



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



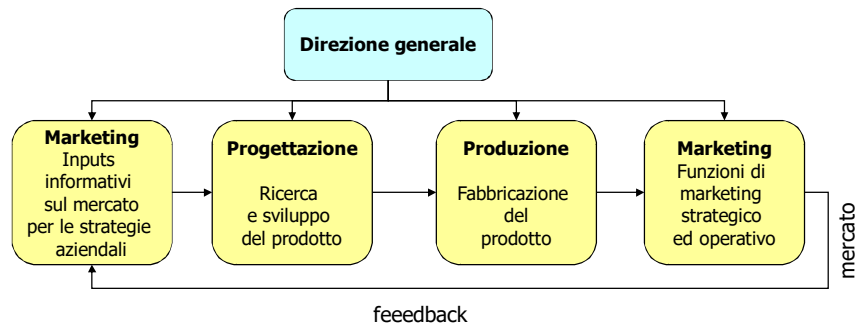
Le operazioni aziendali

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

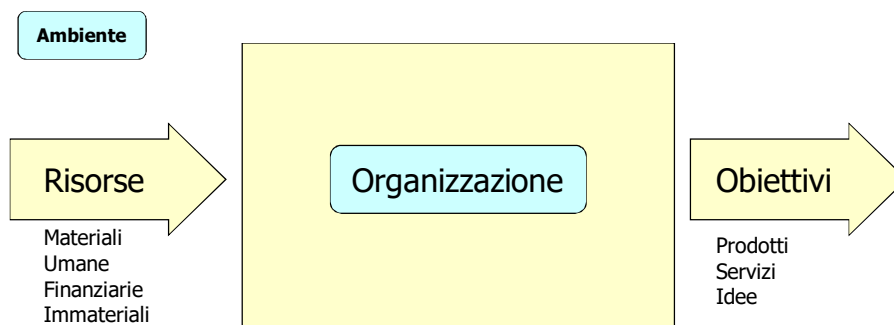
 - ⇒ Processi finanziari
 - ⇒ Processi economici di produzione

Il marketing

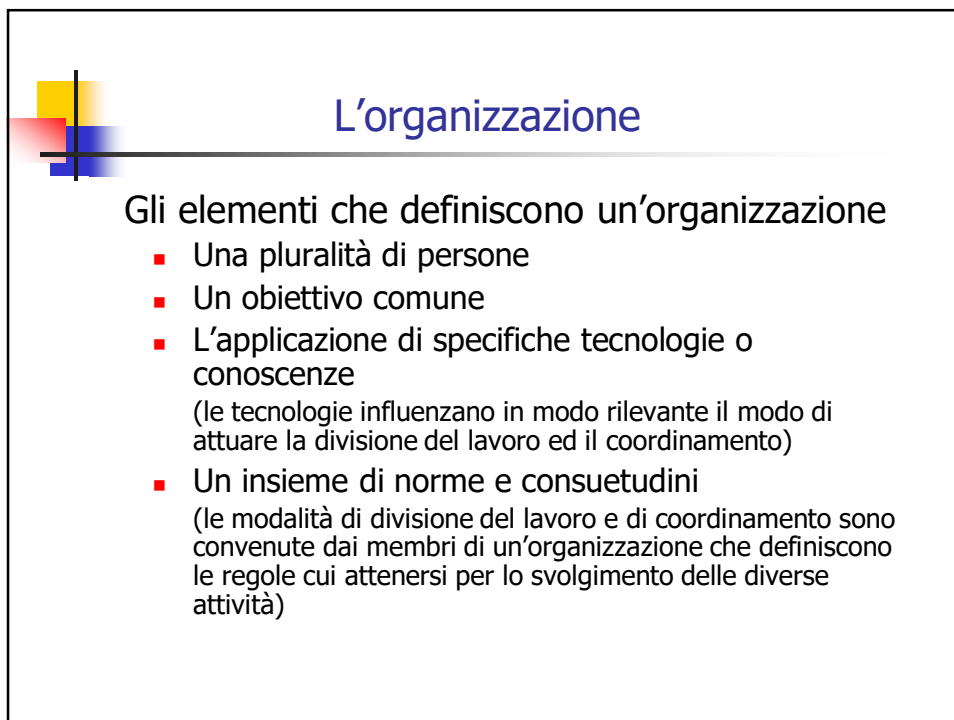
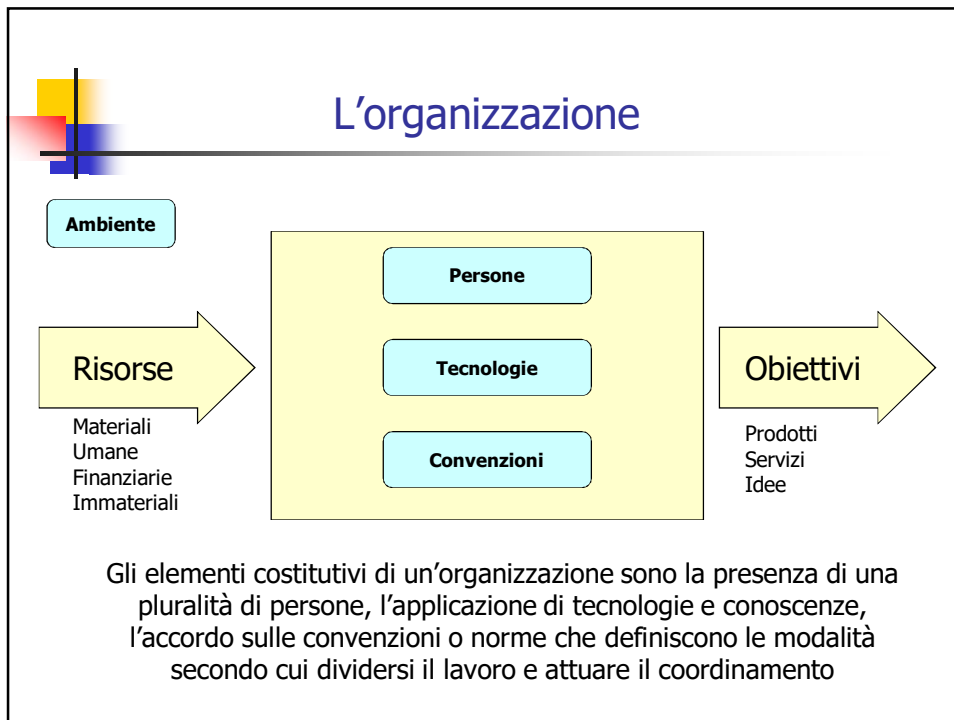


Marketing: sia funzione gestionale che ottica assunta dall'intera impresa per analizzare il rapporto impresa / mercato

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*

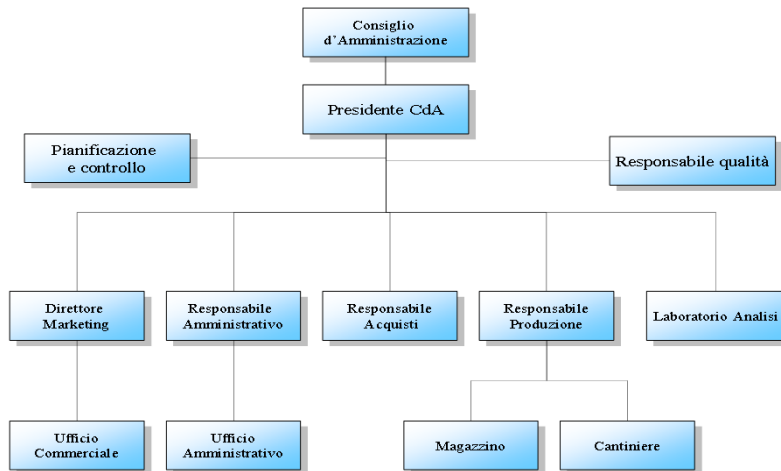


L'organizzazione

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

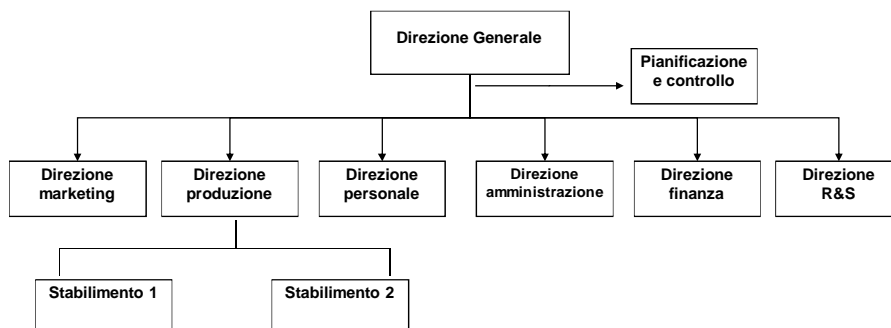
Le strutture organizzative di impresa

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**



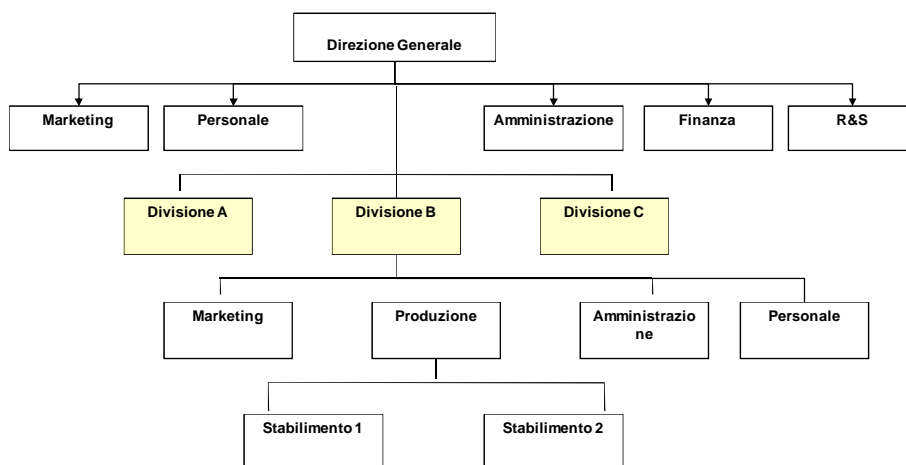
L'organizzazione

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



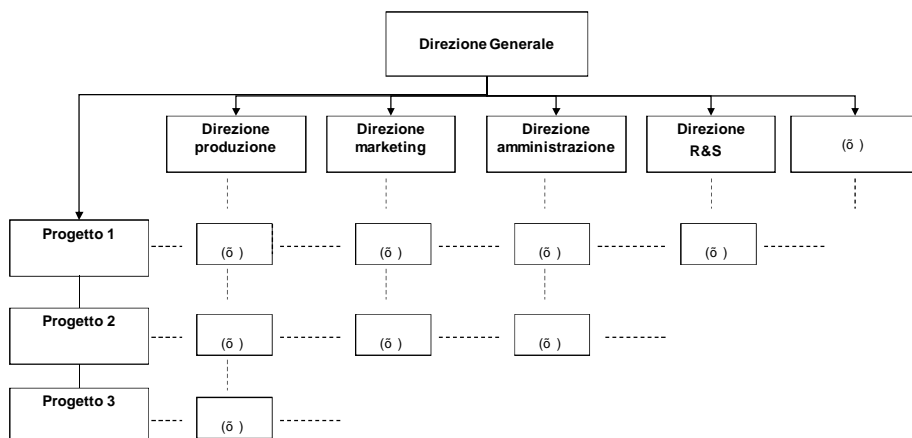
L'organizzazione

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...)