



Università degli studi di Teramo  
Dipartimento di Bioscienze e Tecnologie Agro-Alimentari e Ambientali

---

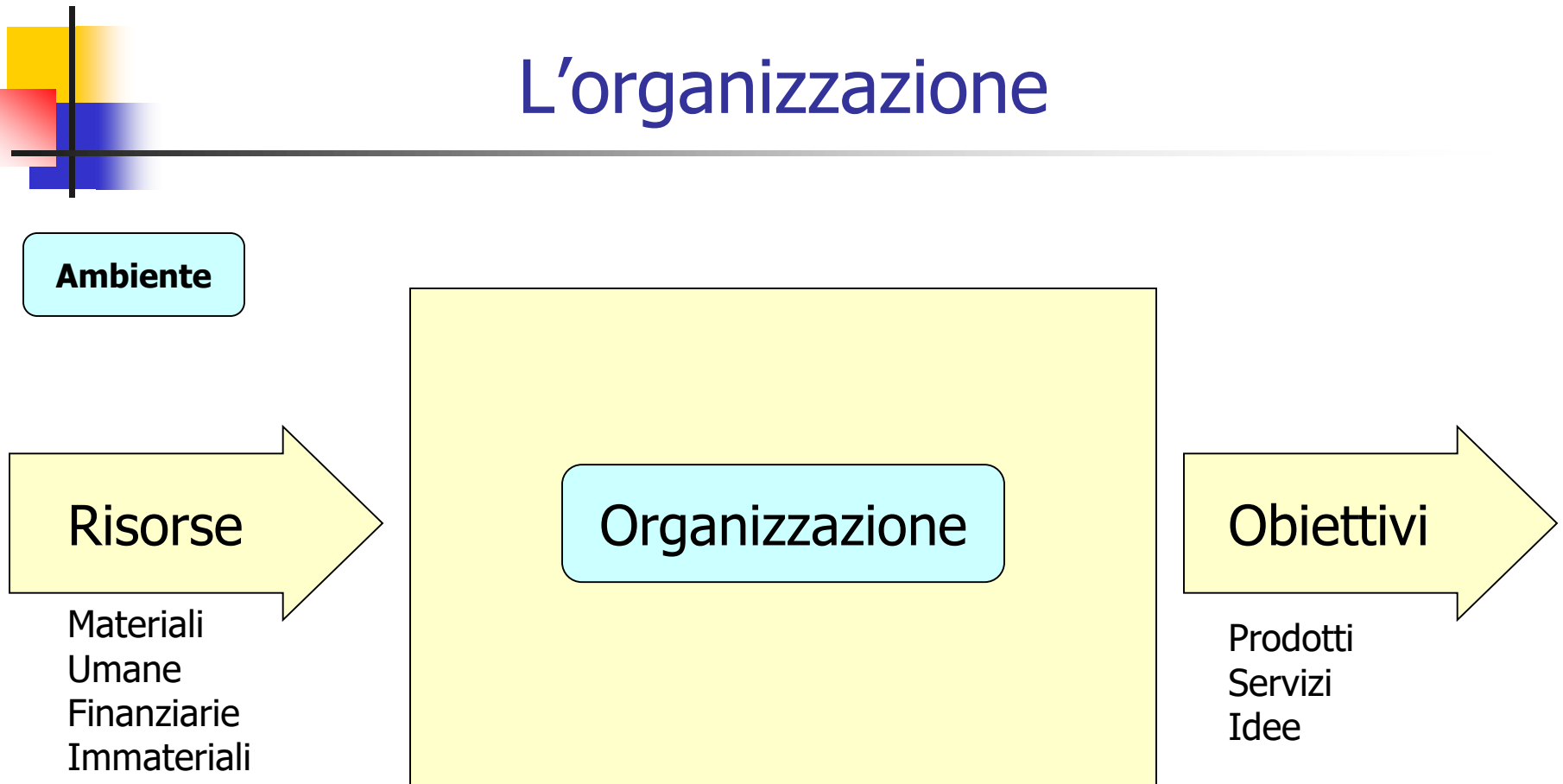
**Lezioni di  
Economia e gestione delle imprese vitivinicole**

# **L'organizzazione aziendale**

**Emilio Chiodo**

**Anno Accademico 2022-2023**

# L'organizzazione



Organizzazione: è definita dalle modalità con cui si attuano la divisione del lavoro e il coordinamento all'interno dell'azienda. L'attività organizzativa consiste nel coordinare un insieme di risorse acquisite dall'ambiente esterno per conseguire determinati obiettivi

# L'organizzazione



Gli elementi costitutivi di un'organizzazione sono la presenza di una pluralità di persone, l'applicazione di tecnologie e conoscenze, l'accordo sulle convenzioni o norme che definiscono le modalità secondo cui dividersi il lavoro e attuare il coordinamento



# Le operazioni aziendali

---

## Il sistema delle operazioni aziendali

- La vita delle aziende si realizza attraverso una sequenza di operazioni e attività, svolte da diversi soggetti aziendali e con varie modalità, coordinate tra loro e rivolte al fine aziendale
- ⇒ Approccio per aree funzionali
  - identifica i subsistemi operativi in base all'omogeneità delle operazioni da un punto di vista tecnico e di comunanza di competenze e conoscenze richieste agli operatori
- ⇒ Approccio per processi
  - Aggrega le operazioni in base all'omogeneità del fine e non sulle caratteristiche tecniche



# Le operazioni aziendali

---

## Approccio per aree funzionali

- Funzioni operative caratteristiche
  - Direttamente rivolte al perseguimento degli obiettivi della gestione aziendale
    - ⇒ Ricerca e sviluppo
    - ⇒ Commerciale / marketing
    - ⇒ Produzione / acquisti
- Funzioni ausiliarie (o integrative, o di supporto)
  - Strumentali rispetto alle funzioni caratteristiche (ma con funzione di governo dell'azienda)
    - ⇒ Finanza = acquisizione e gestione dei mezzi finanziari
    - ⇒ Organizzazione = acquisizione, strutturazione e gestione delle risorse umane
    - ⇒ Amministrazione e sistemi informativi = acquisizione e gestione delle informazioni
    - ⇒ Pianificazione e controllo = definizione degli obiettivi e controllo dei risultati



# Le operazioni aziendali

---

## Approccio per processi

- Attività
  - Classi di operazioni svolte secondo una successione
    - ⇒ Logica del fornitore/cliente interno
- Processi
  - Insieme di attività interdipendenti, svolte utilizzando input di varia natura, ed aventi un obiettivo comune
    - ⇒ Omogeneità del fine e non delle conoscenze tecniche o dei fattori produttivi
    - ⇒ Orientamento al cliente finale e alla sua soddisfazione
    - ⇒ Logica del fornitore/cliente interno
  
    - ⇒ Processi finanziari
    - ⇒ Processi economici di produzione



# L'organizzazione

---

## Gli elementi che definiscono un'organizzazione

- Una pluralità di persone
- Un obiettivo comune
- L'applicazione di specifiche tecnologie o conoscenze  
(le tecnologie influenzano in modo rilevante il modo di attuare la divisione del lavoro ed il coordinamento)
- Un insieme di norme e consuetudini  
(le modalità di divisione del lavoro e di coordinamento sono convenute dai membri di un'organizzazione che definiscono le regole cui attenersi per lo svolgimento delle diverse attività)



# L'organizzazione

---

## Una definizione di organizzazione

- **L'organizzazione** è l'attività attraverso la quale si ripartiscono responsabilità nell'ambito del complesso processo operativo dell'azienda, attribuendo a ciascuna risorsa determinati ambiti di competenza e di autonomia decisionale (delega) e individuando i meccanismi di coordinamento utili ad armonizzare l'operato di ciascuno in funzione degli obiettivi aziendali





# L'organizzazione

---

La suddivisione ed il coordinamento delle attività da compiere si possono ottenere attraverso la definizione di:

- **Compiti** delle persone nei diversi ruoli
- **Responsabilità** delle persone che ricoprono i diversi ruoli
- Rapporti di **autorità** e di **dipendenza** tra i diversi ruoli
- Rapporti di **collaborazione** da instaurare tra i ruoli
- Modalità di **comunicazione**



# L'organizzazione

---

La **struttura organizzativa**, riguarda:

- Gli **organi** tra cui è suddiviso il lavoro (es. uffici, reparti, divisioni, ecc.)
  - Le **funzioni** assegnate agli organi (es. direttive, esecutive, consultive, ecc.)
  - Le **relazioni** tra gli organi (gerarchiche, funzionali, ecc.)
1. Modello *formale* di divisione e coordinamento del lavoro
  2. Gli *organi* non coincidono con le *persone*



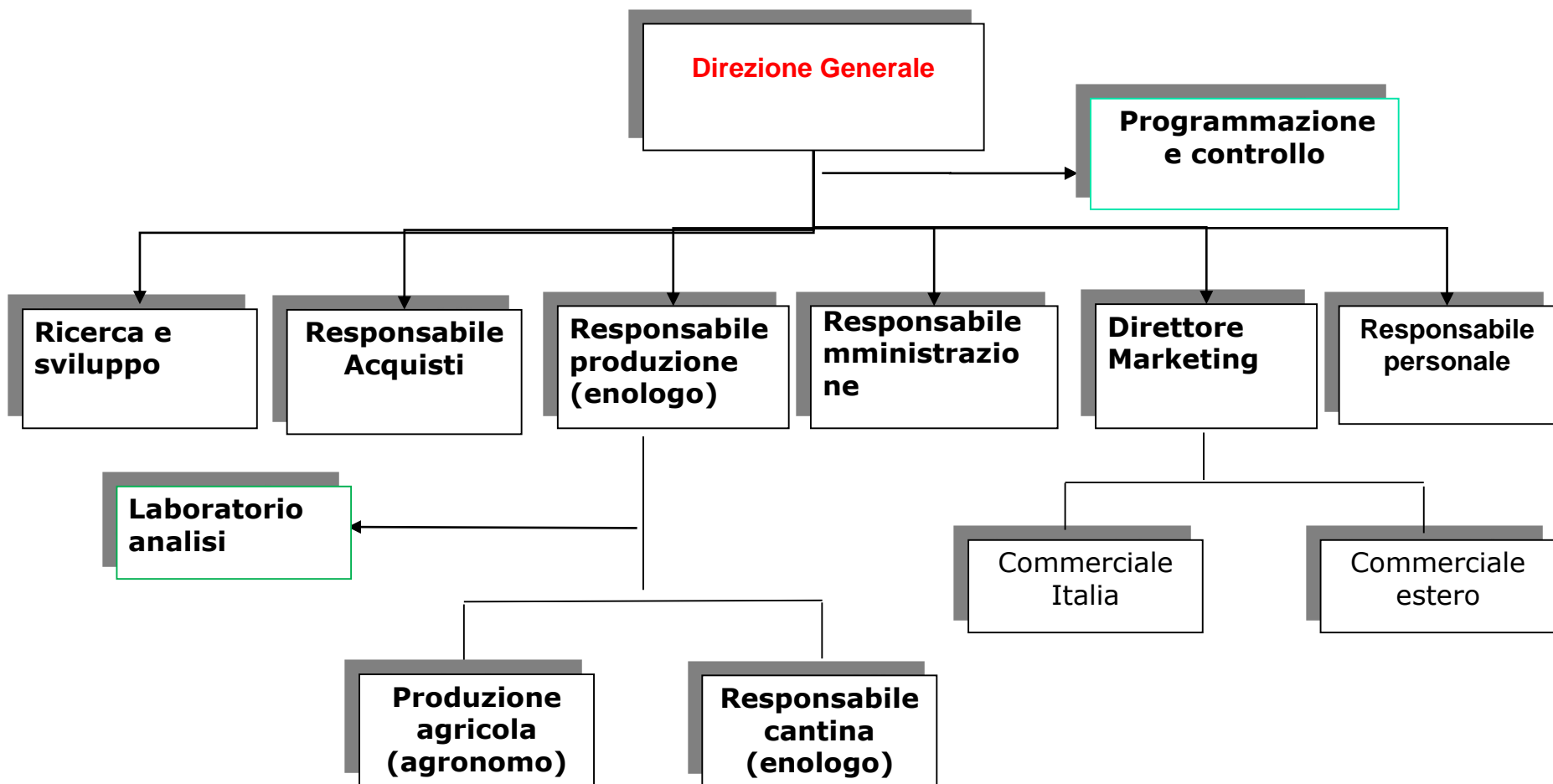
# L'organizzazione

---

## **L'organigramma:**

- Documento finalizzato a rappresentare la struttura organizzativa
  - Grafico costituito da caselle e linee, che permette di individuare:
    - Gli organi tra cui è diviso il lavoro
    - Le relazioni che intercorrono tra tali organi: relazioni verticali o gerarchiche, relazioni di dipendenza funzionale
    - Lo sviluppo verticale (numero di livelli) ed orizzontale (ampiezza del controllo) o reticolare della struttura
1. Gli *organi* possono essere *di line* o *di staff*

# Organigramma funzionale (esempio)





# L'organizzazione

---

## **L'organigramma:**

- Traccia le linee dell'autorità formale gerarchica
- Non evidenzia le relazioni orizzontali (tra organi posti allo stesso livello organizzativo)

## **I mansionari**

- Descrizione più o meno particolareggiata dei compiti assegnati ai vari organi

## **Le procedure**

- Descrizione dei processi aziendali e delle loro interazioni (relazioni che legano organi differenti nello svolgimento dei relativi flussi di lavoro)

## **Le istruzioni operative**

- Modalità di svolgimento dei compiti

*Flow charts* (diagrammi di flusso)



# L'organizzazione

---

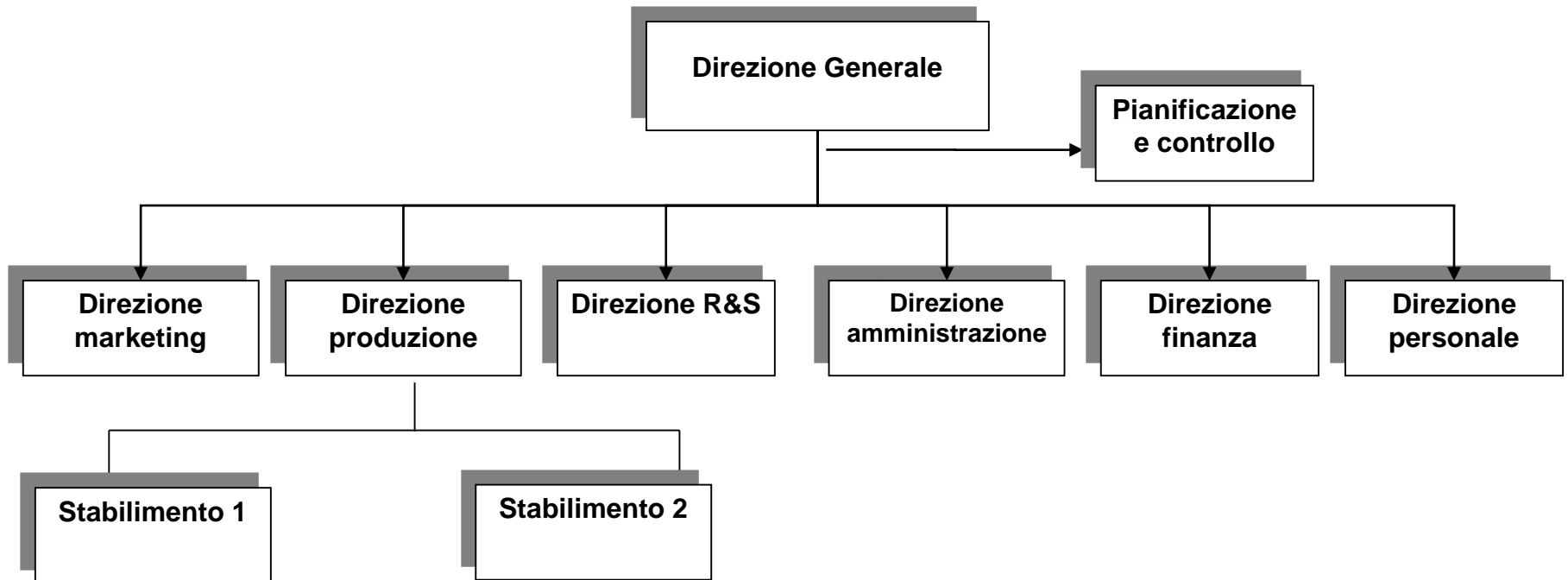
Le strutture organizzative di impresa

Macro-struttura: divisione del lavoro adottata al livello direttamente dipendente dall'alta direzione

- **Struttura plurifunzionale:** organizzazione per funzione (es. marketing, produzione, ecc.)
- **Struttura multidivisionale:** organizzazione per prodotto o mercato o area geografica)
- **Struttura a matrice:** duplice criterio (es. per funzione e per prodotto)

# L'organizzazione

## La Struttura plurifunzionale





# L'organizzazione

---

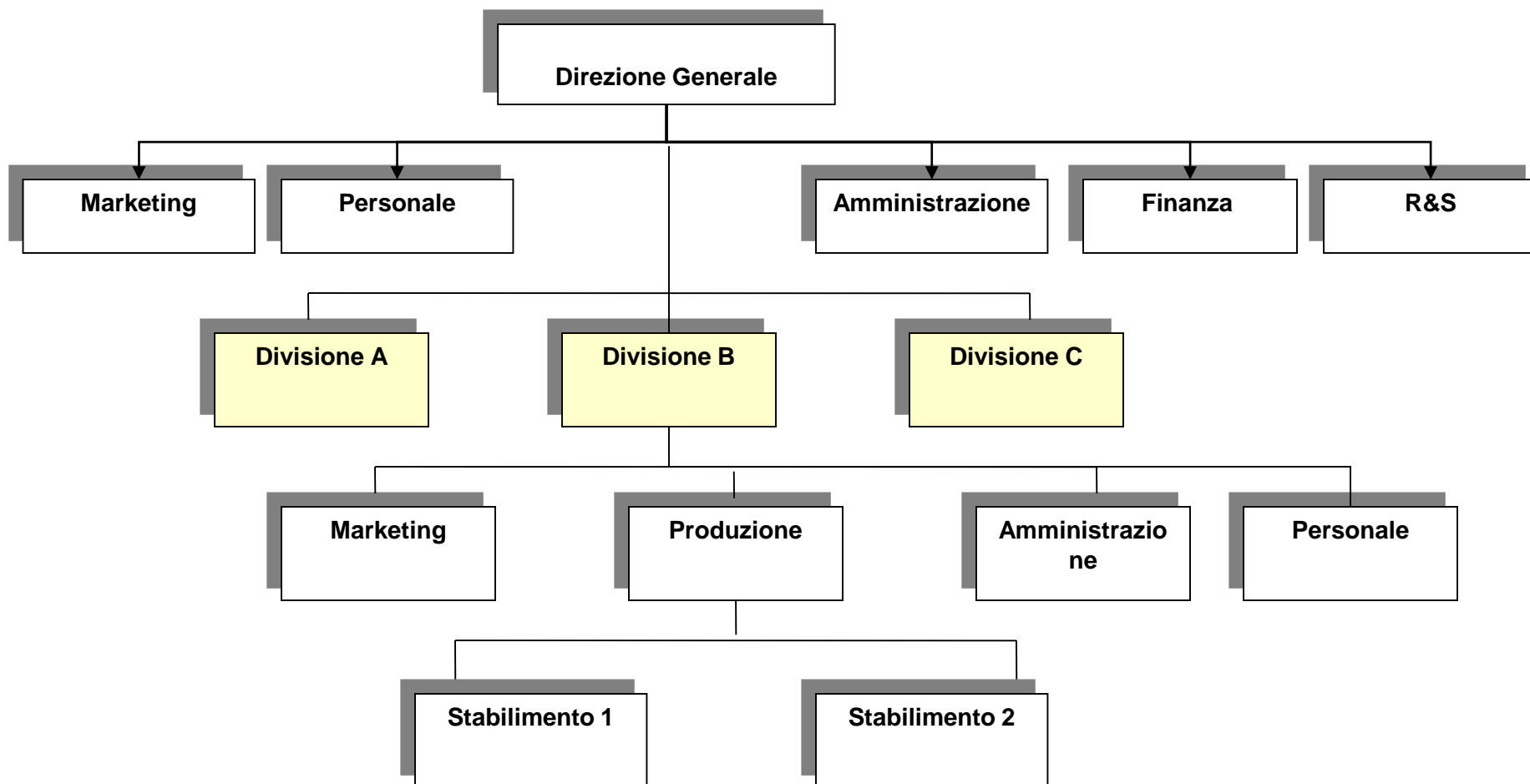
## **La struttura plurifunzionale**

- Organizzazione accentrata (delega dalla direzione generale ad aree specialistiche)
- Funzioni: fasi del processo di acquisizione-trasformazione-vendita
- Principio dell'unicità di comando; sviluppo di tipo verticale (direzione generale, direzioni funzionali, unità operative)
- Tipica delle aziende medio-grandi con una gamma limitata di prodotti
- Vantaggi
  - Puntuale definizione di compiti e responsabilità
  - Economicità ed efficienza (specializzazione)



# L'organizzazione

## La Struttura multidivisionale





# L'organizzazione

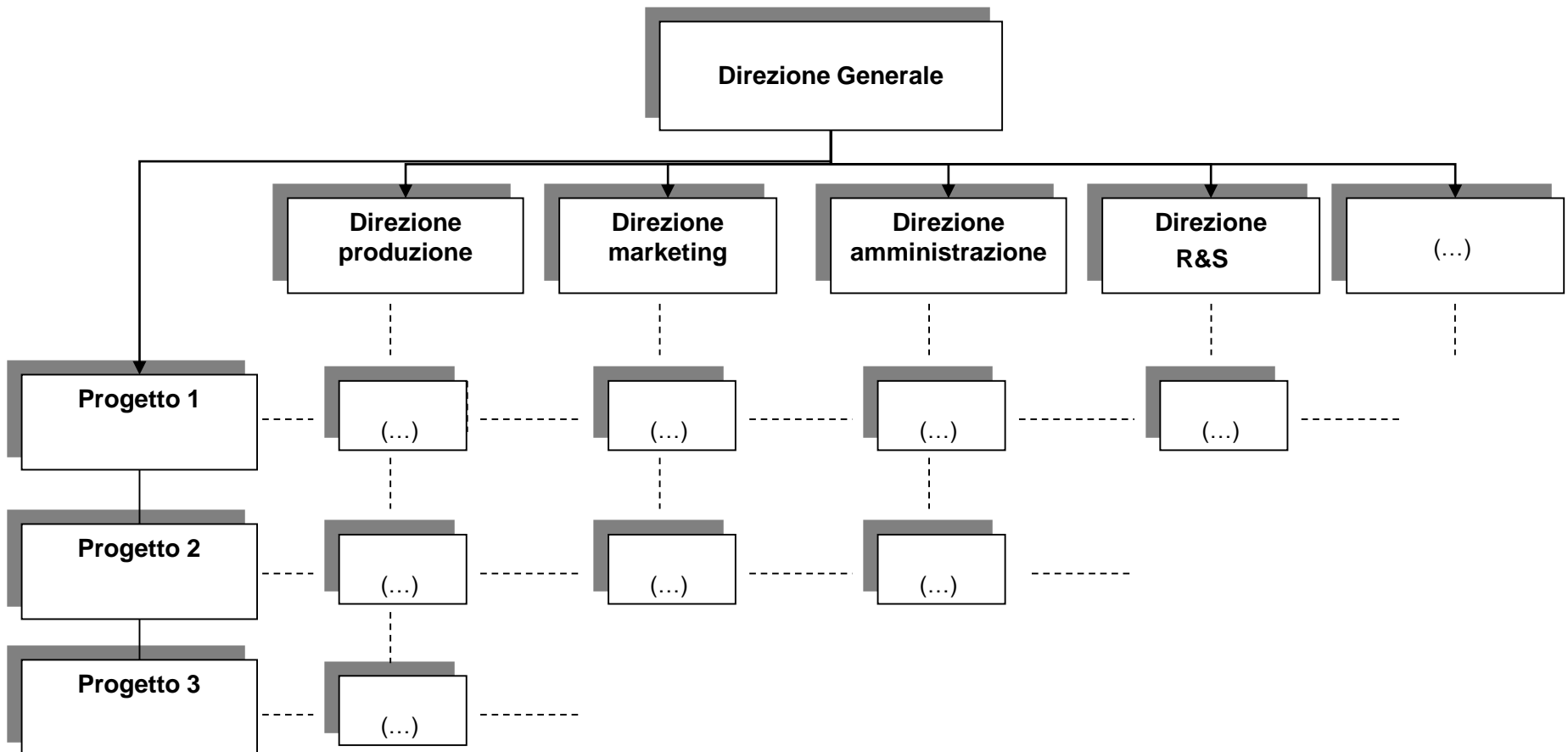
---

## **La struttura multidivisionale**

- Unità organizzative quasi indipendenti: divisioni
- Controllo attraverso i risultati (redditività operativa)
- Criteri di specializzazione (autonomia): prodotto, area geografica, cliente
- Autonomia nella gestione ma non nel reperimento delle risorse
- Vantaggi
  - Più diretto collegamento con i mercati
  - Maggiori incentivi all'efficienza (e controllo attraverso i risultati)
  - Più efficace processo di gestione delle strategie

# L'organizzazione

## La Struttura a matrice





# L'organizzazione

---

## La struttura a matrice

- Combinazione tra l'organizzazione divisionale e funzionale
- Elevata variabilità delle realizzazioni pratiche:
  - Importanza dei criteri di specializzazione
  - Carattere permanente o temporaneo
- Necessità di bilanciamento di potere tra le due dimensioni della matrice
- I manager sono sottoposti a due capi
- Vantaggi:
  - Specializzazione delle risorse (organizzazione funzionale)
  - Efficace coordinamento rispetto ai prodotti o ai mercati (organizzazione divisionale)
  - Flessibilità e capacità di adattamento



# L'organizzazione

---

Il contributo delle scelte organizzative al raggiungimento degli obiettivi aziendali

- **Efficacia:** capacità di raggiungere i risultati prefissati (qualità delle decisioni e delle prestazioni lavorative: razionalità, tempestività, flessibilità, compatibilità reciproca...)
- **Efficienza:** rapporto mezzi / fini (impiego delle risorse in condizioni di economicità, limitando sprechi, duplicazioni, sotto-utilizzazioni...)