

# Capitolo 2

## Obiettivi strategici e architetture organizzative



# Strategia, progettazione organizzativa ed efficacia

2-2

## ∞ La direzione strategica del top management

**Un'organizzazione viene creata e progettata per raggiungere un determinato scopo, deciso dall'amministratore delegato e/o dal team del top management.**



# La direzione strategica del top management

## ∞ Funzioni del top management

**“la principale responsabilità del top management è di determinare gli obiettivi, la strategia e la struttura dell’organizzazione, con ciò adattando l’organizzazione ai cambiamenti dell’ambiente”.**

### ➤ **Il processo di determinazione della direzione strategica comprende:**

- ✓ **Rilevazione delle opportunità e delle minacce nell’ambiente esterno (entità del cambiamento, incertezza e disponibilità di risorse);**
- ✓ **Rilevazione dei punti di forza e debolezza interni per definire la competenza distintiva dell’azienda rispetto ai competitors.**

# ...la direzione strategica del top management

## La rilevazione dell'ambiente interno comprende:

- ✓ una valutazione di ogni unità organizzativa, connessa allo storico delle performance e allo stile di leadership dell'amministratore delegato e del team di top management;

## ...e la fase successiva riguarda:

- ✓ Definizione della missione (mission) generale e degli obiettivi ufficiali basati sul corretto adattamento tra opportunità esterne e strategie operative, necessarie all'organizzazione per soddisfare la mission generale.

**Progettazione  
organizzativa**

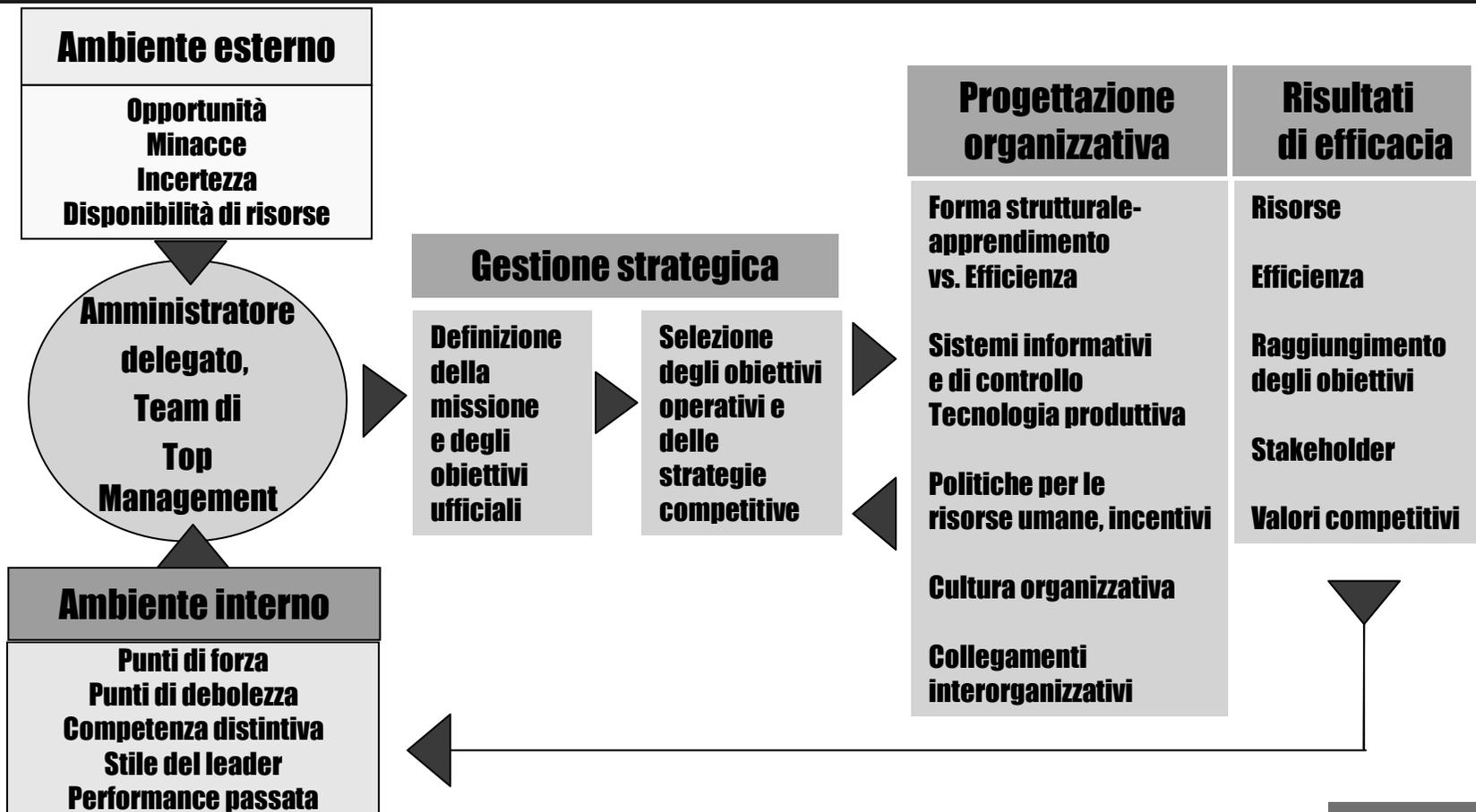


➤ **Gestione**  
➤ **Esecuzione**  
**del Piano Strategico**

**N.B.**

**Questo è il ruolo della  
"Teoria Organizzativa"**

# Il ruolo del top management nell'indirizzo strategico, nella progettazione e nel conseguimento dei risultati



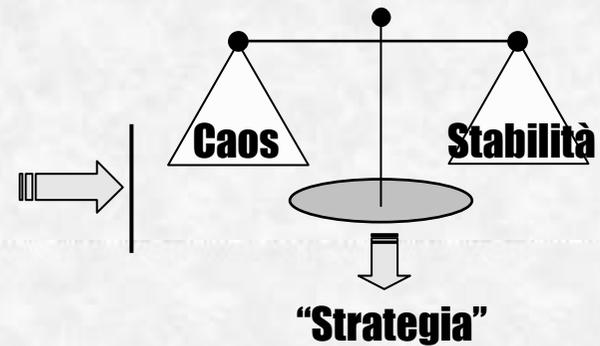
Fonte: Adattato da Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, "Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design," manoscritto inedito, Duke University, 1990; e Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An integrated Model," *Organization Studies* 15, no. 2 (1994): 183-212

# “Competing on the Edge”

Approfondimento >>

**Le aziende devono costantemente sapersi “reinvestare” per superare:**

- l'instabilità dei mercati
- le difficoltà di una competizione globale
- il cambiamento



**Regole per competere sulla frontiera:**

- Il vantaggio è temporaneo
- La strategia è varia, emergente e complicata
- Dirigere la strategia dalle aree d'affari

# Il fine organizzativo

## Obiettivi operativi

### Missione

✓ (o Mission) è l'obiettivo generale perseguito da un'organizzazione

- Vision
- Convinzioni
- Valori interni condivisi
- Motivazioni della sua esistenza

definisce gli

Obiettivi  
Ufficiali

### Obiettivi Operativi

✓ Disegnano i fini perseguiti attraverso le procedure operative dell'organizzazione

- Risultati misurabili
- Breve periodo

Obiettivi Operativi vs Obiettivi Ufficiali

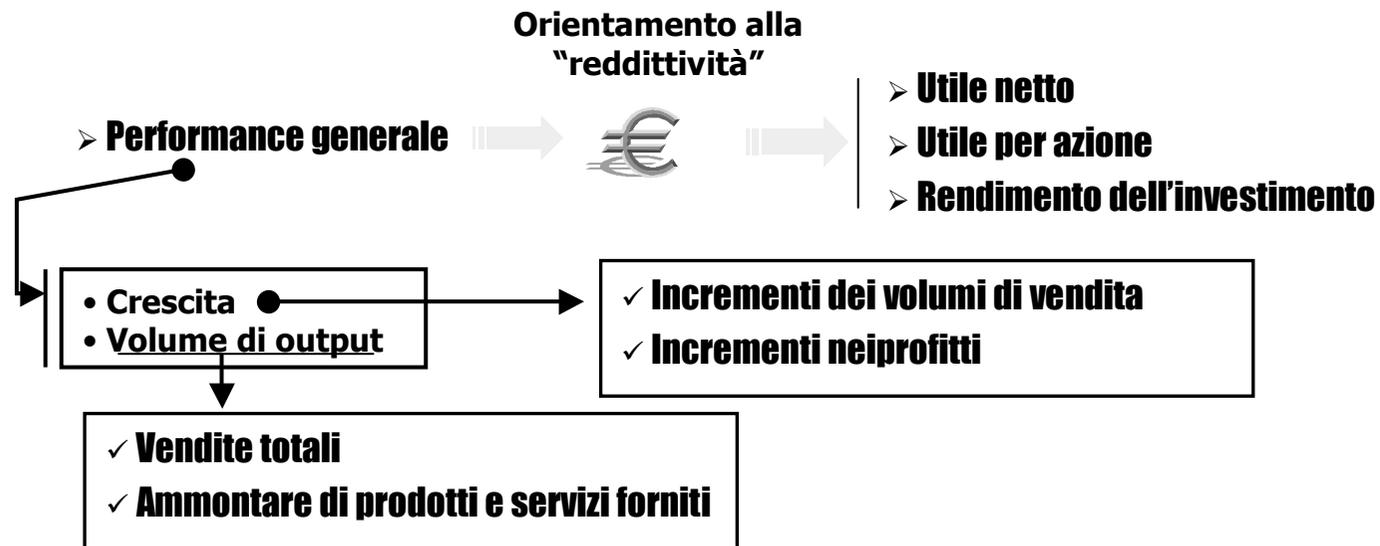
Obiettivi Effettivi vs Obiettivi Dichiarati



# ...il fine organizzativo

...Obiettivi operativi... >> Tipologie e finalità

## ✓ Performance generale



## ✓ Risorse

➤ **Acquisizione dall'ambiente dei fattori di input**

- **Risorse materiali**
- **Risorse finanziarie**

Costruzione nuovi Impianti, ricerca delle materie prime a prezzi vantaggiosi, assunzione personale specializzato.

# ...il fine organizzativo

...Obiettivi operativi >>

Tipologie e finalità

## ✓ Mercato

- Quota o posizione desiderata nel mercato

### Unità coinvolte

- Marketing
- Vendite
- Promozione

## ✓ Sviluppo del personale

- ✓ Formazione
- ✓ Promozione
- ✓ Sicurezza
- ✓ Crescita

dei dipendenti  
(dirigenti e dipendenti)



## ✓ Innovazione al cambiamento

- Flessibilità interna e prontezza ad adattarsi agli improvvisi mutamenti dell'ambiente

## ✓ Produttività

- Ammontare di Output prodotto o conseguito
- Indici di produttività

- Costo per unità produttiva
- Unità prodotte per dipendente
- Costo delle risorse per dipendente

# Importanza degli obiettivi

**Gli obiettivi, sia ufficiali che operativi, ricoprono un ruolo di notevole importanza per l'intera organizzazione.**



## ✓ Legittimità

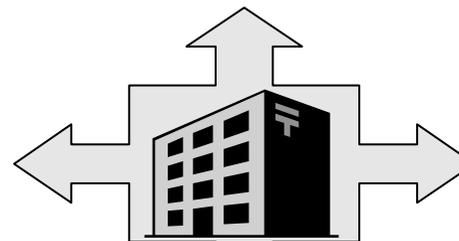
➤ **Missione o dichiarazione degli obiettivi ufficiali**

comunica

➤ **Stakeholders  
(portatori d'interesse)**



Concorrenti



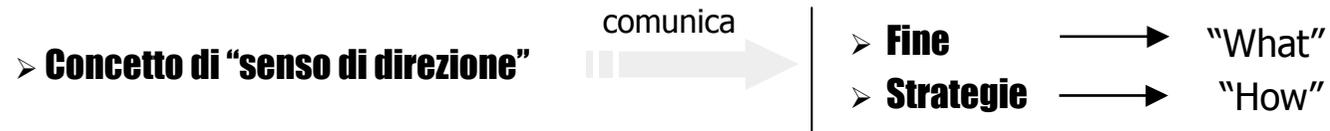
Clienti

Fornitori

Comunità locali

# ...importanza degli obiettivi

## ✓ Direzione e motivazione del personale



## ✓ Linee guida per le decisioni

- Gli obiettivi di un'organizzazione definiscono anche le linee guida per il processo decisionale dei dipendenti

Rappresentano un insieme di limitazioni  
 ✓ dei "comportamenti"  
 ✓ delle "decisioni individuali"

## ✓ Criteri di performance

- Gli obiettivi forniscono uno "standard" per la rilevazione dei risultati

- Livello di performance dell'organizzazione
- Performance di prodotto (qualità)
- Performance di unità prodotte
- Reclami

# Strategie organizzative e progettazione organizzativa

## Ω Definizione

**“Una strategia è un piano per l’interazione con l’ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi”.**

**L’organizzazione in sede di attività di formulazione delle strategie si trova di fronte ad un trade-off:**

**scegliere se l’organizzazione debba impegnarsi in attività differenti da quelle dei propri concorrenti**

**?  
VS**

**scegliere se l’organizzazione debba svolgere attività simili, ma in maniera più efficiente.**

# Le strategie competitive di Porter

2-13

Porter

<b>Ambito competitivo</b>	<b>Vantaggio competitivo</b>	<b>Strategia</b>	<b>Esempio</b>
<b>Ampio</b>	<b>Costi bassi</b>	<b>Leadership di costo</b>	<b>GoFly Ltd.</b>
<b>Ampio</b>	<b>Unicità</b>	<b>Differenziazione</b>	<b>Starbucks Coffee Co.</b>
<b>Ristretto</b>	<b>Costi bassi</b>	<b>Leadership di costo focalizzata</b>	<b>Enterprise Rent-a- Car</b>
<b>Ristretto</b>	<b>Unicità</b>	<b>Differenziazione focalizzata</b>	<b>Edward Jones Investments</b>

# ...Le strategie competitive di Porter...

2-14

Porter

## ✓ Differenziazione

➤ **Le organizzazioni cercano di distinguere i propri prodotti o servizi dagli altri competitor all'interno del medesimo settore.**

- ✓ **Pubblicità**
- ✓ **Caratteristiche distintive del prodotto**
- ✓ **Nuova tecnologia**
- ✓ **Servizio aggiuntivo**

Utilizzati per ottenere



**Percezione del prodotto come "unico"**

**(es. Starbucks Coffee)**

## ✓ Leadership di "costo"

➤ **La strategia di costo cerca d'incrementare la quota di mercato sfruttando i vantaggi offerti da costi inferiori rispetto alla concorrenza.**

- ✓ **Massima efficienza degli impianti**
- ✓ **Riduzioni di costi**
- ✓ **stretto livello dei controlli**

finalizzati



**Ottimale efficienza nella realizzazione dei prodotti rispetto alla concorrenza**

**(es. GoFly)**

# ...Le strategie competitive di Porter

2-15

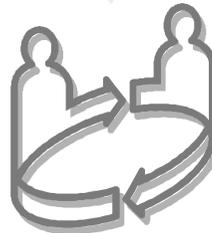
Porter

## ✓ Focalizzazione

- L'organizzazione si concentra su una specifica area di mercato o su un determinato gruppo di acquirenti.

L'azienda cerca di raggiungere alternativamente

Vantaggio di "costo"



Vantaggio di "differenziazione"

(es. Enterprise Rent-a-Car)



# La tipologia strategica di Miles e Snow

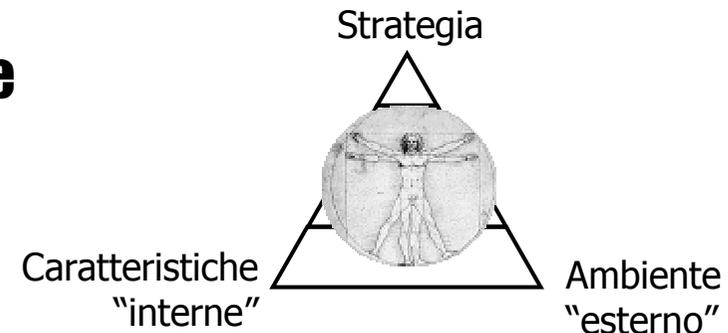
2-16

## Miles e Snow

La tipologia di Miles e Snow si basa sull'idea che i manager cerchino di formulare strategie che possano essere "congruenti con l'ambiente esterno".

Le strategie che possono essere attuate sono:

- ✓ **Strategia "esploratrice"**
- ✓ **Strategia "difensiva"**
- ✓ **Strategia "analitica"**
- ✓ **Strategia "reattiva"**



# ...la tipologia strategica di Miles e Snow...

2-17

## Miles e Snow

### ✓ **Impresa esploratrice**

➤ **Si addatta ad ambienti dinamici e in crescita**

- |                            |          |   |          |                                      |
|----------------------------|----------|---|----------|--------------------------------------|
| ✓ <b>Values creativity</b> |          | ✓ <b>Orientamento all'apprendimento</b>                 |          | ✓ <b>Grandi spazi per la ricerca</b> |
| ✓ <b>Risk-taking</b>       | <b>+</b> | ✓ <b>Struttura flessibile, fluida e decentralizzata</b> | <b>+</b> |                                      |
| ✓ <b>Innovation</b>        |          |   |          |                                      |

### ✓ **Impresa difensiva**

➤ **Si addatta ad ambienti stabili orientati allo snellimento**

- |  |          |                                      |          |   |
|--|----------|--------------------------------------|----------|---|
| ✓ <b>Enfasi sull'efficienza produttiva</b> |          | ✓ <b>Orientamento all'efficienza</b> |          | ✓ <b>Attenta supervisione</b>                         |
|  | <b>+</b> | ✓ <b>Autorità centralizzata</b>      | <b>+</b> | ✓ <b>Limitata responsabilizzazione dei dipendenti</b> |
| ✓ <b>Bassi costi generali</b>              |          | ✓ <b>Stretto controllo sui costi</b> |          |   |

# ...la tipologia strategica di Miles e Snow

2-18

## Miles e Snow

### ✓ **Impresa analitica**

- **Livello di attività stabile con innovazione alla periferia**

Tra l'esploratrice e la difensiva

✓ **Creatività, ricerca  
assunzione di rischi +  
per l'innovazione**

✓ **Bilancia l'efficienza e  
l'apprendimento  
+  
✓ Stretto controllo sui costi**

✓ **Produzione efficiente  
per linee di prodotto  
consolidate**

### ✓ **Impresa reattiva** (in realtà non è una vera strategia)

- **Risponde alle minacce ambientali e alle opportunità caso per caso**

✓ **Non esiste nessun chiaro approccio organizzativo**

✓ **Le caratteristiche della struttura possono cambiare bruscamente in base alle necessità del momento**

# Come 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.**

✓ **organizzazione orientata all'efficienza**



**Leadership di costo**

- **Autorità forte e centralizzata**
- **Stretto controllo**
- **Procedure oper. Standard**
- **sistemi di approvvigionamento e distribuzione**

✓ **l'organizzazione orientata all'apprendimento**



**Strategia di differenziazione**

- **Sperimentazione e apprendimento continuo**
- **Struttura flessibile e fluida**
- **Coordinamento orizzontale**
- **Capacità di assumere rischi**

# Risultati strategici di progettazione organizzativa

## Strategie competitive di Porter

### ➤ Differenziazione

- Orientamento all'apprendimento; agisce in maniera flessibile e senza molti vincoli, con forte coordinamento orizzontale
- Grandi spazi per la ricerca
- Valorizza e costruisce meccanismi per la familiarità con i clienti
- Premia la creatività dei dipendenti, l'assunzione di rischi e l'innovazione

### ➤ Leadership di costo

- Orientamento all'efficienza; forte autorità centrale, stretto controllo dei costi con report frequenti e dettagliati
- Procedure operative standard
- Sistemi di approvvigionamento e distribuzione molto efficienti
- Attenta supervisione; compiti routinari; limitata responsabilizzazione dei dipendenti

## Tipologia strategica di Miles e Snow

### ➤ Esplorazione

- Orientamento all'apprendimento; struttura flessibile, fluida e decentralizzata
- Grandi spazi per la ricerca

### ➤ Difesa

- Orientamento all'efficienza; autorità centralizzata e stretto controllo sui costi
- Enfasi sull'efficienza produttiva; bassi costi generali
- Attenta supervisione, limitata responsabilizzazione dei dipendenti

### ➤ Analisi

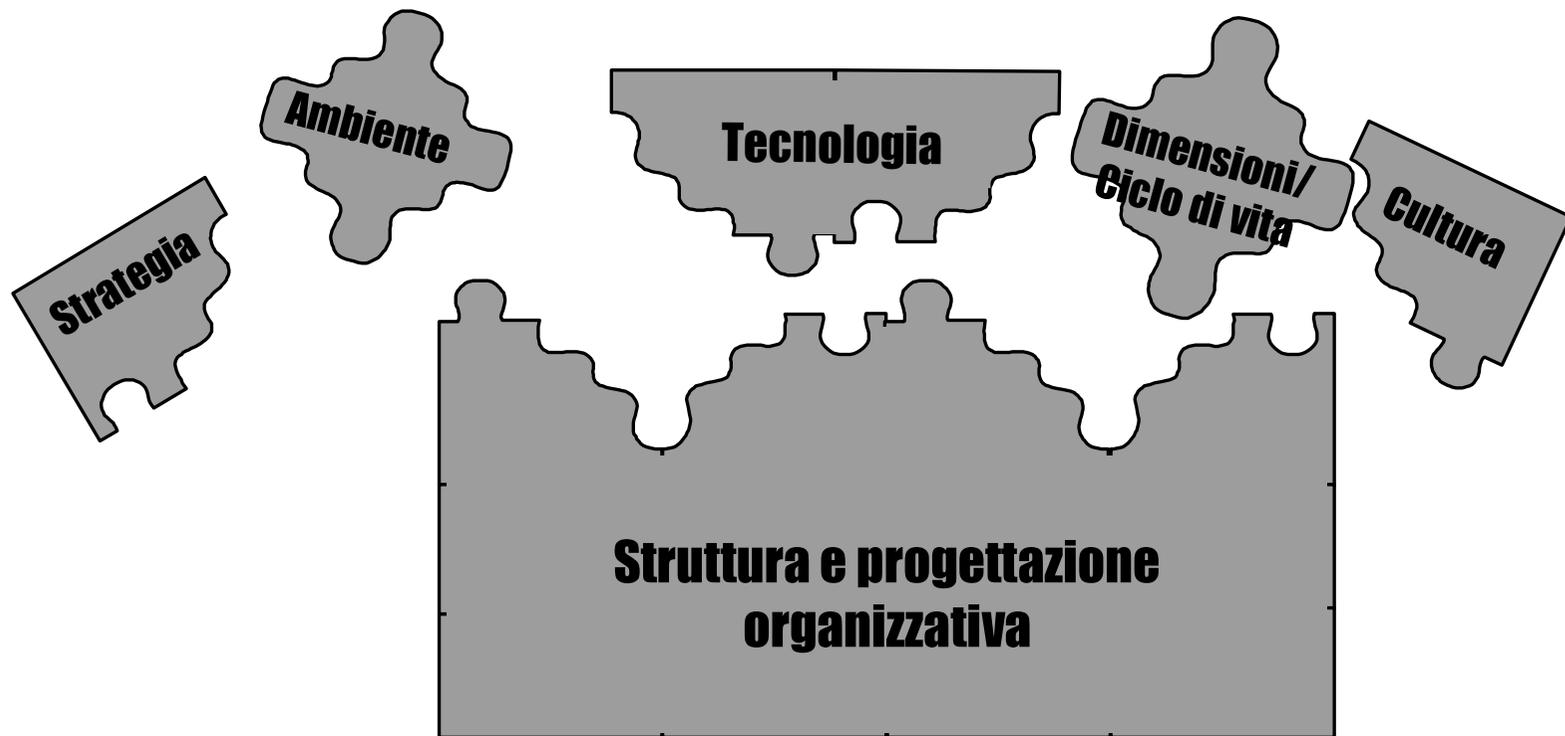
- Bilancia l'efficienza e l'apprendimento; stretto controllo sui costi, flessibilità e adattabilità
- Produzione efficiente per linee di prodotto consolidate; enfasi sulla creatività, la ricerca e l'assunzione di rischi per l'innovazione

### ➤ Reazione

- Nessun chiaro approccio organizzativo; le caratteristiche della struttura possono cambiare bruscamente in base alle necessità del momento

S  
t  
r  
a  
t  
e  
g  
i  
e  
a  
c  
o  
n  
f  
r  
o  
n  
t  
o

# Fattori contingenti che influiscono sulla progettazione organizzativa



**Con il giusto insieme di caratteristiche strutturali, l'organizzazione si adatta ai fattori contingenti**

# Efficacia organizzativa

- **La comprensione degli obiettivi e delle strategie organizzative, associata al concetto di adattamento della struttura a diverse contingenze, costituisce un primo passo verso la comprensione dell'efficacia organizzativa.**

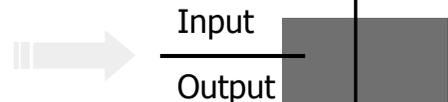
## ✓ **Efficacia organizzativa**

- **E' la misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi "ufficiali" e "operativi".**

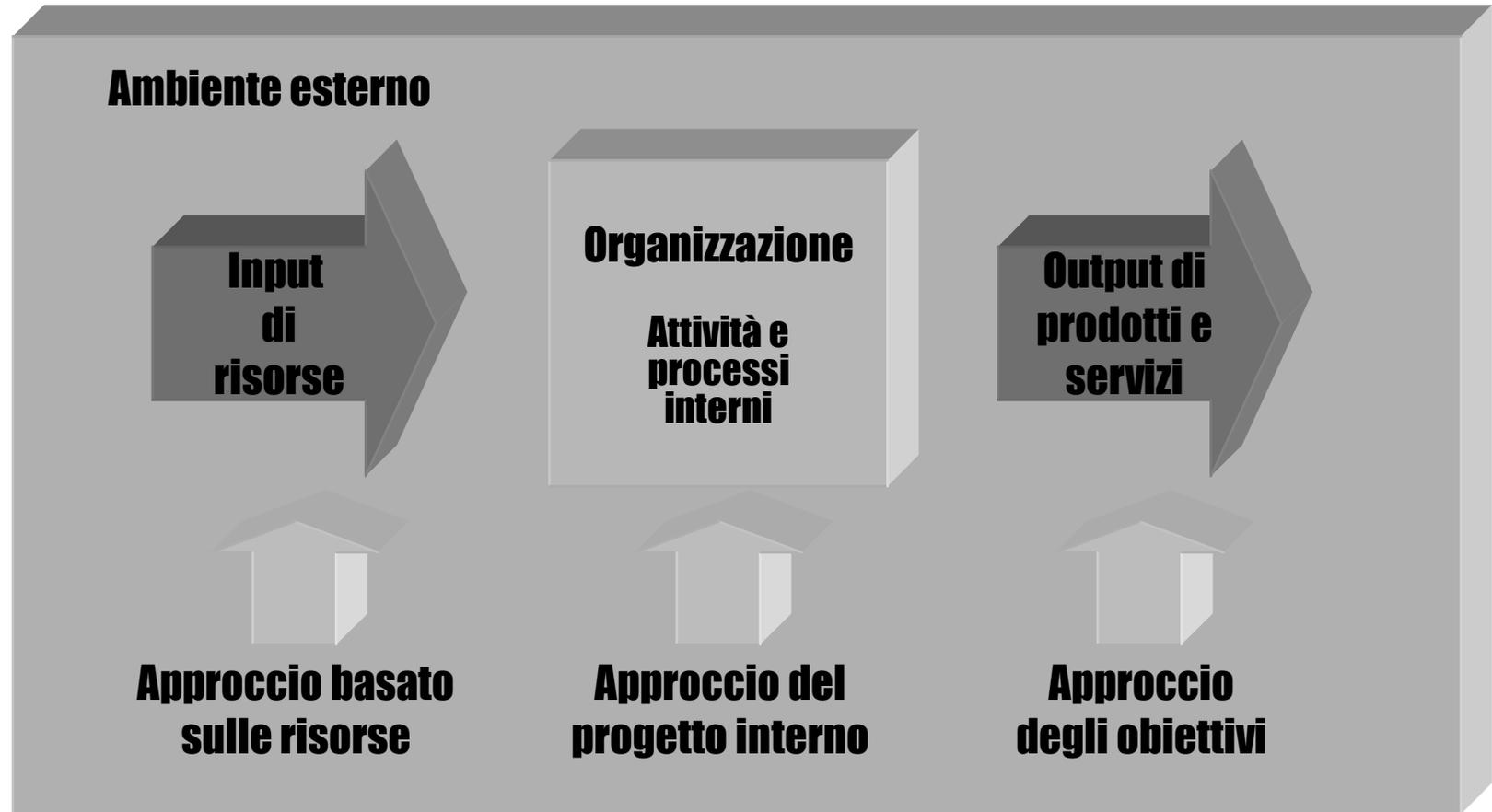
## ✓ **Efficienza organizzativa**

- **E' un concetto più limitato inerente al funzionamento interno dell'organizzazione.**

**"Ammontare di risorse utilizzate per produrre un'unità di output"**



# Approcci contingenti alla misura dell'efficacia organizzativa...



# ...approcci contingenti alla misura dell'efficacia organizzativa...

## ✓ Approccio basato sulle risorse

- Rileva l'efficacia osservando la parte iniziale del processo e valutando se l'organizzazione ottiene o meno in maniera efficace le risorse necessarie per generare buoni risultati.



## ✓ Approccio del processo interno

- Si rivolge alle attività interne e rileva l'efficacia attraverso indicatori di salute ed efficienza interna.



# Approccio degli Obiettivi

...approcci contingenti alla misura dell'efficacia organizzativa

## ✓ Approccio degli obiettivi

- **Identifica gli obiettivi di output di un'organizzazione e rileva la misura in cui questi sono stati conseguiti.** → E' un approccio logico

### \* Indicatori

	✓ <b>Obiettivi operativi</b>	✓ <b>Obiettivi Ufficiali</b>	✓ <b>Obiettivi Multipli</b>
Importanza nella misurazione dell'efficacia →	+ produttivi	Tendono ad essere astratti e difficili da misurare	Gamma di risultati raggiungibili dalle organizzazioni

### \* Utilità

L'approccio degli obiettivi è utilizzato nelle organizzazioni economiche perchè gli obiettivi di output possono essere facilmente misurati.

**Reddittività + Crescita + Quota di mercato + ROI (Return On Investment)**

# Obiettivi dichiarati dalle aziende statunitensi

...approccio degli obiettivi

<u>Obiettivo</u>	<u>% di aziende</u>
• <b>Redditività</b>	<b>89</b>
• <b>Crescita</b>	<b>82</b>
• <b>Quota di mercato</b>	<b>66</b>
• <b>Responsabilità sociale</b>	<b>65</b>
• <b>Benessere dei dipendenti</b>	<b>62</b>
• <b>Qualità del prodotto e servizi</b>	<b>60</b>
• <b>Ricerca e sviluppo</b>	<b>54</b>
• <b>Diversificazione</b>	<b>51</b>
• <b>Efficienza</b>	<b>50</b>
• <b>Stabilità finanziaria</b>	<b>49</b>
• <b>Conservazione delle risorse</b>	<b>39</b>
• <b>Sviluppo del management</b>	<b>35</b>

Fonte: Adattato da Y. K. Shetty, "New Look at Corporate Goals," *California Management Review* 22, no. 2 (1979), pp. 71-19.

# Approccio basato sulle Risorse

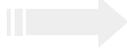
...approcci contingenti alla misura dell'efficacia organizzativa

## • Secondo l'approccio basato sulle risorse

**L'efficacia organizzativa viene definita come " la capacità dell'organizzazione, in termini sia assoluti che relativi, di ottenere risorse scarse e di valore, e di integrarle e gestirle con successo "**

### \* Indicatori

c  
a  
p  
a  
c  
i  
t  
à

- ✓ **Posizione negoziale**  Risorse finanziarie, materie prime, risorse umane, conoscenze e tecnologie
- ✓ **Percezione e interpretazione caratteristiche ambiente esterno** (decisori)
- ✓ **Utilizzo risorse tangibili e intangibili per ottenere performance superiori** (manager)
- ✓ **Risposta efficace ai cambiamenti nell'ambiente**

### \* Utilità

L'approccio basato sulle risorse risulta prezioso quando è difficile ottenere altri indicatori di performance.

#### **Svantaggi**

Considera in modo vago i collegamenti dell'organizzazione con i bisogni dei clienti nell'ambiente esterno.

# Approccio del processo Interno

...approcci contingenti alla misura dell'efficacia organizzativa

## Secondo l'approccio basato sul processo interno

"l'efficacia è misurata come uno stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione"

### \* Indicatori (7)

#### Efficienza economica dell'organizzazione

Indicatore dell'efficacia del processo interno

1. forte cultura aziendale e clima di lavoro positivo
2. spirito di gruppo, fedeltà al gruppo, lavoro di gruppo
3. familiarità, fiducia e comunicazione tra lavoratori e management
4. processo decisionale svolto vicino alle fonti d'informazione
5. comunicazione orizzontale e verticale non distorta, condivisione di fatti e impressioni rilevanti
6. ricompense ai manager per le performance, la crescita, lo sviluppo del personale subordinato e per la creazione di un efficace gruppo di lavoro
7. interazione tra organizzazione e le sue parti nell'interesse dell'organizzazione (es. Risoluzione di conflitti)

### \* Utilità

L'approccio del processo interno è importante perchè l'utilizzo efficiente delle risorse e l'armonioso funzionamento interno sono parametri per misurare l'efficacia

# Approcci all'efficacia bilanciati

## I - Approccio degli stakeholder

### Stakeholder

**"Qualsiasi gruppo all'interno o all'esterno dell'organizzazione che abbia un interesse nei confronti della performance dell'organizzazione"**

- **Nell'approccio degli stakeholder (o approccio del gruppo di sostegno o approccio della constituency) la soddisfazione di tali gruppi può essere rilevata come un indicatore della performance dell'organizzazione.**



- Creditori
- Fornitori
- Dipendenti
- Proprietari

### \* Indicatori

stakeholder	Criterio di efficacia
1. Proprietari	Ritorno finanziario
2. Dipendenti	Soddisfazione sul lavoro, compenso, supervisione
3. Clienti	Qualità dei beni e servizi
4. Creditori	Capacità di credito
5. Comunità	Contributo alle questioni della società
6. Fornitori	Transazioni soddisfacenti
7. Governo	Rispetto delle leggi e dei regolamenti

### \* Utilità

Punto di forza dell'approccio in oggetto risiede nell'adozione di una visione ampia dell'efficacia ed esamina contemporaneamente fattori ambientali e fattori interni all'organizzazione.

Concetto della responsabilità sociale

(es. Delta Air Lines)

# Approcci dei valori competitivi

## II - Approccio dei valori competitivi

- **Sviluppato da Robert Quinn e John Rohrbaugh per unire i diversi indicatori di performance utilizzati da manager e ricercatori.**
- **Gli indicatori di performance sono classificati in base alla loro affinità.**

### \* Indicatori

- ✓ **Prima dimensione**      ➤ **Focus organizzazione** → "temi interni o esterni"
- ✓ **Seconda dimensione**      ➤ **Struttura organizzativa** → "stabilità o flessibilità ?"

- ✓ **Modello dei sistemi aperti**  
**Combinazione di focus esterno e di struttura flessibile** (crescita e acquisizione risorse)

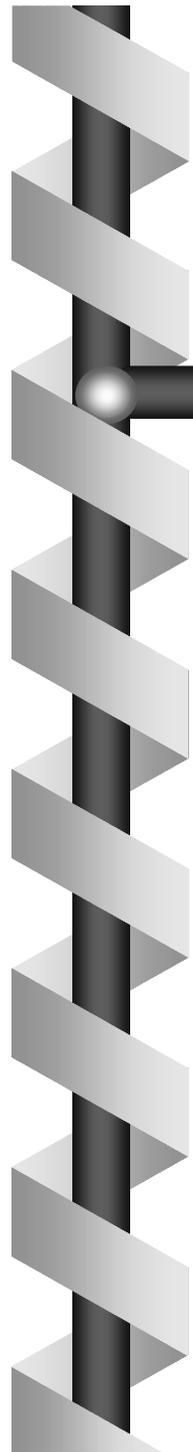
- ✓ **Modello degli obiettivi razionali**  
**Controllo strutturale e focus esterno** (produttività, efficienza e profitto )

- ✓ **Modello delle relazioni umane**  
**Valori di focus interno e di struttura flessibile** (sviluppo delle risorse umane: autonomia, obiettivi di coesione, opportunità di formazione )



# Quattro valori per l'efficacia

2-31



**F  
O  
C  
U  
S**

Inerno

Esterno

## STRUTTURA

Flessibilità

**Modello delle relazioni umane**

**Valori obiettivo:** sviluppo delle risorse umane  
**Sotto-obiettivi:** coesione, morale, formazione

**Modello dei sistemi aperti**

**Valori obiettivo:** crescita, acquisizione di risorse  
**Sotto-obiettivi:** flessibilità, prontezza, valutazione esterna

**Modello del processo interno**

**Valori obiettivo:** stabilità, equilibrio  
**Sotto-obiettivi:** gestione della informazione, comunicazione

**Modello degli obiettivi razionali**

**Valori obiettivo:** produttività, efficienza, profitto  
**Sotto-obiettivi:** pianificazione, scelta degli obiettivi

Controllo

Adattato da Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science* 29 (1983): 363-377; and Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983): 33-51.



# Modelli valoriali per l'efficacia di due organizzazioni

