

Come usare il piano organizzativo aziendale

di Fabrizio Gritta

Il piano organizzativo è uno strumento che può fornire un supporto nella progettazione organizzativa delle pmi.

E' uno schema formato da 7 colonne messe in ordine da sinistra verso destra per favorire la sequenza logico-organizzativa, e da tante righe quante sono le Unit Business (U.B.).

Una U.B. è l'insieme di risorse organizzate per la produzione di uno specifico output. Di conseguenza, per le imprese di piccole dimensioni, o quelle con monoprodotto, la U.B. corrisponde all'azienda stessa.

| Unit Business | Produzione | Processo produttivo | Coordinamento aziendale | Controllo funzioni operative | Forma organizzativa | Organigramma (macrostruttura) |
|---------------|------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Colonna 1 – UNIT BUSINESS

La colonna “Unit business” richiede la compilazione del tipo di attività che si sta valutando.

C'è bisogno di classificare le U. B. secondo un criterio che ci aiuti nella compilazione del piano.

Il criterio a cui ci rifaremo è la produzione intesa come trasformazione dei fattori in valore, inteso come utilità per i consumatori.

Trasformazione in valore è sia la trasformazione delle materie prime per creare nuovi beni (in senso tecnico), sia l'utilità che si genera proponendo beni acquistati per favorire il consumatore (nello spazio), sia ancora il vantaggio per i clienti di beneficiare della trasformazione del know how (nel modo).

La classificazione delle Unit Business è pertanto:

- In senso tecnico → Unit Business di tipo industriale
- Nel modo → Unit Business di tipo di servizi
- Nello spazio → Unit Business di tipo mercantile

Colonna 2 – PRODUZIONE

La colonna “produzione” sta a significare la dimensione in termini di capacità che l’impresa è in grado di offrire.

Il piano prevede due possibili scelte:

- produzione artigianale, se il quantitativo prodotto non è sufficientemente elevato per seguire una lavorazione programmata nei tempi e metodi;
- produzione standardizzata, se il quantitativo prodotto è sufficientemente elevato per seguire una lavorazione programmata nei tempi e metodi.

Di solito, per una produzione artigianale o standardizzata corrisponde una produzione espressa in valore coerente.

Le scelte da selezionare per valutare la produzione espressa in valore di moneta sono:

- produzione corrispondente
- produzione non corrispondente

Nella colonna dovremmo compilare le seguenti combinazioni:

- PdZ Q artigianale – PdZ € corrispondente
- PdZ Q artigianale – PdZ € non corrispondente
- PdZ Q standardizzata – PdZ € corrispondente

La combinazione “PdZ Q standardizzata – PdZ € non corrispondente” non si prende in considerazione perché se così fosse, l’azienda si troverebbe in uno squilibrio produttivo da rendere l’azienda inefficace.

Colonna 3 – PROCESSO PRODUTTIVO

La colonna “processo produttivo” sta a significare il metodo di lavorazione impiegato.

Senza pretendere di elencare tutte le metodologie operative, proponiamo i processi produttivi più comuni, classificati in base al tipo di impresa.

INDUSTRIALE

Produzione programmata per fasi di lavorazione continue

Produzione programmata per fasi di lavorazione non continue

SERVIZI

- Servizio programmabile per fasi
- Servizio programmabile per risultati intermedi
- Servizio professionale d'équipe
- Servizio professionale non d'equipe

MERCANTILE

- Compravendita globale con riordino pianificato
- Compravendita globale con riordino non pianificato
- Compravendita su commessa

Colonna 4 – COORDINAMENTO AZIENDALE

La colonna “coordinamento aziendale” richiede la scelta del modello da seguire.

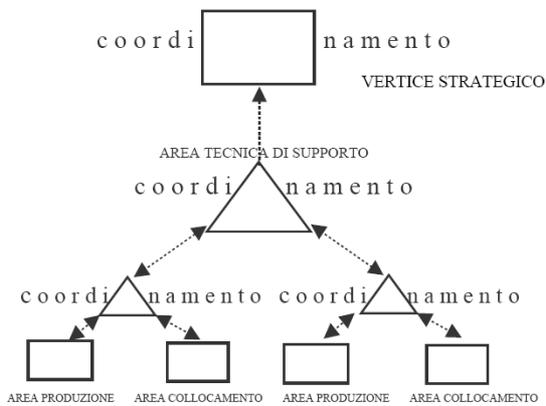
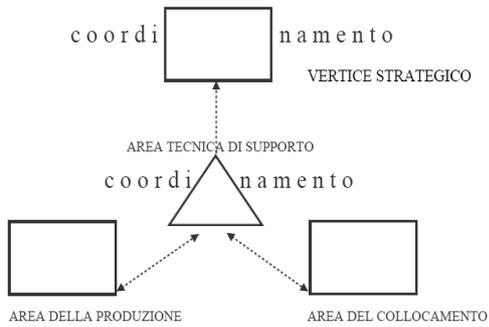
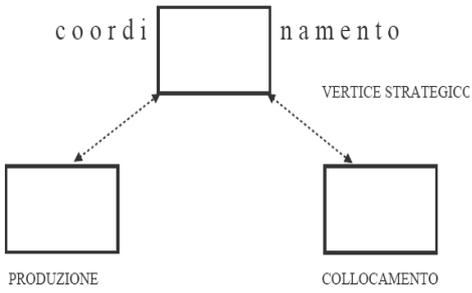
Nell'intervento del 25 ottobre 2011 abbiamo descritto i tre modelli ideali, la cui scelta dipende dalle informazioni inserite nelle due colonne precedenti.

Il coordinamento permette di impostare un assetto di funzioni aziendali, e di metterle in relazione tra di loro attraverso la gerarchia.

Il concetto di gerarchia di questa colonna è di tipo “funzionale”. Si impostano le diverse funzioni aziendali su una linea verticale proprio per permettere il coordinamento. La funzione posta in alto coordina le attività sottostanti secondo un criterio di governo tecnico.

La gerarchia secondo il criterio del “potere decisionale” verrà introdotta successivamente con la forma organizzativa (colonna 6).

Nel grafico riproponiamo i modelli di coordinamento: il primo è adatto per le piccole imprese, gli altri due a strutture di maggiori dimensioni.



Colonna 5 – CONTROLLO FUNZIONI OPERATIVE

La colonna “controllo delle funzioni operative” richiede la scelta del tipo di controllo sul nucleo operativo. Questa è l’unica funzione aziendale che ha una sua colonna perché riveste un ruolo centrale nell’organizzazione.

La scelta dipende dalle informazioni inserite nelle colonne 3 e 4.

Per Mintzberg, grande studioso di organizzazione aziendale, esistono cinque diverse modalità di controllo delle attività del nucleo operativo:

- 1) supervisione diretta,
- 2) mutuo aggiustamento,
- 3) standardizzazione dei processi produttivi, attraverso un controllo sulle fasi del processo di lavorazione,
- 4) standardizzazione degli output, attraverso un controllo sui risultati,
- 5) standardizzazione delle capacità, attraverso un controllo sulla preparazione degli operatori.

I primi due si adattano bene ad aziende con produzioni artigianali, caratterizzate da un coordinamento di primo livello senza area tecnica di supporto.

Gli altri tre controlli sono di tipo indiretto in quanto, in questo caso, ci si trova di fronte a produzioni sistematiche. Sorge, di conseguenza, l’esigenza di introdurre procedure standard da seguire per soddisfare il compito importante e irrinunciabile di controllare il lavoro operativo.

Colonna 6 – FORMA ORGANIZZATIVA

La colonna “forma organizzativa” è la risultante delle colonne 4 e 5.

La forma organizzativa già rappresenta un primo risultato di organizzazione delle piccole e medie imprese, potendola definire come l’impronta aziendale.

In essa vengono selezionati degli organi e posti in ordine dalla gerarchia decisionale.

E’ qui che matura il doppio passaggio:

- 1) dalle funzioni agli organi
- 2) dalla gerarchia funzionale a quella di tipo decisionale.

La forma organizzativa riprende uno dei modelli di coordinamento (colonna 4) con l’accostamento del tipo di controllo sul nucleo (colonna 5), fornendo agli organi un potere decisionale.

Le principali forme sono:

Forma elementare

Macro organi: proprietario e il nucleo operativo;

Controllo funzioni operative: supervisione diretta o aggiustamento reciproco.

Forma accentrata

Macro organi: vertice, linea manageriale intermedia composta da organi di controllo e di direzione, nucleo operativo;

Controllo funzioni operative: standardizzate da valutare.

Forma decentrata

Macro organi: caratterizzata vertice, doppio livello di management, tanti nuclei operativi quante sono le divisioni;

Controllo funzioni operative: standardizzazione degli output, attraverso un controllo sui risultati per la casa madre e un controllo per ciascuna divisione da valutare.

Colonna 7 – ORGANIGRAMMA GENERALE

La colonna “organigramma” è l’output finale del piano organizzativo.

In questa fase si sviluppano gli elementi della forma organizzativa creando gli organi e dettagliando gli uffici, attribuendo loro mansioni e compiti descritti dalle funzioni aziendali: la macrostruttura.

In linea generale, gli organi e gli uffici sono rappresentati da tre schemi generali, che richiamano le forme organizzative della colonna 6). Sono:

- 1) Macrostruttura semplice, composta dal proprietario e dal nucleo operativo in comunicazione diretta;
- 2) Macrostruttura funzionale, caratterizzata dalla presenza di manager intermedi;
- 3) Macrostruttura divisionale, strutturata da produzioni separate (divisioni) ciascuna delle quali è dotata di propri uffici e manager, i quali dipendono dagli organi centrali.

4 febbraio 2013
Fabrizio Gritta