INDICE

Premessa **9**

Introduzione 13

Capitolo 1 - L'Organizzazione aziendale 23

Le origini, il modello OGR e le contaminazioni
Alcune definizioni di Organizzazione aziendale
Le basi fondamentali
Cosa studia l'Organizzazione aziendale?
Il soggetto, nonché oggetto di analisi: l'Azienda
Le classificazioni delle Aziende
Le classificazioni delle Imprese
Il confronto tra il concetto di Azienda e quello di Impresa

Capitolo 2 - Le strutture organizzative: gli Organigrammi 47

Struttura elementare: snella, corta o piatta
Struttura funzionale o articolata
Struttura divisionale
Struttura matriciale

Capitolo 3 - Le teorie organizzative 59

La divisione del Lavoro: Adam Smith (1723-1790)
L'organizzazione scientifica del Lavoro: Taylor (1911)
La catena di montaggio adottata da Ford (1913)
Fattori caratterizzanti l'organizzazione tayloristica
L'organizzazione amministrativa del Lavoro: Henri Fayol (1841-1925)
Il modello burocratico: Max Weber
Le relazioni umane: gli esperimenti di Elton Mayo (1924-1932)
Effetto Hawthorne: successo o fallimento?

Capitolo 4 - Le teorie motivazionali 75

Maslow e la gerarchia dei bisogni
McClelland: oltre le riflessioni di Maslow
McGregor: la teoria X ed Y
Frederick Herzberg (1923-2000)
Il caso AT & T: un primo esempio di smart working
Henry Mintzberg e la progettazione organizzativa
Mintzberg per le aziende sanitarie
I ruoli apicali dell'organizzazione sanitaria
Il ruolo del manager "socialmente responsabile"
Il profilo del manager ideale

Prime riflessioni conclusive 99

Bibliografia consultata 101

Indice degli Autori citati 113

PREMESSA

L'avvio della presente ricerca in ambito aziendale trae spunto da una riflessione che poggia le basi sull'utilizzo di termini riferiti ad un'altra disciplina (nello specifico, la grammatica italiana, quindi molto distante dal tema in questione) per spiegare un concetto relativo all'Economia aziendale. Il termine "Azienda", che secondo la definizione fornita dal Codice civile, trattasi di un «complesso di beni[1] (o sommatoria di risorse: "Macchinari"[2], "Materiali"[3], "Energie"[4], ma soprattutto "Lavoro di Persone"[5], che unito ai tre precedenti fattori realizza un Prodotto o un Semilavorato) organizzati dall'Imprenditore[6] per l'esercizio dell'Impresa (o dell'attività economica)»[7]. Ampliando il nostro orizzonte (per usare una metafora: l'allargarsi dei cerchi nello stagno!) ci ritroviamo a dialogare con la frase, o sommatoria di parole[8]. Volendo soffermarci sul termine "frase", possiamo dire che esiste un collegamento tra la Parola e la Frase, allo stesso modo di quello tra il Dato e l'Informazione; infatti, in entrambi i casi (Parola e Dato) rappresentano un elemento base o grezzo. In altri termini elementare, quindi come tale, deve essere contestualizzato e rielaborato. Invece, nel caso della Frase e dell'Informazione, ci troviamo di fronte ad elementi che - derivando

---

[1] Art. 810 c.c.: "Sono beni le cose che possono formare oggetto di diritti".

[2] Qui con questa voce generica si intende definire l'intera gamma di beni Materiali: anche Impianti, Attrezzature, Mobili d'ufficio, PC ed altro materiale elettronico, nonché Fabbricati: Capannoni, Uffici, Magazzini, Laboratori, a seconda della tipologia dell'Impresa in questione!

[3] Materie Prime, Sussidiarie, di Consumo, ecc.

[4] Energia elettrica, Gas Metano, Acqua, in altri termini le cd. "utilities".

[5] Distinguiamo Lavoro Manuale, anche se oggi limitato per lo switch in atto verso l'Automazione ed il Lavoro Intellettuale.

[6] Art. 2082 c.c.: "E' Imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

[7] Art. 2555 c.c.; per delineare i contorni, ed evidenziare la differenza, torneremo nel successivo capitolo al confronto tra i due termini che - nella quotidianità - vengono utilizzati spesso come sinonimi: l'Azienda e l'Impresa, mentre - a nostro parere - presentano diverse peculiarità, delle quali sarebbe opportuno tenerne conto.

[8] Per un attimo poniamo il confronto con un altro ambito legato alla Comunicazione, altro "tassello" di cui andremo a tracciare le azioni, i significati che si pongono in collegamento con questo termine e che andremo ad inserire nello schema di tab. 1.

dalla elaborazione di più parole e/o dati - permettono di approfondire la conoscenza di chi è chiamato a "osservare, ascoltare, studiare, approfondire, valutare", per poi decidere ed agire[9].

Completiamo questa premessa distinguendo le due tipologie di frase: i) "semplice", che comunque comunica un'informazione completa e di senso compiuto; ii) "complessa", che rappresentiamo con il periodo, adatto ad esprimere concetti più completi e di livello superiore. A questo punto possiamo rappresentare questo format, tipicamente grammaticale, e che contestualizziamo al tema aziendale, come segue:

SOGGETTO → PREDICATO VERBALE → COMPLEMENTO OGGETTO

AZIENDA → DECISIONI / AZIONI → STAKEHOLDER (interlocutori)

Il focus o "cuore" di questa nostra ricerca, risulta il momento operativo, analizzato con lo sguardo rivolto all'interno dell'azienda, ossia alle decisioni più significative che la Proprietà, o meglio la Governance (con livelli di complessità commisurati alle dimensioni dell'azienda!), deve prendere per raggiungere quello che Cassandro (1967) definiva "Equilibrio armonico"[10] e che la Adkins (1999) considerava l'obiettivo massimo da raggiungere: "vincere Insieme"[11], ovvero la regola delle "pluri-win" dove vincono tutti! All'interno di questo nostro lavoro approfondiremo alcuni temi, che rappresentano un *continuum* di tappe sulla linea del ciclo di vita aziendale:

Invenzione → Innovazione → Modello OGR → Le 4 P (versione Base ed Allargata) → Stakeholder → CSR → Cause Marketing → Experience

---

[9] Questo schema sintetizza un processo logico che più o meno consciamente tutti, sia persone fisiche che giuridiche, attuano (o dovrebbero attuare prima di intraprendere azioni).

[10] Nella visione di Cassandro appare chiara la scelta di aver preso le distanze dalla teoria classica della massimizzazione del Profitto.

[11] ADKINS S., *Cause Related Marketing. Who cares wins,* Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.

A questo punto, per ognuna delle suddette "tappe" del ciclo di vita, identifichiamo gli Autori più significativi:

A] Invenzione (Leonardo da Vinci, circa anno 1500);

B] Innovazione (Schumpeter, 1911);

C] Modello OGR: Organizzazione, Gestione e Rilevazione (Zappa, 1927);

D] le 4 P del Marketing mix: Prodotto, Prezzo, Promozione e Punto Vendita, nella versione "*basic*" (McCarthy, 1960);

E] le P in versione "allargata" (Booms-Bitner, 1981; et altri);

F] la teoria degli Stakeholder (Freeman, 1983);

G] la *Corporate Social Responsibility* (Bowen, 1953; et altri);

H] il *Cause Marketing* o il Marketing sociale (Adkins, 1999);

I] l'*Experience* (Pine, 1998).

Queste tappe verranno approfondite nel prosieguo del presente lavoro.