



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

# ***L'AMBIENTE***





Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## ALCUNE QUESTIONI... FATTI...O...?

Proviamo:

Attualmente nei Paesi a Basso Reddito del mondo, **quante bambine** finiscono la scuola primaria?

A (20%)      B (40%)      C (60%)

Negli ultimi 20 anni, la proporzione della popolazione mondiale che vive in condizione di **povertà estrema** è

A (quasi raddoppiata) B (invariata) C (quasi dimezzata)

Attualmente nel mondo, quanti **bambini di 1 anno** sono stati **vaccinati** contro qualche malattia?

A (20%)      B (40%)      C (60%)



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## ALCUNE QUESTIONI... FATTI...O...?

Proviamo:

Quante persone al mondo hanno un qualche **accesso all'elettricità?**

A (20%)      B (50%)      C (80%)

Nel 1996 la tigre, il panda gigante e il rinoceronte nero erano **in via di estinzione**, quante lo sono ancora?

A (una)      B (nessuna)      C (tutte e tre)

Qual è l'attuale **aspettativa di vita** a livello mondiale?

A (50 anni)      B (60 anni)      C (70 anni)



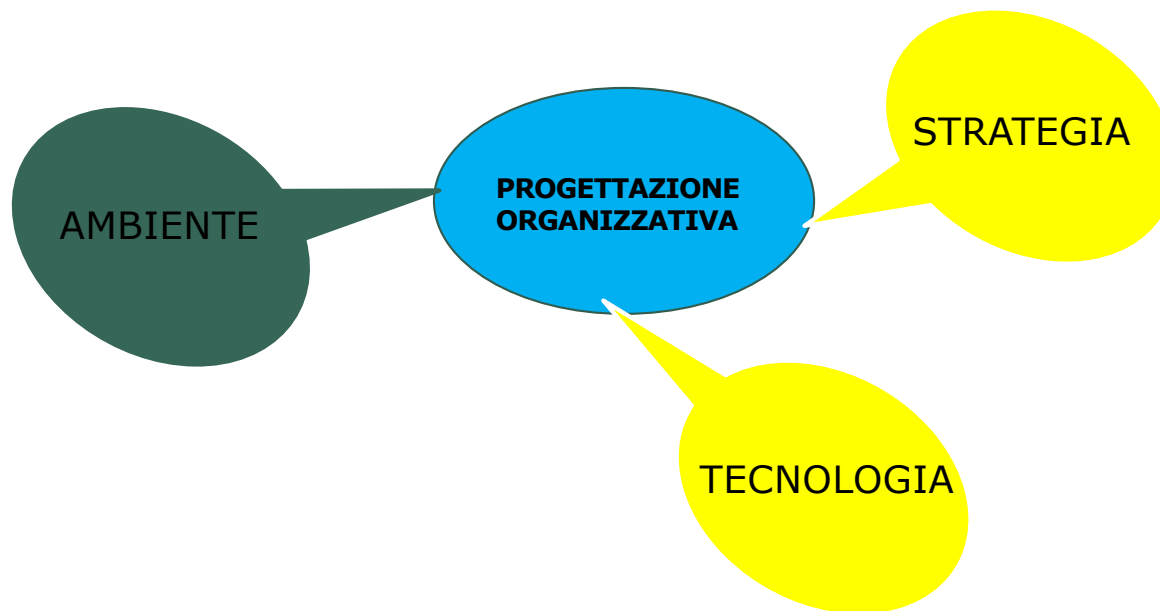
Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## Distinzione tra aspettative e fatti...

- **Le RISPOSTE = C - C - C - C - B - C (fonte OMS)**
- **Le risposte errate non provengono da una mancanza di conoscenze specifiche sui temi..., ma provengono viceversa da una «**conoscenza attivamente sbagliata**»...una visione della realtà non coerente con i fatti...quello in cui crediamo vizia fortemente la realtà delle cose, il mondo è però meno drammatico di quanto ci sembri...**
- **Com'è possibile quindi prendere decisioni se la concezione che si ha del mondo è così travisata?**



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020





Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## DEFINIZIONI AMBIENTE

**WEICK:** i nomi quali "organizzazione" e "ambiente" sono termini noiosi e soporifere .....

**MARCH:** ... è possibile vedere l'organizzazione come il risultato dell'interrelazioni fra tre sistemi: l'individuo, l'organizzazione stessa e l'ambiente inteso come l'insieme delle altre organizzazioni .....

**SIMON:** il termine ambiente è ambiguo ..... quindi ciò che noi chiamiamo ambiente dipenderà dei bisogni, dalle spinte, dagli obiettivi dell'organismo .....



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## AMBIENTE & ORGANIZZAZIONE

L' **AMBIENTE ORGANIZZATIVO** è costituito da tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione che influiscono su di essa o parte di essa.

L' **AMBIENTE DI RIFERIMENTO** copre i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato sulla sua efficienza organizzativa.

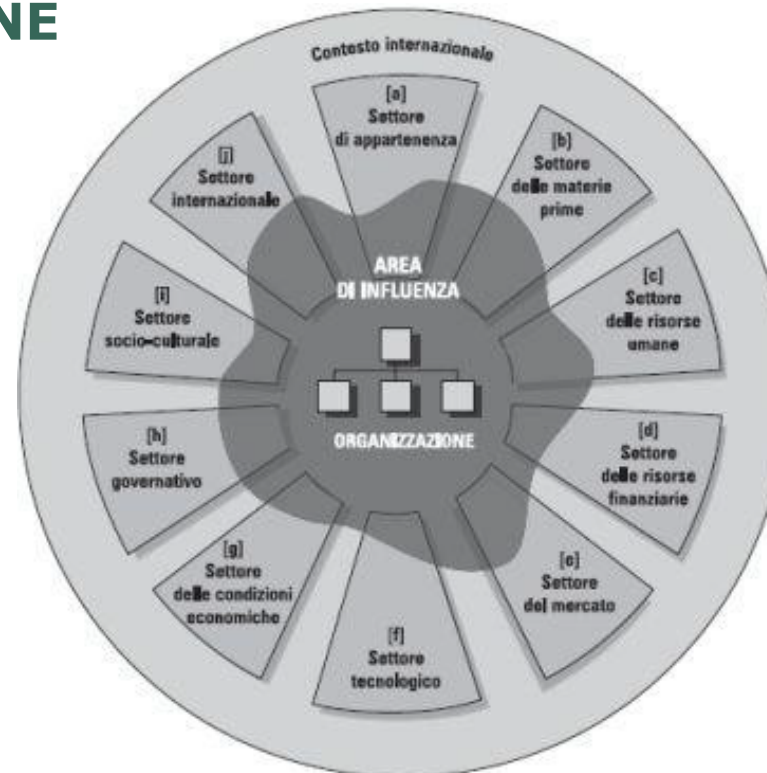
L' **AMBIENTE GENERALE** comprende quei settori che non hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane di un'azienda, ma che possono influenzarle indirettamente.



## AMBIENTE & ORGANIZZAZIONE

L' **AREA DI INFLUENZA** di un'organizzazione è il campo d'azione che essa sceglie nell'ambiente in termini di prodotti, servizi e mercati, definendo così la nicchia in cui operare e i settori esterni con cui interagire.

L'ambiente è suddivisibile in **SETTORI** accumulati da elementi simili.



Fonte: Richard L. Daft Organizzazione Aziendale, VI edizione, APOGEO pag.139





## INFLUENZA AMBIENTALI

Le organizzazioni sono *sistemi aperti* che si realizzano e sono influenzate dal cambiamento e dalla complessità ambientale con ripercussioni importanti sulla progettazione organizzativa e l'azione manageriale

Le principali modalità con cui l'ambiente influenza le organizzazioni sono:





Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## 1. SEMPLICITA'-COMPLESSITA' DELL'AMBIENTE

Riguarda **il numero e la diversità degli elementi esterni che sono rilevanti per l'organizzazione**. Maggiore è il numero di fattori esterni che influenzano regolarmente l'organizzazione e delle altre aziende in ambito organizzativo, maggiore è la complessità

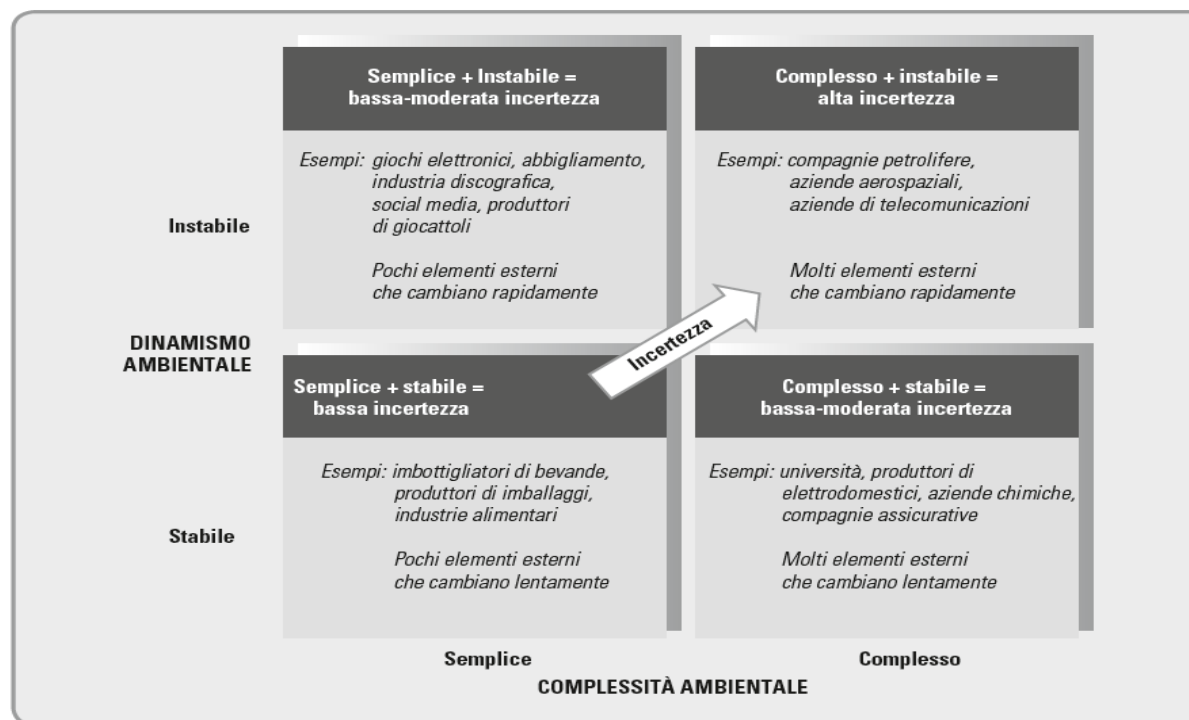
## 2. STABILITA'-INSTABILITA' DELL'AMBIENTE

E' relativo **al grado di dinamicità degli elementi nell'ambiente**. Una sfera ambientale è stabile se rimane immutata per un lungo periodo, mentre è instabile se gli elementi ambientali subiscono mutamenti improvvisi. La tendenza è quella verso sfere ambientali sempre più instabili



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## VALUTAZIONE DELL'INCERTEZZA





Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## INCERTEZZA & STRUTTURA

Le organizzazioni hanno la necessità di avere una giusta corrispondenza tra struttura in interna e ambiente esterno



Quale approccio utilizzare per scegliere la configurazione organizzativa più adatta e coerente alla situazione ambientale in cui l'organizzazione è inserita?



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## APPROCCIO TRADIZIONALE

### Costruire relazioni

L'approccio tradizionale delle **unità cuscinetto** separate dal nucleo operativo per far fronte all'incertezza ambientale sta lasciando spazio ai **ruoli di confine**, che apportano invece all'organizzazione informazioni riguardanti l'ambiente e inviano informazioni riguardanti l'organizzazione all'ambiente esterno.

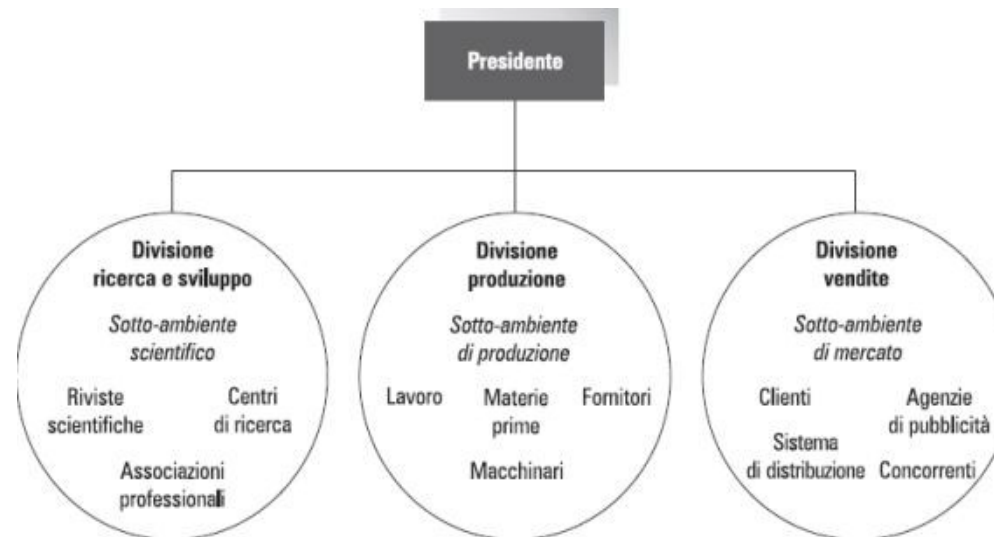
La **business intelligence** si basa sull'analisi, effettuata con mezzi ad alta tecnologia, di grandi quantità di dati interni ed esterni per evidenziare modelli e relazioni che potrebbero essere significativi.



## DIFFERENZIAZIONE & INTEGRAZIONE(1)

Il modello di **Lawrence e Lorsch**

**Differenziazione:** diversità negli orientamenti cognitivi ed emotivi dei manager di differenti funzioni e diversità nelle strutture formali all'interno di una stessa organizzazione



Fonte: Richard L. Daft Organizzazione Aziendale, VI edizione, APOGEO pag.153



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## DIFFERENZIAZIONE & INTEGRAZIONE(1)

Un'eccessiva differenziazione rende complesso il coordinamento tra le varie unità

**Integrazione:** consiste nel livello e nella qualità del coordinamento tra le diverse unità che, in caso di elevato livello d'incertezza, richiedono ruoli formali d'integrazione.

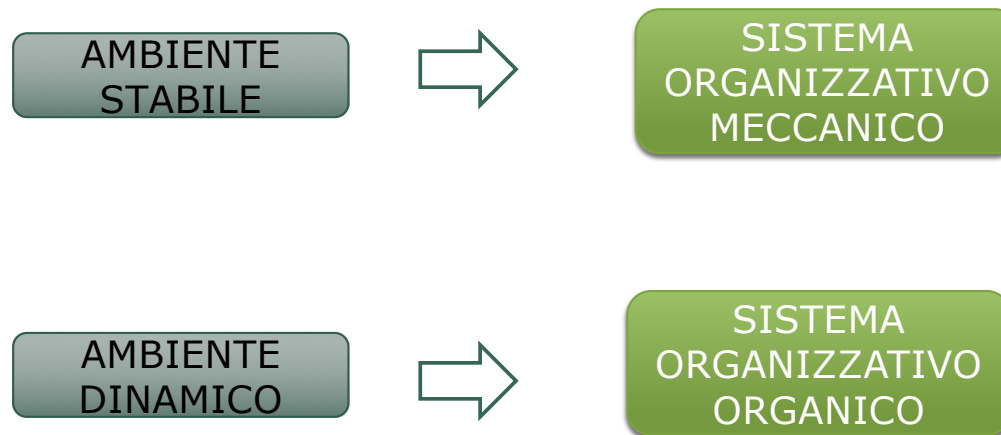
Per essere efficaci quindi, le organizzazioni devono bilanciare il livello di differenziazione e di integrazione in maniera adeguata alle condizioni di incertezza dell'ambiente nel quale operano



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## MANAGEMENT ORGANICO & MECCANICO

Il Modello di **Burns e Stalker** : la struttura di management interna è collegata all'ambiente esterno







## MANAGEMENT ORGANICO & MECCANICO (2)

Ambienti stabili richiedono	Ambienti mutevoli richiedono
<b>Sistemi meccanici caratterizzati da...</b>	<b>Sistemi organici caratterizzati da...</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• suddivisione spinta dei compiti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• scarsa enfasi sulla specializzazione</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• enfasi su autorità e controllo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• forte ricorso all'esperienza</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• comunicazione basata su ordini</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ridefinizione dei compiti</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• obbedienza ai superiori</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• orientamento diffuso alla soluzione dei problemi</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• prestigio connesso alla posizione occupata</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• forte interazione laterale</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• forte ricorso alla gerarchia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• attenzione agli obiettivi</li></ul>



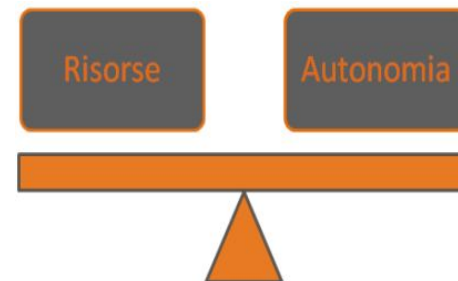
Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## LA DIPENDENZA DA RISORSE

*La dipendenza dalle risorse è il risultato della scarsità delle risorse materiali e finanziarie di cui l'organizzazione ha bisogno.*

Le organizzazioni cercano di ottenere il controllo sulle risorse per minimizzare la loro dipendenza sviluppando collegamenti con altre organizzazioni.

**Le relazioni inter  
organizzative  
rappresentano quindi un  
trade-off tra risorse e  
autonomia**





Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## INFLUENZARE LE RISORSE ESTERNE

*Per far fronte a questo fabbisogno di risorse, spesso un'organizzazione cerca di cambiare o controllare elementi dell'ambiente.*

Due strategie per influenzare le risorse nell'ambiente esterno sono:

1. STABILIRE RELAZIONI FAVOREVOLI CON ELEMENTI CHIAVE DELL'AMBIENTE

2. INFLUENZARE LA SFERA AMBIENTALE ATTRAVERSO L'INFLUENZA SU SETTORI CHIAVE



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## 1. STABILIRE COLLEGAMENTI INTERORGANIZZATIVI

**Acquisizione quota di proprietà** acquisire parte di un'altra azienda o una partecipazione di controllo, fusioni, acquisizioni

**Joint venture** (creazione di una nuova organizzazione indipendente) e **partnership** (alleanze strategiche)

**Cooptazione** (quando i leader di importanti settori dell'ambiente entrano a far parte di un'organizzazione) e **CdA concatenati** (un membro del CdA di un'azienda siede nel CdA di un'altra)

**Recruitment dei dirigenti** trasferimento o lo scambio di dirigenti fra organizzazioni

**Pubblicità, pubbliche relazioni**



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro  
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA  
A.A. 2019/2020

## 2. INFLUENZARE I SETTORI CHIAVI

**Cambiare area di influenza** acquisire o disinvestire per cambiare business, mercato, etc.

**Attività politica**, regolamentazione tecniche per influenzare la legislazione e le regolamentazioni statali.

### **Associazioni di settore**

**Attività illecite** metodo ultimo che le aziende talvolta utilizzano per controllare il proprio ambiente di riferimento (tangenti, corruzione, etc.),.



## AMBIENTE E TERRITORIO

Questo modello  
permette  
di comprendere  
in che modo  
l'ambiente influenza  
la struttura e il  
funzionamento di  
un'organizzazione

