



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



# ANALIZZARE L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



## I TIPI DI ORGANIZZAZIONE



*Il percorso formativo è organizzato dal progetto EQUiPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.*

## ANALIZZARE L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

### I TIPI DI ORGANIZZAZIONE

I problemi che occorre affrontare nella vita di un'azienda e che impattano sulla progettazione organizzativa possono essere ricondotti a tre grandi questioni. La prima è legata alla definizione della **missione** aziendale e alle **decisioni strategiche** adottate in relazione all'ambiente esterno e al mercato. Queste decisioni orientano la progettazione organizzativa, ma sono a loro volta fortemente influenzate dall'organizzazione in essere.

La seconda riguarda l'**armonizzazione** delle **variabili** di progettazione organizzativa, sia in termini di divisione dell'insieme delle attività in parti e funzioni e di bilanciamento tra scelte di specializzazione e meccanismi di coordinamento, sia come allineamento tra le regole formali e la cultura aziendale.

Infine, poiché l'azienda ha un proprio ciclo di vita, ciò comporta delle ulteriori **manovre organizzative** e **gestionali** sia di miglioramento delle routine operative sia di innovazione vera e propria.

Per affrontare queste problematiche, in sede di progettazione organizzativa occorre intervenire in modo coerente sia sulla definizione puntuale di "chi fa cosa" sia sul modello organizzativo per realizzare le prestazioni attese.

La specificazione del "chi fa cosa" interessa i **tre livelli** macro, meso e micro della progettazione. I modelli invece fanno riferimento a **tre modalità** generali di funzionamento o ambienti, quali a processo, a progetto, a rete.

#### Quali elementi prende in esame la progettazione dell'organizzazione basata sui livelli?

Il livello **macro** considera la struttura organizzativa. Poiché la macrostruttura enfatizza meccanismi di coordinamento verticale tra le unità, occorre assicurare anche alcuni essenziali collegamenti laterali.

Il livello di progettazione **meso**, invece, si focalizza sulle modalità di coordinamento orizzontale tra le unità per il raggiungimento di un risultato comune.

Infine, il livello **micro** affronta la divisione e il coordinamento del lavoro fra gli individui e i gruppi che operano in un'organizzazione.

La progettazione organizzativa deve assicurare la congruenza dell'organizzazione con il contesto, la coerenza interna della progettazione per livelli, il bilanciamento tra routine e innovazione. Per far ciò, può ispirarsi a modelli o schemi più specifici che stabiliscono legami espliciti tra le variabili.

I modelli per "ambienti tipici" presi in esame sono quelli a processo, a progetto e a rete.

I modelli basati sugli **ambienti a processo** sono molto efficaci per aziende che devono coniugare specializzazione, flessibilità e ripetitività. Queste aziende operano in mercati che richiedono volumi elevati ma differenziati di prodotto. Allo stesso tempo necessitano di un'alta specializzazione per fare fronte alla elevata complessità delle tecnologie adottate. Infine, devono essere in grado di innovare prodotti e processi. Le organizzazioni per processo sono risultate le

## ANALIZZARE L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

### I TIPI DI ORGANIZZAZIONE

migliori nel combinare le capacità produttive tradizionali, ispirate al sistema fordista, con le nuove, come ad esempio saper aumentare la gamma dei prodotti senza moltiplicare i costi, innovare rapidamente i prodotti e i processi e soprattutto di essere flessibili rispetto alla variazione delle richieste di mercato.

#### **In quale scenario è più opportuno fare riferimento agli ambienti a progetto?**

Quando l'azienda deve gestire molti vincoli contemporaneamente, a causa della complessità del contesto, possedere una molteplicità di specializzazioni, legata alla complessità tecnologica, avere la capacità di innovarsi rapidamente e, infine, rispondere all'esigenza di un forte adattamento a bisogni e richieste personalizzate del cliente.

L'**ambiente a progetto**, infatti, consente sia di assicurare la varietà delle specializzazioni necessarie a realizzare i prodotti e i servizi, sia di adottare soluzioni organizzative e gestionali basate sulle esigenze dei clienti. L'approccio organizzativo e gestionale è ispirato al project management.

Infine, quando la turbolenza dei mercati richiede all'azienda un mix di capacità, in termini di specializzazione, flessibilità e competizione, che la singola organizzazione non è in grado di risolvere, l'**ambiente a rete** si rivela molto efficace. La rete è costituita da insiemi di aziende in grado di assicurare nella filiera produttiva o nel distretto, una loro competenza specifica. Le aziende della rete adottano contemporaneamente logiche sia di collaborazione sia di competizione con i partner. Il rapporto tra le imprese non si sviluppa solo con accordi di acquisto e vendita di prodotti e servizi, ma richiede necessariamente un frequentissimo scambio di fabbisogni, idee innovative, conoscenze e proposte di soluzione.

## CREDITI

*Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.*

*Realizzazione: Progetto EQUiPE 2020 - Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro*

*Contenuti a cura di: Prof. Luigi Campagna, per gentile concessione*

*Diritti: Anpal Servizi S.p.A.*

*Sviluppo a cura di: E-CO e-learning studio Srl*

*Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0*



*Aggiornamento: Febbraio 2017*

*Per informazioni: [worklifebalance@anpalservizi.it](mailto:worklifebalance@anpalservizi.it)*