

concetti fondamentali d'impresa

Ing. Giuseppe Monti, CMC (Certified Management Consultant)
www.CaosManagement.it

INDICE

Prefazione.....Pag.	1
CAPITOLO 1. L'AZIENDA.....Pag.	2
Definizione.....Pag.	3
Struttura organizzativaPag.	6
Diverse tipologie di organizzazionePag.	12
Meccanismi organizzativi.....Pag.	14
CAPITOLO 2. LE FUNZIONI E I RUOLI	
Il concetto di ruolo	
Compiti e mansioni	
La comunicazione	
CAPITOLO 3. TECNICHE DI DIREZIONE	
Direzione per obiettivi	
Direzione per progetti	
Stili di Direzione	
CAPITOLO 4. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	
La gerarchia dei bisogni (Maslow)	
I fattori motivanti (Herzberg)	
Teoria X e Teoria Y (McGregor)	
CAPITOLO 5. LE AREE FUNZIONALI	
Concetti base di marketing	
Concetti base di finanza aziendale	
I processi produttivi	
Ricerca & Sviluppo	
La vendita	
LETTURE SUPPLEMENTARI	
Il processo decisionale nel sistema azienda	
Il project management	
Programmazione e controllo	
Stili di management	
La delega	
Le filosofie fondamentali dei cinque guru della qualità'	

PREFAZIONE

di Giuseppe Monti

Qualche tempo fa fu chiesto a Franz Beckenbauer di spiegare le ragioni del proprio successo prima come giocatore e poi come manager nel gioco del calcio. La sua risposta:

"Il gioco del calcio è un'attività molto semplice. Ci sono poche regole facili da capire e seguire. Due squadre giocano l'una contro l'altra cercando di segnare quanti più goal è possibile. Si tratta di segnare più goal dell'avversario per vincere la partita. Questo è tutto."

Quanto sto per affermare ora farà arricciare il naso a parecchi:

"Gestire un'impresa consiste nel fare in modo che il fatturato sia superiore ai costi. Tutto qui."

Purtroppo molti volumi di gestione d'impresa trascurano questa semplice affermazione. E' invece qualcosa che bisogna tenere sempre presente e da cui è necessario sempre partire. Non posso a questo punto che ricordare la più importante lezione di management che io abbia mai ricevuto quasi all'inizio della mia carriera. Ero all'epoca, parlo di molti anni fa, un giovane manager/consulente che gestiva in Zambia, per conto di una società di Mediobanca il concessionario Olivetti del paese, occupandomi nello stesso tempo dei paesi sud sahariani per conto dell'Olivetti stessa. Un sabato pomeriggio mi fu offerta la Direzione Generale di una fabbrica di articolati ed autobotti: avrei preso possesso della carica il lunedì mattina. Si trattava della Lusaka Engineering Company, 1.400 persone, partecipazione 40% Stato Zambiano, 40% Mediobanca e 20% Fratelli Piacenza. La mia ultima esperienza di gestione era stata fino a quel momento la direzione dell'assistenza tecnica clienti per l'area di Londra (230 tecnici). Ritenni quindi onesto dichiarare la mia esitazione ad accettare l'incarico per manifesta mancanza di esperienza. Ebbi molto coraggio: dimenticavo di dire che l'offerta mi fu fatta personalmente dal dottor Enrico Cuccia. Ed è da lui che ricevetti una lezione di management che non potrò mai dimenticare. L'uomo parlava pochissimo, ho avuto poi modo di incontrarlo un altro paio di volte in Africa ed a Milano. Egli scrisse su un foglio che ancora conservo quattro frasi: fatture emesse, fatture ricevute, pagamenti ricevuti e pagamenti effettuati. Mi girò il foglio perché lo leggessi e disse: *"Guardi ingegnere lei lunedì va in fabbrica, per due settimane non prende nessuna decisione e tutte le sere si fa portare nel suo ufficio dal Direttore Amministrativo questi quattro numeri, alla fine delle due settimane riunisce tutti i direttori (non usava la parola manager) intorno al tavolo della Direzione, tiene i numeri in ordine davanti a sé e comincia a fare domande. Vedrà che dopo la riunione sarà in grado di prendere decisioni."* Seguì le istruzioni alla lettera, per fortuna avevo una segretaria inglese non molto attraente ma molto efficiente, e dopo due anni della mia gestione la Price Waterhouse potette stilare un report pieno di complimenti.

Ecco questo ebook vuole essere improntato a fornire gli elementi di base necessari per una corretta e pratica gestione di una PMI. Non sarà necessario leggere dal primo capitolo all'ultimo ma potrà essere consultato quando ce ne sia il bisogno e la voglia.

CAPITOLO 1. L'AZIENDA

concetti fondamentali d'impresa l'azienda

DEFINIZIONE

NOZIONE DI IMPRESA E SUE IMPLICAZIONI

La nozione giuridica di azienda dell'art. 2555 cod. civ., la descrive come "...il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa." Si tratta di una nozione, per così dire, derivata in quanto presuppone l'esistenza e la nozione stessa di impresa, della quale costituisce lo strumento. In sostanza, **se non vi è impresa non vi è azienda.**

È allora indispensabile, preliminarmente, conoscere ed analizzare il concetto di impresa, al fine di "organizzarla" attraverso l'azione più o meno illuminata dell'imprenditore.

Sebbene la nozione di impresa non abbia un preciso riferimento giuridico, la prassi economica e l'accostamento alla figura dell'imprenditore, generano un'infinità di definizioni più o meno valide, tra cui si prova a proporre quella secondo cui impresa è un particolare organismo economico istituito dall'uomo per produrre reddito. Essa infatti si dedica sistematicamente alla trasformazione delle risorse economiche a sua disposizione, in beni o servizi destinati al mercato per il soddisfacimento dei bisogni umani. Quindi, attraverso la loro attività, le imprese mirano ad accrescere l'utilità dei fattori produttivi impiegati, con l'obiettivo di raggiungere e migliorare nel tempo le condizioni di economicità.

Ed è proprio con l'analisi dell'obiettivo generale collegato a criteri di economicità, che si può valutare la differenza tra un imprenditore nel contempo acuto ed oculato, e l'imprenditore all'apparenza deciso ma superficiale e confuso sotto l'aspetto strategico. Il primo saprà subito individuare che lo scopo ultimo dell'impresa non è, come solitamente si pensa, il conseguimento di un profitto più o meno immediato, ma la capacità di **assicurare la sopravvivenza dell'impresa nel tempo.**

Obiettivo, questo, che si potrà raggiungere solo se i vari organi e tutti i fattori che compongono l'impresa, riusciranno ad assicurare un armonico equilibrio sia all'interno che nell'ambiente del quale l'impresa fa parte. **L'impresa è quindi un insieme di decisioni e di azioni interdipendenti non solo fra loro, ma con l'ambiente, o sistema, in cui operano.** È fondamentale in questo contesto sottolineare l'importanza del concetto di "dinamicità": l'impresa è parte dell'ambiente, cioè di un sistema più vasto, all'interno del quale deve sistematicamente cercare e/o trovare un equilibrio che si può definire dinamico.

È nelle capacità imprenditoriali – in altri termini – percepire che l'organizzazione aziendale esiste ed opera in un contesto di variabili economiche, sociali, culturali e tecnologiche che cambia continuamente ed alle quali l'imprenditore deve essere pronto ad adattarsi. Infatti, pur in presenza delle nominate sollecitazioni di varia natura o trasformazioni nelle condizioni esterne/interne, l'impresa deve attuare processi di regolazione o di adattamento per mantenere nel tempo il suo equilibrio strutturale, che gli consente di mantenere un'economicità tale da assicurare la sopravvivenza.

Da quanto detto finora emerge altrettanto chiaramente che **l'impresa è una combinazione, o meglio una organizzazione di elementi sia personali sia reali costituita per il raggiungimento di un risultato economico;** organizzazione fondata su principi tecnici e su leggi economiche che definiscono il mix dei vari elementi presenti, qualificano le strutture, regolano gli sviluppi ed assicurano l'efficacia e la produttività; principi e leggi la cui applicazione discende comunque dalle capacità dell'imprenditore.

L'attività di impresa non può prescindere, quindi, dalla figura dell'imprenditore, che è colui che per professione esercita l'attività economica sopra descritta. La figura dell'imprenditore si differenzia da quella degli altri soggetti coinvolti nell'impresa per due elementi fondamentali: l'iniziativa e il rischio. L'iniziativa è il potere di determinare nella fase organizzativa le basi strutturali dell'impresa e, in sede di esercizio,

l'indirizzo della sua attività. Il rischio è l'assunzione di tutti gli oneri inerenti alla organizzazione dell'impresa e all'attività esercitata.

ASPETTI FORMALI DEL CONCETTO DI IMPRESA

Chiariti gli aspetti basilari del concetto di impresa, sui quali fra l'altro si tornerà nei paragrafi successivi per analizzarli nel dettaglio, parliamo brevemente della "veste sociale" di cui ogni impresa deve dotarsi per operare nella società civile regolata, come ben sappiamo, da varie leggi e regolamenti, **che definiscono il passaggio da impresa a società**. Si è detto che l'impresa è una organizzazione di più persone accomunate da obiettivi comuni che scelgono di realizzarli insieme con la costituzione di una "società". La società è quindi un accordo tra più persone per svolgere insieme un'impresa, dove ognuno apporta beni o servizi, con lo scopo di ricavarne degli utili da ripartire: questo accordo giuridicamente prende il nome di "contratto di società" e definisce e chiarisce gli obiettivi, i mezzi, le responsabilità dei partecipanti. Come nasce una società? La società prende il via attraverso la sottoscrizione, da parte dei soci, di un documento, chiamato atto costitutivo, alla presenza di un notaio: in questo modo il "contratto di società" diventa un atto pubblico ed è giuridicamente vincolante per tutti gli aderenti.

In questo atto costitutivo vanno, per legge, indicati:

- a. le generalità dei soci
- b. la ragione sociale, cioè il nome che si vuole dare alla società
- c. l'oggetto sociale, cioè la particolare attività economica scelta dai soci
- d. la sede principale della società, ed eventuali sedi secondarie
- e. i beni o servizi che i soci intendono investire nell'impresa, che andranno a costituire il fondo sociale, cioè il capitale, che può essere rappresentato da danaro, crediti, immobili, ma anche da servizi, cioè rapporti di lavoro o di opera
- f. i nomi dei soci amministratori e di quelli che hanno la rappresentanza legale della società
- g. il funzionamento e le responsabilità degli organi societari
- h. la durata della società
- i. i criteri secondo i quali verranno divisi gli utili tra i soci
- j. il trasferimento delle quote sociali e le modifiche alla partecipazione societaria
- k. lo scioglimento e la liquidazione della società.

Il contratto di società è un momento comune nella creazione di una società, mentre diversi sono i tipi di società che le persone possono decidere di realizzare, e a tale riguardo esiste una prima sintetica distinzione dettata dallo scopo che la società si prefigge. Esistono infatti le società **lucrative**, (es. S.p.A. – S.r.l.) caratterizzate dal fine di lucro, cioè dalla ripartizione fra i soci degli utili che si otterranno dall'esercizio l'attività sociale; e le **società mutualistiche** (es. **cooperative**) che come scopo si prefiggono la possibilità di procurare con la propria attività dei beni o servizi ai soci ad un prezzo inferiore a quello praticato dal mercato o in alternativa la possibilità di lavorare a condizioni agevolate. Una seconda distinzione è quella tra **"società di persone"** e **"società di capitali"**. Nella società di persone i soci sono responsabili illimitatamente e solidalmente per le obbligazioni della società. Questo significa che se, ad esempio, la società contrae un debito e non è in grado di onorarlo, il creditore può rivalersi su ogni singolo socio fino a totale copertura del debito stesso. Nella società di persone ogni socio partecipa all'amministrazione della stessa, a meno che non si stabilisca diversamente nell'atto costitutivo della società. Ancora, nella società di persone non si può trasferire la "qualità" di socio senza il consenso degli altri soci: in altre parole se un socio vuole vendere la sua quota di partecipazione è indispensabile ottenere l'approvazione degli altri soci.

La società di capitali presenta invece caratteristiche opposte a queste: i soci hanno una responsabilità limitata, rischiano cioè nell'impresa soltanto la quota di beni o di denaro che vi hanno investito. In questo caso un creditore, per recuperare il proprio credito in caso di insolvenza della società, non può rivalersi sulle proprietà dei soci non confluite nella società. Nella società di capitali l'amministrazione della stessa può essere affidata a persone estranee e non necessariamente soci della stessa. La qualità di socio può

infine essere trasferita, in genere, anche senza il consenso degli altri soci. La scelta del tipo di società da creare dipende chiaramente da diversi fattori tra i quali possiamo individuare l'entità del capitale, le questioni fiscali, la tipologia del mercato in cui si opera e il numero nonché i rapporti tra le persone che aderiscono all'iniziativa.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'ORGANIZZAZIONE

Da quanto detto finora, emerge chiaro che, indipendentemente dalla forma sociale che va ad assumere, **l'impresa è una organizzazione di vari elementi**, un sistema, calato in un sistema ancora più ampio, rappresentato dall'ambiente in cui si troverà ad operare. Un sistema non è altro che un insieme di parti interdipendenti e in relazione tra loro che, per funzionare, necessita di una struttura che consenta l'integrazione e l'interdipendenza delle sue componenti. L'organizzazione quindi presuppone l'esistenza di parti che interagiscono e che comunicano fra loro. **La comunicazione è essenziale perché vi sia informazione e l'informazione è essenziale ai fini della decisione.**

TEORIE ORGANIZZATIVE

Le origini storiche della teoria classica delle organizzazioni vanno ricercate nel contributo che imprenditori e manager a cavallo fra l'ottocento e il Novecento vollero dare per spiegare il fondamento del successo delle loro imprese. L'elemento fondamentale di questa scuola di pensiero fu l'applicazione alle realtà industriali di semplici criteri di razionalità; il contributo più significativo fu l'individuazione **di schemi e di categorie** per facilitare l'analisi e questi sono ancora oggi gli strumenti fondamentali per qualsiasi approccio alla progettazione organizzativa. Tali unità di analisi sono sostanzialmente:

1. suddivisione del lavoro e concetto della specializzazione
2. standardizzazione dei compiti e delle mansioni
3. gerarchia dell'autorità
4. bilanciamento dell'autorità e responsabilità
5. line e staff
6. decentramento
7. divisionalizzazione
8. processi manageriali e direzionali.

1-2 SUDDIVISIONE DEL LAVORO E STANDARDIZZAZIONE DEI COMPITI.

La scuola classica fece di questi due punti la sua bandiera. Fu infatti con essa che si studiarono dettagliatamente gli enormi vantaggi di efficienza che si potevano conseguire attraverso la semplificazione e specializzazione dei singoli compiti. Gli obiettivi principali a questo proposito sono l'addestramento in tempi brevi della manodopera e degli impiegati all'esecuzione del lavoro, la scomposizione di un ciclo produttivo sempre più complesso in sottoparti di facile attuazione. La stretta divisione del lavoro comporta, oltre alla necessità di un coordinamento, anche la necessità di definire come e in che tempi i compiti vanno eseguiti (standardizzazione) per ottenere la massima efficienza.

3-4 AUTORITÀ GERARCHICA E BILANCIAMENTO DELLE RESPONSABILITÀ

Il concetto di autorità gerarchica è innato in ognuno di noi e ha grande rilievo in ogni disciplina organizzativa. Esso è strettamente collegato alla suddivisione dei compiti e alla necessità del coordinamento. L'autorità gerarchica, cioè la strutturazione piramidale della supervisione/controllo consente di trattare e risolvere le eccezioni assicurando il coordinamento delle attività. L'autorità è intrinsecamente associata alla posizione (insieme di mansioni) e viene esercitata dalla persona che ricopre quella posizione.

5 LINE E STAFF

La distinzione fra line (linea gerarchica) e staff nasce dalla esigenza di razionalizzazione delle posizioni soprattutto nelle organizzazioni complesse. Un capo/supervisore di line non può ragionevolmente detenere tutte le conoscenze necessarie per operare nelle molteplici situazioni richieste dalla sua posizione:

viene pertanto supportato in momenti particolari da uno staff di specialisti. Le posizioni di staff assolvono il compito di fornire ai responsabili di line il supporto specialistico sotto forma di analisi, consigli e raccomandazioni che il responsabile utilizzerà a sua discrezione. La responsabilità della scelta finale spetta comunque esclusivamente al responsabile di line.

7-7 DECENTRAMENTO E DIVISIONALIZZAZIONE

Il principio di decentramento prevede che la crescita dimensionale dell'organizzazione e la conseguente strutturazione gerarchica siano accompagnate dalla ripartizione verticale dell'autorità e della responsabilità. L'attuazione del principio di decentramento si basa sul criterio della delega: ogni capo conferisce ai propri collaboratori un determinato ambito di autonomia decisionale ed operativa, detenendo in proprio la responsabilità dei risultati generali. Così come il decentramento ha per obiettivo la ripartizione verticale del carico di responsabilità e di decisione, la divisionalizzazione è la ripartizione orizzontale dei medesimi. La divisionalizzazione può pertanto avvenire in base ai prodotti, alle fasi del processo produttivo, alla funzionalità, alle aree geografiche, ecc.

8 PROCESSI MANAGERIALI E DECISIONALI

Questo aspetto riguarda essenzialmente l'identificazione delle attività di direzione d'azienda e cioè:

- a. pianificare e prevedere
- b. organizzare
- c. guidare e orientare i collaboratori
- d. coordinare
- e. controllare

Fin qui l'impostazione classica. Esiste però un'altra impostazione che si è sviluppata intorno agli anni '50-'60 e che sposta l'attenzione sull'importanza dei processi decisionali e sulla crucialità, per le imprese, della capacità di reazione e di cambiamento. Si assegna cioè alla dimensione organizzativa la specifica missione di presidiare, gestire e controllare i processi decisionali di impresa in condizioni di variabilità esterna. Queste due scuole di pensiero cercavano di cogliere le similitudini presenti in differenti organizzazioni e trarre da queste regole e criteri di validità universale.

A questa impostazione si contrappone il cosiddetto approccio **contingente** che si prefigge una finalità fondamentale diversa: cogliere le specificità delle organizzazioni, individuarne le diversità e spiegare i motivi di base che portano a diversi assetti, analizzando le variabili di fondo che influenzano la progettazione organizzativa. Si analizzano quindi inizialmente il settore o il comparto industriale di appartenenza dell'azienda, la natura pubblica o privata del suo capitale, la produzione di beni o servizi. Successivamente vengono analizzate le dimensioni dell'impresa, la tecnologia impiegata, l'ambiente in cui opera. L'efficacia e l'efficienza dell'impresa sono fortemente influenzate dal fatto che l'organizzazione sia coerentemente adattata alle specifiche contingenze. In altre parole, secondo questa impostazione, non esiste un modello organizzativo valido per tutte le situazioni ed è necessario pertanto approfondire le ripercussioni che l'incertezza che caratterizza compiti e attività ha sulle strutture organizzative.

MODELLO MECCANICISTICO

Il modello organizzativo cosiddetto **meccanicistico** si basa sulla prevedibilità e la certezza del futuro e ha per obiettivo prioritario l'efficienza del processo di produzione. Per raggiungere questo obiettivo, la struttura, le procedure e lo stile di direzione delle organizzazioni ispirate a questo modello devono rispondere a criteri di rigidità, trasparenza, formalizzazione e assoluta coerenza. Gli obiettivi da raggiungere sono chiari e definiti, divisi in sotto-obiettivi assegnati a rigide responsabilità individuali; le aspettative che l'organizzazione ha verso i propri membri sono esplicite, così come i criteri di valutazione delle prestazioni individuali, basati sulla capacità professionale. La perfetta programmabilità delle attività e la possibilità di pianificare con certezza l'allocazione delle risorse consente di strutturare gerarchicamente secondo linee di riporto precise ed inderogabili. La struttura dei ruoli è definita con la descrizione delle attività da

compiere, tenendo la responsabilità sugli obiettivi ai livelli alti della gerarchia. Una caratteristica di questo sistema organizzativo è la **burocrazia**. Molte istituzioni bancarie e di pubblico servizio sono strutturate secondo questi criteri. In tempi recenti si assiste ad un calo di efficienza e di redditività proprio per la lentezza con cui questa tipologia di struttura risponde ai cambiamenti esterni nei settori in cui si trovano ad operare.

MODELLO ORGANICISTICO

All'estremo opposto al precedente abbiamo il modello **organicistico**: la struttura è flessibile ed in grado di adattarsi rapidamente all'evolvere delle condizioni esterne, la responsabilità ed i ruoli vengono definiti in maniera sommaria e tutta l'organizzazione è predisposta per rispondere alle esigenze che via via maturano. Mancando obiettivi precisi per ciascun responsabile, le prestazioni individuali non sono misurabili nel breve periodo e la fonte di gratificazione non è rappresentata dalla retribuzione ma, piuttosto, dalla autorealizzazione. Nella realtà questo tipo di modello è presente in situazioni molto diverse, ma caratterizzate da turbolenza ambientale, incertezza dei livelli quali-quantitativi degli output, diffusione in tutta la struttura di esperienze e conoscenze cruciali per il successo dell'impresa. Esempi a tal proposito possono essere rappresentati dai laboratori di ricerca, istituti di formazione, aziende operanti in settori di alta tecnologia e così via.

Un sistema organizzativo è totalmente **meccanicistico** quando i compiti sono fortemente strutturati, il potere altamente concentrato al vertice ed il sistema di controllo formalizzato e impersonale. All'opposto nel sistema completamente organicistico i compiti e le attività sono destrutturati, il potere diffuso soprattutto alla base e i sistemi di controllo informali.

LA STRUTTURA

La struttura organizzativa è lo strumento attraverso il quale l'organizzazione può realizzare i suoi obiettivi. In quanto strumento, la struttura non viene ad esistere spontaneamente, ma è creata dalla direzione in base ad un processo logico. Tale processo porta a definire le attività da svolgere per raggiungere gli obiettivi, le persone che le devono eseguire, le risorse ed i mezzi da impiegare, le relazioni tra le persone, posizioni, unità e gli altri elementi dell'organizzazione, i sistemi e le procedure per il migliore svolgimento delle attività e il migliore impiego delle risorse.

La prima fase nello sviluppo dell'azienda consiste nel suddividere in una serie di compiti tutto il lavoro necessario per raggiungere gli obiettivi aziendali: compiti di natura e contenuto tali da poter essere svolti dalle singole persone. I compiti vanno poi raggruppati in posizioni e queste a loro volta in unità, sempre su una base logica che tenga conto della omogeneità delle varie operazioni, delle capacità individuali e dei mezzi occorrenti per eseguirle. Nel determinare i mezzi e le risorse da impiegare va tenuto conto della natura del lavoro, delle modalità di esecuzione, delle attrezzature, materiali e macchine da utilizzare, della sede in cui il lavoro va svolto. Per quanto riguarda infine i rapporti, per ogni persona, posizione ed unità, vanno precisati i legami ed i collegamenti con tutte le altre parti della struttura. Il risultato di questo processo è appunto la struttura organizzativa.

Una struttura quindi che non sorge a caso. Ciò che la determina e la configura è un'esigenza di adattamento alle concrete situazioni delle singole organizzazioni, in termini di risorse di uomini e di mezzi, di necessità tecniche, economiche e sociali, di obiettivi. Non esiste un modello astratto su cui plasmarla, non è il risultato di principi o leggi astratte, valide per tutti, ma nasce da un'analisi delle condizioni oggettive e in vista del raggiungimento di un determinato obiettivo. La struttura quindi non è un assetto statico dell'organizzazione, ma un processo dinamico di adattamento alle esigenze in continua evoluzione. Non servono quindi modelli astratti o modelli da imitare, ma piuttosto metodi per analizzare la realtà contingente, analisi da aggiornare continuamente e sulla cui base costruire, individualmente, scenari in base ai quali operare. Questo spiega perché spesso si incontrino in aziende simili per dimensione e attività strutture molto diverse fra loro, ma ugualmente soddisfacenti. Vi sono strutture che si sono evolute attraverso

gli anni dalla forma primitiva e semplice (per esempio l'artigiano che svolge da solo tutte le funzioni) e altre strutture che nascono già ampie e complesse (come quando si apre un grande magazzino o una fabbrica).

Per capire meglio il perché di una struttura la via migliore è senza dubbio seguirla nella dinamica del suo sviluppo. Quando si è in presenza di una sola persona, la quale svolge tutte le funzioni direttive, di gestione ed esecutive per raggiungere il proprio obiettivo, il problema della struttura non si pone; ma la struttura esiste comunque in embrione, come una cellula in cui sono racchiuse intorno al nucleo centrale (direzione) tutte le altre funzioni. Via via che l'attività aumenta la singola persona non è più in grado di assolvere da sola a tutte le funzioni, e si avvale quindi dell'aiuto di altre persone: per esempio, un operaio, un piazzista, un contabile ecc.. A queste persone vengono affidati, nell'ambito di ciascuna funzione, dei compiti esecutivi, mentre il titolare della ditta riserva a sé le funzioni direzionali e quelle esecutive più importanti. Per esempio, al venditore vengono assegnati solo i compiti di visitare i clienti, ricevere gli ordini, ecc., mentre il titolare si riserva le politiche dei prezzi, la scelta dei prodotti, e così via. Viene così prepotentemente in superficie il principio della divisione del lavoro. Principio che ha una importanza fondamentale nel moderno concetto di organizzazione, possiamo anzi dire che rappresenta la base dell'organizzazione e la sua ragione di esistere. Una delle ragioni fondamentali dell'applicazione del principio della divisione del lavoro è collegato con l'espansione e la complessità dell'attività aziendale.

La struttura individuale, o semplice, (dove il titolare dell'azienda concentra in sé le funzioni direttive), porta con sé un ostacolo all'espansione, proprio per la sua rigidità. Si impone quindi la scelta tra la rinuncia ad un'ulteriore espansione o la ricerca di nuove soluzioni strutturali che consentano di svolgere efficacemente un maggior carico di attività. Al lato opposto, possiamo notare che una eccessiva frammentazione di funzioni, di ruoli, una applicazione eccessivamente teorica del principio della divisione del lavoro che si distacca dalle esigenze reali della azienda porta alla stessa conclusione: una eccessiva burocratizzazione, una struttura organizzativa paradossalmente rigida. Infatti, l'individuo inserito nel gruppo organizzato (la fabbrica, l'azienda) non ha più la visione del lavoro nel suo complesso e perde di vista l'obiettivo del lavoro di cui egli svolge soltanto una parte. L'obiettivo per lui, in quanto membro del gruppo, viene ad essere rappresentato solo dall'assolvimento dello specifico compito che gli è assegnato; non si rende più conto che il suo compito particolare contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo comune del gruppo. In una moderna organizzazione ciò che ha significato per il singolo individuo non è più l'obiettivo comune, l'obiettivo dell'organizzazione, bensì il rapporto tra l'organizzazione e lui: quali oneri essa gli impone (condizioni di lavoro, disagi, ecc.) quali benefici gli arreca in cambio (retribuzione, apprendimento, miglioramento dello status sociale ecc.). Questa dissociazione di obiettivi e la mancanza di comprensione e di visione unitaria del lavoro, determina una forma di disaffezione del singolo verso l'organizzazione e si rende pertanto necessaria l'istituzione di uno schema preciso di rapporti gerarchici, di norme e di interrelazioni. Torneremo più avanti su questo importante aspetto.

Ritornando allo sviluppo di una azienda, le crescenti esigenze di coordinamento tra le varie parti del sistema che si va costituendo, portano come sviluppo logico alla creazione di uno o più livelli di posizioni intermedie tra il supremo organo direttivo e gli esecutori. Questo processo, chiamato di "specializzazione verticale" porta alla suddivisione dei compiti nell'ambito del gruppo dirigente a seconda del tipo, della natura e dell'importanza delle decisioni da prendere e della relativa autorità. Nello stesso tempo, l'aumento delle dimensioni aziendali o la maggiore complessità delle attività svolte come abbiamo visto, portano ad una progressiva ripartizione delle funzioni esecutive tra un numero crescente di posizioni e di unità: è la cosiddetta "specializzazione orizzontale". La struttura viene così ad assumere la forma approssimativa di una piramide. In questa forma piramidale le posizioni sono ordinate in modo tale che chi le occupa abbia autorità di decisione sulle persone sottostanti che cooperano con lui. Pertanto in cima alla piramide avremo le funzioni direttive e, alla base, quelle esecutive. E' chiaro che, pur convergendo verso l'alto, le funzioni direttive sono presenti in tutti i livelli della struttura, ad eccezione del livello più basso, ma la loro differenziazione, cioè l'ampiezza del loro potere varia man mano che ci si avvicina al vertice.

Possiamo distinguere le funzioni direttive in tre gruppi:

1. alta direzione. E' praticamente la Direzione dell'azienda che, nel processo di specializzazione verticale, tende a differenziarsi in tre fasce distinte:
 - a. alta direzione in senso stretto, o direzione suprema (consiglio d'amministrazione, amministratore delegato, presidente). Le funzioni direttive riguardano qui la determinazione degli obiettivi e delle politiche generali dell'azienda, i problemi finanziari fondamentali, la valutazione e il controllo dell'andamento e dei risultati aziendali;
 - b. la direzione generale. A questo livello il contenuto delle funzioni direttive è caratterizzato dalla programmazione, la direzione, il coordinamento e il controllo dell'attività aziendale nel suo complesso, secondo gli obiettivi e le politiche decise dalla suprema direzione;
 - c. la direzione divisionale. Il contenuto delle funzioni direttive è analogo a quello della direzione generale, ma ristretto all'ambito della specifica divisione o settore aziendale e nei limiti delle direttive fissate dalla direzione generale;
2. media direzione (servizi e uffici direttivi);
3. direzione esecutiva (reparti e uffici subalterni).

Si è accennato prima come il progressivo sviluppo dell'attività aziendale porta alla necessità di una divisione e specializzazione in senso orizzontale del lavoro che si svolge nell'azienda. Ciò presuppone, innanzi tutto, una chiara definizione sia degli obiettivi principali e secondari dell'azienda, sia le funzioni principali e secondarie necessarie per il conseguimento degli obiettivi stessi. Su questa base si può procedere ad un raggruppamento delle attività in modo da sfruttare al massimo le possibilità, capacità e competenze delle persone, degli impianti e delle attrezzature. Il processo di specializzazione orizzontale porta a suddividere il gruppo secondo il tipo di lavoro svolto. Ad ogni livello, le unità e le posizioni vengono a differenziarsi strutturalmente lungo l'asse orizzontale, le une accanto alle altre. Le unità organizzative risultano quindi ordinate secondo la funzione svolta, il tipo di prodotto o servizio di cui si occupano, il tipo di processo o di tecnologia, la posizione geografica territoriale, il mercato o la clientela, l'attrezzatura impiegata. L'attività complessiva dell'azienda, in definitiva, risulta suddivisa in tanti segmenti operativi, responsabili ciascuno per la propria singola area, che combinati tra loro permettono di raggiungere l'obiettivo finale.

Prima di chiudere questo capitolo e passare alla analisi dei diversi tipi di organizzazione, ribadiamo che non esistono dei criteri aprioristici per stabilire quale sia la migliore struttura da adottare, ma che il criterio da seguire è sempre quello della **massima efficienza nel raggiungimento degli obiettivi prefissati**.

Prima di esaminare le varie forme di struttura, chiariamo che cosa si intende quando si parla di organi, di funzioni, di unità organizzative, di rapporti. Gli organi possono consistere in una sola persona (per es. l'amministratore delegato o il direttore generale) o in un gruppo di persone (unità organizzative) che agiscono come centri di decisione o di esecuzione nell'ambito di una funzione organizzativa e per assolvere alla funzione stessa. La funzione è un'attività o un gruppo di attività con caratteristiche simili e tra loro correlate. Ogni tipo di lavoro (corrispondenza, manutenzione, magazzinaggio ecc.) ogni fase essenziale dei processi aziendali, ogni aspetto dell'esecuzione o della direzione che comporti un gruppo di atti centrati sull'esercizio di una tecnica specifica dà luogo a una funzione. Torneremo su questo argomento nel capitolo successivo.

Si ha una unità organizzativa quando almeno due persone, che svolgono una attività omogenea sono raggruppate sotto la supervisione di un capo, il quale esercita su di esse un'autorità gerarchica, è responsabile del loro lavoro e possiede un certo grado di autonomia di decisione. Le unità organizzative semplici o elementari che svolgono un'attività omogenea possono combinarsi tra loro dando vita ad una unità organizzativa più ampia e di livello più elevato. Per esempio, più squadre costituiscono un reparto, più uffici un servizio e via dicendo. Questo processo di combinazione di unità semplici in unità più ampie dà origine ad una piramide gerarchica: ogni piramide corrisponde a un gruppo omogenea di attività. Una struttura organizzativa, che ha anch'essa la forma di una piramide, risulta pertanto composta da una serie di più pi-

ramidi (per le attività di produzione, di amministrazione, del personale, ecc.) di altezza diseguale: In linea di massima le piramidi più alte sono quelle che corrispondono allo svolgimento delle funzioni principali. I rapporti sono i collegamenti ed i legami che intercorrono tra i diversi elementi di una organizzazione: sono in altre parole il tessuto connettivo grazie al quale l'organizzazione vive e funziona. Esistono diversi tipi di rapporti nell'ambito dell'organizzazione: rapporti gerarchici, rapporti consultivi, rapporti funzionali, rapporti ausiliari, rapporti di collegamento o collaborazione, rapporti laterali.

concetti fondamentali d'impresa

l'azienda

DIVERSE TIPOLOGIE DI ORGANIZZAZIONE

Cominciamo questo capitolo ritornando sul principio di divisione del lavoro e più precisamente ne analizziamo la sua applicazione reale. Sono diversi i criteri che si possono applicare per suddividere il lavoro all'interno di una organizzazione. Tale divisione ha luogo a tutti i livelli: da quello di direzione generale a quello di servizio ed ufficio e così via fino al livello inferiore degli esecutori. La scelta dell'una piuttosto che dell'altra forma di divisione non è casuale, ma risponde ad una precisa esigenza dell'organizzazione in un dato momento. In genere, comunque, la divisione di primo ordine, cioè quella operata a livello di direzione generale, è su base funzionale. In altri casi, soprattutto in presenza di organizzazioni di grandi dimensioni, il primo criterio di divisione è dato dal tipo di prodotto o dal territorio. Nella pratica, difficilmente un'azienda è strutturata in base a un solo criterio, in genere si tratta di una combinazione di più schemi strutturali applicati ai diversi livelli.

DIVISIONE PER FUNZIONE.

È il tipo di suddivisione strutturale più comune e più diffuso. Consiste nel raggruppamento delle attività aziendali tra le diverse unità organizzative in base alla funzione svolta da ciascuna di queste. I compiti omogenei per funzione (produzione, vendita, personale ecc.) e sottofunzione (nel caso del personale: reclutamento e selezione, addestramento, stipendi, salari, ecc.) vengono riuniti in posizioni e quindi in unità altrettanto omogenee, in modo che ogni organo può svolgere tutte le attività connesse ad una data funzione. Per esempio, il direttore commerciale sovrintende a ciò che si riferisce alla vendita di tutti i prodotti dell'azienda, il direttore di produzione alla fabbricazione di tutti i tipi di prodotti e via dicendo. Si è detto che questo tipo di struttura ricorre in ogni organizzazione, nella sua forma pura la si trova soprattutto in organizzazioni di medie e piccole dimensioni; in dimensioni più grandi può trovarsi combinata con altre forme di struttura, per prodotto, per zone, per processo. Il vantaggio della divisione per funzione è rappresentato dalla specializzazione, che rende più agevoli sia il coordinamento che l'esecuzione delle funzioni e dei singoli compiti. Lo svantaggio di questo tipo di struttura sta invece nel fatto che le unità organizzative, principali o subalterne, vengono a coincidere con le singole funzioni. Questo favorisce il sorgere di una mentalità settoriale, di rivalità tra settori, di difficoltà di coordinamento tra i grandi gruppi di funzioni.

DIVISIONE PER PRODOTTO O SERVIZIO

Questo tipo di struttura prevede l'istituzione di un organo responsabile per ciascun settore principale di produzione aziendale, gruppo di prodotti fabbricati o venduti, gruppo di servizi forniti. Ciascun organo sovrintende pertanto a tutte le attività relative al settore di produzione, di prodotto o servizio di sua competenza. Un esempio di questo tipo di struttura lo si può trovare nell'ufficio acquisti dei grandi magazzini, che sono divisi in base a categorie merceologiche (maglieria, abbigliamento maschile, abbigliamento femminile, ecc.). In questo tipo di struttura, ogni divisione opera, entro certi limiti, come una azienda autonoma, con propri uffici amministrativi e del personale, propri canali di distribuzione, propri reparti di produzione: si vengono cioè ad avere più organi per lo svolgimento delle medesime funzioni. Se questo può rappresentare un aspetto negativo, il vantaggio che questo tipo di struttura rappresenta sta nel fatto che, riunendo in un unico raggruppamento le principali attività relative ad una produzione o a un gruppo di prodotti o di servizi, ne favorisce il coordinamento ed il controllo e quindi un collegamento più immediato tra le esigenze del mercato e la produzione, rendendo altresì più agevole la determinazione dei costi e dei profitti per ciascun tipo di prodotto. Da quanto detto si deduce che questo tipo di struttura si adatta ad aziende di notevole ampiezza o che fabbricano prodotti nettamente diversi l'uno dall'altro.

DIVISIONE PER PROCESSO

Questo tipo di struttura prevede il raggruppamento dei compiti e delle funzioni sulla base dei processi di lavorazione e delle sequenze operative. Per esempio, filatura, tessitura, candeggio, imballaggio, ecc. La divisione per processo si riscontra soprattutto nelle grandi aziende a ciclo di lavorazione completo o a ciclo di produzione continuo, laddove i processi di lavorazione richiedano, per essere eseguiti, differenti specializzazioni.

La struttura per processo può essere in serie o in parallelo:

1. in serie. Il lavoro è diviso in tante fasi, ciascuna delle quali è svolta da una unità e procede verso il completamento passando da una fase all'altra. Ad esempio, tornitura-fresatura-verniciatura-assemblaggio-collaudo-magazzinaggio-spedizione. Questo tipo di struttura è funzionale quando è richiesta un'alta specializzazione per le singole fasi.
2. In parallelo. Ogni unità organizzativa esegue più fasi di lavoro o più operazioni. Questa struttura la si riscontra ad esempio nell'organizzazione di vendita di una grande azienda di filati, che si rivolge ad un pubblico omogeneo e nella quale ogni capo gruppo venditore svolge lo stesso complesso di funzioni.

DIVISIONE PER ATTREZZATURA

In alcuni casi la divisione delle attività è effettuata sulla base delle attrezzature, apparecchiature, strumenti, macchinari, impianti utilizzati. E' il caso dei calcolatori elettronici, delle apparecchiature per la fotoreproduzione, il ciclostile e la stampa e così via. La creazione di unità di questo tipo si giustifica con l'impossibilità tecnica di ripartire l'attività stessa, o l'impossibilità fisica di impiantare determinati strumenti nei locali in cui si svolgono altre attività e, ancora, per le competenze e qualificazioni che l'uso di tali strumenti richiede.

DIVISIONE SU BASE TERRITORIALE

Questo tipo di divisione prevede il raggruppamento di tutte o di alcune funzioni aziendali su base territoriale, per aree geografiche, per zone di attività. E' ciò che si verifica per le filiali dei grandi magazzini, per le agenzie di banca e così via, al cui responsabile sono demandate, per l'unità territoriale di sua competenza tutte le funzioni, cioè amministrazione, vendita, personale.

Il vantaggio di questo tipo di struttura è di consentire ai responsabili delle divisioni territoriali di operare con largo margine di autonomia, aderendo ai fattori e alle situazioni locali, le quali possono appunto variare da zona a zona. Come nel caso della struttura per prodotto, la struttura su base territoriale consente di trasformare una organizzazione molto ampia in una serie di organizzazioni minori e autosufficienti entro certi limiti; ha lo svantaggio di portare a una moltiplicazione di organi con funzioni generali (amministrazione, personale, ecc.).

DIVISIONE PER PROGETTO

Questo tipo di struttura prevede che tutte le attività relative ad un determinato progetto, siano affidate a un gruppo di persone o di unità, costituito per l'occasione in unità organizzativa autonoma con un capo responsabile. La si riscontra nelle società di consulenza, nelle agenzie di pubblicità, nelle organizzazioni di ricerca scientifica. E' una struttura molto dinamica, e ha il vantaggio di una elevata flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni, di maggiore rapidità e coordinamento nell'esecuzione dei compiti, senza appesantimenti burocratici.

DIVISIONE PER CLIENTELA

Questo tipo di divisione porta a creare organi responsabili per ciascun tipo principale di clienti a cui ci si rivolge, concentrando in ognuno di essi un certo gruppo di attività. Questa struttura si adatta a quelle aziende con clientela molto diversificata, oppure quando si offrono prodotti che richiedono canali o organizzazioni di vendita del tutto distinti. Un esempio può essere rappresentato da una fabbrica di calzature che ha come possibili clienti uomini, donne e bambini: a ciascun settore sono affidate le funzioni di produzione, vendita, personale, studi, programmi, ecc..

MECCANISMI ORGANIZZATIVI

La struttura organizzativa, per essere uno strumento efficace e rispondere realmente alle esigenze ed agli obiettivi dell'organizzazione, non può essere lasciata al caso. Non può essere il risultato di decisioni prese indipendentemente l'una dall'altra, di preferenze o inclinazioni personali dei singoli dirigenti. Se ciò accadesse infatti, si avrebbe uno sviluppo abnorme di alcune funzioni a scapito di altre, ogni unità si preoccuperebbe soltanto dei propri problemi e dell'importanza che ad essi soggettivamente attribuisce, senza curarsi di ciò che succede nelle altre parti della struttura, dove si formerebbero dei compartimenti stagni che perseguirebbero una propria politica autonoma.

Anche nel campo della struttura organizzativa è indispensabile procedere secondo precisi programmi, che consentano di operare le scelte con una visione generale degli obiettivi, delle prospettive e delle attività aziendali. Programmare la struttura organizzativa significa studiare in anticipo le soluzioni strutturali che, nella situazione specifica in cui ci si trova, appaiono più consigliabili per soddisfare le esigenze attuali e future dell'organizzazione. Occorre innanzi tutto identificare l'obiettivo generale della organizzazione e, in relazione ad esso, fissare tutta la gerarchia degli obiettivi parziali, individuali e di settore, il cui conseguimento sia necessario per la realizzazione dell'obiettivo generale. Plasmando quindi la struttura sulle esigenze reali dell'azienda, si crea una organizzazione viva, a dispetto della staticità e dell'immobilismo che gli schemi strutturali sembrano trasmettere a prima vista. La struttura in realtà è in continuo movimento: l'espansione e la contrazione nel volume delle vendite, l'avvicendamento del personale, l'introduzione di nuovi processi e metodi di lavorazione, l'ampliamento, la costruzione e la chiusura di impianti, l'aumento dei costi sono tutti fattori che determinano una modifica delle strutture esistenti.

La natura dinamica della struttura è dovuta all'esistenza di stretti rapporti di interdipendenza tra la struttura stessa, i suoi elementi costitutivi e le interrelazioni reciproche di questi ultimi: un cambiamento in una qualsiasi unità lavorativa o in qualsiasi procedura può influenzare il modo di essere della struttura in misura imprevedibile.

LE VARIABILI ORGANIZZATIVE

Abbiamo analizzato nei paragrafi precedenti sia la struttura organizzativa che le varie tipologie di organizzazione. Vediamo adesso brevemente le principali variabili organizzative.

1. **Struttura organizzativa di base**, cioè la modalità di ripartizione delle attività e dei compiti, l'identificazione degli organi e della loro "collocazione" reciproca.
2. **Meccanismi operativi**, sono le procedure ed i processi messi in atto per rendere operante la struttura che, di per sé, non indica e non spiega le sue modalità di funzionamento dinamico. Sono i metodi di messa in relazione delle varie entità che costituiscono la struttura; sono gli stimoli rivolti agli individui a mettere in atto comportamenti (organizzativi) richiesti dai diversi ruoli.
3. **Potere organizzativo e processi sociali**, sono le relazioni di influenza tra i diversi ruoli (struttura) e le individualità che le ricoprono. In questa categoria rientra il cosiddetto stile di direzione e la gestione dei conflitti organizzativi.

LA STRUTTURA DI BASE

La struttura organizzativa è l'ossatura concettuale di un sistema organizzativo. Essa è il sistema di ripartizione dei ruoli che deriva dal criterio fondamentale di suddivisione del lavoro. La divisione del lavoro individua come elementi inscindibili di base i compiti; un'aggregazione di compiti riferiti a una persona individua una mansione. Ad ogni mansione corrisponde un ruolo e riferendosi alla individualità che la esercita si parla di posizione. Un insieme di ruoli (posizioni) e quindi di mansioni individua un organo, ossia un subsistema al quale è demandato lo svolgimento di una data funzione in merito alla quale ven-

gono attribuite all'organo delle responsabilità, nell'ambito del processo di produzione economica. Con il termine organico si indica la descrizione quali-quantitativa del personale attribuito ad una struttura definita nei suoi elementi costitutivi, quindi il numero delle persone di ciascun organo e la loro qualificazione professionale. Spesso si indica con il termine macrostruttura la generale ripartizione del sistema in Organi e funzioni mentre con il termine microstruttura si intende il sistema dei compiti/mansioni/posizioni.

Le unità organizzative presenti in una struttura si collegano fra loro lungo tre possibili direzioni: in senso **orizzontale** (dimensione funzionale), in senso **verticale** (dimensione gerarchica) o in relazione alla dimensione temporale. La dimensione orizzontale e quella verticale le abbiamo già analizzate nel capitolo sulla struttura organizzativa. In merito alla dimensione temporale possiamo dire che si tratta di organi con proprie caratteristiche e compiti specifici, che vengono attivati per un determinato periodo. Sono, per esempio, i consigli, i comitati che vengono attivati per l'approvazione dei piani di budget, per analizzare l'andamento del fatturato, e così via. La durata di questi organi è legata al conseguimento di un determinato obiettivo. Molto spesso succede che i componenti questi organi temporanei provengono da altri organi dell'azienda e vengono aggregati e impegnati per un breve periodo, anche per far fronte ed emergenze operative (aprire o chiudere una unità produttiva, approvare con urgenza un preventivo per una commessa di grande importanza, ecc.).

MECCANISMI OPERATIVI

Abbiamo detto prima che i meccanismi operativi sono i metodi di messa in relazione delle varie entità che costituiscono la struttura organizzativa di base. Questi meccanismi sono indispensabili per creare un sistema di stimoli sugli individui tale da orientare il loro comportamento verso l'omogeneità e la coerenza con il sistema organizzativo circostante e quindi funzionale alle finalità dell'organizzazione stessa. Un sistema organizzativo del tutto privo di meccanismi operativi sarebbe difficile da concepire, infatti anche nella più piccola ed elementare forma di organizzazione tali meccanismi esistono anche se in forme embrionali, diffuse oralmente e destrutturate.

Le categorie in cui si suddividono i meccanismi operativi sono:

1. comunicazione;
2. valutazione;
3. premio-incentivo;
4. sanzione;
5. decisione;
6. coordinamento;
7. controllo.

MECCANISMI DI COMUNICAZIONE

Le comunicazioni, argomento su cui torneremo più avanti, sono di vitale importanza all'interno delle organizzazioni. I processi di comunicazione in una piccola azienda avvengono quasi esclusivamente in maniera orale, informale e personale ossia senza ricorrere a rapporti scritti, senza schemi prefissati (l'informazione viene trasmessa ogni qualvolta è necessario). La comunicazione avviene da persona a persona anziché da organo ad organo. In ambienti di dimensioni superiori, contraddistinti da strutture più complesse, i processi di comunicazione devono venir progettati tenendo conto che se da un lato è intuibile quanto sia vitale la circolazione delle informazioni per l'impresa, è pure vero che l'eccesso, oltre ad essere antieconomico, può generare confusione ed innescare ulteriori processi comunicativi superflui. Le comunicazioni in azienda possono essere attivate secondo schemi di vario tipo; in un sistema gerarchico-burocratico seguiranno le cosiddette linee di riporto, sviluppandosi in senso verticale all'interno delle linee e connettendo le diverse funzioni con uno schema a stella. Le comunicazioni "orizzontali" avvengono a livelli gerarchici elevati. In un sistema dove l'autonomia e la responsabilità delle risorse impegnate anche ai livelli inferiori risulta maggiormente pronunciata il flusso delle comunicazioni si sviluppa secondo uno schema a rete: le comunicazioni operative necessarie al processo di produzione economica sono tipicamente orizzontali

(trasversali alle linee della struttura) mentre le comunicazioni verticali sono quelle relative alle eccezioni ed al controllo.

MECCANISMI DI VALUTAZIONE, INCENTIVAZIONE E SANZIONE

I meccanismi di valutazione rappresentano l'input logico per l'attivazione dei meccanismi di incentivazione (premio) o, all'opposto, di sanzione (punizione). Tali meccanismi assumono forme assai diverse a seconda del tipo di cultura aziendale in cui maturano e del livello di sviluppo organizzativo raggiunto. Una piccola struttura di tipo elementare basa questi meccanismi sulle percezioni individuali del responsabile, che difficilmente renderà noti a tutti i criteri utilizzati. Egli amministra direttamente ed in maniera informale i metodi per motivare i propri collaboratori. Nei sistemi organizzativi più complessi e strutturati, i meccanismi di valutazione sono più formalizzati e quindi più espliciti ed impersonali nell'attuazione.

Una caratteristica di questa categoria di meccanismi è quella di influenzare il processo di produzione economica soltanto in modo indiretto, agendo cioè sul comportamento delle persone in senso motivazionale e facendo corrispondere ad una positiva constatazione della "presenza" e dell'operato della persona il soddisfacimento in qualche misura dei suoi bisogni. Da un punto di vista organizzativo bisogna rilevare la connessione esistente tra i meccanismi di valutazione, premio, sanzione ed i meccanismi di controllo che fra le altre finalità hanno anche quella di fornire la misurazione economica oggettiva per stabilire il livello di prestazione degli individui. Esiste una relazione di reciprocità in quanto un impiego scorretto dei meccanismi di valutazione-incentivazione compromette i comportamenti individuali nei confronti del sistema di controllo e dell'ambiente organizzativo stesso. Il processo di valutazione può riguardare vari aspetti di natura organizzativa; le prestazioni possono rappresentare il fattore fondamentale e misurabile attraverso molti possibili indicatori. Le modalità di incentivazione possono essere diverse in relazione soprattutto ai bisogni manifestati dalla natura umana e alle forme per soddisfarli. La problematica legata ai bisogni e alla loro classificazione verrà affrontata nel dettaglio in un capitolo più avanti. Qui è sufficiente ricordare che la forma più universale di incentivo è la retribuzione sotto forma monetaria. Il denaro è in buona parte sostitutivo o compensativo di altre forme di incentivo, consente di soddisfare i bisogni in ambito extra-lavorativo e ha la caratteristica di essere rassicurante.

MECCANISMI DI CONTROLLO

I meccanismi operativi di controllo sono l'insieme di procedure più o meno formalizzate che consentono di operare scelte gestionali, di coordinare l'apporto e l'operato di diverse funzioni aziendali e di verificare se il livello dei risultati di natura economica è in linea con le aspettative e con i piani formulati. Si individuano tre momenti logici caratteristici:

1. Un primo momento di **decisione** che si concretizza in un piano o programma, lo strumento può essere un budget di funzione o il bilancio economico preventivo, il piano di investimenti o ancora il piano strategico di medio termine. In questa prima fase di decisione vengono stabiliti ed esplicitati gli obiettivi per la gestione; tali obiettivi sono generalmente quantitativi ed espressi per mezzo di indici, quote, o grandezze economiche di volume, finanziarie ecc..
2. Il secondo momento del ciclo di controllo è quello del **coordinamento** delle diverse unità organizzative nella gestione dei fattori durante il processo di produzione economica. Come sappiamo le diverse unità organizzative operano per il conseguimento degli obiettivi aziendali: questi obiettivi debbono essere scomposti in sotto-obiettivi coerenti con gli ambiti di responsabilità e le leve gestionali assegnate a ciascuna funzione. I sotto-obiettivi funzionali vanno esaminati tenendo presente l'intero contesto aziendale onde evitare interpretazioni distorte sul modo in cui conseguirli; la salvaguardia della coerenza e della complementarietà con gli obiettivi delle funzioni collegate spesso è in contrapposizione con la facilità con cui isolatamente tale obiettivo potrebbe essere raggiunto. In altre parole, molto spesso le posizioni delle diverse funzioni aziendali sono fundamentalmente conflittuali.
3. il terzo momento nel ciclo di controllo è il controllo propriamente detto. I meccanismi di controllo organizzativo si affiancano ad altri tipi di controllo operanti in azienda: il controllo individuale, (o autocontrollo), che viene stimolato innanzitutto dall'autonomia, il controllo sociale, attivo all'interno

dei gruppi in base alle norme etiche vigenti al loro interno. Le due finalità principali a cui assolvono questi meccanismi sono:

- a. l'apprezzamento oggettivo dell'andamento della gestione nelle sue componenti di efficacia e di efficienza;
- b. la classificazione delle prestazioni individuali e, attraverso l'aggancio con i meccanismi del sistema premiante, la determinazione dell'incentivo o premio individuale

POTERE ORGANIZZATIVO

La terza variabile organizzativa, dopo la struttura di base ed i meccanismi operativi, è il potere organizzativo. In questa categoria vengono generalmente compresi tutti i processi sociali che avvengono fra le persone e fra i gruppi all'interno di un sistema organizzativo, ossia i comportamenti e gli atteggiamenti che le diverse individualità mettono in atto nei confronti dell'ambiente circostante. L'ambiente è qui inteso come organizzazione nella sua accezione più ampia: le altre persone (colleghi, capi responsabili, subordinati e collaboratori), i gruppi e le coalizioni, le norme vigenti e quindi i meccanismi operativi, il sistema dei ruoli e quindi la struttura, la cultura dominante in azienda, ecc.

STILI DI DIREZIONE

Sotto questa variabile vengono inquadrati gli atteggiamenti ed i comportamenti nell'esercizio della autorità (rapporti verticali). Il comportamento di un capo responsabile nei confronti dei subordinati può in generale essere orientato verso le persone, attento cioè al presidio delle dinamiche sociali e alle transazioni comunicative che si sviluppano all'interno del gruppo del quale è capo; oppure, all'opposto, può essere orientato alla "produzione", ossia ai compiti, alle mansioni oggettive ed al raggiungimento dei concreti obiettivi. Questo secondo orientamento, coerente con un modello organizzativo di tipo meccanicistico, è maggiormente finalizzato all'efficienza del processo di produzione economica. In entrambi i casi, affinché lo stile sia efficace, esso deve essere compatibile sia con l'ambiente complessivo e la cultura vigente in azienda, sia con le proprie attitudini e la propria personalità.

Molte sono le variabili in gioco sulle quali costruire uno stile di direzione; il rapporto capo-subordinato è sostanzialmente fondato sul potere e quindi sull'influenza che del potere è la manifestazione attiva. L'influenza è l'esercizio di una "pressione" in un rapporto interpersonale volta ad orientare il comportamento delle persone. L'influenza nei rapporti verticali si basa essenzialmente sulla legittimazione del capo, sia per il ruolo organizzativo svolto che comprende la possibilità di attivare meccanismi di premio/punizione, sia per le sue doti personali di abilità, competenza professionale e leadership. I due modelli estremi di stile di direzione sono sinteticamente l'esercizio dell'autorità pura da un lato ed il ricorso alla partecipazione attiva dei subordinati dall'altro. Il ricorso all'esercizio dell'autorità può articolarsi in diverse modalità, tutte accomunate dal medesimo atteggiamento da parte dei subordinati: l'accettazione e l'esecuzione di quanto previsto dal ruolo o richiesto dai superiori. L'esercizio dell'autorità nei rapporti con i subordinati può essere anche improntata all'autoritarismo, laddove il capo ricorra frequentemente agli strumenti e meccanismi di punizione.

Altra modalità di esercizio della autorità è quella nota col nome di **paternalismo**. Questa modalità, che nelle forme più spinte ed esasperate diviene sopraffazione e ricatto psicologico-morale, fa generalmente leva sull'instaurazione di rapporti sociali paralleli a quelli propri dell'ambiente lavorativo; le transazioni conseguenti hanno come secondo fine quello di ottenere uno stato di quiescenza e di devozione che investe e coinvolge la personalità, i sentimenti e la psicologia del subordinato ben oltre il limite che la natura di "scambio economico" del rapporto di lavoro vorrebbe.

All'estremo opposto rispetto all'esercizio dell'autorità, si trova lo stile **partecipativo** la cui caratteristica principale è l'esercizio della persuasione. Il rapporto anche in questo caso è basato sull'influenza, ma la legittimazione del capo, anziché da norme organizzative che ne delineano i poteri e l'autorità, viene a fondarsi sulla autorevolezza per meriti oggettivamente riconoscibili dai subordinati. Secondo questa im-

postazione, la superiorità gerarchica e la capacità di influenza, si basano o su competenze professionali di più elevato livello, oppure su una leadership maturata per spiccate competenze manageriali.

Le forme intermedie ai due estremi passano attraverso modalità di coinvolgimento-delega nel processo decisionale che concede ai subordinati spazi crescenti di discrezionalità. Nei modelli autoritari-puri il capo informa i subordinati delle decisioni prese ed al più accetta che venga espressa la loro opinione. Nella forma partecipativa i subordinati partecipano, appunto, in veste consultiva o anche elaborativa al processo di decisione, fino al limite di poter operare in un ambito di delega all'interno di limitazioni note e predefinite. L'impiego di uno stile basato sull'autorità o al contrario sulla partecipazione è una scelta fondamentale nel momento progettuale del sistema organizzativo. È opinione dominante che in un ambiente dove i rapporti sono basati sulla partecipazione, il livello di soddisfazione degli individui sia superiore.

In fase di progettazione organizzativa bisogna tenere conto che questi due modelli sono diametralmente opposti sul piano del rapporto costi/risultati. Il primo (ricorso all'autorità) rappresenta la forma più **efficientista** di gestione dei processi di decisione, economizza i costi organizzativi permettendo un'ampiezza del controllo superiore. Questa scelta, modelli organizzativi meccanicistici, risulta adatta a quelle imprese caratterizzate da processi standardizzati, con un livello basso di variabilità dell'ambiente circostante e dove l'aspetto più rilevante è appunto l'efficienza del processo di produzione economica. Il ricorso ad uno stile di direzione partecipativa è invece una scelta organizzativa di tipo **efficacista**, gli ambienti di applicazione sono i contesti dove la complessità delle scelte e "l'alta conseguenza dell'errore" sono tali da privilegiare la qualità finale della scelta a scapito dell'economicità del processo. Ciò è tanto più necessario quanto più il know-how professionale è custodito ai livelli più bassi e quanto più i subordinati sono chiamati a farsi carico di una gestione non ripetitiva delle risorse.

Per concludere possiamo dire che, pur non esistendo regole precise, quanto, più un sistema ha una struttura organizzativa di base poco articolata o definita con meccanismi operativi essenziali, tanto più i processi sociali, gli atteggiamenti ed i comportamenti messi in atto dallo stile di direzione giocano una parte di rilievo nel conseguimento delle finalità e dell'efficacia del sistema. La graduazione dello stile di direzione fra gli estremi presentati è inoltre da valutare in relazione alla "zona di accettazione" degli individui e quindi della cultura e della dimensione sociale in cui si opera.

CONFLITTI ORGANIZZATIVI

Volendo tentare una definizione del termine conflitto organizzativo si può dire che, in generale, è l'interferenza intenzionale di una persona o di un gruppo nel raggiungimento di determinati obiettivi da parte di altri individui o gruppi. Pertanto se gli obiettivi delle due controparti sono incompatibili fra loro, il successo dell'uno comporta l'insuccesso dell'altro. Il conflitto non va confuso con la competizione, dove ciascuna delle due parti mira al successo senza per questo contrastare, entrando in conflitto, l'altra parte in gioco. Nella competizione ciascuno fa del proprio meglio senza per questo ostacolare gli altri.

Nel caso degli ambienti organizzativi, le interdipendenze presenti all'interno delle aziende le rendono più frequentemente teatro di conflitti che non di competizioni. I conflitti si manifestano all'interno dei rapporti di potere: semplificando possiamo dire che il potere è la capacità di ottenere che le cose vengano fatte nel modo desiderato. Pertanto l'interferenza rappresentata dal conflitto può sussistere solo come esercizio del potere. L'autorità può essere vista come fonte di potere e, di conseguenza, di possibile conflitto.

È abbastanza facile individuare quali sono le aree dell'organizzazione dove è probabile si manifesti un conflitto o dove esso si trovi allo stato "potenziale". Più difficile è prevederne l'insorgere effettivo, cioè sapere quando e come il conflitto si accenderà. Il conflitto opera in modo dinamico attraverso stadi successivi e la causa scatenante può spesso essere di lievissima entità. Si possono distinguere due tipi di origini, le origini organizzative e gli stati di conflittualità pregressa. La natura dei conflitti, invece, è da ricercarsi sia nello scontro fra personalità diverse, sia nella ricerca dinamica di assetti di potere all'interno

dei livelli e delle funzioni in cui si articola la struttura. Più in generale, si può affermare che alla base dei conflitti organizzativi esistono talvolta condizioni oggettive di differente mentalità, cultura, approccio al processo decisionale dovute alla suddivisione di responsabilità.

Abbiamo avuto modo di dire che la scomposizione degli obiettivi generali in sotto-obiettivi funzionali fra enti che operano in condizioni di interdipendenza e sequenzialità del flusso, rappresenta il presupposto per una eventuale conflittualità nei rapporti organizzativi orizzontali. Per fare un esempio, un obiettivo di fatturato e di redditività delle vendite chiama in causa le funzioni Acquisti (per il costo delle materie approvvigionate), Produzione (per la corretta ed efficiente gestione dei fattori tecnico-produttivi), Marketing (per la definizione del prodotto, la scelta dei canali e la fissazione del prezzo), Commerciale (per le vendite e la penetrazione operativa sui clienti, Amministrazione (per la politica dei pagamenti-incassi).

Ogni responsabile di funzione può vedersi assegnare verticalmente gli obiettivi di funzione, ma è evidente che in condizioni di difficoltà o di imprevisti esterni la suddivisione dell'onere e del contributo risolutivo viene affidata alle capacità di trattativa e di relazione dei singoli responsabili. Le basi e le chiavi di lettura per la comprensione e la soluzione dei conflitti possono essere ricercate in una serie ricorrente di fattori. Situazioni di potenziale conflitto possono manifestarsi ad esempio:

- a. nel dualismo esistente fra responsabili anziani, psicologicamente più pronti al mantenimento dello status quo, e responsabili giovani, più istintivamente favorevoli all'innovazione ed al cambiamento;
- b. fra organi di linea ed organi di staff per l'interpretazione del ruolo e la volontà di influenzare scelte ed attivare cambiamenti;
- c. fra responsabili di unità interne all'ambiente (Produzione) ed unità di confine con l'esterno (Commerciale, Acquisti), portate ad operare e conservare stabilità i primi, propensi ad orientarsi in funzione delle condizioni esterne i secondi.

Il giudizio generalmente negativo che viene attribuito ai conflitti è dovuto alla natura storicamente distruttiva da essi manifestata. Da un punto di vista etico, il conflitto è il modo attraverso cui si attuano i cambiamenti e con cui i gruppi di minoranza manifestano la propria avversione e opposizione verso la maggioranza e lo status quo. Positivamente percepiti, i conflitti sono presupposti per evidenziare i problemi e sollecitarne la soluzione attraverso un processo di cambiamento. Negativamente intesi, i conflitti sono fonte di inefficienza per mancanza di cooperazione nel processo di produzione economica e vanno soffocati i quanto fonte di ostilità e di instabilità interna.

Per concludere questo paragrafo sulle variabili organizzative, vogliamo attirare l'attenzione sul significato che il peso reciproco di queste variabili può avere nell'analisi di un sistema organizzativo. La struttura di base, i meccanismi operativi, il potere organizzativo rappresentano tre schematiche categorie logiche, che possono aiutare a comprendere fenomeni più complessi. Queste tre componenti sono comunque presenti e mutuamente influenti in un sistema organizzativo; il prevalere di uno o di due di essi sugli altri connota in maniera particolare il sistema e la sua efficacia in funzione degli obiettivi dell'organizzazione stessa. Un'impresa deve fondarsi su un giusto bilanciamento di tutte e tre le componenti, pertanto capire a quale modello si tende, nel caso di uno squilibrio, permette di cogliere le disarmonie e di leggere per analogia le tendenze del sistema organizzativo in esame.