

GLI ORGANIGRAMMI AZIENDALI

Per controllare tutti i processi produttivi all'interno di un'azienda è indispensabile un'organizzazione strutturata in grado di identificare le aree di competenza e i ruoli di responsabilità.

Per rappresentare l'organizzazione aziendale generalmente è utilizzato un modello chiamato organigramma.

L'organigramma aziendale è la rappresentazione gerarchica della struttura organizzativa dell'azienda e descrive la collocazione e la responsabilità delle risorse all'interno dei processi produttivi.

L'organigramma grafico indica i rapporti di dipendenza formale degli individui (relazioni gerarchiche) e il raggruppamento di individui in unità organizzative, poi è integrato da descrizioni che comprendono la progettazione di sistemi di comunicazione, coordinamento e integrazione.

Le relazioni gerarchiche possono essere di tre tipi:

- *orizzontali*: uffici di pari responsabilità su ambiti diversi;
- *verticali*: uffici di responsabilità decrescente nello stesso ambito;
- *staff*: alcuni uffici non hanno un inquadramento di linea ma sono a diretto riporto delle direzioni perchè svolgono attività trasversali e di supporto come segreteria, contabilità, controllo di qualità

Le forme organizzative dell'impresa

Esistono diverse strutture organizzative utilizzabili a seconda della tipologia di *business* e delle caratteristiche intrinseche dell'impresa.

Le principali forme della struttura organizzativa sono tre:

- *struttura per funzioni*
- *struttura per divisioni*
- *struttura a matrice.*

Nella **struttura per funzioni** l'azienda è suddivisa in aree che si caratterizzano per tipologia di attività, come gli acquisti, la produzione, la logistica ecc.

Questa forma è la più utilizzata dalle medie e grandi imprese, si adatta alle aziende che realizzano prodotti o servizi omogenei dove l'efficienza è un fattore competitivo importante.

Ogni funzione sviluppa competenze settoriali tipiche dei processi svolti, raggiungendo attraverso l'esperienza e la ripetizione delle attività, un elevato livello di efficienza e specializzazione.

Per contro, ogni funzione ha visibilità solo dei compiti di propria pertinenza e non ha la visione sull'intero flusso di processi fino al cliente, in questo modo si riduce la possibilità di portare valore al cliente.

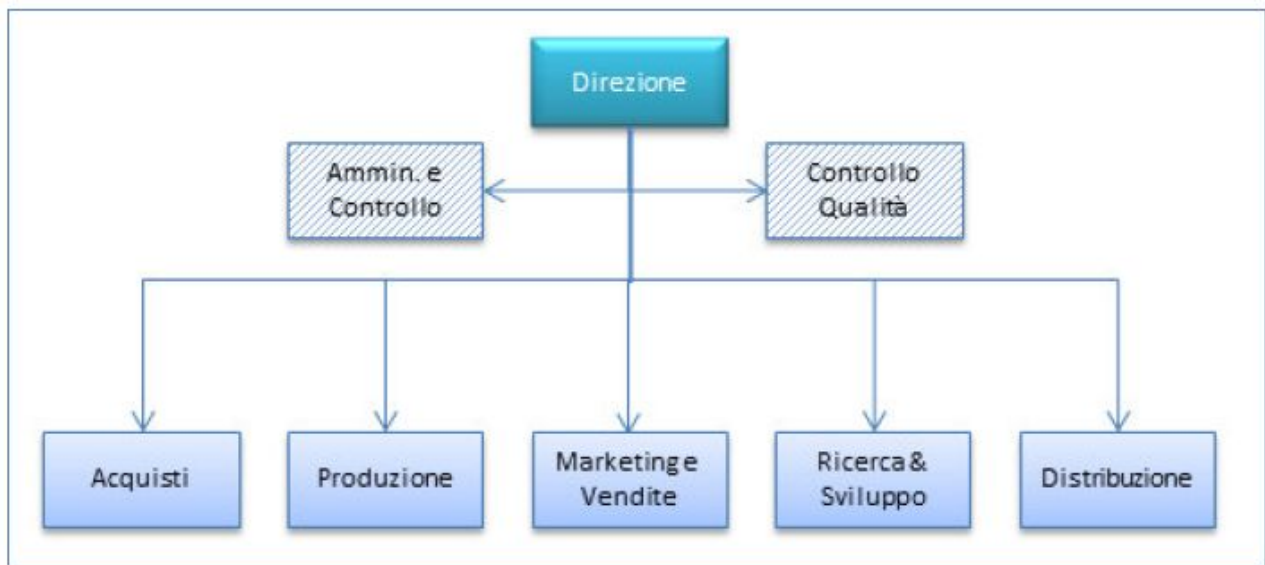


Figura 13: struttura organizzativa per funzioni

La **struttura per divisioni** raggruppa le attività in base agli output dell'organizzazione. Le unità vengono organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, progetti o programmi principali, *business* o centri di profitto.

Si applica ad aziende che hanno un'offerta distinta per prodotti o per aree geografiche. Ciascuna divisione, tipicamente, presenta al suo interno una struttura per funzioni, per cui le funzioni risultano duplicate tra una divisione e l'altra, mentre centralmente possono essere mantenute alcune funzioni "non specifiche" quali l'amministrazione e i sistemi informativi, inquadrati come funzioni di staff.

Questa struttura è più vicina al cliente e permette un controllo unico di tutti gli attori coinvolti nel processo *end-to-end* (dall'inizio alla fine), ma risulta più costosa e soprattutto meno reattiva ai cambiamenti aziendali, che devono essere replicati su tutte le aree.

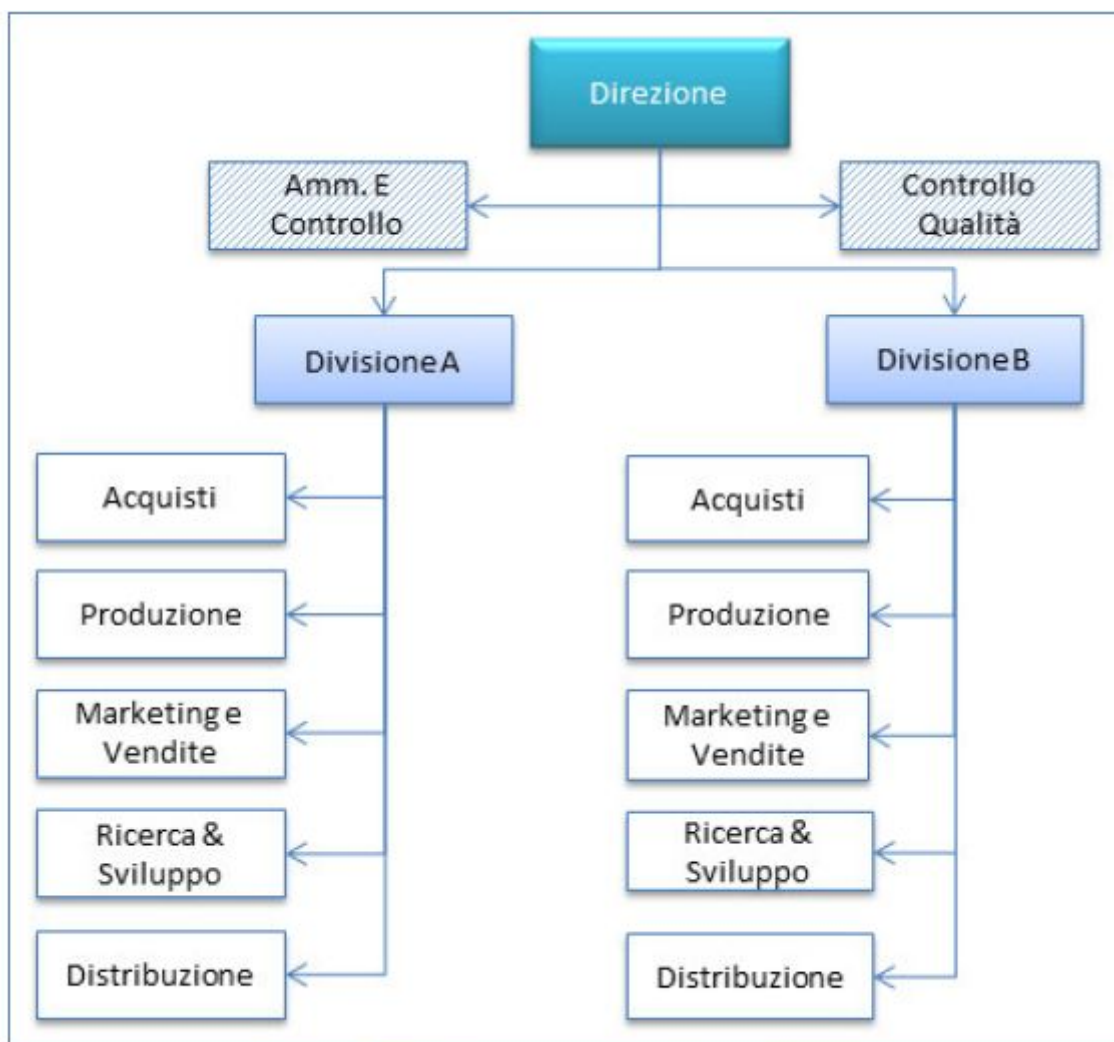


Figura 14: struttura organizzativa per divisioni

Infine, la **struttura a matrice** è un mix delle precedenti perché abbina un controllo verticale (di tutte le aree con le stesse mansioni) e orizzontale, ovvero del processo nel suo complesso. La struttura per matrice richiede la duplicazione delle figure di controllo, una con responsabilità su tutte le aree di una divisione, e un'altra a capo di tutte le funzioni dello stesso tipo.

È necessario un alto grado di coordinazione e cooperazione per evitare sprechi e duplicazione di beni.

Quando un **progetto** è **strategico** per il *business* aziendale, può essere creata una **struttura ad hoc** per il suo svolgimento, la cosiddetta *task force*.

La *task force* è composta da un *team* di risorse con competenze diverse provenienti dalle diverse funzioni dell'impresa. Caratteristica tipica della *task force* è la temporaneità, poiché alla fine del progetto, ogni individuo viene ripristinato nella funzione o unità di appartenenza.

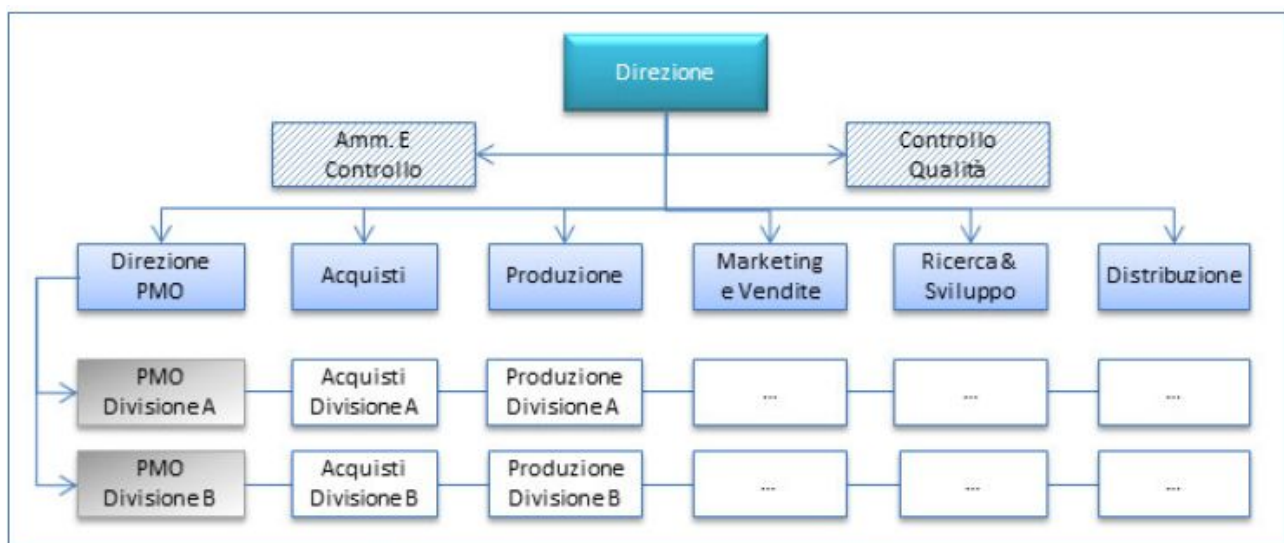


Figura 15: struttura organizzativa a matrice