

Modulo II – L'assetto organizzativo dell'impresa

Materiali

Antoldi (2012) chp 1.3
Antoldi (2012) chp 7
Slide e lezioni in classe

Corso di Studi

Laurea in Ingegneria
Informatica
L-INF DIEF

Docente

Tagliazucchi Giulia
UNIMORE

L'organizzazione aziendale

Organizzazione aziendale come strumento utilizzato per coordinare le azioni al fine di raggiungere un determinato obiettivo.

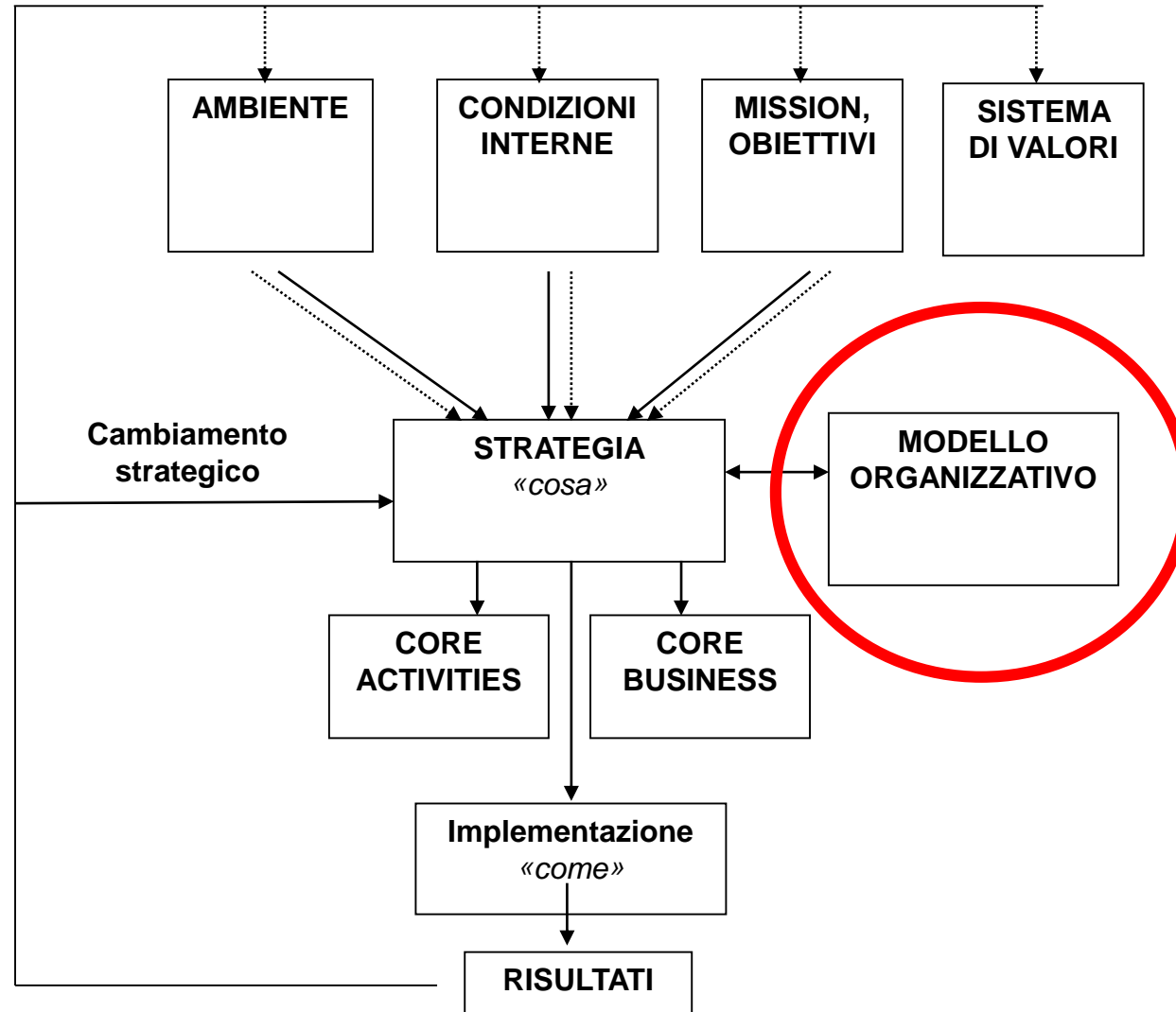
La produzione di beni e servizi avviene in un contesto organizzativo

- coloro che lavorano insieme per produrre beni e servizi sono generalmente in grado di creare più valore rispetto a chi lavora separatamente

L'attività d'impresa e l'attuazione dei percorsi strategici richiedono un assetto organizzativo aziendale

- in strutture complesse aumenta la divisione e differenziazione del lavoro.

L'impresa come Sistema (I)



L'impresa come sistema autopoietico necessita della adozione di un **assetto organizzativo** in grado di implementare le risposte competitive alle azioni dei concorrenti e alle trasformazioni dell'ambiente in virtù delle caratteristiche interne (strategie).

L'impresa come Sistema (II)

Richiede di essere:

- ORDINATA nelle sue attività economiche
 - COORDINATA nelle sue componenti
 - REGOLATA nel suo funzionamento

Nel rispetto dei principi di economicità e di contemperamento degli interesse, è compito dell'organo di governo progettare per l'impresa
un **assetto organizzativo**
che le permetta di agire in maniera coerente ed efficace.

Il sistema organizzativo aziendale

Il sistema organizzativo aziendale è la risultante dell'interazione dinamica tra una serie di elementi:

- **Struttura organizzativa**
Sistema formale di compiti e relazioni di autorità che definisce il modo in cui le attività sono raggruppate e le persone devono cooperare ed usare le risorse per realizzare gli obiettivi dell'impresa
- **Meccanismi operativi**
Sistemi operativi di coordinamento interno (sistema informativo, sistema decisionale, sistema di gestione delle risorse umane, ecc) che influenzano direttamente i comportamenti degli attori
- **Risorse umane**
Insieme unitario di persone (organico) che con il proprio lavoro partecipano all'attività dell'impresa
- **Tecnologie**

Vi rientrano anche le strategie e gli orientamenti di fondo, che trovano implementazione all'interno del sistema organizzativo aziendale stesso.

La struttura organizzativa (I)

Due esigenze fondamentali ed opposte:

1. Necessità di provvedere a **una divisione del lavoro** in compiti elementari, assegnati ai singoli membri dell'organizzazione;

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

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.

All'aumentare della complessità, aumenta il fabbisogno organizzativo.

(Mintzberg, 1985)

La struttura organizzativa (II)

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).

È quindi la risposta alla duplice esigenza di dividere il lavoro tra le persone e di garantire la coerenza d'azione dell'intero sistema impresa.

La struttura organizzativa (III)

- La struttura organizzativa è il risultato della combinazione di variabili che afferiscono sia al contesto esterno (ambiente esteso, ambiente competitivo, settore), sia al contesto interno (risorse e competenze in primis).
- Si parla di dinamico equilibrio tra una serie di binomi: innovazione e stabilità organizzativa, visione di insieme e strategie di business.
- È un fenomeno dinamico!
- La struttura organizzativa non quindi è il semplice risultato della scelta tra possibili modelli.

Processo di progettazione della struttura organizzativa (I)

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).

Processo di progettazione della struttura organizzativa (II)

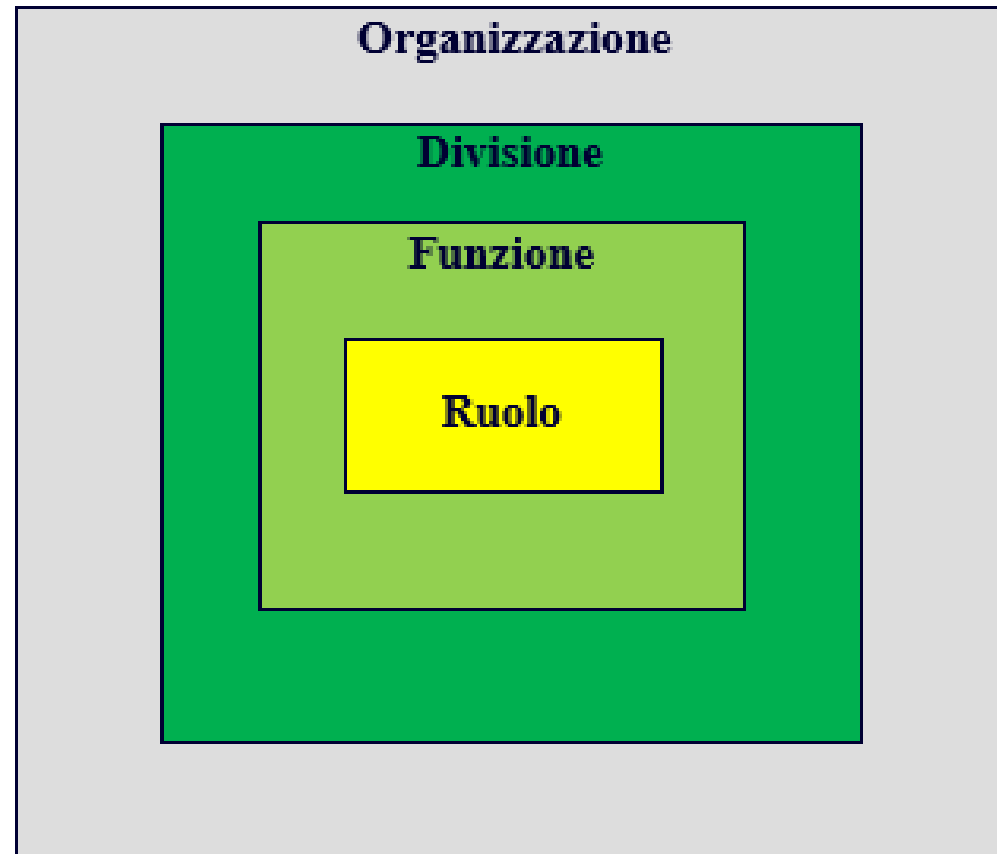
La struttura organizzativa è il risultato di un processo con cui si definisce l'insieme complessivo di compiti e attività, si sceglie un criterio di divisione del lavoro, si definiscono la gerarchia ed il coordinamento.

- Divisione del lavoro a livello verticale: rapporti di dipendenza gerarchica, in termini di linea di comando e strumento di coordinamento (autorità formale).
- Divisione del lavoro a livello orizzontale: compiti organizzativi, in funzione del grado di specializzazione comunicazione, integrazione, coordinamento tra unità organizzative

Processo di progettazione della struttura organizzativa (III)

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.

Processo di progettazione della struttura organizzativa (IV)

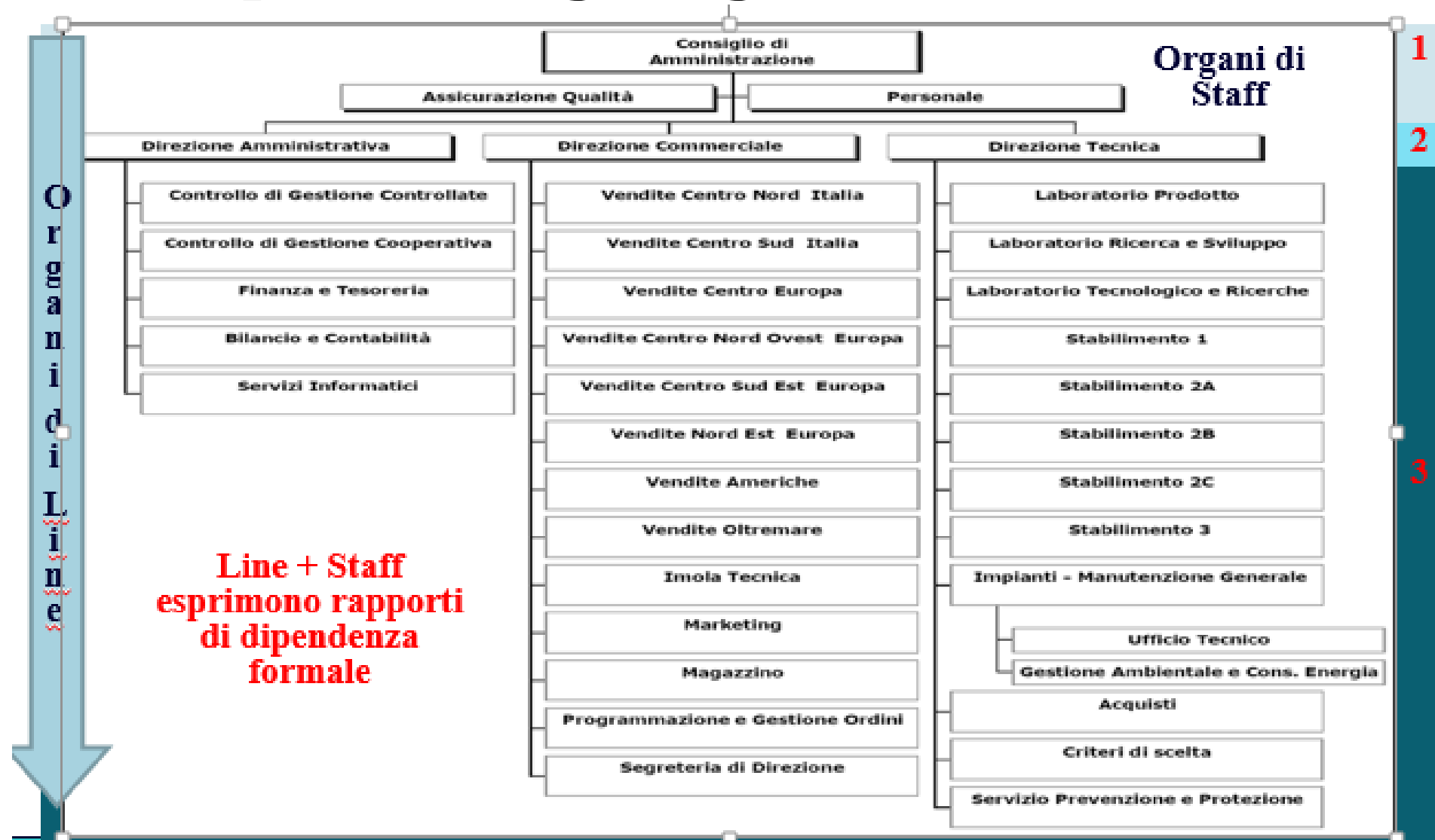
Rappresentare la Struttura Organizzativa:

1. **ORGANIGRAMMA:** elenca le unità organizzative in cui è articolata l'impresa e le relazioni gerarchiche che collegano le varie unità.
1. **MANSIONARIO:** raccoglie le descrizioni delle mansioni corrispondenti alle singole posizioni istituite all'interno delle unità organizzative.

La struttura organizzativa è un insieme di compiti e di responsabilità, organigramma e mansionario solo congiuntamente possono definire quali decisioni sono a capo delle singole unità e con quale grado di autonomia / discrezionalità (servono entrambi!).

Esempio di organigramma

L'ordinamento dei compiti e delle responsabilità – tramite il disegno e la rappresentazione grafica della struttura organizzativa – fa sì che il lavoro delle persone si svolga in modo efficace ed efficiente.



Processo di progettazione della struttura organizzativa (V)

È possibile identificare due elementi comuni ai processi di progettazione della struttura organizzativa

1. È possibile identificare un pattern evolutivo nei modelli di impresa, dai più elementari ai più complessi.

Gradi di formalizzazione e grado di complessità crescente.

2. È possibile identificare delle strutture organizzative base ricorrenti, con specifici criteri di divisione e coordinamento del lavoro, che fungono da guida quando una impresa adotta una struttura organizzativa.

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

I principali modelli organizzativi (I)

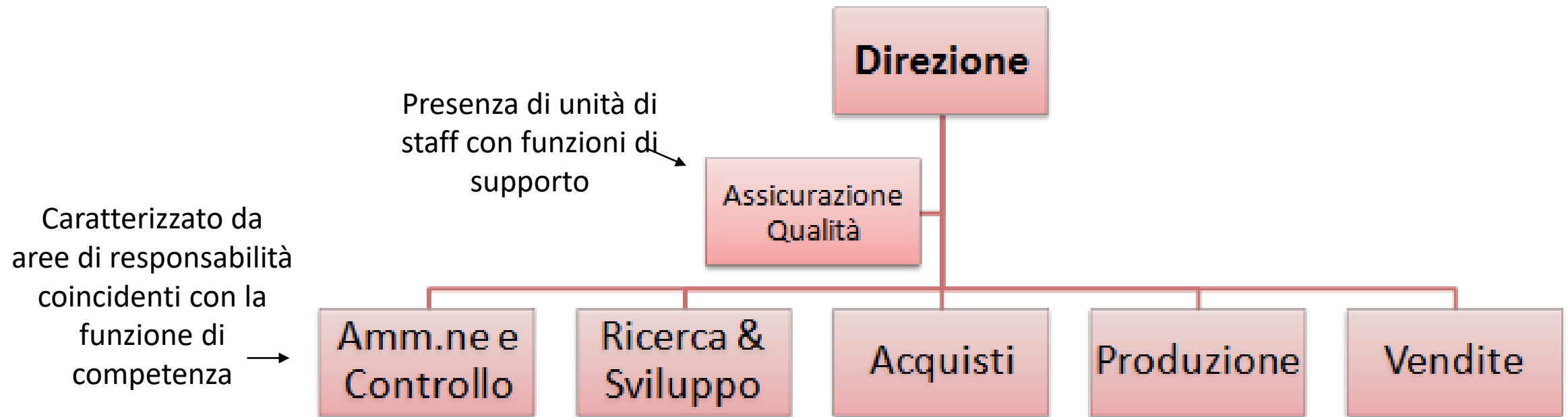
IL MODELLO FUNZIONALE

Ripartizione delle responsabilità organizzative basata sulle funzioni aziendali.

- Elevata specializzazione funzionale
(le unità organizzative sono create sulla base di compiti comuni in base all'input e alla natura delle attività → economie di scala e di apprendimento)
- Elevata rigidità strutturale (bassa elasticità operativa e strategica)
- Elevata efficacia ed efficienza in caso di: 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.

I principali modelli organizzativi (II)

IL MODELLO FUNZIONALE



Fonte web

I principali modelli organizzativi (III)

IL MODELLO MULTI-DIVISIONALE

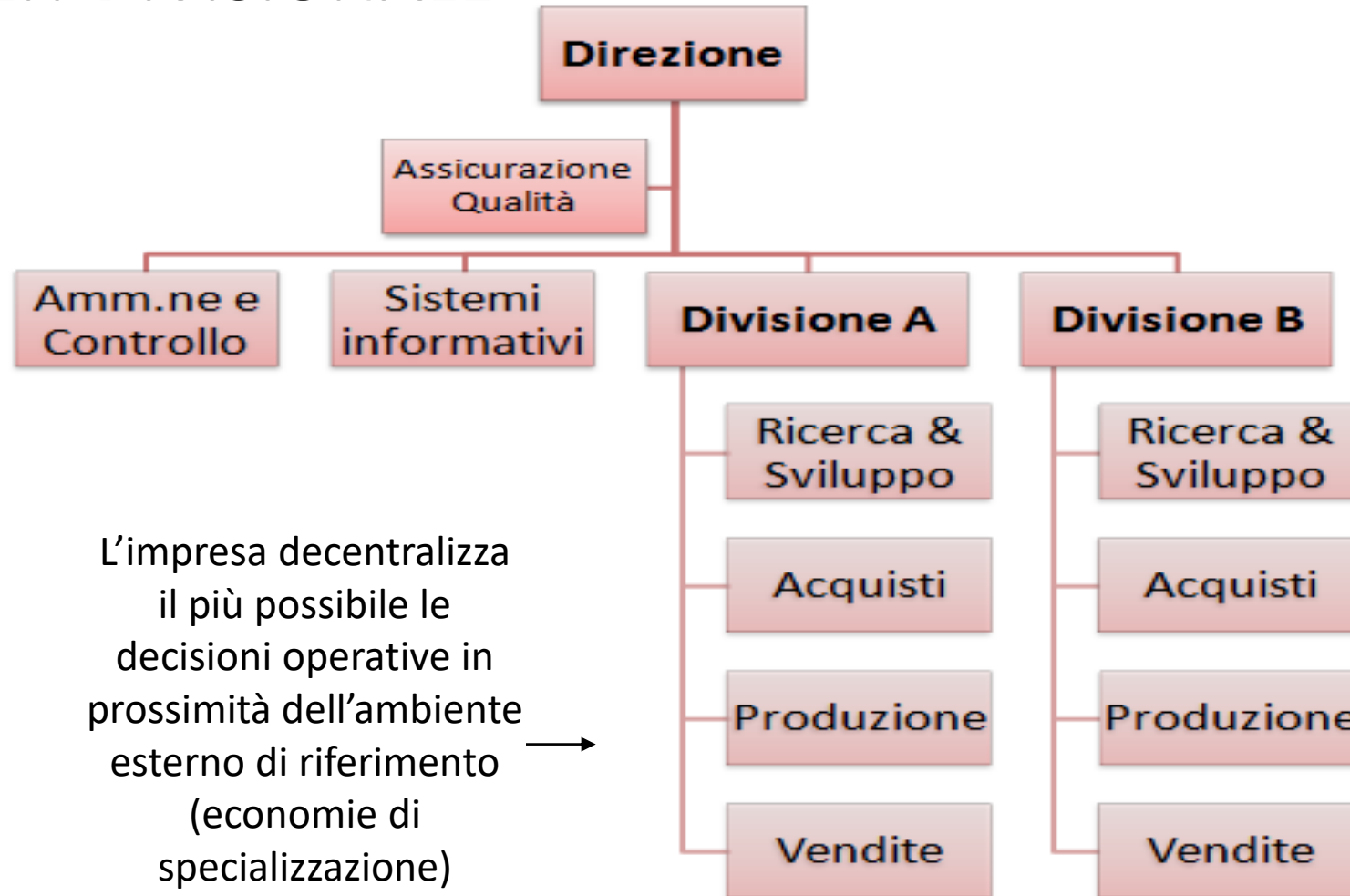
Ripartizione delle responsabilità organizzative basata sulle [divisioni](#) (prodotti/categorie di clienti/mercati geografici)

- Elevata autonomia delle divisioni
- Elevata elasticità operativa e strategica
- Elevata efficacia ed efficienza in caso di: Crescita delle dimensioni aziendali , Proliferazione di prodotti/servizi , Sviluppo tecnologico , Ambienti competitivi tendenzialmente instabili , Strategie di differenziazione

I principali modelli organizzativi (IV)

IL MODELLO MULTI-DIVISIONALE

Sono mantenute a livello centrale le decisioni di carattere strategico → (economie di scala)



L'impresa decentralizza il più possibile le decisioni operative in prossimità dell'ambiente esterno di riferimento → (economie di specializzazione)

Fonte web

I modelli organizzativi misti (I)

IL MODELLO A MATRICE

Definizione della struttura organizzativa attraverso l'adozione di due (o più) criteri di specializzazione → a ogni criterio corrisponde una linea di autorità, che si intersecano sul piano matriciale.

- Rappresenta la soluzione organizzativa più efficace al verificarsi delle seguenti condizioni:
 - dimensioni medio - grandi;
 - prodotti a breve ciclo di vita;
 - necessità di svolgere attività interne di sviluppo tecnologico;
 - strategie di segmentazione e forte differenziazione.
- Può essere considerata una evoluzione del modello divisionale.

I modelli organizzativi misti (II)

IL MODELLO A MATRICE

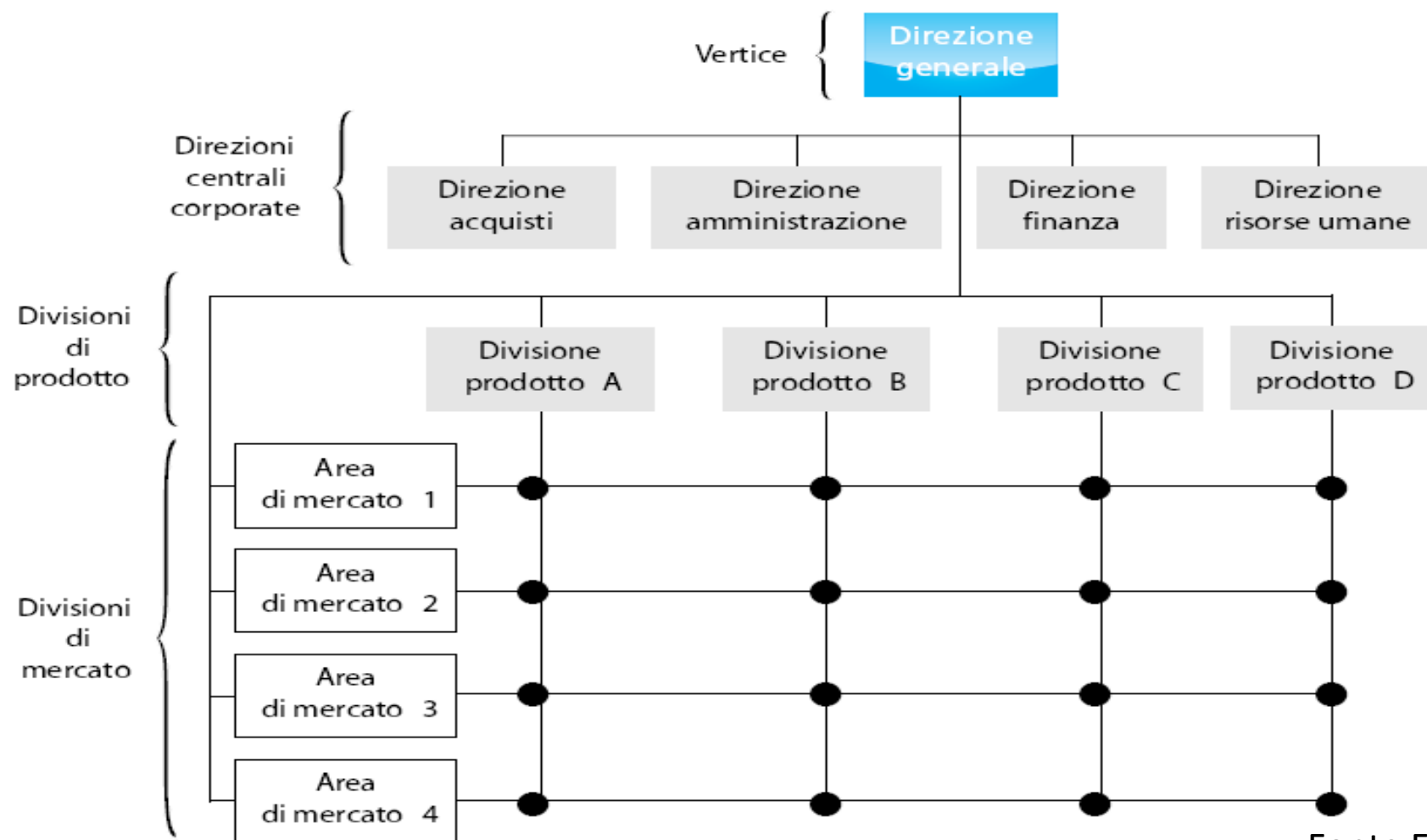
Le strutture a matrice possono presentare la combinazione sullo stesso livello organizzativo di una dimensione funzionale ed una divisionale, oppure di due divisionali focalizzati su aspetti diversi.

Benché si vengano a creare unità organizzative operative e unità organizzative di supporto, la distinzione è meno marcata all'interno del flusso di lavoro.

Si vengono a creare molteplici fonti di influenza direzionale (non c'è più un solo decisore, ma una corresponsabilità tra i referenti delle varie linee di autorità): ambiguità organizzativa. Elevato grado di complessità interna mitigato da meccanismi operativi, cultura aziendale, comportamenti coerenti.

I modelli organizzativi misti (III)

IL MODELLO A MATRICE



● = Unità organizzativa (nodo) / congiunzione prodotto mercato

I modelli organizzativi misti (IV)

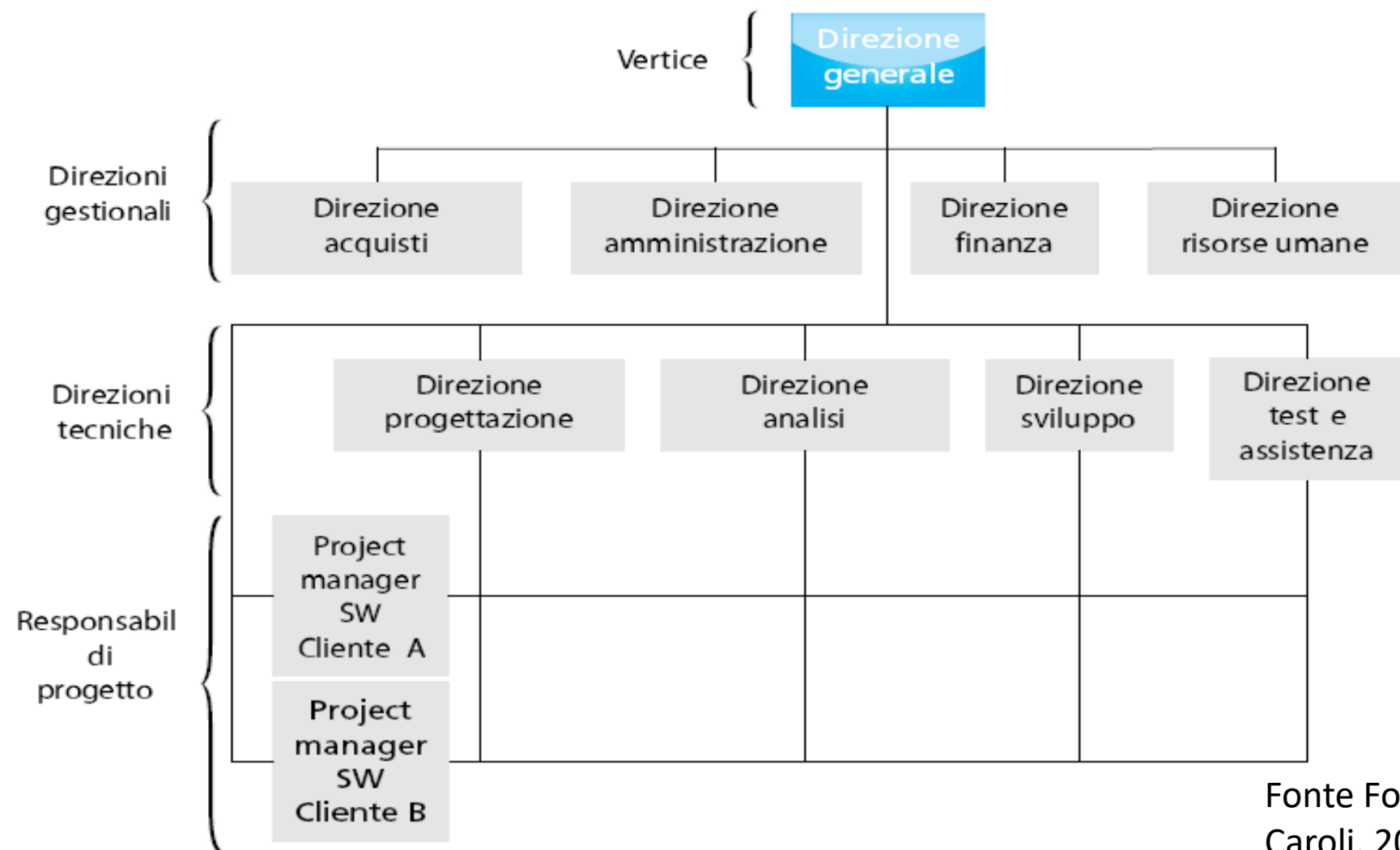
IL MODELLO PER PROGETTI

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

- Opera efficacemente al verificarsi delle seguenti condizioni:
 - dimensioni medio – grandi,
 - prodotti a brevissimo ciclo di vita,
 - prodotti che rispondono a specifiche esigenze della clientela,
 - elevato fatturato unitario dei progetti,
 - innovazione continua,
 - strategie di segmentazione e forte differenziazione.
- Ruolo centrale del capo-progetto.

I modelli organizzativi misti (V)

IL MODELLO PER PROGETTI



Fonte Fontana
Caroli, 2012

Problemi fondamentali nella progettazione della struttura Org.

- Equilibrio tra **divisione** dei compiti a livello di **singolo blocco** ed **integrazione** (coordinamento) tra **blocchi**: *organizzazioni semplici vs complesse*
- Equilibrio tra **accentramento** (potere al vertice) e **decentramento** (delegato su più livelli) dell'autorità a livello di **singolo blocco** e tra **blocchi**: *organizzazioni piatte vs alte*
- Equilibrio tra **standardizzazione** (modelli formalizzati da regole e norme) e **aggiustamento** (l'interazione tra le persone orienta il processo decisionale): *organizzazioni formali vs informali*

Approccio contingente

La struttura organizzativa di impresa deve tenere conto:

- della sua identità unica e originale,
- delle condizioni particolari di contesto interno,
- dell'ambiente esterno in cui opera.

risorse dell'impresa

specificità del
contesto competitivo

La struttura come risposta organizzativa unica – più o meno innovativa – a fabbisogni organizzativi originali (*approccio contingente*).

Le determinanti nella definizione della struttura organizzativa

La scelta della struttura organizzativa dipende da:

- La *dimensione aziendale* (volume di risorse da gestire);
- La *situazione prodotti-mercati* (peso dei singoli prodotti e dei mercati);
- La *tecnologia* (contenuto tecnologico dei prodotti e dei processi);
- La struttura e la dinamica dell'*ambiente esterno* (grado di incertezza e complessità dell'ambiente);
- Le *strategie* adottate (business e corporate).

La valutazione della struttura organizzativa

L'adeguatezza della struttura organizzativa deve essere valutata facendo riferimento ad alcune variabili critiche:

- *L'efficienza* (max rapporto input – output)
- *L'elasticità operativa* (capacità di rispondere ad incrementi quantitativi della produzione)
- *L'elasticità strategica* (capacità di modificare le caratteristiche qualitative dei prodotti)
- *L'elasticità strutturale* (capacità di adeguare la struttura aziendale alle variazioni ambientali)