



## 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

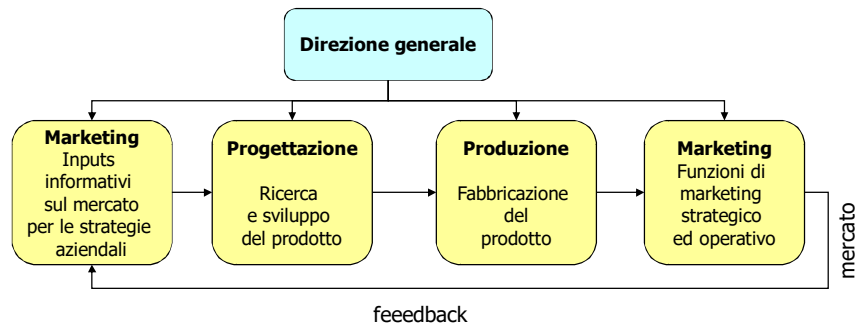


## Le operazioni aziendali

### Approccio per processi

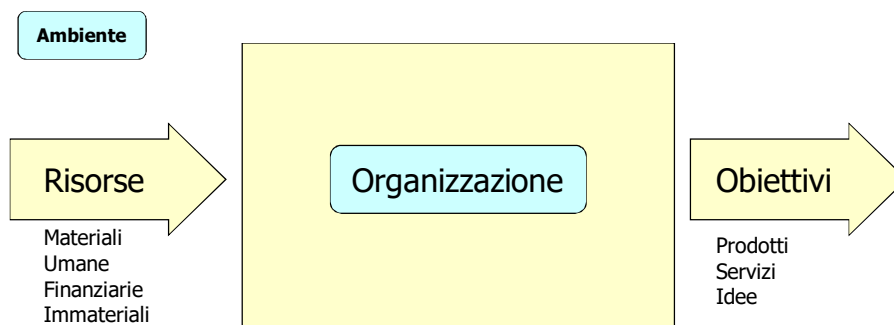
- Attività
  - Classi di operazioni svolte secondo una successione
  - ⇒ Logica del fornitore/cliente interno
- Processi
  - Insieme di attività interdipendenti, svolte utilizzando input di varia natura, ed aventi un obiettivo comune
  - ⇒ Omogeneità del fine e non delle conoscenze tecniche o dei fattori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

## Il marketing

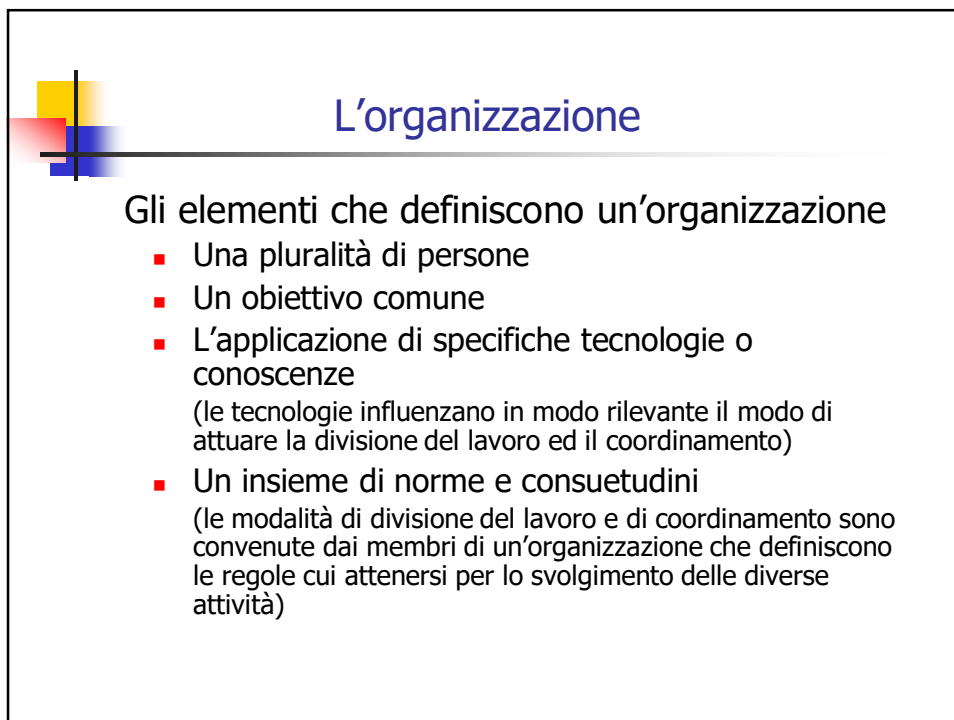
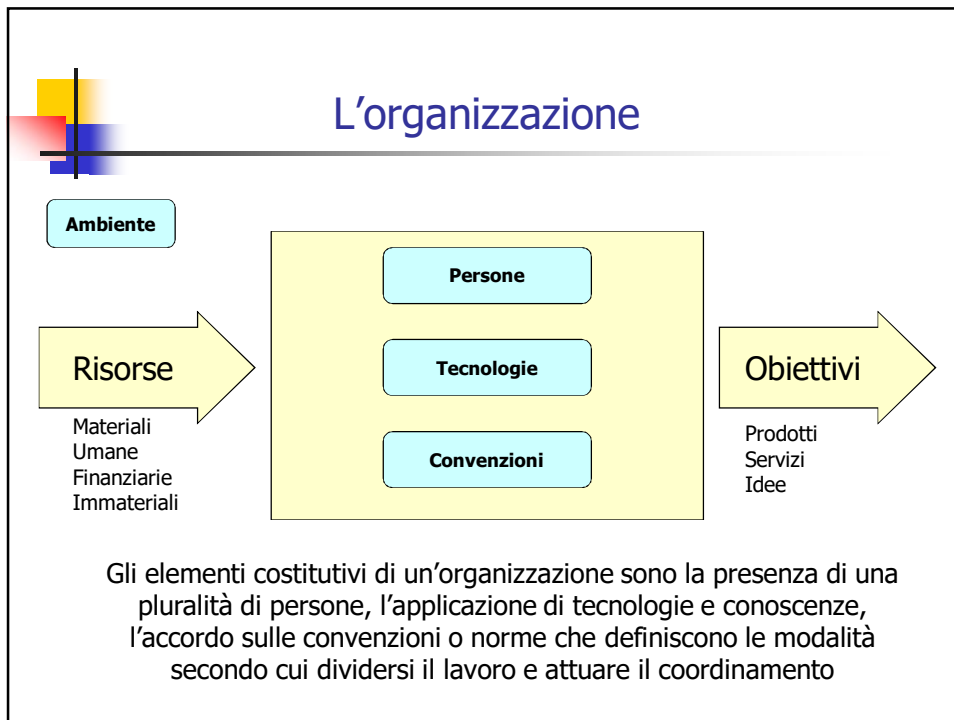


Marketing: sia funzione gestionale che ottica assunta dall'intera impresa per analizzare il rapporto impresa / mercato

## 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

---

### 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*



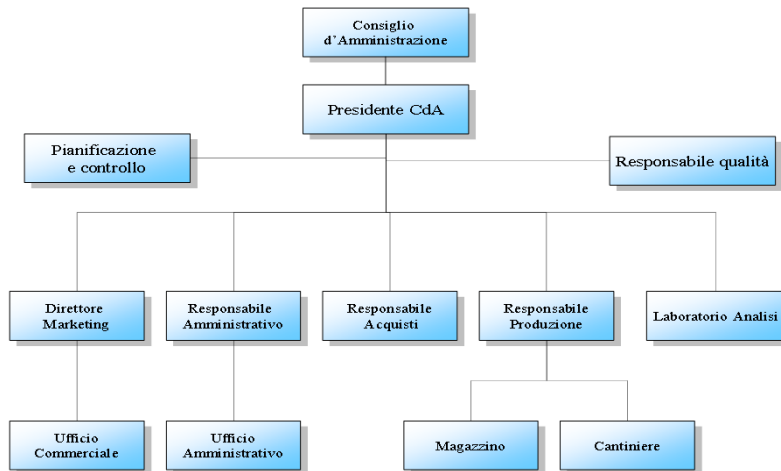
## L'organizzazione

---

**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*

## Esempio di organigramma



## 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 modalità di **raggruppamento** delle posizioni di lavoro:

- Per input (o *per mezzi*): secondo i mezzi usati per ottenere gli output
  - Per tipo di conoscenza o abilità
  - Per tecnologia o processo produttivo
  - Per funzione, cioè processi della medesima specie (produzione, marketing, acquisti, finanza, ecc.)
- Per output (o *per fini*): secondo quanto si ottiene dal processo produttivo o il mercato di sbocco servito
  - Per prodotto
  - Per area geografica
  - Per cliente
  - Per progetto



## L'organizzazione

---

Grado di **decentramento**:

- Diffusione del potere decisionale tra i membri dell'organizzazione
- Vi è elevato decentramento se:
  - Si usa la delega sistematicamente e non episodicamente
  - La delega verte su questioni non marginali rispetto ai problemi di una data unità organizzativa
  - La delega si spinge fino ai livelli inferiori della struttura



## L'organizzazione

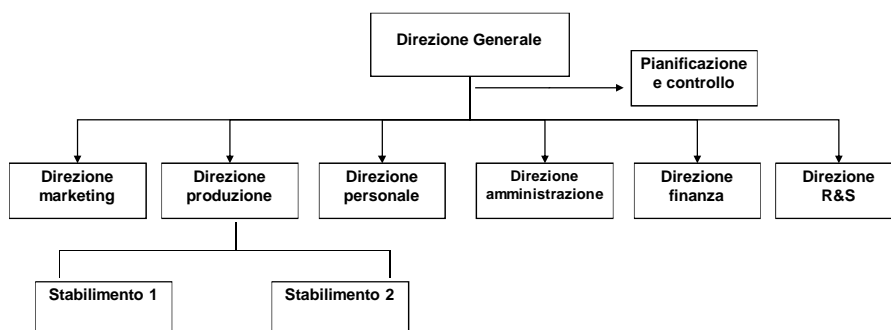
Le strutture organizzative di impresa

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**



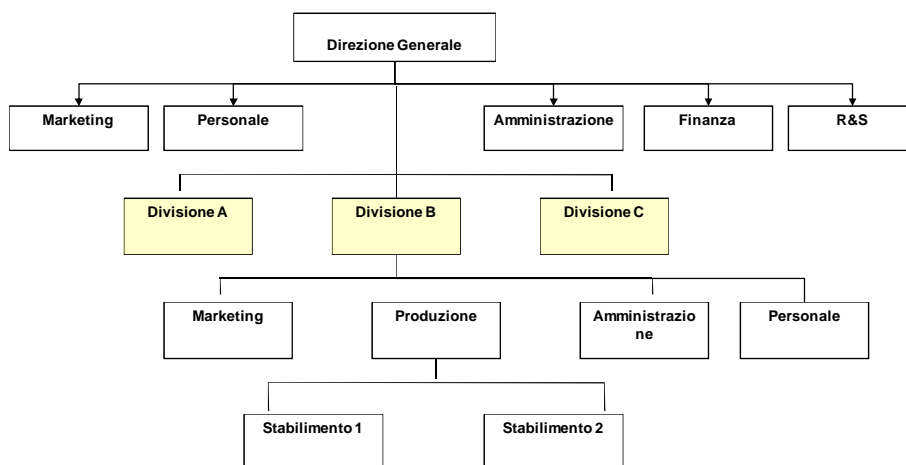
## L'organizzazione

### 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



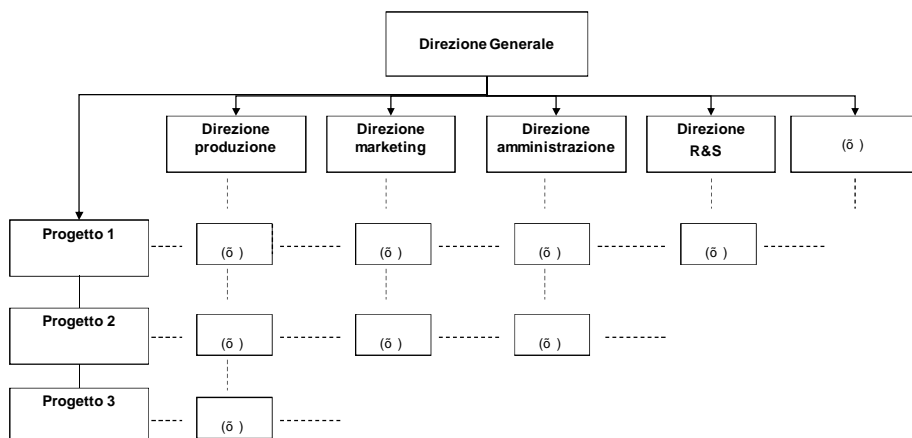
## L'organizzazione

### 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

---

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...)