

Economia e organizzazione aziendale

Organizzazione aziendale



La struttura organizzativa

- Ogni attività umana organizzata genera due esigenze:
 1. *Divisione del lavoro* in compiti elementari, al fine di aumentare la produttività del lavoro facendo leva sulle economie di scala e di esperienza della specializzazione
 2. *Coordinamento efficace* di questi compiti,
 - Problema: maggiore è la suddivisione, maggiore è la possibilità che i vari individui agiscano in maniera non coerente fra loro
- ➔ esigenza di una «*struttura organizzativa*» per rispondere alla duplice esigenza
- def: «*configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità loro assegnati*»



La struttura organizzativa

- **Progettazione della struttura organizzativa:**
 1. Definizione dei compiti all'interno dell'impresa
 2. Assegnazione dei compiti alle UO
 3. Per ogni UO, suddivisione dei compiti tra le persone identificando le *posizioni* organizzative
 4. Per ogni posizione, identificazione dei compiti specifici ad essa assegnati (*mansioni*)
 5. Identificazione delle relazioni fra le UO attraverso la determinazione della gerarchia a più livelli
- **Strumenti:**
 - *Organigramma*, elenco di UO dell'impresa e relazioni gerarchiche fra esse
 - *Mansionario*, descrizione delle mansioni per ogni posizione all'interno delle UO

NB: difficilmente due imprese avranno la stessa struttura organizzativa



Organigramma

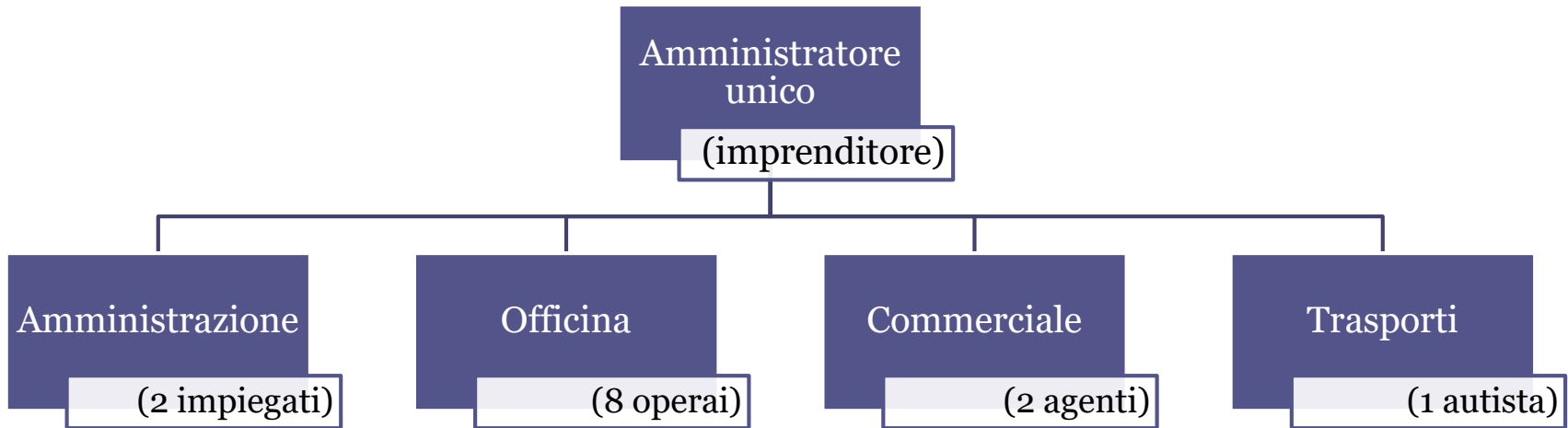
- «Percorso naturale di evoluzione organizzativa» → strutture base ricorrenti:
elementare → funzionale → divisionale o matrice

Struttura elementare

- Poco formalizzata
- Funzioni accentrate nell'imprenditore (e pochi collaboratori)
- Due soli livelli:
 1. Imprenditore: funzioni di governo e direzione
 2. Subordinati: funzioni esecutive
- Tipico delle imprese di piccole dimensioni
- Vantaggi: processi decisionali snelli, rapidità di adattamento ai mutamenti ambientali, bassi costi di coordinamento (supervisione diretta dell'imprenditore).
- Svantaggi: mancanza di specializzazione, problema al crescere di mansioni e volumi



Struttura elementare



Struttura funzionale

Superare i limiti della struttura elementare →

- organizzare le attività in gruppi omogenei di compiti: le «funzioni»
- Affidare ogni funzione ad un responsabile (metà strada tra vertice aziendale e unità operative)

Struttura funzionale:

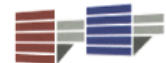
- Sostanziale differenziazione di competenze tra organi di governo e organi di governo delle funzioni
- Possibile presenza di unità di staff senza collegamento con la gerarchia
- Responsabile di funzione → delega decisionale dall'imprenditore → aumento di fabbisogno di coordinamento tra unità

Vantaggi:

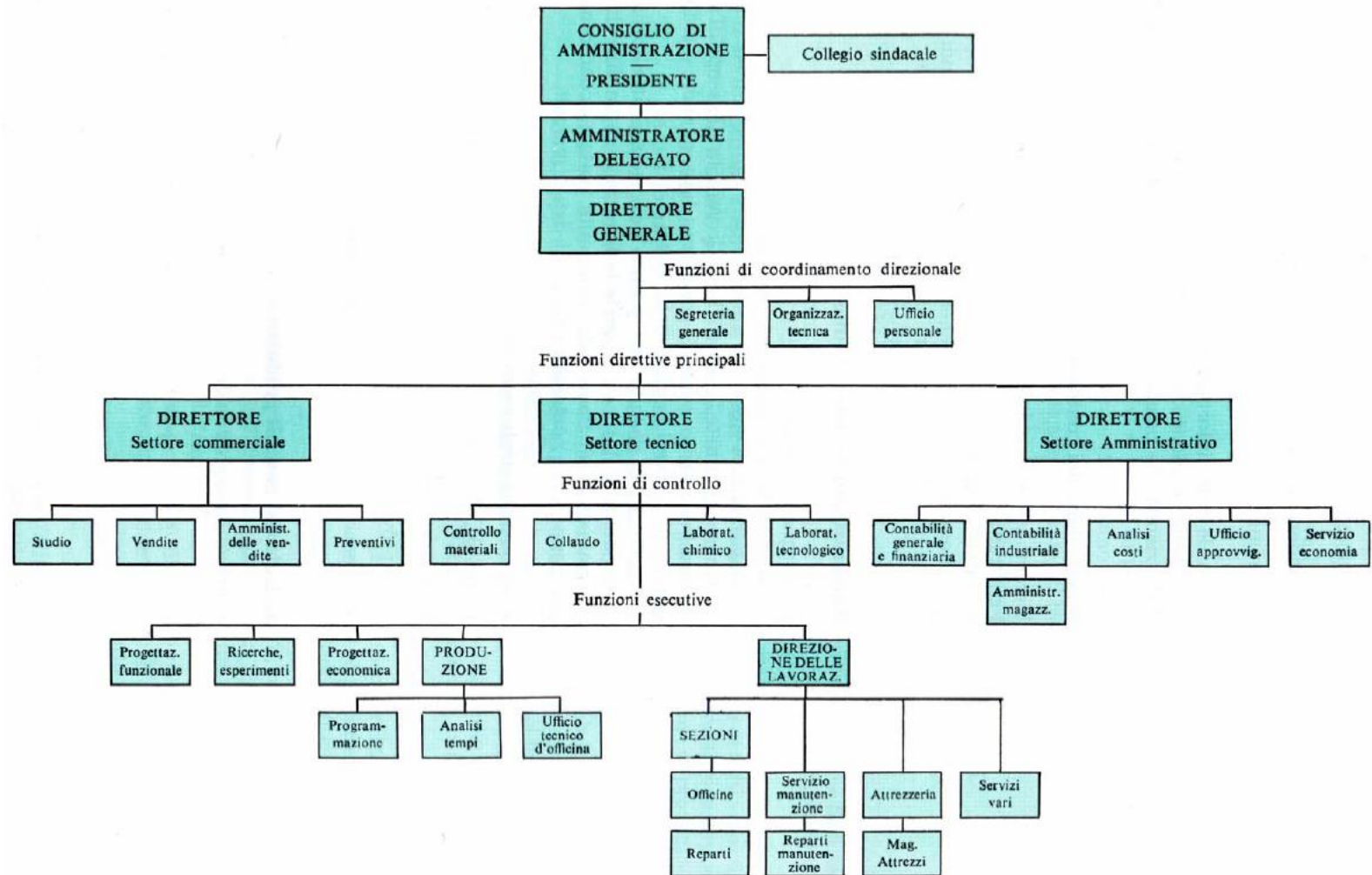
- Specializzazione interna delle funzioni → aumento di efficienza delle UO
- Accorpamento di attività in funzioni → economie di scala

Svantaggi:

- Eccessiva autonomia delle funzioni → calo di comunicazione orizzontale → burocratizzazione e accentuazione della gerarchia



Struttura funzionale

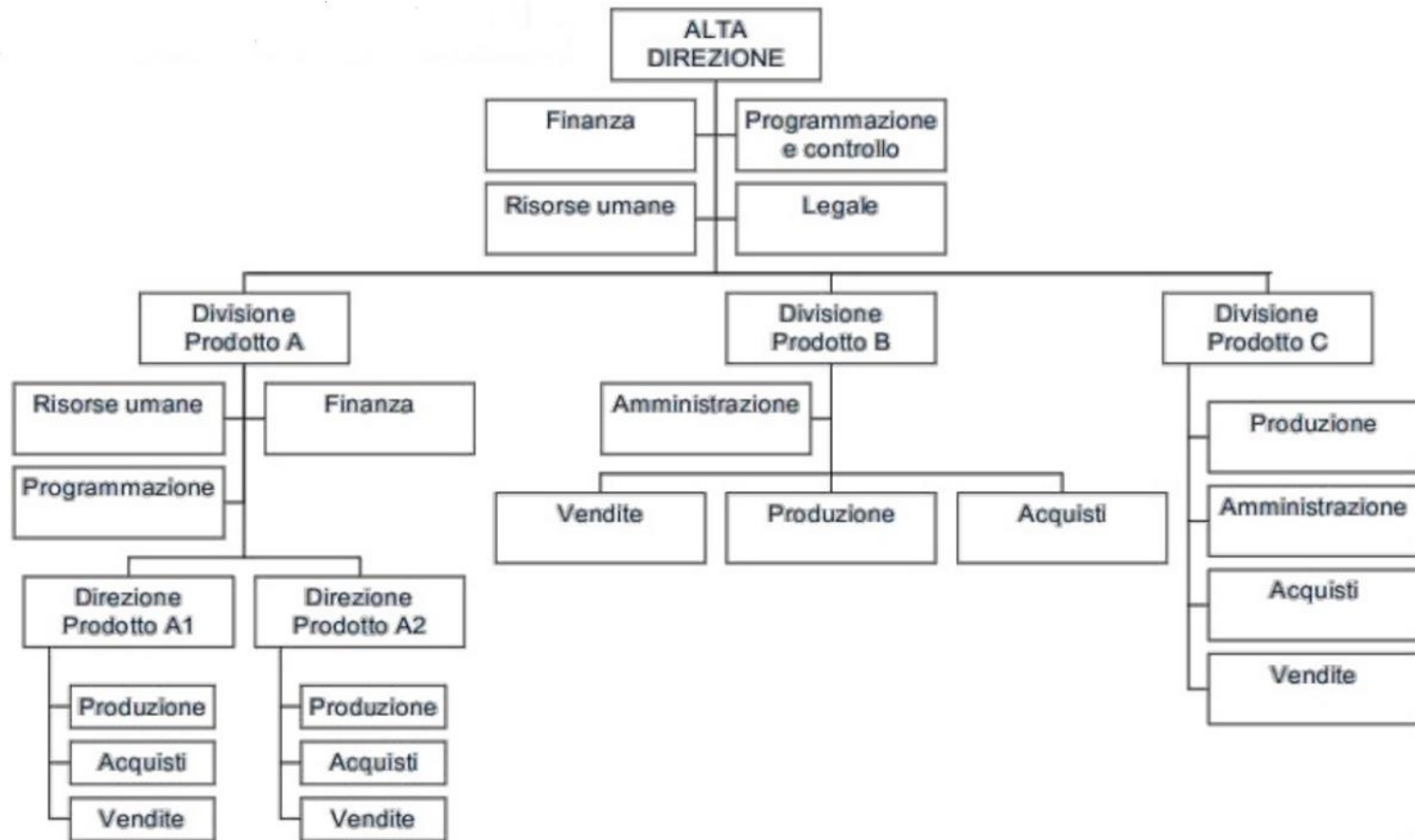


Struttura divisionale

- Al crescere delle dimensioni → divisioni (o ASA – Area Strategica d’Affari)
- Divisioni per gruppi di prodotti con a capo un direttore
 - Decisioni operative e funzioni specializzate → divisione
 - Decisioni strategiche, coordinamento globale e servizi comuni → livello centrale
- Relativa autonomia rispetto all’ambito competitivo
- Ulteriormente strutturate per funzioni al loro interno
- Livello centrale: strategia d’impresa, assegnazione di risorse e definizione obiettivi, controllo dei risultati



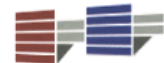
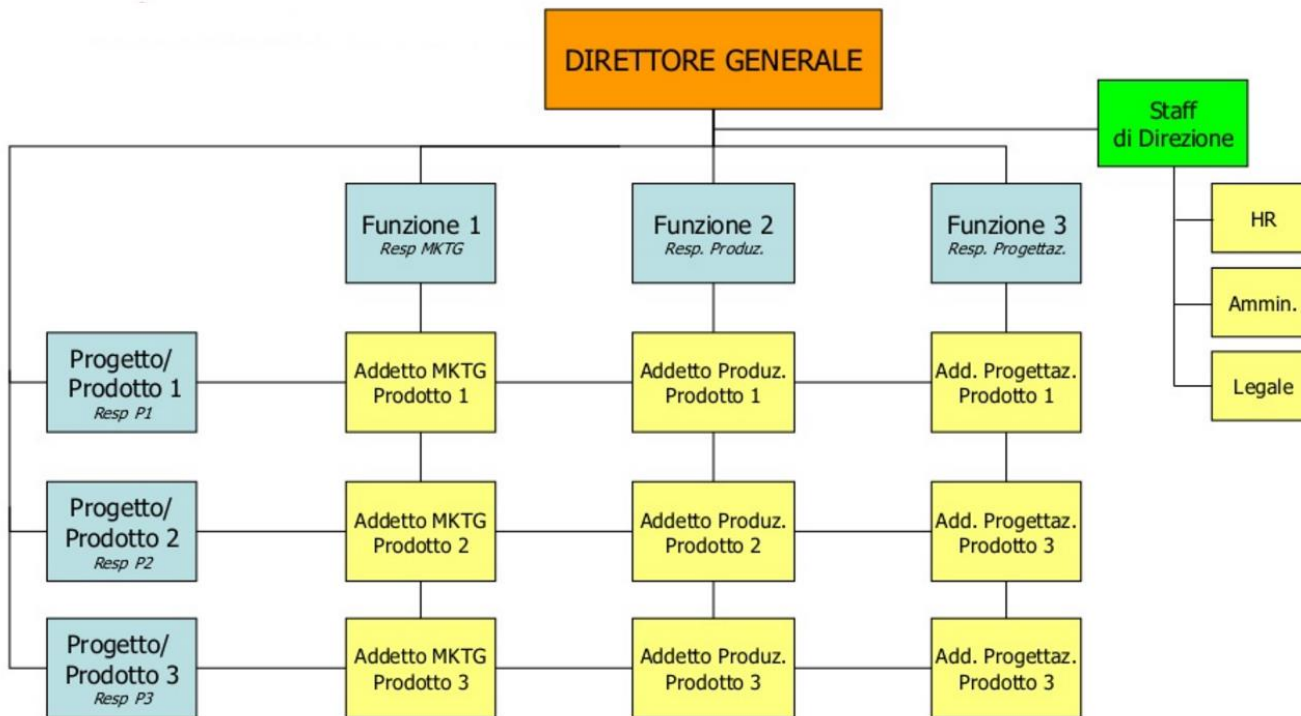
Struttura divisionale



Ulteriori strutture

Struttura a matrice

- Struttura flessibile; doppia responsabilità: funzionale e di prodotto (o progetto)



I sistemi operativi (*management system*)

- Struttura organizzativa → definisce ruoli, compiti e posizioni
- Sistemi operativi → guidano l'azione organizzata di persone e UO tramite regole, procedure e programmi

Funzioni:

- Assegnare obiettivi e risorse alle UO
- Supportare i processi decisionali offrendo informazione e conoscenza
- Determinare dimensionamento e sviluppo delle RU
- Amministrare il sistema di ricompense al fine di allineare i comportamenti individuali agli obiettivi aziendali

Supporto al management nelle sue funzioni chiave:

- Planning: Pianificazione degli obiettivi;
- Organizing: Organizzazione delle risorse
- Controlling: Controllo delle performance e della direzione di marcia
- Leading: Guida delle persone coinvolte nell'impresa



I sistemi operativi (*management system*)

1. Sistemi di pianificazione, programmazione e controllo
 1. Sistema di pianificazione strategica
 2. Sistema di programmazione e controllo

2. Sistemi di gestione del personale
 1. Sistema di Dimensionamento organici
 2. Sistema di Reclutamento, selezione e inserimento
 3. Sistema di Formazione e addestramento
 4. Sistema di Valutazione e sviluppo manageriale
 5. Sistema di Retribuzione e carriera

3. Sistema informativo aziendale, i cui compiti sono:
 - Elaborazione, scambio, organizzazione e distribuzione informazioni a supporto delle decisioni

