



POLITECNICO
MILANO 1863

Organizzazione aziendale

Andrea Boaretto
boaretto@mip.polimi.it

Corso di Economia e Organizzazione Aziendale – Prof.ssa Evila Piva
Corso di Laurea in Ingegneria Informatica
A.A. 2018-2019

Agenda



Ripresa concetti di base sull'Impresa

L'organizzazione aziendale

Le parti dell'organizzazione

Le configurazioni organizzative



Ripresa concetti di base sull'Impresa

Ripresa concetti introduttivi sull'impresa

Impresa

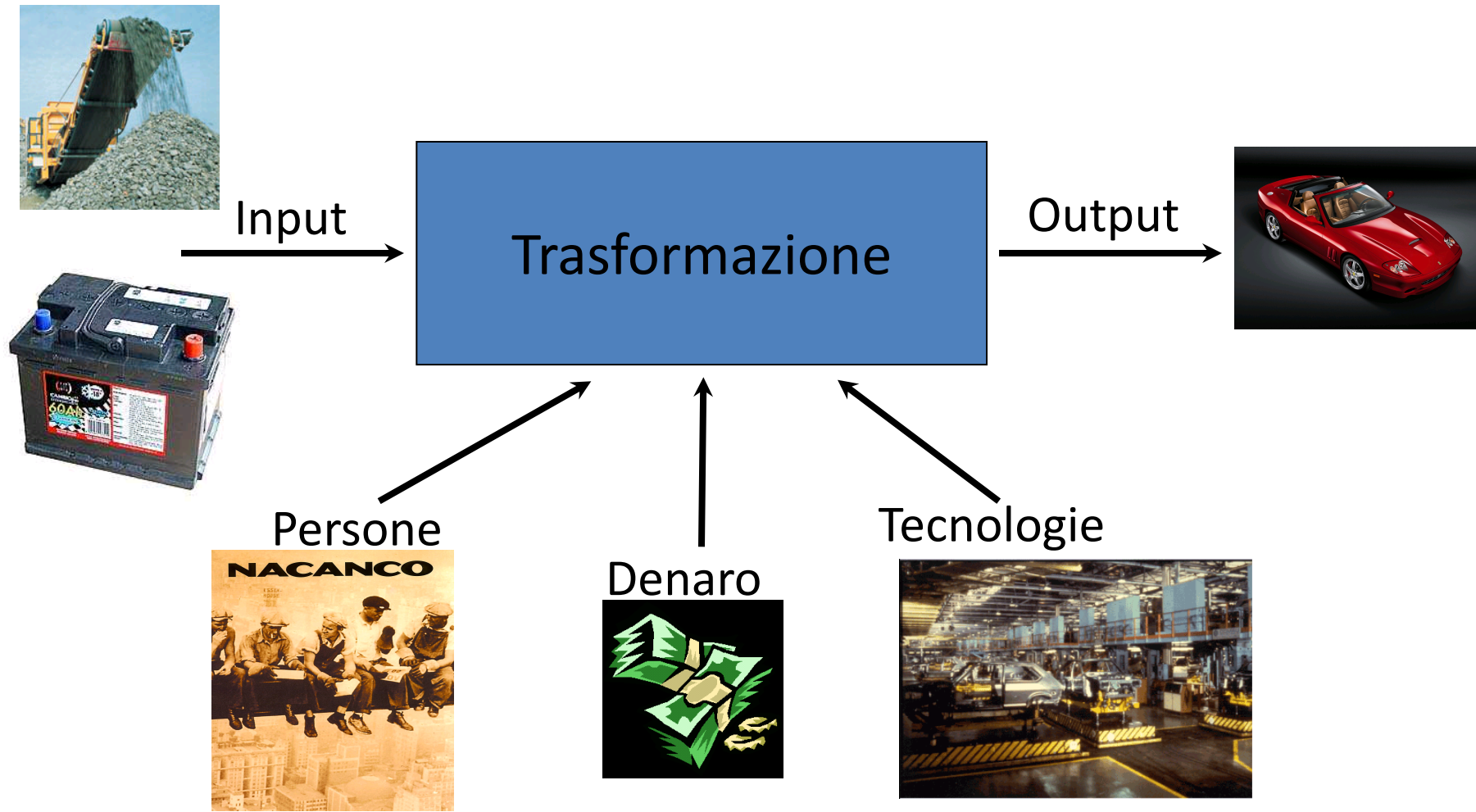
Definizione di impresa:

Istituzione **economico - sociale** che realizza un'attività di **produzione** di **beni e servizi** attraverso lo **scambio** con il **mercato** e l'impiego di **fattori** che vengono remunerati dai risultati dell'attività economica stessa.

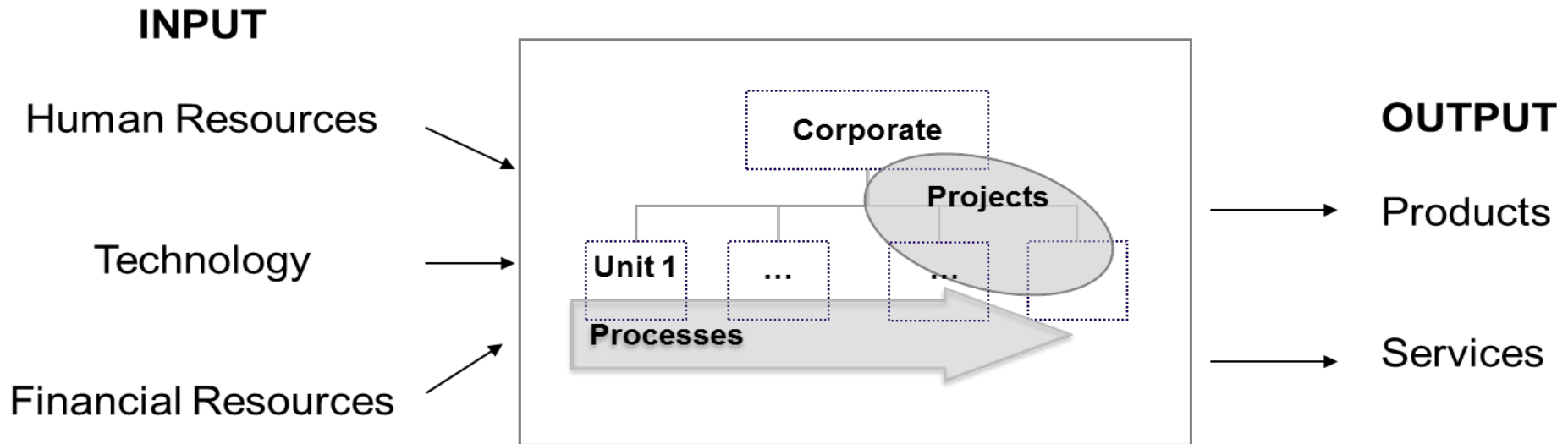
Diversi approcci al concetto di impresa:

- Impresa come **funzione di trasformazione**
- Impresa come **sistema**
- Impresa come **sistema aperto**
- Impresa e creazione di **valore economico**

Impresa come trasformazione



Impresa come trasformazione



Impresa come sistema

L'impresa è un **sistema complesso**, ovvero un **insieme di parti interagenti tra loro**.

In particolare l'impresa è contraddistinta da:

- presenza di un numero elevato di ***compiti*** che necessitano di essere ***coordinati*** tra loro
- insieme di ***persone***: la conseguenza delle azioni sulle persone non sono del tutto prevedibili.

Impresa come sistema aperto

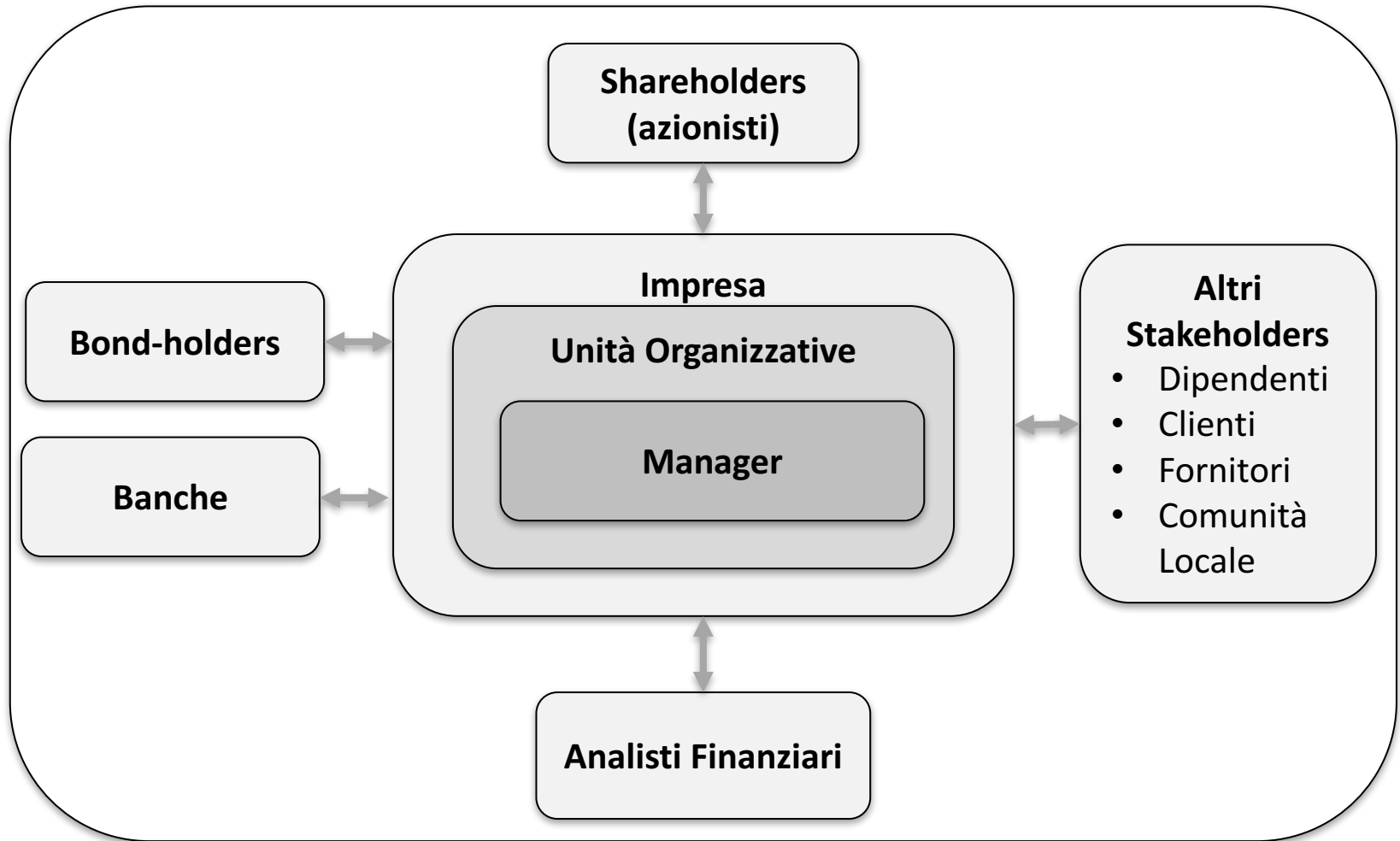
L'impresa è un **sistema aperto**, ovvero in continua **interazione con l'ambiente**:

- interagisce con la realtà esterna e per questo motivo deve essere inserita in un contesto più ampio
- è influenzata da un insieme di **fattori** che non risultano del tutto prevedibili e/o controllabili:
 - concorrenti
 - fornitori/clienti
 - stato/istituzioni
 - sistema finanziario



Stakeholder

Impresa come sistema aperto



L'impresa e la creazione di valore economico

L'impresa è un sistema aperto **orientato alla creazione di valore economico.**

L'obiettivo primario di un'impresa è rappresentato in primo luogo dalla creazione di **valore economico** per i propri azionisti

$$V(0) = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{FF(t)}{(1+k)^t}$$

- Dove:
 - $V(0)$ è il *valore economico*
 - $FF(t)$ sono i *flussi di cassa netti annui dall'impresa verso gli azionisti*
 - K è il *tasso opportunità annuo*

L'importanza dell'interazione con l'ambiente esterno

Impresa = sistema aperto

Insieme di parti
interagenti tra loro

In continua interazione
con l'ambiente

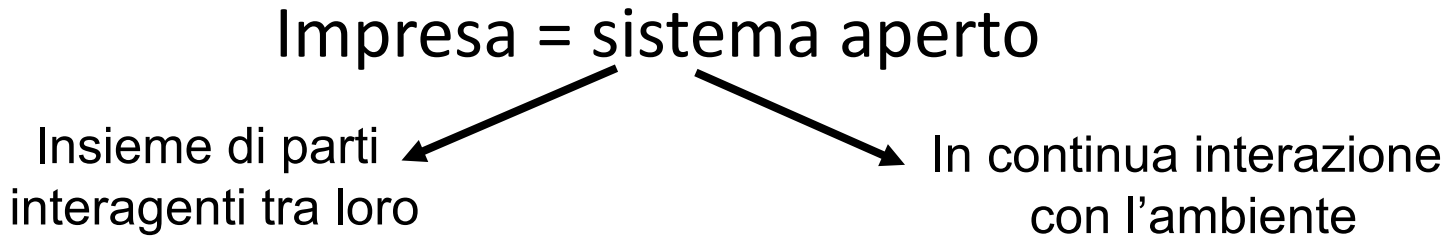
Poiché l'ambiente è in continua evoluzione non si ha un equilibrio, ma eventualmente uno **stato stazionario** (analogia biologica: *omeostasi*)

Se l'ambiente si modifica l'impresa deve reagire attraverso un **adattamento** per poter sopravvivere.

In particolare i sistemi, e quindi le imprese, possono pianificare e realizzare cambiamenti che vanno a modificare:

- Le relazioni con l'ambiente
- La struttura interna e le attività operative dell'organizzazione

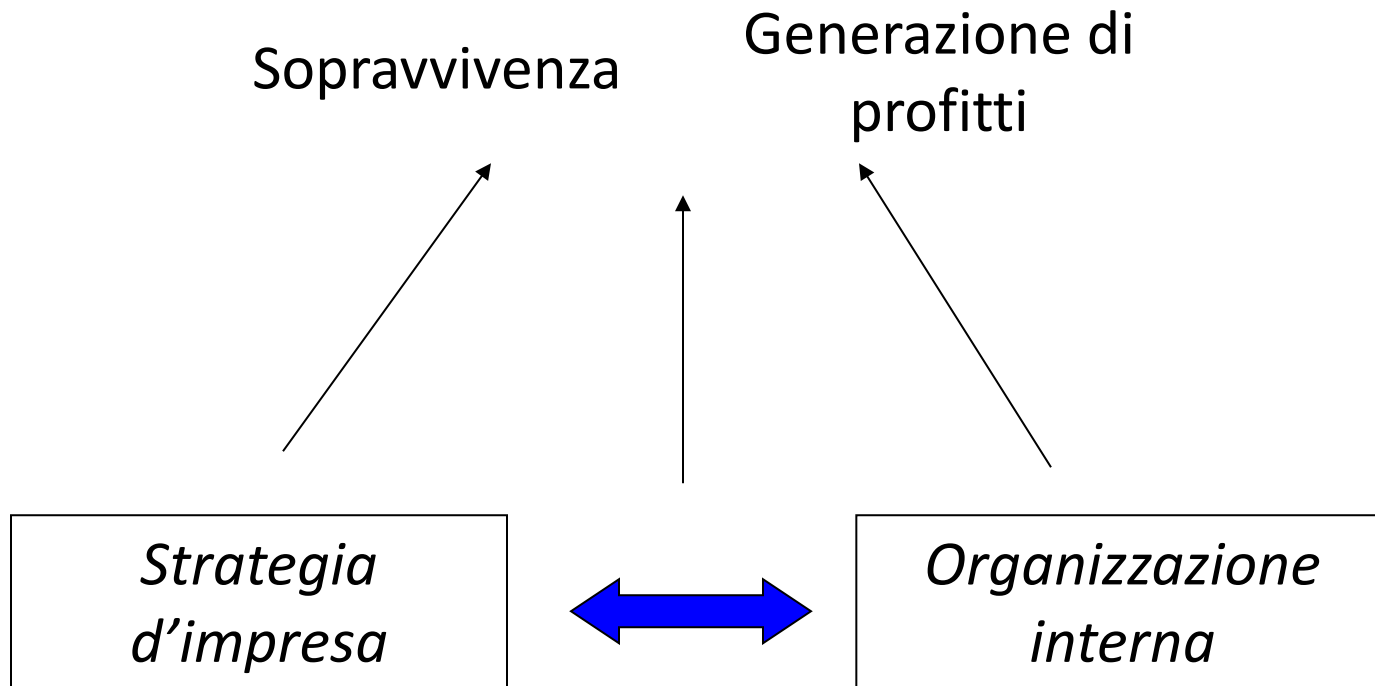
L'importanza della gestione delle parti interne



Da un punto di vista interno l'impresa può essere concepita come un **insieme di insiemi organizzati** secondo una **gerarchia di obiettivi**:

- Gli elementi sono a loro volta dei sistemi decomponibili
- Ogni elemento deve essere interconnesso con almeno un altro secondo una legge specifica
- Gli obiettivi di un sottosistema dipendono in maniera gerarchica dagli obiettivi del sovrasisistema

Il modello di riferimento





L'organizzazione aziendale

L'Organizzazione Aziendale

*L'organizzazione può essere definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la **divisione del lavoro** in compiti distinti e quindi viene realizzato il **coordinamento** tra tali compiti*

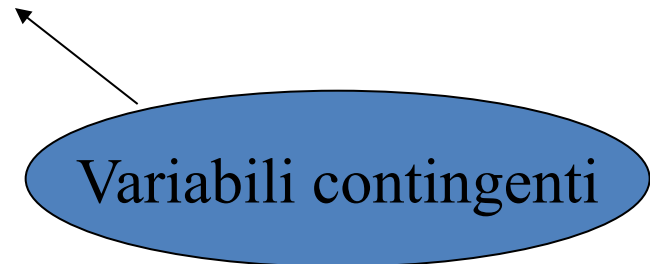


Microstruttura

Macrostruttura

L'Organizzazione Aziendale

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione del lavoro	Specializzazione	Criteri di raggruppamento
Coordinamento	Meccanismi di coordinamento	Meccanismi di collegamento
Formalizzazione	Mansionari	Organigramma



Microstruttura o posizione individuale:

Insieme di mansioni e ruoli assegnabili ad un'unica persona

Mansione

L'insieme dei compiti elementari assegnabili ad una posizione aziendale che può essere ricoperta da una persona.

Compito vs mansione

Compito:

Insieme di attività o operazioni necessariamente collegate in funzione di proprietà/capacità del lavoro umano e tecnica impiegata.

Specializzazione orizzontale

Numero di compiti diversi attribuibili ad ogni mansione per raggiungere un determinato output.

Bassa:

Una persona svolge
più compiti

Alta:

Una persona svolge un
compito specialistico

Esempio:

Panificio Rocchi:

2 persone: ognuna serve al banco ed esegue le contestuali operazioni di cassa.

Panificio Tamandi:

3 persone: due persone servono solo al banco ed una esegue solo le operazioni di cassa.

Specializzazione Verticale

La separazione tra **attività esecutive** e **attività di programmazione e controllo**.

Indica, quindi, il livello di profondità della mansione.



Bassa:

Una persona
prevalentemente decide.

Ad esempio:

Manager


Alta:

Una persona non decide
ma si limita ad eseguire.

Ad esempio:

Operaio tornitore

Specializzazione orizzontale e verticale: legami

Di solito: correlazione diretta tra specializzazione orizzontale e verticale.
alta specializzazione orizzontale  alta specializzazione verticale

SPECIALIZZAZIONE ORIZZONTALE			
		ALTA	BASSA
SPECIALIZZAZ. VERTICALE	ALTA	MANSIONI NON QUALIFICATE	MANSIONI PROFESSIONALI
	BASSA	MANAGER DI BASSO LIVELLO	MANAGER DI ALTO LIVELLO

Specializzazione orizzontale e verticale: legami

- **Alta specializzazione orizzontale e alta specializzazione verticale.** È questa l'ipotesi che si riscontra nel caso di lavori poco qualificati (esempio: operai che svolgono compiti molto elementari);
- **Alta specializzazione orizzontale e bassa specializzazione verticale.** È il caso del lavoro direzionale svolto ai livelli più bassi della struttura aziendale (come ad esempio il lavoro dei quadri). Si tratta di lavoro che richiede lo svolgimento di una pluralità di compiti di controllo, coordinamento, direzione, ma soggetti ad un controllo piuttosto rigido;
- **Bassa specializzazione orizzontale e alta specializzazione verticale:** è il caso del lavoro direzionale svolto ai livelli più bassi della struttura aziendale. È questa la situazione nella quale si trovano quegli organi che svolgono pochi compiti e sono dotati di grossa autonomia;
- **Bassa specializzazione orizzontale e bassa specializzazione verticale.** È il caso del lavoro svolto dai manager e dai dirigenti di alto livello che devono essere poco specializzati in quanto devono avere una visione d'insieme, ma godono del più ampio potere decisionale.

Meccanismi di coordinamento

Adattamento reciproco (mutuo adattamento):

coordinamento tramite il semplice processo di comunicazione informale.

Supervisione diretta

prevede la presenza di un individuo che si assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni.

Standardizzazione delle competenze

consiste nello specificare il tipo di formazione e competenze richieste per eseguire un determinato lavoro e selezionare le persone di conseguenza.

Standardizzazione dei processi

consiste nello specificare o programmare in modo dettagliato i contenuti del lavoro.

Standardizzazione degli output

si basa sulla determinazione e valutazione dei risultati del lavoro.

Mansionario

Formalizzazione del comportamento

Formalizzazione:

Modo in cui l'impresa elimina la discrezionalità dei suoi dipendenti e delle sue unità organizzative, essenzialmente descrivendo minuziosamente regole, procedure, ruoli e responsabilità.

Formalizzazione del comportamento:

La formalizzazione delle posizioni individuali.

Mansionario

Strumento per formalizzare il comportamento:

documento che contiene la descrizione verbale di tutti i compiti assegnati ad una posizione (o ad una unità organizzativa).

Macrostruttura



Macrostruttura:

Insieme di unità organizzative costituenti l'organizzazione nel suo complesso.

Macrostruttura – criteri di raggruppamento

Due criteri di raggruppamento:

**Funzionale: raggruppamenti orientati agli input
(mezzi/funzione)**

- competenze necessarie: conoscenze e capacità
- tipo di processo o tecnologie utilizzate

**Divisionale: raggruppamenti orientati agli output
(fini/mercati)**

- Prodotto/servizio o gruppi di prodotto
- Cliente
- Area geografica
- Aree di business
- Centri di profitto

Criteri di raggruppamento

Struttura Funzionale:

Le attività simili (che assolvono la stessa funzione), richiedono le stesse competenze e utilizzano lo stesso tipo di risorse e di tecnologie.

Sono raggruppate in un'unica unità organizzativa sotto un'unica responsabilità.

Fattori che spingono verso raggruppamento funzionale:

- economie di scala

Diminuzione dei costi unitari di produzione legata all'accentramento di una maggiore produzione

- economie di specializzazione

Specializzazione delle competenze, sviluppo know how, interazione tra esperti.

Meccanismi di collegamento

- **Posizioni (ruoli) di collegamento:**

Persona che si assume il compito di garantire scambi informativi ed il collegamento tra due o più unità organizzative, senza autorità formale.

- **Manager integratori**

Ruolo di collegamento tra unità organizzative diverse senza autorità formale su di esse, ma con autorità decisionale sulle proprie risorse. Utilizza capacità di negoziazione e persuasione per ribilanciare il disequilibrio tra responsabilità ed autorità. (leadership)

Esempi:

Product manager

Project manager

- **Task force e comitati**

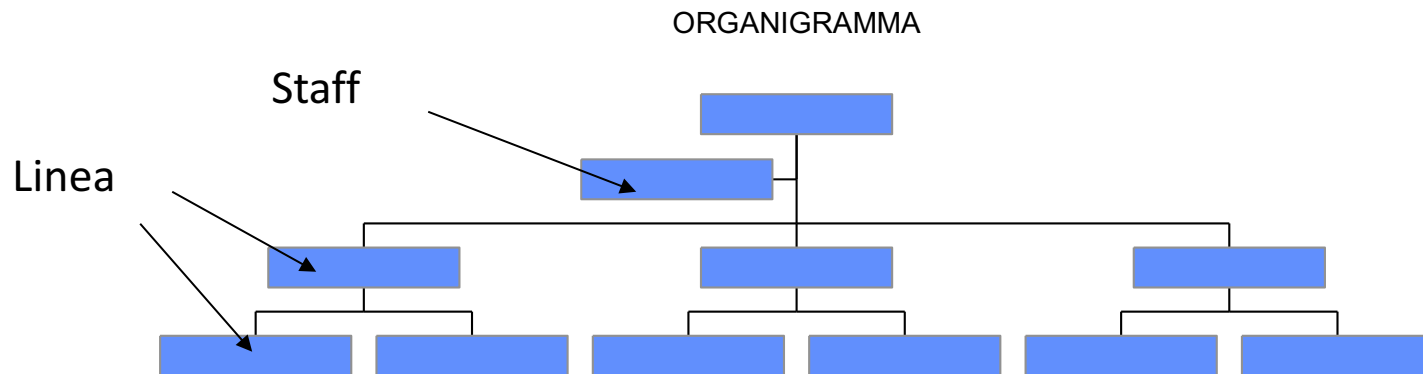
Istituzionalizzazione di gruppi di lavoro generalmente interdisciplinari

La formalizzazione della macrostruttura

L'organigramma

Strumento per formalizzare la macrostruttura.

Rappresentazione grafica che esprime la denominazione delle unità organizzative di un'impresa e le loro relazioni di dipendenza gerarchica.



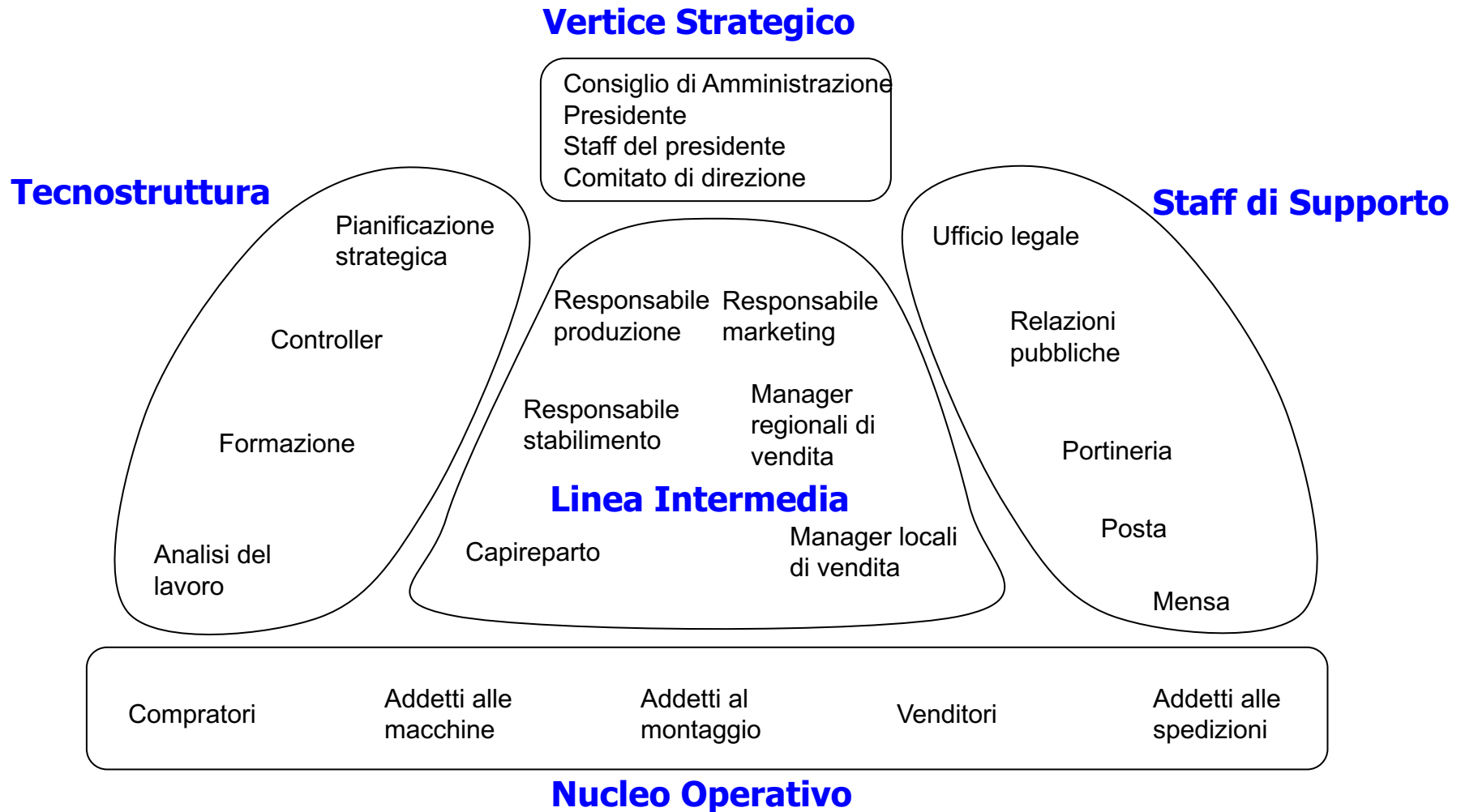
Se dettagliato contiene anche:

- nome e qualifica dei responsabili;
- organico per ogni unità con posizioni e relativo rango.



Le parti dell'organizzazione

Le 5 parti dell'organizzazione



Il vertice strategico

Il vertice strategico assicura che l'azienda assolva la propria missione

Funzioni:

- supervisione diretta sulle attività
- gestione delle relazioni con l'ambiente esterno
- definizione della strategia aziendale

Livello minimo di standardizzazione e formalizzazione, e alto grado di discrezionalità

Il nucleo operativo

Il nucleo operativo comprende le persone che svolgono le **attività fondamentali direttamente legate all'ottenimento dei prodotti e dei servizi**

Funzioni:

- approvvigionamento degli input per la produzione
- trasformazione di input in output
- distribuzione degli output
- supporto alle funzioni di input, trasformazione e output

Elevato grado di standardizzazione e formalizzazione

La linea intermedia

La linea intermedia esprime il **meccanismo di supervisione diretta ed il collegamento** tra il vertice strategico e il nucleo operativo

Funzioni:

- facilitazione del flusso informativo dal vertice al nucleo operativo, tramite una chiara definizione della strategia della singola unità
- facilitare il flusso informativo dal nucleo operativo al vertice strategico
- gestione delle risorse all'interno dell'unità organizzativa
- gestione delle relazioni con altri manager intermedi e con l'ambiente esterno

maggiore è il livello gerarchico, minore è il grado di ripetitività e standardizzazione delle attività e maggiore è il grado di discrezionalità

La tecnostruttura

La tecnostruttura è costituita dagli **analisti** che contribuiscono alle attività organizzative influenzando il lavoro di altri

Tipologie e funzioni:

- analisti del lavoro
- analisti di pianificazione e controllo
- analisti del personale

Mutuo adattamento e standardizzazione delle capacità

Lo staff di supporto

Lo staff di supporto è costituito da una serie di unità specializzate che forniscono all'azienda un supporto esterno al flusso di lavoro operativo

Unità autosufficienti con diversi compiti e funzioni
(es. mensa, vigilanza, ufficio legale, ...)

controllo sulle attività → gestione interna
specializzazione ed efficienza → terziarizzazione

Mutuo adattamento ad alti livelli e standardizzazione a bassi livelli



Le configurazioni organizzative

Le cinque configurazioni organizzative

Tabella 5.1 – I cinque modelli organizzativi di Mintzberg.

Modello	Posizione chiave	Meccanismo di coordinamento	Caratteristiche
Struttura semplice	Vertice strategico	Supervisione diretta	Contesti dinamici ma poco complessi
Burocrazia meccanica	Tecnostruttura	Standardizzazione dei processi	Contesti complessi ma poco dinamici
Burocrazia professionale	Nucleo operativo	Standardizzazione delle competenze	Contesti dinamici e molto complessi
Struttura divisionale	Linea intermedia	Standardizzazione degli output	Contesti complessi e diversificati
Adhocrazia	Staff di supporto	Adattamento reciproco	Contesti turbolenti e innovativi

Configurazioni organizzative tradizionali: la struttura semplice



Criterio di raggruppamento: funzionale quando esiste

Meccanismi di coordinamento principali: supervisione diretta, adattamento reciproco, standardizzazione delle capacità

Imprese giovani di piccole dimensioni

Punti di forza: flessibilità

Punti di debolezza: conflitto, congestione del vertice

Configurazioni organizzative tradizionali: la burocrazia meccanica



Criterio di divisione del lavoro e raggruppamento: specializzazione, funzionale

Meccanismi di coordinamento principali: standardizzazione dei processi, ruoli di collegamento e comitati

Le attività simili (che assolvono la stessa funzione), richiedono le stesse competenze e utilizzano lo stesso tipo di risorse e di tecnologie sono raggruppate in un'unica unità organizzativa sotto un'unica responsabilità.

Configurazioni organizzative tradizionali: la burocrazia meccanica

Es.: imprese di produzione
per grande serie

Punti di forza

- Consente di *ottimizzare l'impiego delle risorse* umane e tecnologiche concentrando risorse simili e ottenendo così *economie di scala*.
- Consente inoltre di perseguire una maggiore *specializzazione delle competenze*
- Facilita il *controllo gerarchico* e la *supervisione diretta* perché richiede un range limitato di competenze nei responsabili delle funzioni

Punti di debolezza

- Insoddisfazioni a livello individuale e scarsa *condivisione degli obiettivi* generali
- Può comportare *scarso coordinamento* tra le diverse funzioni
- E' solitamente *lenta nel reagire* ai cambiamenti esterni che richiedono azioni concertate
- Al crescere della dimensione aziendale spesso induce *burocratizzazione*, proliferazione dei livelli gerarchici intermedi, e conseguente *rallentamento dei processi decisionali*

Caratteristiche tipiche: medie-grandi imprese in ambienti stabili che perseguono obiettivi di efficienza

Configurazioni organizzative tradizionali: la burocrazia professionale

Es. studi professionali, università

- Viene definito *ex ante* il requisito in termini di competenze dei lavoratori (ad esempio, lo studio dentistico sceglierà laureati in odontoiatria).
- i professionisti stessi costituiscono il nucleo operativo,
- coordinamento: standardizzazione delle competenze, decentramento organizzativo e cooperazione reciproca,
- si adatta anche a contesti dinamici, dal momento che si suppone che ognuno, grazie al proprio *background* culturale, sappia come comportarsi in caso di eventi imprevisti.

Configurazioni organizzative tradizionali : la struttura divisionale



Criterio di divisione del lavoro: prodotto, cliente, area geografica

Meccanismi di coordinamento principali: standardiz. obiettivi

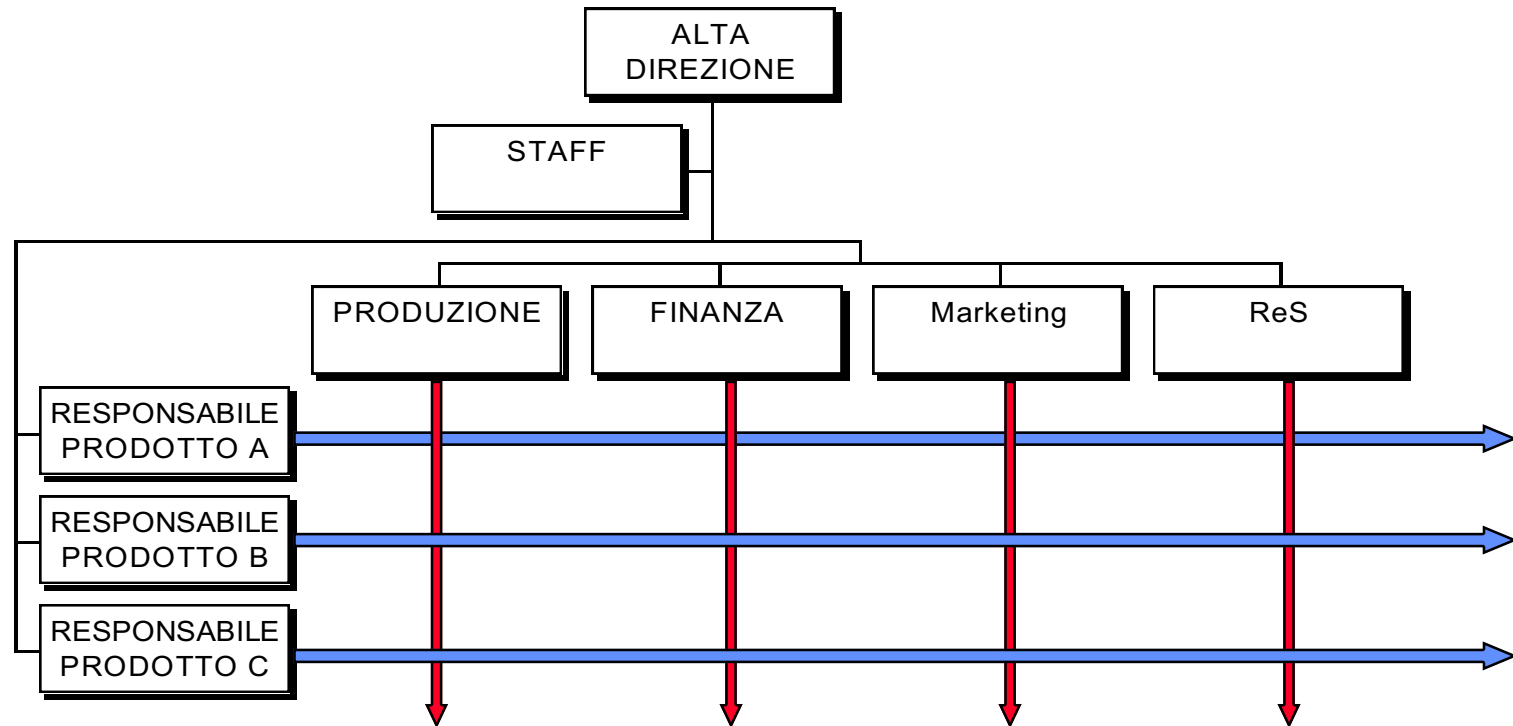
Punti di forza: velocità di risposta al mercato, possibilità di diversificare i prodotti

Punti di debolezza: rinunce alle economie di scala, inefficienza, perdita profondità competenze, poca coerenza tra prodotti

Caratteristiche tipiche: grandi imprese pluri-prodotto in mercati turbolenti e differenziati

Configurazioni organizzative complesse: Adhocrasia

STRUTTURA A MATRICE



Configurazioni organizzative complesse: Adhocrasia

Es.: società di consulenza

Rottura del principio di unicità di comando

Criterio di divisione del lavoro: divisionale, funzionale

Meccanismi di coordinamento principali: mutuo adattamento, task force, struttura a matrice

Punti di forza: velocità di risposta al mercato, possibilità di diversificare i prodotti

Punti di debolezza: conflitti, complessità gestionale

Caratteristiche tipiche: medie imprese pluriprodotto con competenze specifiche e operanti in mercati dinamici e complessi

Configurazione organizzativa

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione del lavoro	Specializzazione	Criteri di raggruppamento
Coordinamento	Meccanismi di coordinamento	Meccanismi di collegamento
Formalizzazione	Mansionari	Organigramma

COERENZA INTERNA

COERENZA ESTERNA

Variabili contingenti

La coerenza esterna

Variabili contingenti principali:

- Obiettivi e strategie
- Età e dimensione
- Tecnologia
- Ambiente

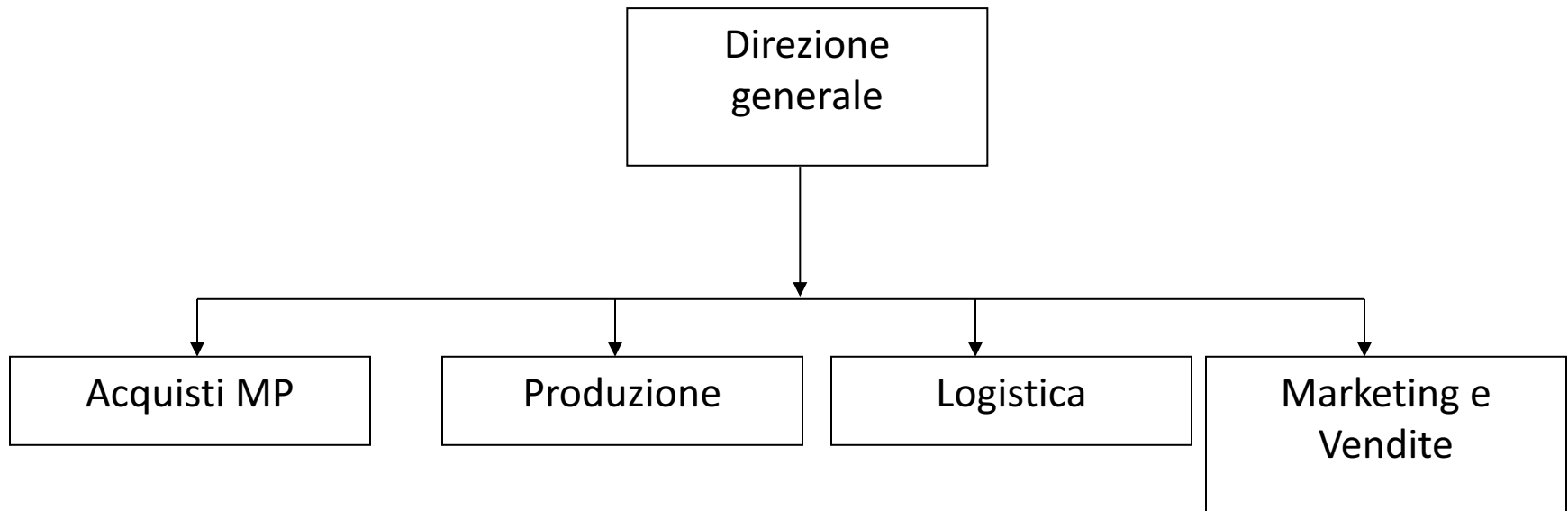
Caso Drinky

La Drinky è un'azienda italiana che opera da molti decenni nel settore delle bevande analcoliche. I suoi prodotti inizialmente erano le bibite Fun, bevande gassate a base di frutta (limone, arancia, ecc.), mirate a soddisfare principalmente il gusto dei propri clienti, che generalmente corrispondevano ad un pubblico giovane. L'azienda è stata fondata dal cavalier Bugozzi, che inizialmente produceva bibite in maniera artigianale. Successivamente l'azienda è cresciuta e si è dotata di impianti industriali e di una struttura organizzativa adeguata. Il prodotto era sostanzialmente uno, che veniva differenziato soltanto in base al gusto; l'impianto produttivo era unico e sfruttava una tecnologia consolidata. Per far fronte alla concorrenza straniera, l'azienda cercava di minimizzare i propri costi e perseguiva quindi l'efficienza dei propri processi, anche a costo di trascurare la soddisfazione dei propri operai. Le funzioni aziendali erano gli acquisti di materie prime, la produzione, la logistica, il marketing e vendite. Il contesto competitivo era caratterizzato dalla presenza di pochi concorrenti e da una domanda pressoché costante.

Quale struttura organizzativa aveva la Drinky? La si descriva, se ne disegni l'organigramma e si spieghi perché era adatta all'azienda.

Caso Drinky

Struttura semplice a raggruppamento funzionale, coerente con le variabili ambientali (monoprodotto, domanda costante, ambiente stabile) e obiettivi aziendali (massimizzazione efficienza, unica tecnologia di produzione, nessun problema circa insoddisfazione dipendenti)



Caso Drinky

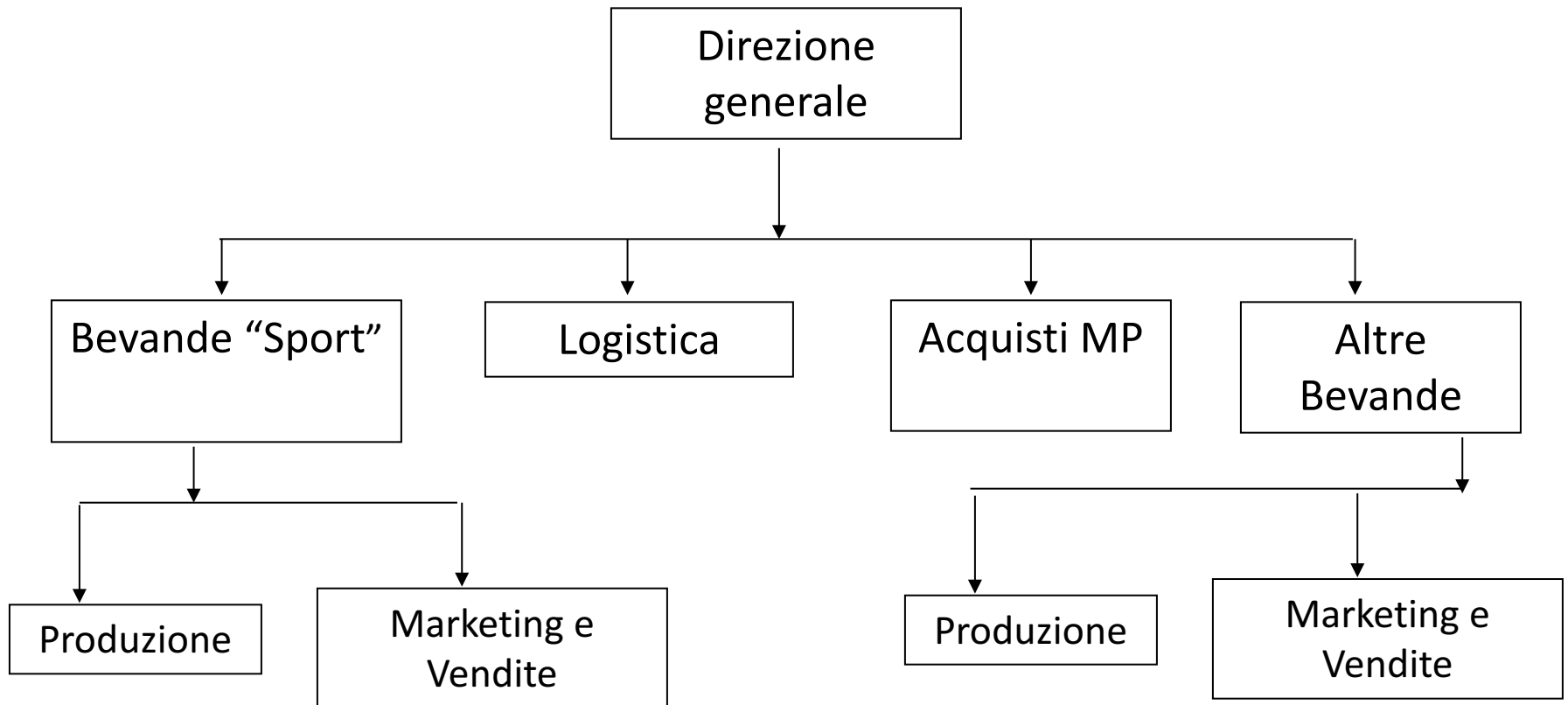
Al giorno d'oggi il mercato delle bevande analcoliche è ormai caratterizzato dalla presenza di grandi multinazionali; la Drinky è riuscita fino ad oggi a sopravvivere grazie alla capacità, ampiamente riconosciuta dal mercato, di offrire prodotti di qualità, in particolar modo per quanto riguarda la naturalezza del prodotto. Tuttavia l'accesa concorrenza presente sul mercato ha spinto i dirigenti della Drinky a diversificare l'offerta, lanciando una nuova linea di bevande Sport, non gassate, studiate appositamente per soddisfare il bisogno degli sportivi di dissetarsi e reintegrare quanto consumato con l'attività fisica. Tali bevande permettono margini maggiori e in particolare la Drinky ritiene che il proprio prodotto sia superiore a quelli attualmente presenti in questo mercato. Il nuovo prodotto richiede anche un impianto produttivo nuovo, radicalmente diverso da quello tradizionale, come diversa è l'attività di marketing richiesta. Le materie prime non sono radicalmente diverse da quelle tradizionali, così come identici sono i canali distributivi utilizzati. Il nuovo settore è nuovo e in rapida crescita, per cui non se ne conoscono ancora bene le caratteristiche, che oltretutto sembrano cambiare rapidamente, anche se gli elementi che lo caratterizzano non sono sostanzialmente diversi da quelli delle bevande tradizionali. La Drinky ha deciso di modificare la propria struttura organizzativa per adeguarla alla nuova strategia, in particolare per passare dall'attenzione principale ai costi e all'efficienza, ad una maggiore attenzione al mercato e al contesto competitivo; per fare questo l'azienda è cresciuta ed ha acquisito nuove risorse, sia umane sia finanziarie.

Quale struttura organizzativa ha adottato la Drinky? La si descriva, se ne disegni l'organigramma e si spieghi perché è adatta alla nuova strategia dell'azienda.

Caso Drinky

- Struttura ibrida: creazione di due divisioni per la gestione delle due linee di prodotto con due unità funzionali al secondo livello specifiche per ogni prodotto (produzione, marketing e vendite).
- Unità funzionali comuni alle due divisioni al primo livello: acquisti e logistica.
- Struttura coerente con il mutato ambiente (turbolenza, maggior orientamento agli output) e agli obiettivi aziendali (focus sulla commercializzazione di due linee diverse a segmenti di mercato diversi e allo stesso tempo efficienza nell'uso delle risorse comuni).

Caso Drinky





POLITECNICO
MILANO 1863

Organizzazione aziendale

Andrea Boaretto
boaretto@mip.polimi.it

Corso di Economia e Organizzazione Aziendale – Prof.ssa Evila Piva
Corso di Laurea in Ingegneria Informatica
A.A. 2018-2019