

Organizzazione e gestione per lo start up aziendale

Prof. Michelangelo Smeriglio

Lezione n. 3 - 25/10/2024



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Facoltà di Informatica

Aggiornamento Aule

Dal 25 ottobre incluso

Lunedì 17:00-20:00
Aula MAGNA Regina Elena, Edificio C
Venerdì 13:00-15:00
Aula MAGNA Regina Elena, Edificio C

Aggiornamento esoneri

La segreteria didattica ha confermato la possibilità di effettuare gli esoneri.

Le date dei 2 esoneri sono:

- 8 novembre ore 13.00
- 20 dicembre ore 13.00

Ogni esonero è costituito da:

- 8 domande v/f
- 1 domanda aperta.

Accettando il voto degli esoneri (media aritmetica dei voti di ogni esonero) si può accedere direttamente alla prova orale.



L'AREA ORGANIZZATIVA

LA FUNZIONE ORGANIZZATIVA

Organizzare significa ordinare un sistema di parti interdipendenti e correlate, ciascuna avente una specifica funzione rispetto al complesso.

La funzione organizzativa di una impresa definisce:

- I centri decisionali, di controllo ed esecutivi
- L'autorità e le responsabilità di ciascuno di essi
- Organigramma e descrizione delle mansioni
- Le procedure organizzative

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- ❑ è un **insieme di relazioni** tra le persone che in essa operano;
- ❑ è la **distribuzione dell'autorità** e delle **responsabilità** al suo interno;
- ❑ è un **insieme di processi** elementari con i quali la stessa si costituisce.

La struttura organizzativa non va formulata per aderire ad un modello ideale ed astratto; deve essere **adattata** alla concreta realtà nella quale l'azienda opera, tenendo conto dei meccanismi operativi esistenti, delle persone, dello stile di direzione.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Una struttura organizzativa è composta da elementi:

- «Hardware» (o di struttura) → meccanismo di differenziazione attraverso il quale ciascuna delle parti assume una specifica sub-funzione.
- «Software» (o decisionali) → oltre a stabilire lo scopo, le finalità, gli obiettivi dell'organizzazione, ne elabora le norme e le relazioni tra le parti.

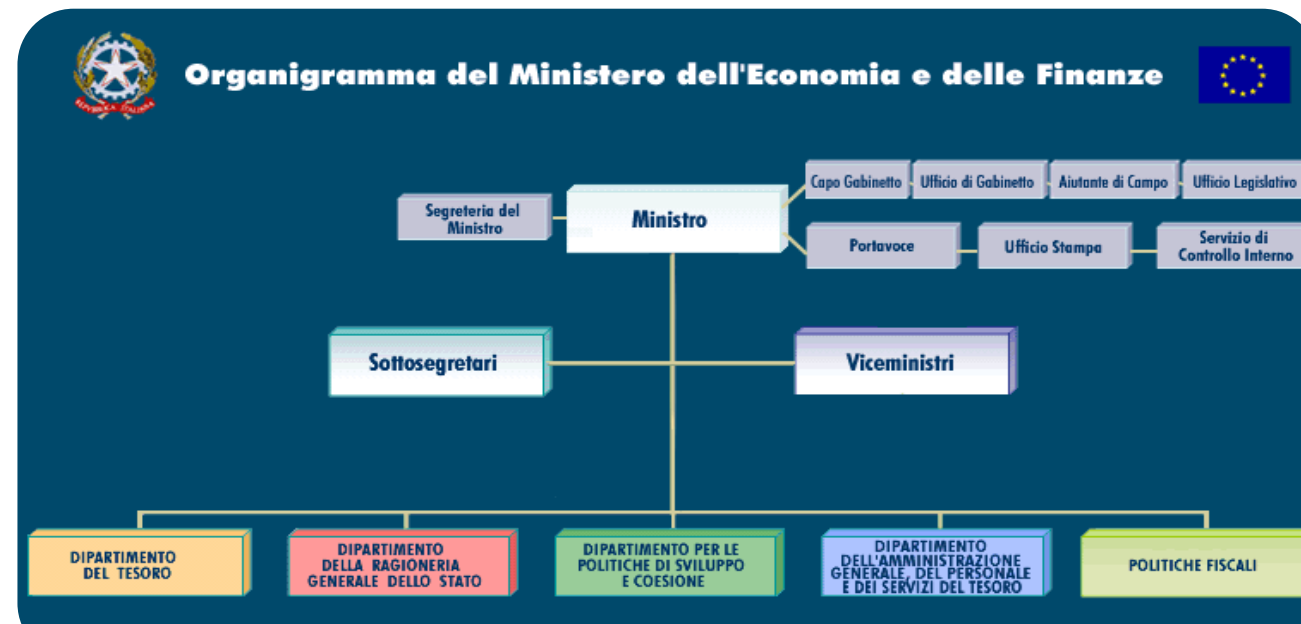
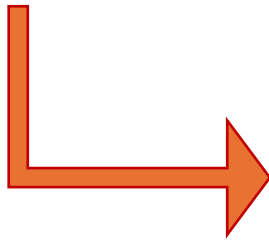
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Una struttura organizzativa può essere inoltre di tipo:

- Formale: la divisione in mansioni e la loro integrazione è esplicitamente riconosciuta e sancita, e può essere rappresentata tramite gli organigrammi;
- Informale: si riferisce ai rapporti spontanei ed ai fattori di influenza e di potere.

GLI ORGANIGRAMMI

- sono delle rappresentazioni grafiche globali, d'immediata percezione visiva, della struttura organizzativa formale dell'impresa
- Il loro scopo è di evidenziare gli aspetti fondamentali del funzionamento dell'organizzazione, le posizioni strutturali ed i collegamenti tra le diverse funzioni aziendali.



LIMITI DEGLI ORGANIGRAMMI...

- mancanza di informazioni sull'importanza delle posizioni rappresentate;
- mancanza di informazioni sui rapporti non gerarchici;
- difficoltà di estrapolare informazioni sull'ambiente in cui opera l'unità aziendale;

Come si superano?

Vengono **redatti altri documenti** che forniscono informazioni aggiuntive sulla struttura organizzativa considerata, quali:

- i mansionari, che evidenziano “che cosa” fanno gli organi aziendali, descrivendo i compiti assegnati agli stessi;
- le norme procedurali, che specificano “come” svolgere i singoli compiti.

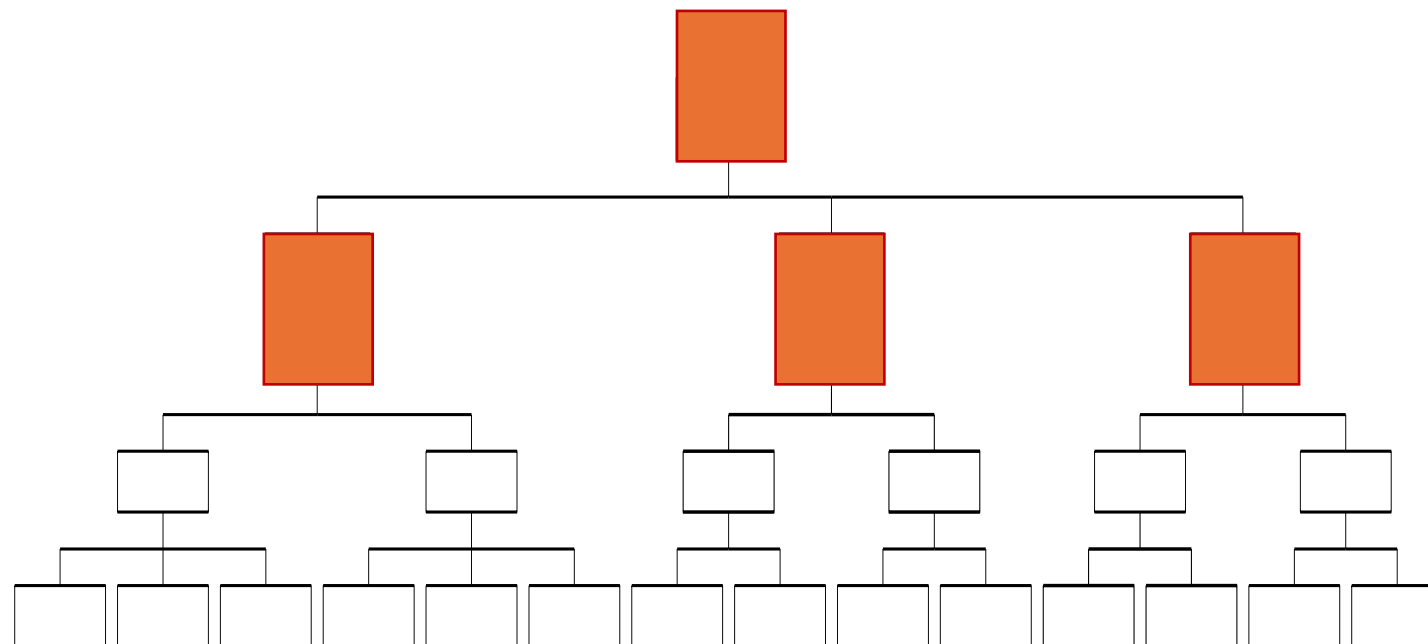
UN PASSO INDIETRO... L'EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA



IL MODELLO GERARCHICO (*STRUTTURA MONOFUNZIONALE*)

- l'autorità, la responsabilità e le competenze sono massime al vertice dell'organizzazione (**principio di gerarchia**)
- le funzioni vengono delegate verso il basso (**principio di delega**)
- in caso di difficoltà impreviste il problema deve tornare al vertice per la risoluzione (**principio di eccezione**)
- ciascuno deve sapere chiaramente da chi prendere ordini e a chi rivolgersi quando non sia in grado di decidere da solo (**principio dell'unità di direzione**)

IL MODELLO GERARCHICO (*STRUTTURA MONOFUNZIONALE*)



CARATTERISTICHE DEL MODELLO GERARCHICO (*STRUTTURA MONOFUNZIONALE*)

Organizzazione come sistema chiuso che opera in regime di stabilità, la velocità di cambiamento del mercato è inferiore alla velocità di adattamento dell'azienda.

- Semplicità operativa e assenza di forti mutamenti nelle tecnologie
- Processo di delega ridotto
- Processo decisionale accentrato
- Comunicazione verso il basso
- Coordinamento per gerarchia
- Controllo totale da parte dell'imprenditore che cura personalmente tutte le funzioni aziendali

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

(*STRUTTURA GERARCHICO FUNZIONALE*)

- Attività raggruppate in base a una funzione comune.
- Esalta il principio della specializzazione delle singole aree; ciò facilita l'apprendimento e la diffusione delle conoscenze tra gli appartenenti ad una medesima funzione.

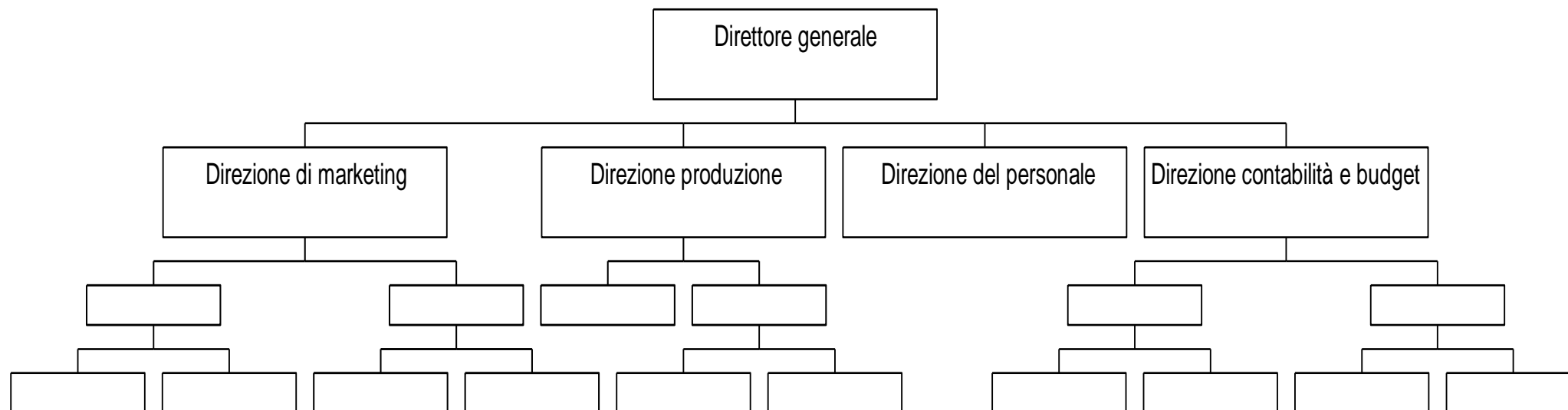
Principi:

- l'autorità, la responsabilità e le competenze sono massime al vertice dell'organizzazione (**principio di gerarchia**).
- in caso di difficoltà impreviste il problema deve tornare al vertice per la risoluzione (**principio di eccezione**). Processo decisionale centralizzato.
- **principio della competenza e specializzazione**

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

(*STRUTTURA GERARCHICO FUNZIONALE*)

Struttura gerarchico-funzionale



CARATTERISTICHE DEL MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

(STRUTTURA GERARCHICO FUNZIONALE)

Efficace quando:

- La profondità dell'esperienza è critica per il raggiungimento degli obiettivi
- L'organizzazione necessita di essere controllata e coordinata attraverso la gerarchia
- L'efficienza riveste un ruolo importante
- C'è poco bisogno di coordinamento orizzontale.

Punti di forza	Punti di debolezza
Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali	Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali
Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite	Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia
Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali	Porta ad uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative
E' da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti	Si traduce in una minore innovazione
	Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

LIVELLI ORGANIZZATIVI

Nella struttura gerarchico funzionale esistono TRE LIVELLI ORGANIZZATIVI FONDAMENTALI:



Direzione generale

È affidato il compito di amministrare l'azienda come sistema unitario, cioè con una visione d'insieme che le consenta di definire quali sono gli obiettivi primari dell'azienda e di coordinare l'azione delle diverse aree funzionali.

Direzioni dei
Dipartimenti Funzionali

Sono specializzate nelle varie funzioni, per cui nessuna di esse, normalmente, è in grado di occuparsi di problemi generali aziendali, ma solo di problemi settoriali. Ad esempio, l'operato del direttore di una funzione sarà valutato, principalmente, sulla base del raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati all'interno della sua area e non in base ai risultati raggiunti a livello aziendale. .

Unità operative

Sono organi che fanno capo ai dipartimenti funzionali, per realizzare piani predisposti dagli stessi. Esse hanno compiti prevalentemente di tipo esecutivo. Esempi di unità operative sono gli uffici amministrativi, gli stabilimenti di produzione, le filiali di vendita, i laboratori di ricerca.

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI

Principali Direzioni funzionali:

- ☐ DIREZIONE MARKETING
- ☐ DIREZIONE DELLA PRODUZIONE
- ☐ DIREZIONE DEL PERSONALE
- ☐ DIREZIONE AMMINISTRATIVA
- ☐ DIREZIONE FINANZA
- ☐ DIREZIONE RICERCA & SVILUPPO

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI

DIREZIONE MARKETING è responsabile della gestione di tutti i diversi aspetti connessi al marketing mix. Infatti, la pianificazione di marketing consiste non solo nella definizione delle strategie attraverso le quali l'impresa tenta di raggiungere i propri obiettivi sul mercato, ma anche nell'individuazione di efficaci strumenti relativi alle singole variabili del marketing mix, quali:

- **IL PRODOTTO E LA SUA FILOSOFIA:** esso è inteso come insieme di caratteristiche ed è considerato il protagonista del mercato, in quanto rappresenta lo strumento attraverso cui l'impresa produce ricchezza. Il prodotto deve essere tale da soddisfare i bisogni dei consumatori e deve essere competitivo rispetto ai prodotti concorrenti;
- **LA COMUNICAZIONE:** essa comprende tutte le tecniche e gli strumenti attraverso i quali effettuare una buona pubblicità, promuovere le vendite, addestrare ed incentivare i venditori ecc.;
- **LA DISTRIBUZIONE,** come elemento di trasferimento dalla produzione al consumo
- **IL PREZZO** quale controvalore di scambio e presupposto di redditività: esso è una delle leve più importanti del marketing. La scelta del prezzo giusto di un prodotto rappresenta per l'impresa una decisione significativa dal momento che i suoi effetti hanno un'immediata ripercussione sul risultato economico complessivo.

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI

DIREZIONE DELLA PRODUZIONE coordina l'attività di trasformazione dei fattori produttivi (materiali, immateriali e personali) in prodotti finiti da collocare sul mercato. Questa direzione assume un ruolo rilevante soprattutto nelle aziende industriali dove essa influenza lo svolgimento del lavoro di tutte le altre funzioni.

Il **RESPONSABILE DELLA PRODUZIONE** svolge numerosi compiti: cerca di bilanciare le esigenze commerciali con quelle produttive, realizzando i prodotti richiesti dal mercato minimizzando i costi; definisce le modalità di utilizzo dei macchinari; determina i ritmi della produzione in modo da rispettare i tempi di consegna e da minimizzare il livello delle scorte ecc.

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI

DIREZIONE DEL PERSONALE è incaricata di sovrintendere alla gestione del personale dell' azienda svolgendo, in particolare, i seguenti compiti:

- assolvere ogni incombenza in ordine alla ricerca, selezione, assunzione e inserimento del personale;
- provvedere al pagamento delle retribuzioni e delle indennità spettanti al personale nonché al versamento dei contributi previdenziali e assistenziali;
- elaborare i piani di sviluppo delle carriere;
- seguire le questioni di carattere sindacale ed ogni controversia in materia di lavoro;
- curare l'esatta applicazione delle disposizioni di legge, contrattuali e regolamentari, riguardanti il personale.

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI

DIREZIONE AMMINISTRATIVA si occupa di tutto ciò che riguarda la tenuta della contabilità e i relativi adempimenti, disciplinati dalle leggi civili e dalla normativa fiscale. I compiti della direzione in questione si possono riassumere nei seguenti:

- gestione delle procedure amministrativo-contabili;
- produzione di informazioni economico-finanziarie a livello consuntivo e preventivo;
- gestione degli adempimenti di tipo civilistico e fiscale.

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI

DIREZIONE FINANZIARIA ha tipicamente per oggetto la gestione del fattore capitale nei suoi momenti tipici: il reperimento di capitale e l'impiego di capitale. Gli obiettivi della direzione in questione si possono riassumere, in termini generali, nei seguenti:

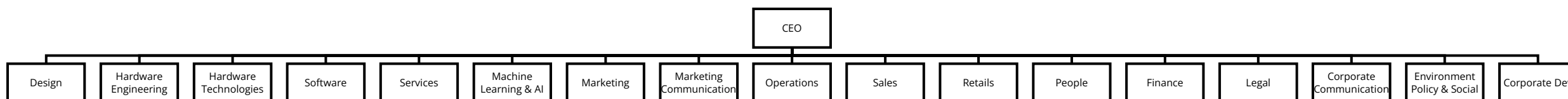
- il dimensionamento delle risorse finanziarie, che si traduce nella quantità di risorse da impiegare nell'impresa;
- l'allocazione delle risorse stesse;
- il reperimento delle risorse finanziarie e la loro gestione ottimale;
- la gestione delle relazioni con il sistema bancario;
- la gestione valutaria.

MODELLO GERARCHICO FUNZIONALE

DIREZIONI DEI DIPARTIMENTI FUNZIONALI

DIREZIONE RICERCA & SVILUPPO si occupa della scoperta e valorizzazione di nuove conoscenze al fine di conseguire una innovazione di processo, di prodotto o di ambedue. La produzione di queste innovazioni è condizione fondamentale per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda nel corso del tempo.

ESEMPIO MODELLO GERARCHICO-FUNZIONALE



MODIFICHE ED EVOLUZIONI DEL MODELLO APPLE

1976



1982



1998



Modello
Funzionale

Modello
Divisionale

Modello
Funzionale

IL MODELLO DIVISIONALE

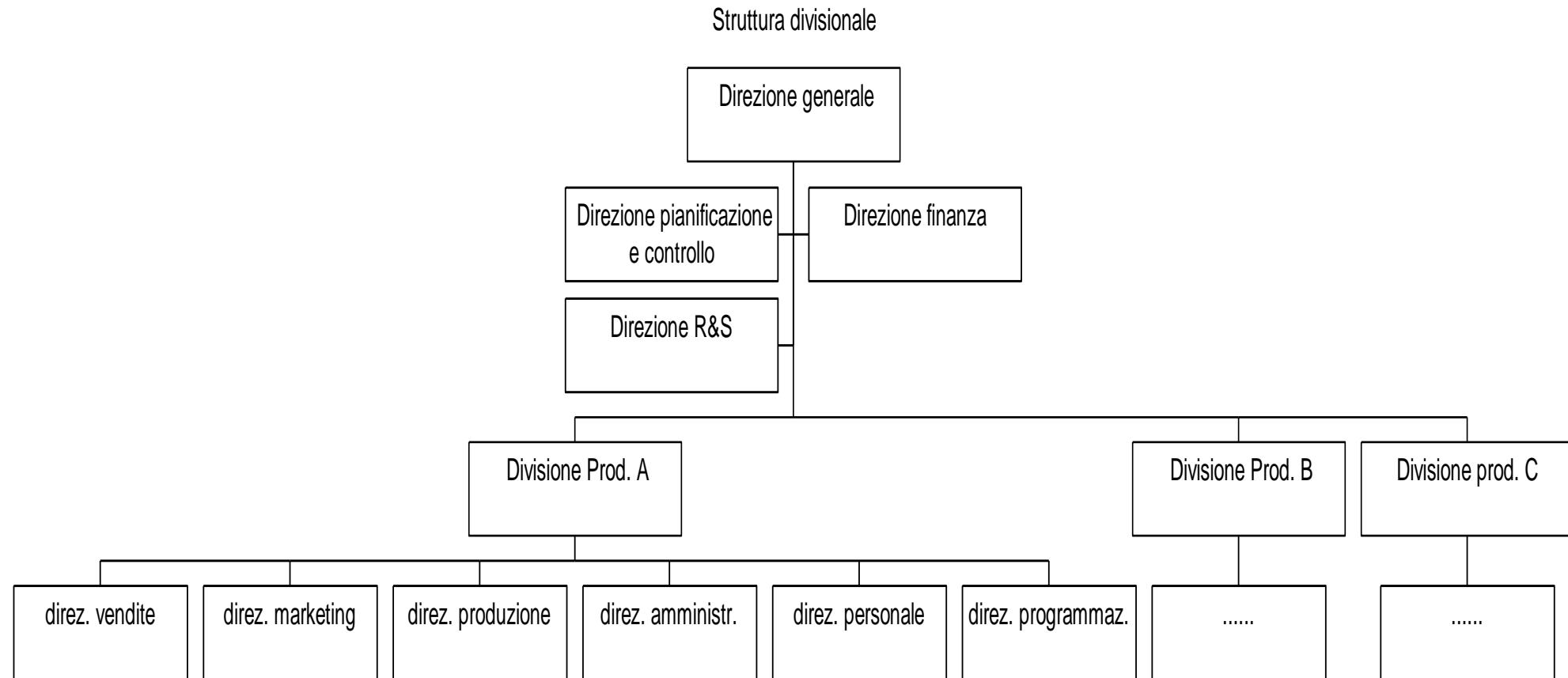
Attraverso il modello divisionale si organizzano divisioni separate in forma decentrata, ciascuna divisione è responsabile di singoli prodotti, servizi o programmi principali, divisioni, business o centri di profitto.

Questa struttura è anche denominata struttura per prodotto o struttura per funzioni strategiche.

Principi:

- Il modello è basato sull'output dell'organizzazione.
- Coordinamento massimizzato tra le unità funzionali nell'ambito di uno stesso gruppo di prodotti.
- Struttura divisionale decentralizza il processo decisionale.

IL MODELLO DIVISIONALE

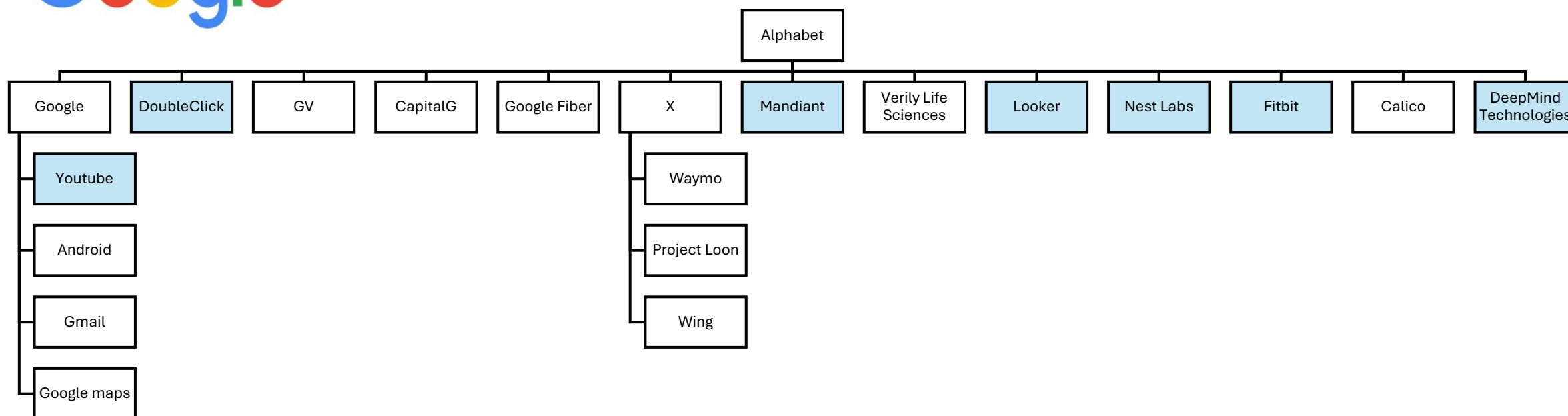


CARATTERISTICHE DEL MODELLO DIVISIONALE

Il modello divisionale sottintende un ambiente relativamente instabile ed una struttura caratterizzata da ampia delega nei riguardi delle divisioni operative.

Punti di forza	Punti di debolezza
E' indicata in caso di rapidi cambiamenti di un ambiente instabile	Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari	Porta ad uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni	Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela	Rende difficile l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto
E' da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti	
Decentralizza il processo decisionale	

ESEMPIO MODELLO DIVISIONALE



IL MODELLO PER AREA GEOGRAFICA

Modello simile al modello divisionale in cui le divisioni sono organizzate per area geografica.

Questa struttura è basata sugli utenti o i clienti dell'organizzazione.

La struttura per area geografica aiuta l'azienda a espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.

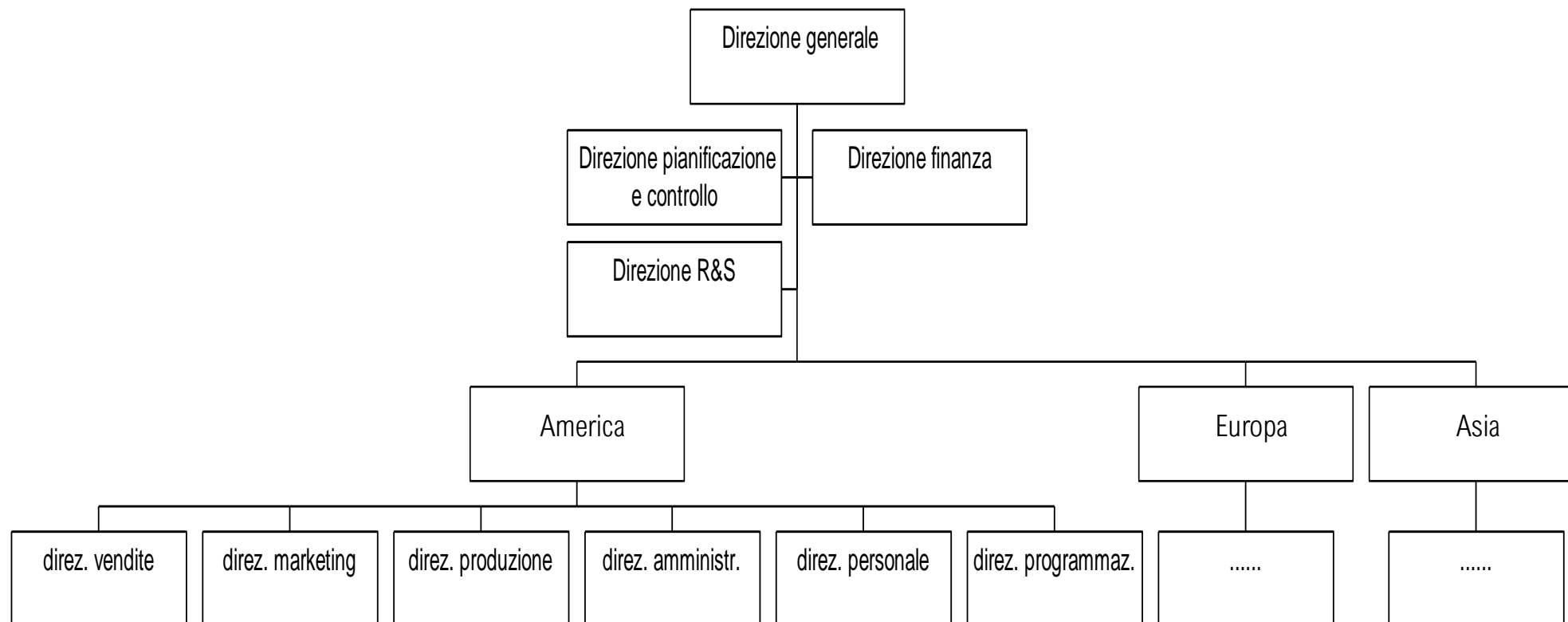
Principi:

- Il modello si basa sulla distinzione delle necessità per area geografica
- Organizzazione si adatta agli specifici bisogni della regione
- Struttura divisionale decentralizza il processo decisionale

IL MODELLO PER AREA GEOGRAFICA



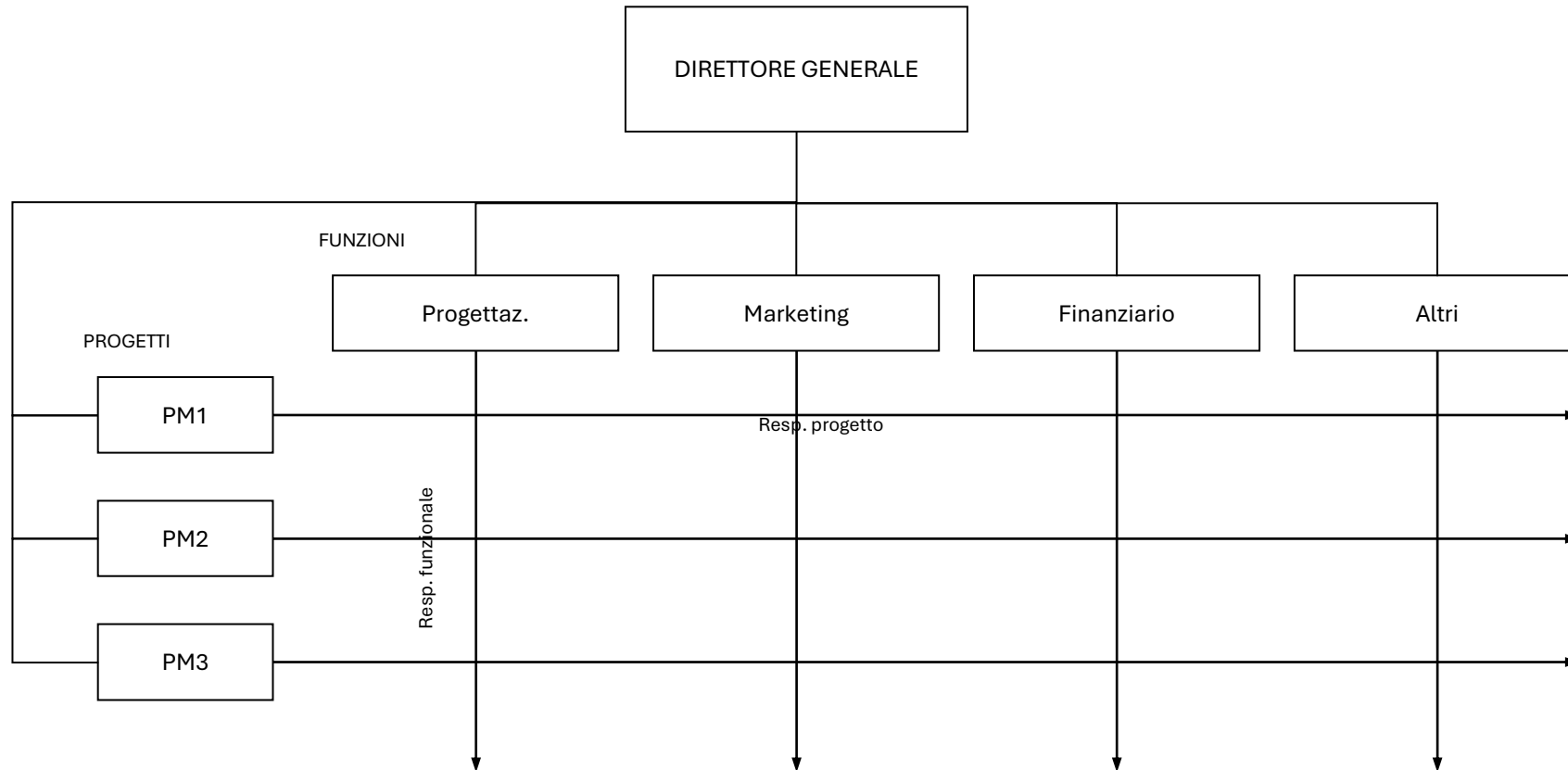
Struttura per area geografica



IL MODELLO A MATRICE

- Il modello a matrice è indicativo di una concezione aperta del sistema impresa, di un ambiente dinamico, di una struttura interna elastica.
- Esso cerca di combinare il meglio possibile i vantaggi dell'organizzazione per funzioni e di quella per prodotti o progetti.
- Una stessa unità organizzativa può rispondere a due diverse strutture di autorità e competenza, di cui una è quasi sempre funzionale, e l'altra controlla i raggruppamenti di attività definiti per progetti, per tecnologie, per aree di mercato.
 - La specializzazione basata sulle funzioni aziendali (utilizzata nella struttura gerarchico-funzionale) migliora l'efficienza e lo sviluppo di competenze specialistiche mentre la specializzazione in base ai prodotti o progetti (tipica della struttura divisionale) si focalizza in modo più efficace sulle esigenze della clientela (attraverso la creazione delle divisioni) economizzando in costi di coordinamento.

IL MODELLO A MATRICE



CARATTERISTICHE DEL MODELLO A MATRICE

Il modello a matrice è caratterizzato da un potente meccanismo di collegamento orizzontale. La struttura a matrice viene utilizzata quando sia l'esperienza tecnica sia l'innovazione di prodotto e il cambiamento sono importanti per raggiungere gli obiettivi.

Punti di forza	Punti di debolezza
Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti	Esponi i partecipanti ad una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante
Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti	Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita
Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile	Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzioni dei conflitti
Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto	Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali
E' da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti	Richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere

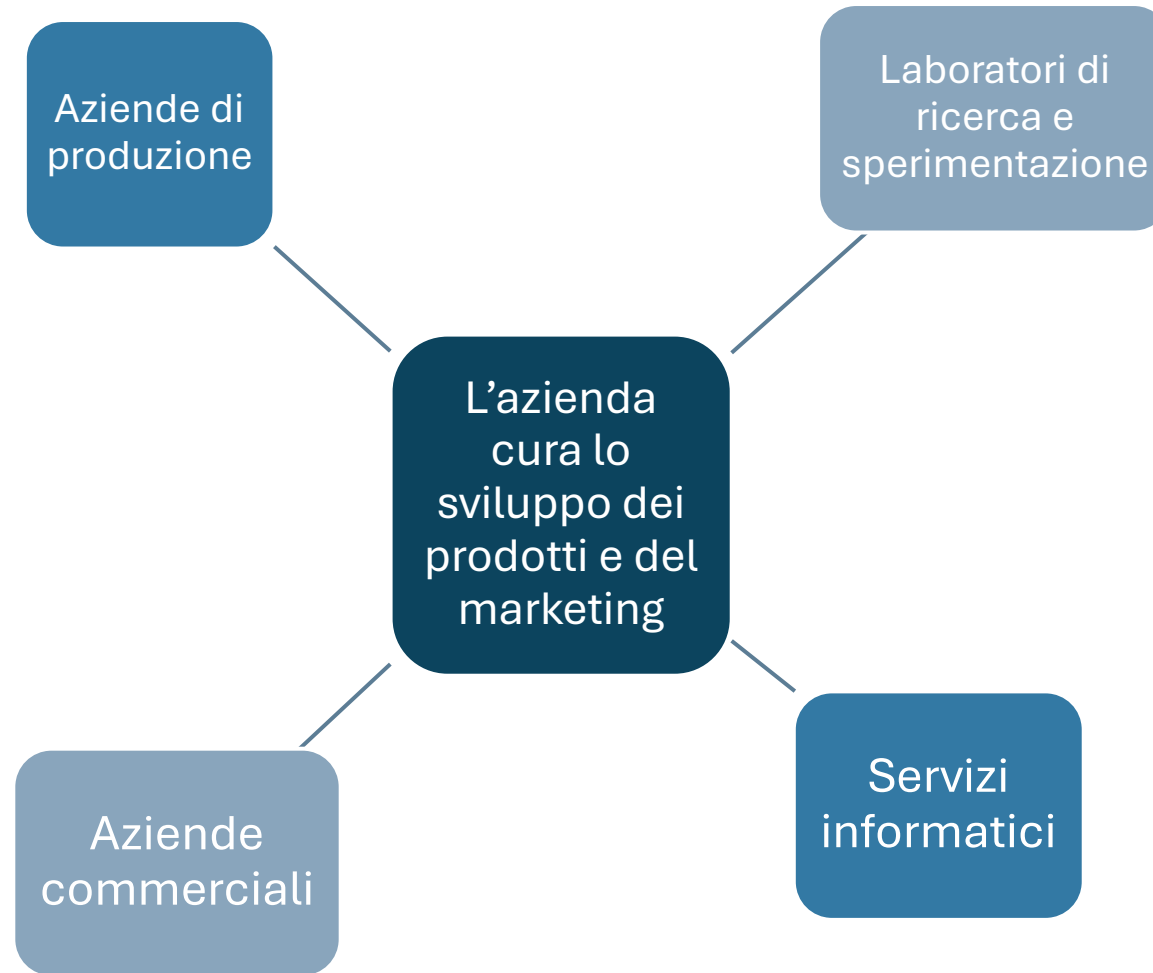
ESEMPI DI MODELLO A MATRICE



IL MODELLO A RETE E OUTSOURCING

- Il modello a rete estende la collaborazione orizzontale oltre i confini dell'organizzazione affidando varie parti dell'organizzazione a partner esterni.
- Si parla di outsourcing quando l'azienda ricorre a fornitori esterni per determinati compiti o funzioni, quali la produzione, le risorse umane o la gestione dei crediti.
- Con la struttura a rete (chiamata anche struttura modulare) l'organizzazione appalta un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello.

IL MODELLO A RETE E OUTSOURCING



CARATTERISTICHE DEL MODELLO A RETE

Le attività che forniscono il vantaggio competitivo dell'azienda vengono mantenute all'interno di essa, mentre le altre vengono esternalizzate a terzi.

Punti di forza	Punti di debolezza
Consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale e attingere a risorse internazionali	I manager non hanno il controllo su molte attività e molti dipendenti
Conferisce all'azienda un ampio raggio di azione senza grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione	Richiede una grande quantità di tempo per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partner
Consente all'organizzazione di essere altamente flessibile e di fornire una risposta rapida ai bisogni mutevoli	Comporta il rischio di fallimento organizzativo se un partner non effettua le consegne o cessa l'attività
Riduce i costi amministrativi	La fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendale possono essere deboli perché i dipendenti hanno la sensazione di poter essere sostituiti da servizi a contratto

ESEMPIO DEL MODELLO A RETE

