

Gestione Aziendale

2024-2025

Un'organizzazione è un insieme di individui che condividono uno scopo comune perseguibile tramite azioni collettive.

Prospettive di analisi

Un'organizzazione può essere analizzata secondo 3 prospettive: 1. *manageriale*: organizzazione divisa in parti che hanno un compito e devono funzionare insieme per arrivare al risultato. Si sofferma su aspetti oggettivi e formali, come la gerarchia 2. *sociologica*: aspetti culturali e psicologici. Organizzazione non solo come mezzo per un fine (generare profitti) ma vista come un ambiente sociale all'interno del quale le persone si realizzano 3. *politica*: si sofferma sul tema del potere e del conflitto. Organizzazione come mezzo per generare consenso, esercitare potere e distribuire ricchezza (es. fordismo/toyotismo)

Argomenti dell'area tematica: - Microrganizzazione - Macrorganizzazione - Contesto in cui deve funzionare l'organizzazione

Caso Bodin

Il caso Bodin riguarda un'azienda che affronta problemi legati alla gestione e all'organizzazione delle proprie attività. Viene analizzato il ruolo della direzione aziendale nel prendere decisioni strategiche e operative, evidenziando criticità come la mancanza di coordinamento tra le funzioni, inefficienze nei processi produttivi e difficoltà nel controllo dei costi. Uno dei punti chiave del caso è la necessità di una gestione più strutturata per evitare sprechi e migliorare la redditività. Si evidenziano problematiche legate alla comunicazione interna e alla suddivisione delle responsabilità, che impattano negativamente sulle performance aziendali. Inoltre, il caso suggerisce possibili soluzioni, come l'adozione di un modello organizzativo più chiaro e l'implementazione di strumenti di monitoraggio più efficaci. In sintesi, il caso Bodin mette in luce come un'azienda possa trovarsi in difficoltà a causa di una gestione poco efficiente e propone spunti per un miglioramento strategico e operativo.

Aspetti rilevanti:

- un'organizzazione evolve
 - è necessario un continuo adattamento fra organizzazione, strategie e contesto
- ruolo centrale delle tecnologie
- ruolo centrale delle persone
 - organizzazione dei dipendenti, specializzazione e divisione dei compiti.
 - Ricerca di esperti, sia per azioni manuali che per questione organizzative
- importanza della visione a medio-lungo termine: *strategia*
- *imprenditorialità*: ricerca dell'idea che si trasforma in un prodotto e ricerca di come svilupparla al meglio, informandosi su tecnologie già presenti per utilizzarle e migliorarle
- livello decisionale
 - troppo accentramento decisionale: una sola persona che non ha formazione specifica in tutti gli ambiti. Non può arrivare dappertutto da solo. Mancanza di confronto con altri.
 - Pro: niente conflitto

Specializzazione e coordinamento

Man mano che l'organizzazione cresce, sente la necessità di specializzarsi, cioè di dividere il lavoro in fasi e migliorarle singolarmente. La specializzazione richiede coordinamento: devono andare di pari passo.

La specializzazione si divide in *verticale* e *orizzontale*:

- *verticale*: separazione fra progettazione ed esecuzione dell'attività. Gerarchia fra chi fa e chi controlla cosa e come viene fatto
- *orizzontale*: divisione del lavoro pratico fra più operatori, catena di montaggio Pro e contro della specializzazione

La specializzazione ha pro e contro.

Pro:

- favorisce *produttività*
- riduce tempi morti e di attrezzaggio macchine
- maggiore *standardizzazione*
- possibilità di *automatizzare* processo produttivo
- *minore costo del lavoro*: dato che l'operaio deve fare solo una piccola parte semplice, c'è minore necessità di formazione

Contro:

- troppa specializzazione porta all'*alienazione* del personale, che porta a minore produttività
- la *distrazione* per noia aumenta il rischio di infortuni

Meccanismi di coordinamento

1. Adattamento reciproco:
 - persone che dialogando si organizzano tra di loro
 - informale, poca programmazione manageriale
 - effetto macchinetta del caffè: dove metto macchinetta del caffè influisce su dialogo di certe persone e sullo scambio di informazioni
 - discrezionale in base alle personalità degli operai
 - funziona in aziende poco complesse
 - *ex-post*: prima problema, poi lo risolvo
2. Supervisione diretta:
 - gerarchia, capo che controlla e risolve problematiche
 - *contro*: limite massimo di persone gestibili da un solo capo
 - *rischio*: troppi livelli gerarchici
 - *ex-post*
3. Standardizzazione dei processi:
 - definire come operai devono fare i loro compiti
 - avviene attraverso procedure, manuali, layout dello stabilimento
 - *ex-ante*: soluzione prima del problema
4. Standardizzazione dei risultati:
 - definire cosa si vuole ottenere a fine compito, senza interessarsi a come venga fatto
 - *ex-ante*
5. Standardizzazione delle competenze:
 - assumere la persona più indicata per svolgere un determinato compito
 - formazione importante per reclutamento operai
 - *ex-ante*

Costi

La specializzazione orizzontale riduce costi di esecuzione ma solo fino alla soglia dell'*alienazione*. All'aumentare della specializzazione orizzontale, aumentano i costi di coordinamento. Serve un buon compromesso.

La specializzazione porta a risparmi nella produzione ma aumenta i costi di coordinamento. Punto di ottimo in una curva parabolica.

- *specializzazione verticale*: grado di separazione tra i ruoli nella gerarchia
- *specializzazione orizzontale*: grado di separazione tra le attività produttive

Suddivisione eccessiva può passare la soglia di alienazione (compiti troppo piccoli e astratti che riducono il benessere del lavoratore).

- *adattamento reciproco*: gli addetti alla produzione hanno il potere di prendere decisioni che modificano l'assetto produttivo o il risultato della produzione
- *standardizzazione dei risultati*: conta solo il risultato finale, lavoratori liberi di scegliere le modalità
- *standardizzazione delle competenze*: uniformare le capacità dei lavoratori tramite la formazione
- *standardizzazione della produzione*: fasi della produzione ben definite, poca libertà della manodopera sulle modalità di produzione

L'individuo nell'organizzazione

Microstruttura: contenuto del lavoro e ruolo degli individui.

- *compito*: insieme di attività collegate e inscindibili
- *mansione*: insieme di compiti affidati allo stesso lavoratore

Distinzione tra *posizione individuale* (unica) e *mansione* (può essere assegnata a più individui).

- *ruolo*: insieme di aspettative di comportamento subordinate alla posizione e agli obiettivi dell'organizzazione

Definiamo *mansionario* la lista formalmente definita e scritta dei compiti relativi a una data mansione. Le aspettative di ruolo non sono scritte ma sono attese per buon senso.

Cultura organizzativa: valori e norme di comportamento condivisi tra i ruoli dell'organizzazione. È l'equivalente collettivo del ruolo.

Il *potere decisionale* degli individui è inversamente proporzionale al grado di specializzazione verticale dell'organizzazione.

Tipologie di mansioni

In ordine decrescente di potere decisionale e ampiezza dei compiti.

Mansioni manageriali di alto livello:

- ambito ampio
- autonomia decisionale
- bassa formalizzazione
- potere di delega
- varietà e imprevedibilità dei compiti
- coinvolgimento in processi decisionali strategici

Mansioni manageriali di medio-basso livello:

- coordinamento
- subordinazione a norme e procedure
- autonomia limitata

Mansioni operative allargate (“caporeparto, manutentore”):

- potere decisionale molto limitato
- compiti di coordinamento
- subordinazione a norme e procedure

Mansioni operative ristrette (“operaio”):

- ripetitività
- osservazione stretta di norme e procedure

Eccezione (bassa ampiezza dei compiti ma alto potere decisionale):

Mansioni professionali:

- compiti limitati ma variabili
- competenza tecnica elevata
- autonomia decisionale locale

I liberi professionisti, gli artigiani di alto livello e gli accademici sono esempi di mansioni professionali.

Formalizzazione del comportamento

- riduzione della *discrezionalità*
- standardizzazione dei processi

Due possibili modalità (mansionari dettagliati vs procedure di comportamento a livello aziendale).

La formalizzazione riduce comportamenti indesiderati e fornisce una base per sanzionare comportamenti scorretti. Facilita il coordinamento. Permette di trattare uniformemente utenti e clienti. Garanzia di protezione da decisioni arbitrarie sia interne che esterne.

Metafore dell'organizzazione

Morgan, 1986.

- *sistema meccanico*: compiti ben divisi, individui sostituibili, standardizzazione e supervisione diretta
- *sistema organico*: connessioni e interazioni non strettamente gerarchiche, individui come organi vitali difficilmente sostituibili

Altre immagini:

- *organizzazione come flusso*: in costante evoluzione
- *organizzazione come prigione psichica*: norme e gerarchie molto pesanti, scarso benessere individuale

Esercizio: studio Parma & Breda

Praticante	Avvocato	Partner
Formalizzazione del comportamento ¹	Media ⁶	Ø Nulla
Specializzazione orizzontale ²	Medio/alta ⁷	Bassa ¹⁰
Specializzazione verticale ³	Media ⁸	Bassa ¹¹
Meccanismi di comportamento Supervisione diretta Standardizzazione dei processi ⁴ Standardizzazione delle competenze ⁵	Supervisione diretta Standardizzazione dei processi ⁶ Standardizzazione delle competenze ⁹	Adattamento reciproco Standardizzazione degli obiettivi ¹²

1. “Lo studio ha definito in modo univoco il ruolo, i compiti, e i diritti di questa categoria di professionisti.”
2. “Per questo i praticanti si occupano di compiti anche molto diversi tra loro”
3. “Non hanno alcun potere decisionale nello studio. Il loro comportamento è costantemente supervisionato e controllato dagli avvocati dello studio.”
4. “Lo studio tradizionalmente assume neolaureati in legge”
5. “Devono lavorare per due anni prima di sostenere l’esame di abilitazione”
6. “La professione legale si sta avviando verso la standardizzazione”
7. “iniziano a specializzarsi in un ramo specifico della professione legale”
8. “Gli avvocati hanno maggiore autonomia e responsabilità rispetto ai praticanti, tuttavia non sono completamente autonomi nelle loro decisioni”
9. “”
10. “Il ruolo del partner non è più soltanto quello di essere professionisti affermati, ma anche di essere in grado di acquisire e mantenere clienti importanti, di partecipare alla gestione e . . . ”
11. “L’assemblea dei partner è l’organo di governo dello studio”
12. “crescita dello studio, e alla generazione dei profitti, che costituiscono gli obiettivi principali di ciascun partner”.

L’organizzazione è prevalentemente di tipo organico. Ci sono ruoli diversi, che agiscono organicamente verso un obiettivo comune adattandosi alla varietà di richieste esterne. C’è una componente meccanica, soprattutto ai livelli più bassi della gerarchia, a causa della standardizzazione dei processi e dei ruoli, e la standardizzazione delle competenze e delle procedure.

Macrostruttura

All’interno dell’organizzazione gli individui vengono spesso raccolti in *unità organizzative*. Anch’essa viene studiata nello stesso modo, per ruolo e posizione.

Un’*unità organizzativa* è un raggruppamento di mansioni e posizioni simili o interdipendenti. Il suo istanzamento è utile ai fini della supervisione diretta, tramite un *referente*, in organizzazioni di dimensioni elevate. I membri condividono spesso gli stessi spazi ai fini di facilitare la collaborazione e il confronto.

L’*organigramma* è la rappresentazione visuale dell’articolazione degli individui in unità organizzative. È uno strumento formale. Non sempre è completo e aggiornato, o aderente al comportamento effettivo dell’impresa. Si formano spesso delle componenti di informalità, come gerarchie informali o unità organizzative formate spontaneamente. Tranne che nelle piccole organizzazioni, solitamente non contiene le singole posizioni individuali.

Scelte fondamentali per un’unità organizzativa: - *dimensioni*: quante persone dipendono da un singolo capo - *lunghezza della catena gerarchica*: quanti livelli verticali sono presenti nell’organizzazione

Maggiori dimensioni portano a maggiore organicità e collaborazione ma riducono le possibilità di supervisione diretta. Si distingue tra: - *span of control*: numero di persone subordinate al capo - *ampiezza manageriale*: numero di mansioni organizzative direttamente dipendenti dal capo. Le due metriche sono inversamente proporzionali: più persone sono subordinate a uno stesso capo, meno “dettagliata” sarà la capacità di controllo su ogni individuo, creando la necessità di standardizzazione dei ruoli dei subordinati.

L’ampiezza orizzontale dipende invece da: - *catena gerarchica* come precedentemente definita - *unicità del comando*: principio base dell’organizzazione gerarchica. Ogni individuo deve rispondere ad un solo responsabile gerarchico

Ampiezza verticale e ampiezza orizzontale sono inversamente proporzionali. A parità di numero di dipendenti, maggiore è l'ampiezza delle unità organizzative, meno livelli di gerarchia si formeranno.

L'estensione delle unità organizzative non deve essere troppo elevata per assicurare governabilità. L'allungamento della catena gerarchica non deve essere eccessivo per non inflazionare i costi di struttura e i tempi decisionali. Numeri comuni sono: - 30/40 persone nelle unità organizzative a livello operativo - 8/10 persone nelle unità organizzative a livello gestionale

Dividiamo le unità organizzative: - per contenuto del lavoro e mansioni raggruppate: - *linea* vs *staff* - per autonomia decisionale - *operative* vs *direttive* - per temporaneità o stabilità - *team di progetto* vs *unità nell'organigramma*

Le unità organizzative di linea (organi di linea) sono disposte lungo la catena organizzativa e si occupano delle attività centrali (*core business*) dell'impresa. Esempi sono produzione, progettazione e commercializzazione. Gli organi di staff svolgono invece attività di supporto. Queste attività sono talvolta esternalizzate a consulenti. Gli organi di staff possono dipendere direttamente dalla direzione centrale, o essere subordinate ad una specifica unità di linea.

L'outsourcing aumenta i costi variabili e riduce i costi fissi. A livello organizzativo, snellisce l'organigramma.

Le unità organizzative operative sono caratterizzate da una prevalenza di mansioni operative e si trovano dunque ai livelli più bassi della gerarchia. Sono caratterizzate da standardizzazione elevata. Le unità organizzative direttive si occupano di gestione. Possono avere natura temporanea (*steering committee* = unità organizzativa direttiva di alto livello, temporanea, caratterizzata da un obiettivo temporaneo).

In generale tutti i tipi di unità organizzative possono essere definite in modo temporaneo, ai fini di raggiungere un obiettivo o completare un progetto, oppure essere una componente fissa dell'organizzazione.

I criteri per definire i raggruppamenti hanno i seguenti obiettivi: - *minimizzare i costi di transazione*: costi legati al passaggio di risorse e informazioni tra unità: - *minimizzare i costi di coordinamento*: come precedentemente definito

I criteri possono essere: - *numerici*: legati alle dimensioni dell'unità. Dimensioni omogenee favoriscono sostituibilità. Un esempio sono i turni di lavoro. Utili in organizzazioni meccaniche e altamente standardizzate - *orientati agli input*: in base alle risorse necessarie a ottenere un dato risultato. I raggruppamenti per *competenze* simili o per *funzione svolta* appartengono a questa categoria - *orientati agli output*: in base al prodotto, al cliente o alla base geografica. La prevalenza del criterio per input permette economie di scala e di specializzazione. La prevalenza del criterio per output permette invece di aumentare l'efficacia.

Meccanismi di coordinamento: - *ruoli di collegamento (meccanismo di distacco)*: un ruolo specifico all'interno di un'unità ha il compito di coordinarsi con il ruolo equivalente in un'altra unità. Le modalità sono spesso informali. Alto grado di mutuo adattamento - *manager integratori*: organi di staff con l'obiettivo specifico e unico di coordinare più unità di linea. Esempi: product manager, project manager, account manager. Questa figura incarna il mutuo adattamento e la standardizzazione degli obiettivi - *team di* - *sistemi di pianificazione e controllo*: soluzione gestionale e non organizzativa, realizzata identificando obiettivi comuni e strategie per implementarli - *sistemi informativi aziendali*: utilizzo di strumenti digitali per favorire indirettamente la collaborazione tra unità organizzative

Tipologie di struttura: - *struttura semplice*: poche unità organizzative essenziali. Accentramento decisionale sull'imprenditore, bassa formalizzazione, raggruppamento funzionale delle attività, lavoro diviso per competenza, coordinamento per mutuo adattamento e standardizzazione delle competenze. Tipica di piccole imprese e gruppi di pari. - *struttura funzionale*: attività raggruppate per funzione comune. Efficienza grazie ad economie di scala e specializzazione delle competenze. Mancanza di attenzione a prodotto e clienti, lentezza decisionale, burocratizzazione - *struttura divisionale*: divisione in unità in base all'output. Ogni unità ha elevata autonomia decisionale. Il coordinamento è per standardizzazione dell'output e dei risultati. Permette capacità di adattamento e rapidità di risposta a scapito di economie di scala e specializzazione. - *struttura ibrida*: mescolanza di strutture funzionali e divisionali, con il rischio di perdita di chiarezza - *struttura a matrice*: mescolanza di strutture funzionali e divisionali, con pluralità di linee gerarchiche, facendo eccezione al principio di unicità del comando. Ogni dipendente ha due referenti, uno per divisione e uno per funzione. Il potenziale di conflittualità aumenta il rischio di esitazioni e rallentamenti. Struttura complessa e poco diffusa a causa delle difficoltà di gestione

Esercizio: Cotonificio Bergamasco

	Specializzazione verticale	Specializzazione orizzontale	Tipologia
Operaio tintoria¹	Alta	Altra	Operativa ristretta
Maestra²	Medio-alta	Bassa	Operativa allargata
Operaio tessitura	Alta	Alta	Operativa ristretta
Controllo qualità	Medio-bassa	Alta	Professionale (autonomia decisionale locale)
Capo reparto	Media	Bassa	Manageriale di medio-basso livello

	Specializzazione verticale	Specializzazione orizzontale	Tipologia
Direttore stabilimento	Bassa	Bassa	Manageriale di alto livello

Organigramma dello stabilimento:



Figura 1: diagram

L'organizzazione è prevalentemente meccanica con alcuni elementi organici ai livelli più elevati (sviluppo e standardizzazione delle competenze).

	Job Enlargment	Job Enrichment
Operaio tintoria	rotazione tra reparti manutenzione ordinaria	∅
Maestra	∅	maggior responsabilità e autonomia decisionale
Operaio tessitura	rotazione tra reparti manutenzione ordinaria	∅
Controllo qualità Capo reparto	∅ partecipazione alla programmazione	∅ potere decisionale in merito alla programmazione
Direttore stabilimento	∅	∅