

MANAGEMENT

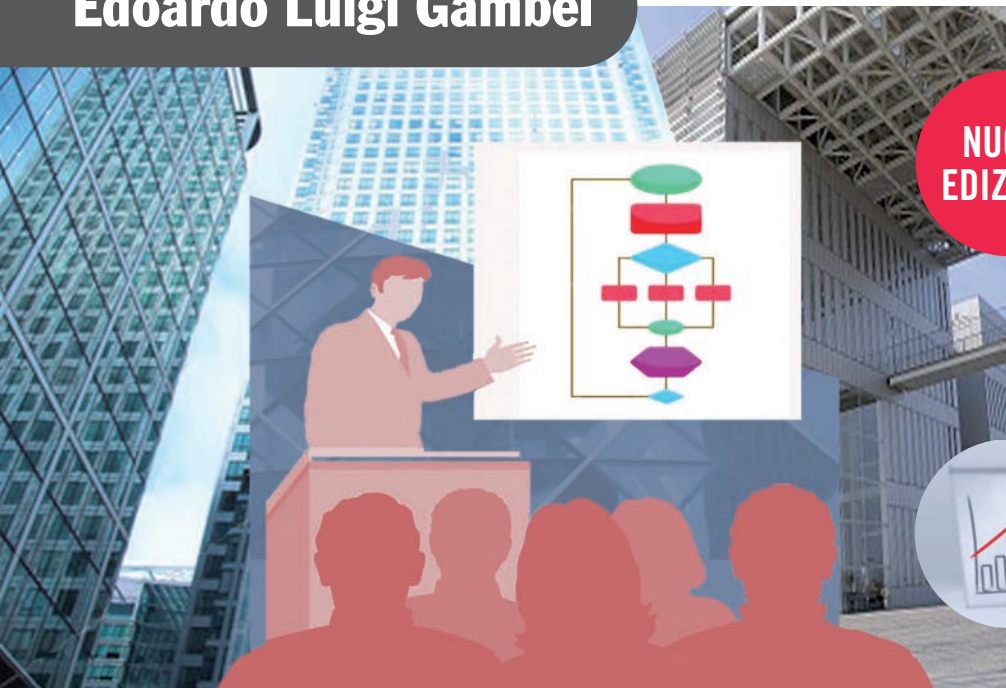
Management & organizzazione

Dai protagonisti del successo aziendale
alla progettazione degli organigrammi

Edoardo Luigi Gambel

Gambel
& Associati **HR**

NUOVA
EDIZIONE



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Edoardo Luigi Gambel

Management & organizzazione

Dai protagonisti del successo aziendale
alla progettazione degli organigrammi



Am

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

6° edizione Copyright © 1997, 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Premessa pag. 13

Parte prima - Introduzione al management

1. Il sistema aziendale	»	17
1. Una definizione di azienda	»	17
2. Le risorse	»	18
3. Gli obiettivi	»	21
3.1. Il profitto come obiettivo	»	21
3.2. Obiettivi quantitativi e qualitativi	»	22
3.3. Modifica degli obiettivi	»	22
4. Gli interlocutori aziendali	»	23
5. Il concetto di organizzazione	»	25
6. Nuove forme di gestione e corporate governance	»	29
6.1. Il sistema monistico e quello dualistico	»	29
6.2. <i>Corporate governance</i>	»	30
6.2.1. Le parti coinvolte nella <i>corporate governance</i>	»	31
6.2.2. Principi e <i>besttt practices</i>	»	32
6.2.3. Controlli	»	32
6.2.4. Modelli di <i>governance</i>	»	32
6.3. Altri aspetti della gestione aziendale	»	33
6.3.1. I patti parasociali	»	33
6.3.2. Norme internazionali IAS/IFRS	»	34
6.3.3. Decreto Legislativo 231	»	34

2. Evoluzione dell'organizzazione aziendale	pag.	36
1. I principali contributi	»	36
1.1. La scuola classica	»	37
1.2. La scuola delle relazioni umane	»	38
1.3. La scuola del sistema sociale	»	38
2. L'esperienza di Taylor	»	40
3. Il contributo di Fayol	»	42
4. I recenti orientamenti	»	44
5. La <i>comakership</i>	»	46
3. La pianificazione	»	49
1. Definizione e validità della pianificazione	»	49
2. Caratteristiche fondamentali	»	51
3. Fasi del processo di pianificazione	»	52
3.1. Analisi dell'ambiente esterno	»	53
3.2. Analisi aziendale	»	56
3.3. Punti di forza e di debolezza	»	59
3.4. Gli obiettivi	»	60
3.5. Le strategie	»	61
3.6. Il controllo	»	61
4. Il responsabile della pianificazione	»	62
4. La Qualità Totale	»	64
1. Premessa	»	64
2. La qualità nella realtà italiana	»	66
3. L'approccio metodologico	»	68
5. Il Gambel Test®	»	71

Parte seconda - Gli uomini e la direzione

6. Il manager	»	77
1. La cultura manageriale	»	77
1.1. Gli anni '45-75	»	77
1.2. Il cambiamento manageriale	»	78
2. Una definizione	»	83
3. I condizionamenti aziendali	»	86
4. I rapporti fra proprietà e management	»	88
5. Il manager oggi	»	90

7. La formazione del manager	pag.	93
1. Il mondo della scuola	»	93
2. Formazione ed aggiornamento	»	95
3. Esperienze aziendali	»	98
8. L'affermazione del manager	»	102
1. Profili di carriera	»	102
2. Motivazioni ed incentivi	»	104
3. I risvolti psicologici	»	106
4. L'efficienza del manager	»	109
5. Come valutare le capacità manageriali	»	111
6. Il Gambel Profile®	»	114
9. La direzione aziendale	»	119
1. Una definizione	»	119
2. Le "fasi" della direzione	»	120
3. Gli stili di direzione	»	122
3.1. Direzione autoritaria	»	123
3.2. Direzione paternalistica	»	125
3.3. Direzione consulenziale	»	125
3.4. Direzione partecipativa	»	126
4. Criteri ottimali	»	126

Parte terza - La struttura organizzativa

10. Relazioni e struttura	»	131
1. La struttura organizzativa	»	131
2. Gli stadi evolutivi	»	132
3. <i>Staff e line</i>	»	137
4. Le modalità d'intervento sulla struttura	»	141
11. L'organigramma e le mansioni	»	143
1. Una definizione	»	143
2. Mansioni e procedure	»	146
3. Tipologie di organigrammi	»	147
3.1. Organigramma per funzioni	»	147
3.2. Organigramma orizzontale	»	147
3.3. Organigramma circolare	»	148
3.4. Organigramma per prodotti	»	148

3.5. Organigramma per aree geografiche	pag.	151
3.6. Organigramma per classi di clienti	»	151
3.7. Organigramma a matrice	»	152
3.8. Organigramma misto	»	153
3.9. Organigramma per processi	»	153
12. Le principali funzioni aziendali	»	155
1. Il consiglio di amministrazione	»	155
1.1. Introduzione	»	155
1.2. La funzione del consiglio di amministrazione	»	157
1.3. La composizione del consiglio di amministrazione	»	158
2. L'alta direzione	»	160
3. La funzione materiali	»	162
4. La funzione logistica		
4.1. Tipologia	»	166
4.2. Pianificazione degli inventari	»	166
4.3. Gestione degli acquisti	»	167
4.4. Programmazione e controllo dei materiali	»	168
5. La funzione produzione	»	168
5.1. Collocazione, ruolo e responsabilità	»	169
5.2. La capacità produttiva	»	169
5.3. Manutenzione	»	170
5.4. Fabbricazione	»	171
6. La funzione ricerca e sviluppo	»	171
7. La funzione commerciale	»	172
8. La funzione finanza	»	175
9. La funzione amministrazione	»	177
10. La funzione personale	»	178
10.1. Evoluzione storica e aree di responsabilità	»	181
10.2. Amministrazione personale	»	181
10.3. Gli altri principali capitali d'interesse	»	183
11. La funzione elaborazione dati	»	184
	»	184

Parte quarta - La gestione aziendale

13. La gestione aziendale	»	189
1. I classici modelli di direzione	»	189
1.1. La direzione intuitiva	»	189
1.2. La direzione per obiettivi	»	190

1.3. La direzione per politiche	pag.	191
2. La gestione per funzioni	»	192
3. La gestione per processi	»	194
4. I modelli di miglioramento	»	198
4.1. TQM - Total Quality Management o BPI	»	198
4.2. BPR - Business Process Reengineering	»	199
4.3. Considerazioni	»	200
4.4. Critiche metodologiche	»	203
5. Alcuni metodi di miglioramento	»	205
5.1. EFQM	»	205
5.2. Premio Qualità Italia	»	207
5.3. Malcom Baldrige Award	»	208
5.4. IBEC	»	209
5.5. BSC - Balanced Scorecard	»	209
5.6. Six Sigma	»	210
5.7. Il Gambel Test	»	210
6. La co-gestione	»	211
7. Il quadrante manageriale	»	214
8. L'azienda familiare e manageriale	»	217
9. Dall'azienda privata alla pubblica amministrazione	»	219
9.1. L'impresa privata e l'ente pubblico	»	220
9.2. Il concetto di organizzazione	»	222
9.3. L'utilizzo del Gambel Test nella pubblica amministrazione	»	223
9.4. Due studi di matrice nella pubblica amministrazione	»	225
9.5. Brevi conclusioni	»	226

Parte quinta - Casi aziendali

14. Introduzione	»	231
15. Caso Alfa	»	233
1. Il consiglio di amministrazione	»	233
2. Presidente e amministratore delegato	»	235
3. Direttore generale	»	237
4. Comitato di direzione	»	238
5. Segreteria dell'alta direzione	»	239
6. Affari generali	»	240

7. Funzione pianificazione e controllo	pag.	241
7.1. Scopi e finalità della funzione	»	241
7.1.1. Pianificazione	»	242
7.1.2. Controllo di gestione	»	243
7.1.3. Amministrazione	»	243
7.2. Compiti delle unità organizzative	»	244
7.2.1. Segreteria pianificazione e controllo	»	244
7.2.2. Controllo di gestione	»	245
7.2.3. Organizzazione-procedure	»	245
7.2.4. Bilancio e <i>fiscal audit</i>	»	246
7.2.5. <i>Internal auditing</i>	»	246
7.2.6. Contabilità generale e analitica	»	246
7.2.7. Contabilità di magazzino	»	248
8. Centro elaborazione dati	»	249
9. Assicurazione qualità	»	250
10. Funzione materiali	»	251
10.1. Scopi e finalità della funzione	»	251
10.2. Compiti delle unità organizzative	»	253
10.2.1. Segreteria materiali	»	253
10.2.2. Acquisti	»	253
10.2.3. Gestione magazzini	»	254
10.2.4. Distribuzione fisica	»	255
11. Funzione tecnica - ricerca e sviluppo	»	255
11.1. Scopi e finalità della funzione	»	256
11.2. Compiti delle unità organizzative	»	257
11.2.1. Segreteria tecnica - ricerca e sviluppo	»	257
11.2.2. Ufficio tecnico	»	257
11.2.3. Segreteria Ufficio tecnico	»	259
11.2.4. Sistema informativo tecnico	»	259
11.2.5. Product specialist	»	259
11.2.6. Servizio di assistenza tecnica (Sat)	»	260
12. Funzione commerciale	»	263
12.1. Scopi e finalità della funzione	»	263
12.2. Compiti delle unità organizzative	»	265
12.2.1. Servizi di marketing	»	265
12.2.2. Segreteria commerciale	»	267
12.2.3. Servizio ricambi	»	267
12.2.4. Amministrazione delle vendite	»	268
12.2.5. Product manager	»	269
12.2.6. Capo area	»	270
12.2.7. Centri assistenza tecnica (Cat)	»	271

13. Funzione finanza	pag. 272
13.1. Scopi e finalità della funzione	» 273
13.2. Compiti delle unità organizzative	» 274
13.2.1. Segreteria finanza	» 274
13.2.2. Pianificazione finanziaria	» 274
13.2.3. Tesoreria	» 274
14. Funzione personale	» 277
14.1. Scopi e finalità della funzione	» 277
14.1.1. Gestione strategica	» 278
14.1.2. Gestione operativa	» 279
14.2. Compiti delle unità organizzative	» 279
14.2.1. Amministrazione del personale	» 279
16. Caso Beta	» 280
1. La funzione tecnica - ricerca e sviluppo	» 280
1.1. Scopi e finalità della funzione	» 280
1.2. Compiti delle unità organizzative	» 281
1.2.1. Servizi tecnici	» 281
1.2.2. Direzione di stabilimento	» 282
1.2.3. Manutenzione	» 283
1.2.4. Capi turno	» 283
Bibliografia	» 285

Premessa

Questo libro è frutto di esperienze aziendali e di studi sull'organizzazione. Come una buona parte dei volumi manageriali, la stesura si snoda fra un continuo riprendersi di teoria e pratica, ragionamenti, progetti e realizzazioni di strutture, cercando di adeguare la realtà italiana al mondo del cambiamento.

Nei miei 40 anni di professione ho visto molte situazioni cambiare, scenari totalmente rivisti, aziende nascere e colossi imprenditoriali scomparire.

Le scienze manageriali hanno realizzato grandi passi: il marketing non è più confuso con le ricerche di mercato; la finanza è cresciuta vivendo proprie esperienze staccata dall'amministrazione; la qualità totale ha fatto il proprio ingresso nel contesto industriale europeo, il sistema informatico è esploso nelle proprie capacità. Molto è mutato, non così il management e l'organizzazione, anche se la visione del manager si è distinta dall'imprenditore, il dipendente ha assunto sempre di più il profilo del collaboratore, la visione per funzioni in gestione per processi. Naturalmente questo vale anche per l'esperienza italiana dove la piccola azienda o almeno l'azienda inferiore ai 100 dipendenti occupa il 98,5% dello scenario nazionale.

In questi anni di lavoro avrò progettato un centinaio di organigrammi, pochi assolutamente voluti, la maggior parte nati da richieste contingenti: da uno scorporo alle necessità delle norme ISO 9000 per una certificazione; altri ancora, per mie precise richieste (mi è difficile intervenire in un progetto aziendale se non conosco la struttura ed il profilo dei principali collaboratori).

Fatte queste considerazioni, sono altrettanto convinto che siamo al giro di boa: il sistema qualità ed il ricambio generazionale da un lato, unita-

mente alla cultura aziendale che sta diffondendosi, renderanno queste conoscenze più utili che nel passato. La stessa Università con l'inserimento dell'insegnamento di Organizzazione Aziendale diffonde l'importanza di questa disciplina. Ugualmente importanti per i manager sono le parti 3^a e 4^a dove tratto la formalizzazione dell'organigramma e riporto le mansioni di 2 casi aziendali.

Ed ora i ringraziamenti.

Il volume nasce dal piacere di formalizzare su carta le mie esperienze professionali e dalla necessità di consegnare ai miei studenti del Politecnico di Milano e dell'Università degli Studi di Catania una traccia degli argomenti che svolgo durante le lezioni. Lo stimolo culturale è così equamente distribuito tra il mondo del lavoro e quello della scuola.

Ringrazio i manager di molte aziende per gli utili suggerimenti e gli assistenti del mio Studio per gli stimoli che mi hanno fornito. Infine, un affettuoso pensiero ai miei Cari per tutte le ore che sottraggo loro, augurandomi di averli sempre ugualmente vicini.

Edoardo L. Gambel

Parte prima

Introduzione al management

1. Il sistema aziendale

1. Una definizione di azienda

La sempre maggiore importanza che il fenomeno aziendale sta assumendo nel contesto sociale induce ad alcune riflessioni su ciò che effettivamente si debba intendere con il termine azienda. Non esiste infatti una definizione univoca e comunemente accettata: a seconda dell'ottica particolare o del singolo aspetto che si intende esaminare è possibile di volta in volta trovarsi di fronte a diverse interpretazioni. Infatti la complessità che caratterizza l'azienda è tale da richiedere un approccio di tipo interdisciplinare e questo rende alquanto problematica la ricerca di un'unica e concorde definizione. Mentre il sociologo darà importanza preminente alla componente "uomini" presente nel contesto organizzativo o alle interrelazioni con l'ambiente sociale, chi si occupa di materie a carattere economico guarderà all'azienda maggiormente come luogo di produzione o come fonte di reddito.

Il particolare taglio imposto a questo volume ha privilegiato, fra le varie possibili alternative, una definizione che sottolinea in particolare due aspetti:

- l'azienda è stata in primo luogo considerata secondo il punto di vista di chi è chiamato a svolgere compiti di carattere dirigenziale: il manager;
- secondariamente si è tenuto conto dell'argomento affrontato: l'organizzazione aziendale.

Considerando entrambi questi aspetti, **l'azienda può essere definita come un insieme di fattori umani, materiali e finanziari che, coordinati fra loro, operano per raggiungere determinati obiettivi.**

**Per raggiungere gli obiettivi,
le azioni devono essere
“coordinate”**

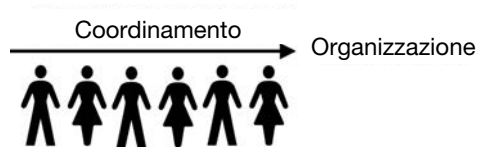


Fig. 1 - Coordinamento e organizzazione

In questa proposizione sono racchiusi alcuni interessanti concetti che richiedono spiegazioni ed approfondimenti. È comunque importante fin d'ora sottolineare l'esistenza di una stretta relazione fra “coordinamento” e “raggiungimento degli obiettivi”. L'assenza o l'insufficienza di coordinamento provoca infatti nel medio-lungo termine un mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi proposti (fig. 1).

Da ciò si deduce che una delle priorità aziendali è quella di curare l'opera di coordinamento fra i vari fattori in precedenza elencati.

Le particolari caratteristiche di ogni singolo fattore e la peculiarità degli obiettivi fissati costituiscono infine le basi di partenza per comprendere quale tipo di coordinamento sia necessario possedere.

2. Le risorse

Secondo una classificazione tipicamente anglosassone i fattori citati nella definizione possono essere agevolmente suddivisi in cinque fondamentali categorie (le classiche 5 M):

- *Money*
- *Machines*
- *Materials*
- *Methods*
- *Men*

Ognuna di queste risorse riveste un ruolo variamente importante nel contesto aziendale a seconda delle caratteristiche dell'azienda (tipologie di prodotti offerti, peculiarità del processo produttivo, dimensioni) e delle particolari condizioni che in essa si vengono a creare (situazione economica, conflittualità interna, relazioni con l'ambiente esterno, ecc.).

Nessuna risulta completamente eliminabile o sostituibile con altre. Perfino nel caso dell'automazione più spinta, l'uomo non potrà essere totalmente sostituito nello svolgimento di determinate mansioni, così come appare irrinunciabile l'utilizzo del denaro come termine di misura e mezzo di scambio per l'acquisizione dei fattori produttivi.

La contemporanea presenza di tutte e cinque le risorse elencate non è comunque di per sé sufficiente ad assicurare il funzionamento dell'azienda.

Trattandosi di componenti non omogenei fra loro, occorre infatti procedere al loro coordinamento.

Volendo effettuare un paragone, le risorse sono assimilabili ai diversi tipi di input forniti ad un calcolatore. Solo in presenza di un programma appositamente elaborato il loro contributo alla soluzione del problema diventa determinante. Tuttavia, se la quantità e la qualità degli input fornite sono scarse, gli output necessariamente non costituiscono un'adeguata soluzione del problema.

La medesima situazione accade per l'azienda: la presenza di un valido patrimonio di risorse costituisce indiscutibilmente una premessa per il conseguimento degli obiettivi aziendali, in mancanza della quale l'azione di coordinamento potrebbe fornire scarsi risultati.

Fra i vari tipi di risorse elencate rivestono una particolare importanza quelle umane. Rispetto alle rimanenti queste ultime si differenziano per due aspetti connessi fra loro:

- ◆ comportano generalmente le maggiori difficoltà di gestione;
- ◆ presentano le più elevate potenzialità di miglioramento.

La particolarità della natura umana è infatti in grado da sola di spiegare i motivi che inducono ad attribuire a questa risorsa i due caratteri distintivi citati.

Il peso del fattore uomo nel contesto aziendale è sempre risultato determinante per la crescita ed il successo dell'azienda. La gestione di questa importante risorsa deve pertanto essere impostata tenendo conto che da essa dipende molte volte il futuro aziendale. Ciò vale ben inteso anche per le restanti risorse, tuttavia in un'ottica di lungo periodo è necessario riconoscere ad essa una certa priorità ¹ allo sviluppo del capitale umano a disposizione.

1. È estremamente significativo a questo proposito il seguente passo di Ulderico Capucci, tratto da *Quaderni di formazione - Industrie Pirelli S.p.A.*: «La risorsa umana è stata da tempo definita critica. Questo per motivazioni diverse:

- critica, perché spesso quantitativamente limitata. La disponibilità di uomini, in particolari Quadri, è tanto più scarsa quanto più aumenta la massa di investimento per formarla e la sua disponibilità o reperibilità diminuisce;