

I modelli di struttura organizzativa

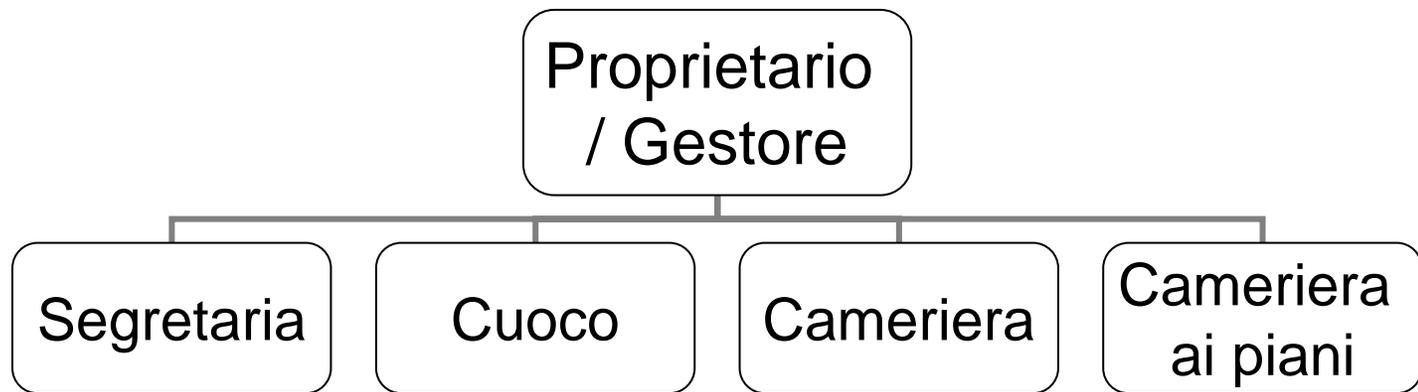


- 1. Struttura semplice**
- 2. Struttura Plurifunzionale**
- 3. Struttura Multidivisionale**
- 4. Struttura a matrice**

La struttura semplice

- Aziende di piccole dimensioni
- Accentramento delle funzioni direttive ed operative in capo all'imprenditore
- Bassa specializzazione dei compiti e notevole intercambiabilità dei ruoli del personale esecutivo, coordinato dall'imprenditore
- Decisioni rapide e flessibilità operativa

Struttura semplice: l'organigramma di un'impresa alberghiera a conduzione familiare



Svantaggi della struttura semplice

Insufficiente motivazione e partecipazione da parte dei dipendenti, che non vedono valorizzate appieno le proprie competenze e potenzialità



Struttura plurifunzionale

- **Tipica delle imprese mono-prodotto che crescono e si integrano verticalmente**
- **Meccanismi di coordinamento:**
 - ❑ **standardizzazione dei processi di lavoro**
 - ❑ **elevata formalizzazione delle procedure**

Struttura plurifunzionale

Caratteristiche organizzative

Orizzontale: specializzazione per tecnica/funzione (per input)

Aree funzionali

- svolgono in via esclusiva gruppi di compiti (mansioni) complementari ed interdipendenti
- dotate di specifiche risorse tecniche, finanziarie e umane (queste ultime con competenze professionali adeguate)

Struttura plurifunzionale

Caratteristiche organizzative

Arete funzionali operativo-caratteristiche
direttamente impegnate nell'attività
economica caratteristica dell'impresa
(Produzione; Marketing; R & S)

Arete ausiliarie

gestiscono risorse comuni e prestano servizi
di assistenza e consulenza specialistica
(Finanza; Personale; Amministrazione)

Struttura Plurifunzionale

Caratteristiche organizzative

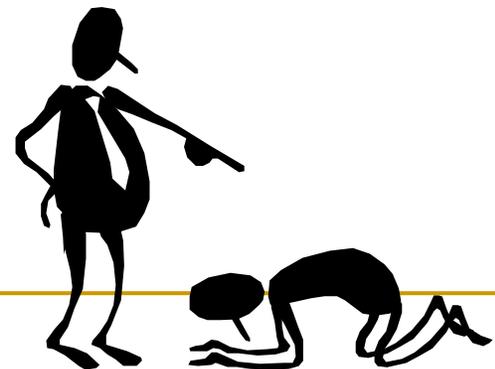
Gerarchia: molto sviluppata

Organi di staff: standardizzazione, controllo e consulenza specialistica interna

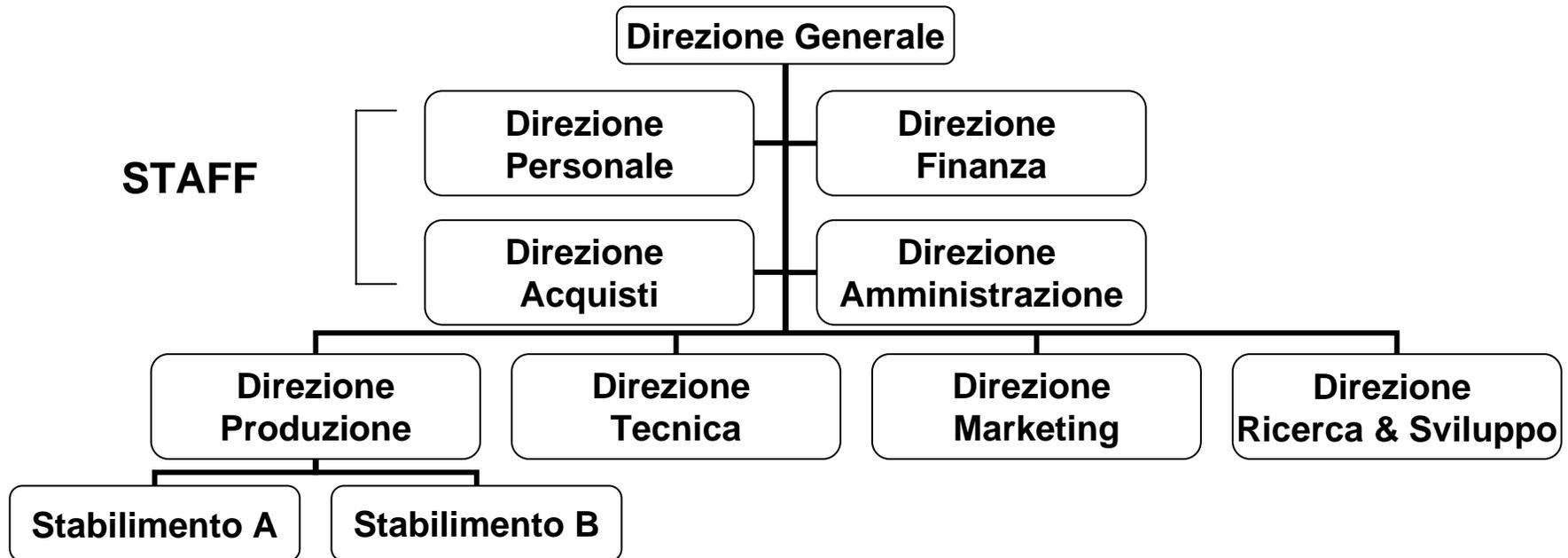
Decentramento limitato (*selettivo*)

Decisioni strategiche: Top management;

Decisioni direzionali ed operative: Funzioni (delega)



Struttura plurifunzionale: l'organigramma

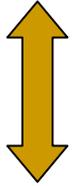


Vantaggi della struttura plurifunzionale

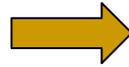
Specializzazione



Produttività e qualità del lavoro; abilità ed effetto esperienza

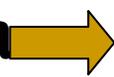


Efficienza



Contenimento dei costi di struttura; Economie di scala

Flessibilità operativa



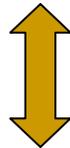
Diversificazione limitata (prodotti/marchi/mercati)

Vantaggi della struttura Plurifunzionale

Unicità del comando



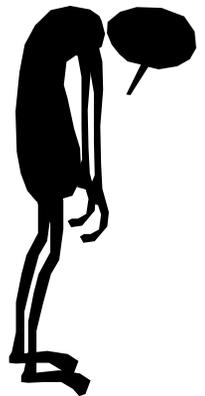
Rapidità nell'assunzione delle decisioni e
nella trasmissione delle informazioni



Efficace funzionamento dell'intera
organizzazione

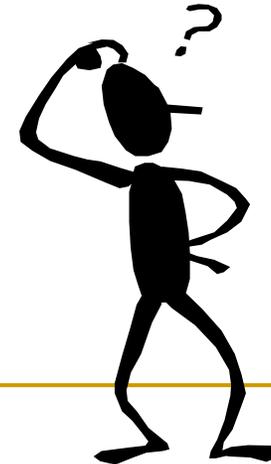
Svantaggi della struttura plurifunzionale

1. Penalizza l'efficacia
2. Comportamenti orientati ad obiettivi parziali
 - Rigido funzionamento della struttura
 - Possibili conflitti tra funzioni
2. Sovraccarico della Direzione generale



Svantaggi della struttura plurifunzionale

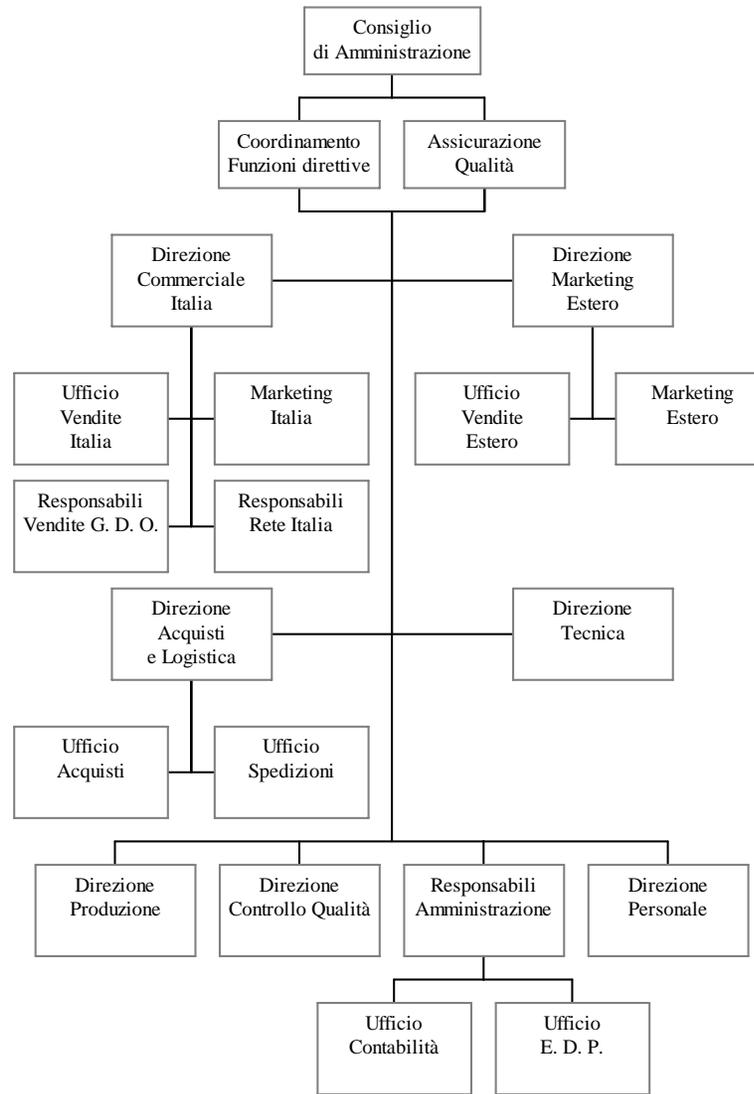
4. Scarso sviluppo di competenze e professionalità interfunzionali
5. Difficoltà di coordinamento e perdita del controllo all'aumentare della diversificazione tecnica, produttiva e commerciale



La struttura plurifunzionale è inadatta quando ...

- **Ambiente dinamico** (elevata concorrenza; velocità di risposta; ciclo di vita breve prodotti)
- **Strategie di diversificazione** (aumento del numero dei prodotti)
- **Aumento della dimensione** (volumi di informazioni)

L'organigramma di Doria



Struttura Multidivisionale

- Tipica delle imprese pluri-prodotto che operano su più mercati e che rivolgono la propria offerta a differenti target di clientela
- Meccanismi di coordinamento: responsabilizzazione sui risultati (operativi ed economici) a carico delle singole divisioni

Struttura Multidivisionale

Caratteristiche organizzative

Orizzontale: specializzazione per prodotto; mercato; clientela; canale distributivo (per output).

Per ciascun output una *Divisione*

Mini-impresa (interna all'impresa principale), impegnata in modo diretto ed esclusivo nella gestione strategica ed operativa di un particolare output, organizzata al proprio interno in aree funzionali.

Struttura Multidivisionale

Caratteristiche organizzative

Verticale: Decentramento decisionale spinto a favore delle divisioni (*parallelo*)

- ❑ Decisioni strategiche a livello d'impresa: Direzione Generale;
- ❑ Decisioni strategico-competitive per singolo output: **Direzioni di divisione** (delega)
- ❑ Decisioni direzionali ed operative: Funzioni (delega)

Struttura Multidivisionale. Le divisioni

United Colors of Benetton:

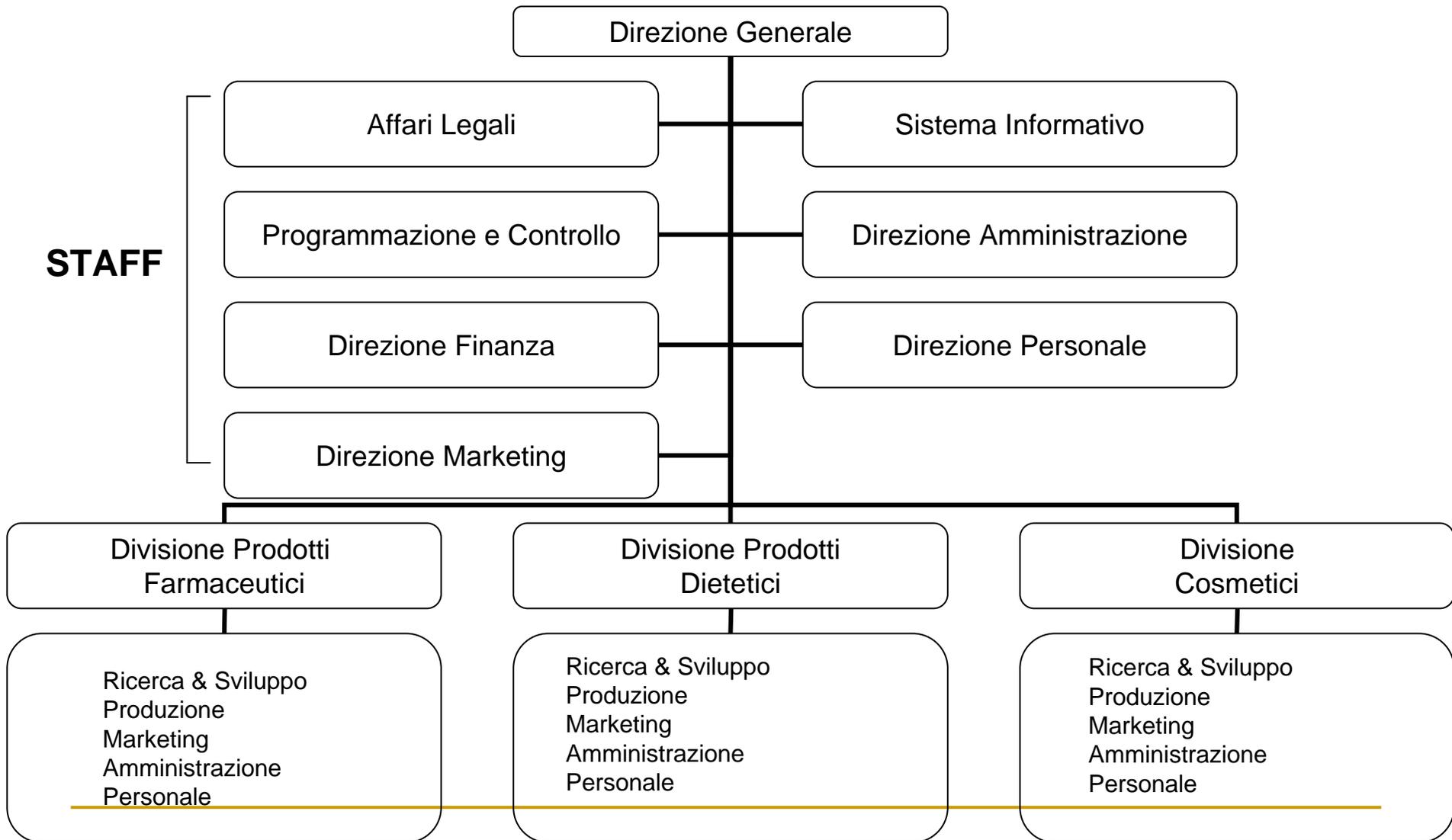
Organizzata su

- 1) Divisione Capi in lana**
- 2) Divisione Capi in cotone**
- 3) Divisione Jeans**

a loro volta specializzate per segmenti di clientela:

- Abbigliamento bambini (marchio 012)**
- Abbigliamento casual giovane-adulto (Benetton – Sisley)**

Struttura Multidivisionale: l'organigramma

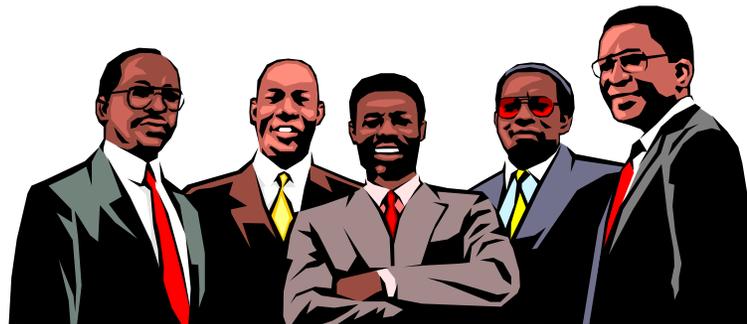


Telecom S.p.A. (1998)



Vantaggi della struttura multidivisionale

- Efficacia del sistema aziendale → Coordinamento di attività diversificate; Flessibilità
- Focus della Direzione generale su aspetti strategici e sull'attività di coordinamento e controllo dei processi comuni alle divisioni



Vantaggi della struttura multidivisionale

- **Sviluppa capacità di direzione e di coordinamento e la motivazione dei dirigenti**
- **Favorisce lo sviluppo di competenze specialistiche all'interno delle divisioni**
- **Migliora la capacità di reazione dell'organismo aziendale a situazioni contingenti determinate dal contesto competitivo**

Svantaggi della struttura multidivisionale

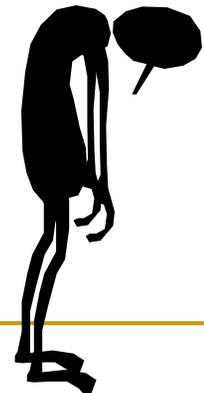
Penalizza l'efficienza globale

1. Moltiplicazione di servizi specialistici, centri direttivi e unità organizzative, pur se riferiti a prodotti, mercati, clienti differenti



Svantaggi della struttura multidivisionale

2. Possibile insorgenza di conflitti fra Divisioni per l'attribuzione delle risorse e/o fra funzioni centrali e divisioni
3. Richiede maggiori meccanismi di coordinamento e controllo
4. Eccessiva enfasi sui risultati economici di breve periodo a scapito del perseguimento dell'equilibrio economico di medio-lungo periodo



Struttura a matrice

- Tipica delle imprese che producono “per progetto” o su commessa, sulla base delle richieste della clientela (pubblica e/o privata)
- Prevede un lavoro di tipo trasversale rispetto alle funzioni aziendali (gruppi operativi specializzati per funzione e dedicati a un progetto/prodotto/mercato)
- Abbina al principio della specializzazione del lavoro l'utilizzo mirato delle risorse per la realizzazione di uno specifico prodotto/servizio, affidato alla responsabilità di un capo progetto (*product manager*)

Struttura a Matrice

Caratteristiche organizzative

Orizzontale: specializzazione per tecnica/funzione e per prodotto/mercato/clientela (per input e per output)

Verticale: Notevole diffusione del potere

- ❑ Decisioni strategiche a livello d'impresa: Dir. Gen.;
- ❑ I singoli gruppi operativi operano alle dipendenze di:
 - ◇ Responsabili di progetto/prodotto
 - ◇ Responsabili di funzione
 - ◇ Responsabili dei gruppi operativi

Responsabili di progetto/prodotto

- Sovrintendono alla commessa nella sua interezza e per l'intera sua durata;
- Dirigono e coordinano le risorse tecniche, finanziarie ed umane ad essa assegnate;
- Programmano tempi e contenuti (*cosa fare*) delle attività relative al progetto loro affidato;
- Non hanno autorità gerarchica sulle risorse umane impegnate nella realizzazione della commessa.

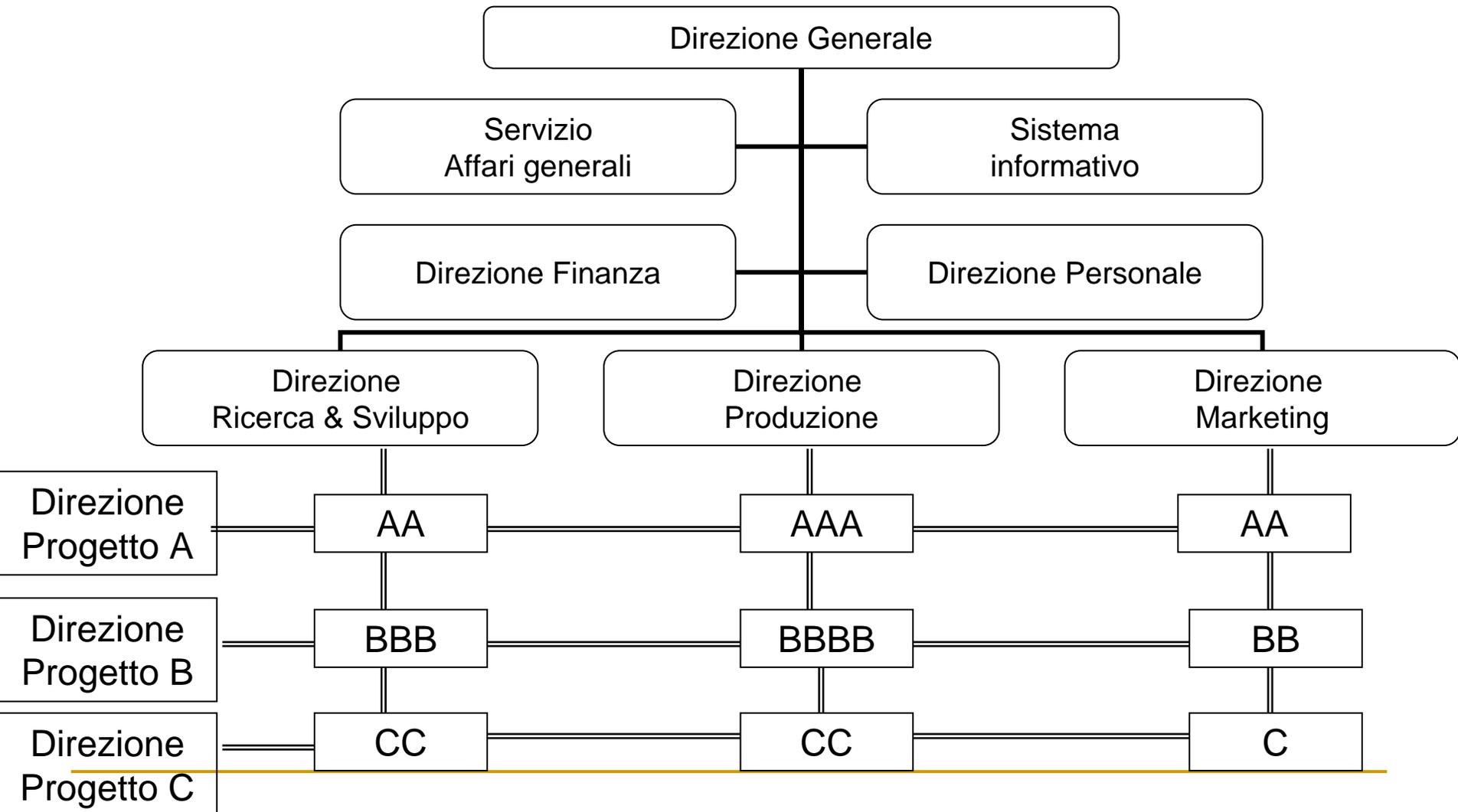
Responsabili di funzione

- Non gestiscono processi produttivi ma
- Supportano e coordinano, nelle attività inerenti la funzione diretta, le risorse umane impegnate nelle diverse commesse (istruiscono sul *come fare*),
- Hanno autorità gerarchica sulle risorse umane impegnate nella realizzazione della commessa

Responsabili dei gruppi operativi

- Dipendono sia dai capi progetto sia dai responsabili di funzione (doppia linea di autorità)
- Assumono decisioni intermedie
- I gruppi operativi sono costituiti da esperti di produzione, amministrazione, vendite.
- Realizzano materialmente tutti i progetti in corso
- La loro composizione varia in relazione alle diverse fasi di sviluppo del progetto

Struttura a matrice: organigramma



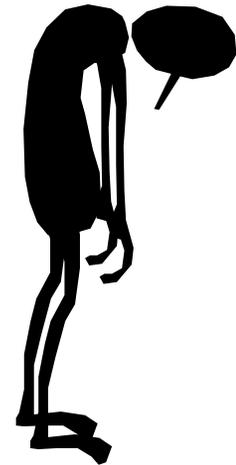
Vantaggi della struttura a matrice

Combina i criteri di efficacia e di efficienza

- ❖ **Orientamento all'output ed uso ottimale delle risorse**
- ❖ **Coordinamento delle diverse attività (alle condizioni tecnico-qualitative, nei tempi ed ai costi stabiliti in sede di programmazione)**
- ❖ **Flessibilità organizzativa ed operativa**

Svantaggi della struttura a matrice

1. Origina senso di precarietà e insicurezza nel *personale*
2. La duplice linea di comando (Direzioni di funzione e Direzioni di progetto) può generare ritardi o rallentamenti nei processi di decisione

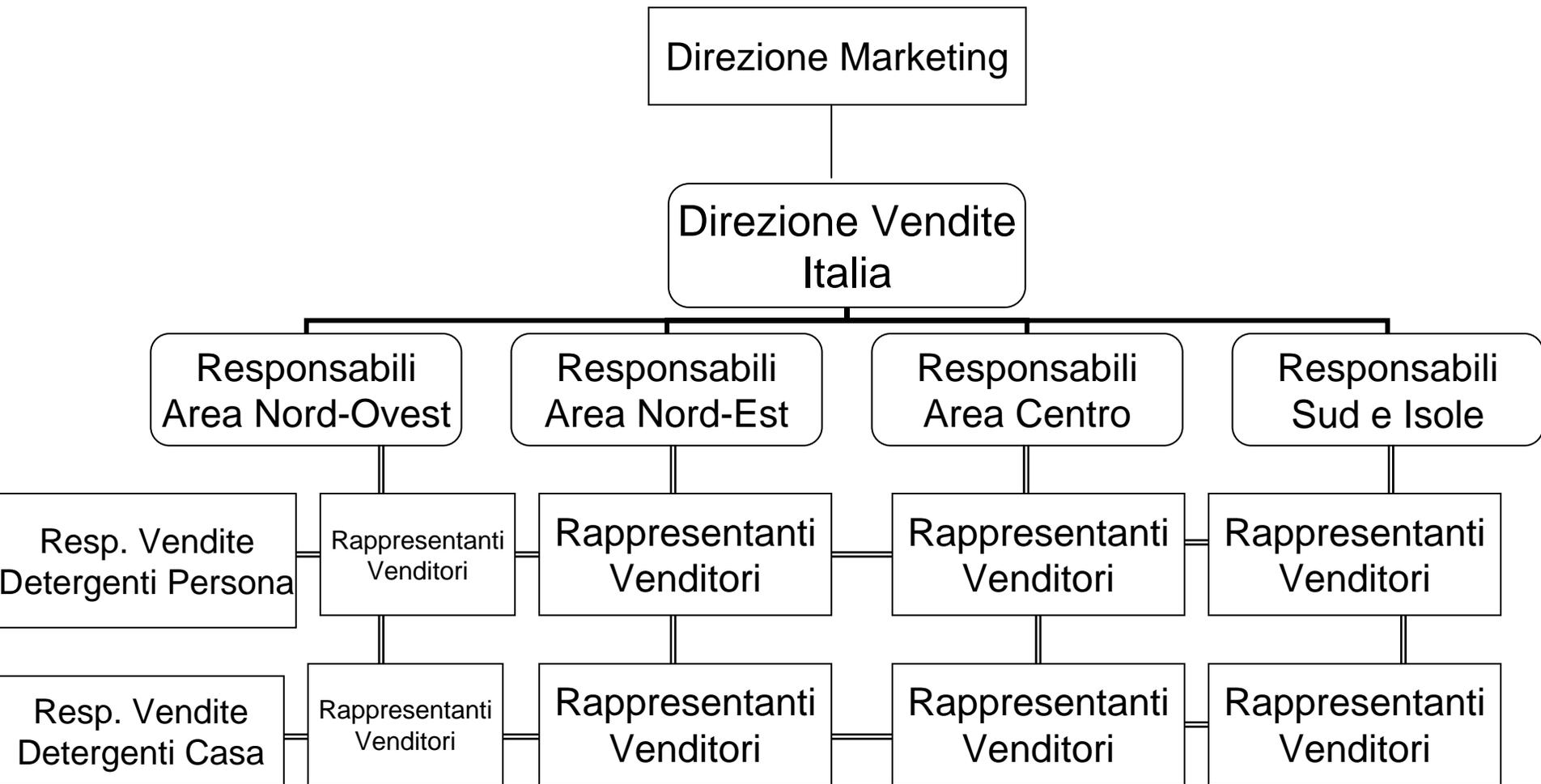


Il modello organizzativo a matrice all'interno di una singola area funzionale o divisione

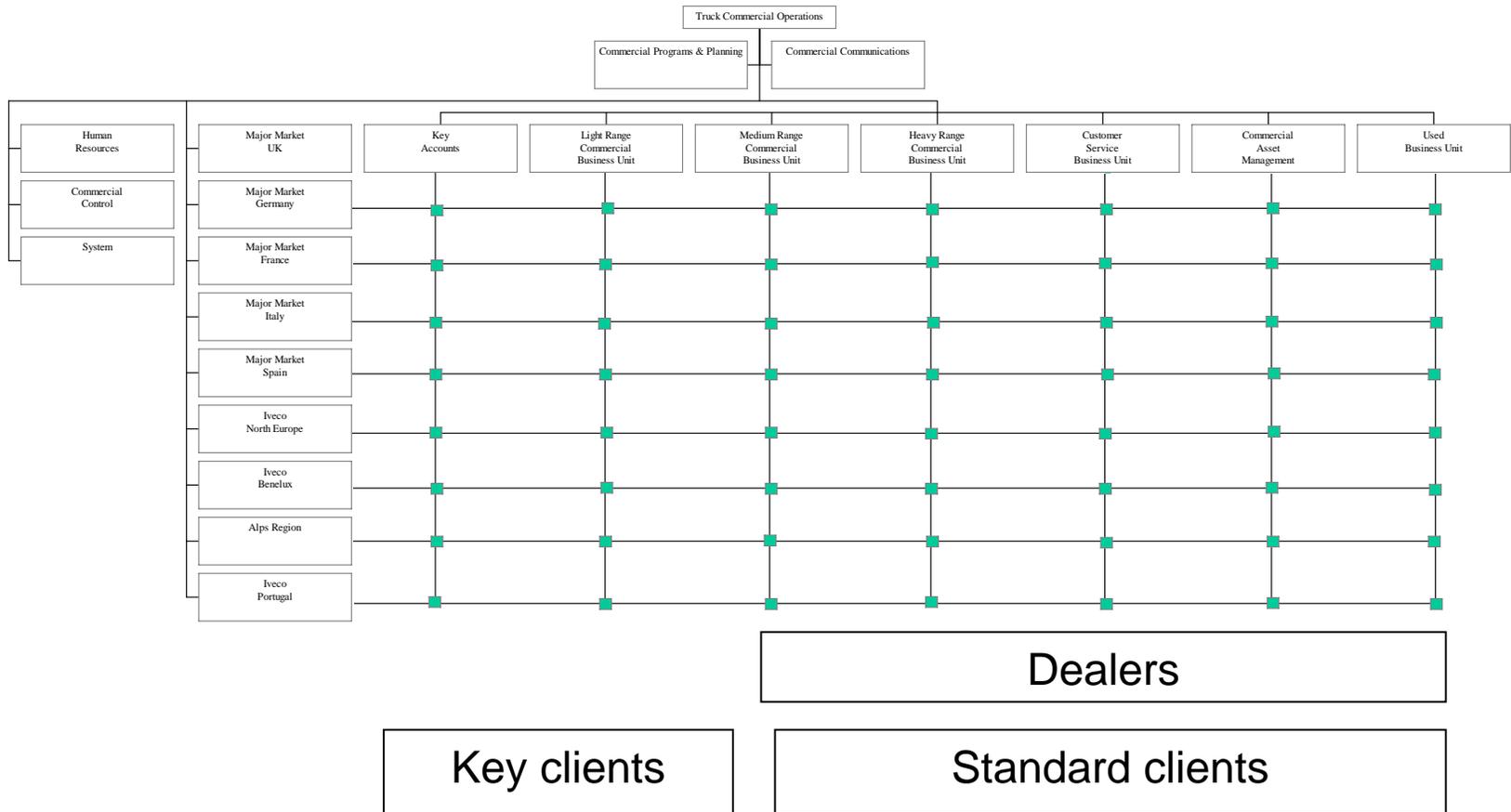
Unità organizzative permanenti a livello intermedio: es. Funzione Marketing

Unità organizzative temporanee costituite ad hoc per la realizzazione e gestione di uno specifico progetto (lancio di nuovi prodotti, ingresso in nuovi mercati, apertura di nuovi stabilimenti, ecc.).

Organizzazione a matrice nella Funzione Marketing



Configurazione dell'area commerciale IVECO



Organizzazione d'impresa: l'evoluzione

Globalizzazione dei mercati, innovazione tecnologica e elevata concorrenza



impongono alle aziende dinamicità, rapidità di adattamento ai mutamenti del mercato e di risposta alle mosse dei concorrenti, capacità innovativa, flessibilità ed efficienza

Le strutture organizzative diventano “snelle”

Le strutture organizzative gerarchico-funzionali cedono il passo a strutture aziendali:

- con un minor numero livelli gerarchici,
- con numerose attività esternalizzate
- con il dominio di ben definite competenze distintive
- integrate in una *rete di relazioni* (a monte e a valle, sia di breve che di lungo termine) con altri attori economici (fornitori, clienti, concorrenti)

Le imprese tendono a

- Concentrare investimenti e risorse su ciò che veramente fanno fare (core business)
 - Demandare a terzi specializzati tutte le attività di supporto all'attività d'elezione
 - Sviluppare relazioni strategico-operative (consorzi, associazioni in partecipazione, associazioni temporanee tra imprese, sub-fornitura, reti di imprese, accordi di outsourcing) con partner tecnologicamente complementari orientate:
 - ◇ alla flessibilità strategica, gestionale ed operativa;
 - ◇ a compensare le carenze nel portafoglio di competenze delle singole imprese, che si ritengono essenziali per il successo competitivo,
- e non soltanto alla riduzione dei costi