

## Capitolo 2 - "STRATEGIA, PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA ED EFFICACIA"

### Il ruolo della direzione strategica nella progettazione organizzativa

Un'organizzazione viene creata per raggiungere un determinato scopo. *La principale responsabilità del top manager è di determinare gli obiettivi, la strategia e la struttura dell'organizzazione, adattando l'organizzazione ai cambiamenti dell'ambiente.*

Prima ancora di stabilire la strategia da utilizzare, *occorre rilevare le opportunità e le minacce nell'ambiente esterno, nonché i punti di forza e debolezza interni* per distinguere l'azienda dalle altre del settore.

Il passo successivo consiste nello stabilire la missione generale e degli obiettivi ufficiali basati sul corretto adattamento tra opportunità esterne e punti di forza interni.

La progettazione consiste nell'amministrazione e dell'esecuzione del piano strategico. Il ruolo del top management è importante in quanto i vari manager possono valutare l'ambiente in modo diverso ed elaborare obiettivi differenti.

Le scelte che i top manager fanno, riguardo a obiettivi, strategie e progettazione organizzativa hanno un impatto straordinario sull'efficacia dell'organizzazione. *I manager devono selezionare gli obiettivi per le rispettive unità e l'abilità di fare queste scelte determina il successo dell'azienda.*

### Il fine organizzativo

Le organizzazioni vengono create e mantenute in esistenza al fine di raggiungere qualcosa. Ogni organizzazione esiste per un fine, che può essere riferito a un obiettivo o una missione generali.

### **Missione (obiettivi ufficiali)**

L'obiettivo generale di un'organizzazione è chiamato **missione**. Riassume *la visione, la convinzione e i valori condivisi all'interno dell'organizzazione*. La missione è indicata con l'espressione **obiettivi ufficiali**.

Gli obiettivi ufficiali definiscono le attività di business e possono focalizzarsi sui valori, sui mercati e sui clienti che distinguono l'organizzazione.

*Uno degli obiettivi principali di una missione è di fungere da **strumento di comunicazione***. Una missione comunica ai dipendenti attuali e futuri, ai clienti, agli investitori, ai fornitori e ai concorrenti le finalità e gli obiettivi che l'organizzazione cerca di raggiungere.

### **Obiettivi operativi**

Gli **obiettivi operativi** si riferiscono ai fini *perseguiti attraverso le procedure operative dell'organizzazione*. Spiegano cosa l'organizzazione sta effettivamente cercando di fare, riguardano spesso il breve periodo e i compiti primari che un'organizzazione deve svolgere, e sono più facili da misurare. Questi obiettivi riguardano:

#### **Performance generale**

Per le organizzazioni a scopo di lucro è rappresentata dalla **redditività** (utile netto, utile per azione o ritorno sull'investimento); le organizzazioni non profit (servizi sociali, sindacati) invece hanno fini orientati **all'erogazione dei servizi** ai clienti **entro i vincoli** posti da determinati livelli di **budget** (obiettivi di crescita e volume). [Contact USA – telefono amico per le persone in difficoltà]

#### **Risorse**

Riguardano l'acquisizione dall'ambiente di risorse materiali e finanziari necessarie (ottenimento di un finanziamento, ricerca di fonti meno costose di materie prime o assunzione di brillanti laureati). [Università – docenti e studenti eccellenti]

#### **Mercato**

Riguardano la quota o la posizione nel mercato desiderata dall'organizzazione, sono di competenza dell'unità di marketing, delle vendite, e della promozione. [Desiderio Honda di superare la Toyota Motor Company come

primo venditore di automobili in Giappone]

### Sviluppo del personale

Ha a che fare con la formazione, promozione, sicurezza e crescita dei dipendenti, compresi anche i dirigenti.

### Innovazione e cambiamento

Riguarda la prontezza ad adattarsi a cambiamenti inaspettati nell'ambiente in cui opera l'organizzazione, in relazione allo sviluppo di specifici servizi e prodotti o processi produttivi.

### Produttività

Riguardano l'ammontare degli output ottenuto dalle risorse disponibili, che si calcola attraverso gli indici di produttività, formulati in termini di "costo per unità produttiva", "unità prodotte per dipendente" o "costo delle risorse per dipendente". [Obiettivo di produttività della Boeing è di far uscire dallo stabilimento un 737 in cinque giorni, accelerando il processo che dura undici giorni].

Gli obiettivi di innovazione e cambiamento sono sempre più importanti, anche se all'inizio possono causare un calo di profitti. Gli obiettivi del sviluppo del personale sono critici per aiutare a mantenere una forza di lavoro motivata e coinvolta

## L'importanza degli obiettivi

Gli obiettivi ufficiali e la missione delineano un sistema di valori per l'organizzazione, gli obiettivi operativi rappresentano i suoi compiti principali.

**Gli obiettivi operativi forniscono un senso di direzione ai dipendenti**, mettendoli a conoscenza del fine al quale sono diretti i loro sforzi; in questo modo i dipendenti possono essere motivati a raggiungere gli obiettivi. Un altro scopo degli obiettivi è quello di **fungere da linee guida per il processo decisionale dei dipendenti**, fornendo un insieme di vincoli al comportamento e alle azioni individuali.

## Un quadro di riferimento per la selezione della strategia e della struttura

Una strategia è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi. Rappresenta il modo in cui le organizzazioni perseguono gli obiettivi stabiliti.

## Le strategie competitive di Porter

Michael E. Porter ha studiato diversi business e in modo schematico descrive tre strategie competitive:

1. **differenziazione**,
2. **leadership di costo** e
3. **focalizzazione**.

Quest'ultima si differenzia in leadership di costo focalizzata e differenziazione focalizzata. Nell'utilizzare questo metodo i manager valutano due fattori: il vantaggio competitivo (se competere attraverso costi inferiori o attraverso la capacità di offrire prodotti e servizi unici e distintivi) e l'ambito competitivo (l'intero settore o nicchie di settore).

### Differenziazione

E' una strategia che consente ad un'organizzazione di **distinguere i propri prodotti o servizi dagli altri competitori all'interno dello stesso settore**, attraverso *la pubblicità, alcune caratteristiche distintive del prodotto, una nuova tecnologia* al fine di ottenere una percezione del prodotto come unico [Elettrodomestici Maytag, Abbigliamento Tommy Hilfiger, Automobili Jaguar, American Express, Hilton Hotels].

Questa strategia **si rivolge a una clientela che non dà particolare importanza al prezzo**, può ridurre la rivalità dei concorrenti e scongiurare la minaccia di prodotti sostitutivi, sfruttando il fatto che i clienti sono fedeli alle marche delle aziende. La differenziazione del prodotto **comporta spese onerose riguardante la ricerca** e la promozione, quindi l'utilizzo di solide strategie di marketing e **dipendenti creativi**.

### Leadership di costo

E' una strategia che permette di **incrementare la quota di mercato enfatizzando i bassi costi rispetto ai concorrenti**. L'organizzazione **ricerca in maniera aggressiva l'efficienza negli impianti**, attua riduzione dei costi e utilizza stretti controlli per realizzare prodotti più efficientemente dei concorrenti. Ciò **implica di vendere a prezzi inferiori dei concorrenti** e continuare ad offrire una qualità analoga ottenendo profitti

ragionevoli.

Questa strategia può aiutare l'azienda a difendersi dagli attuali concorrenti perché i clienti non possono trovare prezzi inferiori altrove.

#### **Focalizzazione**

È una strategia che permette all'organizzazione di **concentrarsi su una specifica area di mercato o su un determinato gruppo di acquirenti**. L'azienda cercherà di raggiungere alternativamente un vantaggio di costo o un vantaggio di differenziazione nell'ambito di un mercato ristretto [Wal-Mart aprì negozi di dimensioni modeste in piccoli paesi trascurati offrendo marche nazionali a prezzi bassi tutti i giorni].

Se i manager non adottano una strategia competitiva, l'organizzazione non ha vantaggio strategico e i profitti risultano inferiori rispetto a quelle aziende che adottano una strategia.

### **La tipologia strategica di Miles e Snow**

Secondo Miles e Snow, i manager formulano strategie che possono essere congruenti con l'ambiente esterno. Possono essere attuate quattro strategie:

#### **Impresa esploratrice**

Consiste nell'**innovare, assumere rischi, ricercare nuove opportunità e crescere**. Questa strategia si adatta bene ad ambienti dinamici e in crescita, nei quali la creatività è più importante dell'efficienza [Microsoft, Federal Express]

#### **Impresa difensiva**

È l'opposto di quella d'esplorazione. Anziché assumere rischi e cercare nuove opportunità, **riguarda la stabilità o lo snellimento**. Essa **cerca di tenersi stretti i clienti attuale, senza innovare né cercare la crescita**. Importante è l'efficienza interna e il controllo al fine di offrire prodotti affidabili e di alta qualità destinati a una clientela stabile. [Paramount Pictures realizza film di successo ma pochi kolossal, in modo da controllare i costi].

#### **Impresa analitica**

Cerca di **mantenere un livello delle attività stabile**, innovando al contempo alla periferia. È a metà tra quella d'esplorazione e quella difensiva; **alcuni prodotti verranno indirizzati verso ambienti stabili** nei quali è utilizzata una strategia d'efficienza elaborata **per mantenere i clienti attuali. Altri verranno indirizzati verso ambienti nuovi e più dinamici, dove la crescita è possibile**. [Procter & Gamble mantiene un livello di attività stabile per marchi forti come Tide e Pampers, ma tende ad inventare anche altre categorie di prodotti nuovi, come ad esempio articoli per la casa].

#### **Impresa reattiva**

In realtà non è affatto una strategia ma **risponde alle minacce ambientali e alle opportunità caso per caso**. Il Top management non possiede piani ben definiti e non ha fornito all'organizzazione una missione, quindi l'organizzazione intraprende qualsiasi azione che sembri rispondere alle necessità immediate. Questa strategia può portare l'azienda alla rovina. [Xerox, Kodak, McDonald's hanno fallito perché i manager hanno adottato una strategia coerente con le tendenze dei clienti].

### **Come le strategie influiscono sulla strategia organizzativa**

Le scelte strategiche influiscono sulle caratteristiche interne dell'organizzazione, le quali devono sopportare l'approccio competitivo dell'azienda.

Attraverso una **strategia di leadership di costo** i manager adottano un approccio di progettazione organizzativa improntato all'efficienza, mentre una **strategia di differenziazione** implica un approccio rivolto all'apprendimento.

Una **strategia di leadership di costo** è associata ad un'autorità forte e centralizzata e a uno stretto controllo, e procedure standardizzate. Una **strategia di differenziazione** richiede che i dipendenti sperimentino e apprendano costantemente, la struttura è flessibile e fluida, con forte coordinamento orizzontale.

La **strategia di esplorazione** richiede caratteristiche simili a quelle di una strategia di differenziazione, mentre la **strategia di difesa** adotta un approccio simile alla strategia di leadership di costo.

La **strategia di analisi** cerca di bilanciare l'efficienza per le linee di prodotto consolidate con la flessibilità e

l'apprendimento per i nuovi prodotti.

Con la **strategia di reazione**, i manager lasciano l'organizzazione senza una direzione o un chiaro approccio alla progettazione

## Altri fattori che influenzano la struttura organizzativa

La **strategia** è un fattore importante che influisce sulla progettazione organizzativa. Altri fattori influenzano la struttura, essi sono: l'ambiente, la dimensione e il ciclo di vita, la tecnologia e la cultura organizzativa, tutti fattori contingenti.

In un'**ambiente** stabile l'organizzazione può avere una struttura tradizionale che enfatizza il controllo verticale, un ambiente in rapido cambiamento può richiedere una struttura più flessibile, con forte coordinamento e collaborazione orizzontale.

In termini di **dimensione e ciclo di vita**, le organizzazioni giovani e piccole sono informali e hanno un basso grado di divisione del lavoro, invece le grandi organizzazioni hanno un alto grado di divisione del lavoro, numerose regole e regolamenti. La struttura deve adattarsi alla **tecnologia** che caratterizza il flusso produttivo dell'organizzazione.

Un'ultima contingenza che influisce sulla progettazione organizzativa è la cultura aziendale infatti una **cultura organizzativa** che valorizza il lavoro di gruppo, la collaborazione, la creatività, e la comunicazione aperta tra i dipendenti e i manager non funzionerebbe bene con la struttura verticale, rigida e con severe regole.

## La rilevazione dell'efficacia organizzativa

Gli obiettivi operativi e le strategie aziendali sono ciò che l'efficacia organizzativa intende misurare.

L'**efficacia** è la misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi (siano essi ufficiali od operativi), prende in considerazione numerose variabili sia a livello generale sia in base alle singole unità organizzative.

L'**efficienza** attiene il funzionamento interno dell'organizzazione, l'ammontare di risorse utilizzate per produrre un'unità di output e può essere misurata come rapporto tra input e output.

**Il concetto di efficienza riguarda il rendimento delle risorse impiegate.**

L'efficacia generale è difficile da misurare nelle organizzazioni, i manager determinano quali indicatori misurare al fine di valutare l'efficacia delle proprie organizzazioni.

## Approcci contingenti all'efficacia

Gli approcci contingenti all'efficacia riguardano aspetti particolari dell'organizzazione, non la sua totalità. Si prefiggono di misurare:

1. l'efficienza interna
2. l'efficacia nell'ottenimento delle risorse necessarie
3. il raggiungimento dei livelli prestabiliti di output.

## Approccio degli obiettivi

L'approccio degli obiettivi consiste nell'**identificare gli obiettivi di output di una organizzazione e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti**. Per verificare il conseguimento degli obiettivi ci si affida alle informazioni fornite dai clienti, concorrenti, fornitori e dipendenti.

### Indicatori

Gli obiettivi che vengono valutati sono gli obiettivi operativi. Essi riguardano le attività effettivamente svolte dall'azienda, quindi sono più facili da misurare quantitativamente.

Gli obiettivi ufficiali sono invece più astratti e difficili da misurare, sono valutabili solo in termini qualitativi.

### Utilità

I **vantaggi** dell'approccio degli obiettivi sono:

1. la relativa facilità con la quale è possibile misurare gli obiettivi di output.
2. la diffusione della valutazione dei risultati delle organizzazioni in redditività, crescita e quota di mercato.

I principali problemi che si incontrano sono la presenza di obiettivi multipli e l'interpretazione soggettiva degli

indicatori misurati.

## Approccio basato sulle risorse

L'approccio basato sulle risorse considera l'acquisizione e la gestione delle risorse per il processo di trasformazione operato all'interno dell'organizzazione. L'efficacia organizzativa viene definita come la capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore e di integrarle e gestirle con successo.

### Indicatori

Alcuni indicatori utilizzati nell'approccio basato sulle risorse sono:

- ✓ la **posizione negoziale**, ovvero la capacità di ottenere risorse scarse e di valore dal suo ambiente;
- ✓ la **capacità dei decisori dell'organizzazione di percepire e interpretare correttamente le reali caratteristiche dell'ambiente esterno**;
- ✓ la **capacità di utilizzare risorse tangibili** (persone, forniture) **e intangibili** (conoscenza, cultura aziendale) per migliori performance;
- ✓ la **capacità di rispondere ai cambiamenti nell'ambiente**.

### Utilità

L'approccio basato sulle risorse è **particolarmente utile**:

1. **quando è difficile ottenere altri indicatori di performance**.
2. **per le organizzazioni non profit** (dove ad esempio è difficile misurare gli obiettivi di output o l'efficienza interna).

La principale lacuna dell'approccio è quella di non considerare i bisogni dei clienti dell'organizzazione e di considerare solo in modo parziale le interrelazioni tra organizzazione e ambiente esterno.

## Approccio del processo interno

L'approccio del processo interno prescinde dall'ambiente esterno all'organizzazione e si focalizza invece sulla efficienza interna dell'organizzazione. In particolare vengono misurate la produttività e la fluidità dei flussi fisici e informativi all'interno dell'organizzazione.

### Indicatori

Alcuni indicatori per descrivere un'organizzazione efficace dal punto di vista dell'approccio del processo interno sono:

- 1) forte cultura aziendale e clima di lavoro positivo
- 2) spirito di gruppo, fedeltà al gruppo e lavoro di gruppo
- 3) familiarità, fiducia e comunicazione tra lavoratori e management
- 4) processo decisionale svolto vicino alle fonti d'informazioni
- 5) comunicazione orizzontale e verticale non distorta
- 6) ricompense ai manager per la performance, la crescita, lo sviluppo del personale
- 7) interazione tra l'organizzazione e le sue parti.

### Utilità

L'approccio interno è importante perché la qualità dei processi produttivi e del clima di lavoro interni all'organizzazione influenzano direttamente e pesantemente l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

## Approccio integrato

L'approccio dei valori competitivi bilancia l'attenzione a diverse parti dell'organizzazione invece di focalizzarsi su una di esse. Tale approccio all'efficacia riconosce che le organizzazioni fanno molte cose e producono molti risultati, e perciò combina diversi indicatori di efficacia in uno schema unitario. E' stato originariamente sviluppato da Robert Quinn e John Rohrbaugh.

### Indicatori

L'approccio dei valori competitivi scaturisce da una classificazione degli indicatori di performance competitiva utilizzati dalle aziende in base a due dimensioni:

- ✓ **focus**, ovvero se i valori dominanti che riguardano temi interni (preoccupazione del management per il benessere e l'efficienza dei dipendenti) o esterni (preoccupazione per il benessere dell'organizzazione rispetto all'ambiente) all'azienda;

- ✓ **struttura organizzativa** e il fatto se sia dominante la stabilità (efficienza e controllo) o la flessibilità (apprendimento e cambiamento).

La combinazione delle due dimensioni, fornisce quattro approcci all'efficacia organizzativa, i quali risultano strettamente collegati:

Interno	Struttura	Esterno
I	fless	ibilità →
III	cont	rollo →
		IV

## Focus

**I: ENFASI SULLE RELAZIONI UMANE**, si privilegia lo sviluppo delle risorse umane, ai dipendenti vengono fornite opportunità per l'autonomia e lo sviluppo. Fondamentale è la coesione e opportunità di formazione. Le organizzazioni sono più attente ai dipendenti che all'ambiente.

**II: ENFASI SUI SISTEMI APERTI**, gli obiettivi principali sono la crescita e l'acquisizione di risorse. L'organizzazione raggiunge questi obiettivi attraverso la flessibilità, la prontezza e la valutazione positiva dall'esterno. Fondamentale è la creazione di un buon rapporto con l'ambiente.

**III: ENFASI SUL PROCESSO INTERNO**, si tratta di un ambiente organizzativo stabile che si auto – mantiene in modo ordinato. Attenzione maggiore è data all'efficienza, la gestione dell'informazione e i processi decisionali.

**IV: ENFASI DEGLI OBIETTIVI RAZIONALI**, perché si tratta di risultati misurabili in termini di produzione, crescita e profitto. L'organizzazione vuole ottenere obiettivi di output in maniera controllata. Fondamentale sono la pianificazione interna e la selezione degli obiettivi.

## Utilità

I contributi fondamentali all'approccio dei valori competitivi sono:

1. l'integrazione dei diversi concetti di efficacia in una prospettiva unitaria;
2. l'evidenza di come aziende diverse possano essere valutate tramite valori competitivi diversi.

Un limite dell'approccio consiste nel fatto che è difficile classificare in sole quattro classi tutti i modelli di valutazione di efficacia delle organizzazioni.