



Capitolo 3

Elementi fondamentali della struttura organizzativa



Struttura organizzativa

Le tre componenti chiave nella definizione di struttura organizzativa

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

"Framework" strutturale
(gerarchia verticale)

Schemi di "interazioni"
(tra i dipendenti dell'organizzazione)

Questi 3 elementi strutturali si riferiscono ad aspetti sia verticali che orizzontali dell'attività di un'organizzazione.



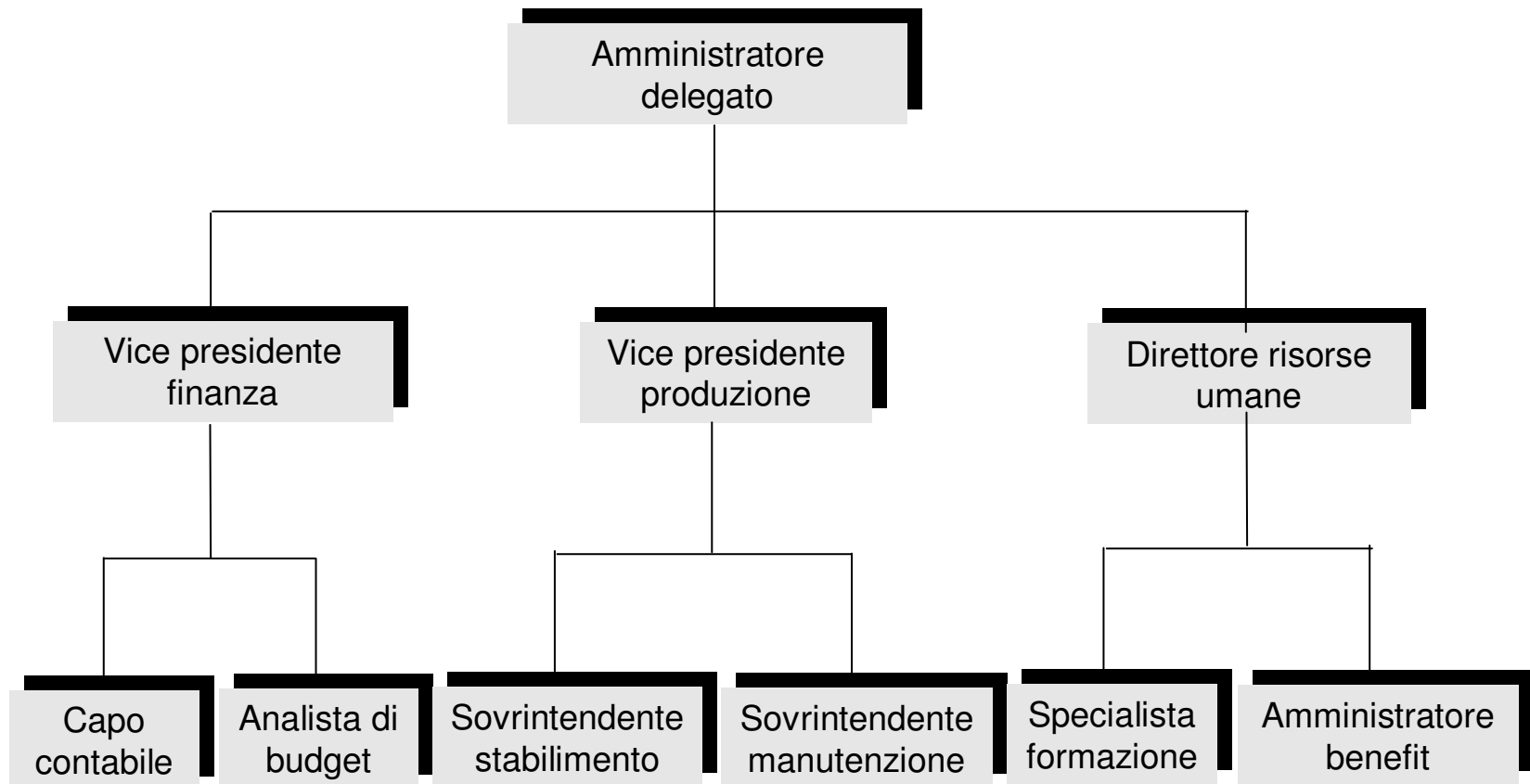
L'organigramma aziendale

Definizione: rappresentazione visiva di un intero sistema di processi e di attività fondamentali in un'organizzazione

Linee verticali → **rapporti di dipendenza**

Linee orizzontali → **rapporti di co-responsabilità**

Un esempio di organigramma



Approccio alla struttura basato sul trattamento delle informazioni

“L’organizzazione dovrebbe essere progettata per fornire un flusso informativo sia verticale sia orizzontale per raggiungere gli obiettivi generali dell’organizzazione”.

Se la struttura non soddisfa le esigenze informative dell’organizzazione?

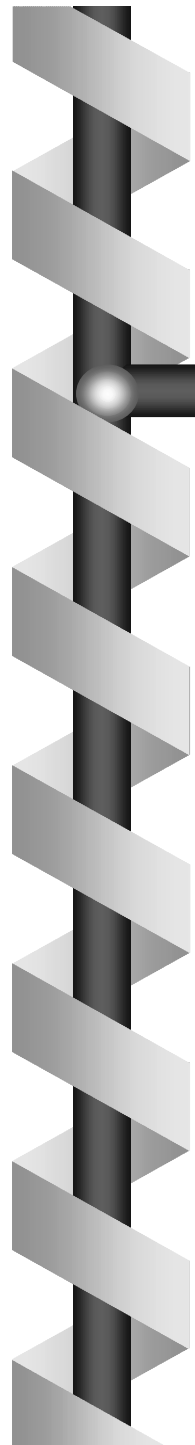
- ✓ Poche informazioni a disposizione
- ✓ Spreco di tempo per la generazione d’informazioni non necessarie per il compito da svolgere

Perdite in termini di “efficacia”

*** Orientamenti organizzativi**

- Tradizionale (Efficienza, comunicazione e controllo verticale)
- Learning organization (Comunicazione e coordinamento orizzontale) 3-5

La relazione tra progettazione organizzativa orientata all'efficienza e progettazione orientata ai risultati di apprendimento



Organizzazione orizzontale progettata per l'apprendimento

- La struttura orizzontale è dominante
- Compiti condivisi, responsabilizzazione
 - Gerarchia blanda, poche regole
 - Comunicazione orizzontale diretta
 - Molti team e task force
 - Processo decisionale decentrato

- La struttura verticale è dominante
- Compiti specializzati
 - Gerarchia rigida, molte regole
 - Comunicazione verticale e sistemi di reporting
 - Pochi team, task force o ruoli di integrazione
 - Processo decisionale accentrato

Organizzazione verticale progettata per l'efficienza

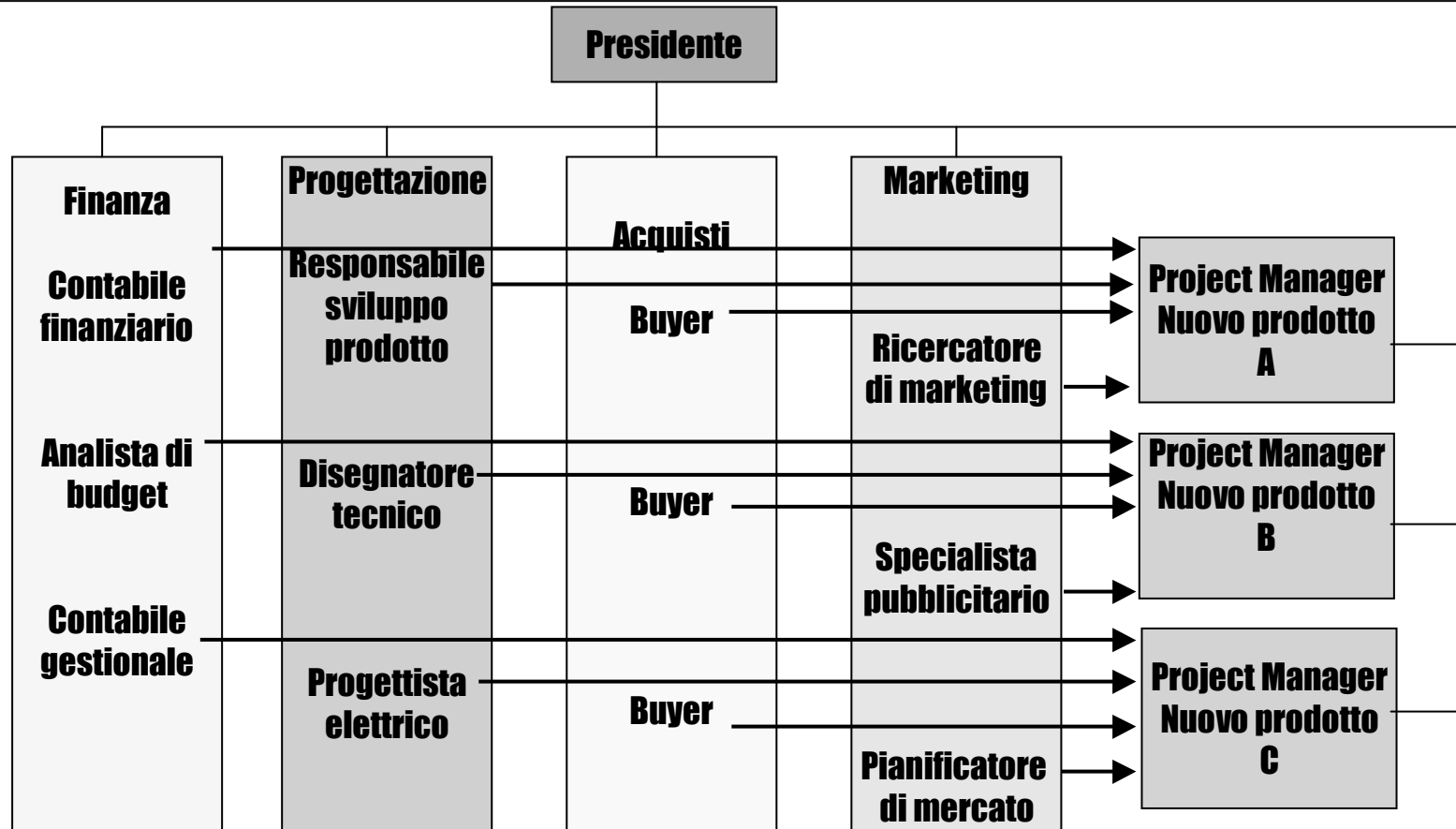
Approccio strutturale dominante



Scala dei meccanismi di collegamento e coordinamento orizzontale



Collocazione dei project manager nella struttura



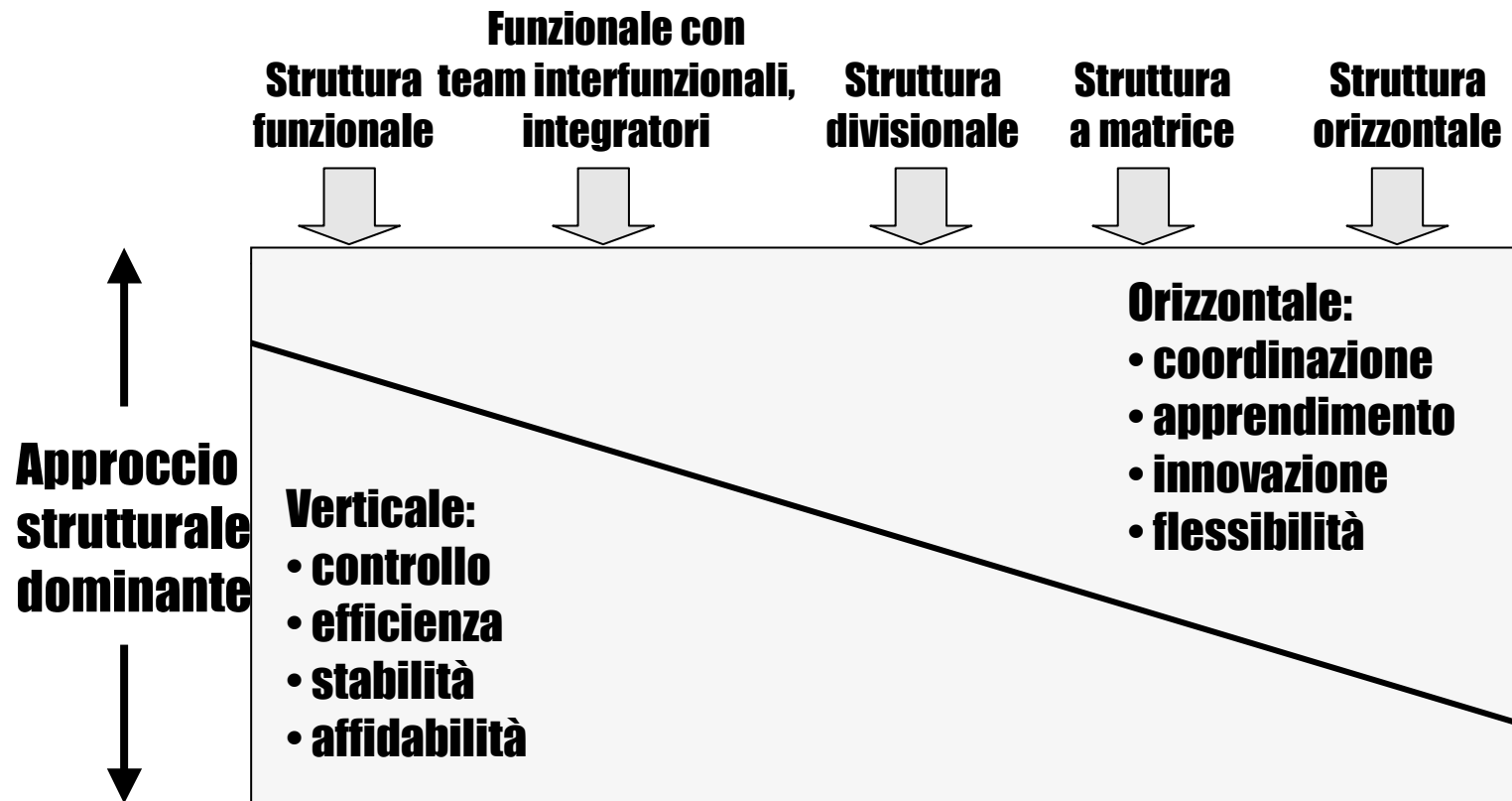


Le alternative alla progettazione organizzativa

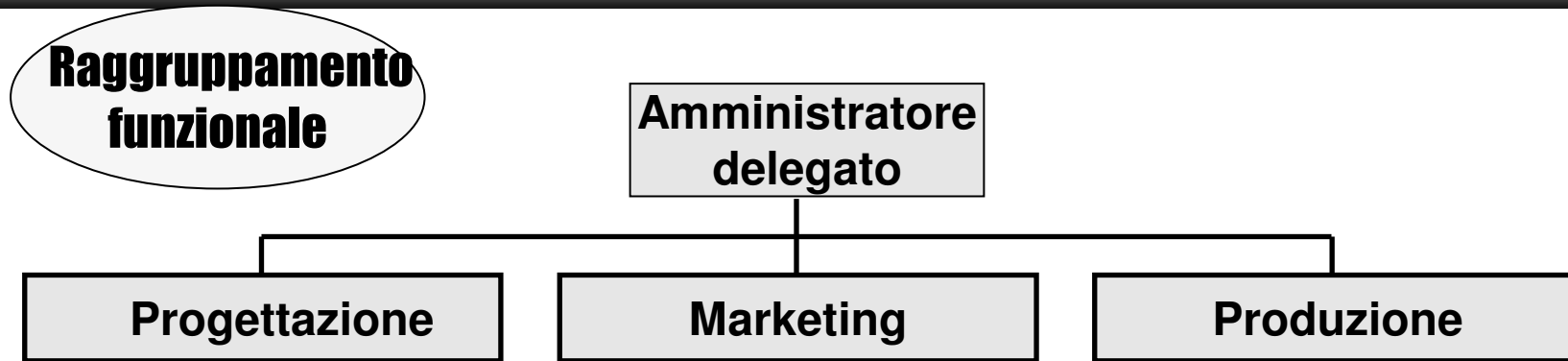
Ogni unità organizzativa deve essere progettata in relazione ai seguenti tre elementi:

- ∩ Lavoro svolto;**
- ∩ “Catena del comando” (reporting);**
- ∩ Raggruppamento con altre attività (condivisione di risorse e responsabili)**

Relazioni tra la struttura e le necessità di efficienza o di apprendimento



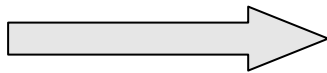
Raggruppamento funzionale



I dipendenti appartenenti alle diverse unità organizzative svolgono processi/funzioni simili o concentrano capacità analoghe.

Il raggruppamento avviene dal basso verso l'alto.

Molto presente nelle aziende di medio/piccole dimensioni.



**Obiettivo: gestione efficiente
(economie di scala e di esperienza)**

*Fonte: adattato da David Nadler and Michael Tushman,
Strategic Organization Design (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1988), 68.*



Caratteristiche struttura funzionale

- ∩ **Alto grado di coordinamento verticale;**
- ∩ **Alta specializzazione;**
- ∩ **Accentuata struttura gerarchica;**
- ∩ **Alto grado di centralizzazione;**
- ∩ **Sistema informativo e di regole rigorosamente definiti;**
- ∩ **Ambiente stabile;**
- ∩ **Unico gruppo di prodotto;**
- ∩ **Leadership di costo**



Punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa funzionale

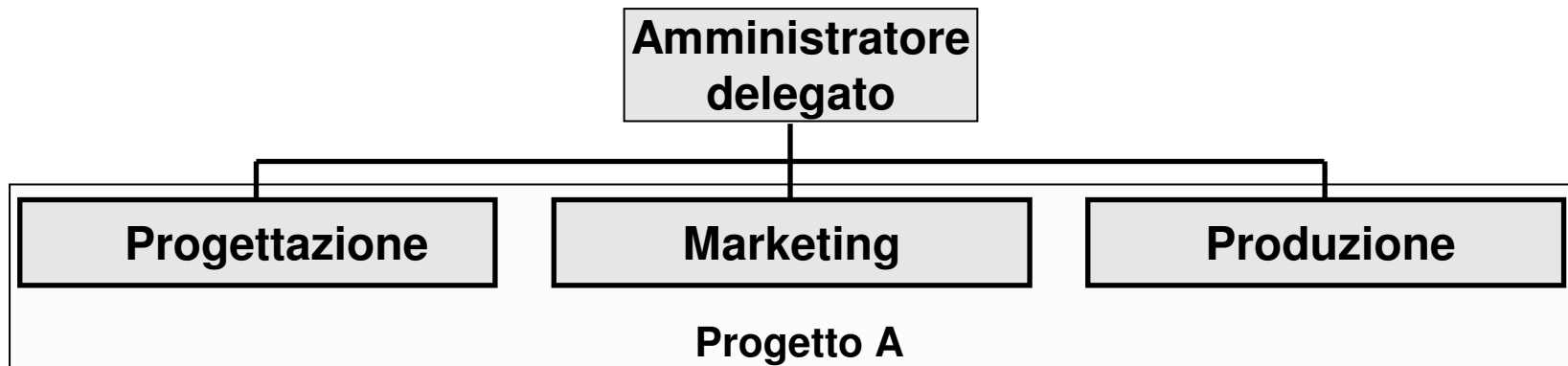
∞ Punti di forza:

- **Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali**
- **Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite**
- **Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali**
- **È da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti**

∞ Punti di debolezza:

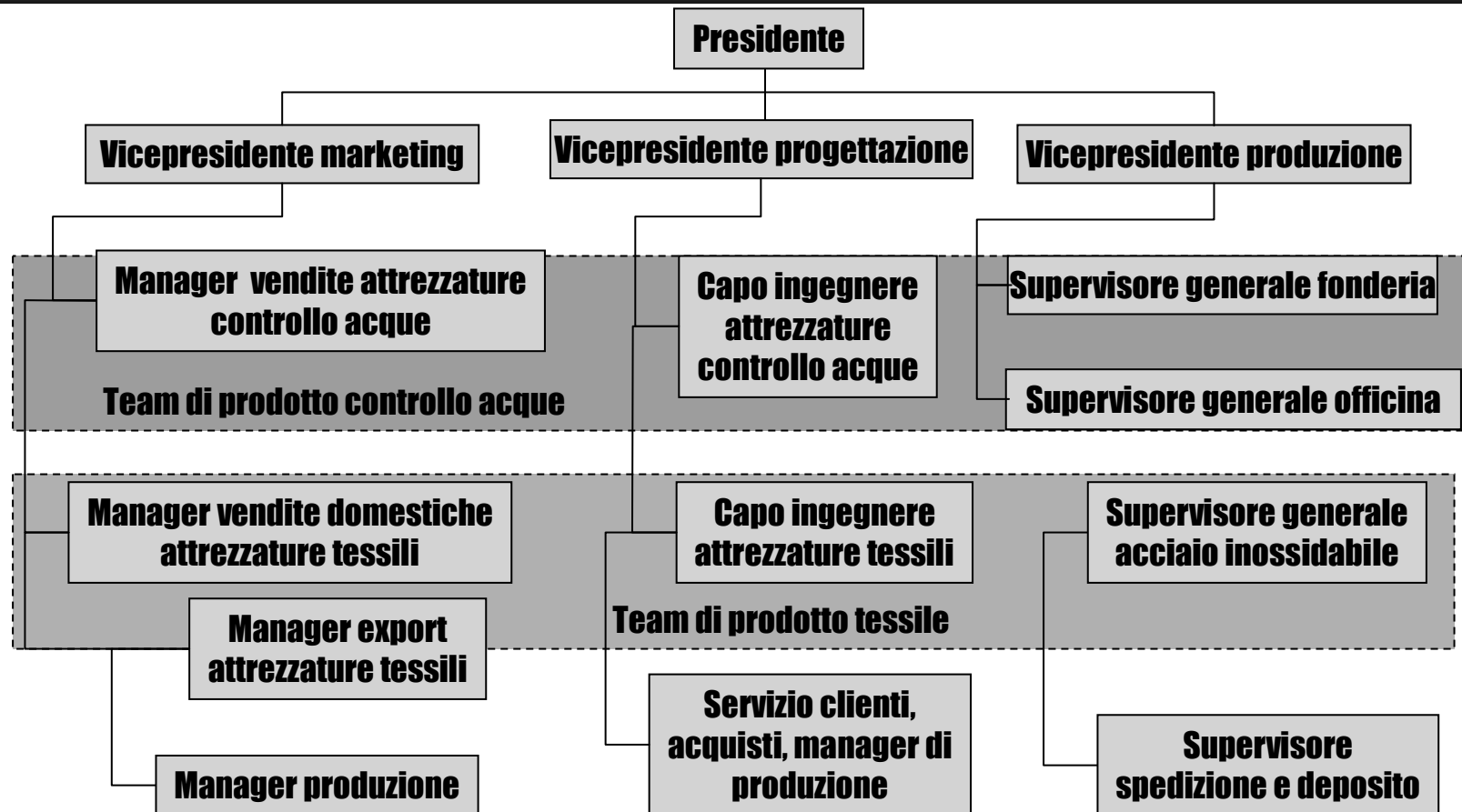
- **Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali**
- **Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia**
- **Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative**
- **Si traduce in una minore innovazione**
- **Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi**

Strutture funzionali con integratori



- ∞ **Aumento collegamenti orizzontali**
- ∞ **Introduzione di figure di coordinamento senza responsabilità operative**
- ∞ **Debolezza del sistema nelle aziende di grandi dimensioni**

Strutture funzionali con integratori: un esempio

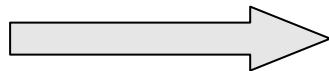


Raggruppamento divisionale per prodotto



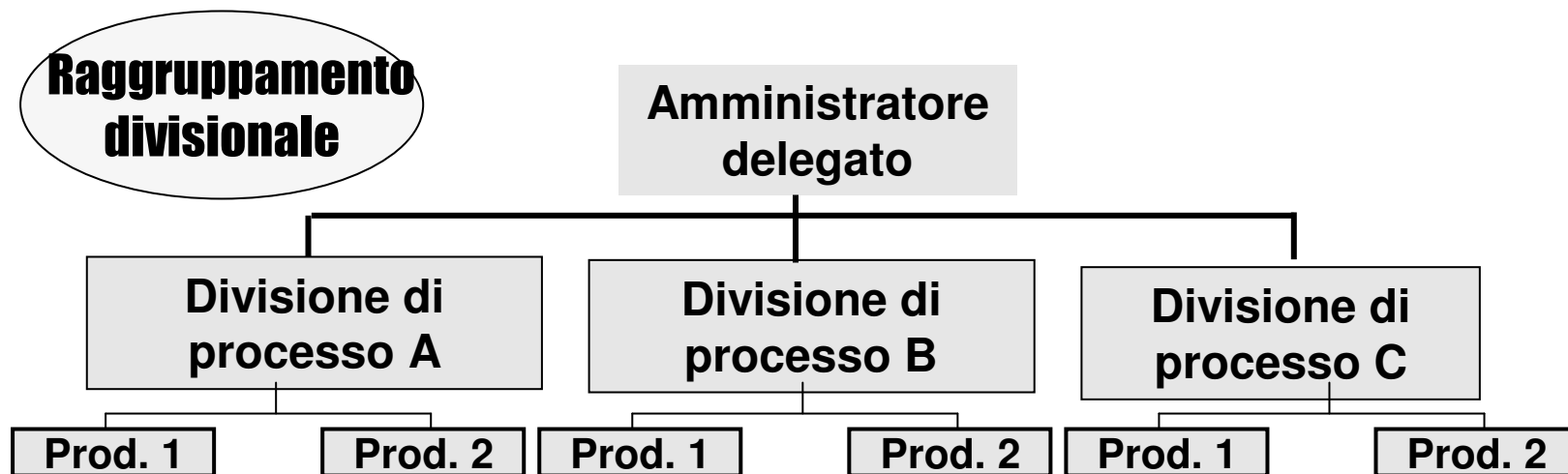
Le unità vengono raggruppate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti.

Aziende di grandi dimensioni



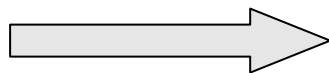
**Obiettivo: gestione efficace
(time-to-market, miglioramento continuo)**

Raggruppamento divisionale per processo



Le unità vengono raggruppate in base ai singoli processi, progetti o programmi principali, business o centri di profitto.

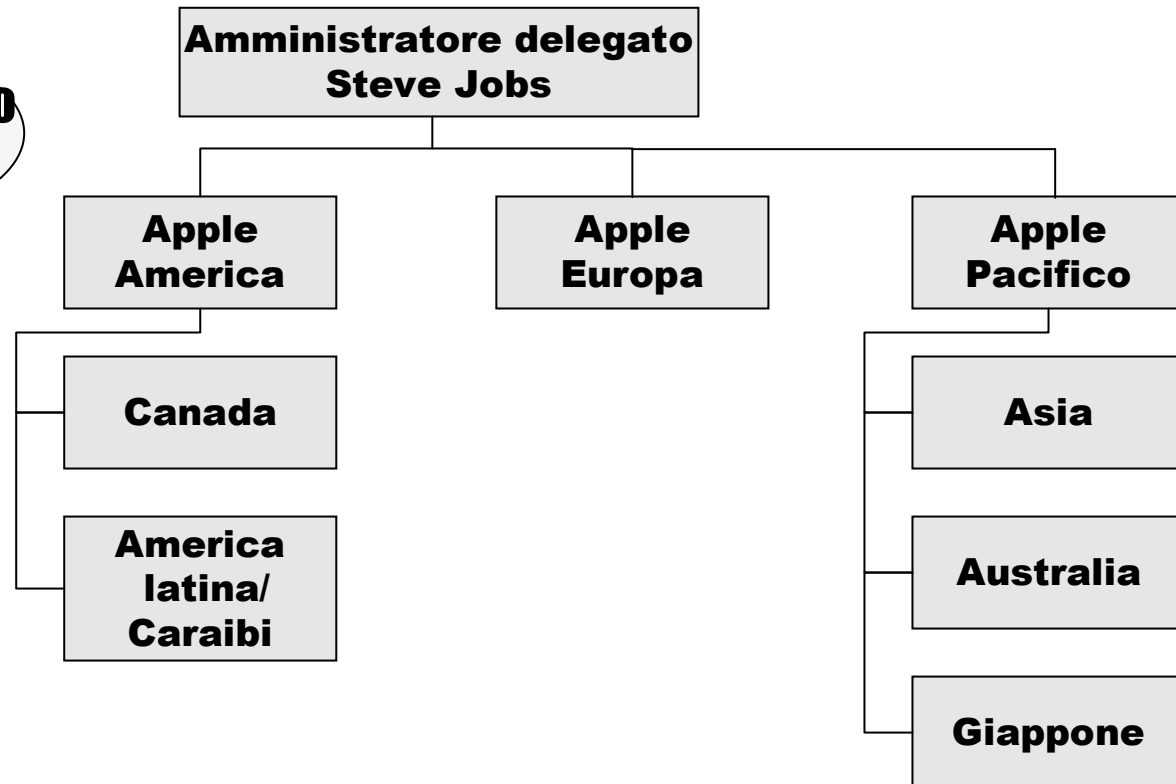
Aziende di grandi dimensioni



**Obiettivo: gestione efficace
(time-to-market, miglioramento continuo)**

Raggruppamento divisionale per aree geografiche (caso Apple Computer)

**Raggruppamento
divisionale**



Fonte: Apple Computer Inc.regions of the world, disponibile online all'indirizzo <http://www.apple.com/find/areas.html>, aprile 2000



Caratteristiche struttura divisionale

- ∩ Alto grado coordinamento orizzontale e verticale;**
- ∩ Grado di divisionalizzazione (autonomia delle divisioni) variabile;**
- ∩ Grado di centralizzazione variabile;**
- ∩ Sistema informativo e di regole rigorosamente definiti;**
- ∩ Prezzi di trasferimento;**
- ∩ Ambiente dinamico;**
- ∩ Gruppi di prodotto separati;**
- ∩ Strategie di diversificazione**



Punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa divisionale

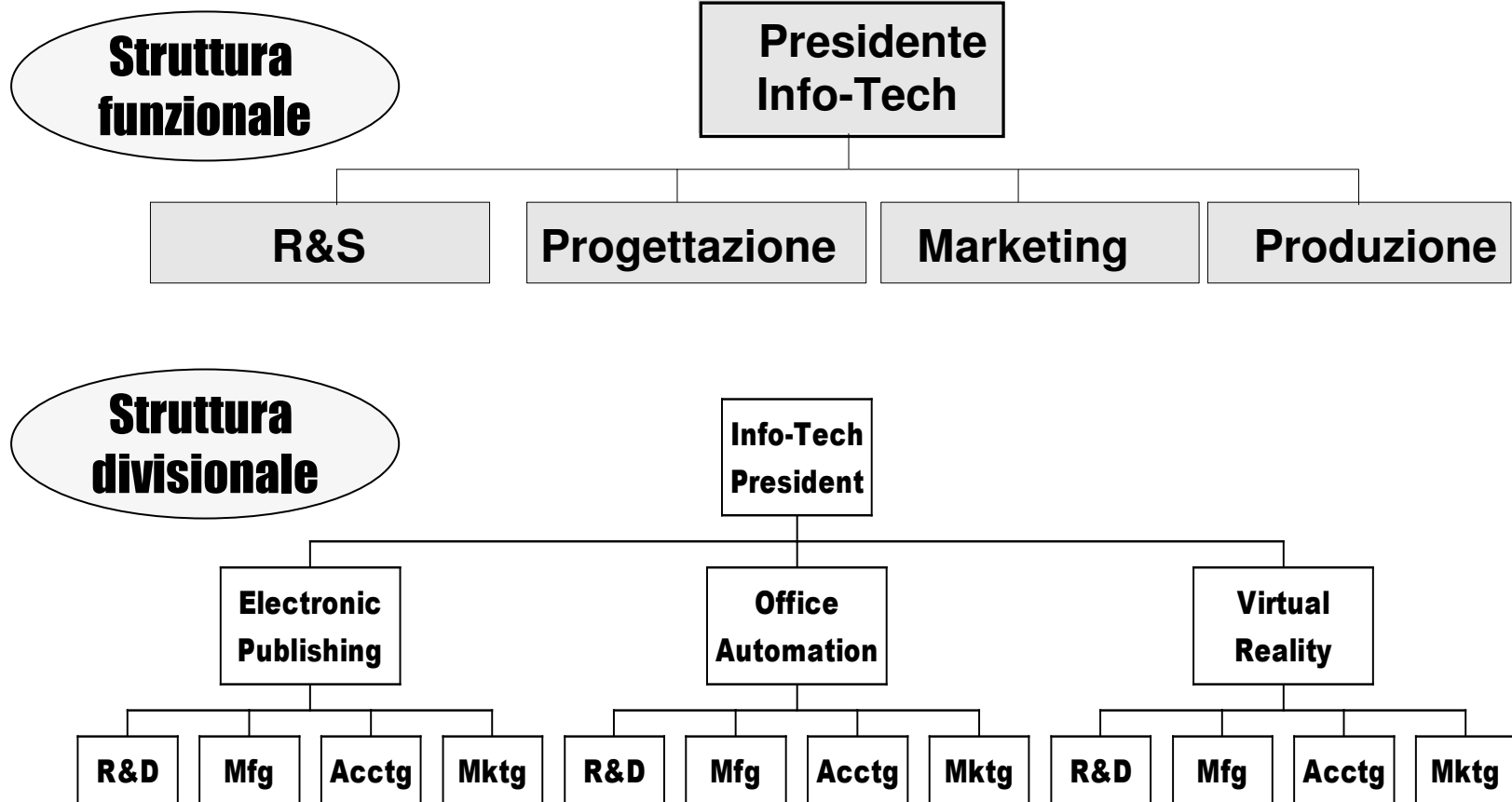
∞ Punti di forza:

- È indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente instabile
- Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari
- Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni
- Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela
- È da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
- Decentralizza il processo decisionale

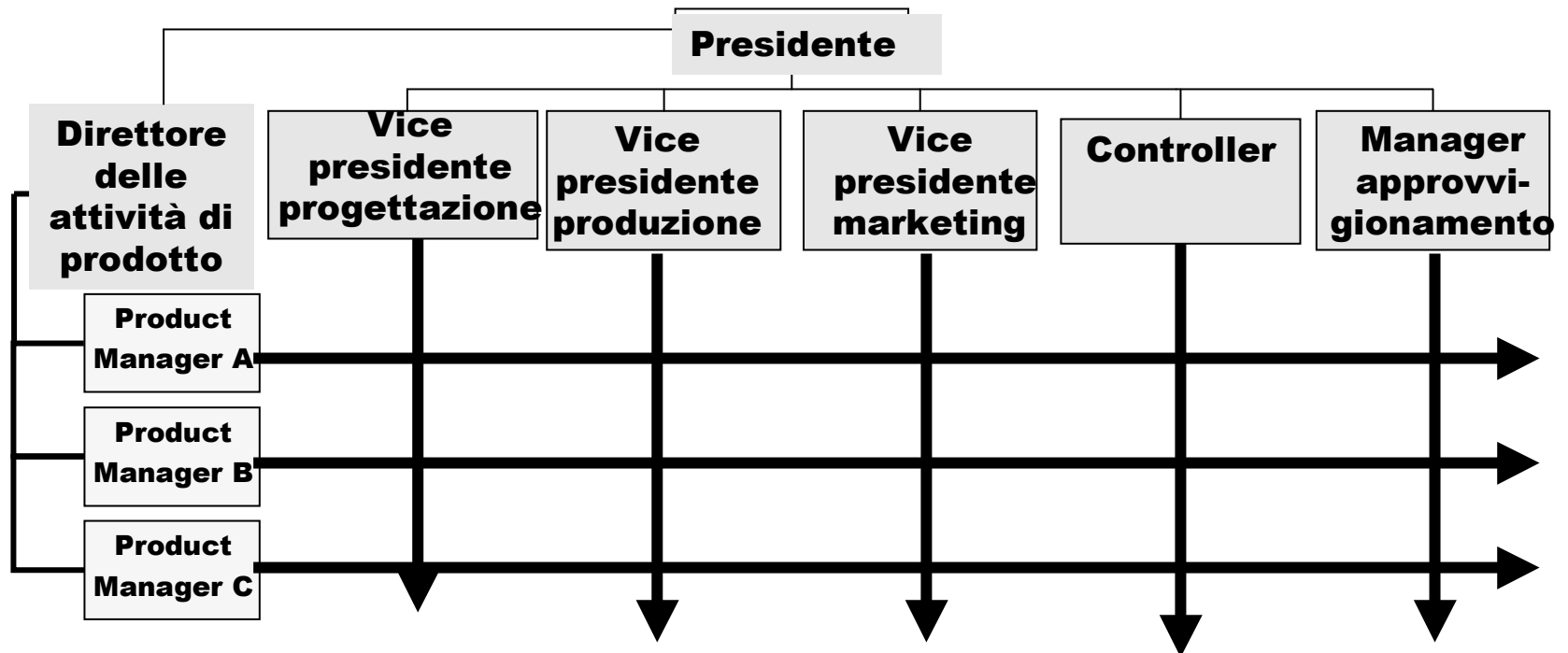
∞ Punti di debolezza:

- Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
- Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
- Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
- Rende difficili l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto

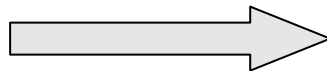
Riorganizzazione da una struttura funzionale a una struttura divisionale alla Info-Tech



Struttura ad autorità duplice in un'organizzazione a matrice



Aziende di medie dimensioni



Obiettivo: gestione efficace ed efficiente
(innovazione di prodotto, economie di esperienza)



Caratteristiche struttura a matrice

- ∩ Alto grado di coordinamento orizzontale (superamento linee e staff);**
- ∩ Attività strutturate per progetti;**
- ∩ Duplice autorità gerarchica;**
- ∩ Sistema informativo e di regole rigorosamente definiti**
- ∩ Gruppi di prodotto limitati;**
- ∩ Ambiente incerto e complesso;**
- ∩ Alta interdipendenza e alto decentramento;**
- ∩ Strategia di leadership di costo e di innovazione**



Punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa a matrice

Ω Punti di forza:

- **Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti**
- **Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti**
- **Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile**
- **Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto**
- **È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti**

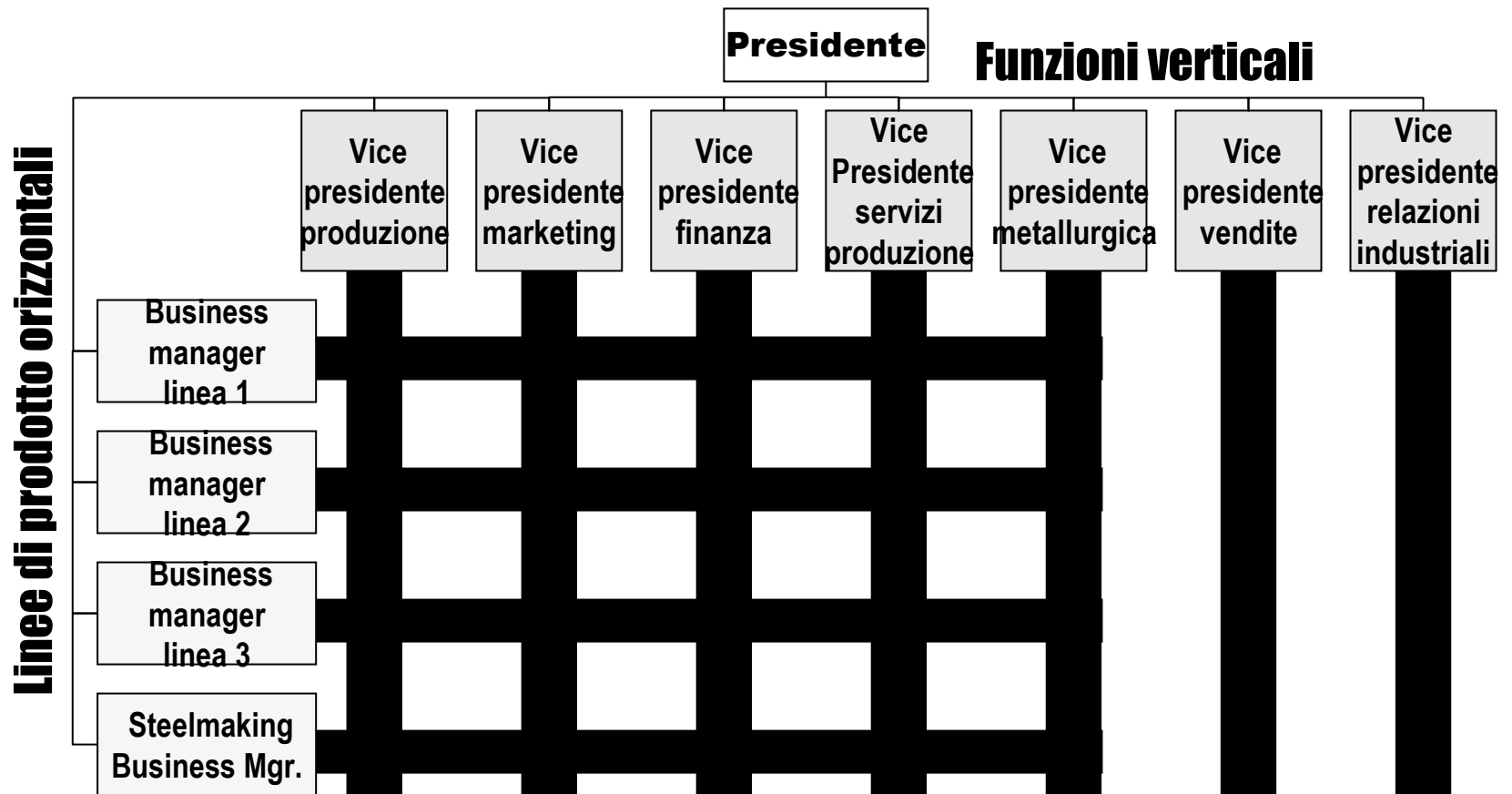
Ω Punti di debolezza:

- **Esponde i partecipanti a una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante**
- **Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita**
- **Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti**
- **Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali**
- **Richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere**

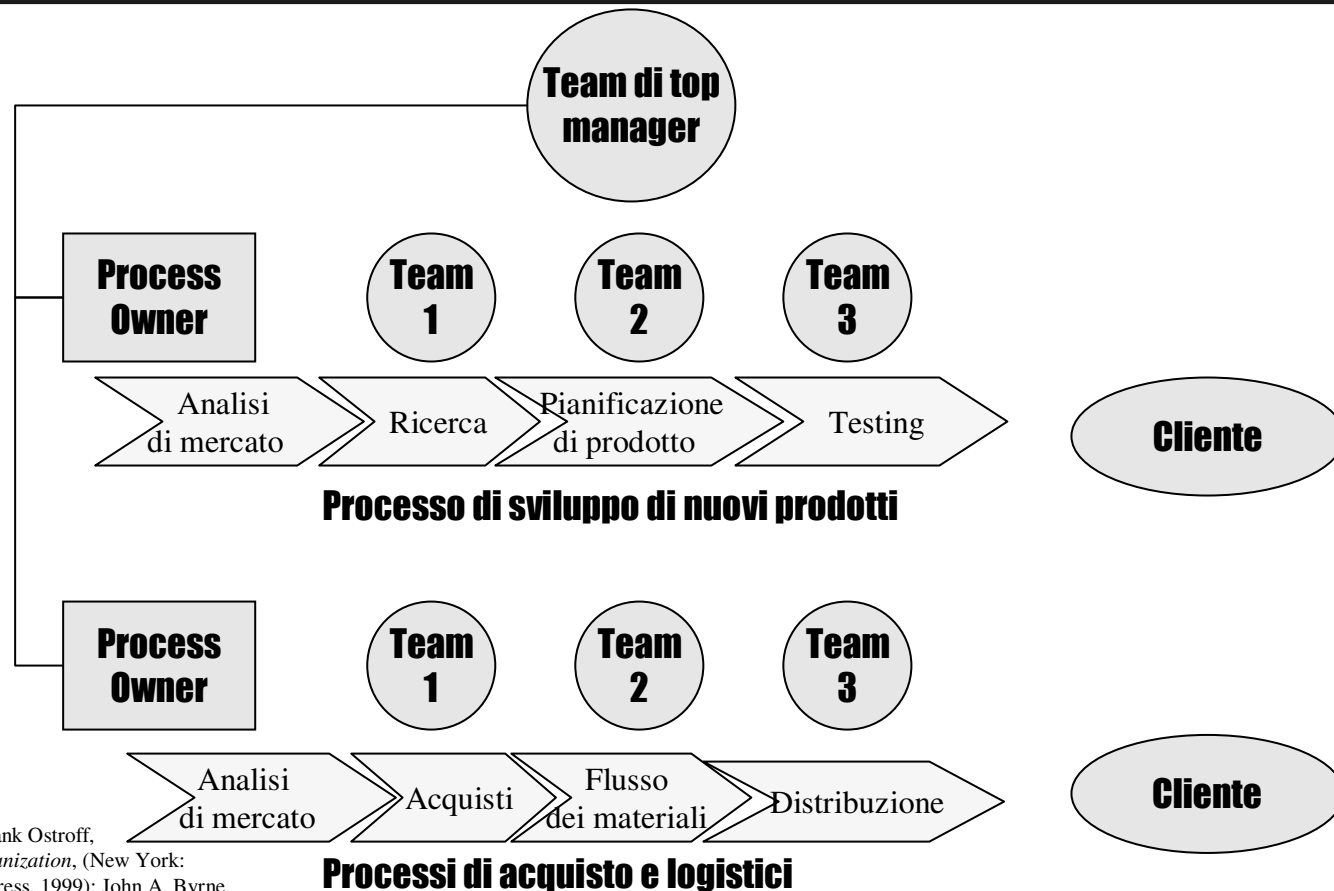
Tipologie di matrice

Tipo	Ruoli dei “system manager”	Ruoli dei manager funzionali
Sistemi dispersi	(es. area manager): Consigliare/Controllare/Collegare	Dirigere parte dei flussi di lavoro
Product management	(es. brand manager di beni di consumo) Stabilizzare/Controllare/Collegare	Dirigere parte dei flussi di lavoro
Management bipolare	(es. direttori di prodotto di aziende di grande distribuzione) Dirigere parte dei flussi di lavoro/Stabilizzare/Controllare	Dirigere parte dei flussi di lavoro/Stabilizzare/Controllare
Progetti di sviluppo	(es. project manager di società di ricerca e di engineering) Dirigere flusso di lavoro	Stabilizzare/Controllare/Consigliare/Fornire servizi
Servizi di consulenza	(es. capo di dipartimento di management) Dirigere flusso di lavoro	Esercitare il management istituzionale/Consigliare sulla programmazione delle carriere

Struttura a matrice della Worldwide Steel



Una struttura orizzontale



Fonte: basato su Frank Ostroff, *The Horizontal Organization*, (New York: Oxford University Press, 1999); John A. Byrne, "The Horizontal Corporation," *Business Week*, 20 dicembre, 1993, 76-81; Thomas A. Stewart, "The Search for the Organization of Tomorrow," *Fortune*, 19 maggio, 1992, 92-98.



Caratteristiche della struttura orizzontale

- ∩ **Coordinamento orizzontale;**
- ∩ **Forte utilizzo di tecnologie di coordinamento;**
- ∩ **Responsabilità sui process-owner;**
- ∩ **Organizzazione per processi;**
- ∩ **Autorità decentrata e bassa formalizzazione;**
- ∩ **Ambiente instabile;**
- ∩ **Strategia di innovazione e diversificazione**

Punti di forza e di debolezza della struttura orizzontale

∞ Punti di forza:

- **Promuove la flessibilità e la velocità di reazione ai cambiamenti nei bisogni dei clienti**
- **Focalizza l'attenzione verso la creazione di valore per il cliente**
- **Ogni dipendente ha una visione più ampia degli obiettivi organizzativi**
- **Promuove il lavoro di gruppo e la collaborazione**
- **Migliora la qualità della vita dei dipendenti offrendo loro opportunità per una condivisione delle responsabilità, la presa di decisioni, e per farsi carico dei risultati**

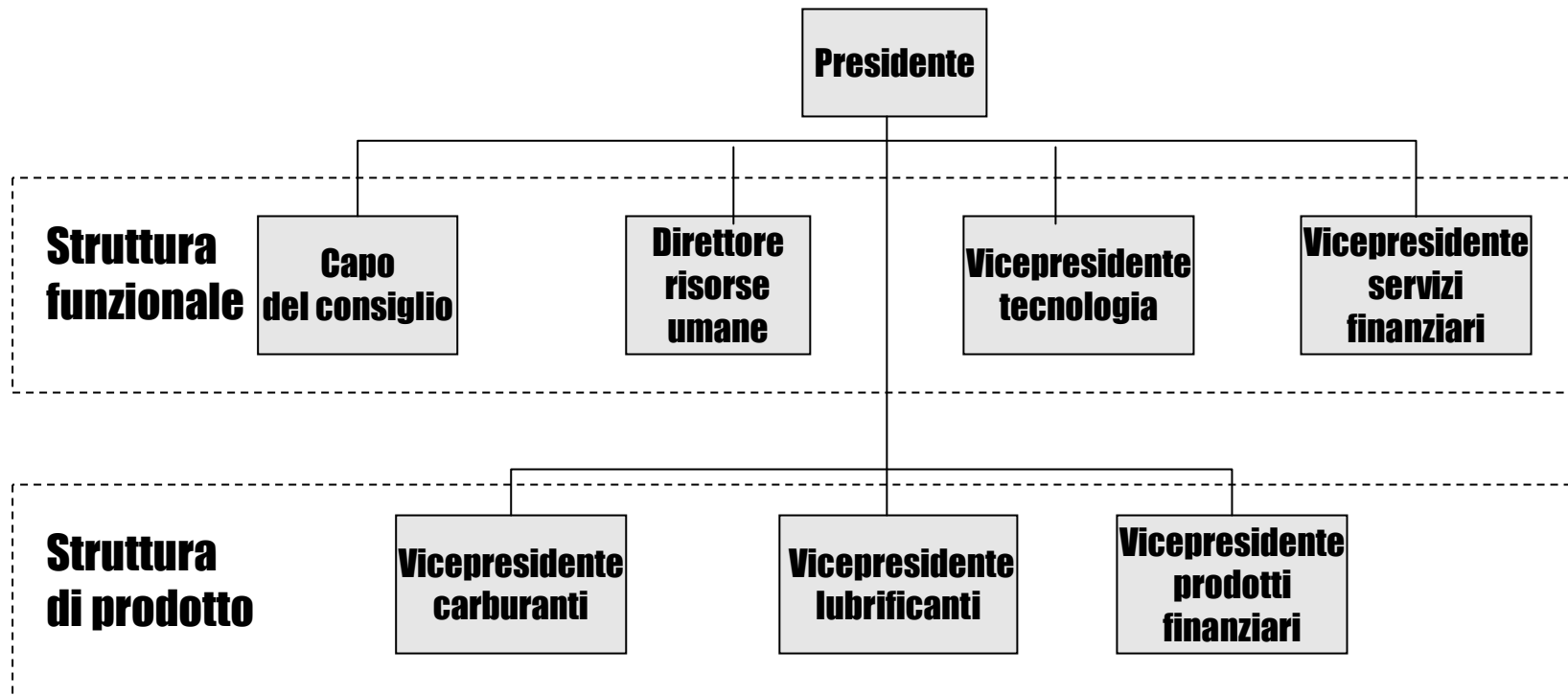
∞ Punti di debolezza:

- **La determinazione dei processi chiave è difficile e lunga**
- **Richiede cambiamenti nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia di management e nei sistemi informativi e di ricompensa**
- **I manager tradizionali possono essere restii ad abbandonare potere e autorità**
- **Richiede una formazione significativa dei dipendenti per permettere loro di lavorare in maniera efficace in ambienti di gruppo orizzontali**
- **Può limitare lo sviluppo di competenze approfondite**

Fonti: basato su Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*, (New York: Oxford University Press, 1999);
Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6^a ed., (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1998), 253.

Struttura ibrida

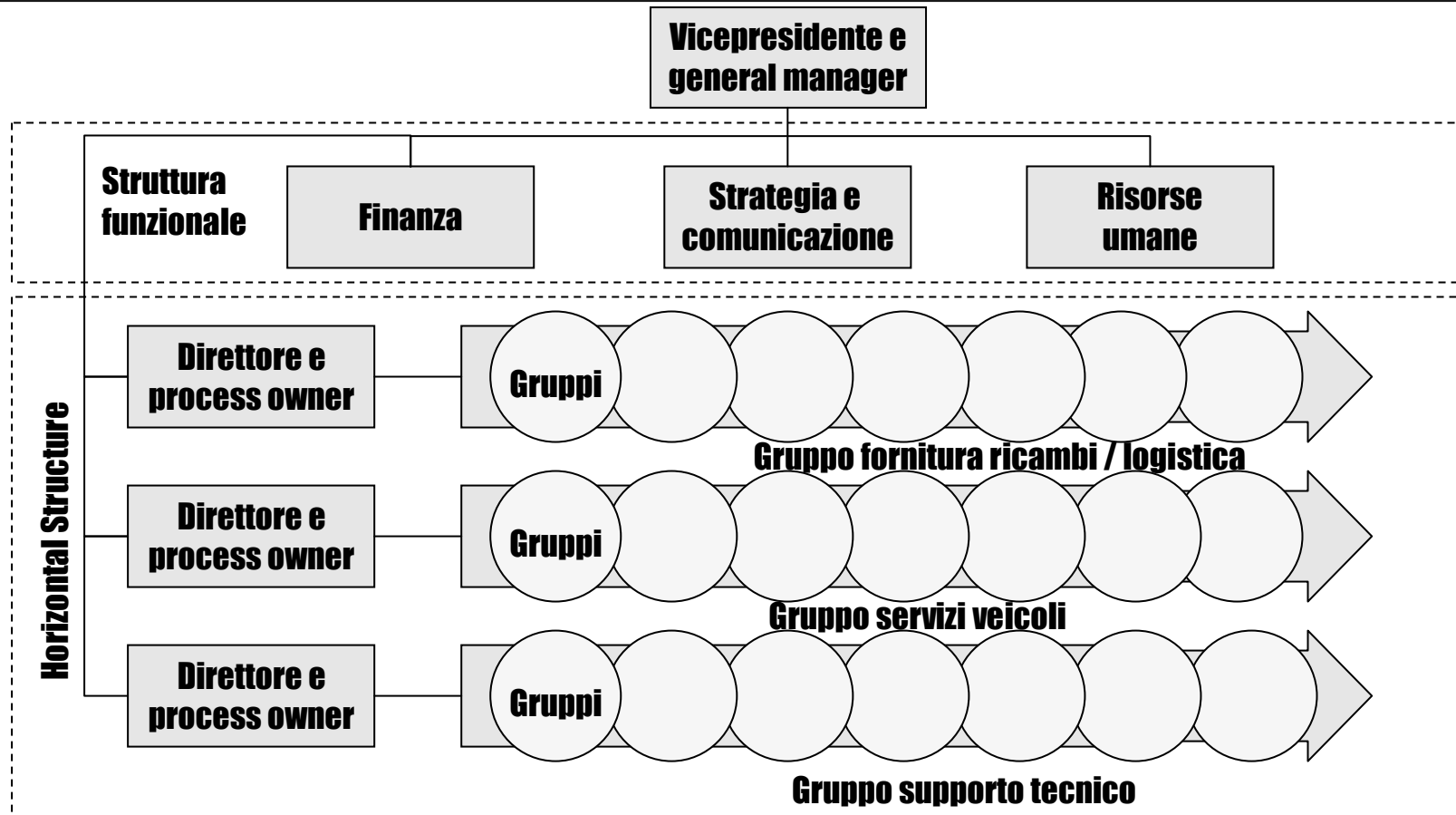
Parte 1. Sun Petrochemical Products



Fonti: basato su Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change," *Organizational Dynamics* (Summer 1982): 46-66; Frank Ostroff, *The Horizontal Organization*, (New York: Oxford University Press, 1999), Fig. 2.1, 34.

Struttura ibrida

Parte 2. Ford Servizio clienti



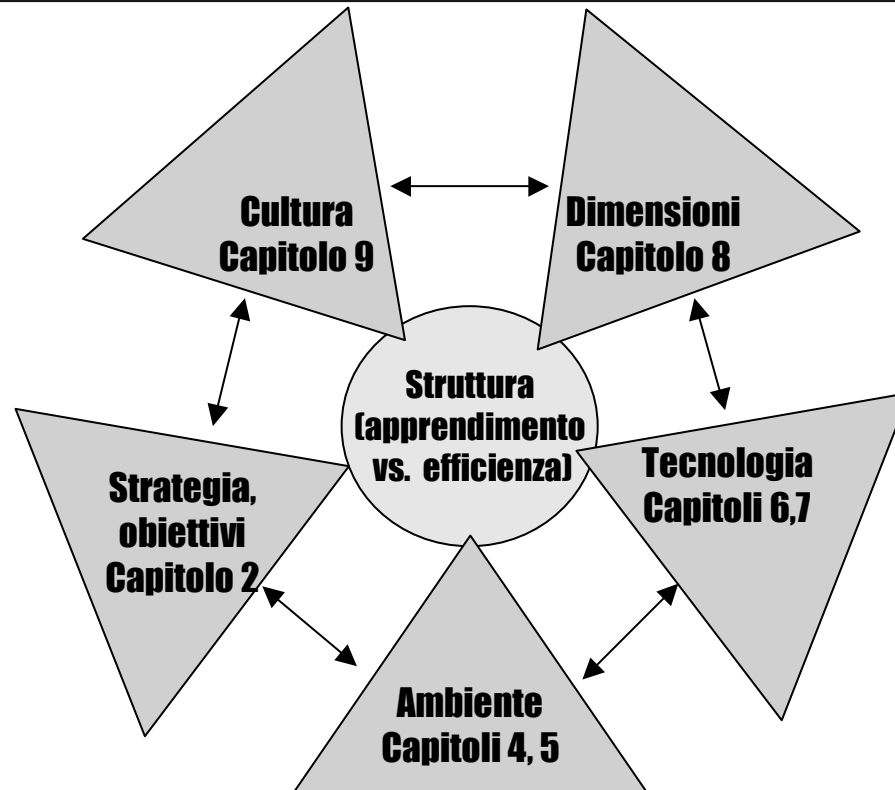
Fonti: basato su Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change," *Organizational Dynamics* (Summer 1982): 46-66; Frank Ostroff, *The Horizontal Organization*, (New York: Oxford University Press, 1999), Fig. 2.1, 34.



Caratteristiche struttura ibrida

- ⌚ **Mix di strutture:**
- ⌚ **Ambiente instabile;**
- ⌚ **Strategie di innovazione+leadership di costo;**
- ⌚ **Dimensioni, gerarchia, grado di formalizzazione variabili**

Variabili di contesto di un'organizzazione che influenzano la struttura



Sources: Adapted from Jay R. Galbraith, *Competing with Flexible Lateral Organizations*, 2nd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1994), Ch.1;
Jay R. Galbraith, *Organization Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), Ch. 1.



Sintomi del declino organizzativo

- ⌚ **Le decisioni vengono ritardate o non sono accurate**
- ⌚ **L'organizzazione non reagisce in maniera innovativa all'ambiente che cambia**
- ⌚ **Si riscontra un tasso troppo alto di conflittualità**