

# Organizzazione e Strutture Aziendali

## MODULO 1

Lezione 4

I modelli di riferimento

*Prof. Paolo Di Marco*

## Agenda

- M. Pirozzi
  - La griglia potere/interesse degli stakeholder
- Frederic Laloux
  - I cinque modelli di organizzazione
  - Le strutture e i processi nelle organizzazioni teal
- La strategia e l'organizzazione
  - La relazione tra strategia e organizzazione
  - Strategia di gruppo e di business
  - Le tipologie di strategia
- L'analisi competitiva

*Lezione 4/2*



**M. Pirozzi**

**M. Pirozzi**



Gli studi sul tema degli stakeholder in ambito organizzativo sono stati condotti da R. Freeman, ma gli approfondimenti in logica Project Management sono stati elaborati da uno studioso italiano che fa capo all'Istituto Italiano di Project Management, **Massimo Pirozzi**. Egli ritiene gli **stakeholder centrali nel project management** perché possono essere sia i realizzatori del progetto che i beneficiari e la loro soddisfazione è il principale fattore critico di successo dello stesso.

Gli stakeholder possono essere suddivisi in **tre tipologie principali** in base al valore apportato al progetto:

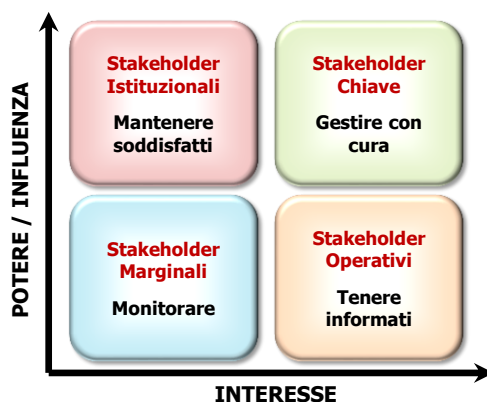
- **VALORE POSITIVO**, si tratta degli **stakeholder positivi che hanno bisogni che troveranno soddisfazione con l'esecuzione del progetto** e che devono essere coinvolti dal project manager
- **VALORE NEUTRO**, sono gli stakeholder neutrali o riluttanti che **necessitano di uno sforzo aggiuntivo da parte del project manager per essere coinvolti** nel progetto ed apportare il proprio contributo
- **VALORE NEGATIVO**, qui troviamo gli stakeholder ostili che **devono essere tenuti fuori dal progetto per limitarne gli effetti negativi** sullo stesso e le cui aspettative negative non devono essere soddisfatte.

Lezione 4/4

## La griglia potere/interesse degli stakeholder (I)



Risulta agevole raggruppare gli stakeholder in **quattro famiglie** per gestirli in base al **potere di influenzare** l'andamento del progetto e all'**interesse** che hanno nell'essere informati sull'andamento del progetto.



Lezione 4/5

## La griglia potere/interesse degli stakeholder (II)



- **Stakeholder marginali**, sono le persone con **poco interesse** e **poco potere** e di solito comprendono gruppi di interesse: l'impegno per gestirli è minimo e richiede solo un'attività di monitoraggio.
- **Stakeholder operativi**, hanno **poco potere**, ma **sono interessati ad essere informati** e sono di solito soggetti interni come i manager funzionali e i colleghi: sono importanti perché possono diventare dei potenziali sostenitori del progetto e richiedono di essere tenuti informati sull'andamento del progetto.
- **Stakeholder istituzionali**, hanno **molto potere**, ma **poco interesse** e comprendono tutti gli enti normativi o simili istituti che impongono norme o vincoli al progetto e devono essere mantenuti soddisfatti.
- **Stakeholder chiave**, hanno **sia alto potere che alto interesse** e sono gli stakeholder della governance di progetto e dell'organizzazione di progetto, nonché clienti, utenti e finanziatori che devono essere gestiti con molta cura e richiedono tempo.

Lezione 4/6

# Frederic Laloux



## Frederic Laloux



Negli ultimi anni si è osservato il moltiplicarsi di **organizzazioni destrutturate** che hanno la caratteristica di auto-organizzarsi.

**Frederic Laloux** pensa che queste nuove forme siano il risultato dell'**evoluzione del modo di lavorare** e della consapevolezza umana dovuta anche alle nuove generazioni che sono particolarmente attente alle condizioni e all'ambiente in cui svolgere il proprio lavoro.

I concetti fondamentali che scaturiscono dagli studi di Laloux sono:

- i **cinque modelli di organizzazione**;
- le **strutture** e i **processi** nelle organizzazioni teal;
- la **cultura** nelle organizzazioni teal.

# I cinque modelli di organizzazione



L'autore identifica cinque modelli di organizzazione:

- **organizzazione rossa**
- **organizzazione ambrata**
- **organizzazione arancione**
- **organizzazione verde**
- **organizzazione teal**



Lezione 4/9

# Le tipologie di cultura organizzativa II



Organizzazione	Caratteristica	Metafora
<b>Organizzazione rossa</b>	Dall' <b>esercizio continuo del potere nelle relazioni interpersonali</b> e la nascita coincide con le prime forme strutturate di vita organizzativa	L'azienda come "branco di lupi" in cui il capo deve dimostrare strapotere e piegare gli altri alla sua volontà per rimanere al vertice dell'organizzazione. Dunque, il management sui subordinati è nelle mani di <b>una sola persona</b> , che esercita il controllo incutendo timore negli altri membri
<b>Organizzazione ambrata</b>	Introduzione di importanti svolte, come la <b>prospettiva di lungo termine</b> , la <b>dimensione</b> e la <b>stabilità</b>	Risale all'era in cui l'uomo da cacciatore diventa agricoltore e allevatore che deve imparare a organizzarsi per adattarsi alle leggi della natura. La metafora di riferimento è l'azienda come "esercito", ovvero un'organizzazione in cui sono presenti <b>numerosi manager</b> con una gerarchia ben definita
<b>Organizzazione arancione</b>	Ulteriore salto di livello grazie ad importanti progressi nell' <b>innovazione</b> , nella <b>responsabilità</b> e nella <b>meritocrazia</b>	Risale alla rivoluzione industriale e si basa su ciò che è misurabile, sugli obiettivi e sui risultati. La metafora di riferimento è l'azienda come "macchina", ovvero un' <b>organizzazione</b> gerarchica in cui i dipendenti sono trattati come se fossero rotelle di un ingranaggio
<b>Organizzazione verde</b>	Da un approccio rivolto all' <b>empowerment</b> , alla <b>cultura basata sui valori</b> , alla <b>prospettiva degli stakeholder</b>	Risale all'era post industriale e post moderna che tenta di rimettere l'uomo al centro dell'organizzazione. La metafora di riferimento è l'azienda come "famiglia", ovvero un'organizzazione che basa il proprio <b>management</b> su certi <b>valori</b> , ma in cui l'approccio gerarchico è ancora presente
<b>Organizzazione teal</b>	Approccio orientato all' <b>auto-organizzazione</b> , alla <b>pienezza della persona</b> e al <b>proposito evolutivo</b>	Rappresenta la visione di un futuro emergente e l'avvio di una nuova fase evolutiva sociale e organizzativa. La metafora di riferimento è l'azienda come "organismo vivente", ovvero un'organizzazione completamente differente dalle precedenti e che <b>non ha una gerarchia</b> al suo interno

Lezione 4/10

## Le strutture e i processi nelle organizzazioni teal



Nelle teal organization le persone ricevono **più potere** e **più responsabilità**, quindi devono avere un notevole livello di maturità, di consapevolezza e di impegno e possedere competenze elevate, ovvero essere altamente qualificate per permettere loro di assumere vari ruoli e agire efficacemente senza un capo.

Questo significa che questo tipo di organizzazioni è attivabile solo in un contesto di **lavoratori evoluti** e richiede comunque un certo periodo di **indottrinamento**, per insegnare ai futuri nuovi membri come relazionarsi all'interno dell'organizzazione.



Il processo decisionale applicato nelle organizzazioni teal è denominato **processo di consultazione**. Ogni persona nell'organizzazione può prendere qualunque decisione, ma prima deve chiedere consiglio a tutte le parti coinvolte e alle persone con maggiore esperienza sul tema. All'interno dell'organizzazione chiunque può avviare tale processo, a prescindere da quale sia la sua posizione all'interno della stessa. Con il processo di consultazione, nessuno ha potere sugli altri, si supera il bisogno di consenso dando voce a tutte le persone coinvolte che non hanno il potere di bloccare il processo avviato.

Lezione 4/11

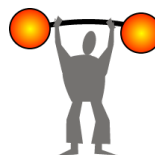
## La cultura nelle organizzazioni teal



F. Laloux prende in esame anche il concetto di **cultura organizzativa**; secondo l'approccio teal, un'organizzazione è un organismo vivente con vita e forza proprie e dovrebbe avere una cultura autonoma, distinta dai presupposti e dalle preoccupazioni dei suoi fondatori e capi.

All'interno di tali tipologie di organizzazioni, tutti dovrebbero essere invitati a percepire la cultura che meglio si adatta al contesto e al proposito che l'azienda persegue. Dunque, con strutture e processi auto-organizzati e con pratiche che perseguono la pienezza e i propositi, la **cultura** diventa **meno unilaterale** e **più impattante**.

Nelle organizzazioni teal, la **cultura** dovrebbe **rispecchiare** il **contesto** e il **proposito dell'azienda** stessa, senza fare riferimento ai presupposti personali, alle norme e agli interessi dei capi. Nelle strutture auto-organizzate, c'è la possibilità che questo avvenga in modo naturale e organico in quanto tutti, non solo le persone al vertice, partecipano nel percepire ciò che è necessario.



Lezione 4/12

## La strategia e l'organizzazione

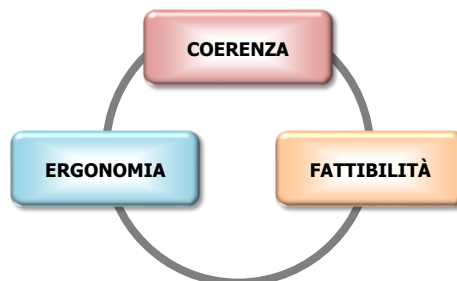


## La strategia e l'organizzazione



L'organizzazione è **influenzata**, **cambiata** e **modificata** in base all'evoluzione dell'**impianto strategico** e richiede un processo di continuo adeguamento, mantenendosi vitale grazie alla capacità di adattarsi all'ambiente.

Condizioni per la relazione tra strategia e organizzazione:



Lezione 4/14

## La relazione tra strategia e organizzazione



L'influenza della strategia sull'organizzazione è così forte che non si può efficacemente progettare quest'ultima se non è sufficientemente definita la prima.

Vi sono più approcci per definire il **rapporto** tra strategia aziendale e struttura organizzativa:

### APPROCCIO LINEARE

La struttura è direttamente determinata dalla strategia deliberata dai manager.

### APPROCCIO INTERDIPENDENTE

La struttura è in grado di influenzare sia alcuni degli elementi basilari della strategia, che le scelte strategiche principali.

### APPROCCIO EVOLUTIVO

Introduce il rapporto tra strategia e influenza dinamica dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

Lezione 4/15

## Alcune definizioni di strategia



«La strategia non è un programma dettagliato o un programma di istruzioni; è piuttosto un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni di un individuo o di una organizzazione.»

Robert M. Grant, 1999

«Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'impresa crea, distribuisce e cattura valore.»

Osterwalder, 2004

«È il piano d'azione elaborato dal management per la gestione delle operazioni e delle attività di business dell'impresa.»

Thompson, 2009

La strategia è «la direzione e l'obiettivo di una organizzazione a lungo termine che permette di raggiungere un certo tipo di vantaggio per l'organizzazione attraverso la configurazione delle risorse nell'ecosistema di riferimento al fine di soddisfare le esigenze dei mercati e per soddisfare le aspettative dell'azionista.»

Johnson and Scholes, 2014

Lezione 4/16



## La coerenza strategica



Tutte le variabili di una strategia implicano un certo grado di **coerenza**, **integrazione** e di **coesione**.

### COERENZA CON OBIETTIVI E VALORI

La strategia deve essere **in linea** agli **obiettivi** e ai **valori** dell'azienda.

### COERENZA NEI CONFRONTI DELLE RISORSE DISPONIBILI

Il fabbisogno di risorse deve essere compatibile con le **disponibilità** o con le fonti eventualmente reperibili.

### COERENZA VERSO L'AMBIENTE E IL SETTORE DI RIFERIMENTO

La strategia deve **adattarsi** all'**ambiente di riferimento** o ancor meglio, deve anticiparne l'evoluzione.

Lezione 4/17

## Strategia di gruppo e di business



L'approfondimento del concetto di strategia richiede la distinzione fra:

### STRATEGIA DI GRUPPO

stabilisce qual è il campo d'azione dell'impresa decidendo in quali settori e mercati competere (strategia di corporate).

### STRATEGIA DI BUSINESS

definisce come competere all'interno di uno specifico business (area strategica di affari), ovvero in che modo conquistare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (strategia competitiva).

Queste due dimensioni della strategia sono fortemente **interrelate**: il campo di attività di un'impresa ha implicazioni sulle fonti di vantaggio competitivo, inoltre la natura del vantaggio competitivo di un'impresa influisce sulla determinazione della gamma di attività nelle quali l'impresa può avere successo.

Lezione 4/18

## Le tipologie di strategia



La strategia si distingue in:

### STRATEGIA DELIBERATA

Quella concepita dal vertice aziendale, che è il risultato di un processo di sviluppo tramite negoziazione, contrattazione e compromessi tra i soggetti coinvolti in tale processo.

### STRATEGIA REALIZZATA

Quella che viene realmente eseguita e non corrisponde del tutto a quella deliberata.

### STRATEGIA EMERGENTE

Quella formata dalle decisioni prese dai manager interpretando la strategia deliberata e adattandola alle circostanze esterne e ai cambiamenti.

Lezione 4/19

## L'analisi competitiva



## L'analisi competitiva



All'interno delle imprese, le scelte strategiche si compiono focalizzando maggiormente l'attenzione ai concorrenti e all'ambiente che caratterizza il contesto di riferimento.

L'**analisi competitiva** è pertanto il punto di partenza necessario all'impresa per elaborare il suo comportamento strategico.

Tale analisi si articola in due parti:

- **analisi dell'ambiente esterno;**
- **analisi dell'ambiente interno.**