



---

# **Lezione 7**

## **Le strutture organizzative: dimensioni di analisi e idealtipi**

(Cap. 7: pp. 239-266, Decastri, 2016)

Università Tor Vergata  
Anno Accademico 2015/2016



# Contenuti

---

1. La progettazione dell'assetto organizzativo
2. I principi alla base delle scelte di organizzazione
3. La struttura organizzativa (ripresa)
4. Il processo di definizione delle scelte organizzative
5. Le «variabili chiave» dell'analisi organizzativa
6. Le «scelte» di progettazione organizzativa
7. Gli «equilibri» fondamentali di progettazione organizzativa
8. Le strutture organizzative di base



# 1. 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



## 2. I principi alla base delle 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



### 3. La struttura organizzativa (ripresa)

---

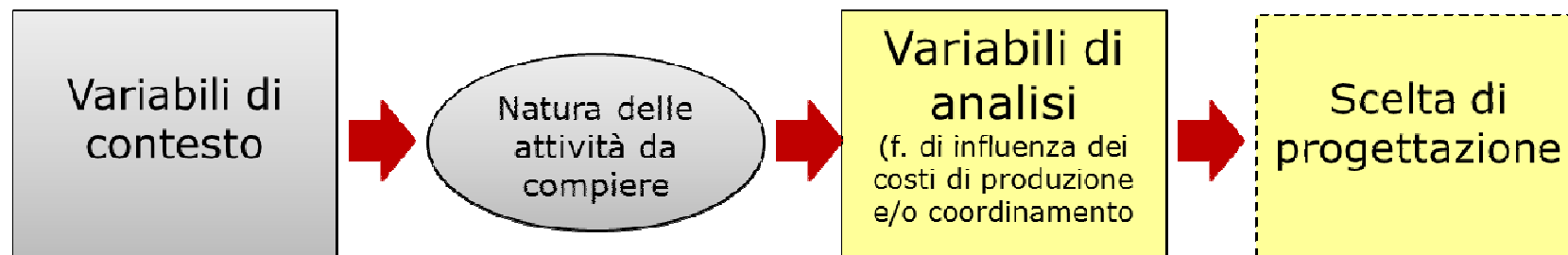
1. ...indica i **rapporti di dipendenza formale**, compresi il numero di livelli gerarchici e lo *span of control* di manager e supervisori
2. ...identifica il **raggruppamento di individui in unità** organizzative nella totalità dell'organizzazione
3. ...implica la progettazione di sistemi che assicurino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





## 4. Il processo di definizione delle scelte organizzative

- **Domanda:** data un certo tipo di attività da organizzare, quali sono i criteri e gli elementi in base ai quali possono essere compiute scelte organizzative efficienti ed efficaci?

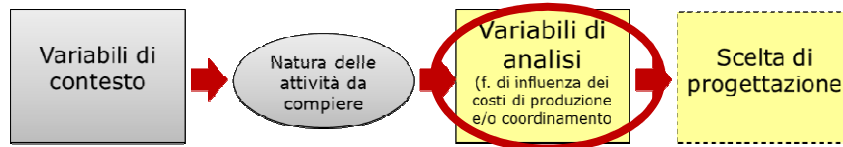


➡ **Variabili di analisi:** rappresentano gli elementi rispetto ai quali «devono» essere assunte le scelte organizzative

➡ **Scelta di progettazione:** rappresentano gli «oggetti» e quindi le decisioni che attengono alla attività di progettazione organizzativa



## 5. Le variabili «chiave» della analisi organizzativa (1/4)



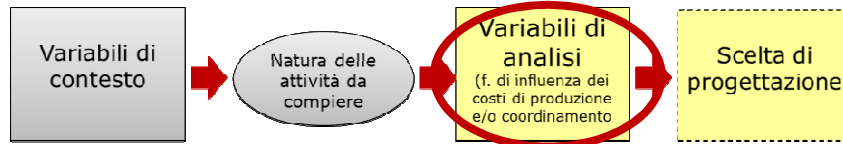
### *Elementi di influenza dei costi di produzione....*

I costi unitari di produzione sono influenzati da tre principali forme di economie:

- **Economie di scala** = diminuzione dei costi medi unitari di produzione dovuta o al crescere della scala di produzione o al crescere della potenzialità produttiva aziendale.
- **Economie di specializzazione** = diminuzione dei costi medi unitari di produzione derivante dalla replicazione nel tempo di una determinata attività, sia essa svolta da una persona o da una macchina
- **Economie di raggio di azione** = diminuzione dei costi medi unitari di produzione derivante dalla produzione congiunta di più beni o servizi.



## 5. Le variabili «chiave» della analisi organizzativa (2/4)



### ***Elementi di influenza dei costi di produzione e di coordinamento...***

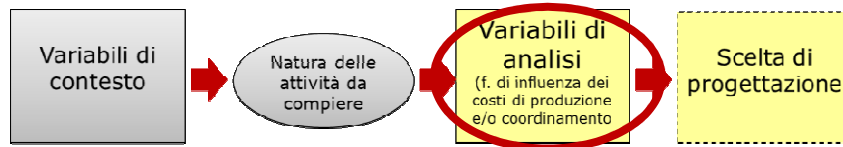
Esistono elementi che – tipicamente legati a dimensioni di contesto ambientale e tecnico – che influenzano contemporaneamente i costi unitari di produzione e i costi di coordinamento. Tali sono:

- **Incertezza e complessità** = divario tra informazioni necessarie e informazioni disponibili **(a)** nelle fasi a monte dello svolgimento di attività, **(b)** nello svolgimento delle attività, **(c)** nella valutazione ex-post delle azioni compiute
- **Insostituibilità e criticità delle risorse** = presenza di risorse tecnologiche, umane, ambientali, etc. , che possono considerarsi insostituibili o critiche per il raggiungimento dei fini.





## 5. Le variabili «chiave» della analisi organizzativa (3/4)



### *Elementi di influenza dei costi di coordinamento...*

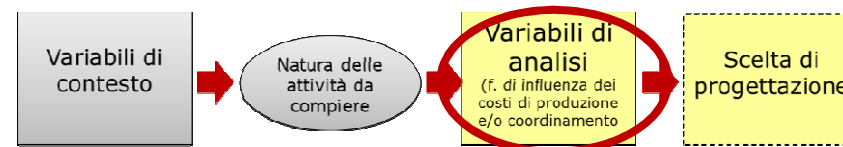
Esistono elementi che impattano sui costi di coordinamento e che sono tipicamente riferiti alle «relazioni» tra le attività che vengono poste in essere. Tali sono:

- **Conflitto di interesse e potenziale opportunismo** = situazione definita dagli attori in gioco e riferibile sia agli attori interni, sia agli attori esterni al sistema organizzativo
- **Tipo di interdipendenza tra le attività** = modalità in cui entrano in relazione tra loro attività, processi, oggetti aziendali
- **Numero di attività interdipendenti** = frequenza con la quale le interdipendenze si verificano e protraggono nel tempo



## 5. Le variabili «chiave» della analisi organizzativa (4/4)

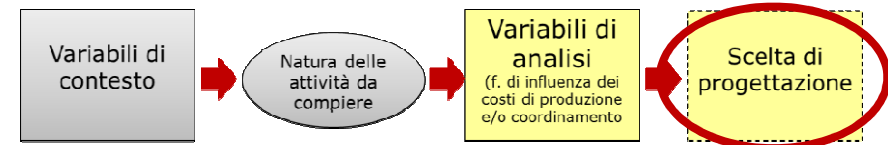
***Il quadro di insieme: variabili di analisi e costi di produzione e coordinamento...***



	Variabili di analisi							
Tipo di costo	Gruppo 1			Gruppo 2		Gruppo 3		
	Econ. di scala	Econ. di special.	Econ. di raggio di azione	Incertezza /comples.	Insost. / criticità risorse	Conflitto	Tipo di interdip.	Numero di attività interd.
Costi di produzione	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			
Costi di coordinamento				<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>



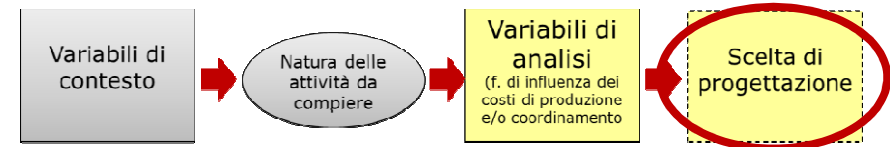
## 6. Le «scelte» di progettazione organizzativa (1/4)



- **Obiettivo:** configurazione dell'organismo personale e dei meccanismi di allineamento dei comportamenti dei singoli/dei gruppi ai fini dell'impresa
- Le scelte riguardano:
  - **Progettazione micro-strutturale** = individuazione dei compiti, delle attività, degli obiettivi, delle responsabilità e, eventualmente, dei comportamenti attribuiti e richiesti ai singoli individui
  - **Progettazione meso-strutturale** = definizione dei confini delle unità organizzative e, quindi, alla definizione del raggruppamento dei compiti, delle attività, degli obiettivi
  - **Progettazione macro-strutturale** = definizione della forma organizzativa complessiva dell'azienda al fine di garantire un certo grado di coerenza sia interna tra le varie scelte organizzative compiute, sia esterna e quindi fra dette scelte e il contesto in cui l'azienda opera



## 6. Le «scelte» di progettazione organizzativa (2/4)

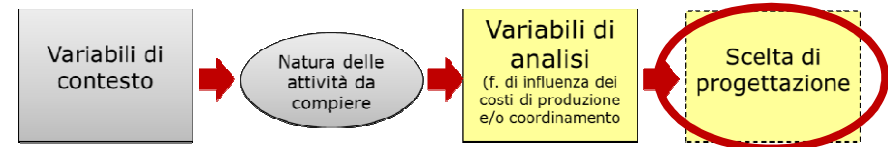


Gli **oggetti** fondamentali di scelta organizzativa possono così riassumersi:

- 1. Dimensione orizzontale** = definizione del «criterio» e del «grado» di specializzazione orizzontale della struttura e, quindi, alla suddivisione dei compiti, degli obiettivi e delle responsabilità tra i membri della organizzazione (livello micro) e tra le diverse unità organizzative (livello meso)
- 2. Dimensione verticale** = definizione di forma della gerarchia organizzativa, da intendersi in termini di (a) numero dei livelli gerarchici e (b) tipologie di organi che la compongono



## 6. Le «scelte» di progettazione organizzativa (3/4)



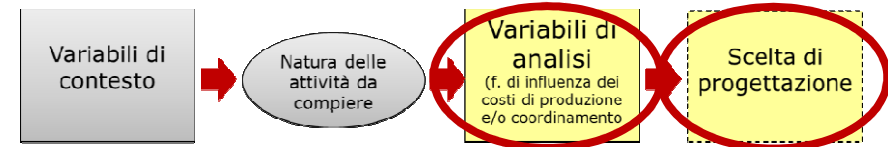
Gli **oggetti** fondamentali di scelta organizzativa possono così riassumersi:

- 3. Profondità e stabilità** = definizione degli strumenti d'integrazione e, quindi, di coordinamento tra i membri dell'organizzazione, finalizzati a mettere in rapporto le diverse posizioni e unità organizzative, creando canali di comunicazione che si pongono al di fuori delle linee di comunicazione verticali tipiche della gerarchia
- 4. Accentramento** = scelta di distribuzione del potere lungo l'asse verticale della struttura, a parità di scelte operate in termini di numeri di livelli gerarchici
- 5. Standardizzazione e formalizzazione** = definizione i modelli specifici di comportamento che si considerano corretti in una determinata situazione



## 6. Le «scelte» di progettazione organizzativa (4/4)

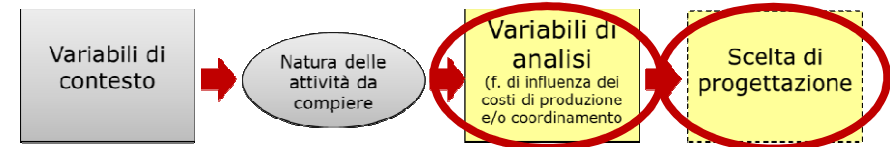
***Il quadro di insieme: variabili di analisi e scelte organizzative ...***



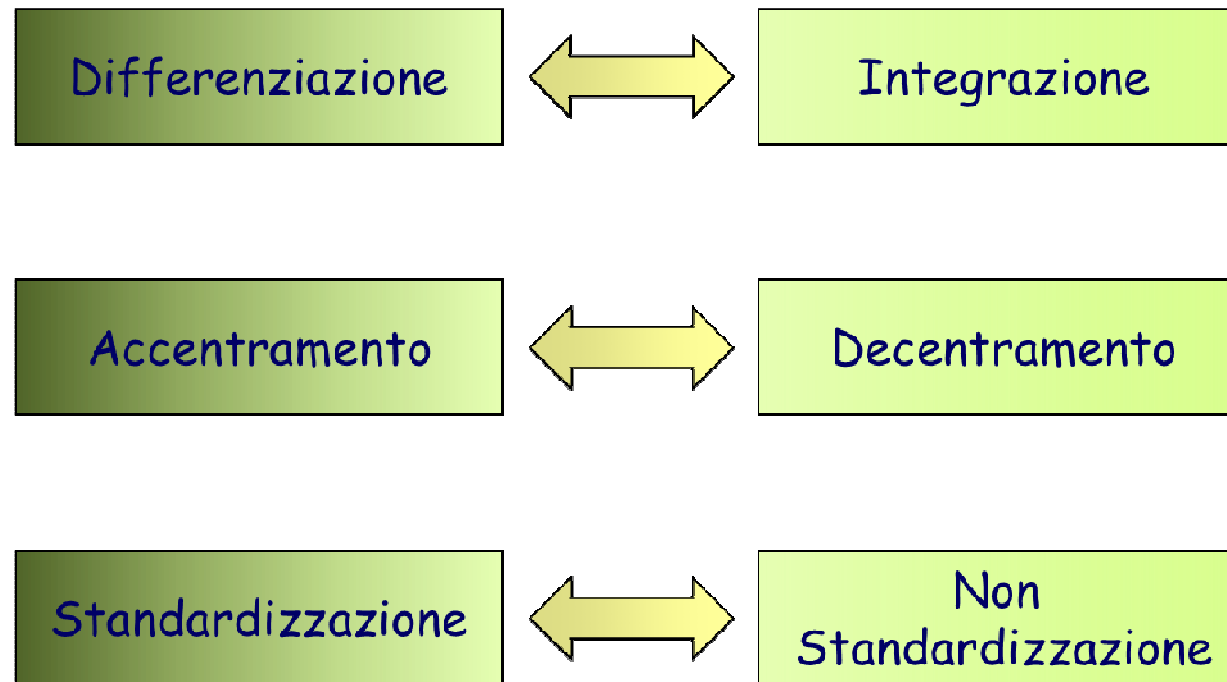
Variabile di analisi	Tipo di costi su cui la variabile di analisi impatta	Oggetto (principale) di progettazione sul quale è possibile intervenire				
		Dimensione Orizzontale	Dimensione Verticale	Profondità e stabilità	Accentramento-Deaccentramento	Formalizzazione e Standardizzazione
Economie di scala	Costi di Produzione	X				
Economie di specializzazione		X	X		X	X
Economie di raggio di azione		X				
Incertezza	Costi di produzione e coordinamento	X	X		X	
Insostituibilità e criticità delle risorse						
Conflitto di interesse e potenziale opportunismo	Costi di coordinamento		X		X	X
Interdipendenza tra attività		X	X	X	X	X



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



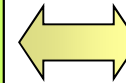
- **Obiettivo:** Legare le variabili di analisi e gli oggetti di scelta di organizzativa nella soluzione di 3 equilibri fondamentali:





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

Differenziazione



Integrazione

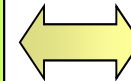
1. **Differenziazione orizzontale:** crea la divisione del lavoro che consente a componenti di una organizzazione di diventare più specializzati e produttivi e ne accresce la capacità di creare valore. In particolare:
  - Definisce l'ampiezza della dimensione orizzontale della struttura
  - Si manifesta 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





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

Differenziazione



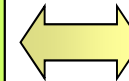
Integrazione

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



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

Accentramento



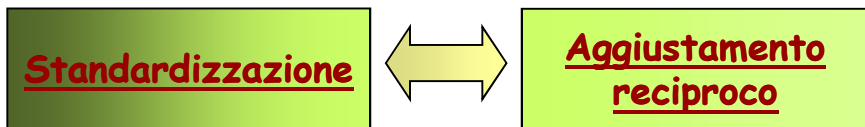
Decentramento

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



## 7. 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



## 8. Le strutture organizzative di base

---

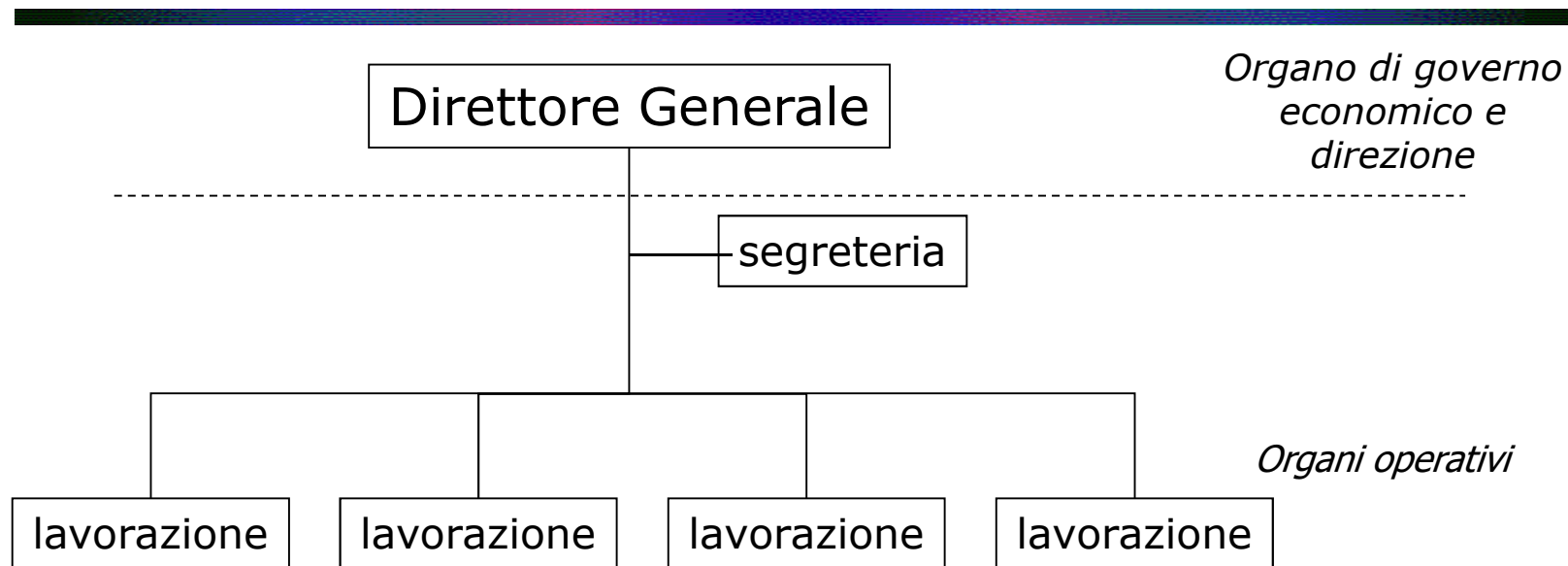
Tre tipi fondamentali:

- 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



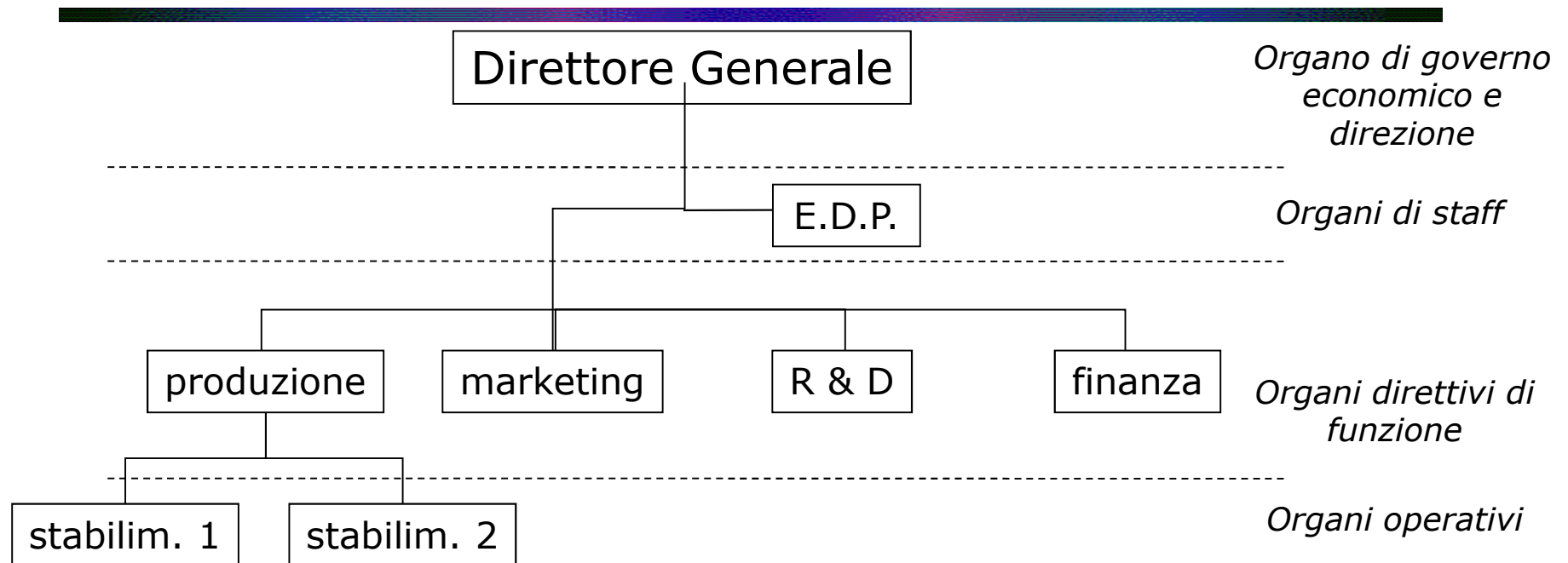
# La struttura elementare

---

- **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:

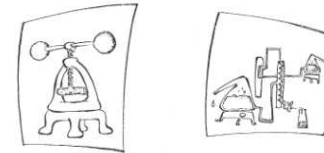
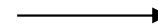
le funzioni, ossia l'omogeneità delle tecniche caratteristiche (specializzazione per tecniche)



# 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**



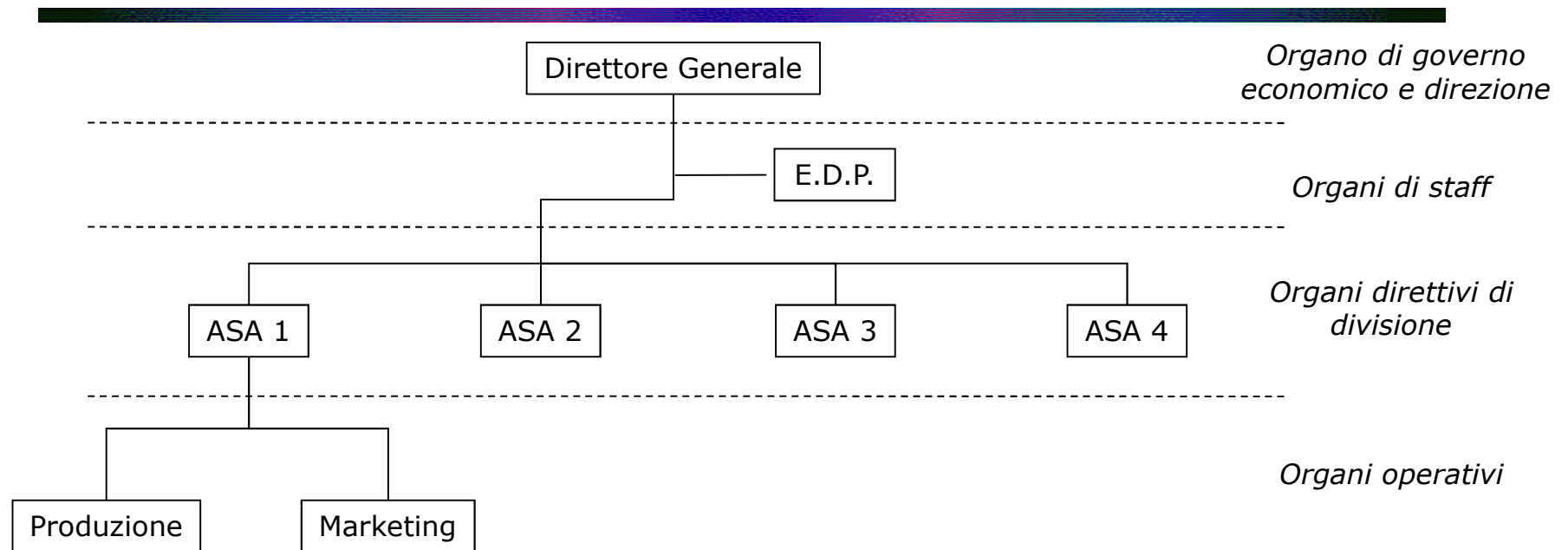


# I conflitti interfunzionali (esempio)

	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:

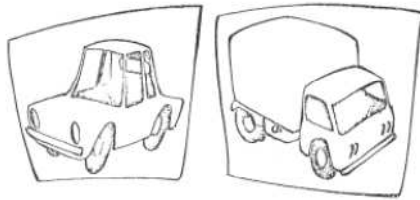
le combinazioni parziali (prodotti-mercati -> specializzazione in base all'output), ossia la disomogeneità degli aspetti tecnici e commerciali caratteristici di ciascuna combinazione parziale (strategia di diversificazione non correlata)



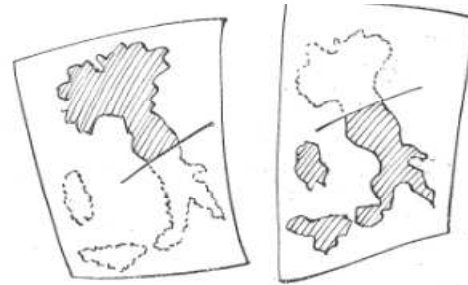
## La specializzazione in base all'output Area Strategica d'Affari (ASA)

---

- 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