

## Struttura Organizzativa e Coordinamento

Dott. Enrica Gentile  
a.a. 2003-2004

Lezione n.7

## Struttura organizzativa

- Definire una **struttura organizzativa** significa scegliere il modo col quale i compiti debbano essere distribuiti tra gli individui e come gli individui vadano aggregati in enti ed unità organizzative.

## Aggregazione di attività

- **In base alla loro similarità**
  - ✓ Creazione di unità specifiche, o funzionali, incaricate di eseguire solo alcune delle fasi che compongono un processo aziendale.
- **In base alla relativa interdipendenza**
  - ✓ Conduce alla creazione di unità di business, o divisionali, o di mercato, che eseguono tutte le fasi e tutte le attività relative ad un determinato processo aziendale.
  - ✓ Ha il vantaggio di ridurre le esigenze di coordinamento.

## Esigenze di coordinamento

- **L'interdipendenza tra le unità**
  - ✓ In che misura gli obiettivi e le prestazioni delle diverse unità sono vicendevolmente vincolati
- **La loro dimensione**
  - ✓ Correlata con la quantità di lavoro da svolgere
- **L'incertezza dei compiti**
  - ✓ Influenza la possibilità di standardizzarli e quindi di programmarli

## Esigenze di coordinamento

- Le **esigenze di coordinamento** saranno tanto maggiori quanto maggiori sono il grado di specializzazione, l'interdipendenza fra le unità, le dimensioni ed il livello di variabilità e di incertezza.

## Quantità di informazione

- Al crescere del grado di incertezza e della variabilità del compito, aumenta la **quantità di informazioni** che deve essere scambiata ed elaborata, poiché aumenta il numero delle situazioni non previste né prevedibili a priori, per le quali pertanto non è possibile disporre di regole.

## Coordinamento

- Le necessità di **coordinamento** aumentano al crescere della:
  - ✓ Incertezza dei compiti
  - ✓ Grado di interdipendenza tra le unità
  - ✓ Dimensione delle unità
  - ✓ Livello di specializzazione

## Per ridurre il coordinamento

- Passare da strutture funzionali a strutture per prodotto o processo:
  - ✓ Riduce il grado d'incertezza
  - ✓ Riduce la dimensione dell'unità di business di riferimento
  - ✓ Riduce il grado di socializzazione

## Downsizing

- Un intervento di ristrutturazione organizzativa che attraverso la riduzione del personale di un'impresa miri a recuperare efficienza e flessibilità perdute a causa dell'eccessiva crescita di talune unità organizzative interne.

## Rightsizing

- **Dimensionamento corretto**
  - ✓ Un intervento di ristrutturazione organizzativa che prevede di utilizzare le risorse dove servono, cioè libera risorse in talune aree aziendali (più lontane dalla generazione di valore) per allocarle in altre.

## Modello organizzativo

- La scelta del **modello organizzativo** deve essere funzionale al conseguimento degli obiettivi di fondo dell'azienda.

## Realtà di riferimento

- La mission e la strategia aziendale
- Il mercato di riferimento
- La dimensione dell'impresa
- La collocazione territoriale
- La complessità del prodotto, la tecnologia ed i processi produttivi impiegati
- La cultura ed il Know-how aziendali

## Definizione di processo

- Un **processo** è costituito da una serie di attività o di operazioni concatenate che portano dalla individuazione di un bisogno del mercato di riferimento fino alla sua soddisfazione.

## Organizzazione per processi

- **Struttura organizzativa**
  - ✓ Allineamento delle aree di autorità/responsabilità del management con gli obiettivi di business
  - ✓ Riconduzione di unitarietà del business ad una dimensione gestibile
- **Sistema premiante**
  - ✓ Politica meritocratica legata al raggiungimento di obiettivi di business (e non funzionali) sia a breve che a lungo termine

## Organizzazione per processi

- **Procedure di lavoro**
  - ✓ Reingegnerizzazione dei principali processi di business
  - ✓ Diversificazione dei processi focalizzata sul mercato
- **Flussi informativi**
  - ✓ Informazione distribuita ed empowerment decisionale
  - ✓ Riduzione dei controlli, in un'ottica di costi-benefici

## Organizzazione per processi

- **Risorse umane**
  - ✓ Eliminazione delle mansioni specializzate a favore di mansioni ampliate "per processi" attribuite a persone o team
  - ✓ Riduzione dei compiti "esecutivi" a vantaggio di quelli "evolutivi"

## Business Process Reengineering

- Scelta, tra i processi aziendali dei due o tre ritenuti effettivamente strategici per l'azienda;
- Formazione per ciascun processo di un gruppo di lavoro composto da risorse provenienti dai diversi settori aziendali le cui attività si inseriscono nel processo in oggetto;

## Business Process Reengineering

- Analisi dei processi correntemente utilizzati dall'azienda, e loro illustrazione in termini di flussi e descrizione di attività;
- Individuazione delle criticità dei processi attuali;
- Riprogettazione e ridefinizione dei processi, dei flussi informativi e della struttura organizzativa sottostante.