

Le mosse per organizzare le piccole imprese

di Fabrizio Gritta

L'intervento di oggi rappresenta la terza tappa del tema "l'organizzazione aziendale nelle piccole imprese".

Riprendiamo brevemente quanto fino ad ora pubblicato ne "Il Commercialista Telematico".

Nei precedenti articoli l'obiettivo è stato quello di descrivere il coordinamento delle funzioni aziendali, presentando i modelli ideali da prendere come riferimento. La scelta del modello dipende dal tipo di piccola impresa che ci troviamo ad affrontare: micro, piccola impresa o pmi. Quello che cambia sono i meccanismi di coordinamento e la delega degli stessi dal vertice a figure intermedie.

Lo scopo dei primi due interventi è stato quello di divulgare il significato di organizzazione aziendale, che non è riferita solo al lavoro umano, ma all'insieme delle risorse cui l'azienda dispone.

L'organizzazione è piuttosto una parte fondamentale dell'impresa, che garantisce un contributo sul modus operandi dell'assetto della gestione.

Vediamo dove si colloca l'organizzazione nell'ambito dell'economia aziendale, e le fasi da percorrere per organizzare le piccole imprese.

L'organizzazione è la disciplina che studia e identifica le combinazioni economiche più convenienti in virtù delle risorse disponibili, pianifica le attività e coordina le funzioni aziendali poste in essere.

L'organizzazione del lavoro, invece, è la parte dell'organizzazione azienda-

le che si occupa di impiegare razionalmente le risorse umane, in modo che le persone che lavorano all'interno dell'impresa vengano impiegate per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Da questa definizione emergono tre aspetti fondamentali:

- 1) L'organizzazione aziendale è parte strategica della tecnica industriale e commerciale;
- 2) L'organizzazione aziendale contribuisce alla formazione e alla supervisione dell'assetto della gestione tramite il coordinamento delle funzioni;
- 3) L'organizzazione del lavoro è uno dei compiti affidati all'organizzazione aziendale, forse il più delicato poiché tratta l'uomo come risorsa.

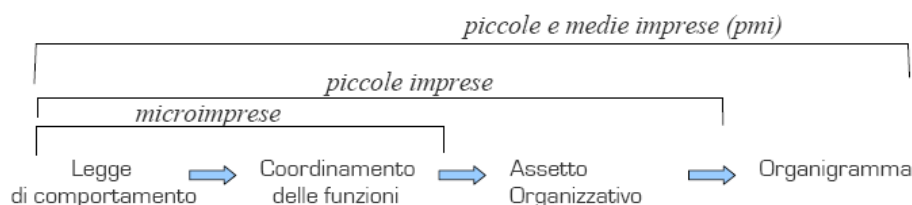
Passiamo ora a descrivere i passi da compiere per organizzare le piccole imprese.

La progettazione organizzativa si sviluppa attraverso quattro fasi.

La rappresentazione grafica sottostante mostra la strada da percorrere per giungere alla struttura organizzativa, illustrando come ai tre tipi di imprese siano state riferite finalità organizzative proprie. Per le microimprese è sufficiente impostare un coordinamento delle funzioni aziendali, per le piccole utilizzare l'assetto organizzativo, e per le pmi l'organigramma è il mezzo cui soddisfare il fabbisogno organizzativo.

Tutte partono dalle leggi fondamentali del funzionamento del sistema azienda, che garantiscono un equilibrio dinamico dell'ordine vitale.

Fasi della progettazione organizzativa



FASE 1: Legge di comportamento

Il primo passo è quello di far propria la legge di comportamento (LDC), che disciplina il comportamento dell'impresa rispondendo a domande come: Quanto produrre? Come impiegare le risorse? Quale forma distributiva scegliere? Come impostare le attività?

Le LDC guidano quelle che sono le aree di gestione: produzione, collocamento e organizzazione.

La selezione delle variabili da cui dipende la produzione è la formula di partenza.

$$P = f(\text{risorse disponibili})$$

La produzione P, dipende dai fattori produttivi, includendo l'insieme delle risorse materiali, immateriali e finanziarie.

Collocare non significa “vendere”, ma rispondere alle diverse problematiche per far arrivare l'output dall'azienda agli utilizzatori finali, tenendo

sempre presente l'obiettivo di ottimizzare le risorse.

C = f (consumatori/ forme distributive)

Il collocamento C, dipende da variabili da identificare nelle categorie di consumatori appartenenti alle diverse scelte distributive.

L'organizzazione, infine, coordina produzione e collocamento.

O = f (Produzione; Collocamento)

L'organizzazione aziendale O, si colloca come funzione di supervisione e, tramite l'ausilio di strumenti adeguati, garantisce l'equilibrio dell'intero sistema aziendale.

E' opportuno che l'impresa assorba quelli che sono i criteri razionali per guidare, gestire e valutare la bontà e la validità delle decisioni strategiche e operative.

FASE 2: Coordinamento delle funzioni aziendali

Nella prima fase sono stati forniti dei criteri che, se applicati, garantiscano l'efficienza operativa ed economica dell'impresa.

Ovviamente, le leggi di comportamento non possono essere messe in pratica, perchè descrivono la condizione di perfetta gestione che, inutile dirlo, è solo un miraggio teorico. Tuttavia è importante che il management tenda al modello teorizzato per garantire il funzionamento efficace del sistema aziendale. L'incertezza dei mercati, i limiti delle nostre capacità, le asimmetrie informative, le norme in vigore ecc., fanno sì che dalla teoria si passi alla pratica tramite il coordinamento delle funzioni aziendali.

Le funzioni aziendali derivano dalla suddivisione delle aree in attività.

Coordinare le funzioni significa mettere in relazione le singole attività in modo ordinato per il raggiungimento dello scopo economico dell'impresa.

FASE 3: L'assetto organizzativo

L'assetto organizzativo è composto da elementi strutturali rappresentati da aree di organi.

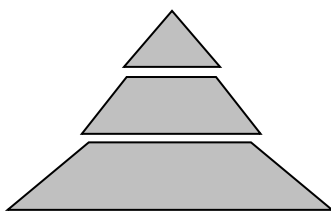
In questa fase si compie il passaggio dalle funzioni agli organi. L'assetto fornisce già un'idea del funzionamento dell'intera azienda, perché è con esso che si stabiliscono i meccanismi di comunicazione e la circolazione dell'informazione tra i vari reparti. Questi meccanismi costituiscono l'insieme di regole che permettono all'impresa un legame armonico tra i tre reparti:

- vertice strategico, comprende le figure che sono responsabili del governo e del coordinamento che, nel caso delle piccole imprese, sono di solito il titolare o una risorsa esterna;
- nucleo operativo, è composto dalle persone che si occupano delle attività primarie di produzione, vendita e assistenza;
- linea manageriale intermedia, comprende le figure che collegano il vertice con il nucleo operativo, come i capi della produzione o responsabili della funzione commerciale.

Vertice

Linea intermedia

Nucleo operativo



FASE 4: L'organigramma

Per le pmi, dove è presente una linea intermedia, anche se rappresentata semplicemente da una figura che prende il ruolo di capo della produzione senza funzioni direttive, può essere necessario strutturare un organigramma.

L'organigramma (o schema organizzativo) dettaglia gli elementi dell'assetto organizzativo, sviluppandoli in organi.

In genere l'organigramma mostra le varie unità organizzative, il modo in cui sono collegate e il modo in cui ogni posizione e unità si colloca nell'insieme.

Le unità organizzative rappresentano degli uffici ognuno dei quali è collegato gerarchicamente con l'autorità di controllo superiore, così come quest'ultima al management, e così via per un numero di livelli determinato, fino ad arrivare al vertice strategico.

Il vertice strategico individua gli obiettivi da raggiungere coerentemente con la massimizzazione del valore economico di lungo periodo in relazione alla dotazione tecnologica, e al capitale a disposizione.

5 luglio 2012

Fabrizio Gritta