

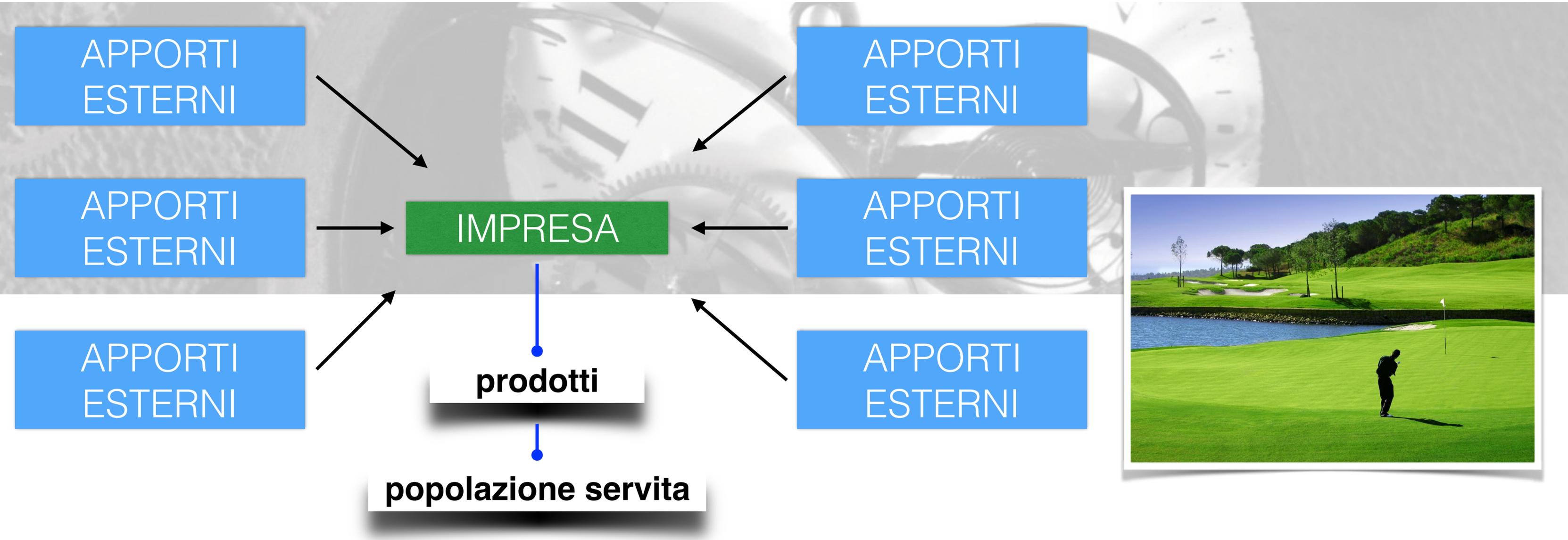


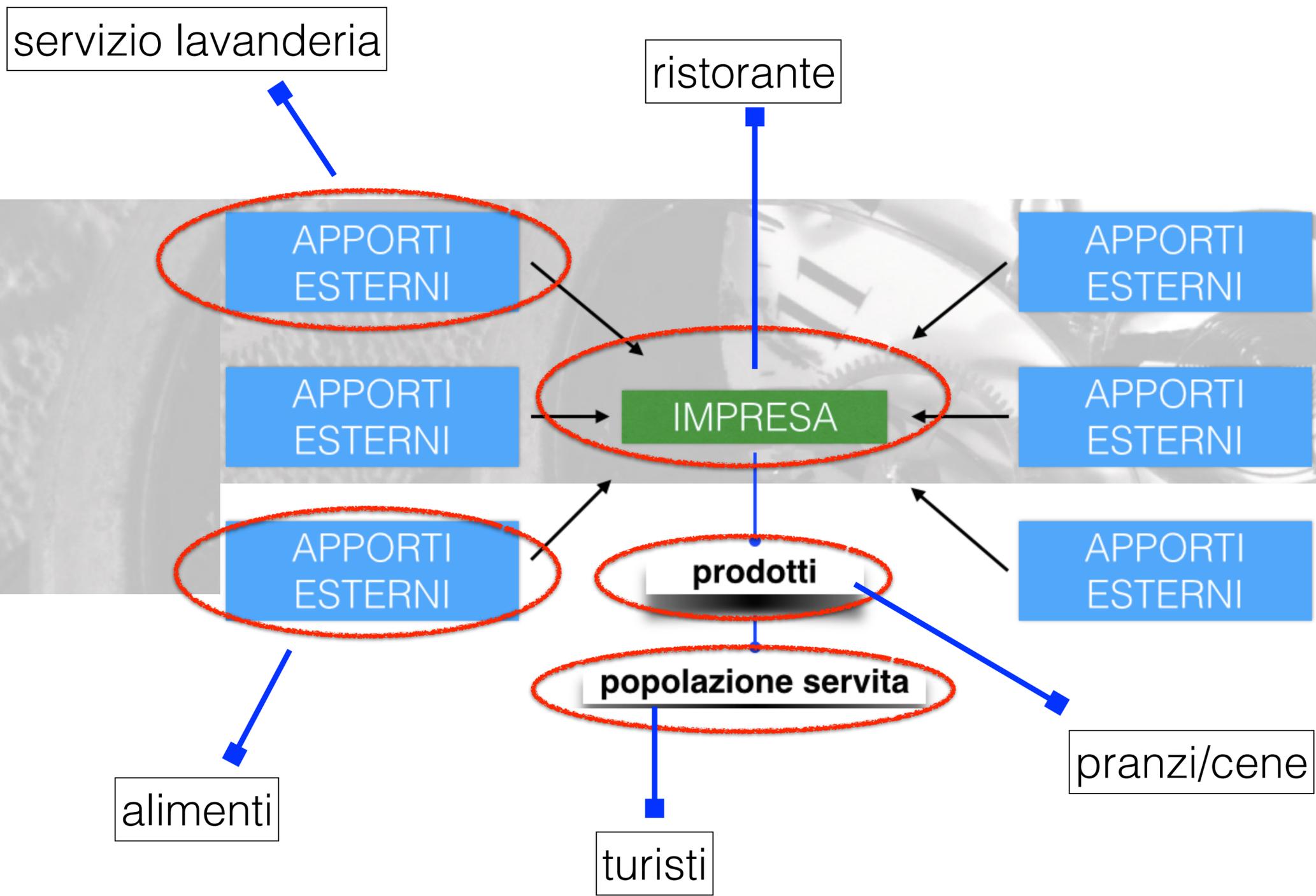
# Campi di azione

Organizzazione Aziendale

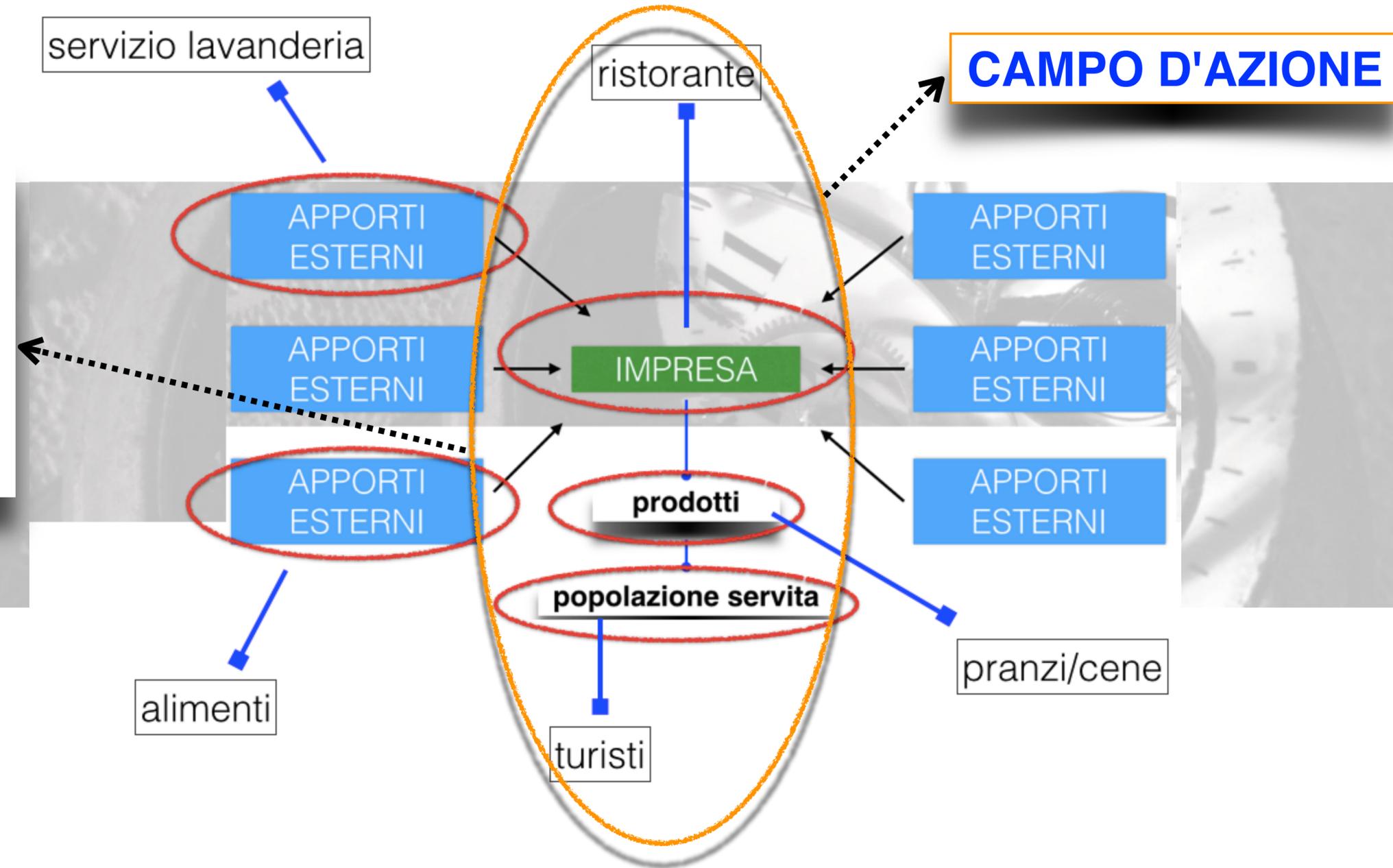
*UN'INTRODUZIONE*

Qualunque cosa produca, l'impresa non sarà mai totalmente **autosufficiente**.





Al di fuori di questo confine, si trovano i *punti di dipendenza* dell'organizzazione dall'ambiente esterno.



Una volta definito il **campo d'azione organizzativa**, si può comprendere in che modo e in quale misura l'organizzazione sia dipendente dall'ambiente.

## CAMPO D'AZIONE E DIPENDENZA



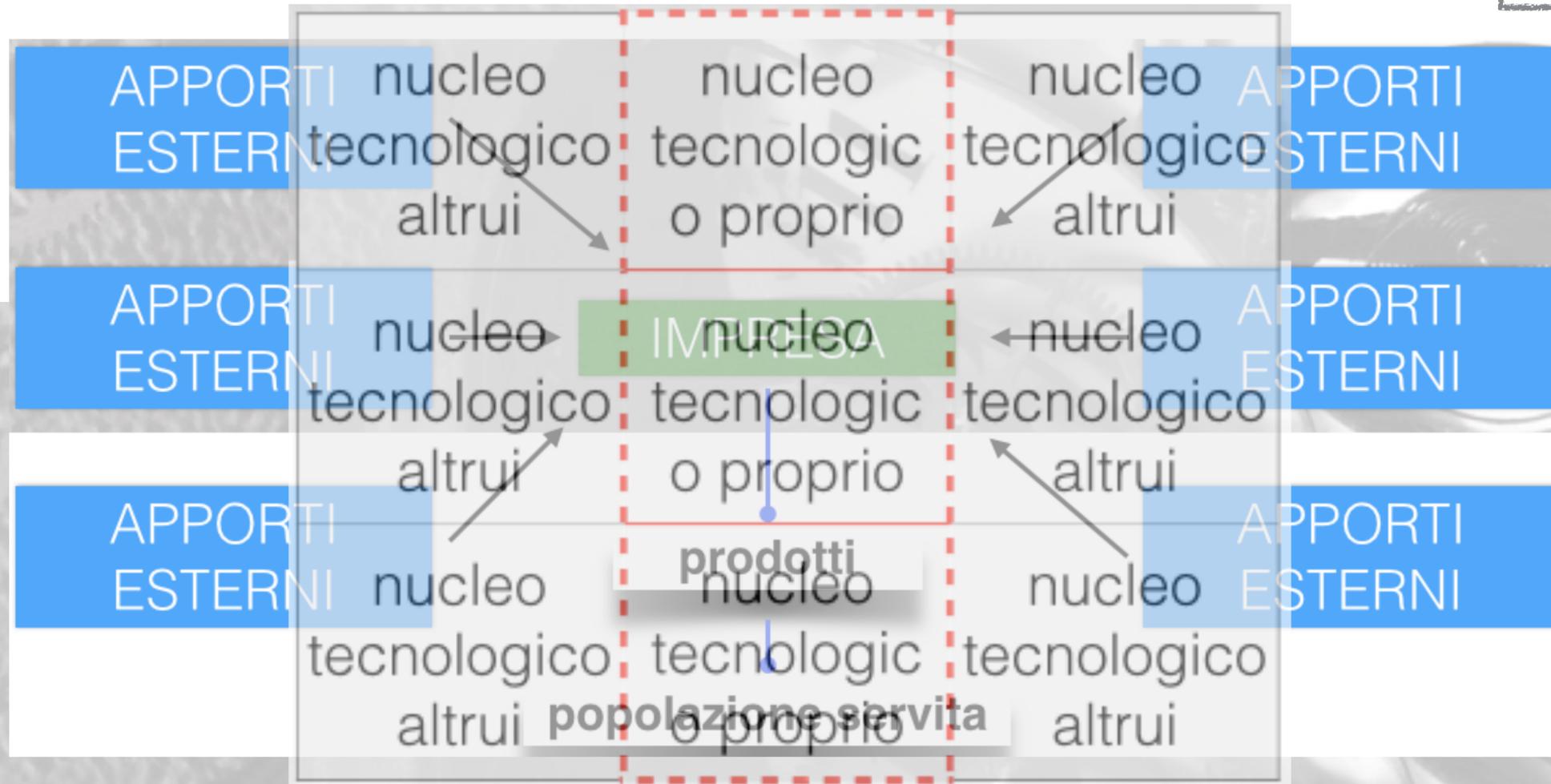
L'esito dell'azione organizzativa non dipende, dunque, da una sola tecnologia, ma da una **matrice tecnologica**.

nucleo tecnologico altrui	nucleo tecnologico proprio	nucleo tecnologico altrui
nucleo tecnologico altrui	nucleo tecnologico proprio	nucleo tecnologico altrui
nucleo tecnologico altrui	nucleo tecnologico proprio	nucleo tecnologico altrui

campo d'azione organizzativa

Vi sono degli evidenti punti di contatto (punti di dipendenza) tra la propria tecnologia e le tecnologie esterne.

## CAMPO D'AZIONE E DIPENDENZA



Sovrapponendo i due prospetti precedenti, possiamo avere un duplice punto di vista sulla dipendenza tra campo d'azione organizzativa e ambiente.

## CAMPO D'AZIONE E DIPENDENZA



L'organizzazione può cercare supporto ambientale sul versante degli :

1) **input**

2) **output**

Poche organizzazioni esprimono un certo bisogno:  
**DOMANDA CONCENTRATA**

Molte organizzazioni esprimono un certo bisogno:  
**DOMANDA DISPERSA**

Poche organizzazioni offrono un certo bene/servizio:  
**OFFERTA CONCENTRATA**

Molte organizzazioni offrono un certo bene/servizio:  
**OFFERTA DISPERSA**



## TASK ENVIRONMENT

Il fatto che il *campo d'azione organizzativa* mostri dei “punti di contatto” con l'ambiente non deve far pensare che tale contatto si estenda all'ambiente nella sua totalità.

Solo alcuni **settori** dell'ambiente sono *rilevanti*, ai fini della definizione e del raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Il nome che solitamente viene dato a questi “settori” è quello di ***task environment***.



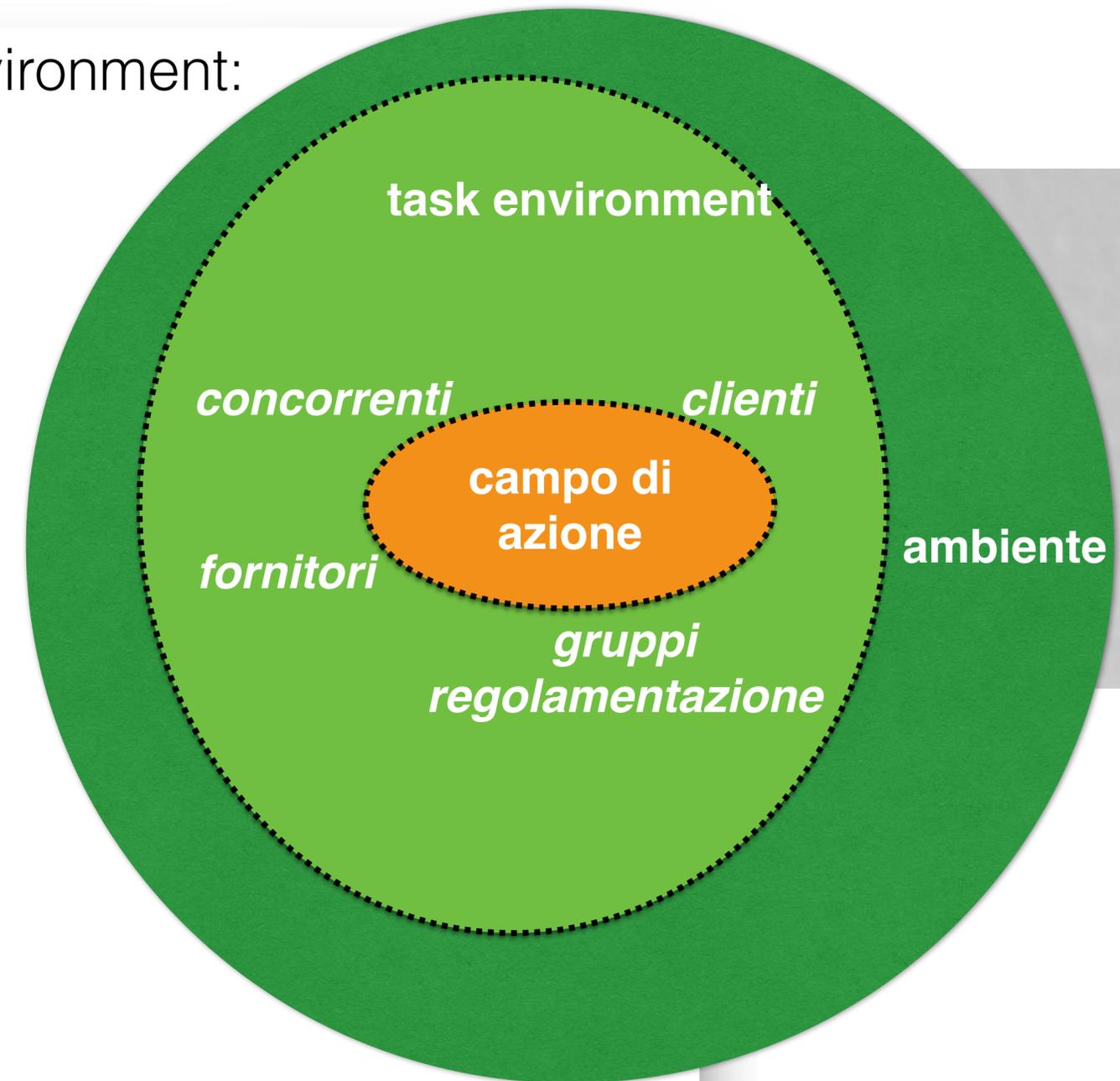
Potremmo definire **task environment** l'insieme dei settori ambientali che sono rilevanti per i fini organizzativi.

*TASK ENVIRONMENT*



Generalmente, si individuano 4 settori principali in un task environment:

- 1) *clienti/utenti*
  - > distributori
  - > utilizzatori
- 2) *fornitori*
  - > materiali
  - > manodopera
  - > capitale
  - > attrezzature
  - > luogo di lavoro
- 3) *concorrenti*
  - > per i mercati
  - > per le risorse
- 4) *gruppi di regolamentazione*
  - > agenzie governative
  - > sindacati
  - > associazioni di imprenditori



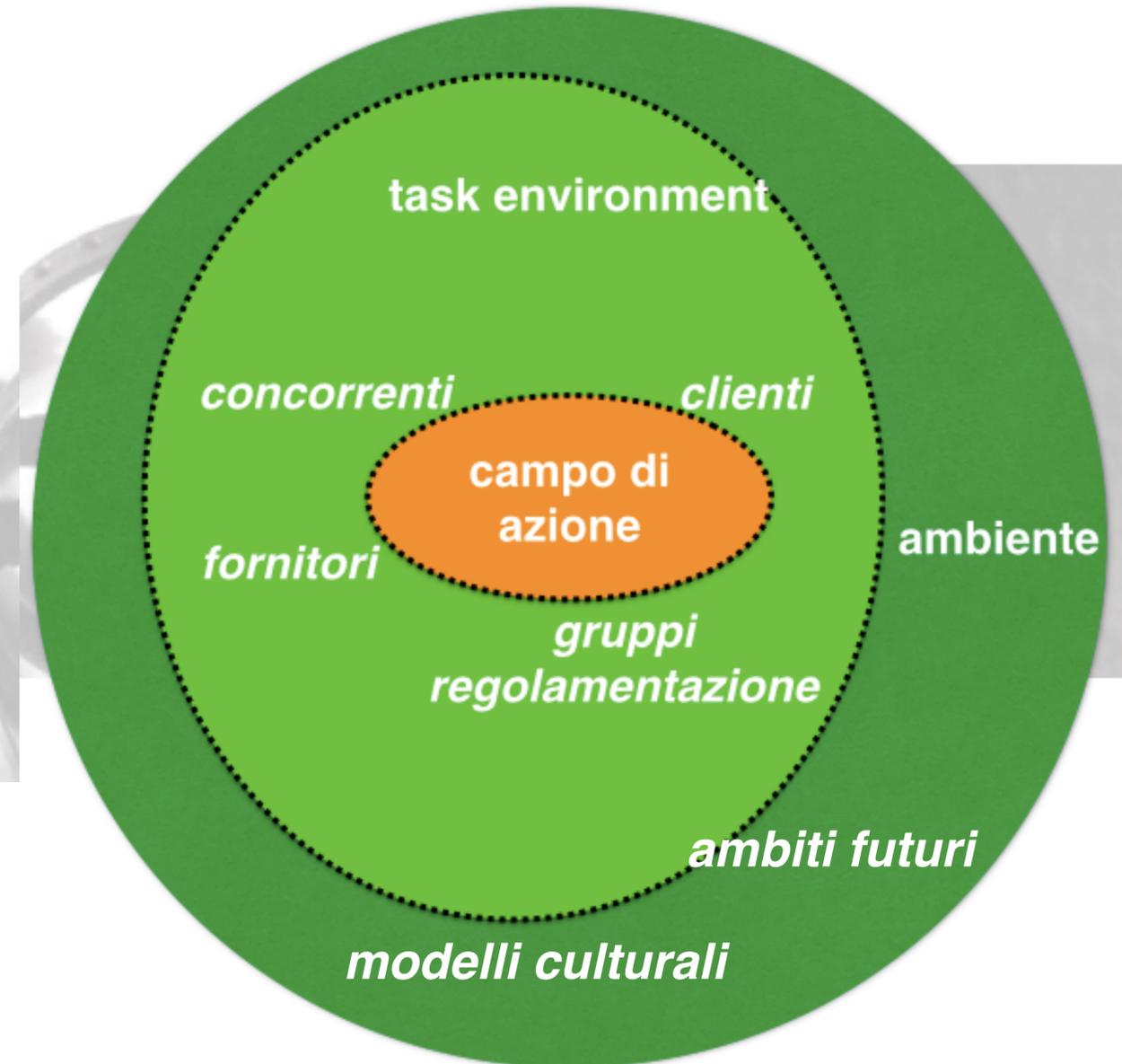
Le restanti “porzioni” dell’ambiente, possono essere tralasciate?



**NO**

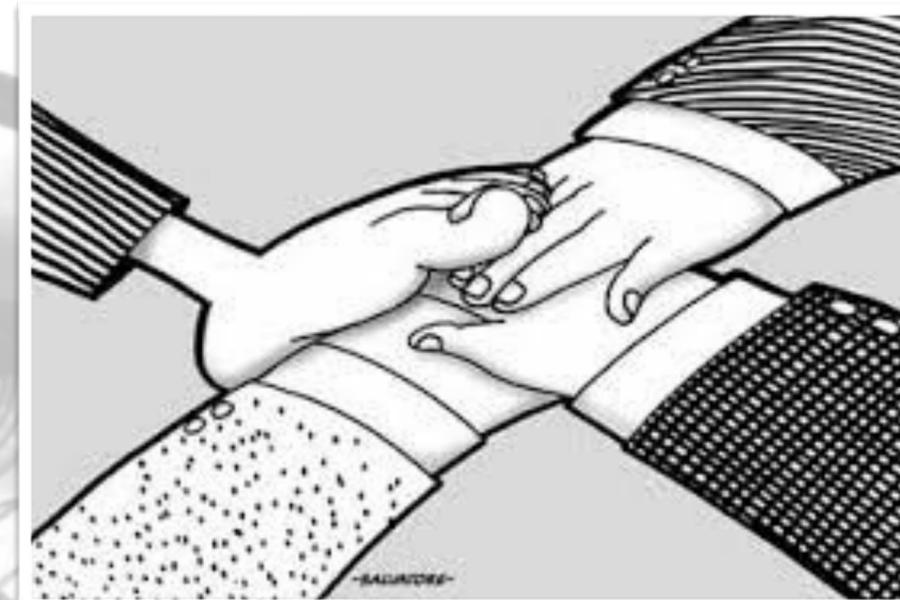
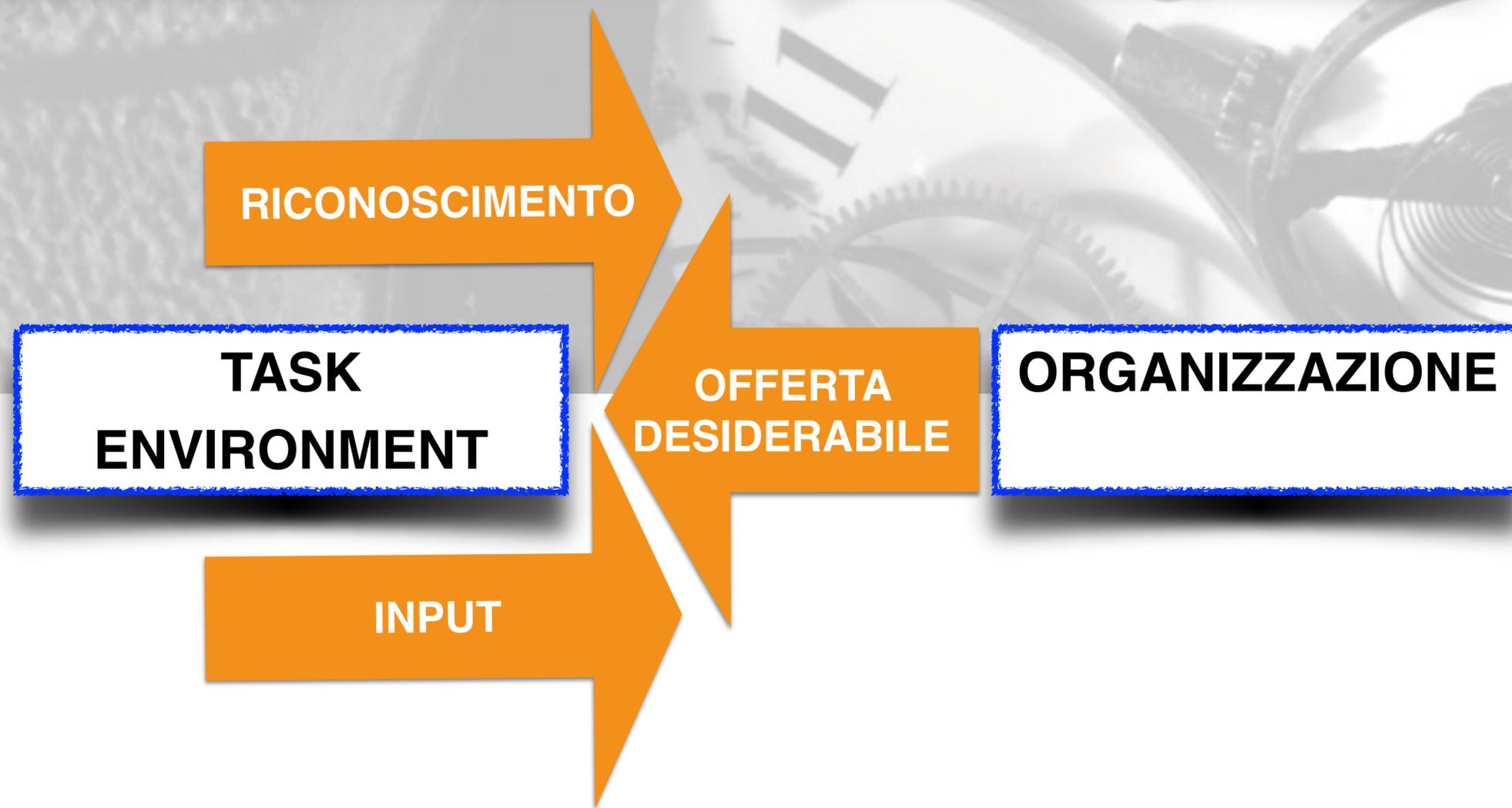
- 1) all’interno dell’ambiente vi sono elementi importanti come i *modelli culturali* che, pur non appartenendo al task environment, possono esercitare significative influenze sull’organizzazione
- 2) l’ambiente esterno al task environment potrebbe rappresentare un ambito di *futura azione* dell’organizzazione

**TASK ENVIRONMENT**



## IL CONSENSO SUL CAMPO D'AZIONE

Il campo d'azione diventa operativo solo se l'organizzazione viene riconosciuta dal task environment, cioè da tutti coloro che le possono fornire il supporto necessario per agire.

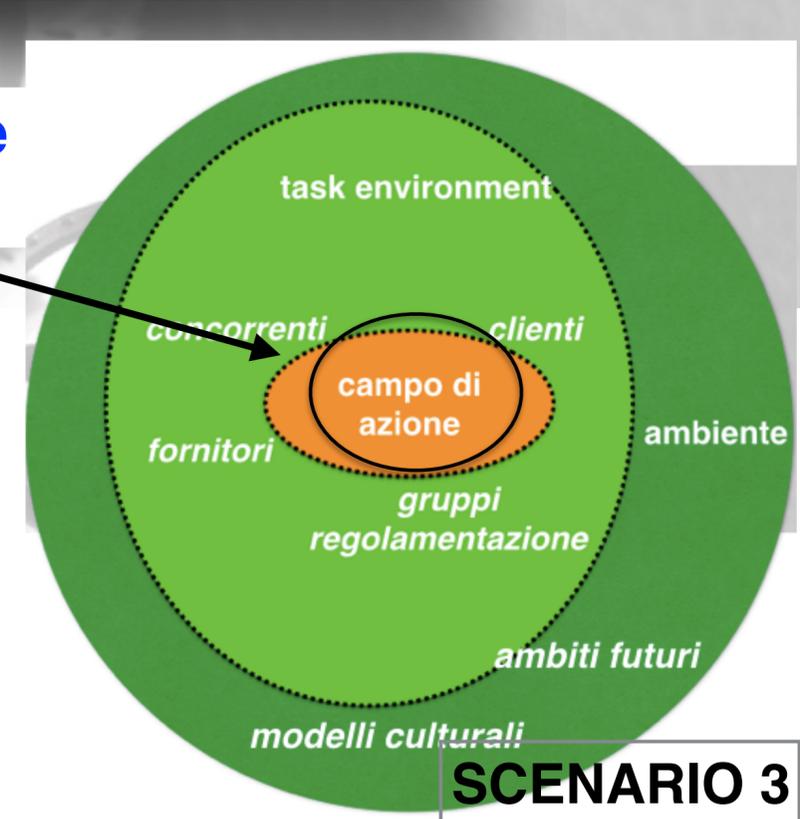
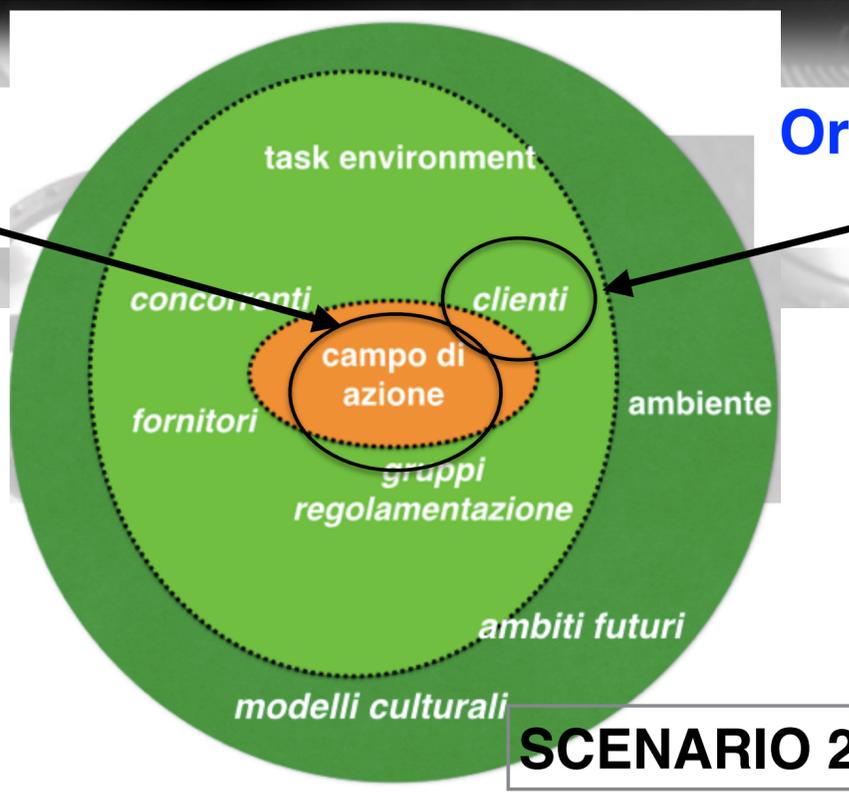
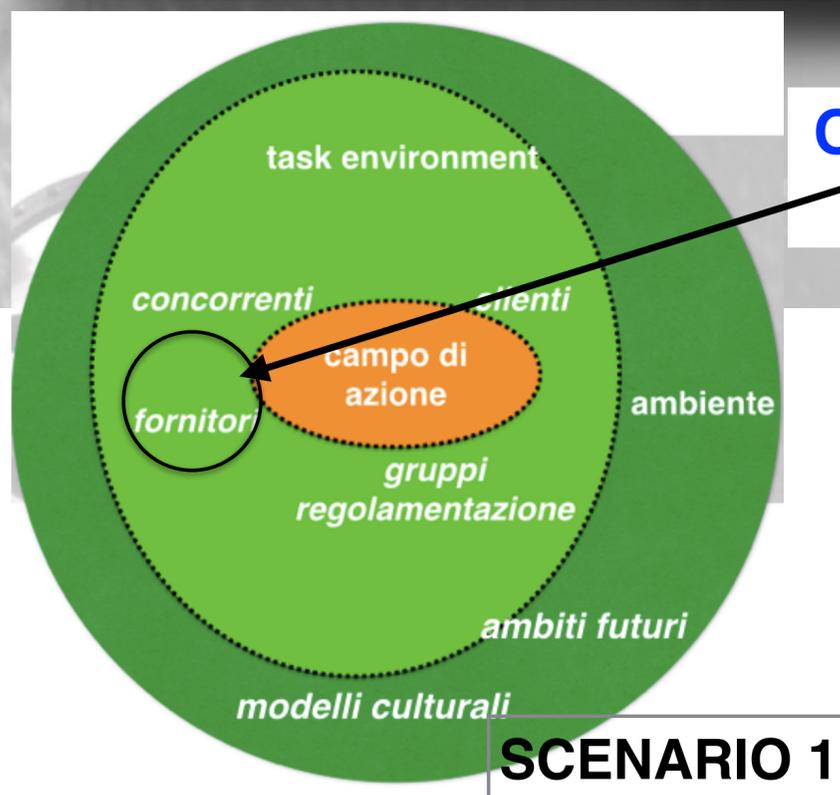


## CONSENSO E INTERDIPENDENZA

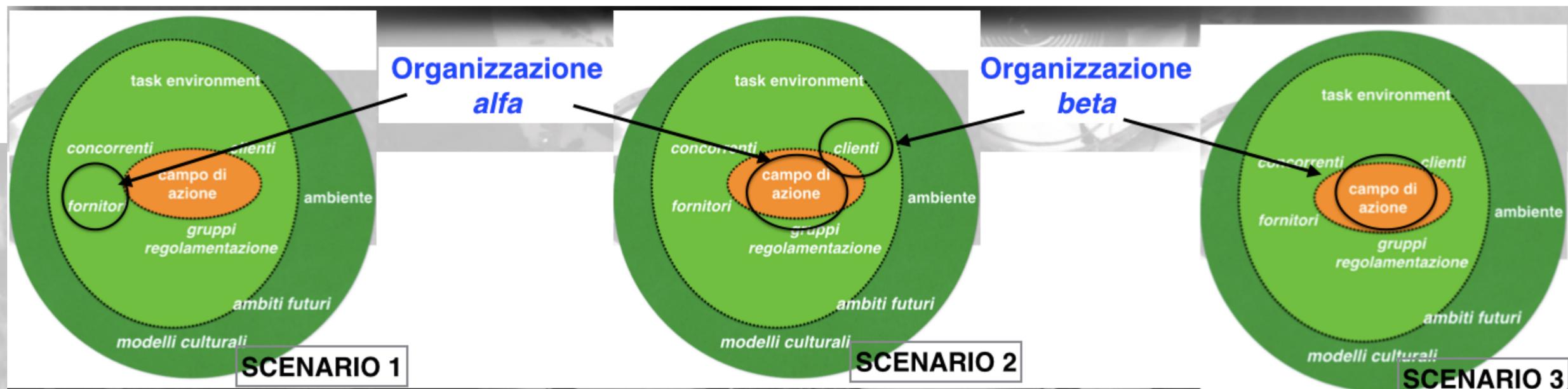
Il consenso si basa sulle *aspettative* riguardanti ciò che l'organizzazione farà e non farà.

Il consenso deve giungere sia dagli attori organizzativi (*consenso interno*), che dal task environment (*consenso esterno*).

I settori di un task environment che devono dare il proprio consenso ad un'organizzazione hanno, a loro volta, un proprio campo d'azione e si relazionano con altri task environment.



# CONSENSO E INTERDIPENDENZA



## SCENARIO 1

Alfa è un “prestatore”  
di consenso

## SCENARIO 2

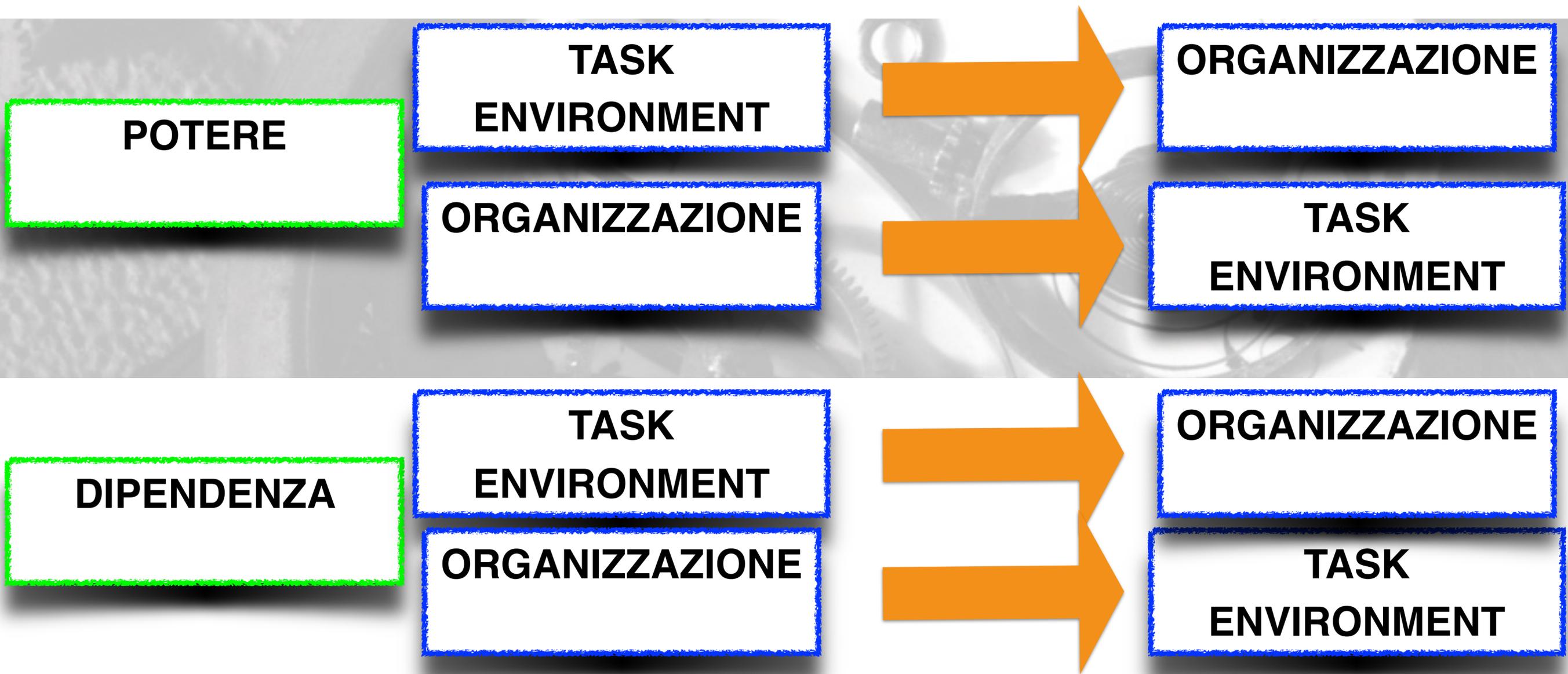
Alfa è un “ricevitore” di consenso  
Beta è un “prestatore” di consenso

## SCENARIO 3

Beta è un “ricevitore”  
di consenso

POTERE E DIPENDENZA

Quelli che si vengono a configurare sono rapporti di *potere e dipendenza*.



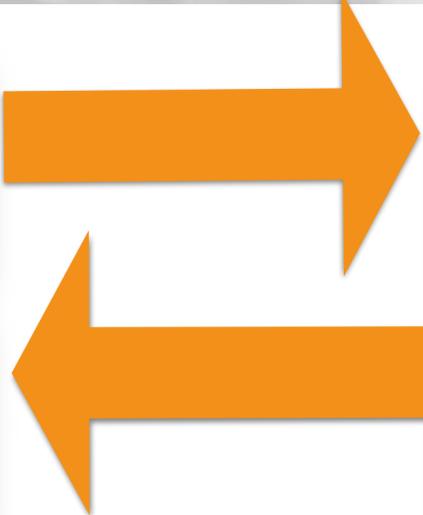
POTERE E DIPENDENZA

<p>FORTE <b>DIPENDENZA</b> DELL'ORGANIZZAZIONE DAL TASK ENVIRONMENT</p>	<p>L'organizzazione ha un <b>elevato bisogno</b> di risorse fornite da un elemento del T.E.</p>	<p><b>Un solo elemento</b> del T.E. può fornire le risorse di cui l'organizzazione ha bisogno</p>	<p>FORTE <b>POTERE</b> DEL TASK ENVIRONMENT SULL'ORGANIZZAZIONE</p>
<p>DEBOLE <b>DIPENDENZA</b> DELL'ORGANIZZAZIONE DAL TASK ENVIRONMENT</p>	<p>L'organizzazione ha uno <b>scarso bisogno</b> di risorse fornite da un elemento del T.E.</p>	<p><b>Molti elementi</b> del T.E. possono fornire le risorse di cui l'organizzazione ha bisogno</p>	<p>DEBOLE <b>POTERE</b> DEL TASK ENVIRONMENT SULL'ORGANIZZAZIONE</p>

DIPENDENZA

ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE



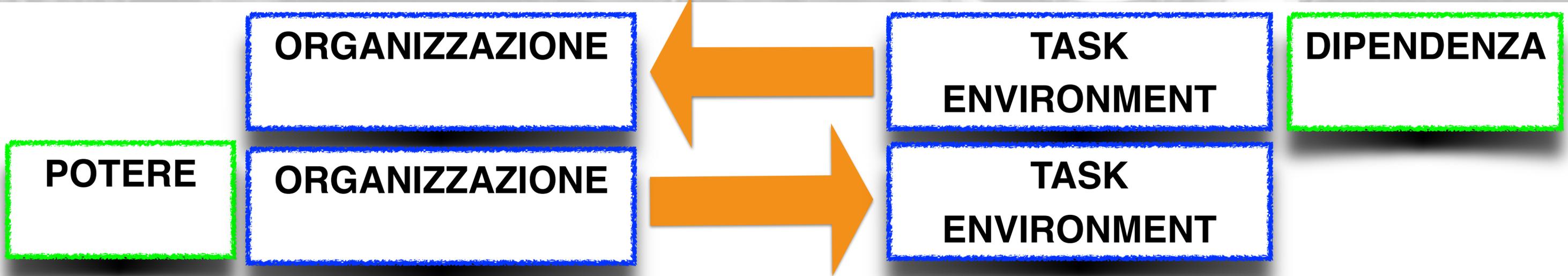
TASK  
ENVIRONMENT

TASK  
ENVIRONMENT

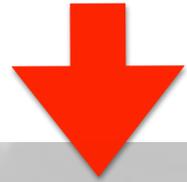
POTERE

POTERE E DIPENDENZA

<p>FORTE <b>POTERE</b> DELL'ORGANIZZAZIONE SUL TASK ENVIRONMENT</p>	<p>L'organizzazione ha una <b>elevata capacità</b> di soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.</p>	<p><b>Soltanto l'organizzazione</b> può soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.</p>	<p>FORTE <b>DIPENDENZA</b> DEL TASK ENVIRONMENT DALL'ORGANIZZAZIONE</p>
<p>DEBOLE <b>POTERE</b> DELL'ORGANIZZAZIONE SUL TASK ENVIRONMENT</p>	<p>L'organizzazione ha una <b>scarsa capacità</b> di soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.</p>	<p><b>Altre organizzazioni</b> possono soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.</p>	<p>DEBOLE <b>DIPENDENZA</b> DEL TASK ENVIRONMENT DALL'ORGANIZZAZIONE</p>

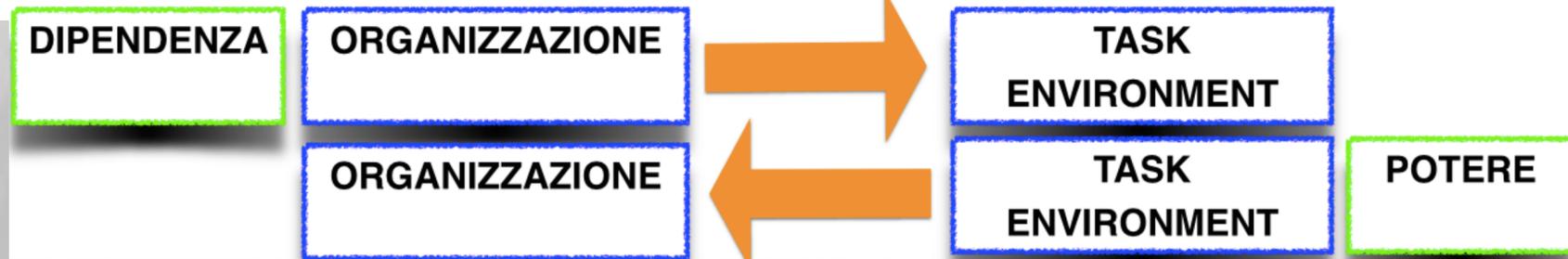


**DIPENDENZA ORGANIZZAZIONE**

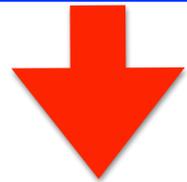


FORTE <b>DIPENDENZA</b> DELL'ORGANIZZAZIONE DAL TASK ENVIRONMENT	L'organizzazione ha un <b>elevato bisogno</b> di risorse fornite da un elemento del T.E.	<b>Un solo elemento</b> del T.E. può fornire le risorse di cui l'organizzazione ha bisogno	FORTE <b>POTERE</b> DEL TASK ENVIRONMENT SULL'ORGANIZZAZIONE
DEBOLE <b>DIPENDENZA</b> DELL'ORGANIZZAZIONE DAL TASK ENVIRONMENT	L'organizzazione ha uno <b>scarso bisogno</b> di risorse fornite da un elemento del T.E.	<b>Molti elementi</b> del T.E. possono fornire le risorse di cui l'organizzazione ha bisogno	DEBOLE <b>POTERE</b> DEL TASK ENVIRONMENT SULL'ORGANIZZAZIONE

**POTERE TASK ENVIRONMENT**

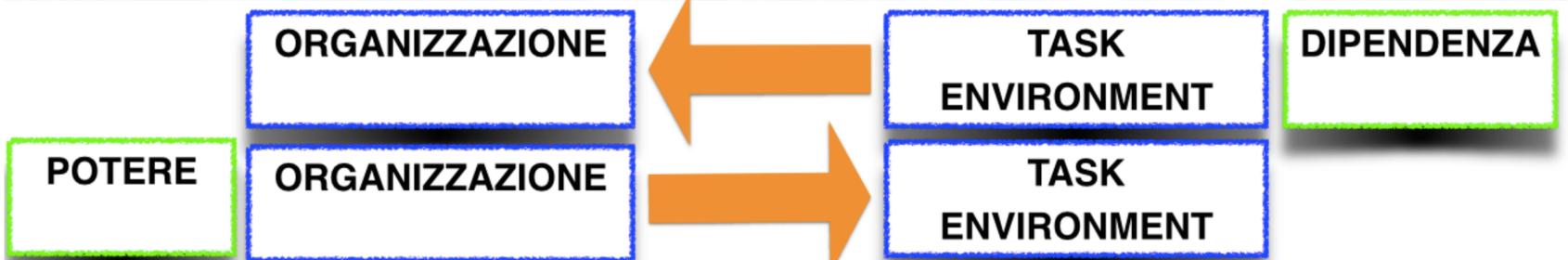
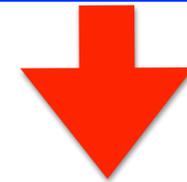


**POTERE ORGANIZZAZIONE**



FORTE <b>POTERE</b> DELL'ORGANIZZAZIONE SUL TASK ENVIRONMENT	L'organizzazione ha una <b>elevata capacità</b> di soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.	<b>Soltanto l'organizzazione</b> può soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.	FORTE <b>DIPENDENZA</b> DEL TASK ENVIRONMENT DALL'ORGANIZZAZIONE
DEBOLE <b>POTERE</b> DELL'ORGANIZZAZIONE SUL TASK ENVIRONMENT	L'organizzazione ha una <b>scarsa capacità</b> di soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.	<b>Altre organizzazioni</b> possono soddisfare i bisogni di un elemento del T.E.	DEBOLE <b>DIPENDENZA</b> DEL TASK ENVIRONMENT DALL'ORGANIZZAZIONE

**DIPENDENZA TASK ENVIRONMENT**



## GESTIONE DELL'INTERDIPENDENZA

Le organizzazioni tentano di minimizzare il potere degli elementi del task environment, cercando possibili alternative.



### *Disseminazione della dipendenza*

Non dipendere da un unico elemento del T.E., facendo in modo di trovare elementi alternativi che possano soddisfare uno stesso bisogno.



Il potere non si concentra nelle mani di un unico elemento del T.E.



Disseminando la dipendenza viene *frazionato il potere*.



## GESTIONE DELL'INTERDIPENDENZA

Disseminando la dipendenza, l'organizzazione riesce a far diminuire il potere dei singoli elementi del task environment nei propri confronti.



All'intento di svilire il potere del T.E. si accompagna quello di far aumentare il proprio.



*L'organizzazione cerca di ottenere prestigio*

Se un elemento del T.E. ritiene "prestigioso" intrattenere rapporti con una certa organizzazione, allora quella organizzazione guadagnerà potere, senza cederne a sua volta e senza prendere alcun impegno.



... FINO A QUI

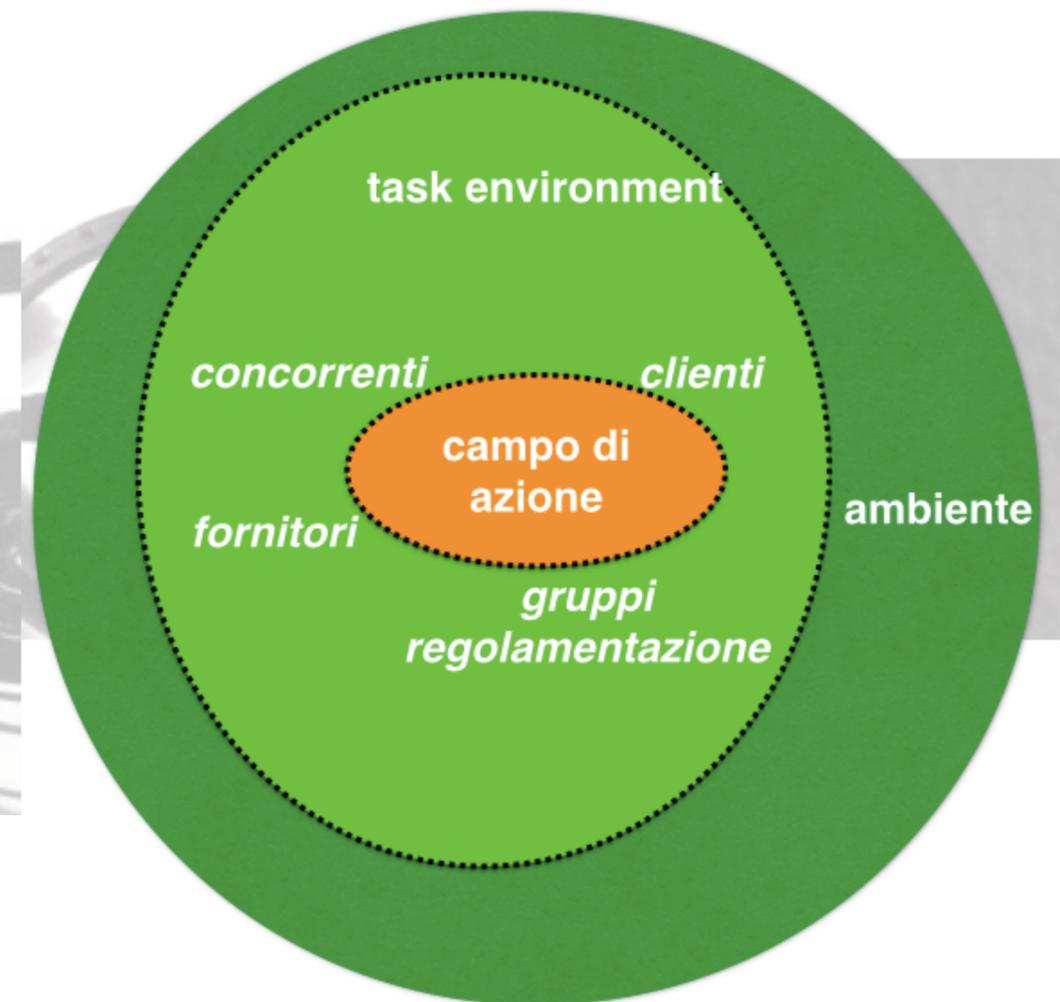
Quando l'organizzazione instaura il proprio campo d'azione, prendono vita rapporti di dipendenza e potere tra l'organizzazione stessa e il task environment.



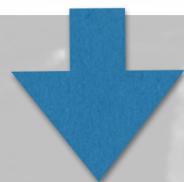
L'organizzazione cerca di far diminuire la propria dipendenza dal T.E., attraverso la **disseminazione**.



Allo stesso tempo, cerca di incrementare il proprio potere su uno o più elementi del T.E., attraverso il **prestigio**.



Se la **dipendenza** prende vita nel momento stesso in cui si sostanzia il campo d'azione, l'acquisizione del **potere** non avviene con altrettanta immediatezza.



Le organizzazioni ricorrono a **strategie cooperative** per ottenere potere su un elemento del task environment.



Il ricorso a tali strategie ha una duplice implicazione:  
1) l'organizzazione deve dimostrare di possedere la *capacità di ridurre le incertezze*  
2) l'organizzazione deve prendere un *impegno*

## L'ACQUISIZIONE DEL POTERE



**A** fa un accordo con **B**, in base al quale:  
> **A** fornirà supporto  
> **B** acquisirà tale supporto

## Cosa succede dopo l'accordo?



Si riduce l'*incertezza* di A e di B.



Migliora la *conoscenza* di A e di B.



Migliorerà la conoscenza di A  
rispetto ai propri output

Migliorerà la conoscenza di B  
rispetto ai propri input

## L'ACQUISIZIONE DEL POTERE



**IN SINTESI: se il potere deve essere conseguito attraverso strategie cooperative, allora occorre che vi sia:**

- 1) scambio di impegni
- 2) capacità di ridurre le incertezze

### 1) contrattazione

Viene negoziato un accordo per lo scambio di prestazioni future.

La contrattazione si fonda sulla fiducia, sulla convinzione che l'altra parte rispetterà gli impegni presi.

### 2) cooptazione

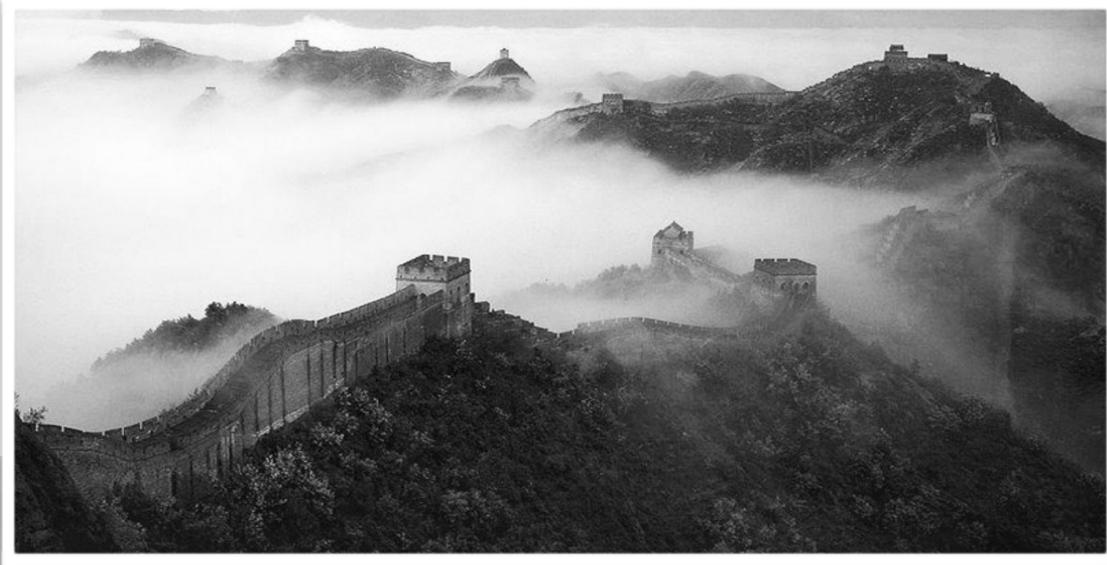
Processo di assorbimento di nuovi elementi nella leadership di un'organizzazione.

La cooptazione, nella sostanza, permette ad un elemento dell'ambiente di entrare nell'organizzazione.

### 3) coalizione

Più organizzazioni si uniscono per raggiungere obiettivi comuni, come se fossero un'unica organizzazione.

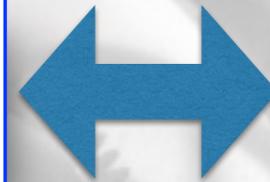
La coalizione implica un impegno congiunto per i processi decisionali futuri.



## DIFESA DEL CAMPO D'AZIONE

*Quanto più l'organizzazione è vincolata ad alcuni settori del T.E. , tanto più cercherà di ottenere potere sui settori restanti.*

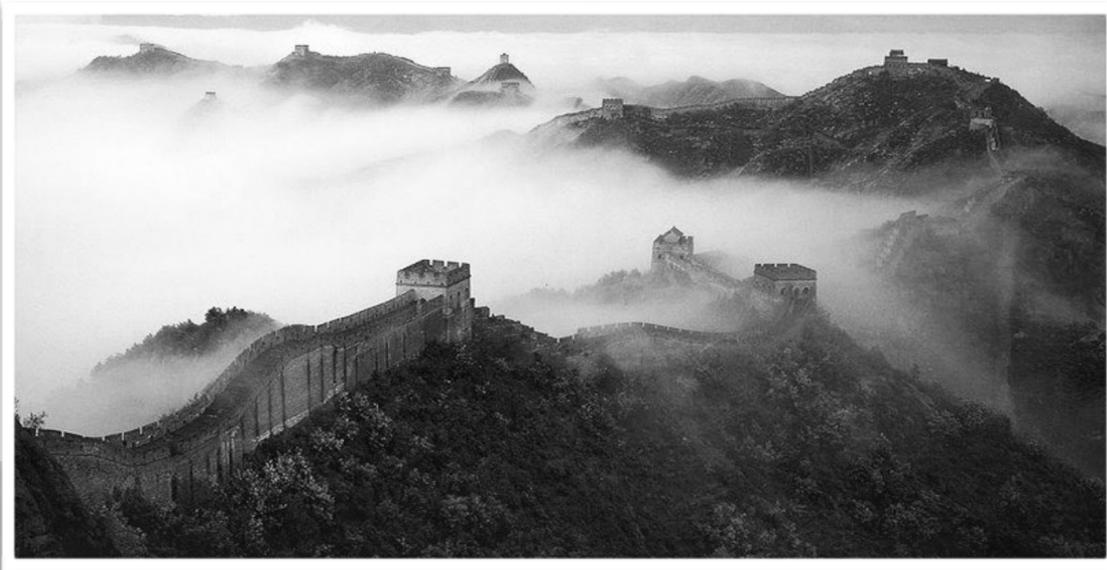
Un'impresa vive un momento di forte difficoltà, a causa di un impoverimento generale.



L'impresa cercherà di limitare il costo degli approvvigionamenti.

L'organizzazione è fortemente vincolata al "settore clienti" del T.E.

L'organizzazione eserciterà maggiore potere sul "settore fornitori" del T.E.



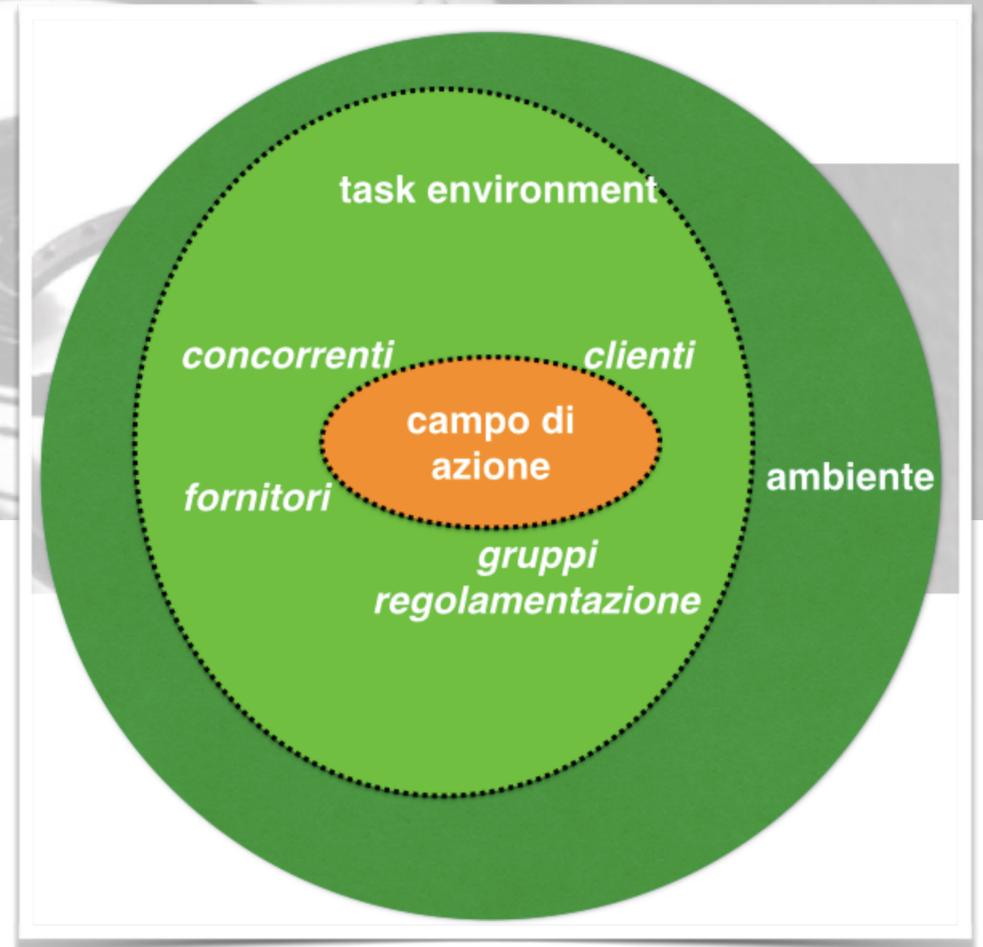
## DIFESA DEL CAMPO D'AZIONE

Cosa accade quando l'organizzazione non riesce a conseguire maggior potere sugli altri settori del proprio task environment?



L'organizzazione cercherà di ampliarlo.

L'impresa in difficoltà, che non riesce a trovare soluzioni all'interno del proprio T.E., cercherà di relazionarsi con "settori" dell'ambiente precedentemente non compresi in esso.







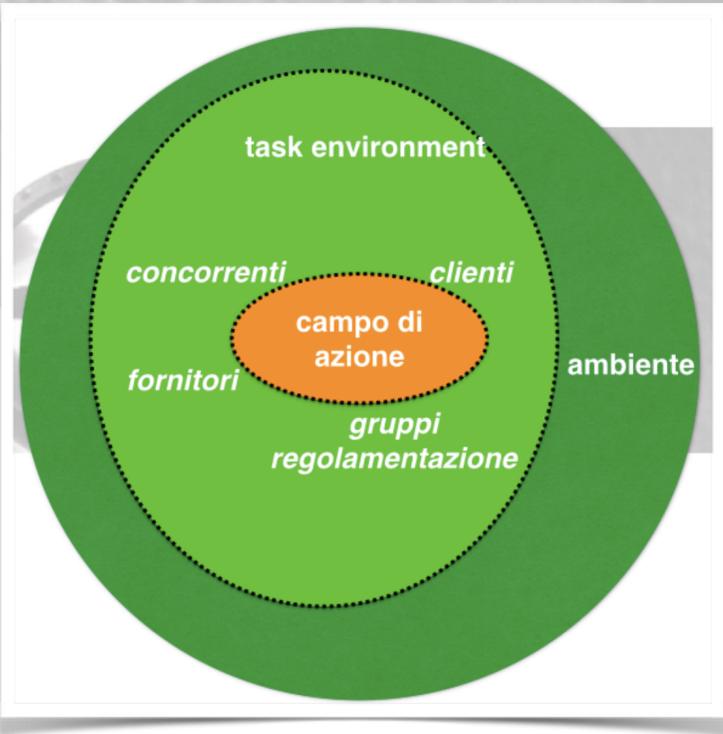
# Il disegno organizzativo

Organizzazione Aziendale

Per comprendere pienamente cosa Thompson intenda per “**disegno organizzativo**”, occorre ripercorrere alcune concettualizzazioni precedenti.

*UN'INTRODUZIONE*

**Campi d'azione**



**Tecnologia**

tecnologia di concatenamento

tecnologia di mediazione

tecnologia intensiva



## UN'INTRODUZIONE

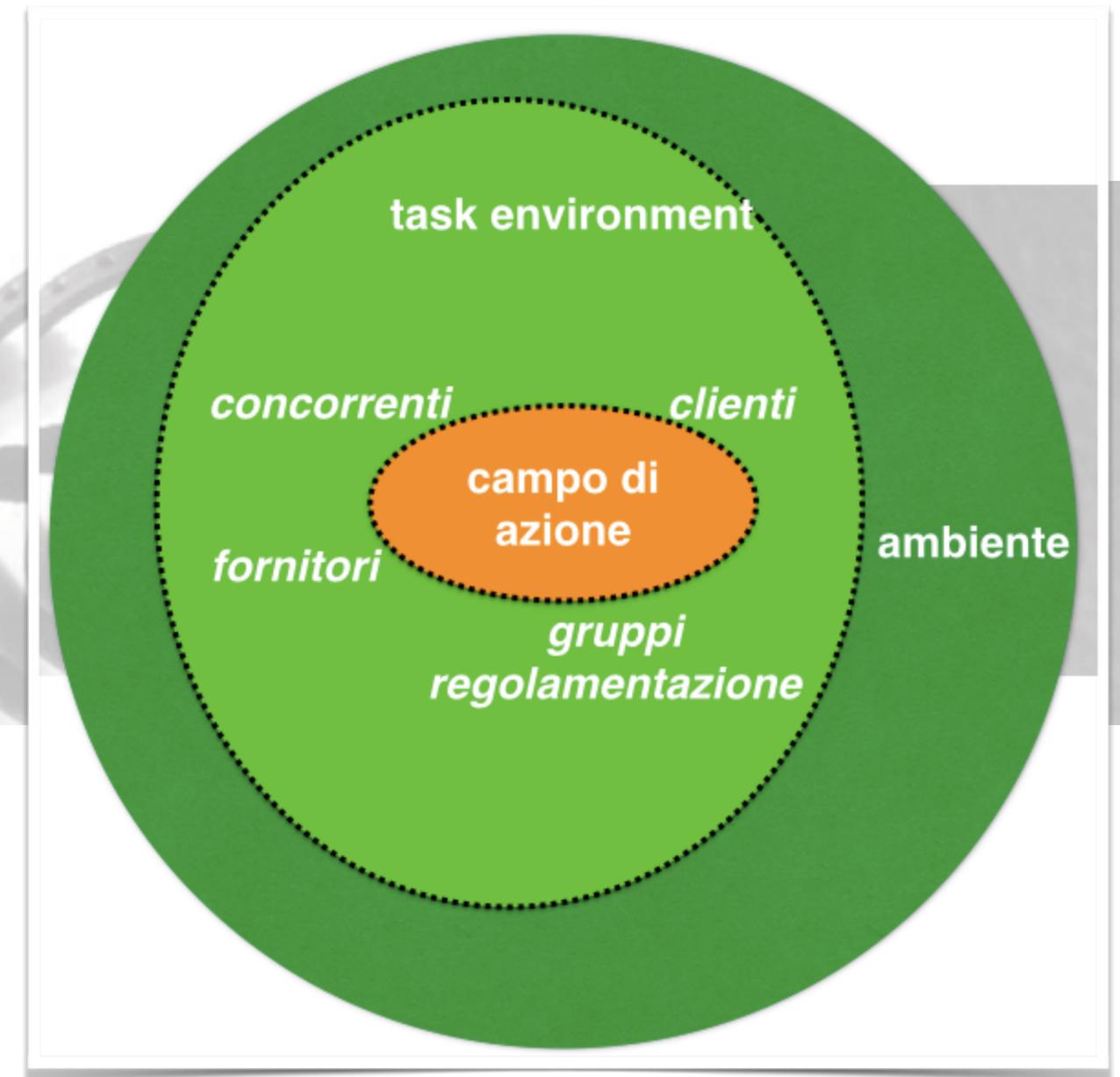
Le organizzazioni cercano di tracciare i propri confini attorno a quelle attività che, se abbandonate al *task environment*, diventerebbero delle contingenze critiche.



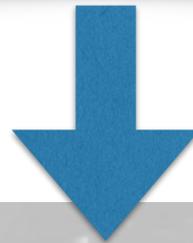
Le organizzazioni includono nel proprio *campo d'azione* attività che, da un punto di vista tecnologico, potrebbero essere svolte dal task environment.

Ad es.:

- alberghi che “includono” il servizio lavanderia
- ospedali che “includono” la cucina



In quale direzione si espandono i campi d'azione?



Per comprenderlo, bisogna rifarsi agli elementi distintivi del campo d'azione.

Un campo d'azione è definito da :

- 1) *tecnologia utilizzata*
- 2) *popolazione servita*
- 3) *servizi prestati*

tecnologia di concatenamento

tecnologia di mediazione

tecnologia intensiva

# UN'INTRODUZIONE

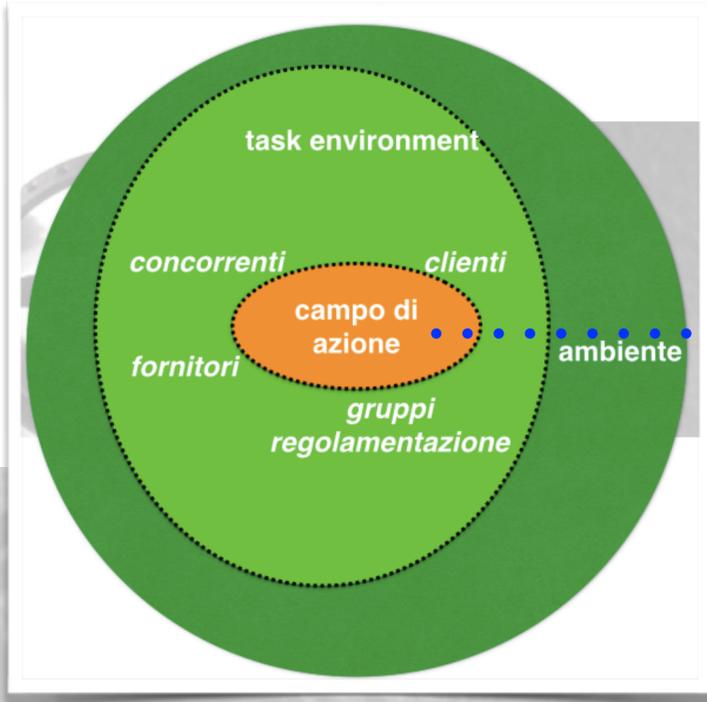
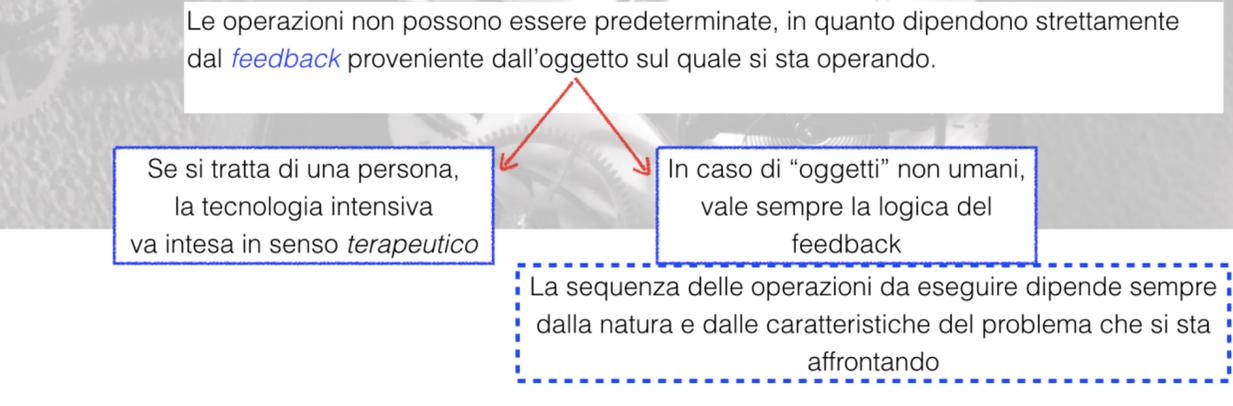
tecnologia di concatenamento

tecnologia di mediazione

tecnologia intensiva

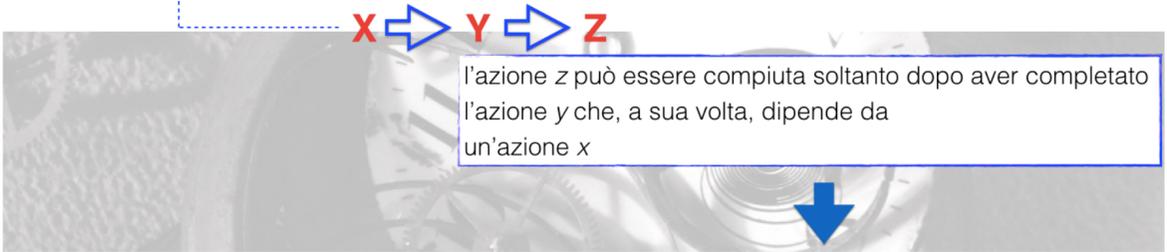
## 3\_TECNOLOGIA INTENSIVA

Si parla di tecnologia intensiva, quando l'organizzazione agisce per generare un cambiamento in uno specifico oggetto.



## 1\_TECNOLOGIA DI CONCATENAMENTO

La tecnologia di concatenamento è caratterizzata da interdipendenza seriale

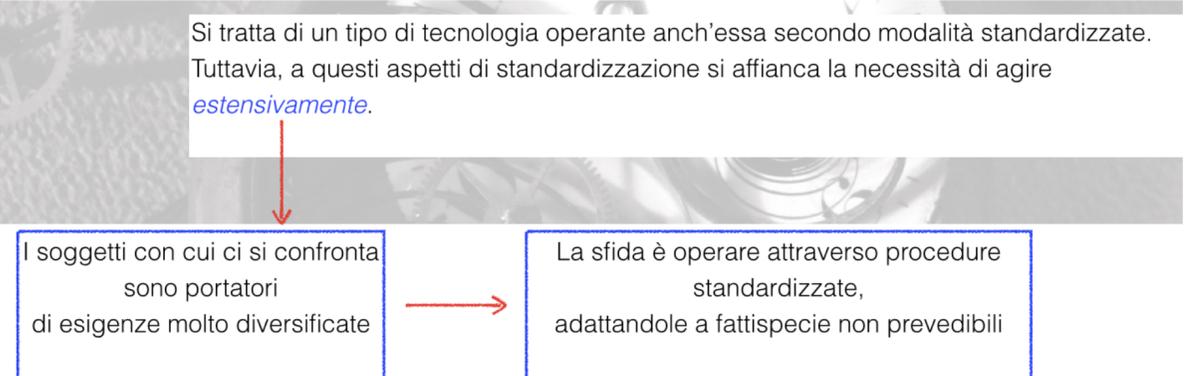


Si tratta di un tipo di tecnologia che si avvicina molto alla perfezione strumentale, soprattutto quando si realizza un solo prodotto.

esempio: *catena di montaggio*

## 2\_TECNOLOGIA DI MEDIAZIONE

La tecnologia di mediazione è rintracciabile in tutte quelle organizzazioni il cui scopo è favorire il collegamento tra soggetti che sono, o desiderano essere, interdipendenti.



## L'ESPANSIONE DEL CAMPO D'AZIONE

<b>TECNOLOGIA ADOPERATA</b>	<b>MODALITÀ DI ESPANSIONE</b>
<i><b>concatenamento</b></i>	<i>integrazione verticale</i>
<i><b>mediazione</b></i>	<i>aumento popolazioni</i>
<i><b>intensiva</b></i>	<i>incorporazione</i>



## 1\_ L'INTEGRAZIONE VERTICALE

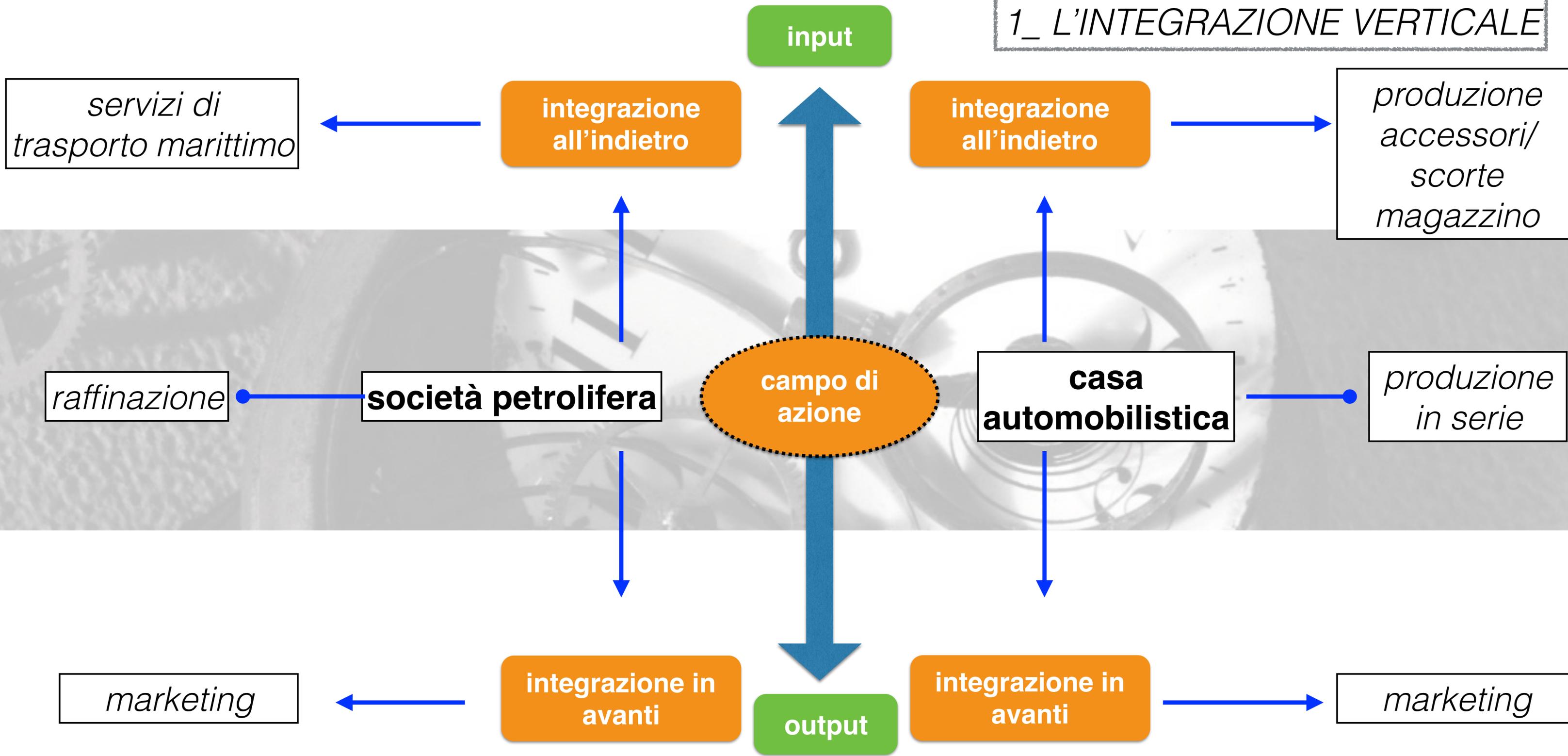
*Le organizzazioni che operano con tecnologie di concatenamento cercano di espandere i propri campi d'azione attraverso un'**integrazione verticale**.*



**Integrare** vuol dire combinare più stadi produttivi in un'unica organizzazione.  
Ogni stadio utilizza come input il prodotto dello stadio precedente e fornisce i propri output allo stadio successivo.



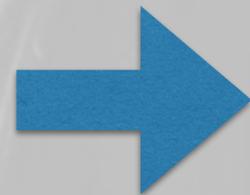
1\_ L'INTEGRAZIONE VERTICALE



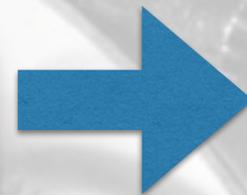
## 1\_ L'INTEGRAZIONE VERTICALE

Si è detto che le organizzazioni che operano con tecnologie di concatenamento ricorrono con più facilità all'**integrazione verticale**.

campo di azione



**Integrazione  
verticale**



campo di azione

**Espansione  
del campo d'azione.**

Ci sono organizzazioni che ricorrono ugualmente all'integrazione verticale, pur adottando al proprio interno tecnologie diverse da quella di concatenamento. (ad es., gli ospedali possono istituire al loro interno dei programmi di formazione per il personale medico).

## 2\_ L'AUMENTO DELLE POPOLAZIONI

- 1) *tecnologia utilizzata*
- 2) *popolazione servita*
- 3) *servizi prestati*

*Le organizzazioni che operano con tecnologie di mediazione cercano di espandere il campo d'azione attraverso un **aumento delle popolazioni** a cui destinare le proprie prestazioni.*

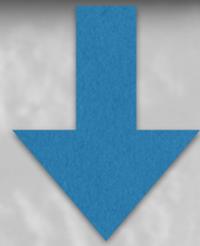
campo di azione

- > le compagnie d'assicurazione hanno bisogno di trovare un gran numero di assicurati per poter sopravvivere ad eventuali perdite
- > i servizi di trasporto hanno bisogno di molti fruitori, per poter riuscire a recuperare gli ingenti costi legati all'erogazione del servizio

Molte organizzazioni hanno la necessità di espandere territorialmente le reti dei servizi offerti, per riuscire a sopravvivere all'interno del task environment di riferimento.

### 3\_L'INCOPORAZIONE DELL'OGGETTO

Le organizzazioni che operano con tecnologie intensive cercano di espandere il proprio campo d'azione, **incorporando** l'oggetto di cui si occupano.



Alcune organizzazioni decidono di assorbire temporaneamente i propri utenti, per fare in modo che questi non vengano “contaminati” da fattori esterni, i quali potrebbero annullare l'efficacia dell'azione dell'organizzazione stessa.

**ENTRATA**



- > le università *incorporano* gli studenti
- > gli ospedali *incorporano* i pazienti
- > le imprese di costruzione *incorporano* il cliente nell'iter progettuale

*EQUILIBRIO DELLE COMPONENTI*

Qualunque sia la modalità di espansione, le organizzazioni crescono per inglobare quelle che, altrimenti, sarebbero delle *contingenze critiche*.

**AMPLIAMENTO DEI CONFINI**



**MOLTIPLICAZIONE DELLE COMPONENTI ORGANIZZATIVE**



TECNOLOGIA /  
TASK ENVIRONMENT



**EQUILIBRIO**

## EQUILIBRIO DELLE COMPONENTI

*Le organizzazioni con molte componenti cercheranno di crescere fino al punto in cui l'ultima componente è occupata interamente.*

Se il T.E. non è in grado di assorbire le capacità eccedenti, l'organizzazione cercherà di allargare ulteriormente il proprio campo d'azione.



Ad esempio, l'organizzazione cresce attraverso integrazione verticale "in avanti" (versante degli output), potenziando le proprie capacità distributive.

A questo punto, il problema è:

***il task environment ha la capacità/volontà di assorbire l'output accresciuto?***



All'aumentare delle componenti organizzative, aumenta anche la necessità di equilibrare **capacità** e **domanda**.

*EQUILIBRIO DELLE COMPONENTI*

**AMPLIAMENTO DEI CONFINI**



**MOLTIPLICAZIONE DELLE COMPONENTI ORGANIZZATIVE**



TECNOLOGIA /  
TASK  
ENVIRONMENT

**O**

CAPACITÀ  
ORGANIZZATIVE /  
DOMANDA



**EQUILIBRIO**

L'organizzazione sviluppa prodotti e/o servizi nuovi.



**DIVERSIFICAZIONE**



SCENARIO 1: il T.E. assorbe le capacità eccedenti

SCENARIO 2: il T.E. non può assorbire le capacità eccedenti

Dal momento che il campo d'azione è definito dai servizi/prodotti offerti, la *diversificazione* implica un ampliamento del campo.

## EQUILIBRIO DELLE COMPONENTI

Chiarito il significato (*perché*) della diversificazione, resta da capire quali siano le basi su cui poggia l'attitudine alla diversificazione (*come mai posso*).

### DIVERSIFICAZIONE

**Perché diversifico?**

Per fare in modo che il T.E. assorba le mie capacità in eccesso.

**Perché posso permettermi di diversificare?**

**1) eccessiva capacità tecnologica**

**2) eccessiva capacità nei canali di output**

**3) emersione di una nuova domanda**

## **DIVERSIFICAZIONE**

### **1) eccessiva capacità tecnologica**

L'eccessiva capacità tecnologica favorisce la creazione di prodotti nuovi, che possono essere, cioè, facilmente realizzati senza modificare l'apparato tecnologico posseduto.

Ad es., in tempi di crisi, alcune società petrolifere utilizzano le medesime attrezzature e materie prime per nuovi tipi di raffinazioni (carburante per aerei, combustibili per riscaldamento domestico, ecc...).



## **DIVERSIFICAZIONE**

### **2) eccessiva capacità nei canali di output**

I nuovi prodotti realizzati derivano da tecnologie differenti, ma sono comunque assimilabili ai prodotti tradizionali, sul fronte della domanda.

Ad es., aziende produttrici di vetri e finestre che creano linee di vernici per sfruttare maggiormente i propri canali di vendita.



## **DIVERSIFICAZIONE**

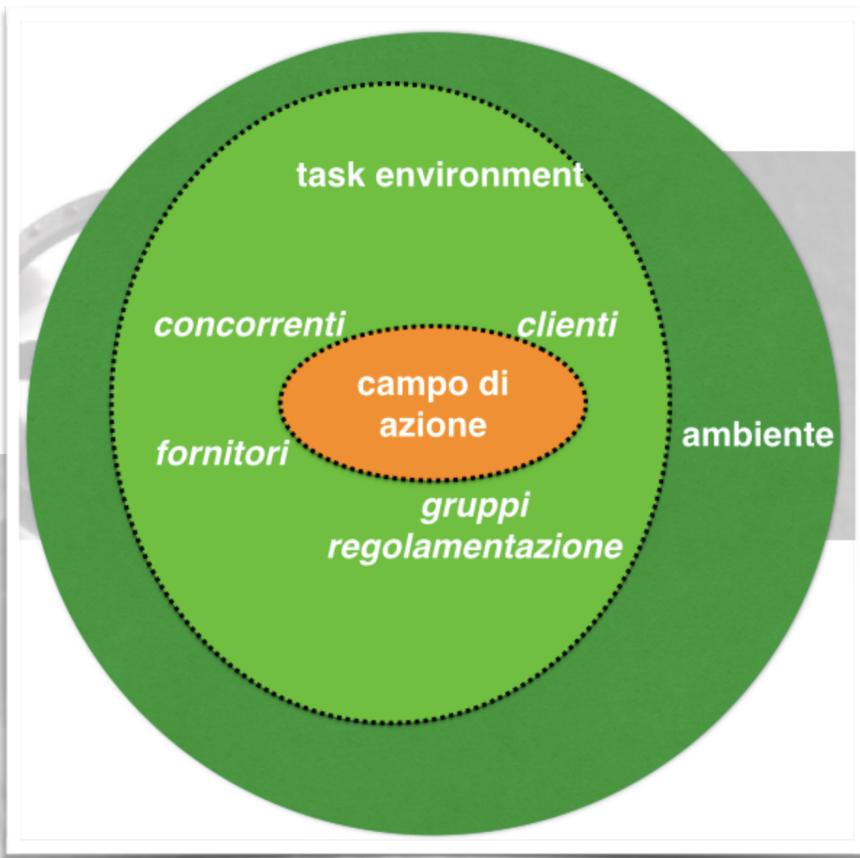
### **3) emersione di una nuova domanda**

Vengono realizzati nuovi prodotti perché prende vita un nuovo tipo di domanda. Quest'ultima può essere facilmente soddisfatta, grazie alla riconversione sia della capacità tecnologica, che dei tradizionali canali di output.

Ad es., le distillerie che riescono a riconvertire i propri processi tecnologici e di output, per favorire la produzione e la vendita di antibiotici.



1



Le organizzazioni cercano di inserire nel proprio campo d'azione tutte quelle attività che, se lasciate al T.E. potrebbero diventare delle contingenze critiche.

2

La dinamica espansiva dell'organizzazione dipende molto dal tipo di tecnologia che viene utilizzata.

TECNOLOGIA ADOPERATA	MODALITÀ DI ESPANSIONE
<i>concatenamento</i>	<i>integrazione verticale</i>
<i>mediazione</i>	<i>aumento popolazioni</i>
<i>intensiva</i>	<i>incorporazione</i>

L'ampliamento dei confini porta ad una moltiplicazione delle componenti organizzative.



prima

dopo

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE / DOMANDA

TECNOLOGIA / TASK ENVIRONMENT

Diventa cruciale, allora, il problema dell'equilibrio tra capacità e T.E., vale a dire che la tecnologia "in eccesso" deve essere assorbita da un adeguato livello di domanda.

# 5

IN SINTESI

Una soluzione può essere rappresentata dalla “diversificazione”, cioè dall’introduzione di nuovi prodotti e/o servizi.

La diversificazione diventa possibile grazie a:

**1) eccessiva capacità tecnologica**

**2) eccessiva capacità nei canali di output**

**3) emersione di una nuova domanda**

