

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Capitolo 8:

Il processo di direzione e l'organizzazione dell'impresa

Roberto Micera

roberto.micera@unibas.it

Il ruolo del management

**Momento
Strategico**

**Processo
Decisionale**

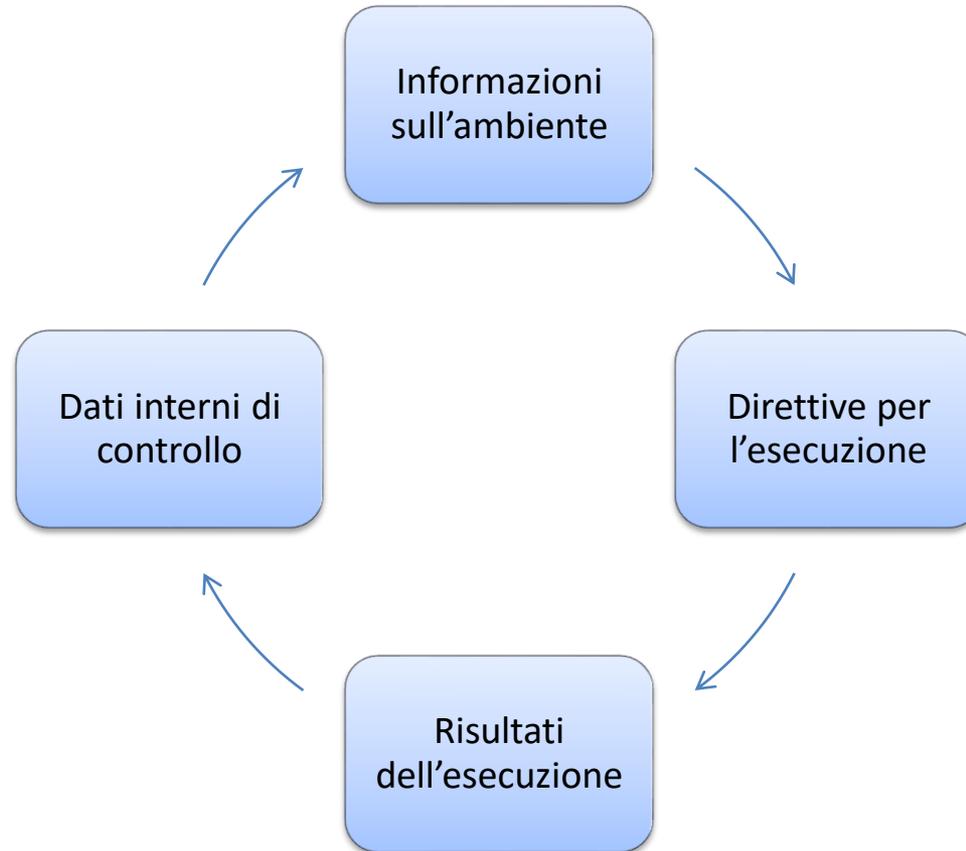
**Momento
dell'esecuzione**

Il processo di direzione aziendale



Ogni attività va **programmata**, stabilendo in anticipo gli obiettivi da raggiungere, le decisioni e le modalità di svolgimento da rispettare e le risorse da impiegare; **organizzata**, individuando chi e con quali responsabilità dovrà curarne la realizzazione; **guidata**, fornendo le direttive e motivando gli organi operativi; ed, infine, **controllata**, valutando i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati.

Il ciclo informativo per la direzione



Il controllo **produce informazioni**, la programmazione richiede **l'integrazione dei dati** così ottenuti con quelli relativi al contesto esterno, la conduzione comporta il **trasferimento di informazioni** da chi dirige a chi esegue e, infine, chi esegue deve **trasmettere i risultati** della propria attività agli organi di controllo

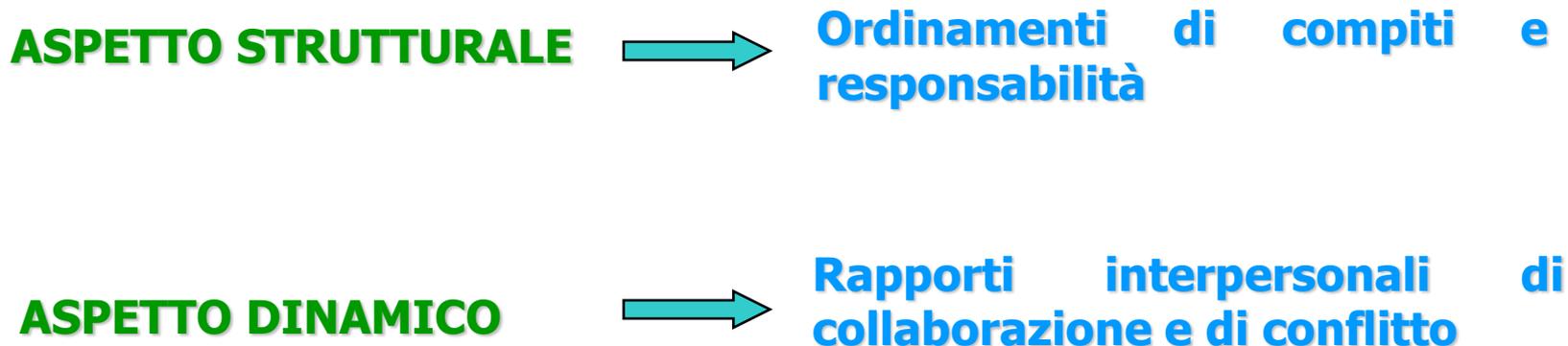
La funzione organizzativa

Organizzare significa appunto ordinare un sistema di parti interdipendenti e correlate.

- **Centri decisionali, di controllo ed esecutivi da istituire nell'impresa**
- **Autorità e responsabilità da attribuire a ciascuno di essi**
- **Relazioni formali da attivare fra i vari centri**
- **Procedure di decisione, di informazione e di esecuzione, necessarie per l'ordinata attuazione della gestione**

La finalità della funzione organizzativa

- **Ottenimento di condizioni di massima efficienza operativa mediante la suddivisione e la specializzazione delle attività e l'opportuna loro coordinazione in un sistema integrato di obiettivi, poteri e responsabilità.**
- **Soddisfare le attese di coloro che lavorano nell'impresa, consentendo di accrescere la motivazione e migliorare il rendimento globale dell'organizzazione.**



Le scelte organizzative

Per organizzare una (nuova) impresa, si deve tener conto di:

- ❖ ● Obiettivi e relativa strategia
- ❖ ● I costi di struttura che possono essere sopportati
- ❖ ● Le risorse umane disponibili nel mercato

La funzione deve tener conto, prevalentemente, di:

- Gradi di decentramento
- Criteri di specializzazione dei compiti

Obiettivi e vincoli delle scelte organizzative

Obiettivi



Potenzialità del servizio

Elasticità di prestazione

Economicità di funzionamento

Vincoli



Capacità professionali disponibili

Investimento da sostenere

Grado di rigidità della struttura

Obiettivi nella progettazione dell'organizzazione

REQUISITI		OBIETTIVI
Potenzialità Operativa		Sfruttamento adeguato della capacità di servizio
Elasticità Strutturale		Sostenibilità e incidenza dei costi fissi
Economicità di Funzionamento		Rendimento accettabile degli investimenti organizzativi

I modelli di struttura organizzativa

Struttura SEMPLICE

- ✓ **Accentramento del governo.**
- ✓ **Divisione responsabilità operative per aree funzionali.**
- ✓ **Ridotta formalizzazione.**

Struttura Funzionale

- **Gruppi di compiti aggregabili ed affidabili ad un solo responsabile.**

Struttura Divisionale

- **Segmenti di gestione meritevoli di una cura distinta per importanza rivestita in termini di risultati aziendali.**

I modelli di struttura organizzativa: il modello funzionale

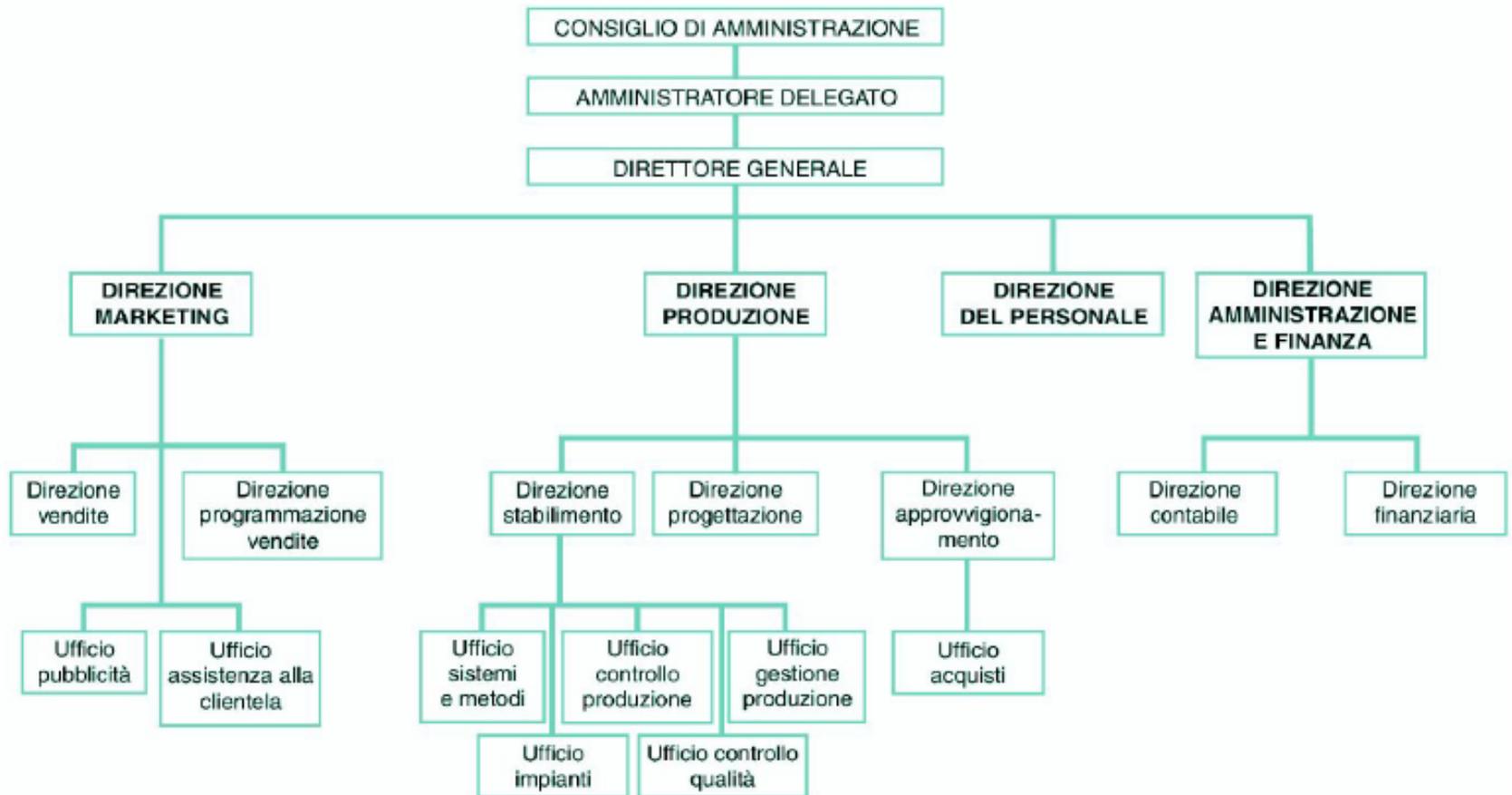
La funzione è un "insieme di compiti o mansioni complementari e interdipendenti rispetto ad un fine.

Le funzioni "principali" si dicono organiche, esse hanno 4 proprietà:

- **L'universalità**
- **l'essenzialità**
- **Suddividibilità**
- **Inaggregabilità**

L'organizzazione funzionale contribuisce, infatti, ad esaltare il livello di specializzazione delle singole aree operative, suddividendo il processo gestionale in rapporto alla diversa natura dei problemi da amministrare.

I modelli di struttura organizzativa: il modello funzionale



I modelli di struttura organizzativa: **il modello multidivisionale**

In questo modello l'organizzazione è divisa in parti che potrebbero rappresentare, a loro volta, un'impresa a sé stante.

Queste unità sono un «centro di profitto» gestito "indipendentemente".

La struttura è il supporto delle valutazioni di efficienza del fattore umano per cui si definiscono centri di costo e di profitto (a seconda degli obiettivi assegnati).

Si decentrano le funzioni che beneficiano dalla specializzazione e si accentrano quelle beneficiano dal coordinamento sistemico (ex. finanza) o dalle economie di scala o di relazione (ex. Approvvigionamenti e R&S).

I modelli di struttura organizzativa: il modello multidivisionale



Come scegliere

VANTAGGI

SVANTAGGI

Modello Funzionale

- ❑ esalta la specializzazione delle singole aree operative;
- ❑ suddivide il processo gestionale in rapporto alla diversa natura dei problemi da amministrare;
- ❑ consente di avvicinare le competenze dei responsabili al tipo di compiti da svolgere;
- ❑ adatto in situazioni di gestione abbastanza stabili in termini strategici ed operativi.

- minore coordinamento tra le diverse aree di responsabilità;
- minore spinta all'innovazione;
- poco adatto per aziende più dinamiche.

Modello Divisionale

- ❑ attenzione ai risultati;
- ❑ stimola il "senso imprenditoriale" dell'alta dirigenza;
- ❑ presenza di quadri direttivi di elevato livello professionale;
- ❑ adatto ad aziende diversificare ed in situazioni di gestione dinamiche in senso strategico ed operativo.

- genera situazioni di conflitto e competizione tra le risorse;
- elevati costi direzionali;
- maggiore attenzione al rapporto autonomia/coordinamento tra la direzione generale e le divisioni.

Strutture organizzative flessibili e innovative



Interconnessione tra campi di **responsabilità orizzontali** e campi di **specializzazione verticali**.



Ogni **responsabile** si troverà alle **dipendenze** del direttore di **linea** e del direttore di **prodotto**.

Fattori che influenzano l'ampiezza del controllo direttivo

<i>Condizioni che limitano l'ampiezza del controllo direttivo</i>	<i>Condizioni che estendono l'ampiezza del controllo direttivo</i>
Poca o nessuna formazione del personale	Formazione completa dei subordinati
Delega di autorità inadeguata o non chiara	Delega chiara per lo svolgimento di compiti ben definiti
Procedure poco chiare relative ad attività non ripetitive	Procedure ben definite relative ad attività ripetitive
Obiettivi e standard non controllabili	Obiettivi verificabili utilizzati come standard
Cambiamenti repentini nelle condizioni di contesto interno ed esterno	Lenti cambiamenti nelle condizioni di contesto interno ed esterno
Utilizzo di tecniche di comunicazione poco efficaci e con istruzioni vaghe	Utilizzo di tecniche appropriate di comunicazione
Interazione carente tra superiore e subordinati	Interazione efficace tra superiori e subordinati
Riunioni di lavoro non produttive	Riunioni di lavoro produttive
Elevato numero di responsabilità speciali ai livelli bassi e medi dell'organizzazione	Elevato numero di responsabilità speciali ai livelli alti dell'organizzazione
Dirigenti poco competenti e mal addestrati	Dirigenti competenti e ben addestrati
Compiti complessi da eseguire	Compiti semplici da eseguire
Riluttanza dei subordinati ad assumersi responsabilità e rischi insiti nel ruolo rivestito	Propensione dei subordinati ad assumersi responsabilità e rischi conformi al ruolo rivestito
Subordinati non ancora formati	Subordinati maturi

Definizione delle procedure decisionali ed operative

La programmazione della struttura non esaurisce i compiti attribuiti alla funzione organizzativa, in quanto il funzionamento del sistema impresa richiede la definizione di **procedure o routine organizzative**.

Procedure Operative



Disciplinano lo svolgimento di attività ripetitive ai livelli operativi.

Procedure di Controllo



Dirette a seguire gli andamenti di gestione.

Procedure di Informazione



Alimentano i flussi di conoscenza ricorrenti all'interno dell'organizzazione.

Procedure Decisionali

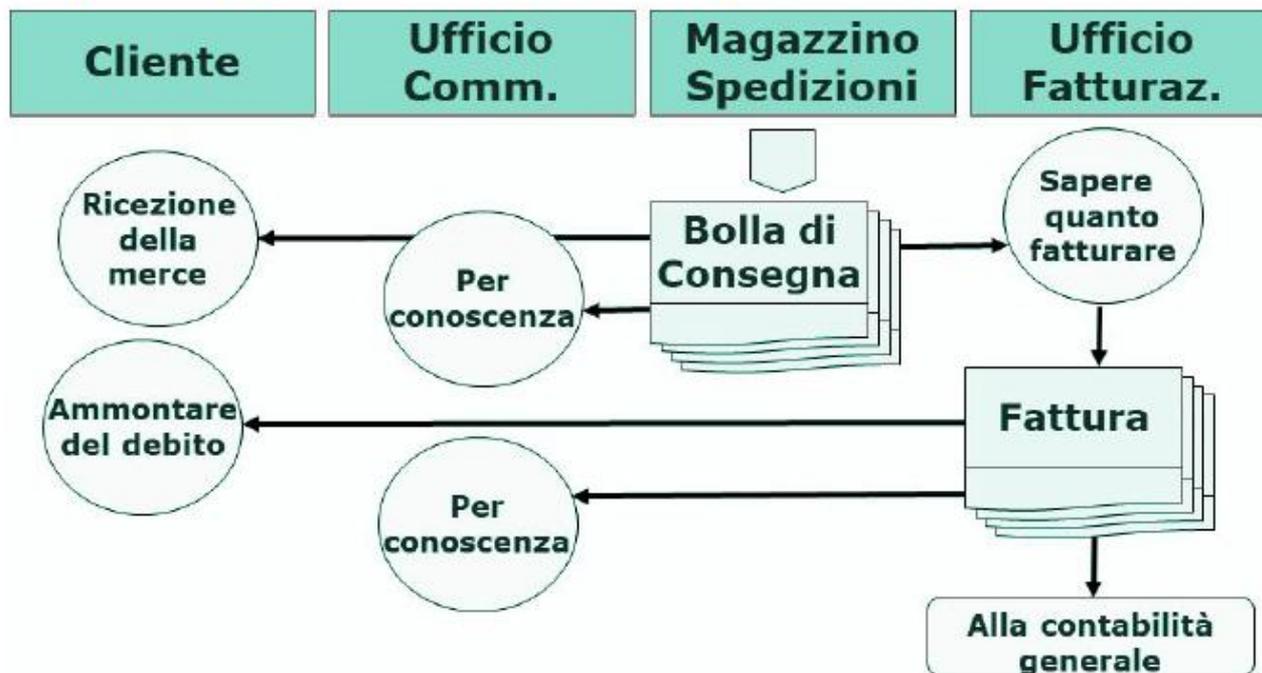


Definiscono gli interventi e i ruoli rivestiti nell'assunzione delle decisioni.

Definizione delle procedure decisionali ed operative: esempio (1 di 2)



Definizione delle procedure decisionali ed operative: esempio (2 di 2)



Efficienza organizzativa



Le tappe principali del processo organizzativo

Determinazione dell'organico di personale mediante il giusto equilibrio tra specializzazione e coordinamento

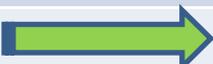
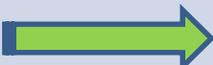
Definizione del decentramento direzionale attivando poteri esterni ed interni

Scelta macrostruttura per attribuire potenzialità e flessibilità operativa

Composizione delle unità organizzative

Fissazione dei collegamenti tra gli organi per porre in essere le procedure indispensabili al coordinamento di compiti e responsabilità

Sintesi della fasi del processo organizzativo

FASI DEL PROCESSO		RISULTATO
Specializzazione dei compiti		Determinazione dell'organico
Delega dei poteri decisionali		Decentramento
Scelta macro struttura		Potenzialità organizzativa
Composizione U.O.		Dipartimentalizzazione
Definizione collegamenti tra organi		Coordinamento operativo