UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO

UNITE

ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE

Anno Accademico 2026/2027

IL SUBSISTEMA ORGANIZZATIVO NELL'INDIVIDUAZIONE DEGLI ELEMENTI CHE CONCORRONO A DEFINIRLO (CAP. 3 – PARTE I)

Unit 2 – Slide 2.2.1

Subsistema Organizzativo: definizione

❖ A tale subsistema compete l'individuazione e la combinazione dei fattori materiali, immateriali ed umani per l'efficiente raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Valuta la convenienza di

- **Istituzione dell'azienda**.
- **Localizzazione**, interna ed esterna.
- **Dimensione**.
- **Veste giuridica**.

Il "momento" organizzativo

Imprescindibile relazione tra:



- Il subsistema organizzativo individua *quali* debbano essere le risorse da impiegare nell'azienda.
- Il subsistema gestionale individua *come* tali risorse debbano essere concretamente impiegate nel rispetto di economicità ed efficienza.
- Il subsistema informativo, mediante la sua attività di misurazione, offre supporto al processo decisionale e strategico.

Evoluzione degli studi dell'organizzazione e teorie di management

- Scuola scientifica
- Scuola behaviouristica
- Scuola quantitativa
- Scuola sistemica
- Total Quality Management
- Scuola situazionale

Scuola scientifica

- studi di Taylor, statunitense (fine XIX secolo);
- efficienza organizzativa basata su un sistema scientifico normativo;
- attenzione posta sui livelli operativi d'impresa, più che su quelli direttivi.

Obiettivo: incremento della produttività delle risorse umane nella convinzione che le imprese avrebbero visto crescere il proprio fatturato riducendo nel contempo i costi unitari di produzione grazie al più efficiente sfruttamento delle risorse (economie di scala).

Scuola scientifica

- studi di Fayol, principale esponente europeo;
- medesima impostazione di metodo (organizzazione scientifica);
- attenzione posta sul lavoro amministrativo e sull'organizzazione delle strutture di comando.

Concezione del *management* che considera: processo di definizione degli obiettivi, elaborazione di piani e programmi, strategie di azione, controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi → concepisce il *management* come un **processo unitario articolato in funzioni universali**.

Scuola behavioristica

- si concentra sull'importanza degli aspetti socio-psicologici del lavoro;
- la produttività aumenta laddove i manager si preoccupano del morale dei lavoratori e delle loro interazioni sociali;
- la performance influenza positivamente il grado di soddisfazione nel lavoro.

L'organizzazione è al tempo stesso un **sistema economico**, finalizzato alla produzione e distribuzione in condizioni di economicità, e un **sistema sociale**, nel quale gli individui cercano di trovare soddisfazione per le loro aspirazioni.

Scuola quantitativa
(Management Science)

- ricorso sistematico alle tecniche matematico-statistiche;
- studia gli effetti delle variazioni di valore dei parametri e individua la combinazione di valori che fornisce il risultato ottimale;
- campo applicativo: trasporti, logistica, lay-out degli impianti, ecc.

Grazie all'impiego delle tecniche comportamentali, statistiche e matematiche, si sviluppa una **teoria del management più rigorosa**, mediante un approccio empirico di verifica delle ipotesi, **e più affidabile**.

Scuola sistemica

- è configurato dagli input, dai processi di elaborazione/gestione, e dagli output;
- visione integrata delle funzioni di management con l'attività di pianificazione strategica e quella di informazione e rilevazione;
- considerazione degli effetti che l'ambiente esterno produce sulle aziende.

La continua verifica delle condizioni di equilibrio viene perseguita grazie a un duplice meccanismo di controllo: da un lato l'azione di **feed-back** verifica l'eventuale scostamento tra l'obiettivo e la performance ottenuta, dall'altro il meccanismo di **feed-forward** procede alla fissazione di nuovi obiettivi.

Total Quality Management

- strategia che si fonda sul coinvolgimento del personale;
- il perseguimento della qualità avviene a tutti i livelli organizzativi dell'impresa, e non solo nella funzione tecnico-produttiva;
- soluzione al disturbo ambientale che si manifesta nella misura di un'evoluzione della domanda del mercato verso livelli di qualità attesa maggiori.

La **soddisfazione del cliente finale** diviene l'obiettivo primario delle imprese, il raggiungimento del quale è strumentale al mantenimento delle condizioni di equilibrio aziendale.

Scuola situazionale

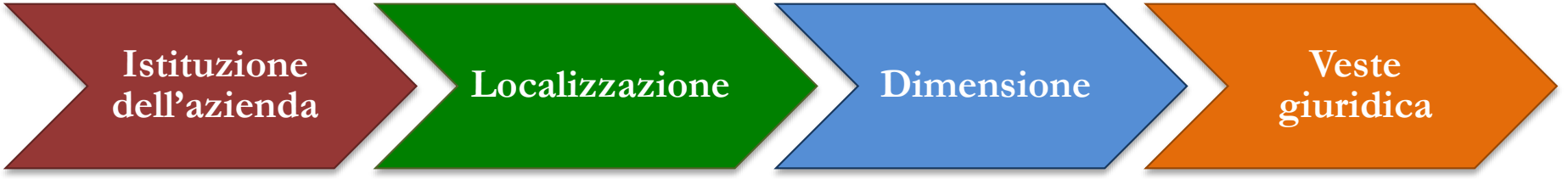
- ingloba quanto di valido esistente in tutti i modelli;
- si basa sulla teoria della contingenza, partendo dal presupposto che non esista un modello valido in assoluto, né principi universalmente applicabili;
- la conoscenza delle caratteristiche di tutti i modelli elaborati dalla dottrina consente di proporre la soluzione più adatta a ciascun tipo di situazione.

Non è possibile sostenere la superiorità di una scuola o di un modello teorico in senso assoluto, pertanto è probabile che gli sviluppi prospettici della disciplina attingano da **tutti gli approcci** sinora delineati.

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:



Estern

- 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.

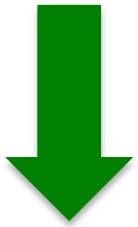


Assetto organizzativo

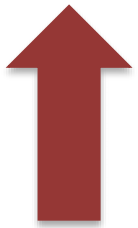
È il risultato di due attività fondamentali:

- 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.

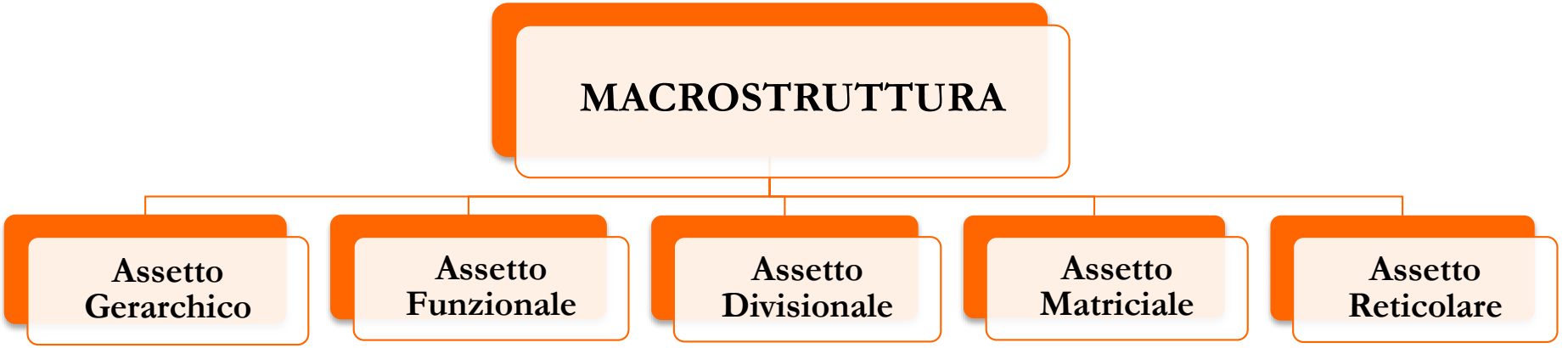
- Si definisce microstruttura l'insieme dei compiti e delle mansioni svolti all'interno dell'azienda.



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 divisionale**
- **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 *project manager* o al *product manager* (innovazione ed autonomia).	Espone i dipendenti ad una duplice autorità che a volte può provocare confusione.

Assetto reticolare

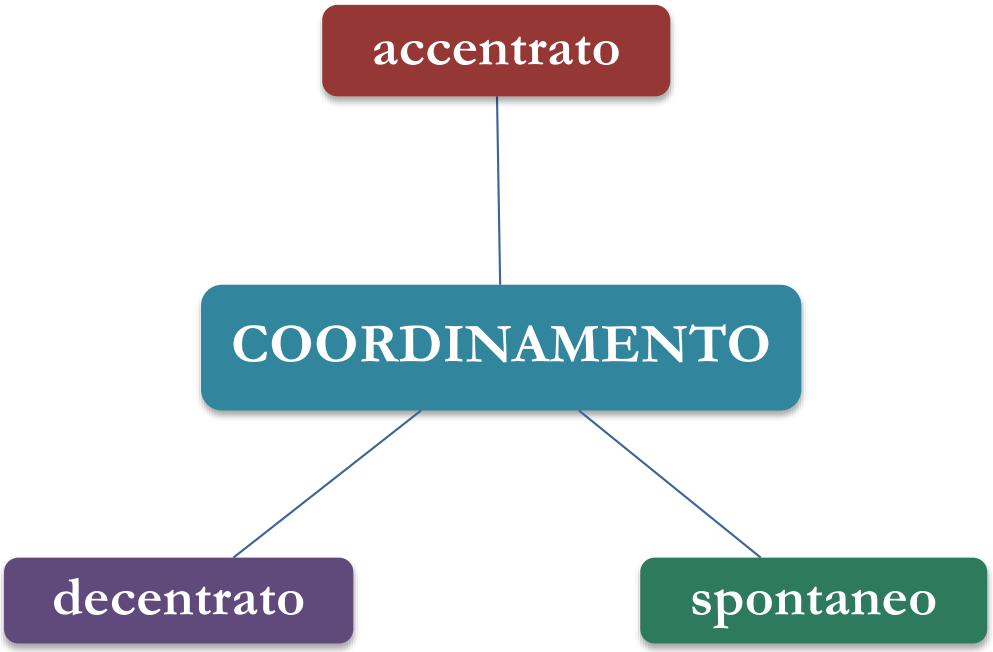
- L'assetto reticolare consiste in un ordinamento notevolmente partecipativo, all'interno del quale il processo divisionale è di tipo consensuale.

- 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**.