

Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Management



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

La struttura operativa

Sommario

1. Considerazioni introduttive
2. Il concetto di struttura operativa
3. Le diverse configurazioni
4. La progettazione della struttura operativa
 - l'idea imprenditoriale ed i riflessi sulla progettazione
 - lo schema org.vo ed i riflessi sulla progettazione
 - l'identità dell'impresa
 - la regione di equilibrio di sopravvivenza
 - le condizioni di equilibrio

5. Il cambiamento e la stabilizzazione strutturale

- l'amplificazione e l'attenuazione della varietà della struttura operativa
- i processi di cambiamento
- i processi di auto-organizzazione

6. I modelli di rappresentazione della struttura operativa

- i limiti della rappresentazione contabile
- le rappresentazioni basate sui set di capacità
- l'analisi dei flussi reali
- elasticità strutturale e flessibilità sistemica

Considerazioni introduttive

- ↓ La struttura è un sub-sistema di livello L-1, non vitale poiché distaccato dal contesto in cui opera non riuscirebbe a garantirsi autonome capacità di sopravvivenza.
- ↓ E' la componente logica dedita allo svolgimento delle attività operative nel ricercare e risonanza con i sovrasistemi. Attraverso la progettazione e la modificazione della struttura operativa, l'organo di governo preordina la dinamica evolutiva dell'impresa.
- ↓ L'OdG deve fronteggiare diversi problemi nel guidare la struttura operativa.

Il concetto di struttura operativa

↓ La struttura negli studi d'impresa:

→ Tecnica

→ Finanziaria-patrimoniale

→ Organizzativa

↓ Struttura aziendale, vie d'impresa e grandezze economiche secondo Fazzi

↓ La struttura operativa quale componente logica necessaria a tradurre in azioni le decisioni dell'OdG e a realizzare consonanza/risonanza

Le configurazioni della struttura operativa

La struttura operativa si considera in relazione a diverse dimensioni:

- a) **Reale:** determina l'assetto strutturale (qualità e quantità delle capacità di elementi umani e tecnici). La validità della struttura si quantifica e qualifica attraverso flussi di costo e di ricavo.
- b) **Finanziaria-patrimoniale:** riguarda l'entità e la composizione dei mezzi monetari e finanziari.
- c) **Sociale:** determina l'organizzazione del lavoro (ruoli, posizioni e mansioni).
- d) **Cognitiva:** riguarda il patrimonio di conoscenze presenti in un istante, frutto di processi di apprendimento ed esperienza.
- e) **Temporale:** riguarda la struttura dei tempi che influenza le relazioni e interazioni tra gli elementi della struttura operativa e l'ambiente esterno.

La progettazione della struttura operativa

☆ L'azione di governo si esplica in due direzioni:

→ l'impostazione degli indirizzi strategici

→ la progettazione e il governo della struttura operativa

🕒 L'azione di governo deve costantemente verificare la coerenza tra le variabili quantitative che esprimono il funzionamento della struttura operativa attraverso meccanismi di feedback che rendono possibili le correzioni per avvicinarsi agli obiettivi stabiliti

L'idea imprenditoriale ed i riflessi sulla progettazione

- ↓ Le scelte dell'idea imprenditoriale riguardano la progettazione della struttura organizzativa poiché viene definito il giusto dimensionamento.
- ↓ Si definiscono gli elementi da considerare, l'entità dei rischi, entità della domanda e flussi di ricavi conseguibili, il complesso di investimenti, integrazione verticale, definizione del fabbisogno finanziario e fonti di finanziamento.
- ↓ In questa fase le decisioni investono principalmente le configurazioni reale e finanziaria della struttura operativa

Lo schema org.vo ed i riflessi sulla progettazione

↓ Lo SO influenza la formazione della struttura operativa attraverso attività decisionali su

→ processi operativi

→ componenti, relazioni, modalità di interazione

→ il grado di apertura

↓ Le decisioni investono le configurazioni sociale, cognitiva e temporale

La struttura dei tempi ordina, coordinandole, le attività della struttura operativa secondo cadenze temporali, sequenziali e parallele, che devono essere dotate di:

- coerenza interna
- capacità di dare attuazione tempestiva a quanto deciso in sede progettuale

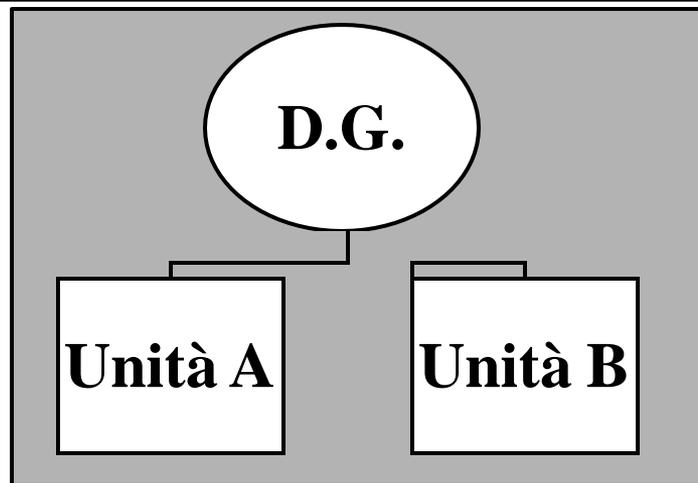
I processi operativi

- **Decisionali:** hanno luogo anche nella parte operativa che acquista una discrezionalità decisionale compatibile con le strategie stabilite dall'OdG.
- **Gestionali o di esecuzione delle decisioni:** svolti per attuare decisioni sia all'interno che verso l'esterno.
- **Connessi alla gestione ed al trattamento dei dati:**
 - processo sensorio: i dati percepiti dall'ambiente esterno possono determinare il grado di soddisfazione di interlocutori interni ed esterni
 - processo di elaborazione e comunicazione dei dati ricevuti dal processo sensorio e trasmissione alle unità organizzative.
 - processo di memoria: archivio dei dati in documenti, manuali, procedure, programmi per elaborare.
- **Sociali e relazionali.**

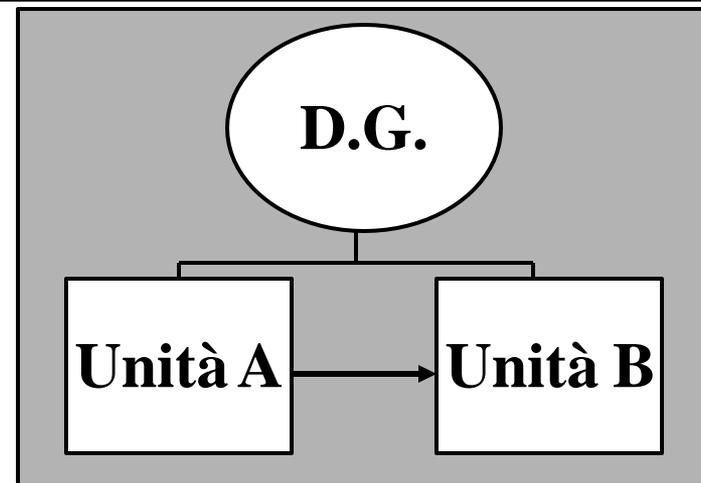
L'individuazione delle unità organizzative

- ↓ Il grado di specializzazione e di differenziazione
 - la necessità di integrazione
 - i rapporti di forza
- ↓ Le interdipendenze e il coordinamento
 - *generiche*: norme interne a valenza generale
 - *sequenziali*: pianificazione dei tempi e delle modalità di esecuzione delle rispettive attività per sincronizzare il processo
 - *reciproche*: mutuo aggiustamento

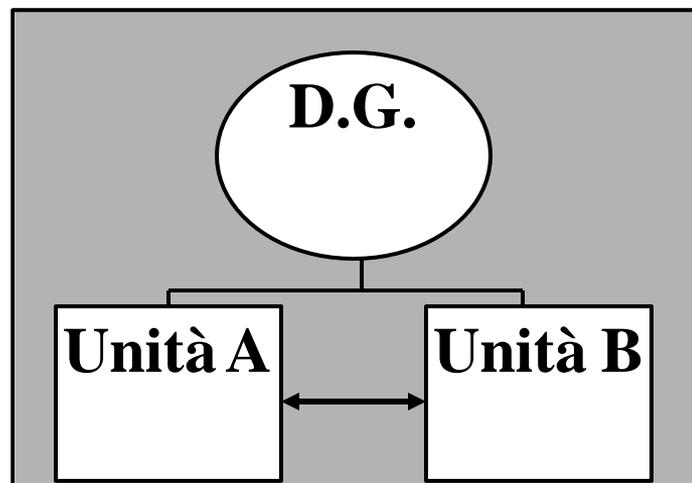
Interdipendenze tra unità organizzative



Generica



Sequenziale



Reciproca

L'apertura come carattere strutturale quali-quantitativo

- ✓ Necessità dell'apertura
- ✓ L'apertura è sempre riferita alla finalità
- ✓ Progettazione e realizzazione concreta nel contesto dell'assetto strutturale
- ✓ L'azione di governo determina l'apertura
- ✓ L'azione gestionale utilizza l'apertura
- ✓ Diversi gradi di apertura in diversi contesti spazio-temporali

- ↓ La crescita della complessità ambientale ha accentuato il significato e il ruolo delle componenti deputate all'ingresso dei flussi immateriali
- ↓ L'impresa importa flussi che possono inglobare gradi più o meno intensi di disordine
- ↓ L'importanza delle caratteristiche del contesto nella progettazione della struttura

L'identità dell'impresa

↓ **L'identità di specie** si afferma con i seguenti caratteri:

- Finalità di sopravvivenza
- OdG e struttura operativa
- Svolgimento della dinamica evolutiva con i principi di economicità e di efficienza

↓ **L'identità specifica** si afferma con:

- il consolidamento di un'immagine unica
- può rimanere invariante mentre la struttura cambia entro i limiti definiti dallo schema organizzativo di massima
- fondamento per l'identificazione
- l'identificazione assume rilievo anche ai fini esterni

La regione di equilibrio di sopravvivenza

- ↓ Fascio di possibili sentieri teoricamente percorribili dall'impresa (a livello generale e particolare)
- ↓ L'equilibrio ha i suoi presupposti nella configurazione strutturale
- ↓ La necessità di verifica continua del percorso intrapreso

Le condizioni di equilibrio

↓ Mobilità ed instabilità dell'equilibrio
(dinamico)

↓ Le condizioni affinché il sistema è idoneo ad operare in condizioni di equilibrio:

→ Dimensione reale: necessità di conseguire in un determinato arco temporale dei ricavi tali da coprire costi e remunerare il portato del capitale di rischio.

→ Dimensione finanziaria-patrimoniale: corretto rapporto capitale di rischio e di credito.

→ Dimensione sociale, cognitiva e temporale: corretti rapporti e ricerca di consonanza e risonanza con le risorse umane.

Il cambiamento e la stabilizzazione strutturale

- ↓ La necessità di una costante azione di modifica e rinnovo della struttura: i cambiamenti di stato
- ↓ L'azione di governo: capacità di indurre e governare il cambiamento
- ↓ La stabilizzazione del cambiamento

L'amplificazione e l'attenuazione della varietà della struttura operativa

- ↓ Struttura operativa → varietà di stati
- ↓ OdG → filtra e seleziona la varietà della struttura autorizzando determinate relazioni ed inibendone altre (**attenuazione**)
- ↓ Odg → funge anche da **amplificatore** fornendo alla struttura operativa nuove capacità, componenti, impulsi e modificando le relazioni interne ed esterne per il cambiamento.
- ↓ Dinamica evolutiva → scelta di relazioni ed attivazione

I processi di cambiamento

- ↓ **Ambiente economico stabile:** la struttura operativa necessita solo di parziali aggiustamenti (adeguamenti).
- ↓ **Ambiente caratterizzato da rapida mutevolezza:** sono richieste modifiche della la struttura operativa più rilevanti (trasformazioni e ristrutturazioni).
- ↓ **Cambiamento e sviluppo:** decisioni qualitative e attuazione di modificazioni strutturali in vista di più elevati livelli di efficienza ed efficacia.

↓ Le inerzie e le resistenze al cambiamento

↓ La necessità di preservare l'integrità della struttura

→ sintesi di esperienze e conoscenze

→ istituzionalizzazione di fini e valori

→ sicurezza dell'impresa nel suo agire strategico

I processi di auto-organizzazione

- ↓ «Modello di comportamento e di organizzazione basato sulla capacità dei soggetti sociali di organizzare risposte efficaci ai propri bisogni senza delegarle ai macro-meccanismi» (Rullani).
- ↓ *L'officinizzazione* nelle grandi realtà industriali: ricorso a soluzioni organizzative modulari caratterizzate da ambiente informale, coniugando ampie dimensioni strutturali con le modalità organizzative della piccola impresa.

↓ L'auto-organizzazione discende da due esigenze:

→ contrastare la crescente complessità gestionale attraverso la delega dell'OdG alle componenti strutturali su decisioni strategiche;

→ Contrastare la crescente competizione imprenditoriale che richiede tempi di risposta più rapidi lasciando più potere decisionale alle unità di confine in grado di comprendere e fornire risposte tempestive a problemi locali.

↓ La necessità di consistenti cambiamenti nelle modalità di gestione delle risorse umane.

↓ Rischio che il fenomeno non sia controllato o che si formino centri di potere.

I modelli di rappresentazione della struttura operativa

- ↓ L'OdG valuta variabili chiave espressive della struttura operativa. Rispetto a tali variabili sono individuate opportune leve di azione.
- ↓ L'apprezzamento degli effetti dell'azione di governo attraverso la soddisfazione delle attese dei sovrasistemi.
- ↓ La struttura si articola su più dimensioni (reale, finanziario patrimoniale, cognitivo e temporale) ma l'OdG agisce solo su certe dimensioni ritenute sufficientemente espressive della dinamica evolutiva dell'impresa.

I limiti della rappresentazione contabile

- ↓ Al tempo T la struttura operativa S_T è la risultante del complesso di capacità in essa incorporate. Sotto il profilo contabile S_T trova rappresentazione nello stato patrimoniale riclassificato che esprime sistematicamente il capitale investito K_t .
- ↓ Le rilevazioni contabili e il capitale investito K_T non danno conto di tutte le capacità incorporate
- ↓ $K_T = MP_T + D_T$ $q_T = D_T / K_T$

- ↓ La rappresentazione contabile della struttura operativa al tempo T viene più propriamente a qualificarsi come rappresentazione della dimensione finanziaria-patrimoniale della stessa struttura operativa
- ↓ La rappresentazione contabile della struttura permette di verificare attraverso variazioni dovute a processi di sviluppo la compatibilità finanziaria con questi.

Le rappresentazioni basate sui set di capacità

↓ Le competenze d'impresa hanno duplice origine:

→ maturate e sviluppate internamente e cristallizzate mediante regole e procedure (routines);

→ frutto dell'acquisizione dall'esterno di flussi di conoscenza mediante transazioni o processi di cooperazione con altre imprese ed enti.

Le rappresentazioni basate sui set di capacità

↓ Le competenze si possono raggruppare in set di capacità che individuano diverse forme di capitale:

→ *capitale intellettuale*: riguarda processi cognitivi e di apprendimento sviluppatasi nel tempo dalle componenti interne del sistema come brevetti, know how, formazione personale tecnico e manageriale, cultura, routine.

→ *capitale finanziario*: riguarda risorse tecniche acquisite tramite mezzi finanziari come disponibilità liquide, crediti, disponibilità materiali come gli impianti, fabbricati, licenze, concessioni il cui valore è espresso dal metro monetario.

→ *capitale relazionale*: riguarda relazioni con altri soggetti come accordi con imprese per condividere rischi

→ *capitale simbolico*: immagine che riguarda successo consumatori, credibilità verso istituzioni pubbliche, dipendenti, istituzioni finanziarie

↓ La capacità dinamica, intesa come capacità e abilità nel ricombinare set di capacità, è una capacità che consente all'impresa di mantenere il vantaggio competitivo.