

**IL PROCESSO DECISIONALE, LA
STRUTTURA E GLI ASSETTI
ORGANIZZATIVI, IL
COORDINAMENTO E GLI STILI DI
LEADERSHIP**

(CAP. 3 - Parte I, da parag. 5 a parag. 9)

Unit 3 Lezioni del 07/08/09 ottobre 2024

Scelte caratterizzanti il subsistema organizzativo

La strutturazione dell'assetto organizzativo deve essere effettuata *in primis* in sede di istituzione aziendale, deve però caratterizzarsi per un certo **grado di flessibilità**, poiché la capacità di sopravvivenza dell'azienda viene a dipendere dalla sua capacità di adattamento alle mutevoli circostanze ambientali nel tempo.

Le scelte che riguardano la definizione dell'assetto organizzativo d'impresa sono:



Valutazione della convenienza economica all'istituzione dell'azienda:

Il giudizio di convenienza discenderà dall'esistenza di una comprovata possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati dal soggetto economico mediante il processo di pianificazione grazie all'assunzione di decisioni strategiche ed operative coerenti con il contesto di riferimento.

Pianificazione:



Scelta di localizzazione:



Esterna

ubicazione ove l'impresa dovrà effettuare l'esercizio della propria attività;

tra i fattori maggiormente significativi includiamo l'accesso ai mercati di approvvigionamento, la selezione delle risorse umane, l'accesso ai mercati di sbocco, l'accesso ai canali distributivi.



Interna

configurazione del lay-out;

posizionamento/disposizione più opportuna dei magazzini, degli impianti, dei macchinari, ecc.

Scelta dimensionale:

Gli investimenti aziendali sono distinti in:

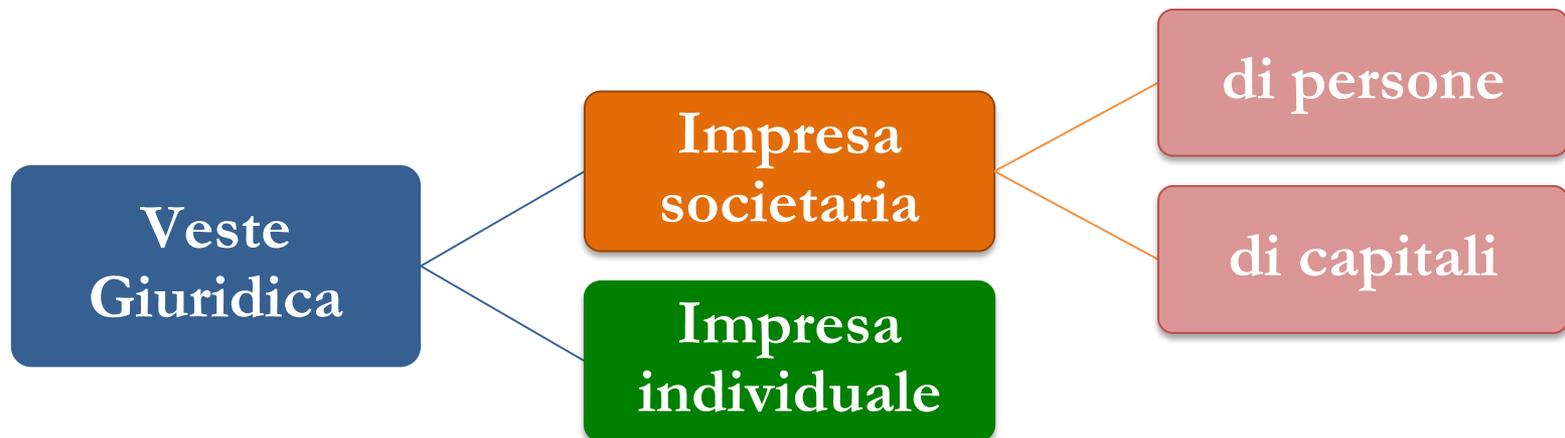
- investimenti in **fattori a fecondità semplice**, che esauriscono la loro utilità nell'ambito di un ciclo produttivo e costituiscono l'ammontare del capitale circolante (materie prime);
- investimenti in **fattori a fecondità ripetuta**, che cedono la loro utilità per più cicli produttivi e costituiscono il capitale immobilizzato o fisso (macchinari, impianti, ecc.).

L'individuazione della dimensione ottimale è complessa e dipende soprattutto dalle condizioni ambientali che caratterizzano un dato settore di mercato.

Scelta della veste giuridica:

Infine, è necessario individuare il **sistema normativo** cui si desidera sottoporre l'operatività dell'impresa, in considerazione delle diverse tipologie esistenti e delle peculiarità di ognuna di esse.

- ❑ la scelta della veste formale dell'impresa è un problema che si pone sia in sede di costituzione che durante il suo funzionamento.



Assetto organizzativo

È il risultato di due attività fondamentali:

- ❑ la definizione della **struttura organizzativa** (individuazione e distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra i vari organi);
- ❑ la progettazione dei **meccanismi operativi** (che regolano l'assegnazione ai vari organi aziendali di obiettivi e risorse, sia materiali che personali).

Distinguiamo
due logiche:



TOP-DOWN



BOTTOM-UP

Componenti fondanti di un'organizzazione



Micro-struttura

La struttura organizzativa si realizza attraverso un processo logico; per consentire tale processo è necessario suddividere l'attività aziendale in una serie di **compiti**, che a loro volta dovranno essere raggruppati in **mansioni**, definibili come l'insieme dei compiti svolti da una stessa persona.

- Si definisce microstruttura l'insieme dei compiti e delle mansioni svolti all'interno dell'azienda.



Macro-struttura

Le mansioni individuate sono poi raggruppate nelle **unità organizzative**, a cui sono attribuite specifiche funzioni (volitive, direttive, esecutive).

- ❑ Le unità organizzative originano l'articolazione della macrostruttura.



Principali assetti organizzativi

Lo studio della macrostruttura ha per oggetto gli **organi** e le **funzioni** da questi svolte; i rapporti tra i vari organi possono essere regolati attraverso vari assetti:

Assetto gerarchico
o lineare

Assetto funzionale

Assetto

Assetto matriciale

Assetto reticolare

Assetto gerarchico o lineare

- Il fondamento dell'assetto lineare è la gerarchia che procede dal vertice verso la base, per cui tutte le posizioni che si trovano al medesimo livello gerarchico sono reciprocamente indipendenti, mentre ognuna di esse è responsabile dell'operato delle posizioni sottoposte nei confronti di quelle superiori.
- Ogni membro dell'organizzazione, quindi, risponde nei confronti di un'unica posizione superiore.

VANTAGGI	SVANTAGGI
Rapida trasmissione degli ordini, chiara e univoca definizione dei compiti e delle responsabilità, specifica disciplina del controllo.	Difficoltà nel reperimento di responsabili con sufficienti capacità di gestione, scarsa possibilità di specializzazione, figure chiave imprescindibili.

Assetto funzionale

- L'assetto funzionale si fonda sul principio di specializzazione in base al quale ogni livello riceve ordini da più organi sovrastanti in funzione della loro specifica competenza funzionale.

VANTAGGI	SVANTAGGI
Sinergie derivanti dalla specializzazione (economie di scala).	Problematiche in conseguenza ad una provenienza eccessivamente differenziata delle disposizioni di comando (conflitti di competenza, sovrapposizioni di autorità, vuoti di potere).

Assetto divisionale

- L'assetto divisionale si caratterizza per l'applicazione del principio di divisione del lavoro, che può essere di tipo *verticale* (sulla base di diversi gradi di autorità di cui sono investiti gli organi aziendali) ovvero *orizzontale* (sulla base dei diversi compiti che gli organi aziendali sono chiamati a svolgere).
- La divisione può avvenire anche per prodotto o servizio.

VANTAGGI	SVANTAGGI
Stretto contatto tra tutte le attività che riguardano una certa produzione, che ne favorisce il coordinamento ed il controllo.	La separazione tende a far perdere i contatti fra una divisione e l'altra impedendo, in tal modo, di usufruire delle sinergie che ne potrebbero derivare.

Assetto matriciale

- L'assetto matriciale coniuga la divisione *per funzione* e la divisione *per prodotto*.
- Ha successo solo se i dipendenti mostrano una buona capacità relazionale e di lavoro in team.

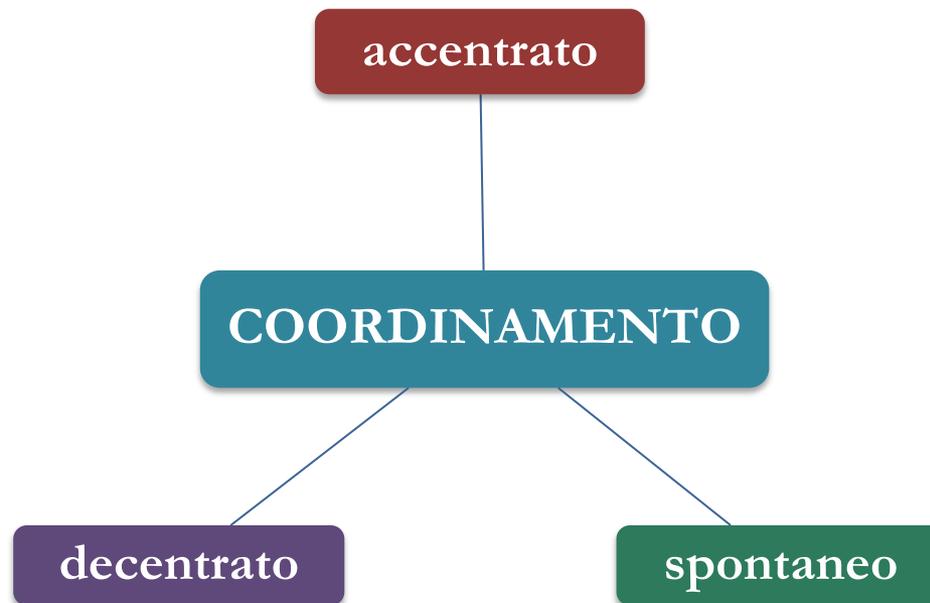
VANTAGGI	SVANTAGGI
Coniugazione dei ruoli operativi per funzioni omogenee (economie di scala e di esperienza), accentramento delle funzioni e delle responsabilità direttive in capo al <i>project manager</i> o al <i>product manager</i> (innovazione ed autonomia).	Espone i dipendenti ad una duplice autorità che a volte può provocare confusione.

Assetto reticolare

- L'assetto reticolare consiste in un ordinamento notevolmente partecipativo, all'interno del quale il processo divisionale è di tipo consensuale.
- Con lo sviluppo a rete le aziende affidano parte del proprio potere decisionale e delle proprie funzioni all'esterno ad altre unità aziendali che, in alcuni casi, potrebbero a loro volta essere sostituite da altre aziende.
- La struttura a rete costituisce un sistema organizzato e coordinato di unità autonome con ruoli diversi ma con un obiettivo unificante (*mission*).

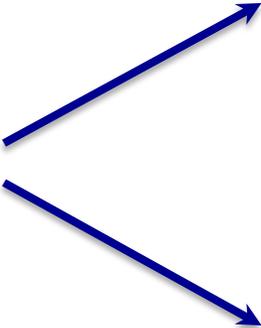
Coordinamento

Il coordinamento mira alla sincronizzazione di attività, mezzi e risorse per il conseguimento degli obiettivi prefissati.



Stili di leadership

LEADERSHIP



È influenzata da **fattori ambientali** e da **fattori individuali**.

Distinguiamo tre stili di direzione:

- **autoritario;**
- **democratico;**
- **permissivo.**