

Organizzazione Aziendale

Prima Unità Didattica/2:
Le strutture organizzative

Le strutture organizzative

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. Per mezzo della struttura organizzativa si identifica un raggruppamento di persone in unità organizzative e, un cluster di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione.
3. La struttura organizzativa comprende la progettazione di sistemi che assicurino la comunicazione e il coordinamento efficaci e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative.

Il terzo elemento riguarda gli **schemi di interazioni** tra i collaboratori dell'organizzazione.

I primi due elementi costituiscono il **framework strutturale**, ovvero la gerarchia verticale.

Organigramma

La struttura viene rappresentata con un **organigramma**.

Definizione

Un organigramma è la rappresentazione visiva di un intero sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione.

Collegamenti verticali



Controllo
(rapporti di dipendenza)

Collegamenti orizzontali



Coordinamento e collaborazione
(rapporti di co-responsabilità)

Esempio di organigramma



Approccio alla struttura basato sulla condivisione delle informazioni

Per strutturare l'organizzazione in un insieme coerente è necessario l'utilizzo di sistemi informativi e strumenti di comunicazione, oltre all'organigramma.

Le organizzazioni possono scegliere se orientarsi

➤ verso una organizzazione tradizionale progettata per l'efficienza e che enfatizza la comunicazione e il controllo verticali (**sistema meccanico**)

➤ oppure verso una *learning organization* più flessibile che enfatizza la comunicazione e il coordinamento orizzontali (**sistema organico**).



Struttura funzionale

- In una **struttura funzionale** le attività vengono raggruppate in base a una funzione comune.
- Il raggruppamento avviene dalla base fino al vertice dell'organizzazione.



Struttura funzionale

Punti di forza

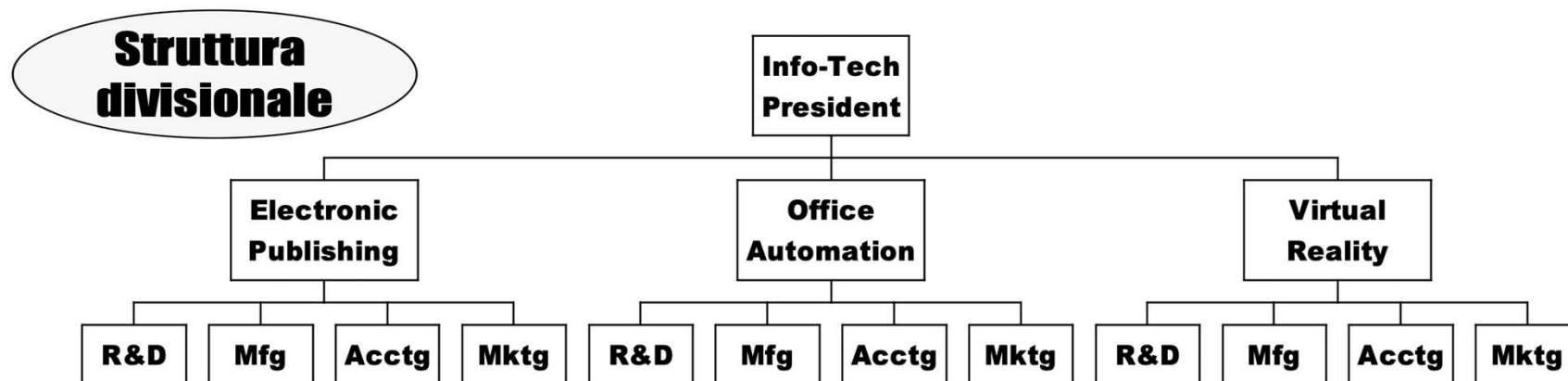
- Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali
- Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite
- Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali
- È da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti

Punti di debolezza

- Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali
- Può causare un accumulo di decisioni ai vertici 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

Struttura divisionale

- Nella **struttura divisionale** le funzioni vengono raggruppate in relazione all'output tenendo conto delle esigenze specifiche dei prodotti, dei mercati o dei clienti.
- Viene anche denominata *struttura per prodotto* o *struttura per funzioni strategiche*.



Struttura divisionale

Punti di forza

- È indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente stabile
- Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatti 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

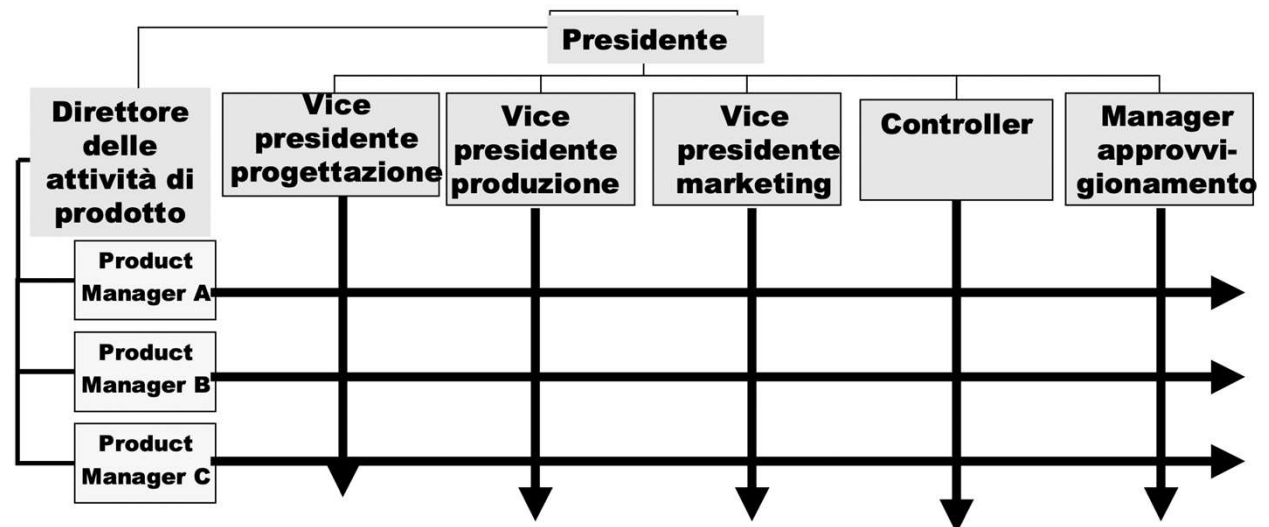
- Annulla le economie di scala nelle unità funzionali
- Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
- Ostacola l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
- Rende difficile l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto

Struttura per Area Geografica

- Le divisioni sono organizzate sulla base delle peculiarità dei diversi luoghi in cui opera.
- Tipo di struttura che raggruppa le attività in base alle regioni in cui è presente l'organizzazione.
- Ogni divisione include tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti o servizi in quella area geografica.
- La struttura per area geografica aiuta l'azienda a espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.

Struttura a Matrice

- L'organizzazione effettua raggruppamenti simultaneamente per funzione e divisione di prodotto.
Vi sono due varianti della struttura a matrice: *matrice funzionale* e *matrice per prodotto*.
- La struttura a matrice cerca di raggiungere un equo bilanciamento tra il controllo verticale e il coordinamento orizzontale.



Struttura a Matrice

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.

Punti di debolezza

- Espone 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 «collaborano»
- Richiede grandi sforzi per bilanciare il potere.

Struttura a Rete

La **struttura a rete**, anche chiamata *struttura modulare*, l'organizzazione appalta un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate (**outsourcing**) e coordina le loro attività da un quartier generale snello.

Punti di forza:

- Consente anche alle piccole organizzazioni di operare su larga scala e attingere a risorse internazionali
- Conferisce all'azienda un ampio raggio d'azione senza grandi investimenti
- Rende l'organizzazione flessibile
- Riduce i costi amministrativi

Punti di debolezza:

- Scarso controllo da parte dei manager su attività e dipendenti
- Richiede grande quantità di tempo per gestire le relazioni
- Comporta il rischio di fallimento organizzativo se un partner non rispetta le scadenze
- La fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendale possono essere deboli

Struttura olocratica

Caratteristiche:

- ✓ Tutti lavorano in un team
- ✓ I ruoli individuali sono definiti collettivamente
- ✓ I team evolvono, si formano e si sciolgono al mutare delle condizioni
- ✓ I team si disegnano autonomamente e si autogovernano
- ✓ La leadership è distribuita e contestuale.

Punti di forza

- Promuove il lavoro in team e collaborazione
- Promuove risposte rapide e innovative
- Ogni collaboratore ha una visione più ampia degli obiettivi
- Le decisioni vengono prese vicino al processo di lavoro interessato
- Migliora la crescita dei dipendenti

Punti di debolezza

- La presa in carico delle responsabilità richiede tempo
- Impone cambiamenti nella cultura di management
- I manager tradizionali possono essere restii
- Richiede competenze sociali da parte dei dipendenti

Strutture Ibride

- La maggior parte delle grandi organizzazioni spesso combinano caratteristiche di vari approcci a seconda delle varie parti dell'organizzazioni.
- Combinando le caratteristiche delle varie strutture i manager possono trarre vantaggio dai punti di forza delle varie strutture ed evitare alcuni dei relativi punti di debolezza.
- I manager cercano di trovare di trovare un corretto bilanciamento tra il controllo verticale e il coordinamento orizzontale.