

Organizzazione e Gestione per lo startup Aziendale

Alessandro Savioli

Febbraio 2025

Contents

1	Lezione 1	3
2	Lezione 2	3
3	Lezione 3	3
3.1	La Struttura Organizzativa	3
3.2	Gli Organigrammi	4
3.3	I vari Tipi di Struttura Organizzativa	5
3.3.1	Il modello Gerarchico (Struttura Monofunzionale)	5
3.3.2	Il modello Gerarchico Funzionale (Struttura Gerarchico Funzionale)	6
3.3.3	Il modello Divisionale	7
3.3.4	Il modello per Area Geografica	8
3.3.5	Il modello a Matrice	9
3.3.6	Il modello a Rete	9

4	Lezione 4	10
4.1	Stadi dello Sviluppo di un'azienda	10
4.1.1	Stadio imprenditoriale	11
4.1.2	Stadio della collettività	11
4.1.3	Stadio della formalizzazione	12
4.1.4	Stadio di elaborazione	12
4.2	Stadi del Declino di un'azienda	13
4.2.1	Stadio della cecità	13
4.2.2	Stadio dell'inattività	14
4.2.3	Stadio dell'errore	14
4.2.4	Stadio della crisi	15
4.2.5	Stadio della dissoluzione	15
4.3	I diversi tipi di Azienda in Italia	16

1 Lezione 1

2 Lezione 2

3 Lezione 3

3.1 La Struttura Organizzativa

Organizzare significa ordinare un sistema di parti dipendenti tra loro, definendo per ognuna uno specifico ruolo all'interno del sistema stesso.

Per fare ciò, serve trovare una **Struttura Organizzativa**, in cui possiamo trovare:

1. Un insieme di relazioni tra le persone interne all'azienda;
2. Una distribuzione delle Autorità e delle Responsabilità;
3. Un insieme di processi con i quali l'azienda si costituisce.

Questa struttura non può essere formulata partendo da un modello ideale ed astratto, bensì deve essere **adattata** alla realtà nella quale l'azienda opera.

Una struttura organizzativa è composta da elementi:

- **Hardware (o di struttura)** meccanismo attraverso il quale vengono affidate delle funzioni a tutte le parti del sistema;
- **Software (o decisionali)** che stabilisce scopo, finalità e obiettivi dell'organizzazione e ne elabora le norme e le relazioni delle parti.

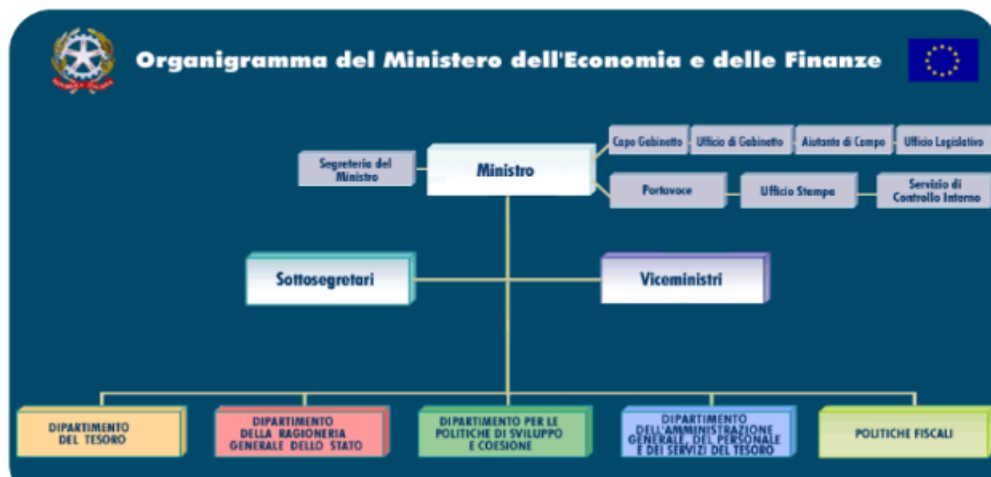
Inoltre, una struttura organizzativa può essere di tipo:

- **Formale**, dove la divisione in mansioni e la loro integrazione è esplicitamente riconosciuta e può essere rappresentata tramite gli **organigrammi**;
- **Informale**, che fa riferimento a rapporti spontanei e a fattori di influenza e potere.

3.2 Gli Organigrammi

Gli organigrammi sono delle rappresentazioni grafiche globali, di facile comprensione, della struttura organizzativa formale dell'impresa.

Il loro scopo è quello di evidenziare gli aspetti fondamentali del funzionamento dell'organizzazione, le posizioni strutturali ed i collegamenti tra le diverse funzioni aziendali.



Esempio di un organigramma

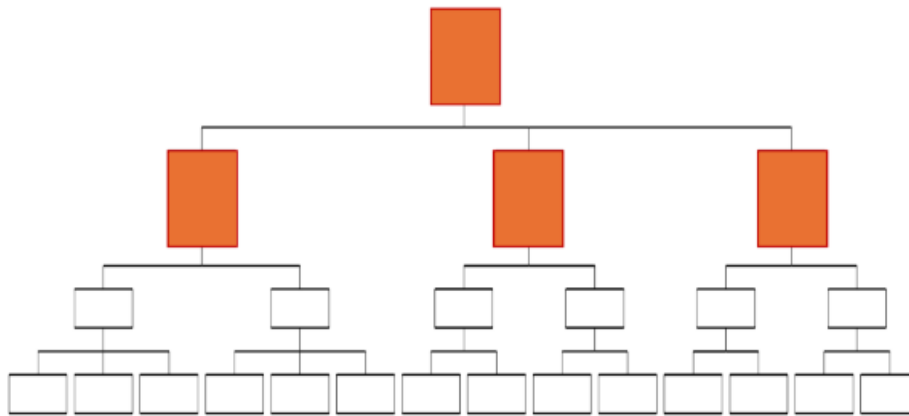
Questo tipo di rappresentazione grafica ha però dei difetti, in quanto si fa difficoltà a capire l'importanza delle posizioni rappresentate, non si hanno informazioni sui rapporti non gerarchici e non si capisce in che ambiente opera l'azienda.

3.3 I vari Tipi di Struttura Organizzativa

3.3.1 Il modello Gerarchico (Struttura Monofunzionale)

CARATTERISTICHE

- **Principio di gerarchia**, secondo il quale autorità, responsabilità e le competenze sono massime al vertice dell'organizzazione;
- **Principio di delega**, secondo il quale le funzioni vengono delegate verso il basso;
- **Principio di eccezione**, secondo il quale, in caso di difficoltà impreviste il problema deve tornare al vertice per essere risolto;
- **Principio dell'unità di direzione**, secondo il quale ciascuno deve aver ben chiaro da chi prendere ordini e a chi rivolgersi quando non sia in grado di decidere da solo.



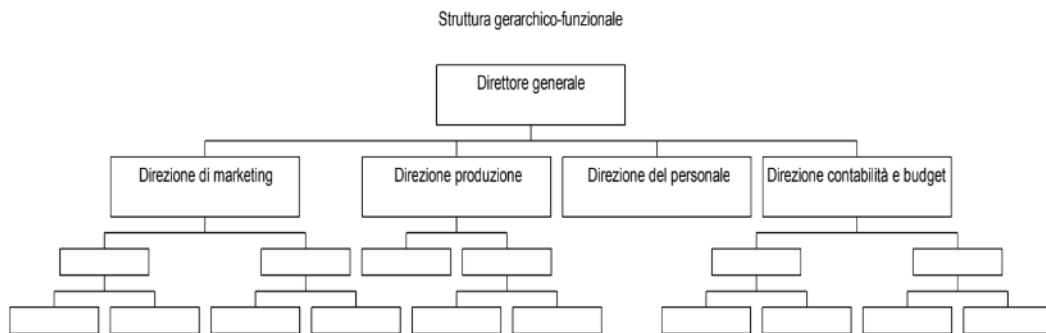
Esempio di modello gerarchico

3.3.2 Il modello Gerarchico Funzionale (Struttura Gerarchico Funzionale)

CARATTERISTICHE

Questo modello presenta attività raggruppate in base ad una funzione comune ed esalta il **principio della specializzazione** delle singole aree.

Continua a seguire il **Principio di gerarchia** ed il **Principio di eccezione** dal modello precedente.



Esempio di modello gerarchico funzionale

Nella struttura gerarchico funzionale esistono tre livelli organizzativi fondamentali:

1. **Direzione generale**, a cui è affidato il compito di amministrare l'azienda tramite una visione d'insieme che permetta di definire gli obiettivi primari e coordinare le diverse aree funzionali;
2. **Direzioni dei dipartimenti funzionali**, che sono specializzate nelle varie funzioni, quindi non in grado di occuparsi di problemi generali, ma solo di problemi settoriali;

3. **Unità operative**, ovvero organi che fanno capo ai dipartimenti funzionali, per realizzare piani predisposti da quest'ultimi, hanno compiti prevalentemente esecutivi.

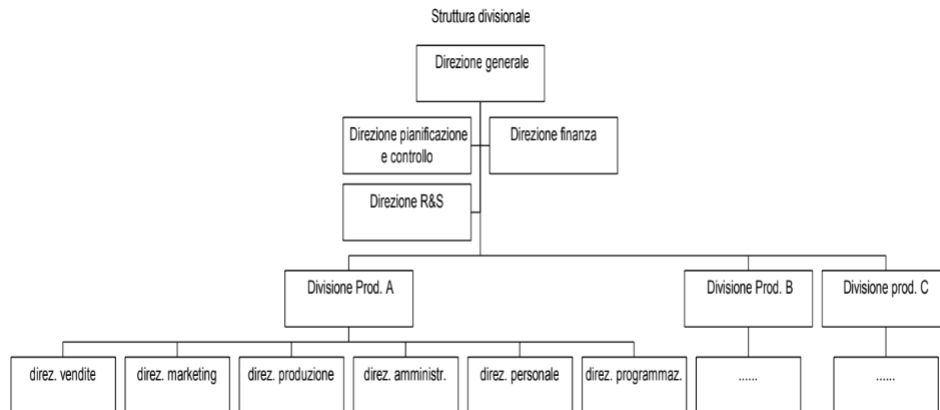
Le principali direzioni funzionali sono:

- **Direzione Marketing;**
- **Direzione della Produzione;**
- **Direzione del Personale;**
- **Direzione Amministrativa;**
- **Direzione Finanza;**
- **Direzione Ricerca e Sviluppo;**

un esempio di modello gerarchico funzionale può essere identificato nel modello strutturale utilizzato da Apple.

3.3.3 Il modello Divisionale

In questo modello vengono organizzate divisioni separate, ciascuna è responsabile di un singolo prodotto, servizio o programma principale. Questa struttura è anche denominata **struttura per prodotto**.

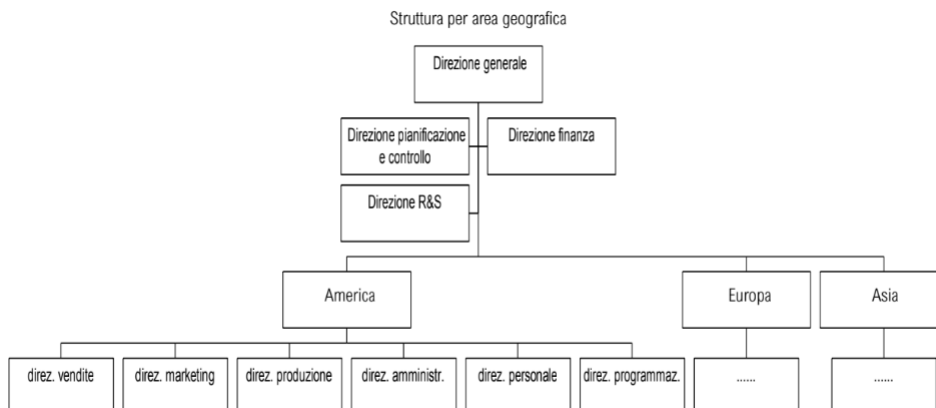


Esempio di modello divisionale

Un'azienda che adopera il modello divisionale è **Alphabet**, proprietaria di Google.

3.3.4 Il modello per Area Geografica

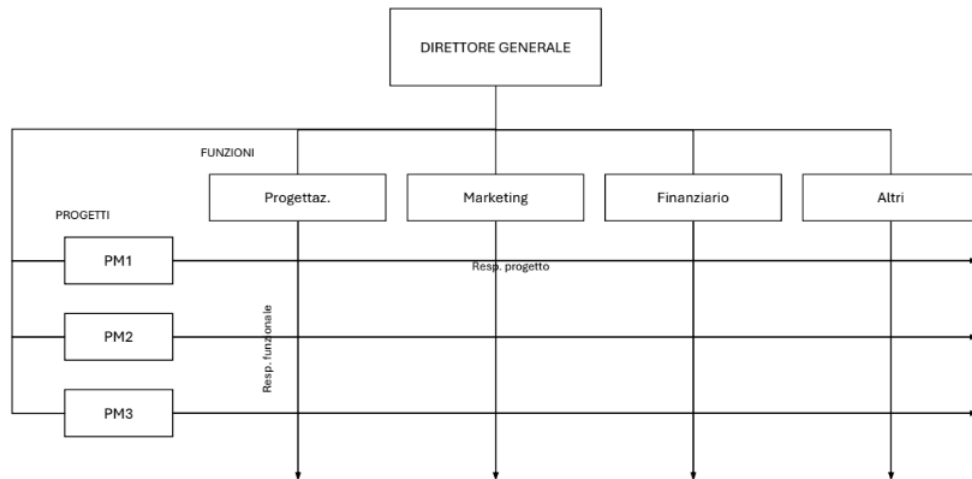
Questo modello risulta simile al modello divisionale, con l'unica differenza che le divisioni sono organizzate per area geografica. Questo tipo di struttura aiuta l'azienda ad espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.



Esempio di modello per area geografica

3.3.5 Il modello a Matrice

Questo modello cerca di combinare al meglio i vantaggi dell'organizzazione per funzioni con quelli dell'organizzazione per prodotti o progetti.



Esempio di modello a matrice

Molte aziende adoperano questo tipo di struttura, tra le più celebri troviamo Intel, Spotify, Microsoft, IBM, Philips.

3.3.6 Il modello a Rete

Questo modello affida varie parti dell'organizzazione a partner esterni. In questo caso si parla di **Outsourcing**, ovvero quando l'azienda ricorre a fornitori esterni per determinati compiti o funzioni, quali la produzione, le risorse umane o la gestione dei crediti.



Un grande esempio di azienda che adopera questa struttura è Nike, che affida la produzione e la distribuzione dei propri prodotti ad aziende esterne.

4 Lezione 4

4.1 Stadi dello Sviluppo di un'azienda

In questo capitolo andremo ad osservare i vari stadi dello sviluppo di un'azienda, le varie crisi e le soluzioni che vengono adottate per poter progredire.

4.1.1 Stadio imprenditoriale

Quando un'impresa è ancora allo stato embrionale, l'enfasi è posta sulla **creazione** di un prodotto o un servizio e sulla **sopravvivenza** nel mercato. L'organizzazione in questo momento risulta informale e non burocratica, vi è un controllo diretto da parte del proprietario.

Crisi: Bisogno di leadership

man mano che l'organizzazione cresce con l'aumento del numero dei dipendenti vengono a crearsi problemi relativi alla gestione, gli imprenditori si trovano costretti ad adattare una struttura organizzativa per assecondare un processo continuo di crescita.

4.1.2 Stadio della collettività

Se la crisi di leadership viene superata, si ottiene una direzione forte e inizia lo sviluppo di obiettivi e di una direzione chiara dell'azienda. Vengono strutturate le unità organizzative insieme ad una gerarchia di autorità, vengono definiti i compiti e una prima divisione del lavoro. In questo stadio i dipendenti cominciano ad **identificarsi** nella missione dell'organizzazione ed idealmente dedicano molto tempo a contribuire al successo organizzativo. La comunicazione e il controllo continuano ad essere prevalentemente informali, comincia a nascere qualche sistema formale

Crisi: Bisogno di delega

se il management ha operato con successo, i dipendenti a livelli inferiori si trovano limitati dalla forte leadership esercitata dall'alto, d'altra parte i manager di livello inferiore cominciano a chiedere una maggiore fiducia, l'organizzazione si trova dunque a dover escogitare un meccanismo per coordinare le diverse unità senza la supervisione del vertice.

4.1.3 Stadio della formalizzazione

Vengono introdotte nuove regole, procedure e sistemi di controllo. La comunicazione diviene formale e segue la linea gerarchica. La direzione comincia ad interessarsi maggiormente a strategia e pianificazione lasciando gli aspetti produttivi ad un livello più basso di management.

Crisi: Eccesso di burocrazia

Lo sviluppo dell'organizzazione porta ad una proliferazione di sistemi e procedure che possono cominciare a soffocare i manager dei livelli intermedi. L'organizzazione risulta troppo grande e complessa per essere gestita da programmi formali.

4.1.4 Stadio di elaborazione

La soluzione all'ultima crisi consiste nel far raggiungere alla burocrazia il suo limite superiore (oltre il quale avremmo un eccesso), i manager imparano a lavorare all'interno della burocrazia senza doverla accrescere. In questi casi l'azienda può anche essere scomposta in divisioni per mantenere la filosofia da piccola azienda.

Crisi: Bisogno di rivitalizzazione

Dopo che l'azienda ha raggiunto la maturità è possibile che si cominci a manifestare un bisogno di rinnovamento, che può essere sentito con cadenze che vanno dai 10 ai 20 anni. L'azienda si disallinea rispetto all'ambiente in cui opera o diventa lenta e troppo burocratica, deve passare attraverso uno stadio di snellimento e innovazione.

Caratteristiche	1. Imprenditoriale	2. Collettività	3. Formalizzazione	4. Elaborazione
	Non burocratica	Pre-burocratica	Burocratica	Molto burocratica
Struttura	Informale, dipendente da un singolo	Prevalentemente informale, qualche procedura	Procedure formali, divisione del lavoro, aggiunta di specializzazioni	Lavoro di gruppo all'interno di un contesto burocratico, approccio da piccola azienda
Prodotti o servizi	Singolo prodotto o servizio	Prodotto o servizio principali con varianti	Linea di prodotti o servizi	Molteplici linee di prodotto o servizio
Sistemi di ricompensa e di controllo	Personalizzati, paternalistici	Personalizzati, contributo al successo	Impersonali, sistemi formalizzati	Diffusi, personalizzati rispetto a prodotti e unità organizzative
Innovazione	Da parte del proprietario-manager	Da parte di dipendenti e manager	Da parte di gruppi separati dedicati all'innovazione	Da parte di un centro di ricerca e sviluppo istituzionalizzato
Obiettivi	Sopravvivenza	Crescita	Stabilità interna, espansione nel mercato	Reputazione, un'organizzazione completa
Stile adottato dal top management	Individualistico, imprenditoriale	Carismatico, capace di fornire una direzione	Delega e controllo	Orientamento al gruppo, «attacco» alla burocrazia

Mappa degli stadi di sviluppo

4.2 Stadi del Declino di un'azienda

Sulla base di un ampio studio sul declino organizzativo è stato proposto un modello che attraversa 5 stadi fino alla **dissoluzione** dell'organizzazione.

4.2.1 Stadio della cecità

Essendo il primo stadio, risulta complesso per il management avvertire i segnali di declino, che possono presentarsi sotto forma di:

1. Personale in eccesso;
2. Procedure troppo complesse;
3. Mancanza di allineamento con il proprio target;
4. Ecc.

La soluzione per prevenire questo stato di **cecità** è mettere in campo sistemi di monitoraggio e di controllo che indichino prontamente quando qualcosa non funziona, infatti potendo contare su informazioni tempestive il management può riportare l'organizzazione alle prestazioni ottimali.

4.2.2 Stadio dell'inattività

Questo stadio deriva da una mancata attenzione alle condizioni correnti di declino malgrado eventuali segni di calo delle prestazioni. La soluzione per prevenire l'**inattività** è riconoscere l'eventuale declino e intraprendere azioni rapide per riallineare l'organizzazione. Queste azioni possono comprendere:

1. Nuovi approcci alla risoluzione dei problemi;
2. Maggiore partecipazione al processo decisionale;
3. Incoraggiamento delle manifestazioni di insoddisfazione da parte dei dipendenti e dei clienti per capire cosa non funziona.

4.2.3 Stadio dell'errore

In questo stadio l'organizzazione affronta i problemi gravi e gli indicatori che mostrano che i cattivi risultati non possono più essere ignorati. Il management è quindi costretto a ricorrere a cambiamenti drastici.

Le possibilità per far fronte a questa situazione possono essere:

1. Ridurre i costi, tagliando il personale;
2. Ridurre l'incertezza dei dipendenti chiarendo valori e fornendo informazioni;

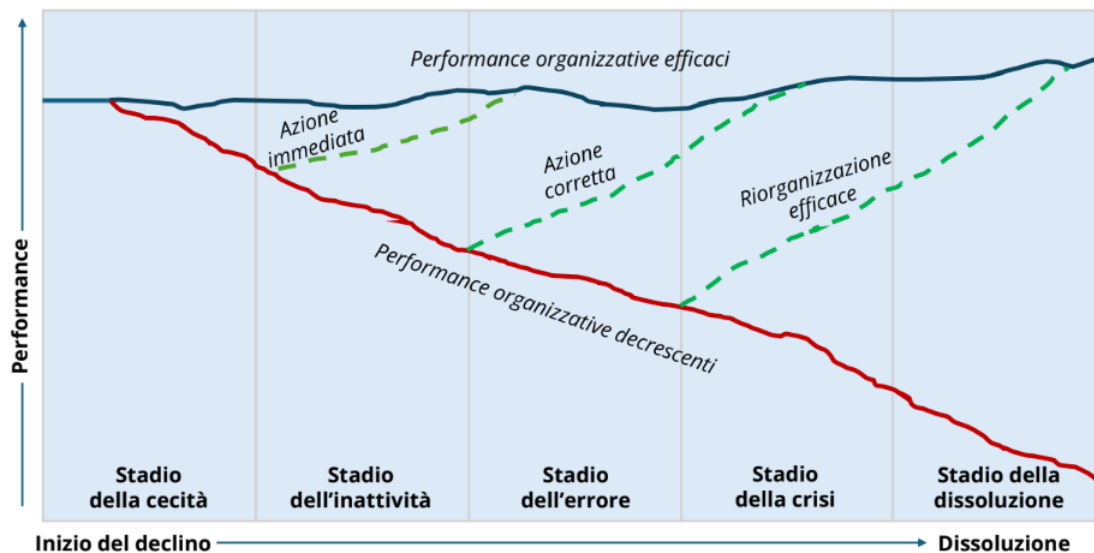
Un errore commesso in questo stadio può sancire il **punto di non ritorno** per l'organizzazione.

4.2.4 Stadio della crisi

A questo punto non si è stati ancora in grado di gestire in modo efficace il declino e ci si trova in una situazione di panico. L'unica soluzione è una **radicale riorganizzazione**. Vengono intraprese soluzioni drastiche, come la sostituzione del management, rivoluzioni a livello di struttura, strategia e cultura. In questo caso il taglio della forza lavoro può essere molto severo.

4.2.5 Stadio della dissoluzione

Questo stadio risulta irreversibile. L'organizzazione subisce perdite ingenti di quote di mercato e di reputazione, dei suoi migliori talenti e dei capitali. L'unica azione possibile è quella di porre fine all'organizzazione in maniera ordinata.



Mapa degli stadi del declino

4.3 I diversi tipi di Azienda in Italia