



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

# Assetto organizzativo

Capitolo 1° Libro di testo

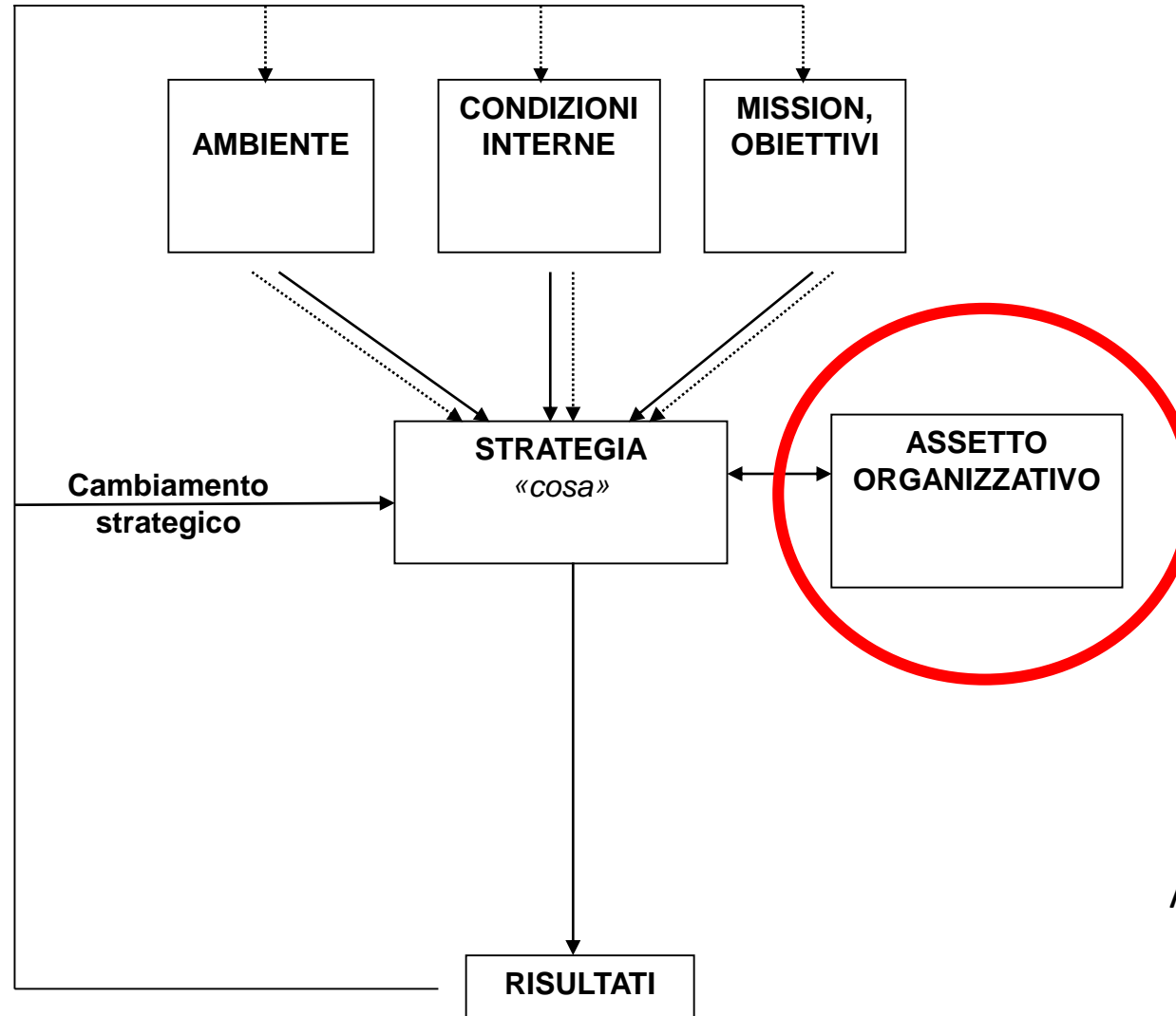
DIEF L-INF A.A. 2021-2022  
CORSO DI ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

DOCENTE  
Dott.ssa Tagliazucchi Giulia

Il materiale didattico è di proprietà dell'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia e il diritto morale d'autore/proprietà intellettuale appartiene agli autori. Il loro utilizzo non può essere legittimamente esercitato senza la previa autorizzazione scritta dell'Ateneo o degli autori. E' vietata la redistribuzione e la pubblicazione dei contenuti presenti, resi disponibili agli studenti iscritti all'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia per un esclusivo uso personale.

L'impresa svolge una attività umana complessa, che si manifesta nella combinazione di più fattori – aventi differente natura – che concorrono alla produzione di un risultato finale.

- Offrire un certo bene / servizio in risposta ad un determinato bisogno -> necessità di identificare il cliente che esprime quel bisogno.
- **Organizzare e combinare** nel modo giusto il lavoro umano, le risorse e le tecnologie per raggiungere quel dato obiettivo -> necessità di una strategia coerente.
- Operare in un ambiente complesso, fatto di condizioni ed attori, che a sua volta perseguono determinati obiettivi.



Adozione di un **assetto organizzativo**,

Con lo scopo di organizzare dei fattori utili all'espletamento dell'attività economica di produzione;

A sostegno delle azioni competitive, in risposta alle azioni dei concorrenti e alle trasformazioni dell'ambiente esterno, in virtù delle caratteristiche interne.

# **Assetto organizzativo**

**=**

## **Struttura organizzativa**

**+**

## **Sistemi operativi**

# ***PROGETTARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA***

## Processo

con cui si definisce l'insieme complessivo di compiti e attività,  
si sceglie un criterio di divisione del lavoro,  
si definiscono la gerarchia ed il coordinamento.

- Divisione del lavoro a livello verticale
- Divisione del lavoro a livello orizzontale

## Gerarchia E Coordinamento

- Divisione del lavoro a livello verticale
- Divisione del lavoro a livello orizzontale

## divisione del lavoro - Due esigenze fondamentali ed opposte:

1. Necessità di provvedere a **una divisione del lavoro** in compiti elementari, assegnati ai singoli membri dell'organizzazione;
2. Esigenza di garantire un coordinamento efficace di questi compiti, e di tutte le attività svolte, affinché l'organizzazione possa muoversi armonicamente verso il proprio fine istituzionale.

(Mintzberg, 1985)



## divisione del lavoro - Due esigenze fondamentali ed opposte:

Aumentare la produttività dell'organizzazione, sfruttando le eventuali economie di scala e di esperienza.

All'aumentare della complessità, aumenta il fabbisogno organizzativo.

(Mintzberg, 1985)

# Progettazione: fasi

1. Definire l'insieme dei compiti da svolgere all'interno dell'impresa, ed assegnarli alle singole **unità organizzative** sulla base di un criterio;
2. Suddividere i compiti tra le persone che compongono ogni unità, questi sotto-insiemi di compiti identificano le singole **posizioni**;
3. Definire per ogni posizione i compiti specifici, questo insieme di compiti definisce la **mansione**;
4. Ordinare e **coordinare** le relazioni tra le singole unità organizzative in un'ottica gerarchica su più livelli (verticale ed orizzontale).

## divisione del lavoro

### Blocchi fondamentali della divisione del lavoro

sotto-unità composta da un insieme di funzioni o dipartimenti che condividono la responsabilità di produrre un dato bene/servizio



sotto-unità composta da un gruppo di persone che lavorano insieme, in funzione di competenze e/o strumenti e/o tecniche simili

**insieme di compiti operativi e di attese di comportamento riferite ad una determinata posizione / persona.**

# Progettazione: la persona al centro dell'organizzazione

- Efficienza ed efficacia del lavoro
  - Soddisfare le attese dei collaboratori
    - Accrescere la motivazione

**GESTIONE DEL PERSONALE**

# Approccio contingente

La struttura organizzativa  
come risposta organizzativa unica  
– più o meno innovativa –  
a fabbisogni organizzativi originali.

Condizioni interne  
dell'impresa

Condizioni esterne

EFFICIENZA  
ED  
EFFICACIA

- La *dimensione aziendale*;
- La *situazione prodotti-mercati*;
- La *tecnologia*;
- La struttura e la dinamica dell'*ambiente esterno*;
- Le *strategie* adottate.

Condizioni interne  
dell'impresa

Condizioni esterne

# Rappresentare la Struttura Organizzativa

- ORGANIGRAMMA: elenca le unità organizzative in cui è articolata l'impresa e le relazioni gerarchiche che collegano le varie unità.

+

- MANSIONARIO: raccoglie le descrizioni delle mansioni corrispondenti alle singole posizioni istituite all'interno delle unità organizzative.

# ***I MODELLI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA***



# La struttura organizzativa

La struttura organizzativa è definita come

«la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità a loro assegnati»  
(Airoldi, Brunetti, Coda, 2007).

## **Elementi comuni ai processi di progettazione della struttura organizzativa**

1. È possibile identificare un pattern evolutivo nei modelli di impresa

Gradi di formalizzazione e grado di complessità crescente.

## **Elementi comuni ai processi di progettazione della struttura organizzativa**

2. È possibile identificare delle strutture organizzative ricorrenti, con specifici criteri di divisione e coordinamento del lavoro.

Modelli base: funzionale , multi-divisionale  
Modelli misti: matriciale, per progetto

# Il modello ELEMENTARE

Due soli livelli, con l'accentramento delle funzioni di governo in capo all'imprenditore.

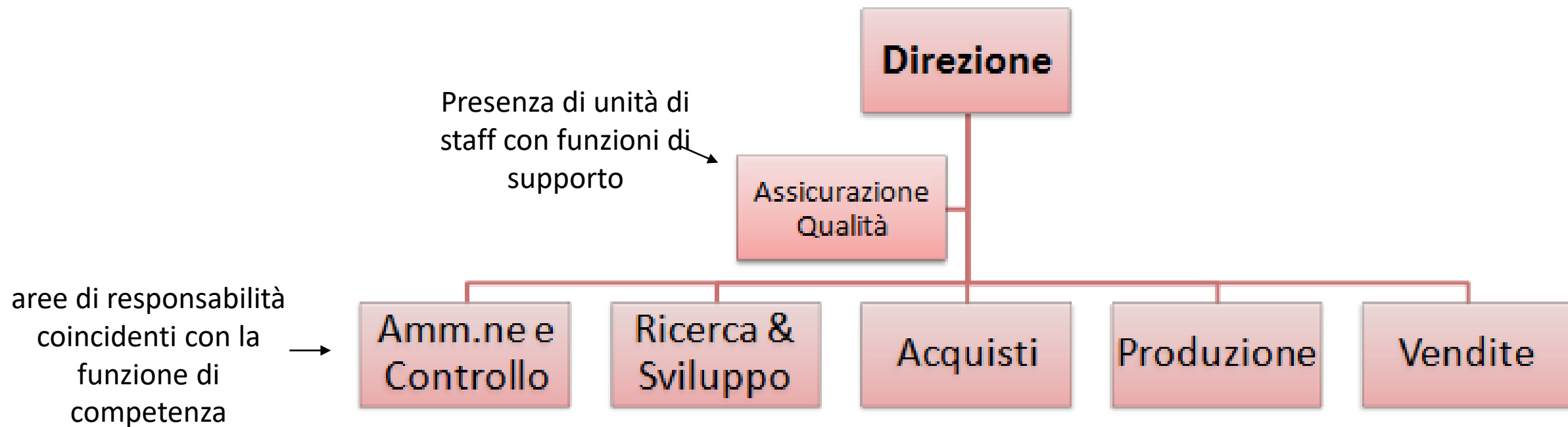
- Bassa formalizzazione dei ruoli e delle mansioni;
- Elevata flessibilità;
- Elevata efficacia ed efficienza in caso di piccole imprese o imprese all'inizio del loro ciclo di vita.

# Il modello FUNZIONALE

Ripartizione delle responsabilità organizzative basata sulle funzioni aziendali.

- Elevata specializzazione funzionale - efficienza
- Elevata rigidità strutturale (bassa elasticità operativa e strategica)

Modeste dimensioni aziendali (altrimenti si accresce troppo il carico di lavoro di «integrazione» tra funzioni della direzione) , Bassa differenziazione di prodotto e a ciclo di vita lungo , Tecnologia e ambiente stabile.



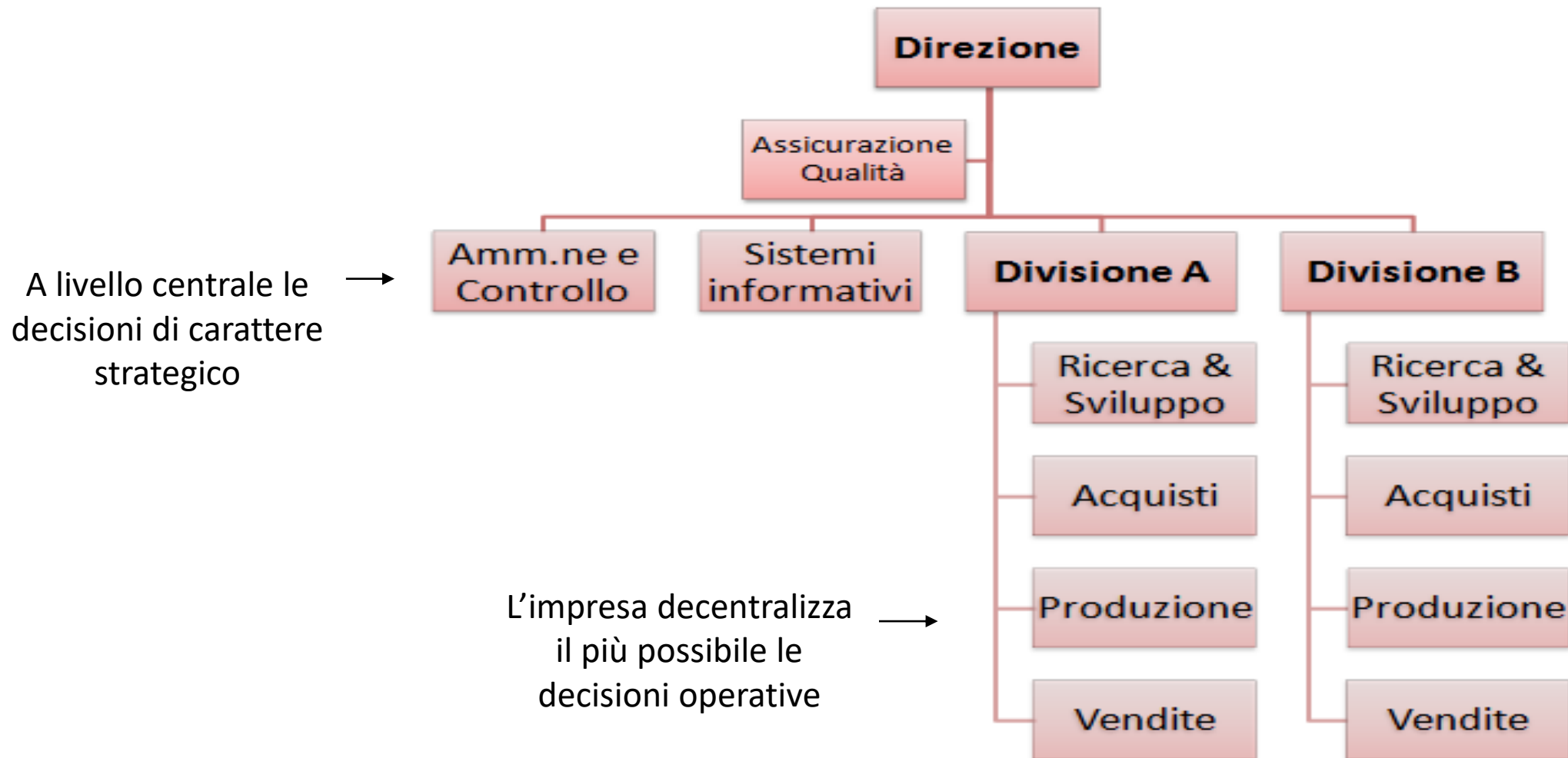
Fonte web

# Il modello DIVISIONALE

Ripartizione delle responsabilità organizzative basata sulle [divisioni](#)

- Elevata autonomia delle divisioni
- Elevata elasticità operativa e strategica

Crescita delle dimensioni aziendali , Proliferazione di prodotti/servizi -  
diversificazione, Sviluppo tecnologico , Ambienti competitivi  
tendenzialmente instabili , Strategie di differenziazione



Fonte web



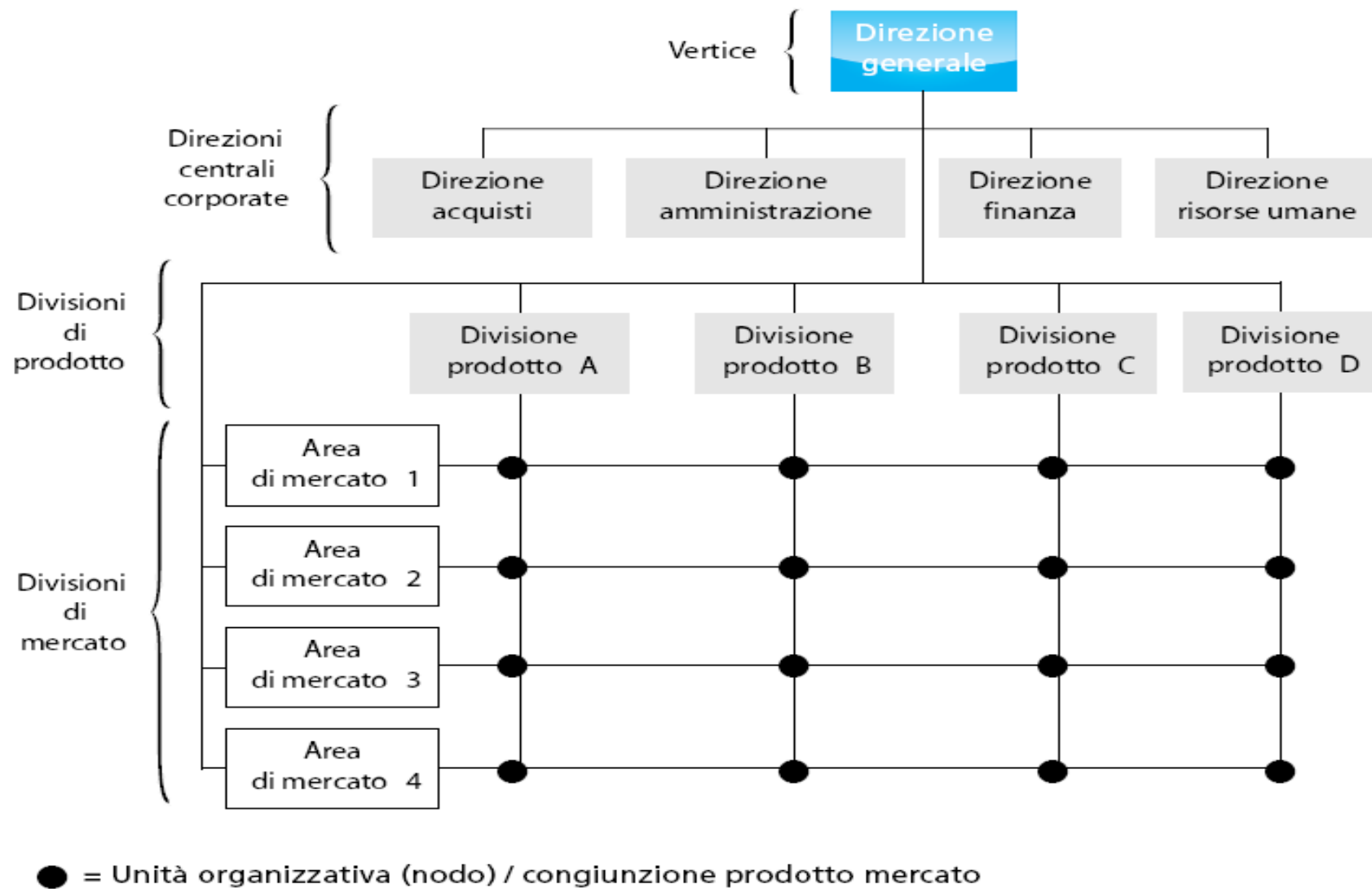
# Il modello a MATRICE

Definizione della struttura organizzativa attraverso l'adozione di due (o più) criteri di specializzazione → una dimensione funzionale ed una divisionale, oppure di due divisionali focalizzati su aspetti diversi.

- Elevata elasticità strutturale

Dimensioni medio - grandi; prodotti a breve ciclo di vita; necessità di svolgere attività interne di sviluppo tecnologico; strategie di forte differenziazione.

# IL MODELLO A MATRICE



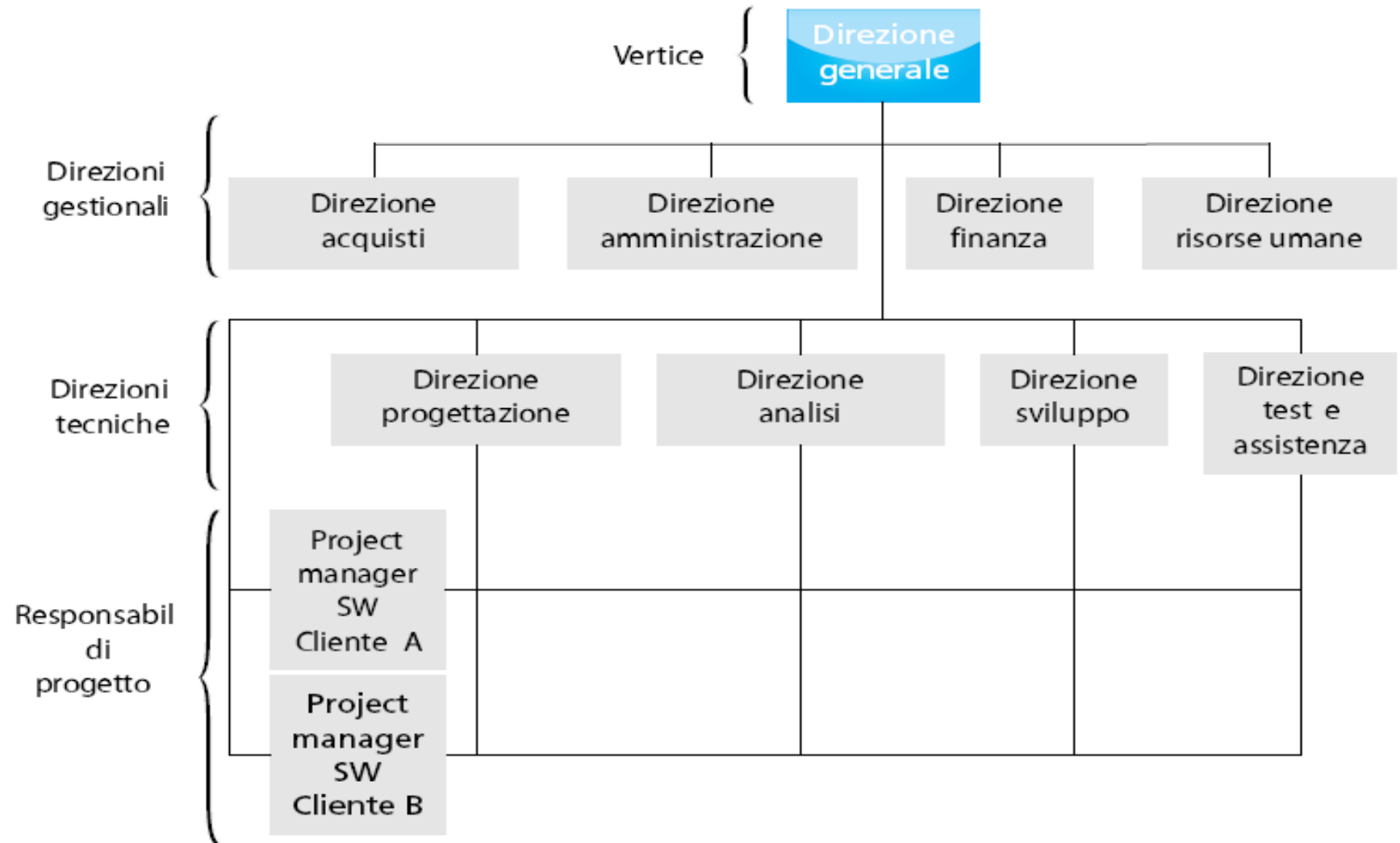
# Il modello per PROGETTI

Struttura funzionale di base (permanente) e una struttura temporanea per [progetti](#)

- Efficienza ed elasticità strategica
- Ruolo centrale del capo-progetto

Dimensioni medio – grandi, prodotti a brevissimo ciclo di vita, prodotti che rispondono a specifiche esigenze della clientela (commessa), innovazione continua, strategie di forte differenziazione.

# IL MODELLO PER PROGETTI



Fonte Fontana Caroli, 2012

# ***I SISTEMI OPERATIVI***

# I sistemi operativi

I sistemi operativi sono costituiti ciascuno da un insieme di regole, procedure e programmi che servono a guidare il comportamento delle persone all'interno dell'impresa.

- Obiettivi:
  - ✓ Assegnare gli obiettivi da perseguire e le risorse per raggiungerli,
  - ✓ Supportare i processi decisionali individuali,
  - ✓ Determinare lo sviluppo delle risorse umane,
  - ✓ Amministrare il sistema di ricompense.

Tre tipologie...

# I sistemi operativi

- Sistema informativo aziendale
- Sistema di pianificazione, programmazione e controllo
- Sistema di gestione del personale

# Sistema informativo aziendale

- Sistema di rilevazione basato sulla raccolta e sistematizzazione di dati ed informazioni, sia interni all'impresa, che provenienti dall'ambiente esterno.
- Obiettivi:
  - ✓ Elaborazione, scambio, organizzazione, distribuzione delle informazioni,
  - ✓ Supporto alla decisione.
- Particolare risalto è dato al processo ed allo strumento con cui si individuano, raccolgono e diffondono i dati e le informazioni.
- Sistemi contabili ed extra-contabili costituiscono il complessivo sistema informativo aziendale.



# Sistema di pianificazione, programmazione e controllo

- Sistemi di autoregolazione con cui si assegnano gli obiettivi di lungo, medio e breve termine e si allocano le risorse.
- Strettamente legati ai sistemi informativi, da cui traggono elementi conoscitivi utili alla decisione e alla concreta applicazione dei principi aziendali.
- Il sistema di pianificazione strategica si focalizza sulla formalizzazione della strategia e della sua concreta realizzazione.
- Il sistema di programmazione e controllo mette a sistema tre variabili: le unità organizzative, gli obiettivi, e le risorse. Orientati all'efficienza ed all'efficacia.

# Sistemi di gestione del personale

- Insieme di strumenti volti alla creazione di meccanismi di incentivazione e di politiche di gestione del personale – tesi allo sviluppo del capitale umano aziendale (*human capital theory*).
- Obiettivi:
  - ✓ Determinazione e gestione dell'organismo personale.

***Esempio***

# Walmart

Here are the top 20 largest publicly traded retailers, according to *Forbes'* latest rankings:

1. Walmart
2. Amazon
3. Alibaba
4. CVS
5. Home Depot

<https://www.forbes.com/sites/laurendebter/2020/05/13/the-worlds-largest-retailers-2020-walmart-amazon-increase-lead-ahead-of-the-pack/?sh=56b2fbd918d3>

«to give ordinary folk the  
chance to buy the same  
things as rich people»

Walmart, 1951

Vision

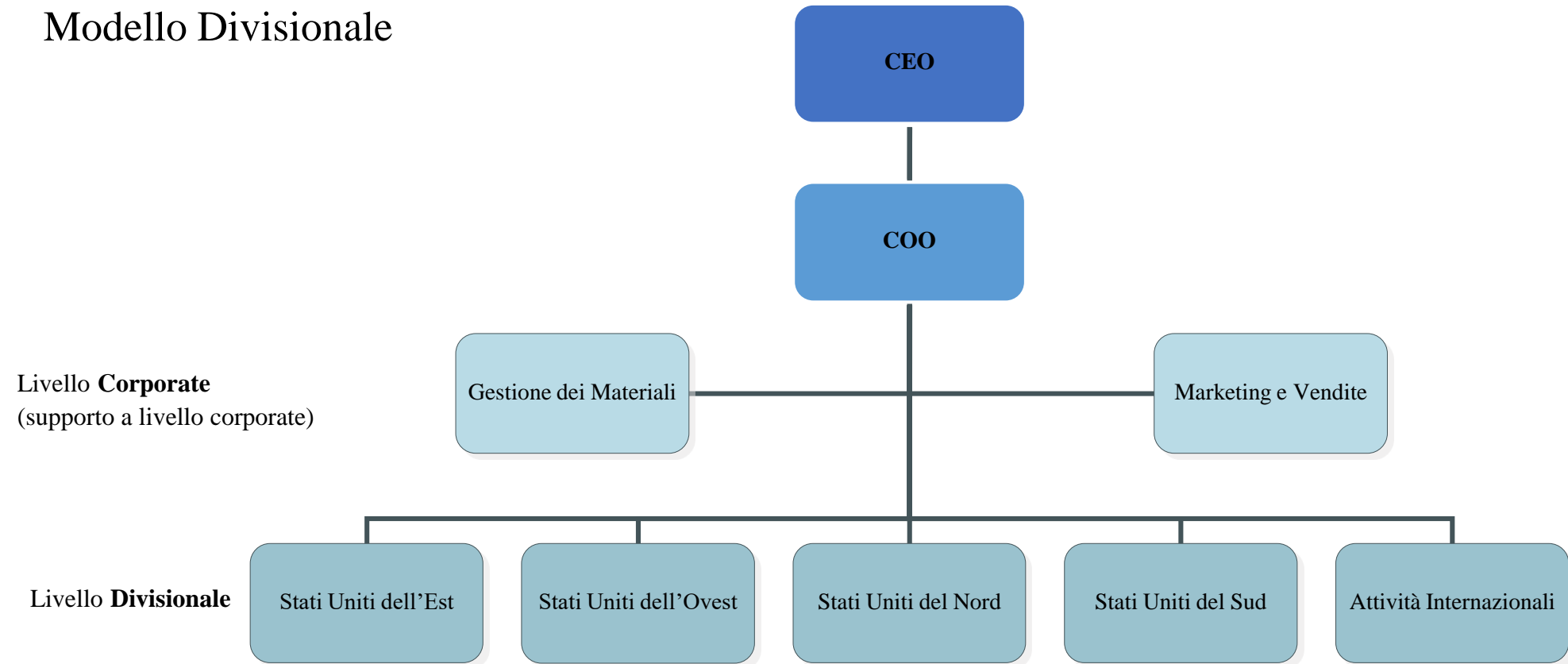
Fontana Caroli, 2017



<https://corporate.samsclub.com/our-company>

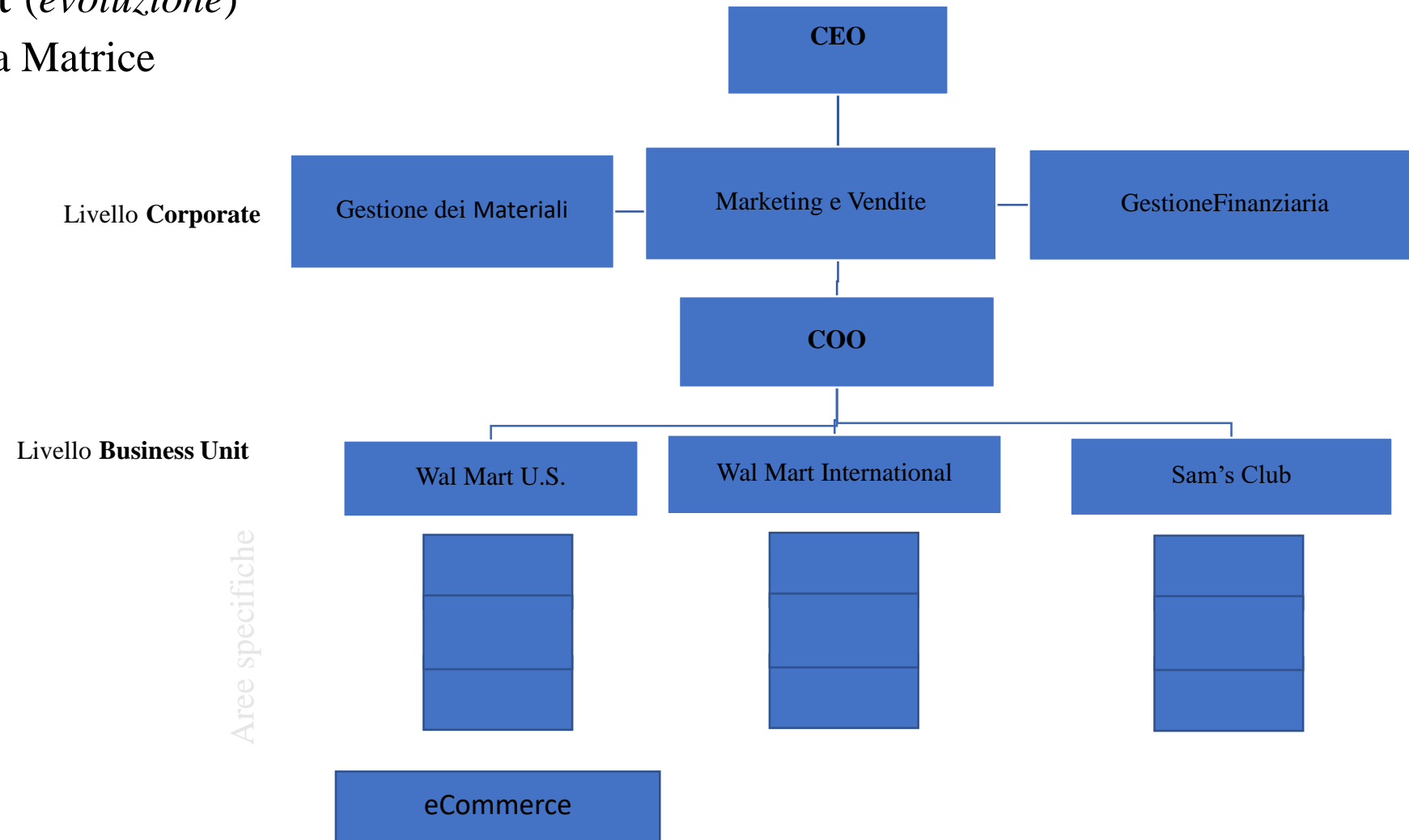
# Walmart

## Modello Divisionale



# Walmart (*evoluzione*)

## Modello a Matrice



***Esempio***



# Poste italiane Spa

- Nasce dalla societizzazione di Ente Poste – un ente pubblico per la gestione dei servizi postale in ambito nazionale
- Oggi impresa mista: circa il 60% controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze

## 1998-2002

- Divisioni sulla base di prodotti/servizi con articolazione territoriale  
Corrispondenza – Espresso – Logistica e Pacchi – Bancoposta e filatelia
- Servizi centrali trasversali, funzioni a supporto delle divisioni: attività comuni a tutte le unità organizzative

## 2005

- Semplificazione organizzativa
- Rafforzare la parte di servizi centrali trasversali
- Migliorare presidio territorio
- Innovazione

Fontana Caroli, 2017

## 2009

- Quattro nuove divisioni  
Mail, Banco Posta, Express and Parcels, Philately
- Una unità organizzativa dedicata alla logistica (pianificazione e gestione)
- Chief network and sales office: coordinamento del contact center e della rete di uffici postali
- Rafforzamento strutture centrali di controllo ed erogazione di servizi a supporto  
Comunicazione esterna e relazioni internazionali, Affari legali, Affari societari, Risorse umane, Pianificazione strategica, Amministrazione e controllo, Finanza, Tecnologie dell'informazione, Controllo interno, Acquisti, Tutela aziendale, Immobiliare

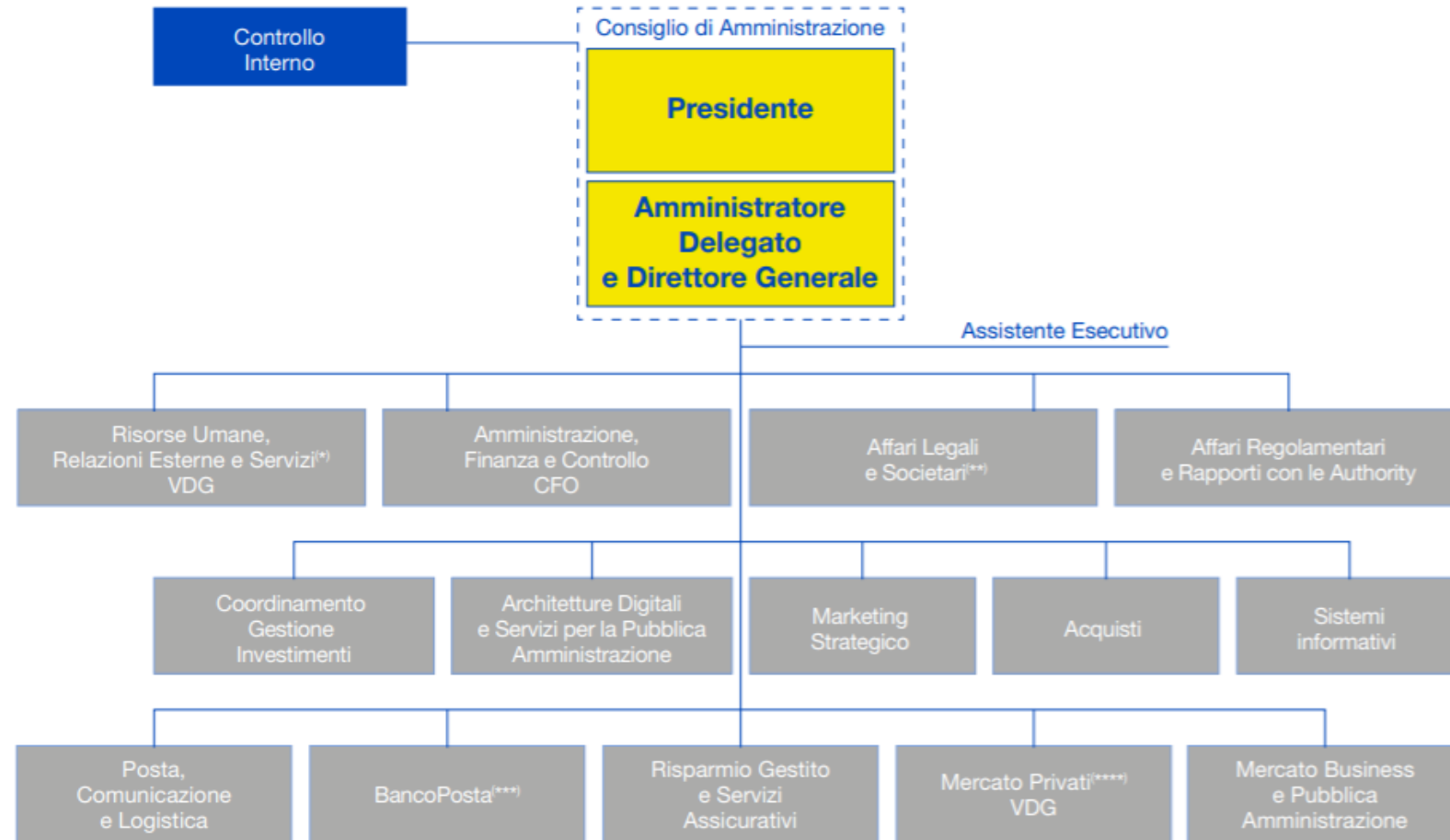
## 2012

- Adozione di un duplice criterio prodotto/servizio e categoria di clienti per identificare le unità organizzative
- Restano le strutture centrali di coordinamento

Fontana Caroli, 2017

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI POSTE ITALIANE S.P.A.

2016



(\*) Nell'ambito della Vice Direzione Generale sono inquadrati le funzioni Risorse Umane e Organizzazione, Immobiliare, Comunicazione, Relazioni Istituzionali e Tutela Aziendale.

(\*\*) Nell'area Affari Legali e Societari sono inquadrati le funzioni Affari Legali, Affari Societari e Corporate Assurance e Affari Generali.

(\*\*\*) La funzione Revisione interna di BancoPosta riferisce direttamente al CdA e al Collegio Sindacale.

(\*\*\*\*) Il Vice Direttore Generale coordina i progetti Customer Operations e Integrazione Back Office Finanziario.

Relazione finanziaria annuale 2016,  
Poste Italiane SPA

Fontana Caroli, 2017

## Libro di testo: 1° capitolo

- Bibliografia aggiuntiva
  - Airoidi, Brunetti, Coda (2007), Corso di Economia Aziendale, Il Mulino.
  - Fontana, Caroli (2012), Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill.

Il filmato, i materiali e i contenuti in esso inclusi sono di proprietà dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Il diritto morale d'autore (*'Proprietà Intellettuale'*) appartiene ai singoli docenti/relatori dell'evento.

L'utilizzo è concesso per uso esclusivo e personale agli studenti iscritti al corso di Laurea o abilitati.

Nessun altro utilizzo può essere legittimamente esercitato senza la previa autorizzazione scritta dell'Ateneo e dei proprietari del diritto morale d'autore.

Qualunque abuso verrà perseguito a norma di legge.