

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA\_PIL 2016



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE  
MODULO 1

Leonardo Pompa  
*leonardo.pompa@unife.it*

Modulo 1

A\_Inquadramento generale

# DI COSA CI OCCUPEREMO

## 0\_ Introduzione

- > Definizione di "organizzazione"
- > Tratti distintivi
- > Importanza

## 1\_ La progettazione organizzativa

- > Dimensioni strutturali
- > Fattori contingenti

## 2\_ Risultati di performance

- > Efficienza ed Efficacia
- > Stakeholder

## 3\_ Evoluzione della teoria organizzativa

- > La scuola dello Scientific Management
- > La scuola della Direzione Amministrativa
- > La scuola delle Relazioni Umane

INQUADRAMENTO GENERALE



# INTRODUZIONE

Cos'è un'organizzazione?

*Un'entità sociale, guidata da obiettivi, progettata come un insieme di attività strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno.  
(Daft, 2014)*

Cosa non è un'organizzazione?

- > un edificio
- > un insieme di procedure
- > un ufficio
- > ....



# INTRODUZIONE

**Aspetti rilevanti** della definizione:

- 1) *entità sociale*
- 2) *obiettivi*
- 3) *coordinamento*
- 4) *ambiente esterno*

*Un'entità sociale, guidata da obiettivi, progettata come un insieme di attività strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno.*

*(Daft, 2014)*

1) centralità delle persone e del loro comportamento

2) rilevanza degli scopi conseguiti collettivamente

3) enfasi sull'azione coordinata dei diversi individui

4) importanza delle interazioni con clienti, fornitori, concorrenti, ecc ...





# INTRODUZIONE

## Tratti distintivi di un'organizzazione

Dimensione

Orientamento al profitto

Grande

Piccola

Scopo di lucro

Non profit



Multinazionale

Ristorante a  
conduzione  
familiare

Xerox

Save the Children

# INTRODUZIONE

## L'importanza delle organizzazioni

PRODUCONO BENI  
E SERVIZI

GENERANO  
INNOVAZIONE

RACCOLGONO  
RISORSE PER  
RAGGIUNGERE SCOPI  
DESIDERATI

**ORGANIZZAZIONI**

PONGONO SFIDE  
LEGATE ALL'ETICA E AL  
CAMBIAMENTO

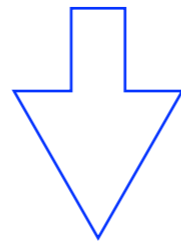
INFLUENZANO  
L'AMBIENTE ESTERNO

VALORIZZANO LE  
TECNOLOGIE PRODUTTIVE  
E DELL'INFORMAZIONE

# INTRODUZIONE

L'importanza delle organizzazioni

Un esempio: *assemblare una portaerei*



- \* 47.000 tonnellate di acciaio
- \* saldature di precisione
- \* oltre 1 milione di pezzi diversi
- \* 1500 km di cavi
- \* 7 anni di lavoro
- \* circa 18.000 persone





# INTRODUZIONE

L'importanza delle organizzazioni



IMPOSSIBILE

*senza un'organizzazione che si occupi dell'acquisto e del coordinamento delle risorse necessarie*

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Le caratteristiche peculiari di un'organizzazione sono essenzialmente due:

§ le *dimensioni strutturali*

§ i *fattori contingenti*



## DIMENSIONI STRUTTURALI

Elementi in base ai quali è possibile descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione.

## FATTORI CONTINGENTI

Elementi che influiscono sulle dimensioni strutturali, modificando la struttura dell'organizzazione.

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

FATTORI CONTINGENTI

Obiettivi e Strategia

Ambiente

Dimensione

Cultura

Tecnologia

**DIMENSIONI  
STRUTTURALI:**  
formalizzazione  
specializzazione  
gerarchia  
centralizzazione

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## DIMENSIONI STRUTTURALI

**Formalizzazione:** la quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione (procedure, mansionari, regolamenti, ... ).



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## DIMENSIONI STRUTTURALI

**Specializzazione:** il grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate. Ci si riferisce ad essa anche in termini di *divisione del lavoro*.

**Alta specializzazione:** ogni dipendente svolge solo una ristretta gamma di compiti.

**Bassa specializzazione:** ogni dipendente svolge un'ampia gamma di compiti.



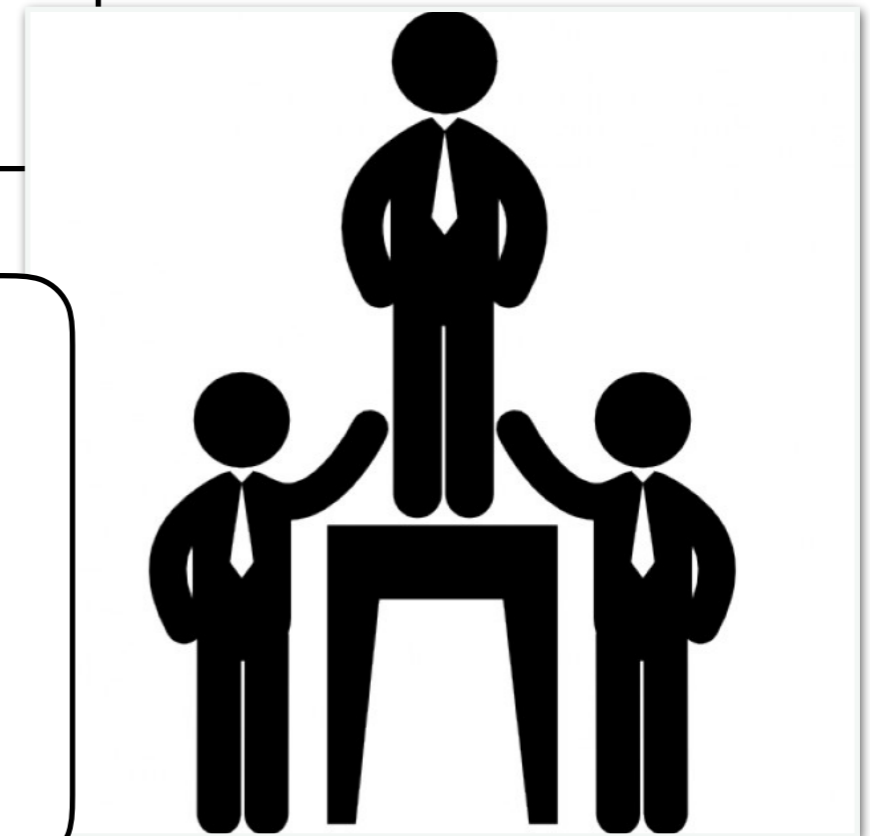
# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## DIMENSIONI STRUTTURALI

**Gerarchia:** ci dice "chi deve rendere conto a chi"; descrive l'ampiezza del controllo di ciascun manager.

**Gerarchia lunga:**  
gli ambiti di controllo sono limitati.

**Gerarchia corta:**  
gli ambiti di controllo sono ampi.



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## DIMENSIONI STRUTTURALI



**Centralizzazione:** ci dice a che livello gerarchico vengono prese le diverse decisioni.

**Organizzazione centralizzata:** l'attività decisionale è affidata ai livelli superiori

**Organizzazione decentralizzata:** l'attività decisionale è affidata anche ai livelli organizzativi non di vertice.



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## Primavera 2010: Golfo del Messico

A bordo della piattaforma Deepwater Horizon, si verifica una violenta esplosione. L'incidente provoca 11 vittime e un gravissimo disastro ambientale.

- > La ventitreenne Andrea Fleytas lancia un SOS, ma viene rimproverata per aver abusato della propria autorità.
- > Un manager dichiarerà di non aver chiesto aiuto perché non era certo di essere autorizzato a fare una cosa del genere.
- > Gli operai erano consapevoli di dover attivare la procedura di emergenza, ma non sapevano esattamente chi dovesse autorizzare l'operazione.







# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## I problemi organizzativi all'origine del disastro

> linee gerarchiche definite in maniera approssimativa

> individuazione ambigua delle responsabilità

> inefficace gestione dei processi informativi

> processi decisionali caotici e inutilmente lunghi

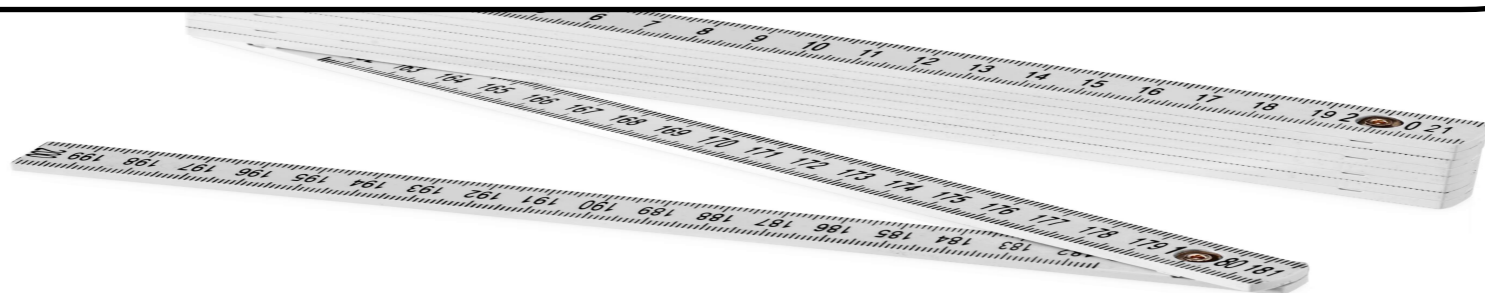


# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## FATTORI CONTINGENTI



**Dimensione:** può riferirsi all'organizzazione nel suo complesso o a singole componenti. Solitamente, trattandosi di un sistema sociale, la dimensione organizzativa viene misurata in base al numero di dipendenti.



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## FATTORI CONTINGENTI

**Tecnologia:** si riferisce agli strumenti, alle tecniche, alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output. In altre parole, la tecnologia rappresenta il modo in cui un'organizzazione realizza prodotti e/o servizi.



# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## FATTORI CONTINGENTI



**Ambiente:** include tutti gli elementi che si trovano al di fuori dei confini organizzativi (settore di riferimento, pubblica amministrazione, clienti, fornitori, ...)

# LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## FATTORI CONTINGENTI



**Obiettivi e Strategia:** riguardano gli scopi e le scelte competitive che contraddistinguono un'organizzazione dalle altre.

**Cultura:** l'insieme dei valori fondamentali, delle conoscenze e delle regole condivise da tutti i dipendenti.

# RISULTATI DI PERFORMANCE

Le *dimensioni strutturali* e i *fattori contingenti* sono importanti perché consentono di progettare l'organizzazione in modo tale da conseguire i risultati desiderati in maniera *efficiente* ed *efficace*.



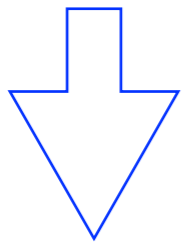
**Efficienza:** fa riferimento alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi organizzativi.



**Efficacia:** fa riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

# RISULTATI DI PERFORMANCE

Vi sono tutta una serie di soggetti che sono interessati alla performance di un'organizzazione.



I **clienti** desiderano prodotti e servizi di alta qualità ad un prezzo ragionevole.

I **dipendenti** vogliono una retribuzione adeguata e buone condizioni di lavoro.



I **manager** devono bilanciare gli interessi e le aspettative di tutti i soggetti interessati alla sorte dell'organizzazione.

# RISULTATI DI PERFORMANCE

Chiunque (persona o gruppo) abbia interesse nei confronti della performance dell'organizzazione prende il nome di *stakeholder*.



PROPRIETARI  
> ritorno finanziario

FORNITORI  
> transazioni  
soddisfacenti

CLIENTI  
> qualità  
> valore

DIPENDENTI  
> soddisfazione  
> compenso

CREDITORI  
> responsabilità

GOVERNO  
> rispetto delle leggi

MANAGEMENT  
> efficienza  
> efficacia

COMUNITÀ  
> responsabilità sociale

SINDACATI  
> diritti dei lavoratori

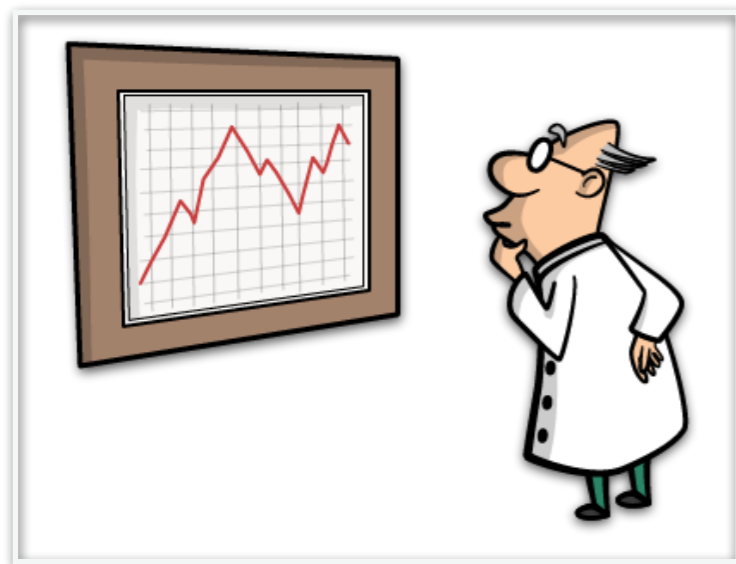


# EVOLUZIONE DELLA TEORIA ORGANIZZATIVA

La teoria organizzativa si basa sull'analisi delle regolarità comportamentali delle organizzazioni.



Gli studiosi di Organizzazione, solitamente, compiono numerose ricerche empiriche prima di giungere alla definizione di modelli e teorie.



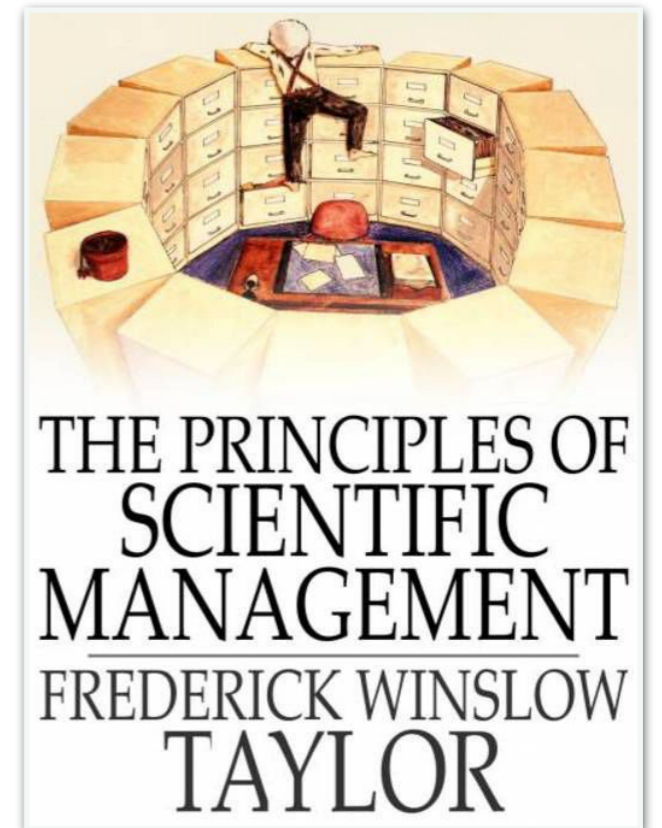
Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, la diffusione massiccia delle fabbriche ha portato alla luce problemi che, fino a quel momento, le organizzazioni non avevano mai incontrato.

# SCIENTIFIC MANAGEMENT



**Frederick Winslow Taylor** (1856-1915), fu un ingegnere meccanico che dedicò gran parte della sua vita all'implementazione di processi per il miglioramento dell'efficienza industriale.

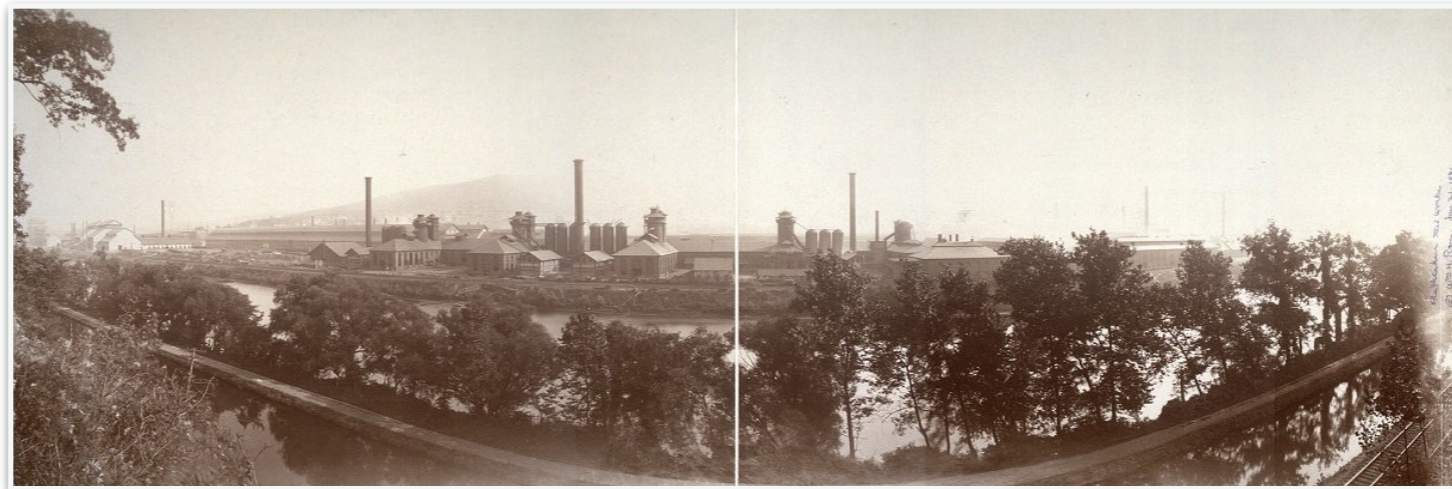
La sua opera fondamentale fu "*The principles of Scientific Management*" (1911), con la quale gettò le basi per la nascita di quella dottrina manageriale che prenderà, appunto, il nome di Taylorismo.





## SCIENTIFIC MANAGEMENT

*"I lavoratori possono essere riattrezzati come le macchine, ricalibrandone gli ingranaggi fisici e mentali per migliorare la produttività"*



Nel 1898 studiò accuratamente l'attività di scarico del ferro e di carico dell'acciaio nei vagoni ferroviari presso gli stabilimenti della Bethlehem Steel (Pennsylvania).

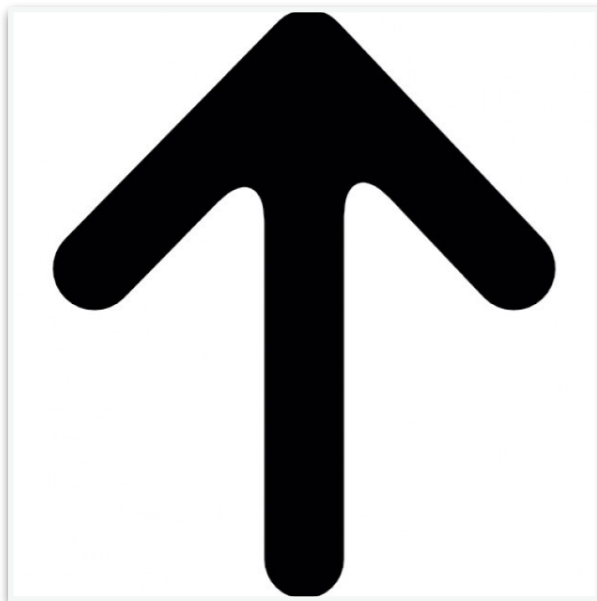




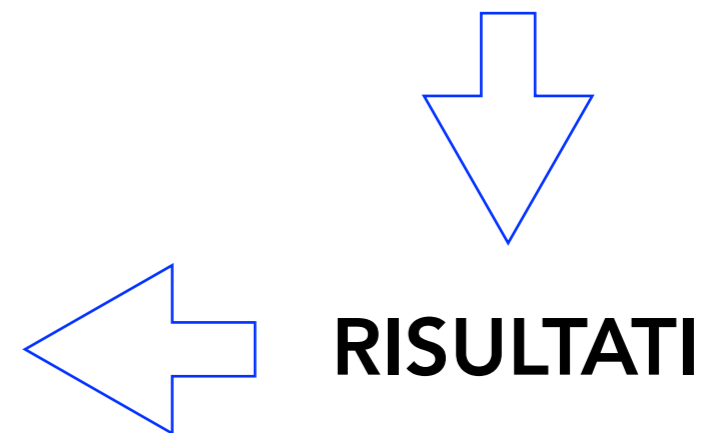
# SCIENTIFIC MANAGEMENT

Dopo accurati calcoli, risultò che:

- > modificando i propri movimenti, ciascun operaio poteva caricare e scaricare materiale per 47,5 tonnellate, invece delle usuali 12,5
- > con opportuni incentivi monetari, gli operai avrebbero raggiunto le performance desiderate



Aumento sensibile  
della produttività  
dello stabilimento.

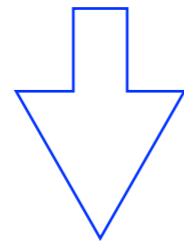




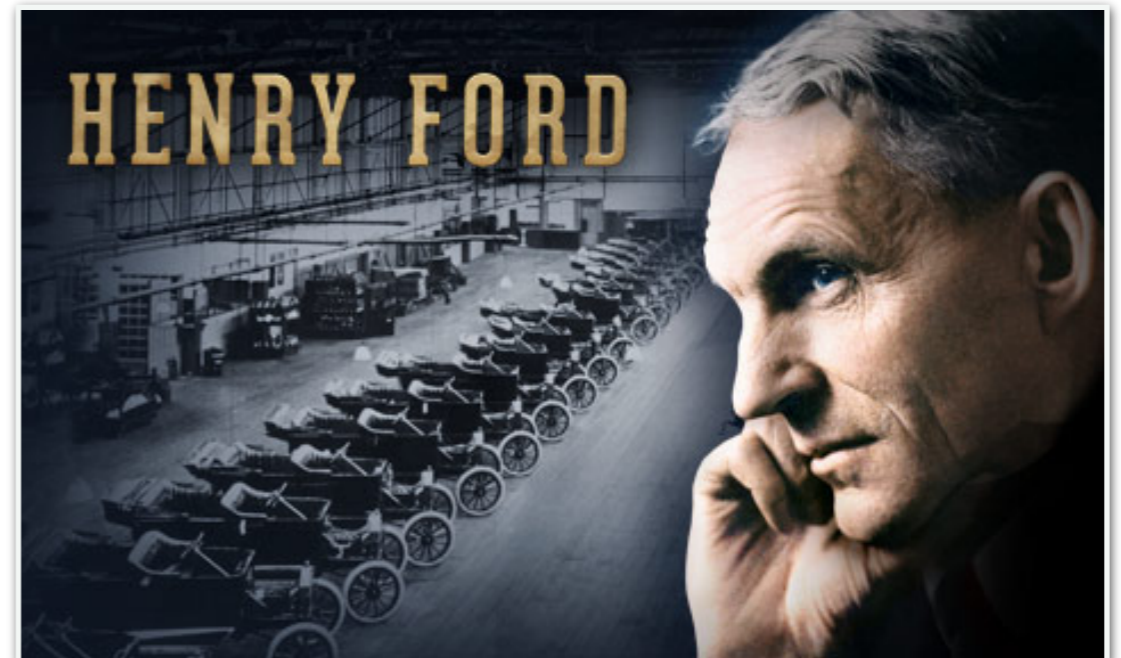
# SCIENTIFIC MANAGEMENT

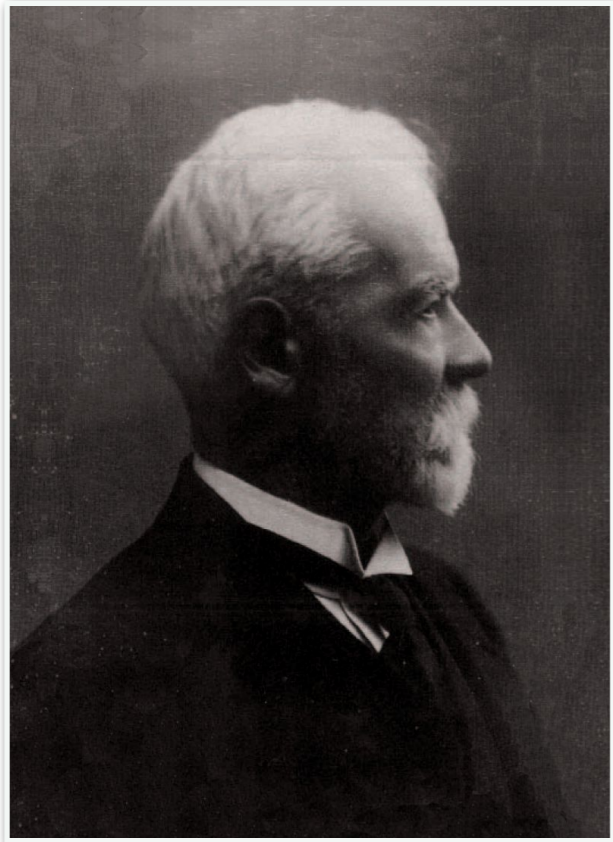
Idee principali alla base del Taylorismo:

- > One Best Way
- > superare il dilettantismo manageriale dell'epoca
- > creare sinergici scambi tra direzione e operai



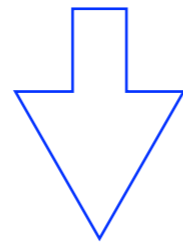
Le idee di Taylor vennero applicate per la prima volta nella nascente industria automobilistica da Henry Ford. I principi tayloristici così rielaborati diedero vita all'approccio organizzativo noto come Fordismo.





## DIREZIONE AMMINISTRATIVA

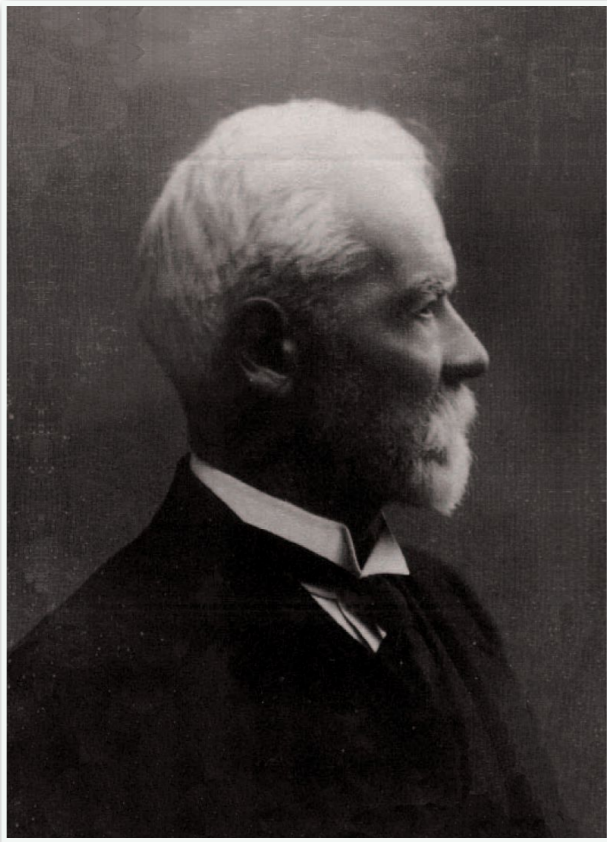
Se Taylor concentrò la propria attenzione quasi esclusivamente sul nucleo operativo (il lavoro svolto in fabbrica), **Henri Fayol** (1841-1925), ingegnere e imprenditore francese, adottò una prospettiva più ampia, focalizzata sulla progettazione e sul funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso.



Scuola della *Direzione Amministrativa/Fayolismo*

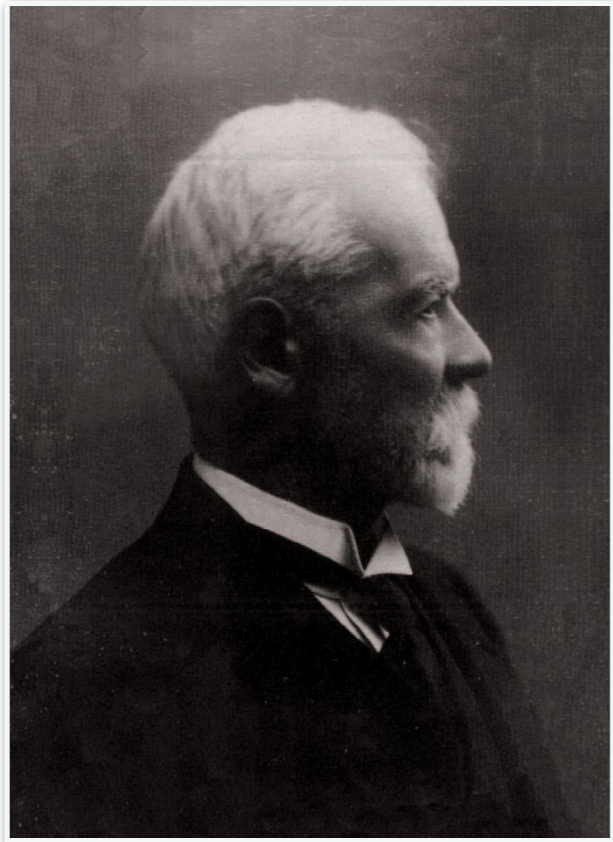


# DIREZIONE AMMINISTRATIVA



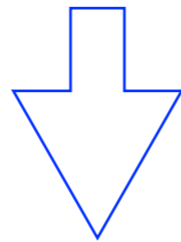
Fayol propose **14 principi di management**, tra cui:

- > **Divisione del lavoro**: la specializzazione permette all'individuo di migliorare e di essere più produttivo
- > **Unità di comando**: ogni lavoratore dovrebbe avere un solo capo
- > **Unità di direzione**: persone impegnate nello stesso lavoro devono avere gli stessi obiettivi
- > **Retribuzione**: il pagamento è un elemento motivante
- > **Subordinazione degli interessi individuali**: gli obiettivi organizzativi sono più importanti degli obiettivi individuali



## DIREZIONE AMMINISTRATIVA

Tra i 14 principi di management proposti da Fayol spicca certamente l'ultimo.



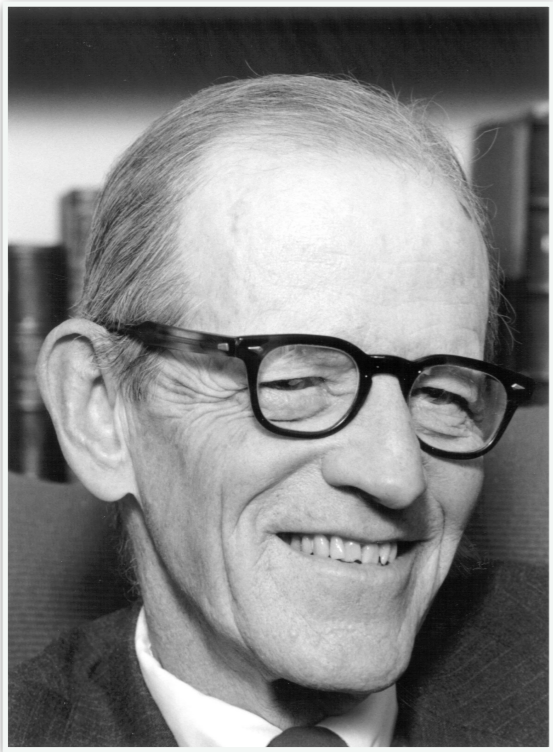
### ***Esprit de Corps***

I manager devono nutrire e favorire il morale dei dipendenti. È necessario un "vero talento" per

- > coordinare gli sforzi
  - > incoraggiare l'acume
  - > utilizzare le abilità di ogni persona
  - > premiare il merito
  - > senza suscitare gelosie o disturbare rapporti interpersonali

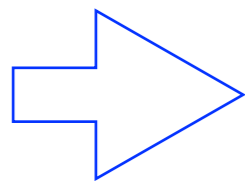


## RELAZIONI UMANE

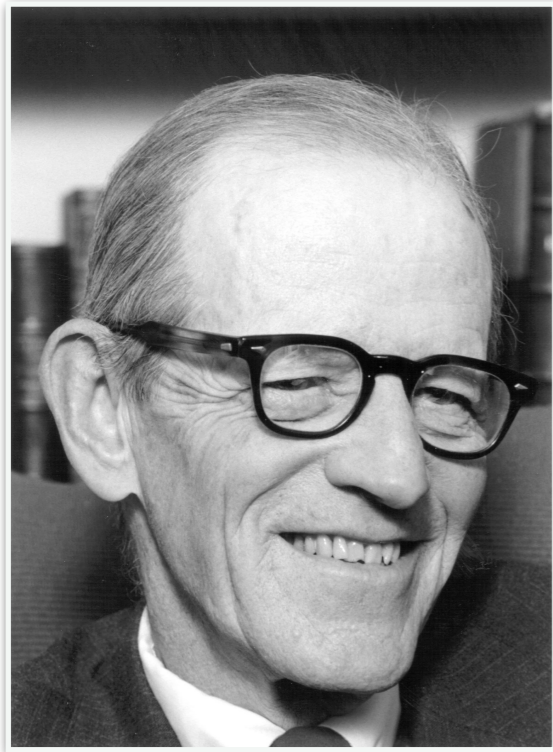


Nei primi anni del '900 si svilupparono massicciamente gli studi nell'ambito della psicologia industriale.

Uno dei più influenti studiosi in questo campo fu **Elton Mayo** (1880-1949), ricercatore e docente presso la Harvard Business School, che nel 1924 condusse un esperimento presso gli stabilimenti della *Western Electric* di Hawthorne, Chicago.



Ricerche sulla relazione tra illuminazione del luogo di lavoro e rendimento dei lavoratori.



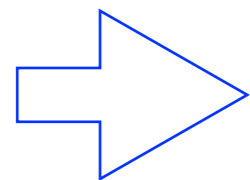
## RELAZIONI UMANE

Principali conclusioni:

> una migliore illuminazione si accompagnava ad un incremento della produttività

TUTTAVIA

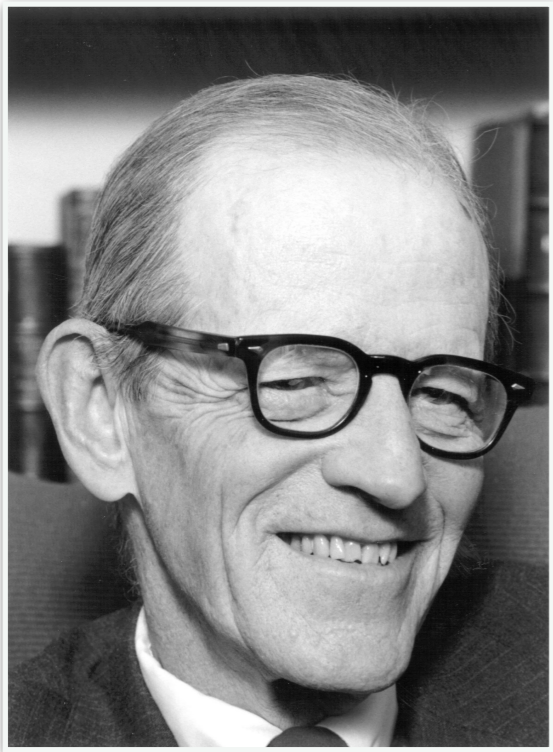
> la variabile maggiormente rilevante ai fini dell'incremento della produttività non era rappresentata dall'illuminazione, bensì dalla *condizione psicologica* dei lavoratori



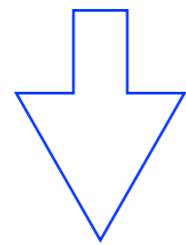
la motivazione nasceva dal miglior rapporto psicologico

- tra lavoratori
- tra lavoratori e management

# RELAZIONI UMANE



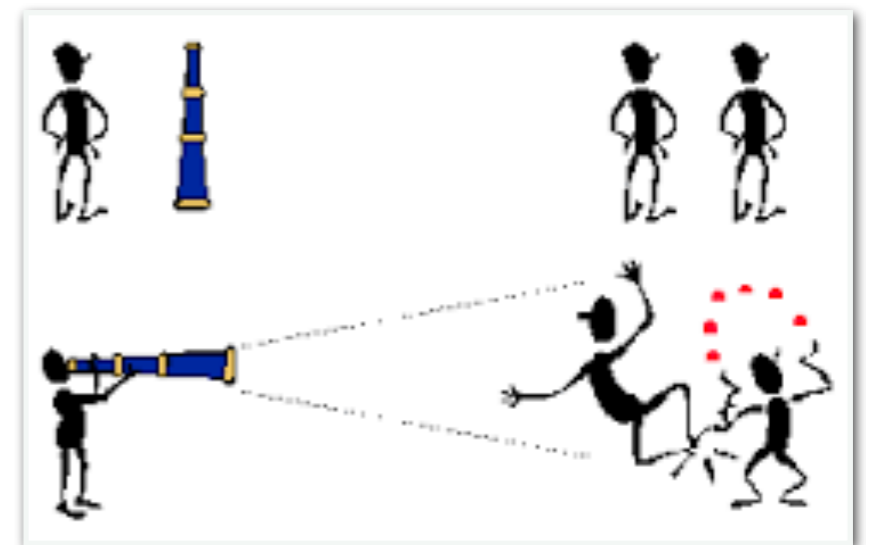
Il fatto stesso di sentirsi al centro di uno studio accurato condotto da esperti migliorò lo stato d'animo dei lavoratori ed ebbe ricadute molto positive sulla produttività.



## ***Effetto Hawthorne***

In generale: Le variazioni di comportamento poste in atto da individui che si sentono oggetto di osservazione.

In particolare: La motivazione dei lavoratori dello stabilimento di Hawthorne migliorò, perché fu data loro l'opportunità di esprimersi.



## Modulo 1

B\_Architetture organizzative

# DI COSA CI OCCUPEREMO

## 1\_ Il livello strategico

- > Obiettivi e Strategia
- > Porter
- > Miles e Snow

## 2\_ Struttura

- > Strategia e struttura
- > Fattori contingenti e struttura

## 3\_ L'efficacia organizzativa

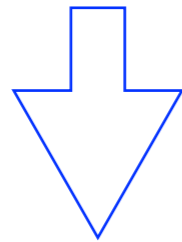
- > Una definizione approfondita
- > Gli approcci alla misurazione dell'efficacia

ARCHITETTURE ORGANIZZATIVE

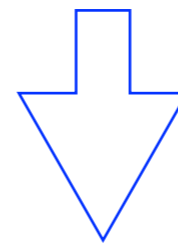


# OBIETTIVI E STRATEGIA

**Obiettivo organizzativo:** un risultato che l'organizzazione cerca di raggiungere.

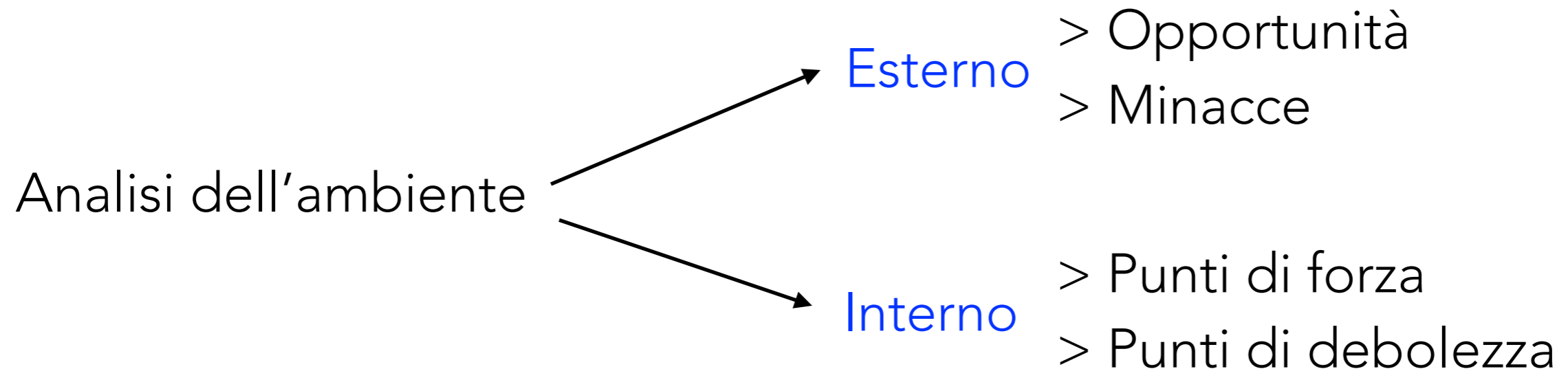


**Strategia** : un insieme di azioni che l'organizzazione si prefigge di compiere per il perseguimento di precisi obiettivi.



La definizione di un piano strategico inizia tipicamente con un'*analisi dell'ambiente interno ed esterno*

# OBIETTIVI E STRATEGIA



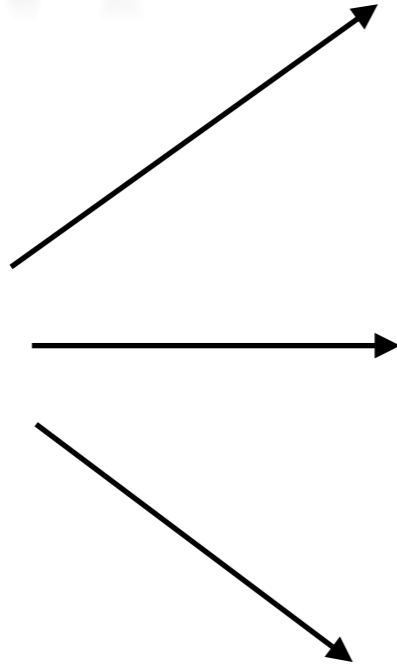
## SWOT ANALYSIS



# PIANO STRATEGICO



**Piano Strategico**



*Missione*



*Competenza distintiva*



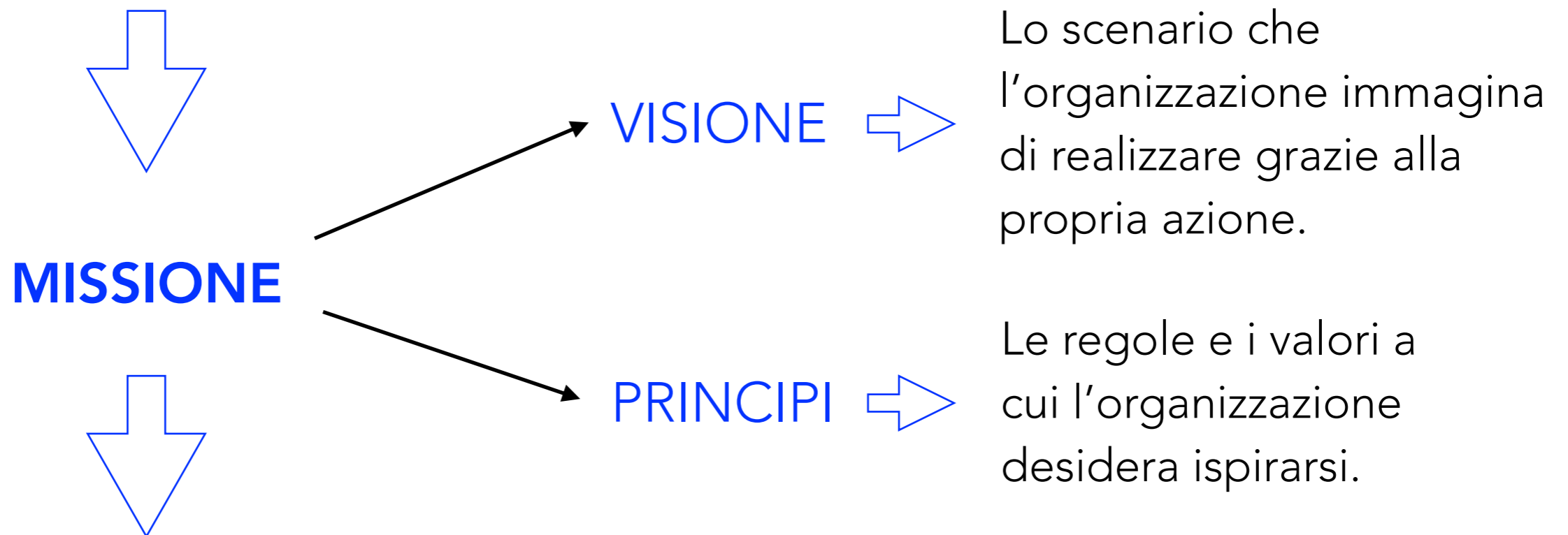
*Vantaggio competitivo*





# PIANO STRATEGICO

Un **piano strategico** mette al centro dell'azione organizzativa un obiettivo generale, al quale tutti gli attori organizzativi devono tendere.



Sintetizza il fine ultimo per il quale l'organizzazione è nata ed agisce.



UN CASO CONCRETO

# PIANO STRATEGICO

La Missione, la Visione e i Principi della **Machias Savings Bank**  
(tratto da *Daft, 2014*)

**MISSIONE :** Eccellere in tutti i rapporti instaurati, in tutti i prodotti sviluppati, in tutti i servizi offerti e in tutte le promesse fatte.

**VISIONE :** Fornire i migliori servizi bancari nello Stato del Maine.

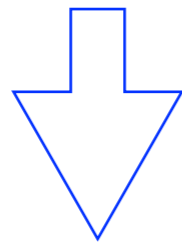


## PRINCIPI :

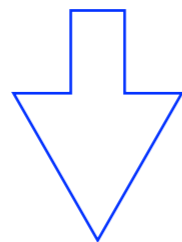
- > **Puntare all'eccellenza :** Per essere i migliori, dobbiamo adottare la prospettiva del cliente e offrire i prodotti e i servizi migliori puntando sempre all'efficienza sul piano dei costi.
- > **Costruire una cultura della performance vincente :** Per creare una cultura della performance vincente, dobbiamo operare aderendo agli standard di integrità più elevati.
- > **Operare in sintonia :** Puntiamo insieme a realizzare solide performance finanziarie in tutte le congiunture economiche.



## COMPETENZA DISTINTIVA



È qualcosa che l'organizzazione riesce a fare particolarmente bene rispetto ai concorrenti.

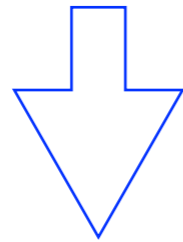


Esempi:

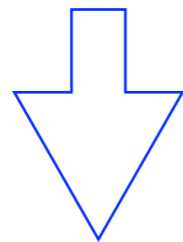
- > eccellenza nel marketing
- > eccellenza nella R&S
- > know-how tecnologico all'avanguardia



## VANTAGGIO COMPETITIVO



Si riferisce alla posizione di vantaggio che l'organizzazione riesce a raggiungere rispetto ai concorrenti.



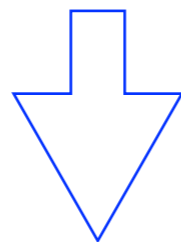
L'organizzazione può costruire una strategia competitiva mirante al vantaggio sulla concorrenza basandosi sulle proprie competenze distintive.



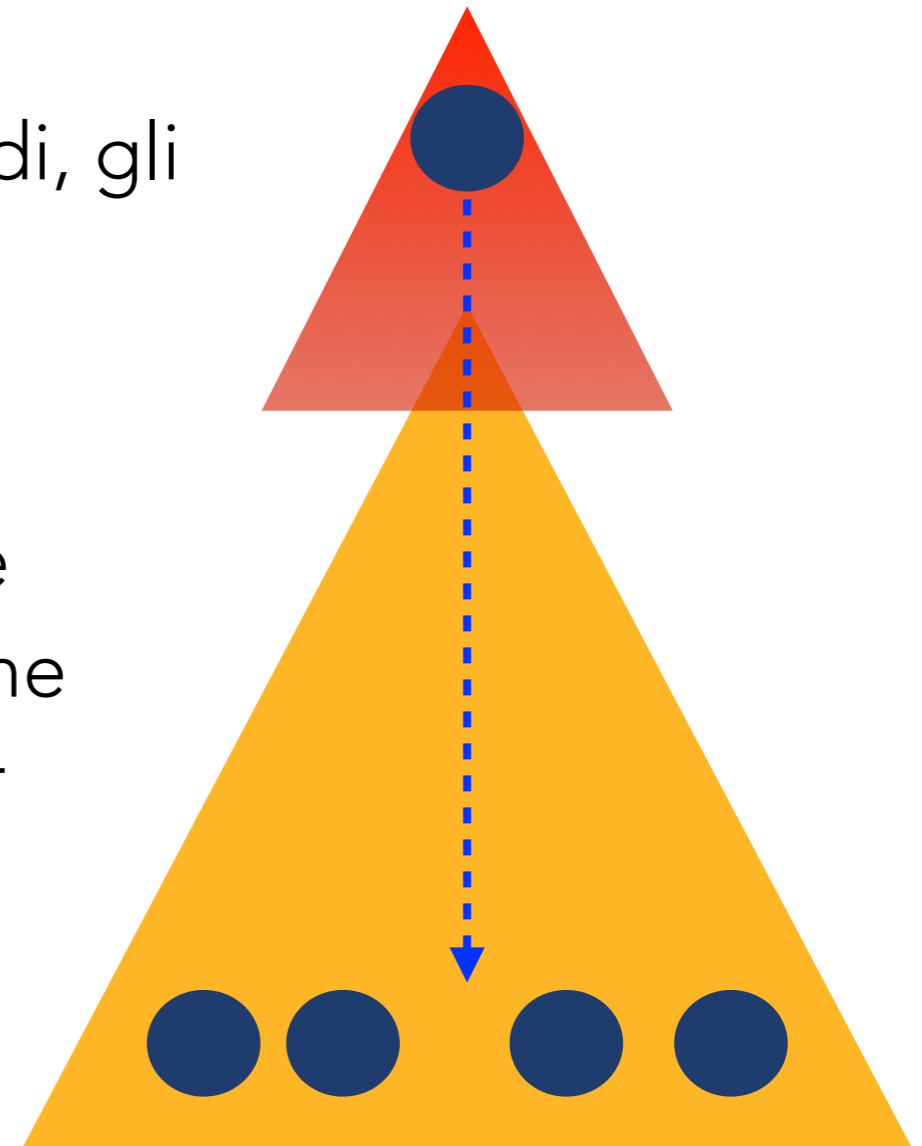
# PIANO STRATEGICO

Il Piano Strategico contiene la Missione e, quindi, gli *obiettivi generali* dell'organizzazione.

Vi sono, poi, tutta una serie di obiettivi che riguardano quelle attività che l'organizzazione deve svolgere quotidianamente, per poter realizzare la propria missione.



**OBIETTIVI OPERATIVI**



# OBIETTIVI OPERATIVI

Gli *obiettivi operativi* guidano l'attività dell'organizzazione su diversi fronti.

> *Performance generale*

> *Risorse*

> *Mercato*

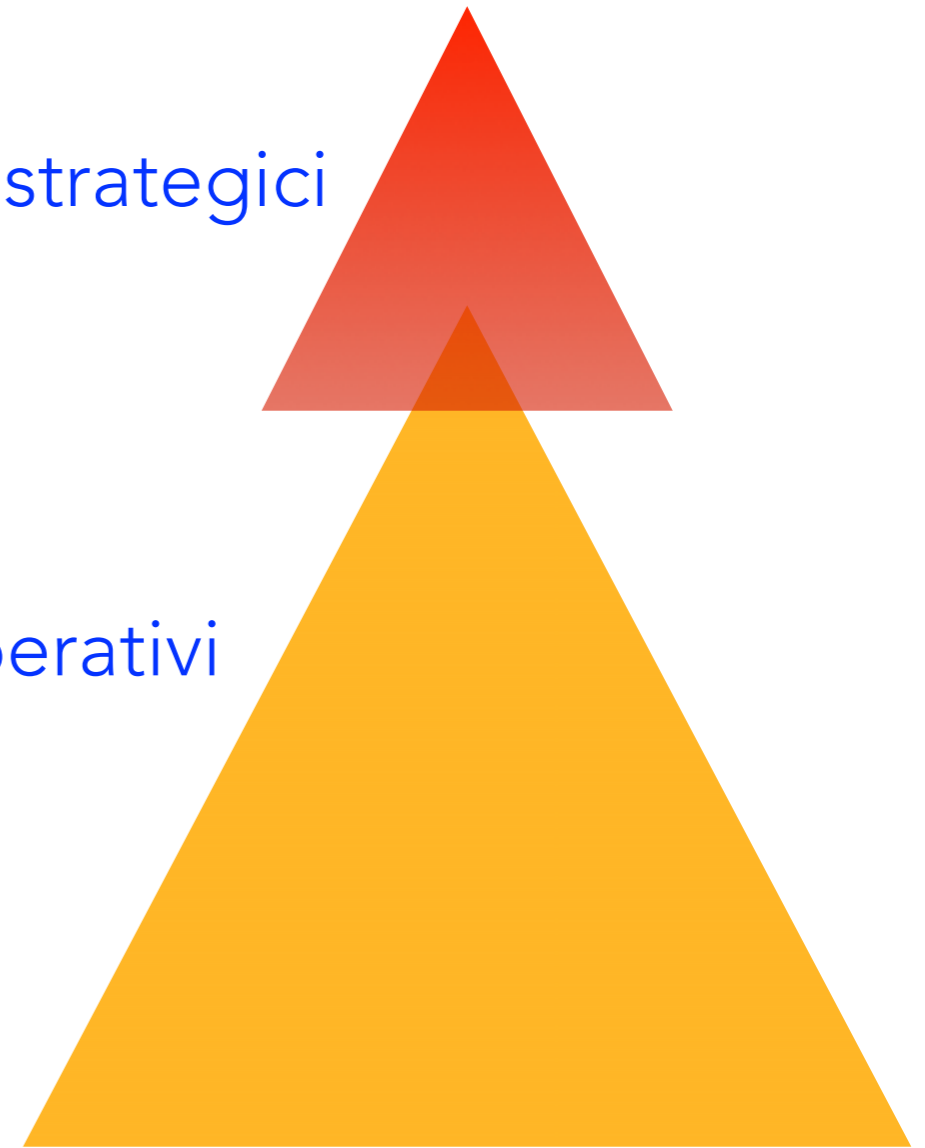
> *Sviluppo del personale*

> *Produttività*

> *Innovazione e cambiamento*

Obiettivi strategici

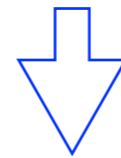
Obiettivi operativi



# OBIETTIVI OPERATIVI

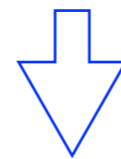
## > *Performance generale*

Nelle organizzazioni a *scopo di lucro* questi obiettivi hanno a che fare con l'aumento delle vendite e/o dei profitti.



Esempio: una casa automobilistica si prefigge di vendere 8 milioni di veicoli in un anno.

Nelle organizzazioni *non profit* gli obiettivi operativi legati alla performance possono riguardare il miglioramento dei servizi offerti.



Esempio: un sindacato che si prefigge di offrire un supporto più rapido e accurato ai propri iscritti.

# OBIETTIVI OPERATIVI

## > *Risorse*

Si tratta di obiettivi legati all'acquisizione delle risorse materiali e finanziarie necessarie allo svolgimento delle diverse attività dell'organizzazione.



## > *Mercato*

Riguardano le aspirazioni dell'organizzazioni circa il proprio posizionamento nel mercato. Solitamente sono di competenza delle unità di marketing e vendite.





# OBIETTIVI OPERATIVI

## > *Sviluppo del personale*

Si tratta di obiettivi che hanno a che fare con la formazione, la crescita, la valorizzazione dei dipendenti e dei dirigenti.



## > *Produttività*

Riguardano l'ammontare di output che si desidera ottenere dalle risorse disponibili (ad es., "unità prodotte per dipendente")

## > *Innovazione e cambiamento*

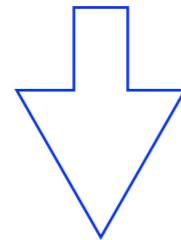
Si tratta di ciò che l'organizzazione intende fare per sviluppare nuovi prodotti e servizi o per implementare nuovi processi produttivi.



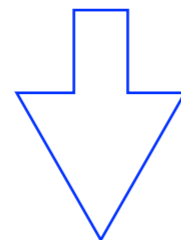
# STRATEGIE COMPETITIVE



**Michael E. Porter** suggerisce che sono due le strategie perseguibili da un'organizzazione.



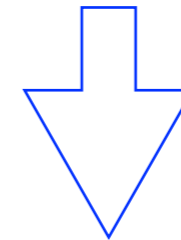
Differenziazione



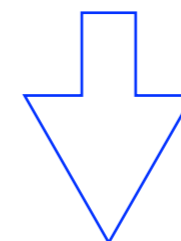
*Focus sull'unicità*



**Decisione da parte del management**



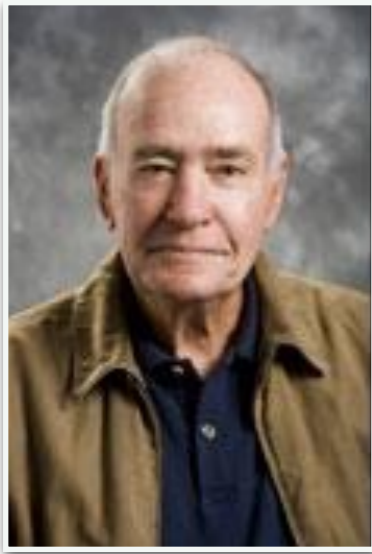
Leadership di costo



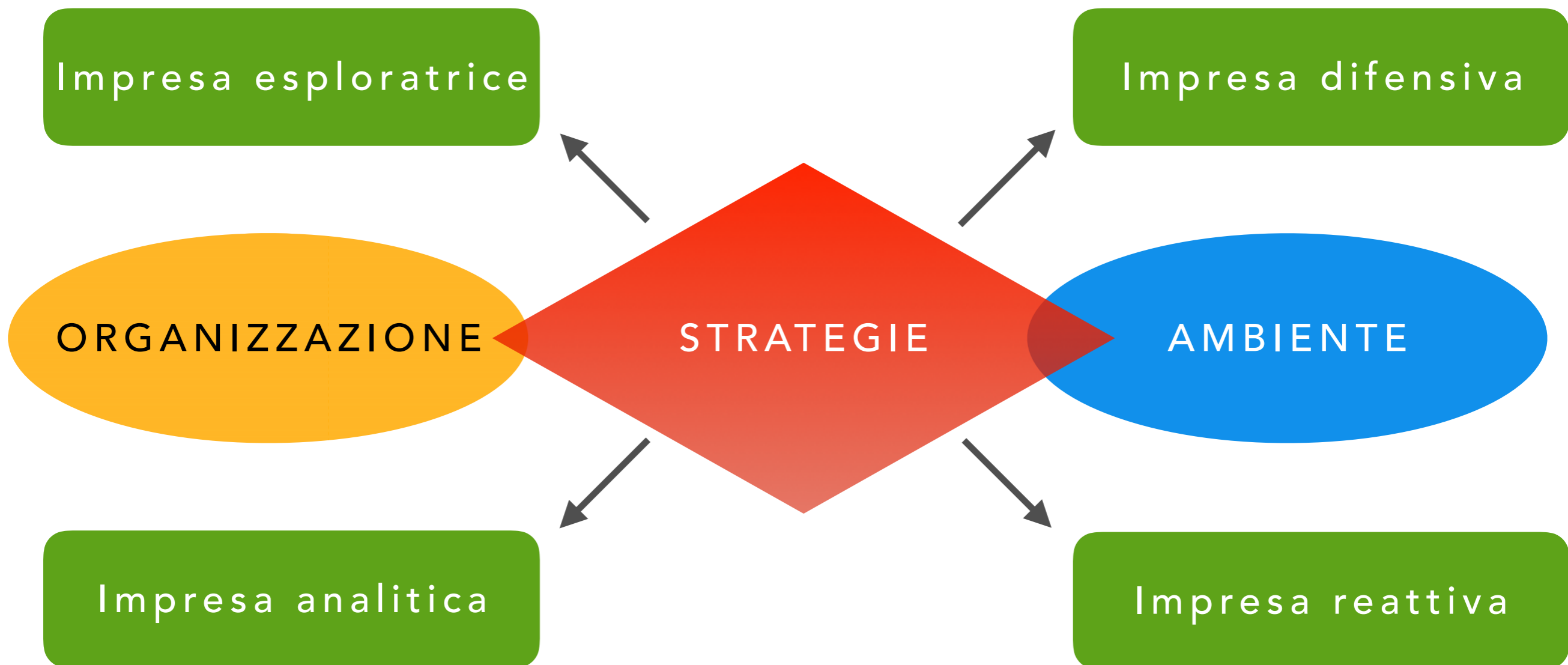
*Focus sull'efficienza*



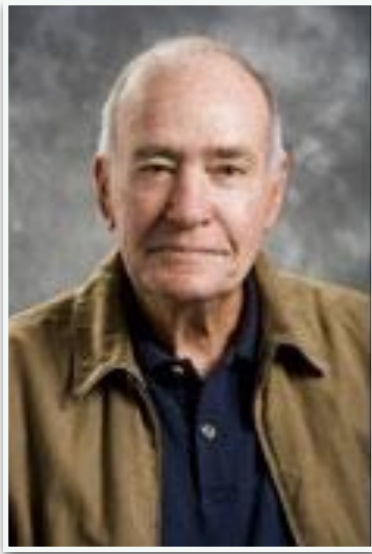
# STRATEGIE COMPETITIVE



Secondo **Raymond Miles** e **Charles Snow** i manager tendono a scegliere la strategia più adeguata all'ambiente esterno.



# STRATEGIE COMPETITIVE



Impresa esploratrice



Si tratta di una strategia che comporta un'elevata assunzione di rischi.

*Ambienti dinamici*

*Creatività > Efficienza*

Impresa difensiva

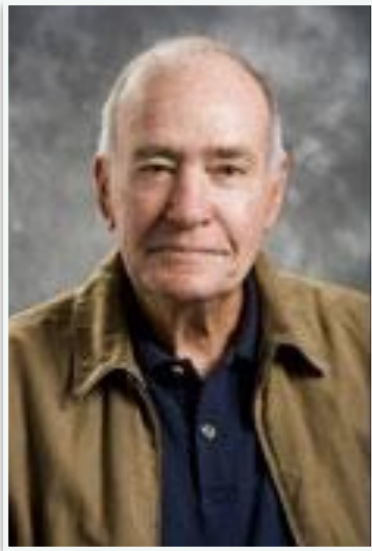
Si tratta di una strategia opposta a quella esplorativa. L'impresa punta alla stabilità e, talvolta, allo snellimento.

*Ambienti stabili o in declino*

*Enfasi sul controllo dei prodotti/servizi*



# STRATEGIE COMPETITIVE



Impresa analitica



È una strategia che sta a metà strada tra quella esplorativa e quella difensiva. L'organizzazione protegge il proprio core business e, contemporaneamente, cerca di innovare.

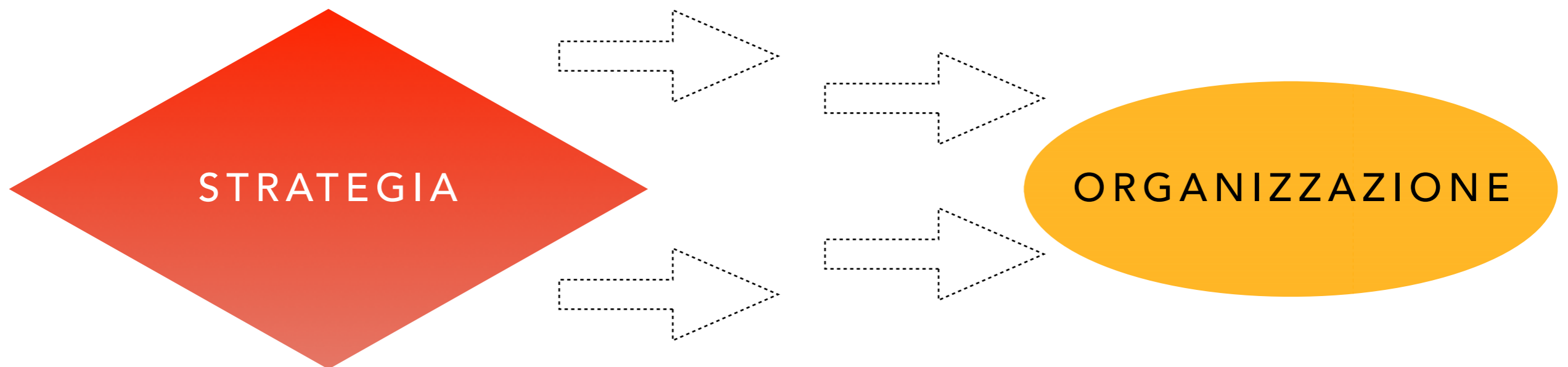
Impresa reattiva

Non è una vera e propria strategia, ma piuttosto un insieme di azioni che vengono poste in essere per rispondere alle minacce ambientali. Il management non ha un piano strategico definito e si limita a prendere decisioni che possano risultare adeguate alle necessità emergenti.



# STRATEGIA E STRUTTURA

Le scelte strategiche influiscono notevolmente sulle caratteristiche interne dell'organizzazione.

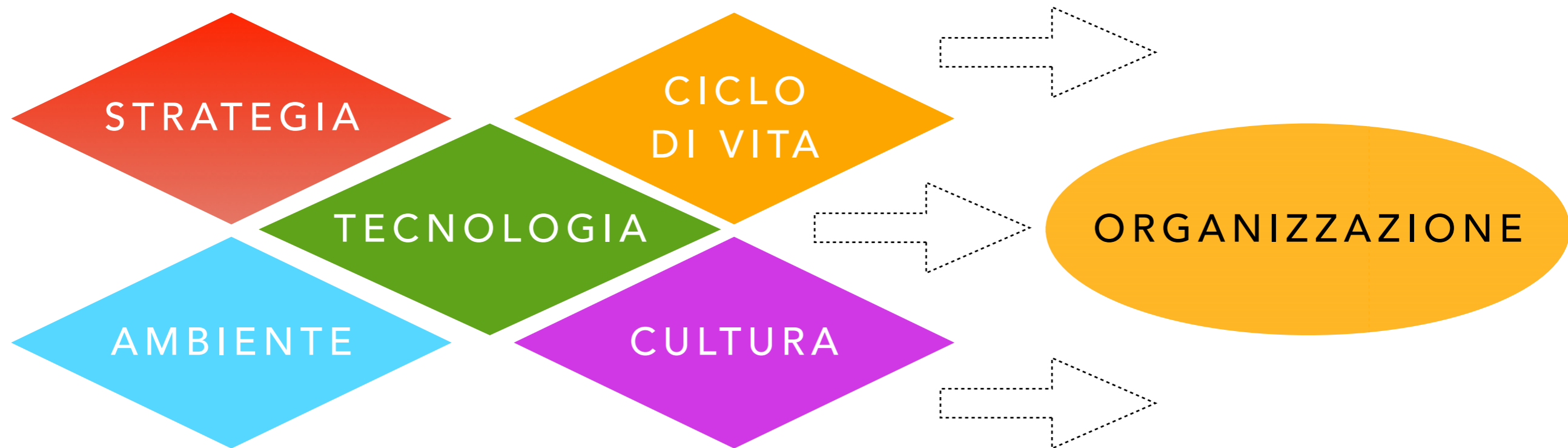


Le aziende che puntano all'innovazione saranno molto diverse sotto il profilo della struttura e del clima organizzativo, rispetto alle imprese con strategia "difensiva".



# FATTORI CONTINGENTI E STRUTTURA

Oltre alla *strategia*, vi sono molti altri fattori contingenti che generano evidenti influenze sulla struttura organizzativa.



# FATTORI CONTINGENTI E STRUTTURA

AMBIENTE

Ad esempio, in un *ambiente stabile* è molto probabile che l'organizzazione adotti delle procedure standardizzate, puntando all'efficienza e accentrando il potere decisionale.

In un *ambiente* in cui il *cambiamento* è *rapido*, al contrario, si tende a porre enfasi sulla collaborazione orizzontale, lasciando ampie deleghe dal punto di vista decisionale.

ORGANIZZAZIONE





# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

L'*efficacia* fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, sia a livello strategico, che operativo.



L'*efficienza* definisce il rapporto tra *input* e *output*; riguarda l'ammontare di risorse necessarie per realizzare un certo prodotto o servizio.

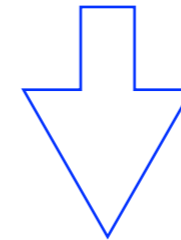
**Può esistere l'una senza l'altra?**





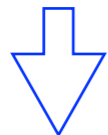
# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

**Può esistere l'una senza l'altra?**



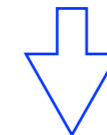
SI .... in entrambi i sensi!

**1\_** L'organizzazione usa in maniera efficiente le proprie risorse, ma offre prodotti per cui non esiste una domanda.



**SI efficienza - NO efficacia**

**2\_** L'organizzazione raggiunge in maniera efficace tutti gli obiettivi prefissati, ma lo fa sprecando risorse.



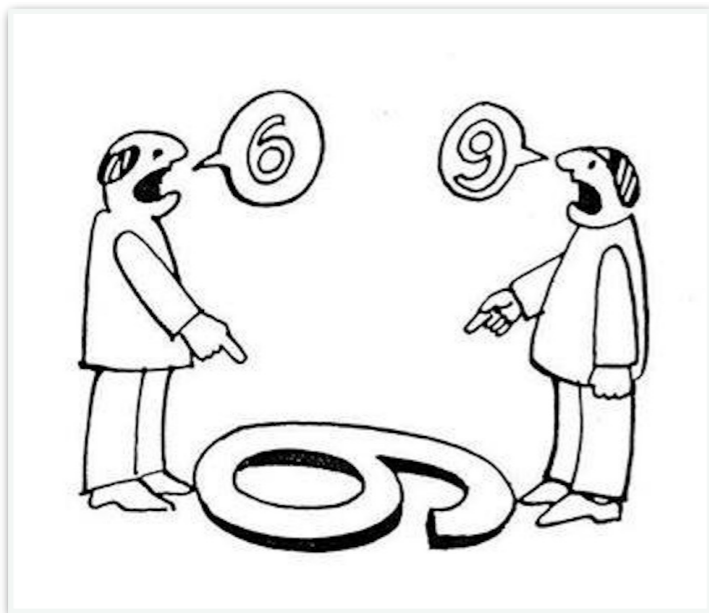
**SI efficacia - NO efficienza**



## EFFICACIA ORGANIZZATIVA

Se, da un lato, è relativamente semplice capire quanti input siano stati utilizzati per realizzare un determinato output, dall'altro lato è alquanto complicato misurare l'*efficacia generale* in una data organizzazione.

L'*efficienza* riguarda il funzionamento interno di un'azienda. Potremmo dire che vi è un solo punto di vista dal quale può essere osservata.



L'*efficacia* riguarda una pluralità di obiettivi, osservabili da più punti di vista.



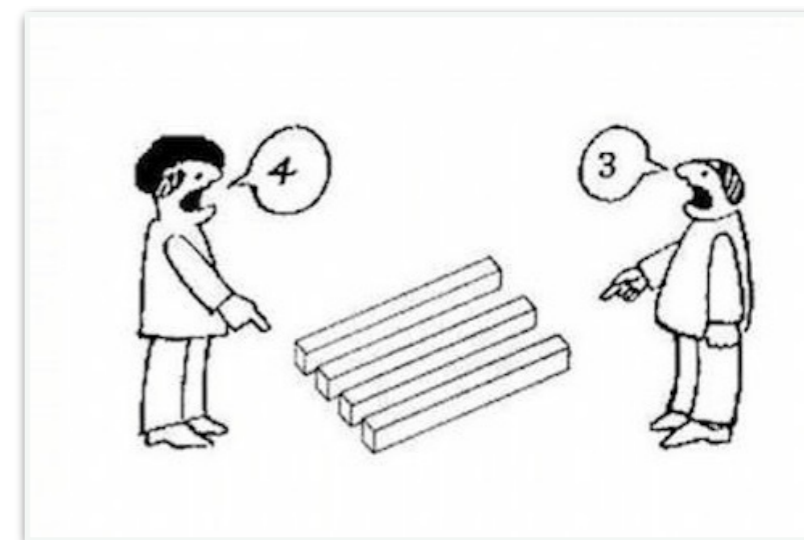
# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

Dal punto di vista di un **cliente**\_  
*efficacia* = un buon prodotto ad un  
prezzo contenuto.

EFFICACIA

Come misurare l'efficacia?

Dal punto di vista di un  
**dipendente**\_  
*efficacia* = puntualità  
nel pagamento degli stipendi.





# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

Misurazione dell'efficacia.



4 possibili approcci

1\_ Approccio degli  
*obiettivi*

2\_ Approccio  
basato sulle *risorse*

3\_ Approccio dei  
*processi interni*

4\_ Approccio dei  
*costituenti strategici*



# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 1\_ Approccio degli *obiettivi*

Consiste nell'identificare gli obiettivi desiderati dell'organizzazione e nel misurare il loro grado di raggiungimento.



***Indicatori***



**Redditività**

**Quota di mercato**

**Crescita**

**Responsabilità sociale**

**Qualità del prodotto**

Si riferiscono agli obiettivi operativi, dal momento che quelli strategici sono tendenzialmente astratti.

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 2\_ Approccio basato sulle *risorse*

Diversamente dall'approccio degli obiettivi, l'*approccio basato sulle risorse* si focalizza sul fronte degli input, nel senso che considera l'efficacia come la capacità di ottenere e gestire risorse di valore.



### ***Indicatori***

Mettono in luce quanto sia agevole per l'organizzazione e i suoi amministratori entrare in contatto con l'universo delle risorse.



**Posizione negoziale**

**Capacità dei decisori**

**Capacità dei manager**

**Capacità dell'organizzazione**

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 3\_ Approccio dei *processi interni*

Si ritiene che l'organizzazione sia efficace se al suo interno prendono vita processi fluidi e ben funzionanti.

Questo approccio non prende in considerazione l'ambiente esterno.



***Indicatori***



**Efficienza operativa**

**Cultura aziendale**

**Comunicazione**

**Crescita e sviluppo del personale**

**Interazione e conflitti**

- > Efficienza economica
- > Risorse Umane - Organizzazione



# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 4\_ Approccio dei *costituenti strategici*

Misura l'efficacia in base al livello di soddisfazione degli stakeholder. Ciascun "portatore di interesse" ha un proprio modo di intendere e valutare l'efficacia.



***Indicatori***



**Gruppo di costituenti  
strategici/Criterio di efficacia**

Prima di creare un set di indicatori, bisogna capire quale sia il criterio di efficacia ritenuto cruciale da ciascuno degli stakeholder.

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA



## 4\_ Approccio dei *costituenti strategici*

### Gruppo di costituenti strategici

Proprietà

Dipendenti

Clienti

Creditori

Comunità

Fornitori

Stato

### Criterio di efficacia

Rendimento finanziario

Retribuzione

Qualità

Affidabilità creditizia

Contributo alla vita comunitaria

Transazioni soddisfacenti

Rispetto delle leggi

# EFFICACIA ORGANIZZATIVA

