



Lezioni 16

La progettazione della struttura organizzativa:

(Cap. 7: pp. 239-266, Decastri (a), 2016; Cap. 5 (2), Decastri 2016)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2022/2023



Contenuti

1. La progettazione dell'assetto organizzativo
2. Il processo di definizione delle scelte organizzative
3. Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa
4. Le strutture organizzative di base
5. Le strutture funzionali modificate



Contenuti

1. La progettazione dell'assetto organizzativo
2. Il processo di definizione delle scelte organizzative
3. Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa
4. Le strutture organizzative di base
5. Le strutture funzionali modificate



La progettazione dell'assetto organizzativo

- Le scelte di assetto organizzativo si riferiscono alle scelte inerenti:
 - **la struttura organizzativa**
 - struttura organizzativa di base
 - struttura delle singole unità organizzative
 - **i sistemi operativi**
 - sistemi di pianificazione strategica
 - sistemi di programmazione e controllo
 - sistemi di gestione del personale
 - sistemi informativi



I principi alla base delle le scelte di organizzazione

- 1. Il principio di coerenza dinamica:** non esistono soluzioni organizzative ottime e valide in ogni circostanza, ma occorre adottare una prospettiva contingency
- 2. Il principio di orientamento alle persone e ai gruppi di persone:** occorre coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone, non è possibile una mutua esclusione delle due finalità



La struttura organizzativa (ripresa)

1. ...indica i rapporti di dipendenza **formale**, compresi il numero di livelli gerarchici e lo *span of control* di manager e supervisori
2. ...identifica il raggruppamento di **individui in unità** organizzative nella totalità dell'organizzazione
3. ...implica la progettazione di sistemi che assicurino una **comunicazione** e un **coordinamento** efficaci e **l'integrazione degli sforzi** fra le unità organizzative



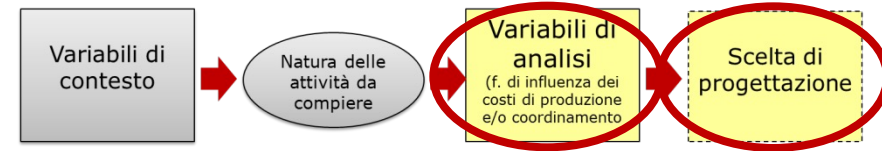


Contenuti

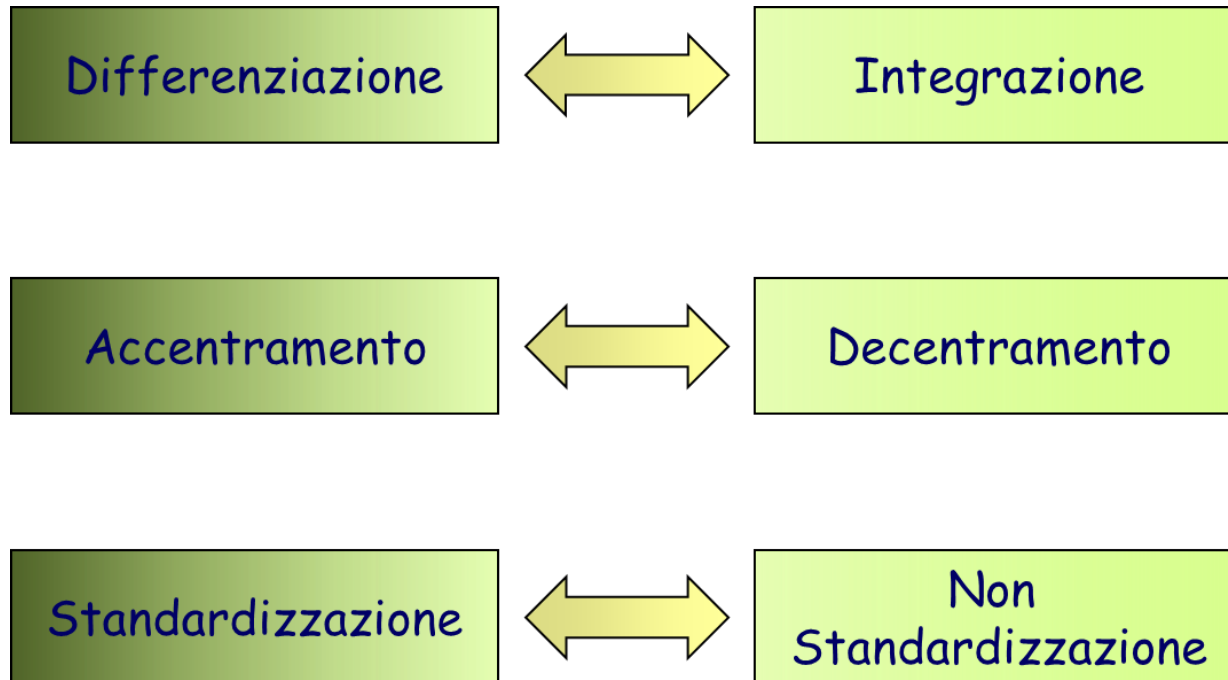
1. La progettazione dell'assetto organizzativo
2. Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa
3. Le strutture organizzative di base
4. Le strutture funzionali modificate



Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa (1/5)



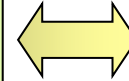
- **Obiettivo:** Legare le variabili di analisi e gli oggetti di scelta di organizzativa nella soluzione di 3 equilibri fondamentali:





Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa (2/5)

Differenziazione



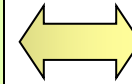
Integrazione

1. **Differenziazione orizzontale:** crea la divisione del lavoro che consente a componenti di una organizzazione di diventare più specializzati e produttivi e ne accresce la capacità di creare valore. In particolare:
 - Definisce l'ampiezza della dimensione orizzontale della struttura
 - Si manifesta in una molteplicità di unità organizzative differenziate rispetto al criterio di specializzazione che le caratterizza
2. **Differenziazione verticale:** fa riferimento al modo in cui una organizzazione progetta la propria gerarchia di autorità e crea relazioni di riporto per collegare ruoli organizzativi e sotto-unità
 - Stabilisce la distribuzione dell'autorità tra i diversi livelli per dare all'organizzazione più controllo sulle sue attività e accrescerne la capacità di creare valore
 - Definisce quindi l'ampiezza della dimensione verticale della struttura ed è intrinsecamente legata al concetto di ampiezza del controllo, con il quale si intende il numero di persone che riportano allo stesso superiore gerarchico



Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa (3/5)

Differenziazione



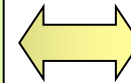
Integrazione

1. **Integrazione:** Il processo di coordinamento di vari compiti, funzioni e divisioni in modo che operino sinergicamente. Essa è realizzata attraverso:
 - La *dimensione verticale della struttura organizzativa*: la gerarchia rappresenta il meccanismo di integrazione più semplice. Poiché stabilisce chi riporta a chi, la gerarchia coordina vari ruoli in seno all'organizzazione.
 - La *profondità della struttura organizzativa*: modalità di interazione tra le unità organizzative che prescindono dalla linea gerarchica e sono volte a migliorare il coordinamento tra i diversi organi della struttura
 - I *meccanismi di integrazione non strutturale*: manovra sui sistemi operativi di gestione



Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa (4/5)

Accentramento

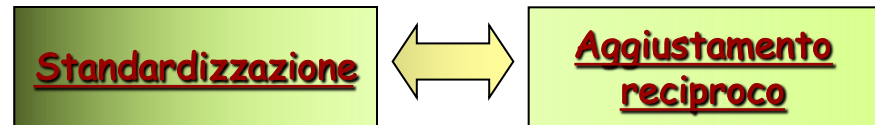


Decentrato

1. **Organizzazione accentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia
2. **Organizzazione decentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti sulle risorse dell'organizzazione e avviare nuovi progetti viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia
3. **Grado di accentramento:** grado in cui i processi decisionali che hanno luogo in una impresa, o in una parte di essa, sono concentrati in un singolo punto (alta direzione) della struttura organizzativa. E' valutato in funzione di:
 1. Numero di decisioni che vengono delegate all'alta direzione
 2. Qualità ed importanza di tali decisioni
 3. Effettivi margini di discrezionalità consentiti



Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa (5/5)



1. **Standardizzazione:** Conformità a modelli o esempi specifici – definiti da insieme di regole e norme – che si considerano corretti in una determinata situazione.
 - a) **Formalizzazione:** L'uso di regole e procedure scritte per la standardizzare le operazioni. Il suo grado elevato implica tipicamente l'accentramento del potere decisionale
 - b) **Socializzazione:** Processo mediante il quale i membri dell'organizzazione ne apprendono le norme per la standardizzare le operazioni, intendendo come norme gli standard o gli stili di comportamento che si considerano accettabili o tipici per gruppi di soggetti
2. **Aggiustamento reciproco:** Il processo tramite il quale le persone interagiscono per orientare il processo decisionale e risolvere i problemi anziché impiegare schemi predefiniti- le regole di standardizzazione



Contenuti

1. La progettazione dell'assetto organizzativo
2. Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa
3. Le strutture organizzative di base
4. Le strutture funzionali modificate



Le strutture organizzative di base

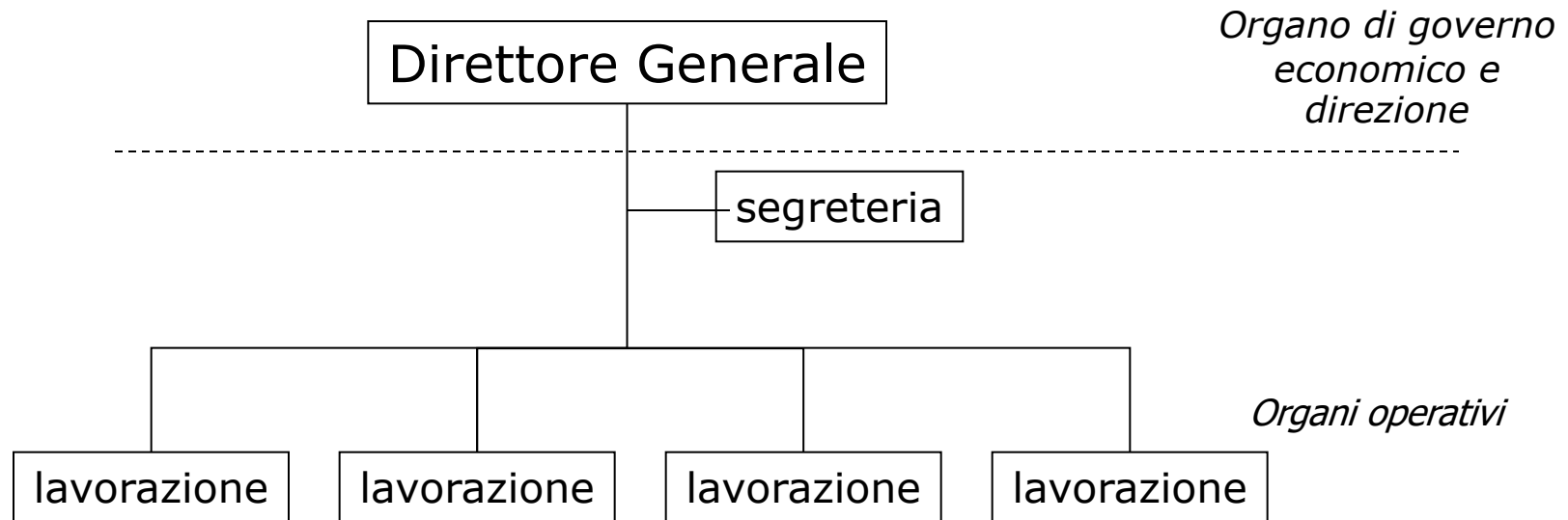
Tre tipi fondamentali:

- Struttura **elementare**
- Struttura **funzionale**
- Struttura **divisionale**

La scelta dipende dalle caratteristiche dell'azienda e dai criteri privilegiati di divisione e di coordinamento del lavoro



La struttura elementare



Caratteristiche aziendali:

- impresa di piccole (piccolissime) dimensioni e combinazioni produttive semplici
- un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le posizioni, ossia l'omogeneità dei compiti e delle responsabilità assegnate alle varie persone che ricoprono le diverse posizioni

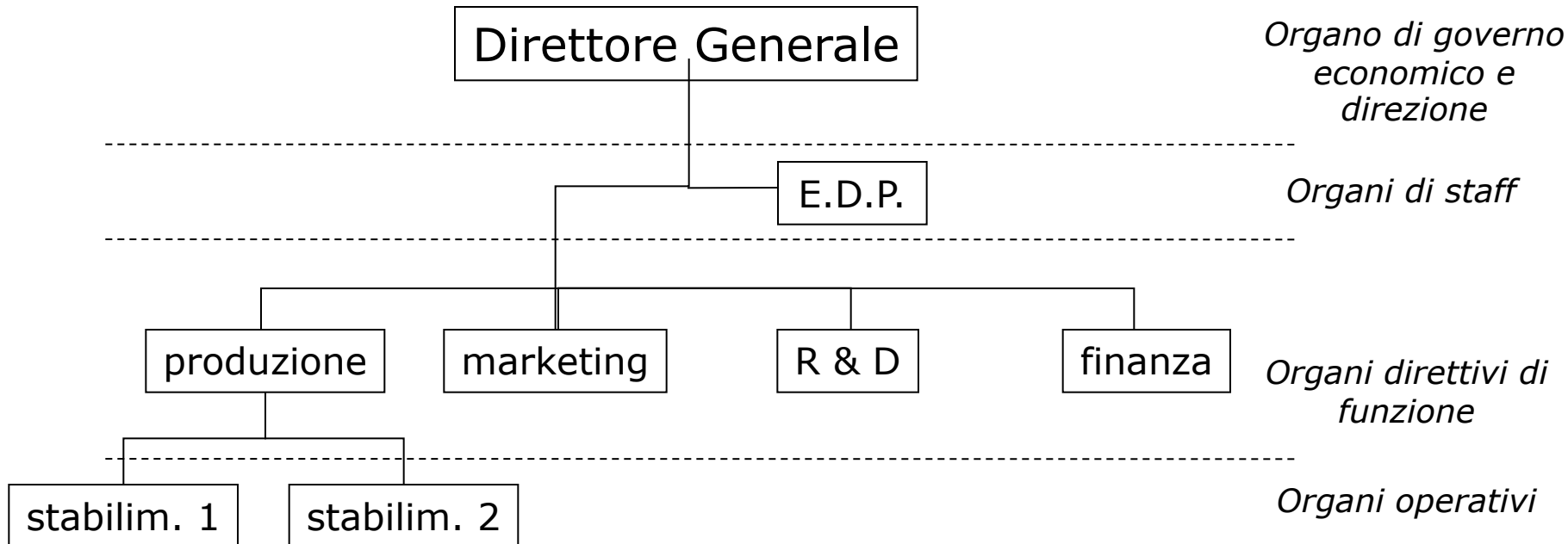


La struttura elementare

- **Caratteristiche**
 - elevato ACCENTRAMENTO
 - limitata FORMALIZZAZIONE
 - coordinamento mediante SUPERVISIONE
 - stile di direzione AUTORITARIO-PATERNALISTA
 - strategia 'emergente'
- **Principali vantaggi**
 - FLESSIBILITA' (di breve periodo)
 - caratteri del PROCESSO DECISIONALE (risposta strategica che conosce le caratteristiche operative)
 - bassi costi di struttura
 - rapporti interpersonali (mutuo adattamento)
- **Principali limiti**
 - FLESSIBILITA' (di lungo periodo - scarsa capacità di sorveglianza dell'ambiente)
 - caratteri del PROCESSO DECISIONALE (accumulo di problemi non risolti - poca attenzione per la crescita)
 - sbilanciamento operativo



La struttura funzionale



Caratteristiche aziendali:

impresa di medie dimensioni e combinazioni produttive relativamente semplici; un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

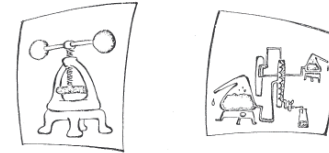
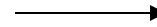
le funzioni, ossia l'omogeneità delle tecniche caratteristiche (specializzazione per tecniche)



La struttura funzionale

- **Caratteristiche**

- criterio di raggruppamento per INPUT
- tendenziale ACCENTRAMENTO
- SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE
- coordinamento mediante STANDARD

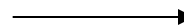


- **Principali Vantaggi**

- elevata EFFICIENZA
- ECONOMIE di SCALA
- ECONOMIE di APPRENDIMENTO (+ produttività)
- Rapporti INTERPERSONALI (componente valoriale)

- **Principali Limiti**

- CHIAREZZA nei rapporti tra organi
- SCARSA ELASTICITA'/FLESSIBILITA' (nel lungo periodo)
- COMUNICAZIONE
- COORDINAMENTO INTERFUNZIONALE (diversità di obiettivi e orientamenti)



Conflitti interfunzionali

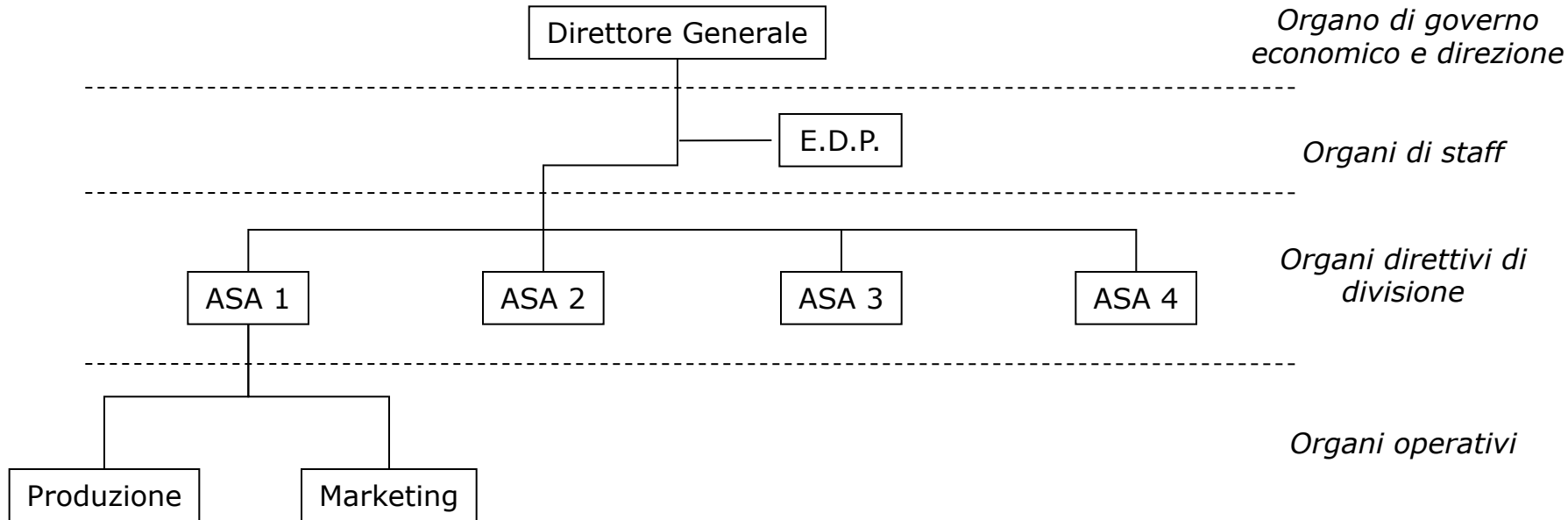


I conflitti interfunzionali (esempio)

	Marketing	Produzione
Conflitto di obiettivi	L'obiettivo operativo è la soddisfazione dei clienti	L'obiettivo operativo è l'efficienza di produzione
Aree di conflitto	Commento tipico	Commento tipico
1. Ampiezza della linea di prodotto	"I nostri clienti ci chiedono varietà"	"La linea di prodotto è troppo ampia, si ottengono solo cicli brevi, non economici"
2. Introduzione di nuovi prodotti	"I nuovi prodotti sono la nostra linfa"	"Cambiamenti di design non necessari sono eccessivamente costosi"
3. Programmazione della produzione	"Abbiamo bisogno di risposte più rapide, i lead time sono troppo lunghi"	"Abbiamo bisogno da parte dei clienti di impegni realistici che non cambino come il vento"
4. Distribuzione fisica	"Perché non abbiamo mai il giusto merchandise in magazzino?"	"Non ci possiamo permettere di mantenere scorte enormi"
5. Qualità	"Perché non possiamo avere una qualità ragionevole a prezzi bassi?"	"Perché dobbiamo sempre offrire opzioni troppo costose e poche opzioni economiche?"



La struttura divisionale



Caratteristiche aziendali:

- impresa di medio/grandi dimensioni e combinazioni produttive relativamente complesse
- più prodotti (o linee di prodotti disomogenee) destinati a specifici mercati

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

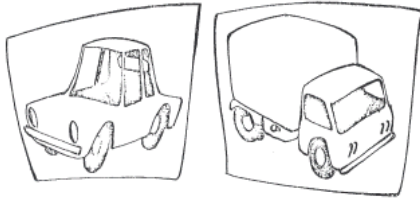
le combinazioni parziali (prodotti-mercati -> specializzazione in base all'output), ossia la disomogeneità degli aspetti tecnici e commerciali caratteristici di ciascuna combinazione parziale (strategia di diversificazione non correlata)



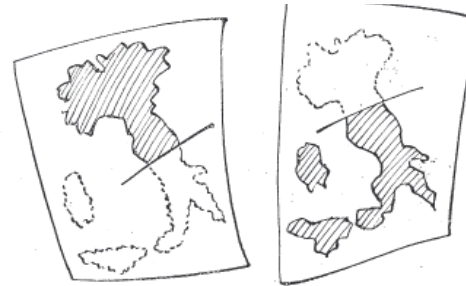
La specializzazione in base all'output

Area Strategica d'Affari (ASA)

- prodotto (linea di prodotti)



- clienti
- Mercato (area geografica)



➔ Criterio che esprime la maggior diversità!



La struttura divisionale

- **Caratteristiche**
 - criterio di raggruppamento per OUTPUT
 - DIVISIONI = centri di PROFITTO
 - rilevante peso degli organi di STAFF
 - coordinamento mediante STANDARD
- **Principali Vantaggi**
 - ADEGUATEZZA a strategie di DIVERSIFICAZIONE
 - elevata FLESSIBILITA'
 - RISORSE 'DEDICATE'
 - SVILUPPO di CAPACITA' IMPRENDITORIALI
- **Principali limiti**
 - scarsa EFFICIENZA
 - elevata CONFLITTUALITA'
 - elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO
 - ENFASI su risultati di BREVE PERIODO



Contenuti

1. La progettazione dell'assetto organizzativo
2. Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa
3. Le strutture organizzative di base
4. Le strutture funzionali modificate



Premessa

- Quando le organizzazioni a struttura **funzionale** devono adottare strategie di crescita o diversificazione i meccanismi di coordinamento tradizionali non sono più sufficienti
- **Tuttavia** la necessità di sfruttare al massimo le **economie di scala** può **sconsigliare** la trasformazione della struttura in **divisionale**
- E' possibile ricorrere a modelli di struttura che, pur conservando la specializzazione funzionale, consentano la gestione di altre dimensioni rilevanti mediante la creazione di **appositi organi** che affiancano la configurazione tradizionale



Organi delle strutture funzionali modificate

Tali **organi** - che realizzano l'integrazione orizzontale - possono essere:

- Temporanei/Permanenti
- Dotati o meno di autorità gerarchica

TEMPORANEI PERMANENTI

**SENZA
AUTORITA'**

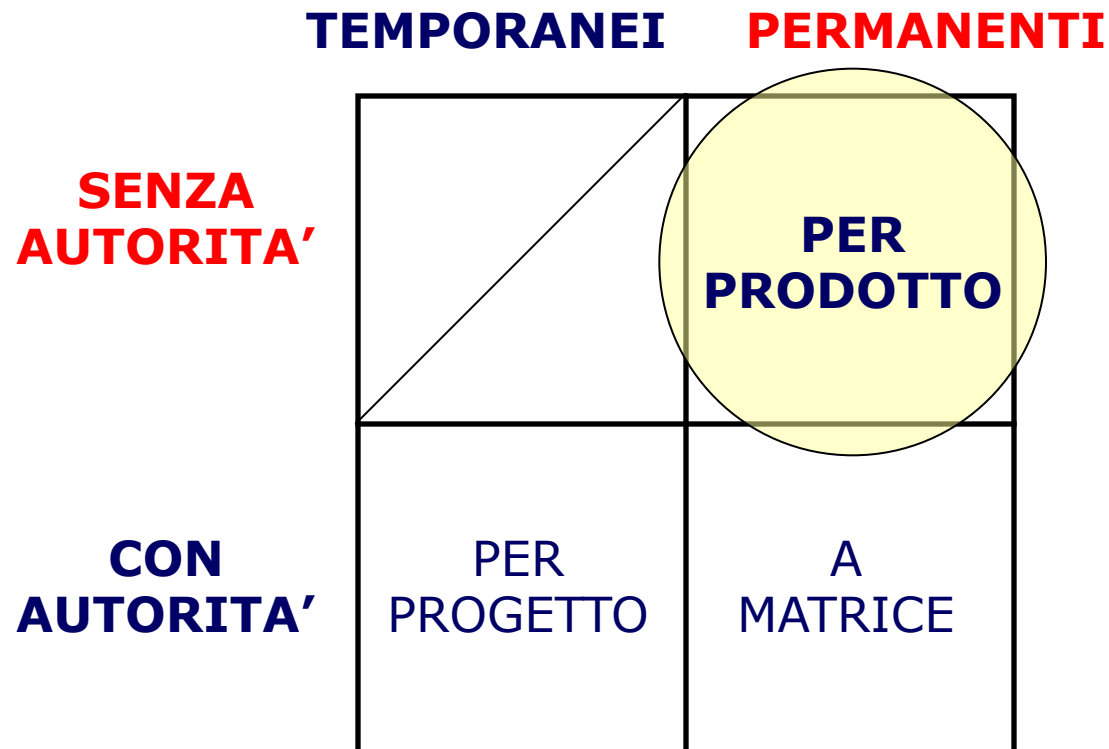
		PER PRODOTTO
	PER PROGETTO	A MATRICE

**CON
AUTORITA'**

Nelle strutture funzionali modificate gli organi che presidiano la seconda dimensione sono posti ad un livello gerarchico pari a quello delle direzioni funzionali



Le strutture funzionali modificate per prodotto





Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



...per prodotto

La struttura con **product managers** (PM) nasce nel momento in cui un'impresa, nel perseguire obiettivi di **crescita** e di **diversificazione** cerca uno strumento capace di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni prodotto/mercato relativamente omogenee

Il PM:

1. Taglia orizzontalmente la tradizionale gerarchia
2. È il responsabile principale dei risultati economici parziali del proprio prodotto



Tipi di PM

Due tipi di organizzazioni
per product management:

TIPO 1

Aziende fortemente
diversificate

**PM alle dipendenze
dell'alta direzione**

Compiti strategici e di
scelta di allocazione
delle risorse

TIPO 2

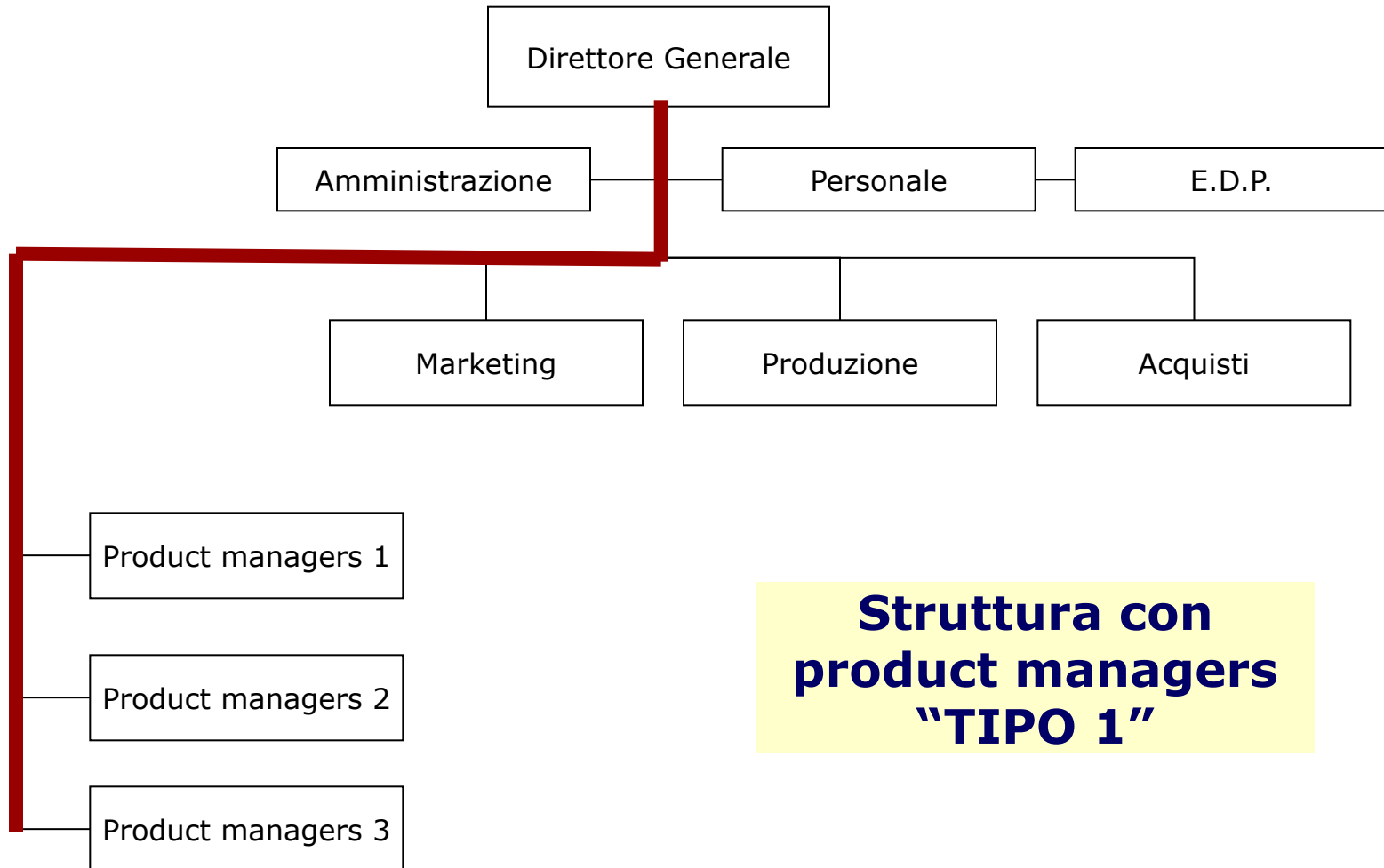
Aziende con ampia
gamma di prodotti, ma
non diversificata

**PM alle dipendenze
della direzione
commerciale**

Compiti di gestione del
marketing di prodotto

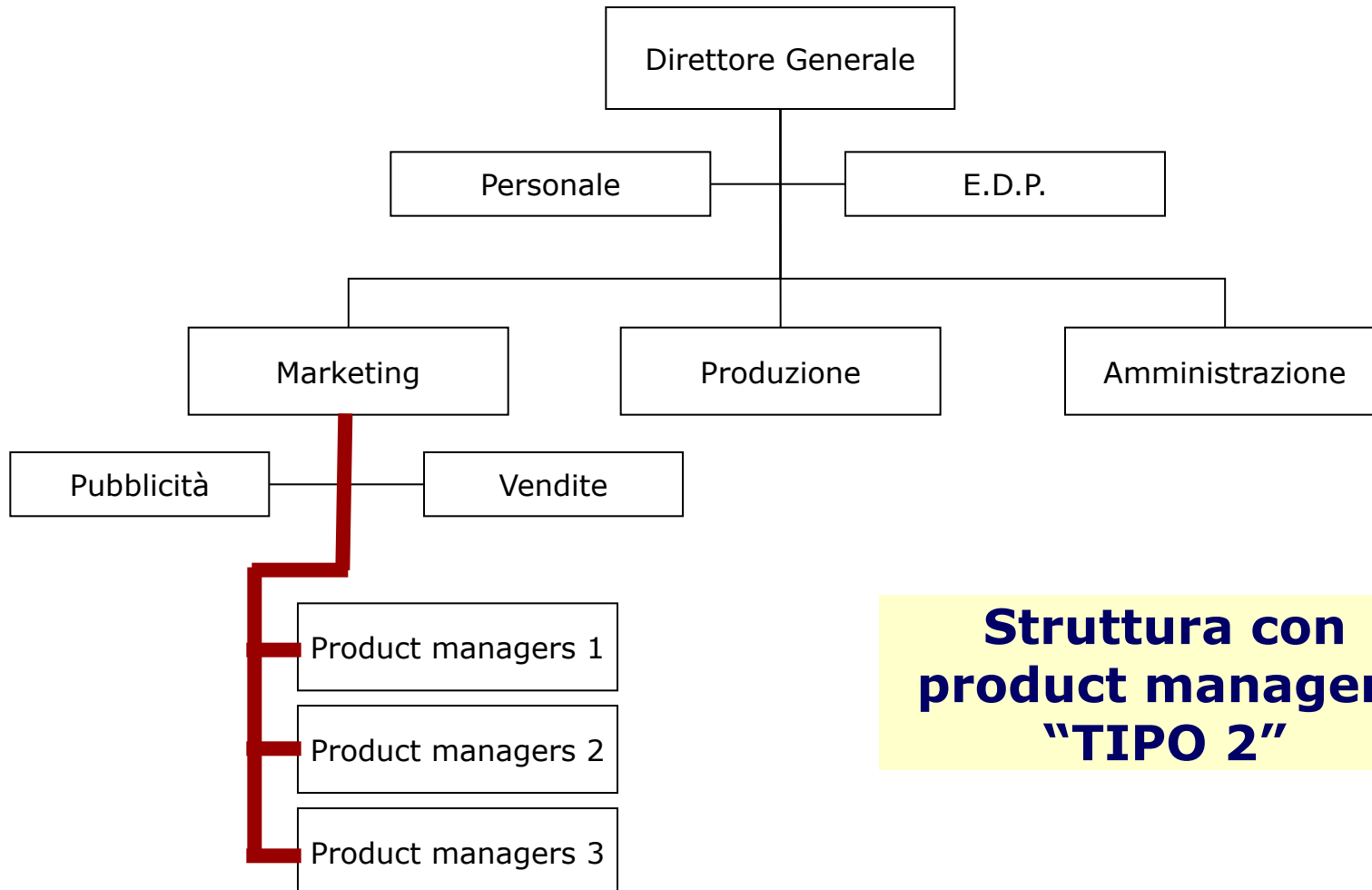


Tipo 1





Tipo 2



**Struttura con
product managers
"TIPO 2"**

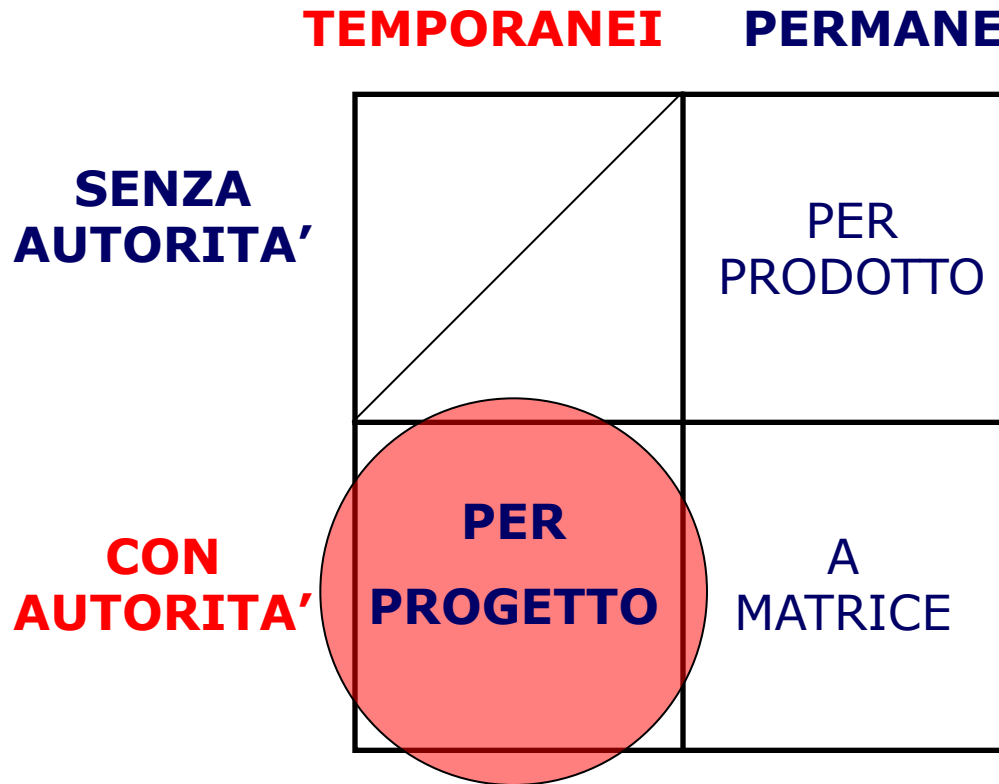


Struttura funzionale modificata per prodotto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - MAGGIORE COORDINAMENTO tra le attività connesse ad un prodotto
 - MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE di un organo per i risultati di un prodotto
 - MAGGIORE FLESSIBILITÀ/DINAMICITÀ (avvicinamento ai mercati di sbocco)
- **Principali limiti**
 - MAGGIOR TEMPO per le attività di coordinamento



Le strutture funzionali modificate per progetto



Questo tipo di struttura è scelta quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente è necessario raggiungere uno specifico obiettivo



Progetto

insieme di attività complesse che richiedono
l'impiego di persone provenienti da più
funzioni aziendali



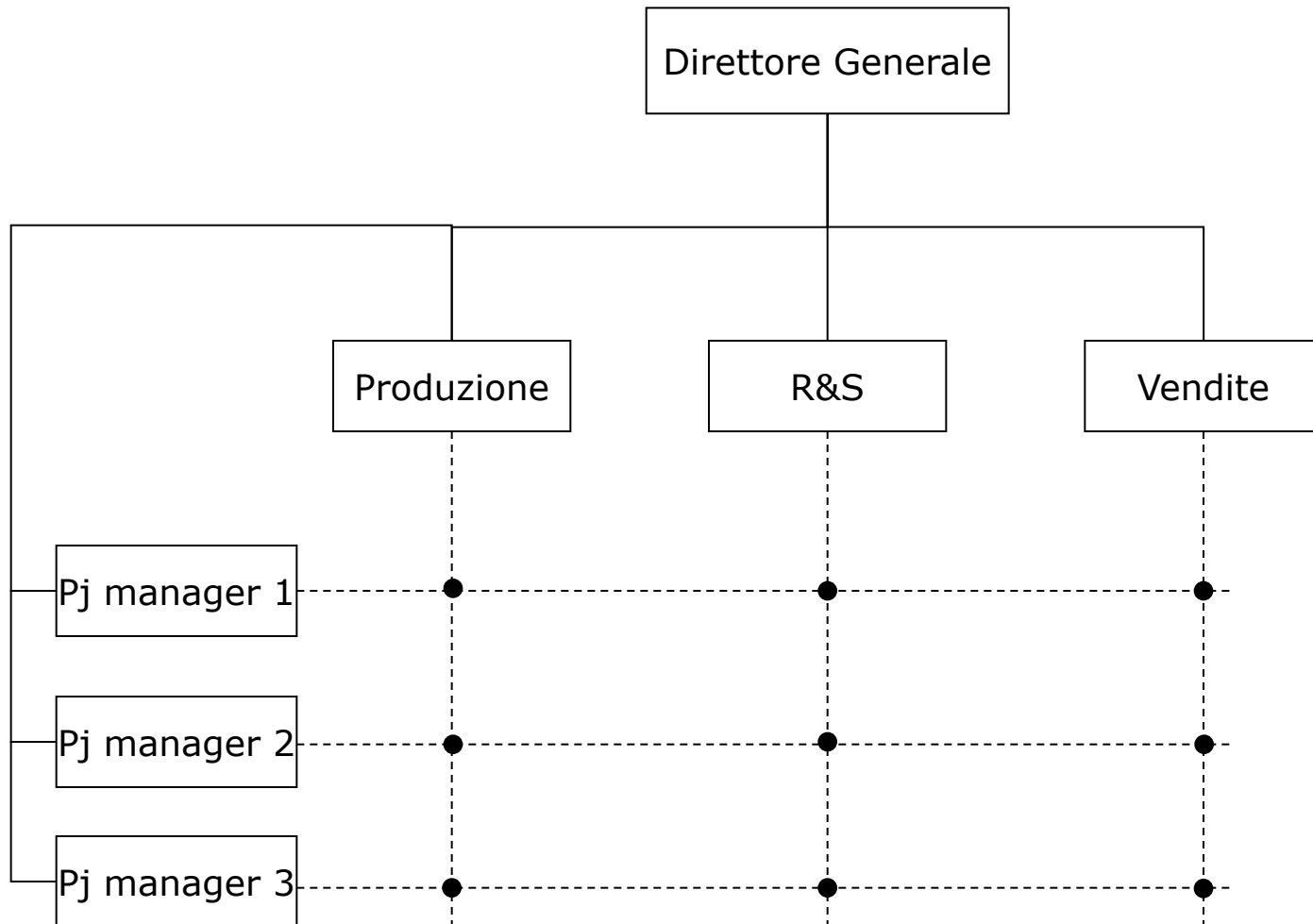
Il team di progetto

Le persone che fanno parte del team di progetto si trovano in una situazione di doppia dipendenza **non contemporanea**:

- 1. PjM** → finché il progetto è in corso di esecuzione
- 2. Organi funzionali** → tempo rimanente



La struttura per progetto



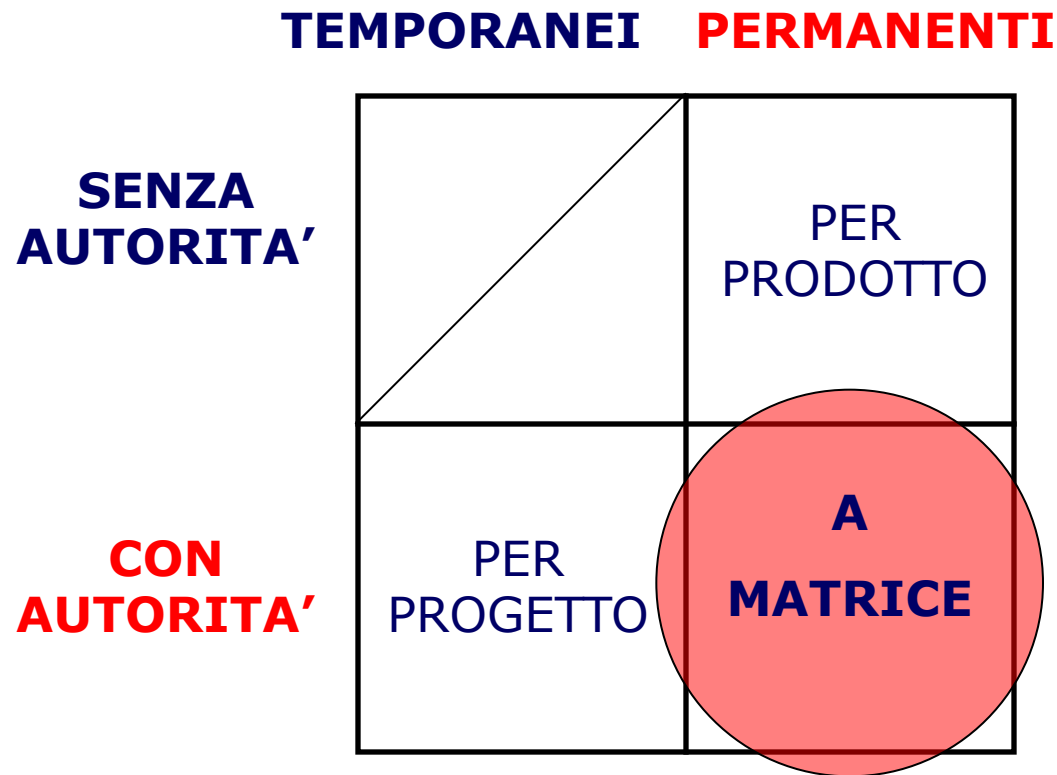


Struttura funzionale modificata per progetto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - Migliore controllo del progetto e migliore valutazione dei risultati
 - Migliori relazioni con i clienti
 - Minori tempi di sviluppo del progetto
 - Maggiore coordinamento tra unità tecniche
 - Migliore qualità
 - Maggiore orientamento agli obiettivi
- **Principali limiti**
 - CONFLITTI tra PjM e direttori funzionali
 - Tensioni per il team di progetto



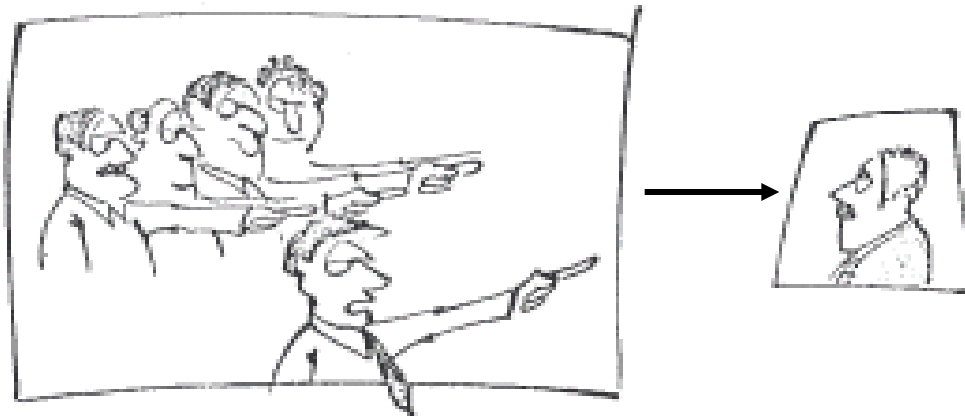
Le strutture funzionali modificate a matrice





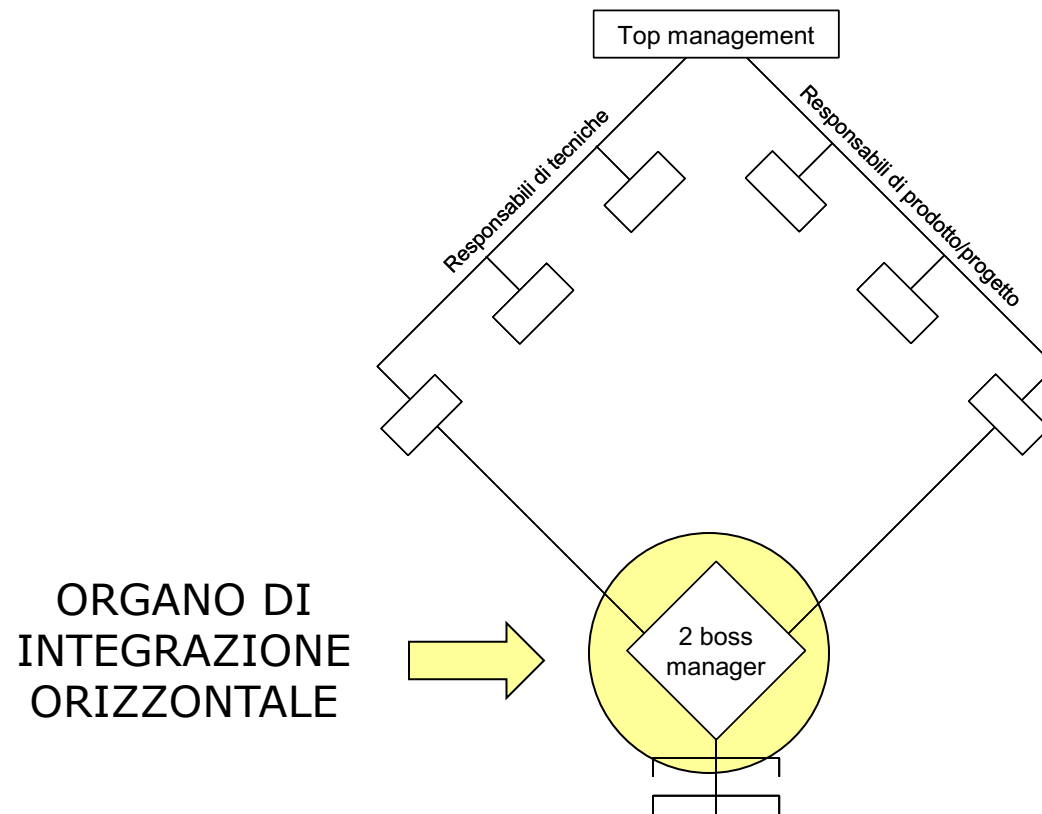
La struttura a matrice

- Gli organi di primo livello sono specializzati sia per *tecniche* sia per *prodotti/progetti*
- Duplice linea di autorità: i capi degli organi di secondo livello dipendono contemporaneamente dal responsabile di prodotto/progetto e dal dirigente di funzione





La struttura a matrice





La struttura a matrice

- **Caratteristiche**

- DOPPIO criterio di raggruppamento (INPUT e OUTPUT)
- DUPLICE linea di AUTORITA'-RESPONSABILITA'
- Elevato n° di RUOLI MANAGERIALI e INTEGRATORI
- Caratteri diffusi di PARTECIPAZIONE / AUTONOMIA
- Coordinamento mediante MUTUO ADATTAMENTO
- Elevato grado di COMPLESSITA' interna

- **Principali vantaggi**

- FLESSIBILITA'
- MIX di EFFICIENZA / EFFICACIA

- **Principali limiti**

- Elevata CONFLITTUALITA'
- Elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO
- Possibili SQUILIBRI AUTORITA'-RESPONSABILITA'