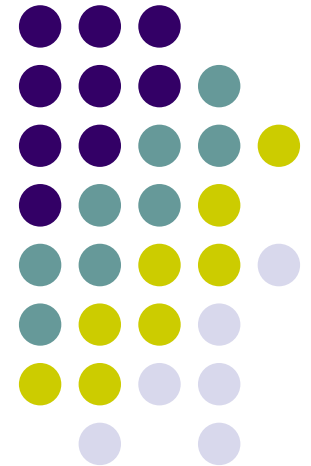


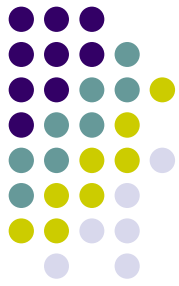
L'organizzazione aziendale

- # Il sistema d'impresa e le variabili organizzative
- # I principali modelli di struttura organizzativa



Definizione di organizzazione

In prima approssimazione



1. Scegliere e dotare l'impresa di tutti i mezzi e di tutte le risorse (umane, tecniche, finanziarie) che sono utili al suo funzionamento



2. realizzarne le combinazioni più efficienti in relazione alle esigenze della gestione



**... essenzialmente attiene
all'organizzazione del lavoro umano (1)**



- 1. fissare, coordinare e comunicare chiari obiettivi;**
- 2. determinare le funzioni in cui articolare l'attività aziendale e aggregarle secondo criteri di omogeneità dei compiti e autosufficienza in specifiche unità operative;**



... essenzialmente attiene all'organizzazione del lavoro umano (2)

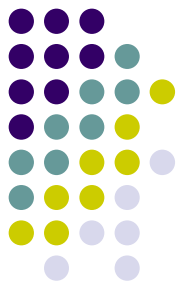
- 3. costituire appositi organi, collocati su livelli, ai quali affidare le responsabilità di ciascuna delle suddette funzioni;**
- 4. disciplinare i compiti, le responsabilità e i poteri che ciascun organo deve assumere nel corso della gestione;**



... essenzialmente attiene all'organizzazione del lavoro umano (3)

- 5. coordinare tutte le attività dell'impresa in modo da facilitarne il funzionamento e in modo che ciascuna unità organizzativa, per la parte di propria competenza e nell'ambito della propria autonomia, contribuisca al conseguimento degli obiettivi strategici**

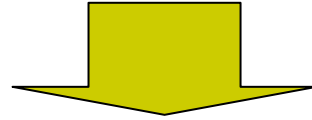
Alla base dell'organizzazione si colloca **il principio di divisione del lavoro**



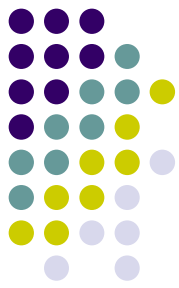
1. Definizione delle attività da svolgere e delle opportune competenze;
2. Assegnazione specialistica di compiti e mansioni alle persone in possesso della relativa professionalità;
3. Creazione, per ciascuna attività, di unità operative ed organi, collocati su diversi livelli, ai quali affidare precise responsabilità e attribuire poteri decisionali



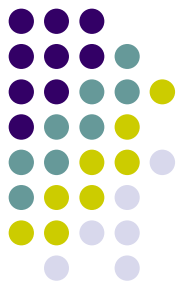
**Le scelte organizzative
(divisione e coordinamento del
lavoro) consentono che**



**l'intera gestione aziendale
possa conseguire
obiettivi di massima efficacia,
compatibili con
un elevato grado di efficienza
del sistema d'impresa**



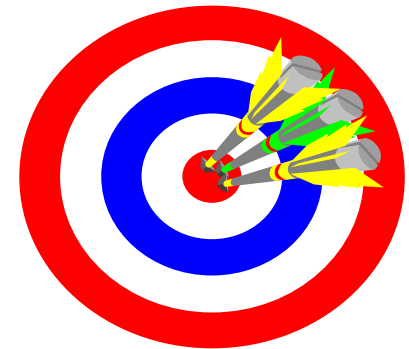
Concetto di efficacia



Conseguire al meglio gli obiettivi prefissati (sviluppo aziendale, dominio del mercato, qualità del prodotto/servizio, ecc.), indipendentemente dagli input impiegati e dal loro costo.

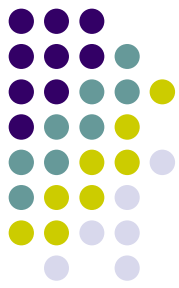
Risultati conseguiti (output effettivi)

Risultati attesi (output previsti)



Strettamente correlato alle scelte strategiche che ciascuna impresa assume.

Concetto di efficienza



Conseguire i risultati programmati con un impiego ottimale di risorse, riducendo gli sprechi, le duplicazioni, i tempi di esecuzione dei compiti e, quindi, i **costi**

Output ottenuti (Ricavi)

Input utilizzati (Costi)

Strettamente correlato agli obiettivi economici perseguiti.

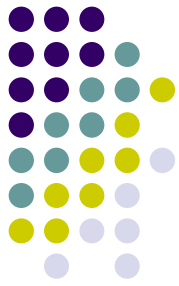


Le variabili chiave dell'organizzazione



- ***Struttura organizzativa*** (definizione e assegnazione dei compiti e delle responsabilità);
- ***Sistemi operativi*** (di fatto rendono operativa la struttura);
- ***Stile di direzione*** (modalità con cui “i capi” esercitano funzioni di guida, orientamento e influenza sui subordinati)

Struttura organizzativa



Organi
dell'impresa

***centri direttivi, di controllo e
di esecuzione tra cui è
suddiviso il lavoro aziendale***

Funzioni assegnate
agli organi

***ripartizione delle attività
aziendali tra i diversi
organi***

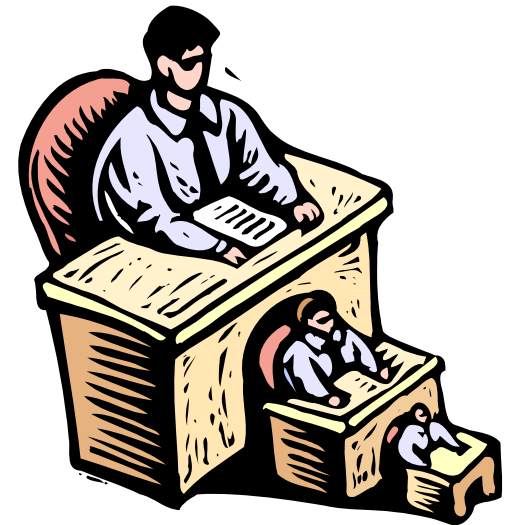
Relazioni di dipendenza
e di collaborazione tra gli
organi

***formalizzazione
dei rapporti***

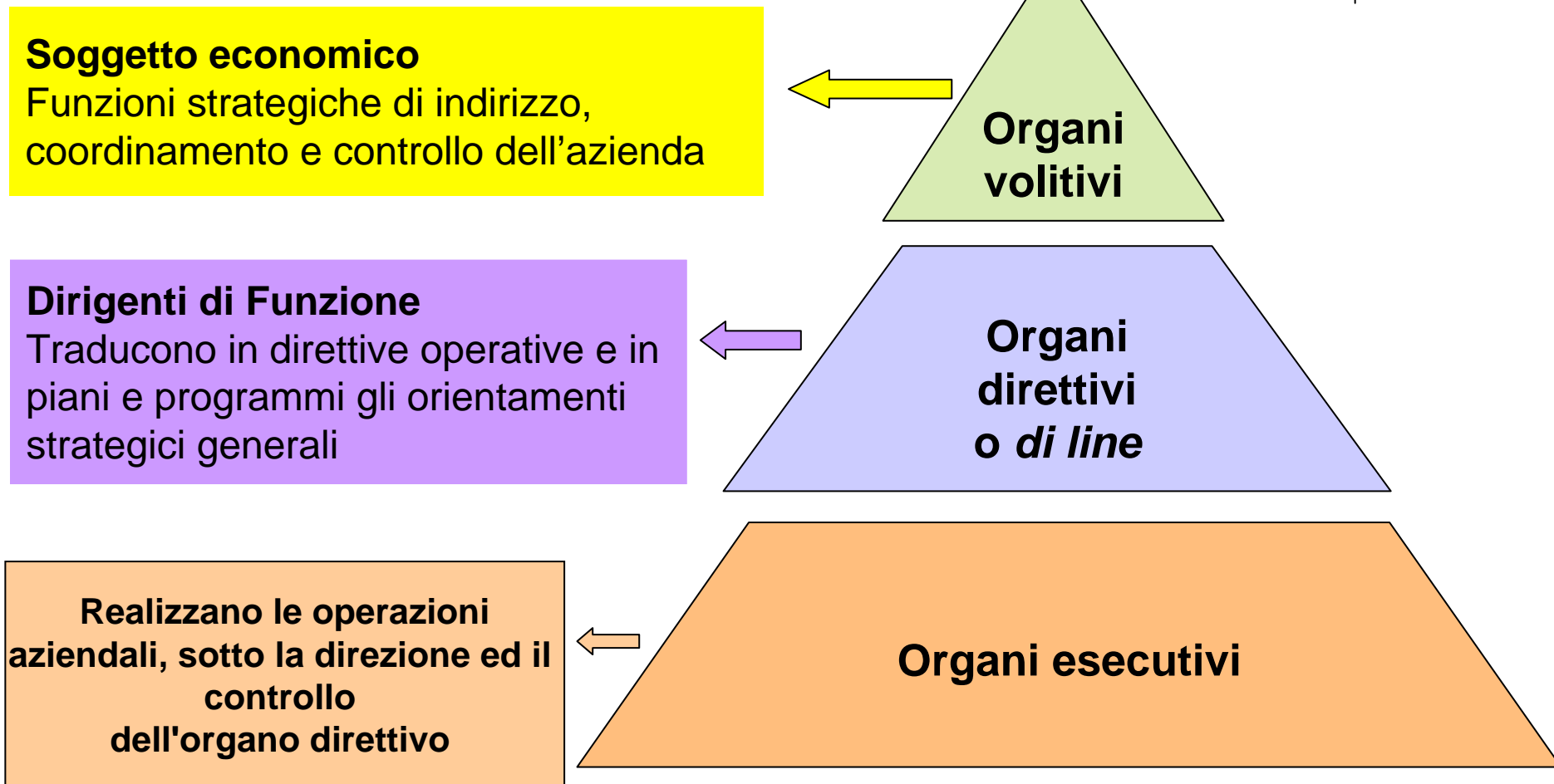
La divisione del lavoro in senso verticale



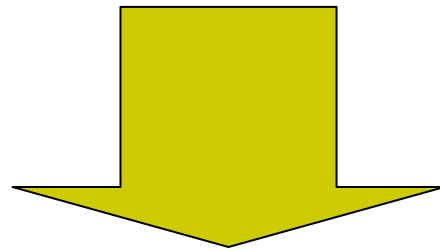
- Riguarda la costituzione di **organi aziendali, collocati su diversi livelli gerarchici**, ai quali competono funzioni differenti (deliberative, direttive, esecutive), con la connessa responsabilità e la relativa autorità decisionale
- Definisce le **relazioni gerarchiche** tra gli organi



La divisione del lavoro in senso verticale: gli organi aziendali



L'intensità con la quale si attuano la distribuzione del potere decisionale e l'attribuzione di autonomia fra gli organi collocati ai livelli superiori e inferiori della gerarchia determina



**il grado di
accentramento / decentramento
delle strutture organizzative**

Il decentramento



Vantaggi

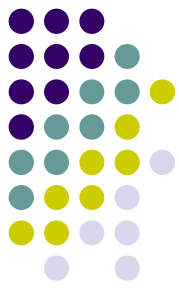
- Flessibilità dell'organizzazione
- Maggiore capacità di reazione e d'intervento a modificazioni ambientali ed interne
- Minore impegno del vertice aziendale su attività ordinarie e *focus* sui problemi strategici
- motivazione e coinvolgimento dei responsabili funzionali ed operativi potenziati



Svantaggi

un eccessivo decentramento può pregiudicare il coordinamento delle decisioni e delle attività, favorendo comportamenti non in linea con gli obiettivi di fondo dell'azienda

La rappresentazione grafica della struttura organizzativa: *gli organigrammi*

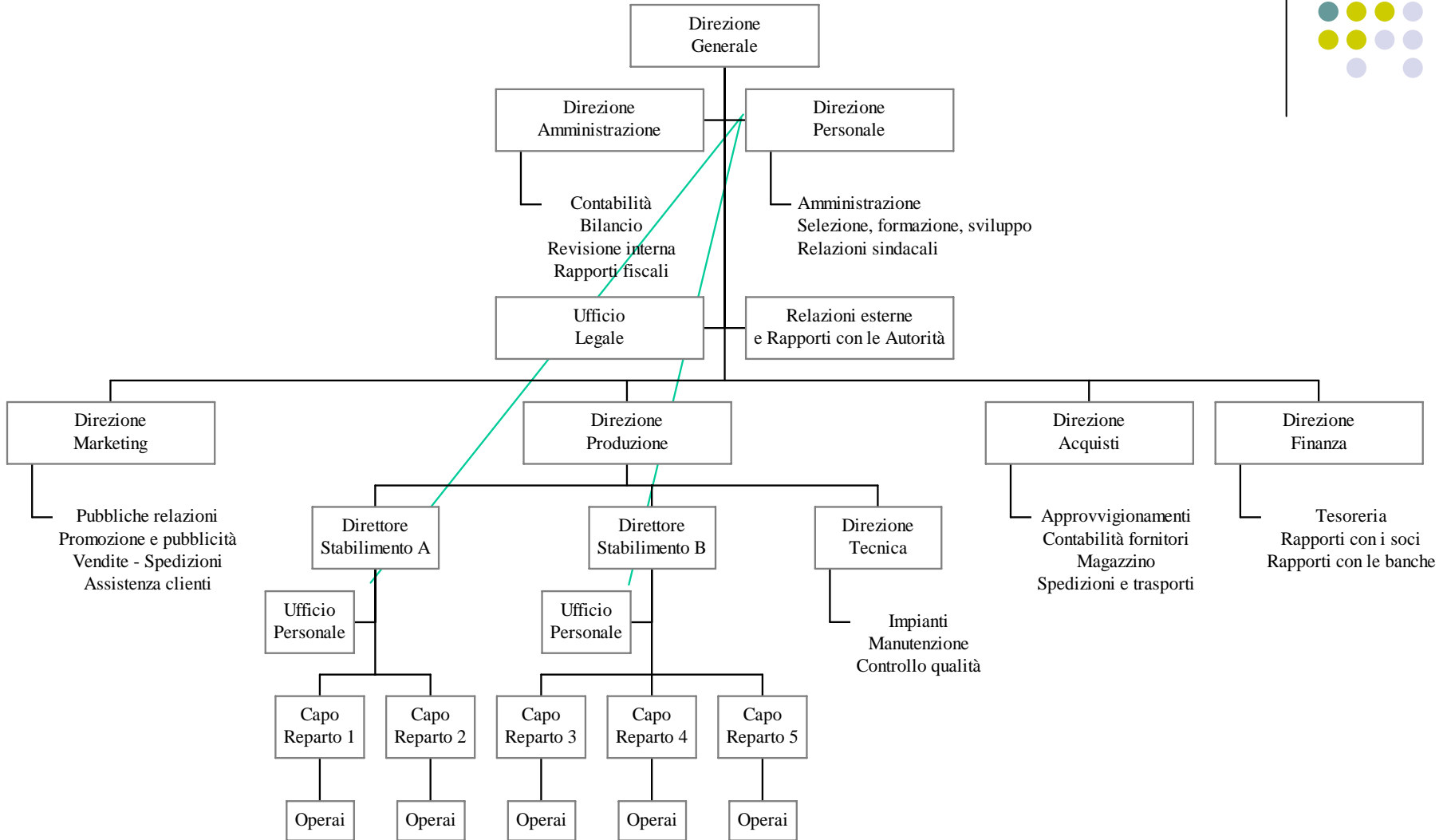
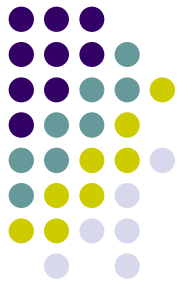


- chiariscono quali sono gli organi tra cui è diviso il lavoro e quali funzioni sono loro attribuite;
- delimitano i compiti e le aree di intervento sia delle singole persone che delle unità organizzative;
- precisano le relazioni gerarchiche e funzionali tra i diversi organi.

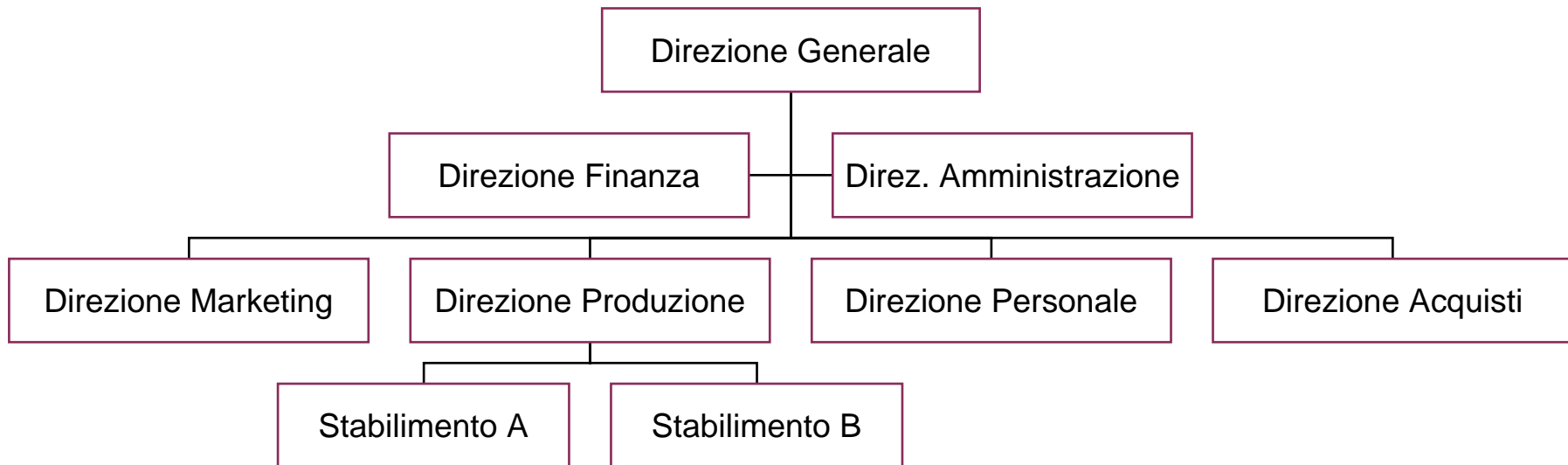
Numerosità dei livelli gerarchici (Sviluppo verticale)

Ampiezza del controllo (Sviluppo orizzontale)

Esempio di organigramma



Esempio di organigramma



La divisione del lavoro in senso orizzontale



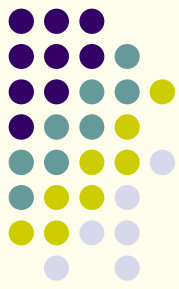
Definisce i compiti e le aree d'intervento delle unità organizzative ed operative, raggruppandoli per

funzioni variamente specializzate

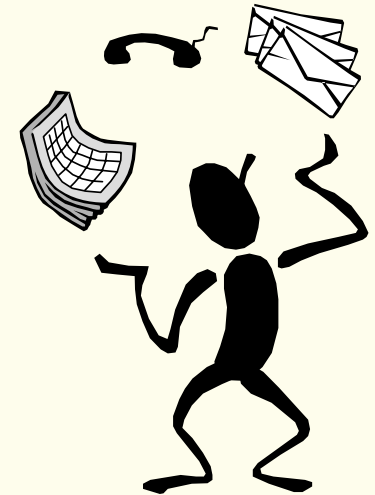
(amministrazione, gestione del personale, produzione, vendita), attraverso le quali l'impresa esplica la propria funzione produttiva.



A ciascuna area funzionale corrispondono:



- ✘ un **complesso di operazioni e compiti operativi** aventi la stessa natura, **finalizzati alla realizzazione di un particolare processo produttivo**;
- ✘ particolari **combinazioni di risorse** tecniche (materiali ed immateriali), finanziarie e professionali adeguate;
- ✘ uno **specifico obiettivo**. *Il raggiungimento degli obiettivi parziali concorre a realizzare l'obiettivo strategico dell'azienda*



Descrizione Obiettivi



**Alta
Direzione**

**Ob. Generali
Azienda**

Resistere alla concorrenza
Mantenere inalterati i profitti

**Obiettivi di
Produzione**

Diversificare la produzione articolandola su
più modelli

**Direz. di
Funzione**

**Obiettivi di
Reparto**

Ridurre i costi e
accrescere la
produttività

**Direzioni di
Reparto**

Obiettivi

**Obiettivi di
Stabilimento**

Produrre i
modelli
richiesti entro
limiti contenuti
di costo

**Direzioni di
Strabilimento**

**Unità
Organizzative**

**Obiettivi degli
esecutori**

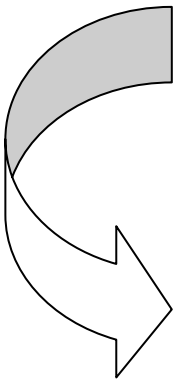
**ESE
GUIRE**

Squadre - Uffici

I criteri di divisione orizzontale del lavoro

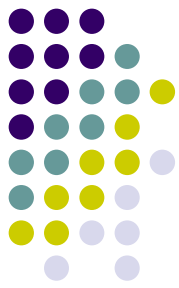


Per input: *per funzione e/o processo produttivo le attività aziendali sono organizzate e attribuite in relazione al tipo di attività svolta (produttiva, commerciale, finanziaria, ecc.) o in relazione alla tecnologia impiegata nelle unità produttive*



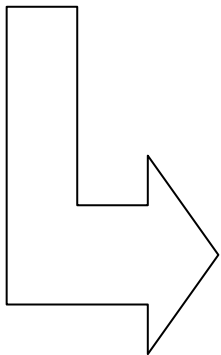
Struttura organizzativa di tipo
PLURIFUNZIONALE

I criteri di divisione orizzontale del lavoro



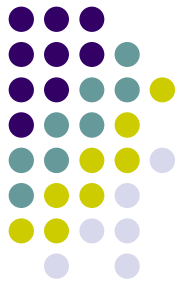
Per output:

- *Per famiglia di prodotti*
- *Per area geografica*
- *Per clientela o canale distributivo*

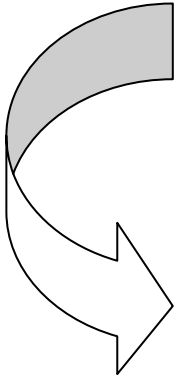


Struttura organizzativa di tipo
MULTIDIVISIONALE

I criteri di divisione orizzontale del lavoro

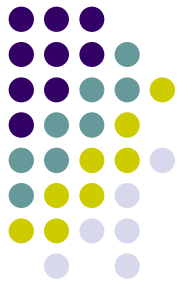


Per input e per output:

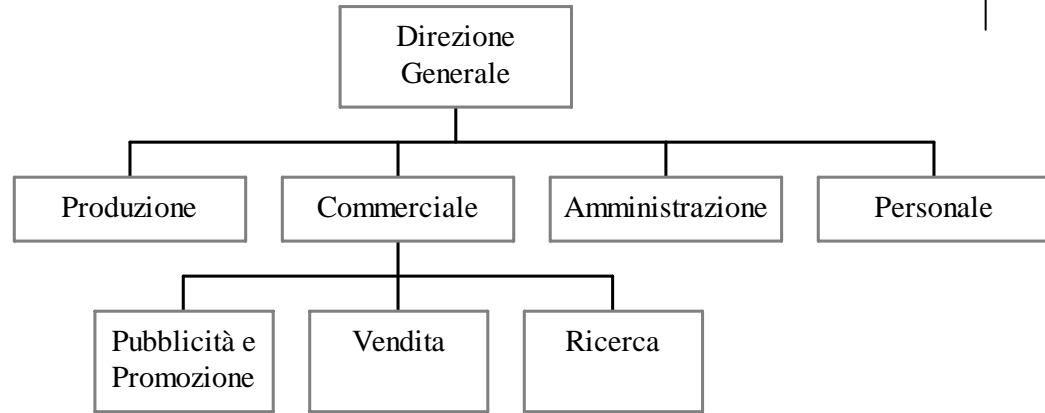
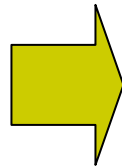


Struttura organizzativa di tipo
A MATRICE

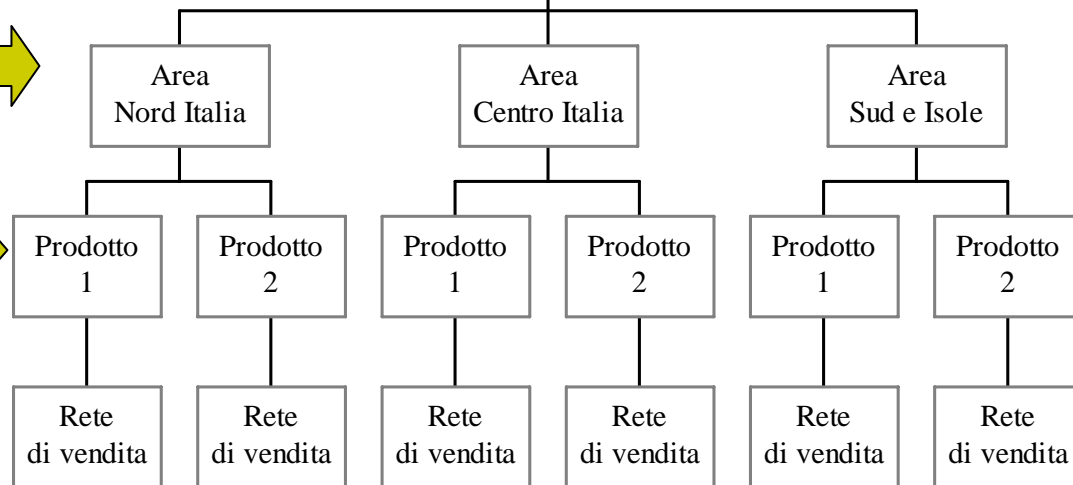
Concorso di più criteri nella concreta organizzazione del lavoro in azienda



Organizzazione del lavoro per funzione



Organizzazione del lavoro per area



Organizzazione del lavoro per prodotto



Nella progettazione organizzativa il momento più delicato è rappresentato dalla **scelta del modello strutturale**

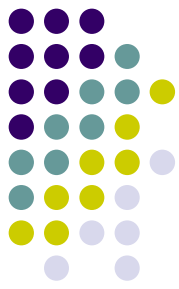


Dalla struttura organizzativa e dal suo funzionamento dipende la capacità dell'impresa:

- **di sovrintendere con continuità alle variabili critiche del successo** (*presidio della tecnologia, governo della produzione, dimensioni del mercato, strategie di integrazione e diversificazione*)
- **e, quindi, di governare la redditività, la sopravvivenza e lo sviluppo**



Gli ordinamenti organizzativi I più diffusi nella realtà operativa



1. struttura semplice;
2. struttura plurifunzionale;
3. struttura multidivisionale;
4. struttura a matrice



Gli ordinamenti organizzativi

I modelli che si stanno diffondendo



focalizzazione sullo sviluppo del core business

relazioni non competitive tra imprese (imprese-rete; distretti industriali; outsourcing; joint venture ...)

Obiettivi

- Consolidare il vantaggio competitivo;
- Acquisire maggiore flessibilità;
- Disporre di competenze e know-how specialistici