

# Organizzazione Aziendale

## Lezione 1

## **Gli elementi principali dell'organizzazione aziendale**

Chiunque lavori in un contesto aziendale, dal manager all'operatore o all'impiegato, ha a che fare quotidianamente con **l'organizzazione aziendale**.

L'organizzazione è infatti ciò che permette ad ogni azienda di essere efficiente e ottimizzare il tempo e le risorse.

L'organizzazione aziendale, solitamente viene gestita principalmente secondo il “**buon senso**”.

Si tende quindi a dimenticare quanto l'organizzazione aziendale sia una vera e propria disciplina ricca di **teorie, tecniche e metodi**, e di quanto il successo dell'organizzazione dipenda strettamente dall'esperienza di chi la struttura.

**Portare all'eccellenza l'organizzazione di un'azienda**, significa far sì che tutte le risorse (persone, materiali, strumenti) siano coordinate tra di loro in modo da orientarne i risultati verso gli **obiettivi dell'azienda**.

Per giungere allo scopo è necessario impostare correttamente i **fattori di successo dell'organizzazione**, quali:

- **struttura organizzativa** scegliendo la più adeguata;
  - **dimensionamento delle risorse** all'interno della struttura;
  - **gestione per processi**;
  - **standardizzazione** dei flussi fisici ed informativi;
  - **regole di coordinamento** tra le risorse;
  - gestione dei **carichi di lavoro** e dei **vincoli**;
  - **controllo delle performance** (misurazione, incentivazione, retroazione);
  - **comunicazione e reporting**;
  - **miglioramento continuo**.
- In ogni realtà, ciascuna di queste variabili diventa oggetto di **riesame e riprogettazione**.



**L'organizzazione aziendale è indipendente** dallo specifico settore di appartenenza dell'azienda.

I principi ed i metodi che si utilizzano per impostare correttamente un'organizzazione, non cambiano al cambiare della natura di ciò che viene erogato o gestito dall'azienda.

L'organizzazione, è indipendente dalle tecnologie, dai prodotti e dai cicli produttivi,

**Una azienda bene organizzata** è in grado di:

- fornire ai propri clienti il valore nel modo, tempo e prezzo giusti;
- reagire alle richieste al minore costo possibile e nel minor tempo possibile.

L'**organizzazione** si pone quindi "a servizio del successo".

**La struttura organizzativa è la base dell'organizzazione di un'azienda.**

E' importante realizzare la struttura più adeguata a ciascuna realtà aziendale.

Parlando di **organizzazione aziendale**, spesso si tende ad assumere la struttura organizzativa esistente come dato di fatto non modificabile, e quindi a non metterla più di tanto in discussione.

La **struttura organizzativa**, invece, deve essere modificata di volta in volta in base alle esigenze del momento: tutto si costruisce sulle basi e si possono adottare diverse forme, più o meno consigliabili a seconda della tipologia di lavoro che si intende realizzare e dei relativi fattori primari di successo.

Le principali configurazioni di struttura organizzativa sono tre: **struttura funzionale, struttura divisionale e struttura a matrice.**

Nella **struttura funzionale**, quella più comunemente applicata, l'azienda è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività: l'amministrazione, gli acquisti, le vendite, l'ufficio tecnico, la produzione etc.

Il principale vantaggio di queste strutture è la possibilità di raggiungere elevati fattori di efficienza locale, ovvero ottenere una elevata specializzazione nei ruoli e pertanto una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione. Per contro, il principale svantaggio è il rischio "compartimenti stagni": ogni funzione opera quasi come se fosse un'azienda a se stante, spesso con il rischio di scarso coordinamento rispetto alle altre e con difficoltà nel perseguire obiettivi comuni. Questo tipo di struttura è frequente nelle aziende che realizzano prodotti o servizi sostanzialmente omogenei servendo mercati con caratteristiche simili, e dove l'efficienza è un fattore competitivo importante.



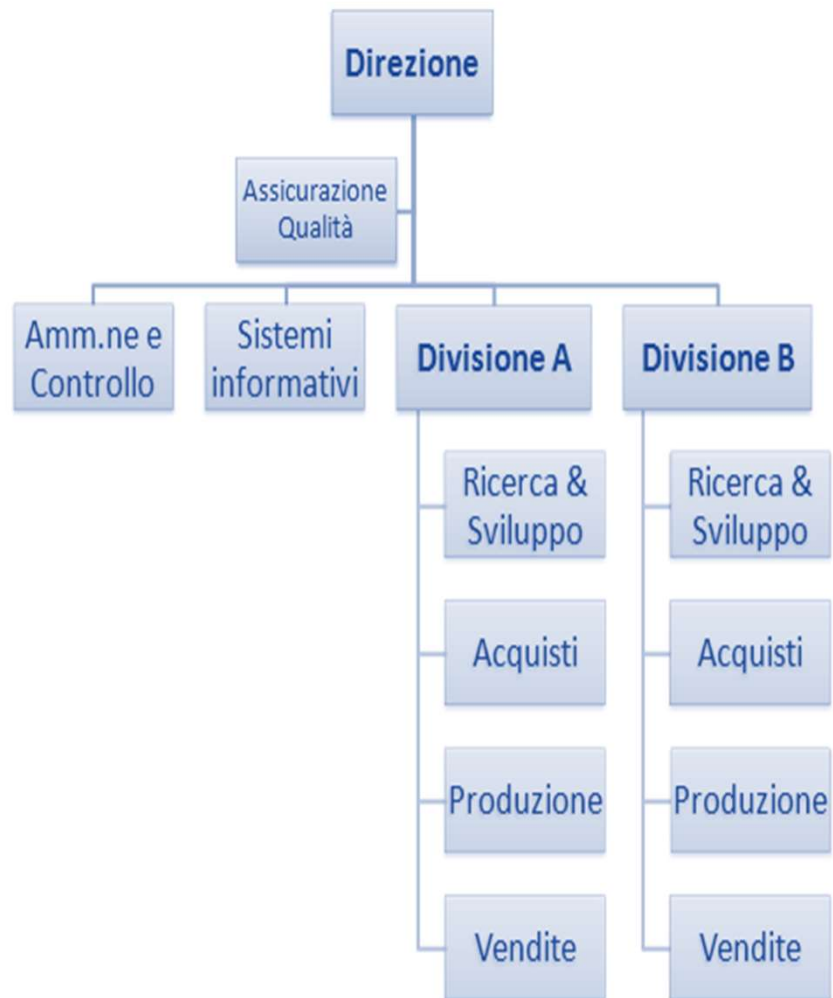
Nella **struttura divisionale**, invece, l'azienda viene "segmentata" internamente in base alla tipologia di lavoro, ad esempio per linea di prodotto/servizio o per mercato.

Ciascuna divisione, solitamente, presenta al suo interno una struttura funzionale, pertanto alcune funzioni possono essere duplicate tra una divisione e l'altra, mentre centralmente possono essere mantenute alcune funzioni "non specifiche" quali l'amministrazione ed i sistemi informativi.

Il principale vantaggio di queste strutture è la possibilità di generare una forma di competizione interna tra unità equiparabili, il che favorisce le performance soprattutto in contesti dove il business presenta forti elementi di diversificazione. In tale caso, inoltre, l'efficienza di una struttura funzionale verrebbe messa a rischio da una complessità troppo elevata.

Per contro, il principale svantaggio di queste strutture è la difficoltà nello sfruttamento di economie di scala e di sinergie anche occasionali. Il rischio è simile a quello delle strutture funzionali, ossia la creazione di aziende distinte all'interno della stessa azienda.

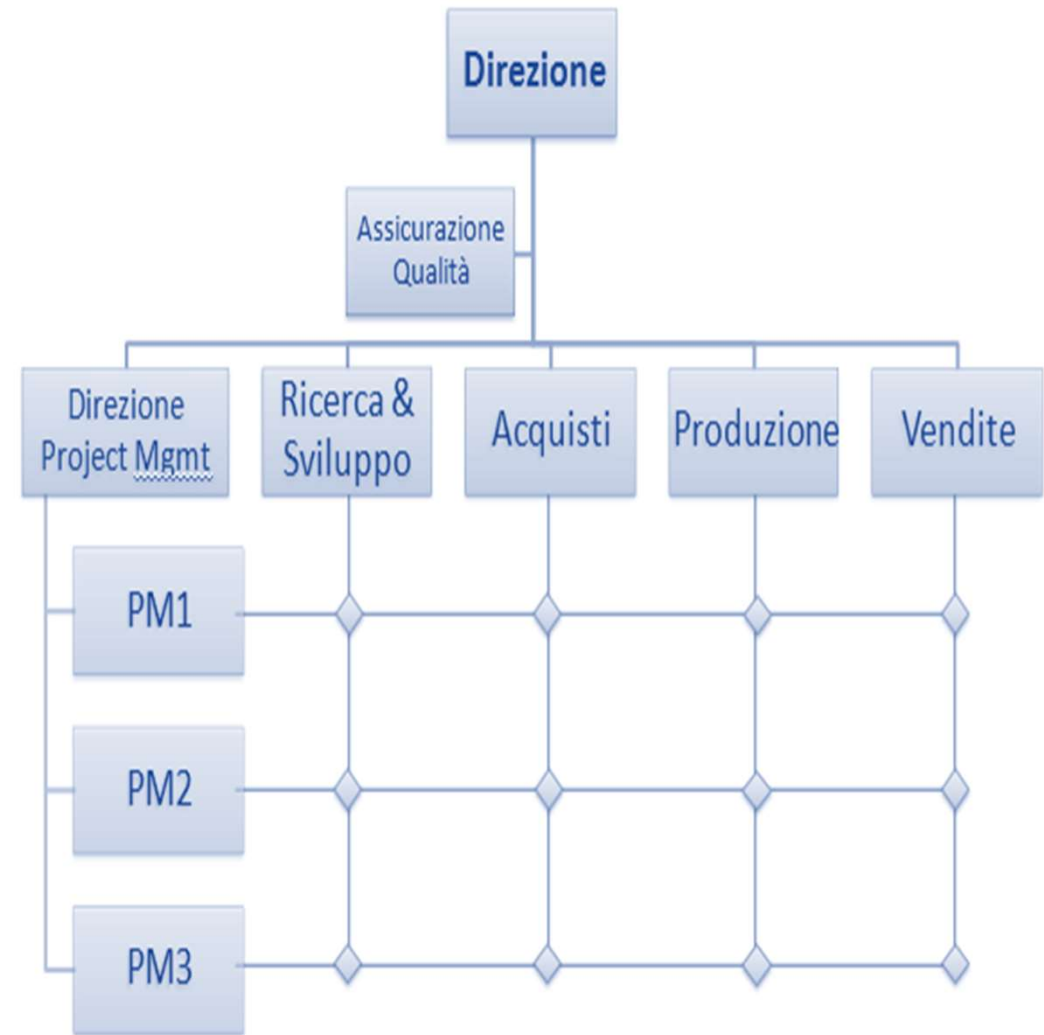




Infine, la cosiddetta **struttura a matrice** è un mix delle precedenti e cerca di superarne gli svantaggi. In pratica, la struttura a matrice si sviluppa su entrambe le dimensioni: una tipicamente funzionale ed un'altra specifica del business, ad esempio per linea di prodotto/servizio o per mercato.

Un esempio tipico di organizzazione a matrice è quella che prevede più "project manager" (o "product manager", o "market manager" etc.) che sono responsabili di una specifica porzione di business in senso orizzontale, e che attingono tempo e risorse dalle varie funzioni.

Queste strutture hanno il vantaggio di unire specializzazione e coordinamento, sebbene tendenzialmente abbiano maggiori vertici di gestione: la struttura direzionale è più articolata in quanto si sviluppa in due dimensioni, ed è necessario mantenere un forte equilibrio tra gli interessi dei vari attori.



Concludendo, non esiste una struttura organizzativa migliore di un'altra, la scelta dipende dalle specificità dell'azienda e necessita di specifiche personalizzazioni.

La buona notizia, comunque, è che qualunque struttura si decida di adottare, l'**organizzazione aziendale** può fornire **principi e metodi** che sono in grado di minimizzare gli svantaggi intrinseci.