



DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

Prof. Claudio Pantanali, PhD cpantanali@units.it



ELEMENTI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Non è molto facile definire cosa siano le organizzazioni. E' più facile fare esempi di organizzazioni formali che cercare di dare una definizione del termine. Ecco alcune definizioni proposte in letteratura:

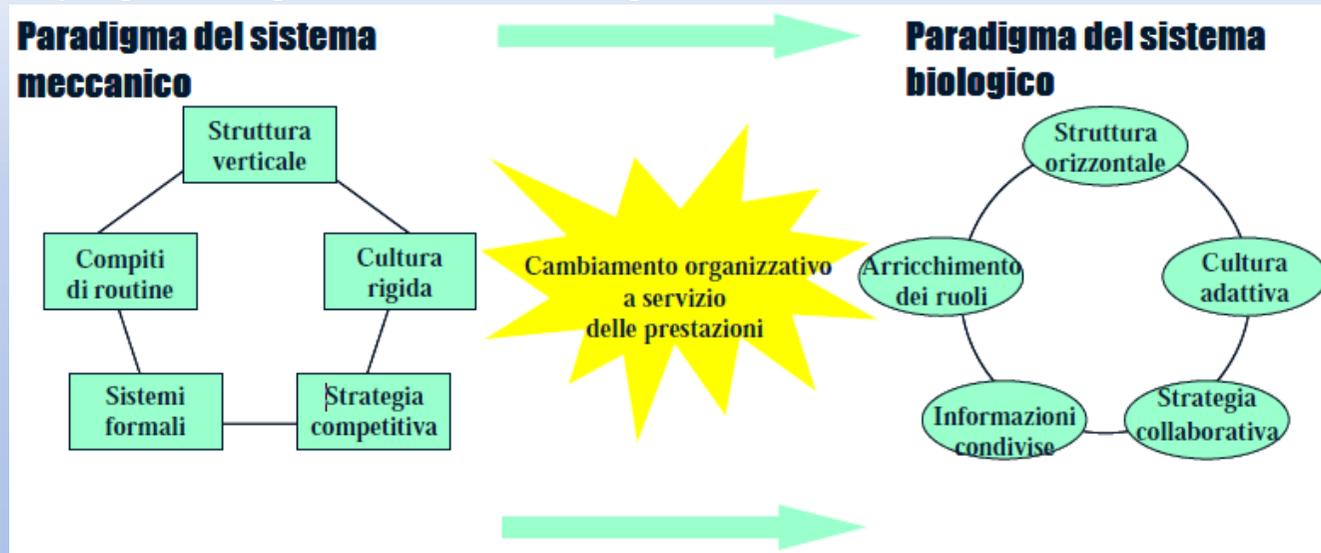
1. Il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e viene realizzato il coordinamento fra tali compiti (MINTZBERG)
2. Coordinamento razionale delle attività di un certo numero di persone al fine del raggiungimento di uno scopo od obiettivo comune ed esplicito, mediante la divisione del lavoro e delle funzioni, e mediante una gerarchia di autorità e di responsabilità (SCHEIN)
3. Il ruolo che i singoli dipendenti dell'impresa devono svolgere e le relazioni che devono intercorrere fra essi, perché il coordinamento del loro lavoro assicuri un contributo ottimale al conseguimento degli obiettivi aziendali.(ALDRICH)
4. Un sistema complesso di persone, associate per il conseguimento di uno scopo unitario, fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo a tal fine dei ruoli, collegati tra loro in modo più o meno gerarchico, in rapporto dinamico con l'ambiente esterno. (BERNARDI)

Semplificando, una possibile sintesi di queste definizioni è la seguente:

Le organizzazioni sono quelle unità sociali, cioè quei raggruppamenti di individui che hanno le seguenti caratteristiche:

- a) un fine determinato o determinabile;***
- b) un certo numero di meccanismi diretti ad assicurare che le attività svolte tendano a raggiungere quel fine;***
- c) la possibilità di sostituire i propri componenti quando questo si riveli necessario.***

Fino all'inizio degli anni '80, la variabile di intervento più agita è certamente la struttura. Interventi sulle altre variabili vengono effettuati molto meno frequentemente. Inoltre spesso gli interventi sulle diverse variabili vengono progettati e gestiti in maniera disgiunta.



Gli interventi di riorganizzazione effettuati attraverso il prevalente ricorso alla sola modifica della struttura organizzativa difficilmente migliorano l'efficacia organizzativa. In diversi casi l'intervento sulla (sola) struttura organizzativa mette in crisi l'organizzazione e comporta un peggioramento delle prestazioni aziendali per varie ragioni:

- scarsa capacità della struttura organizzativa di 'spiegare' le prestazioni dell'impresa
- scarsa applicabilità dell'approccio strategia(structura: solo raramente la strategia sembra richiedere soluzioni strutturali univoche
- le crescenti complessità e le molteplici ed a volte contrastanti sollecitazioni dell'ambiente richiedono cambiamenti organizzativi rapidi e flessibili: la struttura organizzativa è uno strumento poco flessibile e non consente cambiamenti rapidi ed efficaci

In seguito ai risultati delle ricerche si decise di formulare uno schema di nuovo modello di organizzazione (il modello delle 7 S), che venne discusso in una serie di incontri con il top management di grandi aziende statunitensi per affrontare i problemi organizzativi di tali imprese.

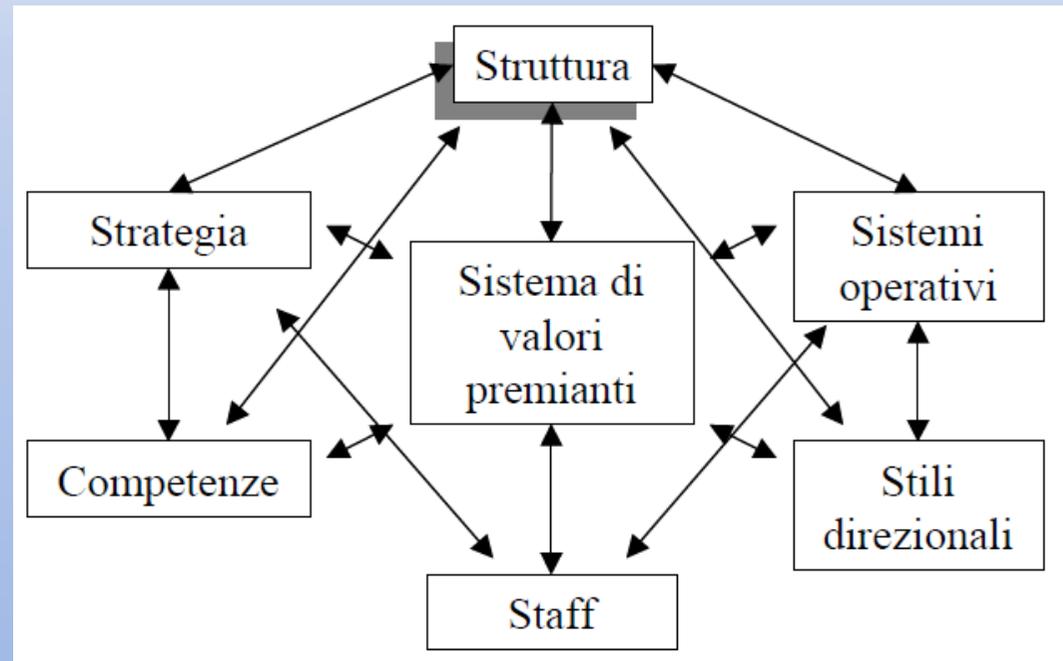
E' secondo alcuni studiosi di organizzazione aziendale, la regola per condurre un'impresa verso il successo.

Le sette s in esame sarebbero:

- **s**truttura
- **s**trategia;
- **s**istemi;
- **s**tile di gestione;
- **s**kills (competenze);
- **s**taff;
- **s**hared values (condivisione dei valori).

La teoria, elaborata, da Tom Peters, ritiene che il successo di un'impresa non si abbia nel caso in cui la conduzione dell'azienda sia basata su fattori razionali, bensì esso dipenda da fattori diversi da quelli considerati tradizionalmente dall'organizzazione aziendale.

Secondo l'autore sarebbe basilare condurre l'impresa con passione, riconoscendo un ruolo fondamentale **alla leadership, alle relazioni nei rapporti di lavoro e con la clientela e alla innovazione.**



Lo schema delle 7 S può essere utilizzato per spiegare/progettare:

- il **cambiamento organizzativo** a livello sia di struttura che di singola unità organizzativa;
- la molteplicità dei **fattori che influenzano** la capacità di cambiamento organizzativo;
- **l'interconnessione delle variabili**: è difficile ottenere progressi in una variabile senza operare contemporaneamente cambiamenti anche nelle altre;
- l'insuccesso di molte strategie riconducibile ad una **mancata considerazione di tutti i fattori** dello schema (tra i diversi fattori non esiste una gerarchia implicita o un ordine sequenziale: a priori non è ovvio quale sarà il fattore trainante del cambiamento; dipende dal particolare momento: in alcuni casi può essere l'uno, in altri casi l'altro);
- la **pari dignità di tutte le variabili**; soprattutto quelle che nell'approccio tradizionale all'organizzazione vengono considerate di scarso rilievo (stile, capacità, ad esempio);
- l'importanza della congruenza interna e quindi l'attenzione alle interazioni ed agli **adattamenti reciproci tra le variabili**: «l'insieme delle 7 variabili è come un insieme di bussole: quando tutti e 7 gli aghi hanno la stessa direzione, si può dire che si è di fronte ad una impresa bene organizzata».

Lo schema è tuttora estremamente valido. La sua adozione consente in linea di principio di acquisire capacità di risposte rapide e flessibili ai mutamenti aziendali, adottando una tattica di cambiamento organizzativo non focalizzata unicamente sulla sola struttura organizzativa.

Esso ben si adatta alle nuove caratteristiche e alle mutate esigenze delle organizzazioni del nostro tempo:

- contesto ambientale dell'organizzazione sempre più soggetto a rapidi ed imprevisti mutamenti;
- continua necessità di innovare prodotti/servizi;
- focalizzazione su processi piuttosto che su funzioni;
- sempre meno valida la distinzione tra una parte "alta" dell'organizzazione destinata a progettare, innovare, stabilire obiettivi, controllare le prestazioni ed una parte "bassa" alla quale è richiesto solo di operare rispettando compiti predefiniti ed immutabili;
- a tutti i livelli, le situazioni che i singoli individui si trovano a dover affrontare sempre più mutevoli ed imprevedibili;
- a tutti i livelli, esiste sempre meno predefinibilità e prescrittività delle azioni individuali.

“Fare organizzazione” significa perciò migliorare l’adattamento esterno e migliorare il funzionamento o grado di integrazione interna nei processi di conversione



Dallo schema suddetto, lo stato di salute di un’organizzazione si può misurare, indirettamente, tramite opportuni *parametri di prestazione*

EFFICIENZA	Valore risorse Prodotte Valore risorse consumate Output ottenuti Input utilizzati	Misura la capacità di utilizzare le risorse. Il “rendimento” dell’organizzazione
EFFICACIA	Risultati effettivi Risultati attesi <u>Output effettivi</u> <u>Output previsti</u>	Misura la capacità di realizzare gli obiettivi programmati
FLESSIBILITÀ		Esprime il tempo necessario per passare dall’output attuale a un nuovo output

FINANZA: E' la tesoreria dell'azienda cioè il luogo dove confluiscono tutti i ricavi e dove è possibile reperire a tempo e luogo debito il danaro per pagare i fornitori.

Opera anche con la risorsa danaro per vendere ed acquistare alle migliori condizioni di mercato ed è responsabile del flusso di cassa e della liquidità aziendale.

MARKETING E COMMERCIALE: E' l'ente che indirizza lo sviluppo dei nuovi prodotti mediante una ricerca specifica di quello che i clienti finali desiderano. Quando è "forte" è in grado anche tramite la pubblicità di indirizzare addirittura i gusti e le necessità dei clienti. E' ancora responsabile dei prezzi e degli sconti promozionali alla rete e spesso delle vendite e dell'assistenza post-vendita. Anticipa anche le necessità legislative e fiuta quello che i movimenti ad esempio verdi e/o ecologisti richiederanno.

PROGETTAZIONE + RICERCA E SVILUPPO: E' responsabile del disegno del prodotto dei materiali che lo comporranno ed anche della possibilità di progettare in maniera normalizzata cioè in modo da ridurre i tempi di progetto di ulteriori futuri prodotti utilizzando particolari base già studiati . E' sempre alla ricerca del miglioramento dei prodotti e soprattutto della funzione alla quale i prodotti stessi sono destinati .

INDUSTRIALIZZAZIONE: E' responsabile della fattibilità, cioè, di come verrà costruito il prodotto, intendendo con ciò, la scelta delle soluzioni tecniche più economiche in termini di macchine, attrezzature, ed impianti sia specifici che generali necessari a quel determinato livello produttivo. E' ancora responsabile della risorsa" tempo", cioè delle previsioni e dei programmi necessari all'ingresso in produzione del prodotto.

ACQUISTI: E' Responsabile delle politiche di acquisto:

- *materiali diretti* cioè quelli che si ritrovano nel prodotto finito,
- *materiali indiretti*, cioè quelli che servono a lavorare il prodotto o a mantenere le macchine, le attrezzature e gli impianti ed infine
- *i servizi /prestazioni* di ditte esterne alla qualità massima ed al costo minimo.

Nelle aziende molto grandi o nelle multinazionali è estremamente importante sul prezzo di acquisto la quantità dei prodotti/servizi comprati e la durata nel tempo delle forniture (Economie di scala).

AMMINISTRAZIONE: E' la funzione che rileva i costi sostenuti dall'azienda identificati per singolo prodotto e per singolo centro di costo/profitto e per ciascuna fase di lavorazione. In termini di reporting si occupa della redazione delle previsioni di spesa e degli investimenti redigendo un documento, sulla base delle notizie fornite da tutti gli enti aziendali, denominato **BUDGET** . Qualora ci siano delle circostanze che possono variare le previsioni iniziali si parla di riprevisioni o **FORECAST**. E' superfluo ricordare che è chiaramente responsabile di mettere in evidenza tutti gli scostamenti quantitativi ed i ritardi /anticipi nella attuazione degli investimenti.



PERSONALE ED ORGANIZZAZIONE: E' il responsabile della corretta gestione della risorsa umana cioè delle persone che costituiscono l'azienda, in tutte i processi e le attività che tale gestione comporta. Si passa dalla selezione al reclutamento, all'assunzione all'accoglimento all'addestramento formazione alla retribuzione, ai servizi di tutela della salute, della sicurezza e del patrimonio aziendale ai servizi generali logistici, ai rapporti con i sindacati interni ed esterni, il tutto nel pieno rispetto dei contratti di lavoro. In particolare per quanto attiene all'organizzazione si occupa della tenuta degli organigrammi, della redazione delle mansioni e della ricerca del personale da inserire nelle posizioni vacanti o carenti.

PRODUZIONE: è la funzione che fabbrica il prodotto nel rispetto dei programmi di produzione concordati in termini di quantità, di qualità e di costi assegnati e con il livello di servizio richiesto, e gestendo le risorse assegnate. Provvede alla pianificazione delle attività produttive per il rispetto dei programmi.

MANUTENZIONE: Si occupa di mantenere il patrimonio aziendale: infrastrutture, strutture, impianti generali, impianti specifici, macchinari, attrezzature, sempre in condizioni di perfetta efficienza anche ai fini ambientali. Prevederne i costi relativi, redigere cicli e programmi delle attività prevedibili e programmabili, provvedere a tutte le esigenze immediate di pronto intervento richieste dalla fabbricazione. Gestire infine i volumi (minimi) dei materiali di manutenzione.

QUALITA': La funzione qualità, merita un discorso più approfondito. Fermo restando che le specifiche di prodotto sono definite dalla progettazione, in origine si era partiti da una organizzazione che prevedeva la funzione al di fuori della produzione, perché era vista come controllo delle attività produttive. Si esplicava in termini di Collaudo, Controllo, Enti di supporto tecnologico, come laboratori, officine di verifica della tenuta nel tempo del prodotto che si occupava dell'invecchiamento ultrarapido per controllare la durata; e da un ente che redigeva in analogia alla produzione i cicli di controllo dei pezzi e impostava statisticamente un controllo dell'affidabilità dei processi o delle lavorazioni. Il collaudo era un giudice inflessibile che giudicava se il prodotto o i materiali in arrivo fossero "conformi" ad un campione rispondente alle specifiche. Il controllo, una volta che si fossero trovati pezzi anomali, determinava le responsabilità tecnologiche delle anomalie attribuendo cioè le "colpe" o alla progettazione del pezzo, o alla fornitura, oppure infine ad una corretta esecuzione dell'officina. Oggi invece in una visione più moderna e responsabile il collaudo è una operazione che gli operai stessi che costruiscono si auto-attribuiscono, certificando la qualità del proprio lavoro. Analogamente i fornitori si autocertificano rendendo vana l'accettazione arrivi, rimane all'ente Qualità la redazione di audit periodici di lavorazione e di processo gestendo il sistema complesso dell'S.P.C.(Statistical.Process. control.). Siamo in regime di gestione totale della Qualità : T.Q.M.



GESTIONE MANODOPERA Sulla base dei cicli di produzione redatti dall'industrializzazione del prodotto, prevedere i fabbisogni di manodopera diretta (cioè degli operai che aggiungono valore al prodotto) ed indiretta (cioè degli operai che servono nelle attività ad esempio di manutenzione, trasporto materiali, redazione di report qualitativi = audit, sia in maniera puntuale che come previsione nel tempo legata alla conoscenza dei programmi produttivi.

GESTIONE MATERIALI: si occupa della corretta gestione della risorsa Materiali esplicando tale funzione secondo tre direttrici. Sulla base dei programmi di produzione e con la conoscenza della composizione analitica del prodotto/prodotti, ordina ai fornitori esterni scelti dagli acquisti i materiali diretti ed indiretti necessari. Provvede al ricevimento, all'immagazzinamento ed al rifornimento dei materiali ordinati, curando che i livelli di scorta siano i minimi concordati. Provvede infine ai trasporti verso l'esterno di tutto quanto necessari o e qualche volta anche del prodotto finito verso i clienti esterni. Le moderne teorie di riduzione costi hanno portato all'utilizzo di tecniche: J.I.T. cioè just in time = in tempo utile. Si tratta di sincronizzare le fasi produttive al fine di minimizzare i tempi di giacenza e la quantità delle scorte.

Lo strumento visivo utilizzato per rappresentare l'organizzazione è **l'organigramma**.

L'espressione **organigramma** è usata per intendere un grafico con il quale si rappresenta visivamente la struttura organizzativa di un'impresa, esso permette di chiarire:

- quali sono gli organi dell'azienda;
- il tipo di relazioni esistenti tra tali organi.

Nell'organigramma si usano dei **rettangoli** per indicare gli organi e delle **linee** per indicare le relazioni esistenti tra i vari organi.

Gli organigrammi si dicono **generali** se descrivono sinteticamente l'intera struttura dell'azienda, mentre si dicono **analitici** se definiscono dettagliatamente la struttura organizzativa dell'impresa.

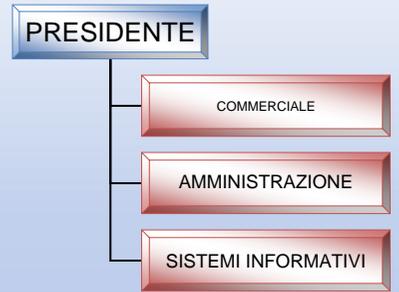
Circa le modalità di rappresentazione della struttura organizzativa distinguiamo:

- gli **organigrammi verticali** nei quali si pongono nella parte alta del grafico gli organi dotati di maggiore potere, mentre via via che si scende verso la parte bassa del grafico sono indicati gli organi dotati di minore autorità;
- gli **organigrammi orizzontali** nei quali si pongono a sinistra del grafico gli organi dotati di maggiore autorità e via via che ci si sposta, da sinistra verso destra, sono indicati gli organi dotati di un'autorità decrescente;
- gli **organigrammi circolari** nei quali al centro del grafico sono rappresentati gli organi dotati di maggiore autorità e, man mano che ci si sposta all'esterno si indicano gli organi dotati di minore autorità.

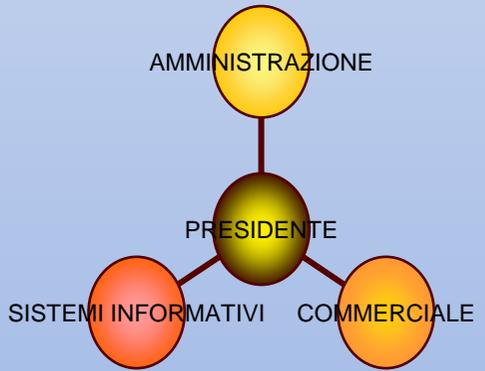
ORGANIGRAMMA VERTICALE



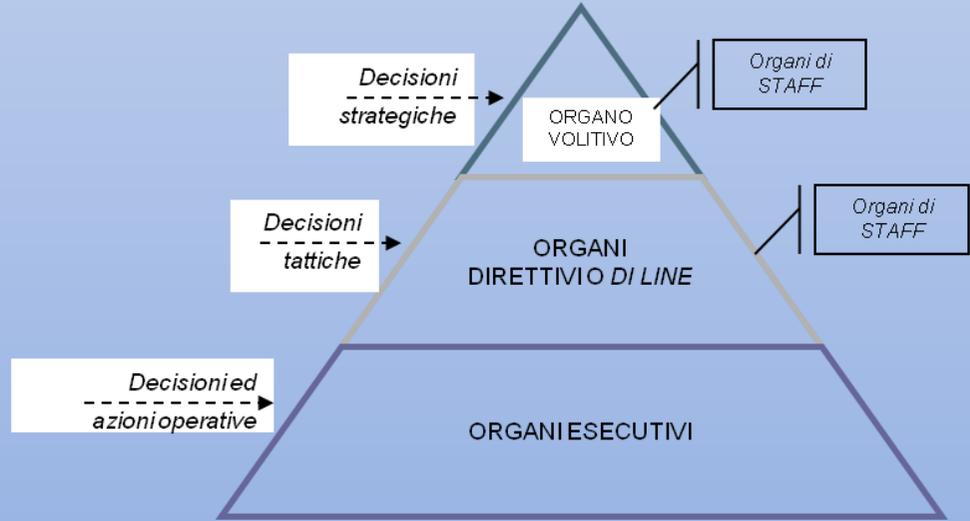
ORGANIGRAMMA ORIZZONTALE



ORGANIGRAMMA CIRCOLARE



Gli organi aziendali



STRUTTURA ELEMENTARE

La struttura elementare di una azienda è quella di una piccola impresa, in cui **un solo imprenditore svolge la funzione direttiva, di coordinamento e di controllo**. L'imprenditore ha alle sue dirette dipendenze uno o più insiemi di operai, che possiamo distinguere in reparti, e uno o più uffici per i compiti amministrativi.

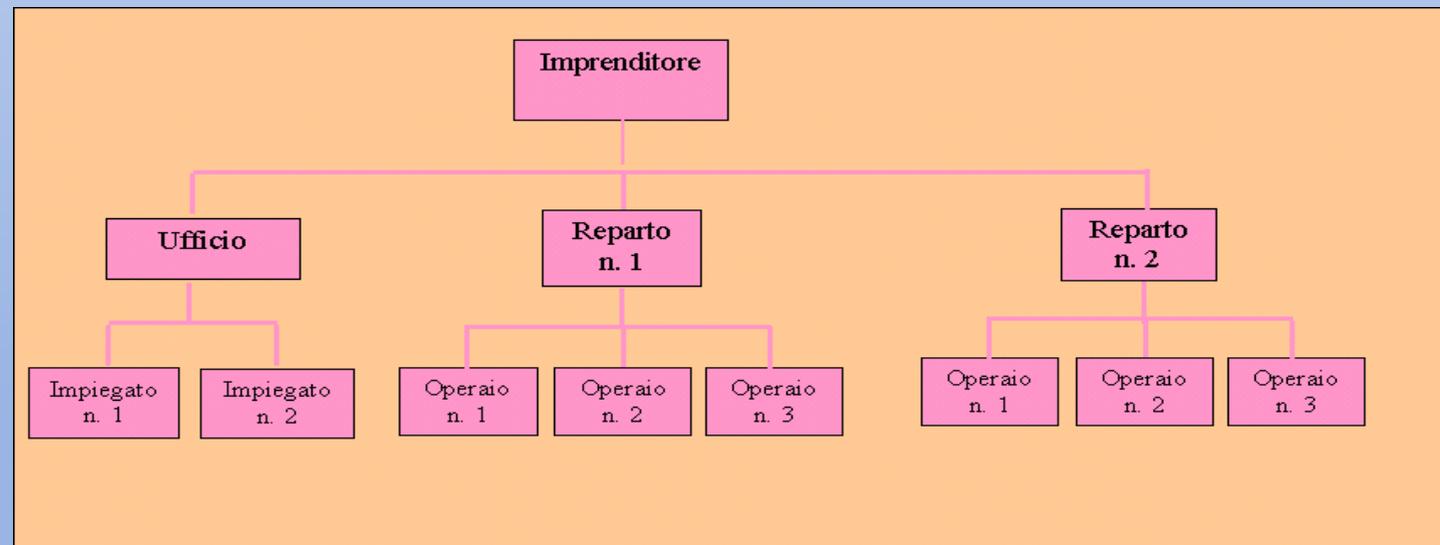
Gli organi operativi, cioè gli operai e gli impiegati sono fortemente condizionati dalla personalità dell'imprenditore; i **rapporti non sono formalizzati**, cioè non seguono un iter burocratico, ma sono personalizzati e le comunicazioni tra i vari organi sono di tipo diretto.

Tale struttura è **fortemente di tipo gerarchico**, sia perché gli ordini partono direttamente e solo dall'imprenditore, sia perché il coordinamento delle varie operazioni viene effettuato dall'imprenditore.

Infine, perché il controllo delle operazioni viene effettuato dall'imprenditore.

Ne scaturisce la massima concentrazione del potere organizzativo al vertice aziendale, che costituisce sia l'organo istituzionale che l'organo direttivo.

Questo tipo o modello di struttura elementare va bene per la piccola azienda; esso, infatti, garantisce la massima efficacia e rapidità delle scelte, fatte direttamente dall'imprenditore, e la massima efficienza, in quanto i costi amministrativi e di gestione sono ridotti al minimo.





STRUTTURA FUNZIONALE

Man mano che **umentano le dimensione della azienda** non si può più andare avanti con i **metodi empirici, cioè quelli basati sulla esperienza** della singola persona, acquisita con i continui errori e riaggiustamenti di ogni giorno. Occorre, invece, adottare **modelli più complessi di struttura organizzativa**, col fine sia di garantire la efficacia delle scelte e sia la efficienza.

Nel modello di struttura funzionale la organizzazione **si basa sulla suddivisione del lavoro in base alle funzioni**; le funzioni sono un modo di suddividere i processi in modo che siano della medesima specie.

Questo modello si applica ad **imprese ad un solo prodotto o a una linea omogenea di prodotti, destinati ad un solo tipo di clienti**; cioè ad imprese che effettuano una produzione standardizzata, cioè realizzano prodotti sostanzialmente identici e che differiscono solo per elementi di secondaria importanza. Per esempio nelle imprese automobilistiche, dove le automobili dello stesso tipo sono tutte uguali e differiscono solo per il colore o gli accessori.

Gli **organi direttivi detengono un grande potere organizzativo e decisionale**; ogni direzione è specializzata su una singola area, con obiettivi particolari; **perde in tal modo la vista globale della situazione aziendale**.

Le decisioni strategiche si accentrano al **vertice, nella Direzione Generale**, anche se queste avvengono con la partecipazione dei vari organi direttivi della singola funzione.

Il coordinamento non si basa solo sulla gerarchia, ma si svolge anche mediante relazioni orizzontali tra le varie direzioni.

Il **controllo diviene complesso** in quanto occorre conoscere l'andamento economico dei vari settori aziendali.

Tale struttura funzionale da un lato **rende veloci gli ordini e le informazioni**, ma dall'altro può creare **pericolosi conflitti di competenza**: lo stesso dipendente, infatti, può ricevere ordini da due o più superiori. Come vediamo dall'organigramma a seguire l'operaio n. 1 può ricevere ordini e trasferire informazioni, oltre che dal suo diretto superiore gerarchico, cioè il Direttore di produzione, anche dalla Direzione acquisti, quando per esempio un singolo pezzo da produrre può essere di un materiale diverso, ferro, invece di rame; o dalla direzione vendite, se, per esempio, il colore di una certa auto deve essere quello richiesto da un certo tipo di clientela, o dalla Direzione del personale, riguardo, per esempio, a particolari condizioni ambientali di esecuzione richieste dalla normative di sicurezza o da contratti sindacali.

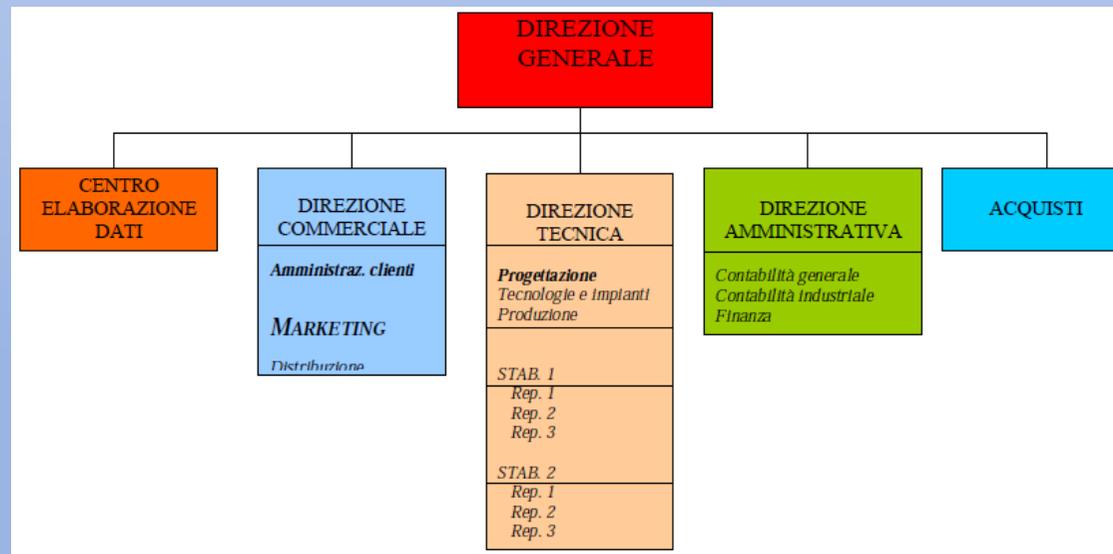
Se gli ordini sono contrastanti viene a mancare la unitarietà della gestione

I DIVERSI TIPI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

STRUTTURA FUNZIONALE

Tipologia di struttura adottata quando la ricerca dell'efficienza avviene tramite la competenza specialistica, rispetto alle risorse da trattare e alle attività specifiche da svolgere

	Vantaggi	Svantaggi
1	Privilegia obiettivi di efficienza, riduzione dei costi di struttura, economie di scala	Appesantimento del coordinamento e tendenza alla burocratizzazione
2	Formazione specialistica dei dipendenti	Resistenza alla diversificazione rodotti/mercati; non si favorisce l'innovazione
3	Controllo centralizzato	Non si sviluppano competenze manageriali integrate
4	Accentramento delle responsabilità di profitto	Difficoltà gestionali delle variabili ambientali
5	Controllo dei costi delle funzioni	
6	Gestione rapida delle eccezioni operative del sistema di comunicazione e decisionale tramite la gerarchia	
7	Buona flessibilità operativa	
8	Buone possibilità di sviluppo dimensionale	
9	Persone/unità orientate in modo diversificato, secondo le caratteristiche specifiche delle diverse funzioni	





VANTAGGI

Uno dei principali vantaggi del modello funzionale è quello di **ottenere una grande specializzazione del personale, che acquista competenza e professionalità**, con elevati rendimenti operativi.

Un altro vantaggio è quello di creare **economie di scala**; le economie di scala sono dovute al fatto che **i costi** dovuti a fabbricati, impianti, macchinari, gestione amministrativa, gestione finanziaria, ecc, vengono **ripartiti su una grande quantità di prodotti**; di conseguenza il costo del singolo prodotto diminuisce man mano che aumentano le quantità prodotte; si realizzano, in tal modo, dei risparmi, cioè minori spese, cioè economie, man mano che aumenta il numero, cioè la quantità, la scala, la dimensione, dei pezzi prodotti.

Si realizzano sia **economie tecniche**, cioè economie dovute agli impianti di produzione, in quanto tutti i dipendenti condividono le stesse strutture, sia **economie finanziarie**, dovute, cioè, alle attività di acquisizione dei finanziamenti e della gestione dei capitali, sia **economie di marketing**, cioè **economie di ricerche di mercato** e distribuzione dei prodotti, e sia **economie manageriali**, cioè economie dovute ad una migliore utilizzazione delle persone, cioè delle risorse umane.

DIFETTI

La **visione eccessivamente settoriale**, determinata dalla specializzazione, disabilita gli operatori a ragionare in termini di sintesi globale; e questo può creare intralcio al coordinamento delle varie funzioni aziendali.

Uno svantaggio del modello funzionale è anche quello della **difficoltà di attuare una precisa responsabilizzazione sui rendimenti**, e quindi sulla efficienza della impresa, in quanto nella singola operazione esecutiva intervengono diversi centri di potere, ed è difficile quantizzare le diverse influenze nella singola operazione.

Un altro svantaggio è la **lentezza di risposta a cambiamenti ambientali** che richiedano un coordinamento tra le varie unità organizzative; la gerarchia viene sovraccaricata, le decisioni da prendere si accumulano, i Direttori generali non reagiscono in maniera sufficientemente rapida.

Un altro svantaggio è la **lenta innovazione**, sia di prodotto che di processo, a causa dello scarso coordinamento e dalla limitata visione che i dipendenti hanno degli obiettivi generali dell'azienda.

I DIVERSI TIPI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

STRUTTURA DIVISIONALE

Si tratta di un **modello ottenuto dividendo una azienda in varie parti**; ciascuna parte è caratteristica di un singolo prodotto, e ciascuna contiene al suo interno un modello funzionale

Nelle aziende di grandi dimensioni si può fare una divisione della struttura aziendale in base alle linee dei vari prodotti, o in base alle zone geografiche in cui sono poste le varie divisioni aziendali, oppure in base ai clienti a cui sono destinati i prodotti o i servizi.

Una struttura si dice **divisionale quando è suddivisa in base ai prodotti, oppure in base alle diverse zone geografiche, oppure in base ai diversi tipi di clienti.**

Struttura divisionale per prodotti



Struttura divisionale per aree geografiche



Al vertice di ogni divisione vi è una **Direzione di divisione** che è responsabile del risultato economico parziale relativo alla singola divisione. La singola divisione è poi suddivisa a un secondo livello in base al modello funzionale, comprendente sia gli organi direttivi che quelli operativi. Ogni divisione assume la caratteristica di una **struttura a sé stante** che progetta, realizza e commercializza la propria linea di prodotti o di servizi.

CARATTERISTICHE

- 1 - **il criterio divisionale è presente solo al primo livello degli organi direttivi**;
- 2 - **all'interno di ogni divisione** vi è un modello **funzionale**;
- 3 - le direzioni di divisione, pur dipendendo dalla divisione generale, hanno le caratteristiche proprie di una direzione generale per la singola divisione e non dipendono dalle altre divisioni, poste a livello orizzontale;
- 4 - vi possono essere organi di staff specializzati per le funzioni comuni alle varie divisioni, come per esempio la gestione finanziaria, la ricerca e sviluppo.

Le decisioni direzionali spettano agli **organi direttivi delle singole divisioni**; vi è, quindi, un ampio decentramento delle decisioni strategiche presso le singole divisioni, anche se limitato dagli obiettivi fissati da parte della direzione generale.

Il **coordinamento** fra le varie divisioni è svolto dalla **direzione generale** e dagli organi di staff della direzione generale.

Il controllo delle divisioni avviene misurando la **redditività della singola divisione**, divisione che viene intesa come se fosse una singola impresa indipendente, ma con i vincoli posti dagli orientamenti strategici della Direzione generale.

In questo tipo di modello divisionale vengono individuate **precise aree di responsabilità per ciascun prodotto o gruppi di prodotti o servizi effettuati**. Si può, quindi, accertare la convenienza economica di ciascun prodotto, o di ciascuna area, o di ciascun tipo di cliente, determinando i possibili rendimenti ottimali sui quali poter responsabilizzare i diversi organi.

VANTAGGI

La struttura divisionale ha il pregio del **decentramento** e della **specializzazione**, favorisce cioè la gestione unitaria dei singoli prodotti o delle singole zone geografiche.

La struttura divisionale **permette di gestire le aziende di grandi dimensioni** e alleggerisce le attività della Direzione generale, che si può dedicare alle attività strategiche della impresa, nel suo insieme.

SVANTAGGI

Un difetto è **la duplicazione** di alcuni uffici con funzioni eguali; inoltre, ciascun responsabile è portato a privilegiare la propria divisione, perdendo di vista la unitarietà della azienda.

L'impiego delle risorse **non è sempre efficiente**, a causa della duplicazione di varie funzioni nelle diverse divisioni.

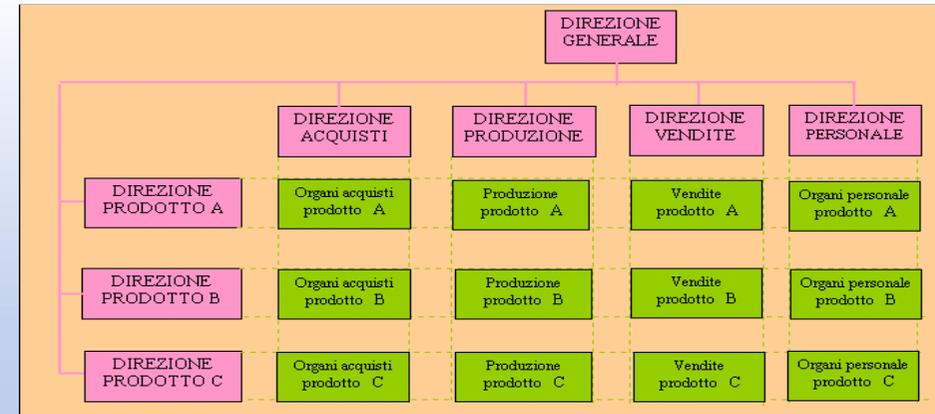
I DIVERSI TIPI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA

STRUTTURA A MATRICE

CARATTERISTICHE

Tutte le Direzioni, sia di funzione che di prodotto, **dependono dall'unica Direzione generale**.

Questa struttura trova applicazione alle imprese di **grandissime dimensioni**, che si occupano contemporaneamente di più progetti o prodotti; per esempio le grandi imprese di costruzioni che operano nelle grandi opere, nell'impiantistica, nelle costruzioni navali, ecc. Viene, inoltre, utilizzata quando l'esperienza tecnica e **l'innovazione di prodotto sono importanti per raggiungere gli obiettivi**.



Supponiamo di avere, per esempio un grande produttore di abbigliamento. Facciamo prima una suddivisione in base al prodotto, dove il prodotto A siano i vestiti, il prodotto B siano gli indumenti dell'intimo, il prodotto C siano le calzature. Per poter utilizzare adeguatamente il personale della funzione acquisti, funzione produzione, funzione vendite, funzione personale, condivide il personale delle varie funzioni con i tre tipi di prodotto, in tal modo i dipendenti delle varie funzioni sviluppano una esperienza approfondita, necessaria per servire le tre linee di prodotto in maniera efficace.

Nella struttura a **matrice il potere delle varie Direzioni è limitato**, in quanto ogni Direttore o manager per funzioni deve condividere l'autorità con i manager o Direttori dei diversi prodotti.

Inoltre, ogni organo operativo è **soggetto al doppio comando, sia delle Direzioni delle singole funzioni sia della Direzione del singolo progetto o prodotto**.

La **responsabilità ricade maggiormente sulla Direzione del prodotto**, anche se viene condivisa con i Direttori delle singole funzioni.

La struttura a matrice è l'insieme delle due strutture che abbiamo studiato, cioè la struttura funzionale unita alla struttura divisionale. **Sono presenti due livelli di direzione**, e cioè la direzione in base alle funzioni, quindi Direzione acquisti, Direzione produzione, Direzione vendite, Direzione personale, ecc, e le varie Direzioni in base ai prodotti o ai progetti o alle aree geografiche o in base ai clienti.

Ciascuna persona, quindi, è soggetta alle due direzioni, sia di funzione che di divisione; **si intrecciano, allora, autorità, competenze e responsabilità sia in senso verticale, in base alle funzioni, sia in senso orizzontale, in base alle divisioni**.

In pratica, per la realizzazione di un progetto si mette su una unità organizzativa con persone che fanno parte delle diverse aree funzionali e con persone che fanno parte dei singoli progetti; a progetto ultimato, questa unità si scioglie e i suoi componenti possono essere designati per altri progetti.



VANTAGGI

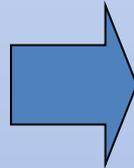
1. **Elevata efficienza e specializzazione del personale**, caratteristica della struttura funzionale, con elevati rendimenti operativi.
2. **Gestione unitaria ed integrata** dei singoli prodotti o progetti.
3. Elevata flessibilità, cioè la **possibilità di adeguarsi alle mutevoli condizioni** di mercato, gestendo le risorse umane a seconda le necessità operative dei singoli prodotti o progetti.
4. Grande **capacità di formazione** e sviluppo della professionalità del personale, acquista passando da un prodotto all'altro.
5. **Facilità di discussione e adattamento** a problemi inaspettati.
6. **Economie di scala** che consente di conseguire.

SVANTAGGI

1. **Senso di insicurezza** nelle unità operative, soggette a più autorità e alla precarietà del ruolo, che termina una volta finito il progetto o il prodotto.
2. **Rallentamento dei processi decisionali**, per il venir meno della unica gerarchia, con frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti, che fanno perdere del tempo.

Concorso di più criteri nella concreta organizzazione del lavoro in azienda

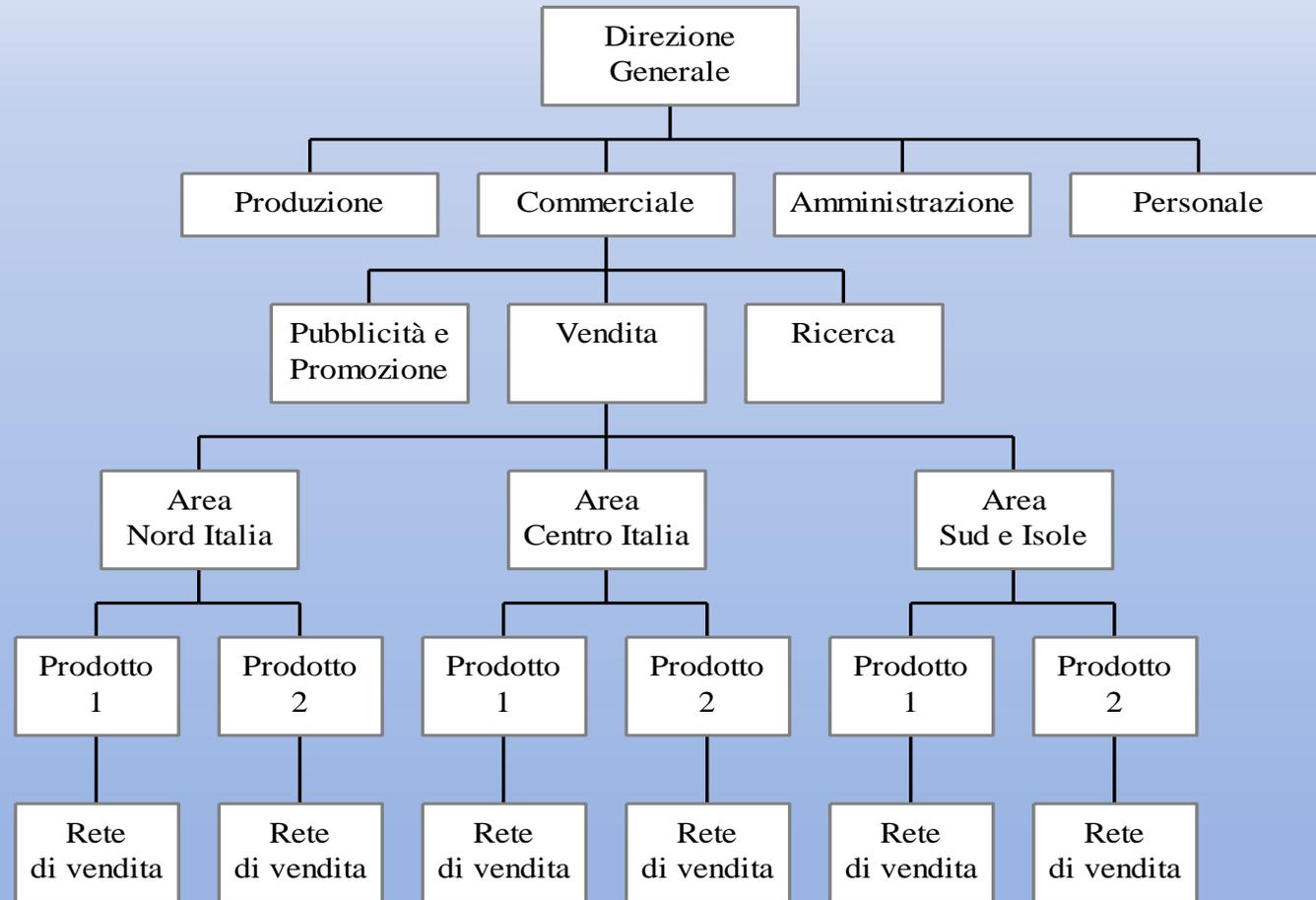
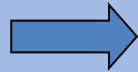
Organizzazione del lavoro per funzione



Organizzazione del lavoro per area



Organizzazione del lavoro per prodotto



L'organizzazione tradizionale è costituita dal modello piramidale. Il graduale passaggio verso i nuovi sistemi organizzati ha portato ad un modello visualizzato come un cerchio o una rete

Struttura gerarchica, funzioni altamente specializzate con limiti precisi, stretto controllo supervisore. Solo gli organi di vertice pensano e decidono, i livelli più bassi sono dei meri esecutori

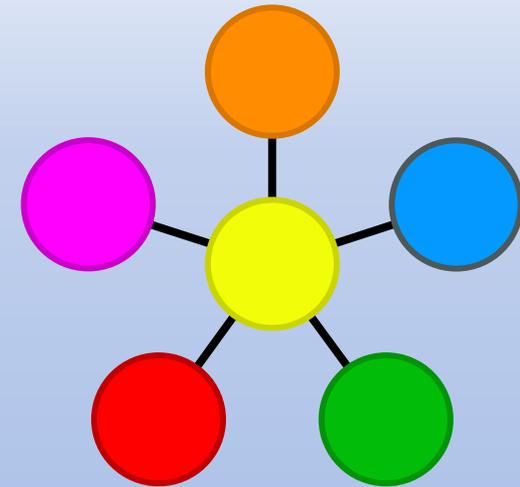


Caratteristiche della piramide

- Decisione prese dal vertice
- Ogni persona è responsabile solo del suo lavoro
- Cambiamento lento, raro e proviene solo da scelte superiori
- Feedback e comunicazioni solo dall'alto al basso
- Scarsa comunicazione fra reparti
- Svolgendo diligentemente il proprio lavoro ci si può aspettare sicurezza del posto e promozioni quando l'organizzazione è in via di sviluppo
- Attenzione dei lavoratori rivolta verso l'alto, verso colui che è responsabile dei loro risultati
- I manager decidono come debbono essere svolti i compiti e cosa ci si aspetta dai lavoratori
- Non ci si aspetta alte motivazioni dai lavoratori, solo buoni esecutori per i quali è necessario uno stretto controllo sui loro comportamenti

Dalla piramide al cerchio

Il cerchio o rete può essere immaginata come un insieme di gruppi o team coordinati tra loro che ruotano attorno a un centro piuttosto che a un vertice



Caratteristiche del cerchio

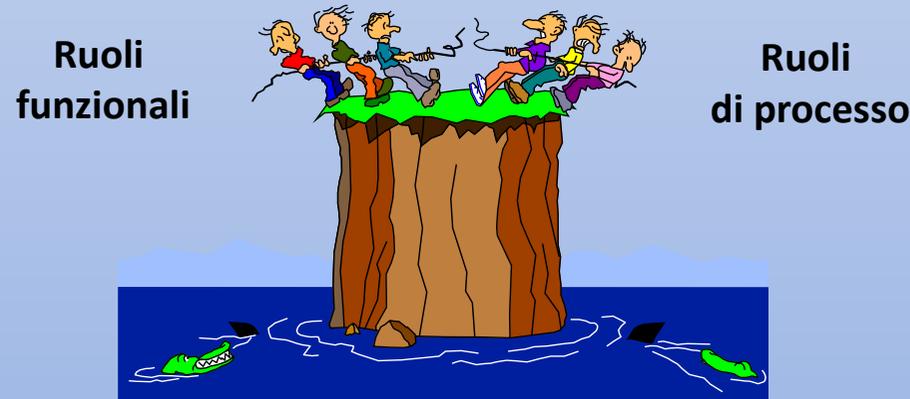
- Il cliente è al centro dell'attenzione
- Le persone lavorano in modo cooperativo ed in base alle necessità
- Responsabilità, capacità e autorità collettive
- Controllo e coordinamento dati da una comunicazione continua e da molteplici decisioni
- Cambiamenti rapidi di fronte a nuove sfide
- Qualità principali dei lavoratori e dei manager è saper lavorare con gli altri
- Esistenza di un basso numero di livelli
- Il potere è la capacità di stimolare gli altri e non la propria posizione gerarchica
- Ognuno è manager di se stesso e focalizzato sul cliente e sulla sua soddisfazione
- I manager sono coloro che forniscono energia, coordinano e affidano responsabilità al gruppo

Un approccio all'organizzazione aziendale a cerchio richiede una visione dell'attività aziendale strutturata per **processi**, ovvero un insieme di attività definibili, ripetibili e misurabili che generano un risultato utile e di valore per un cliente interno/esterno.

Il **process management** è un approccio metodologico per valutare, analizzare e migliorare le prestazioni dei processi chiave. I processi sono il modo con cui un'organizzazione aggiunge valore per i suoi clienti. Attenzione perchè i clienti non sono solamente esterni ma sono anche interni (gli altri membri dell'organizzazione !!!).

Ragionare per processi è difficile per le seguenti difficoltà oggettive:

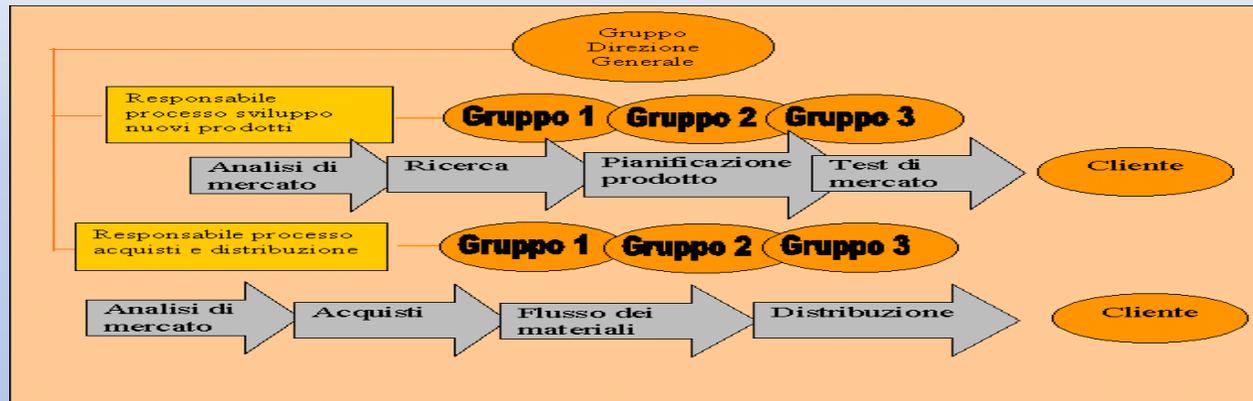
1. i responsabili dei reparti/servizi generalmente si limitano a gestire le prestazioni solo all'interno delle loro unità operative
2. nessuno ha generalmente la proprietà di tutto il processo e la responsabilità di amministrarne le prestazioni



Coloro che posseggono un ruolo nella gestione dei processi e coloro che posseggono un ruolo funzionale devono lavorare insieme per rendere possibile il disegno, la predisposizione e la realizzazione dei processi

La struttura orizzontale organizza i dipendenti attorno ai processi chiave. Tutte le persone che lavorano in un particolare processo vengono riunite in modo che possano facilmente comunicare, coordinare i propri sforzi e fornire valore direttamente ai clienti. La **struttura orizzontale elimina, quindi, sia la gerarchia verticale** sia i confini tra unità organizzative.

Modello di struttura orizzontale su due processi chiave



CARATTERISTICHE

1. La struttura viene creata **identificando alcuni processi chiave della azienda**, che coinvolgono più funzioni o più compiti o più aree geografiche; di conseguenza i confini tra i vari organi vengono annullati.
2. Successivamente **si formano dei gruppi di lavoro** (team) che non sono divisi in organi direttivi ed esecutivi, ma si autodirigono e consentono la migliore riuscita di una struttura organizzativa.
3. All'interno di **ogni gruppo vi è un responsabile di processo**; ma tale responsabile di processo non è un Direttore, cioè uno che emana le direttive e poi controlla i risultati, ma è una persona che coordina gli altri membri del gruppo e le azioni da intraprendere, col fine della perfetta riuscita dell'intero singolo processo.
4. Le persone che compongono il gruppo **hanno le competenze, gli strumenti, la motivazione e l'autorità** che sono essenziali per la perfetta organizzazione del gruppo e per la riuscita del processo. I membri del gruppo sono formati ciascuno in modo da poter svolgere le funzioni dell'altro membro; in tal modo le capacità di ciascuno sono adeguate a completare l'intero processo.
5. I gruppi hanno **la libertà di pensare in maniera creativa** e di reagire in maniera flessibile alle nuove sfide che si manifestano.
6. Il fattore guida della organizzazione orizzontale è il cliente; l'efficacia del processo si misura sia su questo obiettivo, cioè la soddisfazione - **l'obiettivo di fine processo è quello di creare valore per il cliente del cliente** - sia sulla soddisfazione dei dipendenti, e sia sul risultato finanziario.
7. Nel modo di pensare della struttura orizzontale vi è **un clima di apertura**, di fiducia e collaborazione, verso il miglioramento continuo. Tale modo di pensare, cioè la cultura del gruppo, valorizza la responsabilizzazione, l'impegno ed il benessere dei dipendenti.

La organizzazione orizzontale **in una azienda inizia partendo dai livelli inferiori, cioè dagli organi operativi**. Tuttavia, alcune aziende, stanno estendendo questo tipo di cultura anche ai livelli direttivi, lasciando solo un piccolo numero di dirigenti con grande esperienza a capo solo di alcune tradizionali funzioni di supporto, come la gestione delle risorse umane e quelle finanziarie.



VANTAGGI

La struttura orizzontale aumenta **la flessibilità della azienda e ottiene una** ottima risposta ai cambiamenti dei bisogni dei clienti, grazie al miglior coordinamento.

Il fatto che la struttura pone l'attenzione di ognuno verso il cliente porta non solo alla soddisfazione del cliente stesso, ma anche a **miglioramenti nella produttività**, nella velocità, nella efficienza.

Poiché mancano i confini tra le varie funzioni, **i dipendenti hanno una visione più ampia degli obiettivi** organizzativi.

La struttura orizzontale **può migliorare la qualità della vita dei dipendenti**, in quanto fornisce loro l'opportunità per condividere responsabilità, prendere decisioni, contribuire in maniera significativa agli obiettivi della organizzazione

SVANTAGGI

Un **difetto della struttura orizzontale è quello della difficoltà di individuare i processi chiave dell'azienda**, e questo, poi, ostacola sia l'efficacia che l'efficienza.

Lo spostamento verso la struttura orizzontale **richiede molto tempo**, perché implica cambiamenti significativi nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia dei responsabili di processo, nei sistemi informativi, negli incentivi alle retribuzioni.

Richiede **una attività di formazione** significativa dei dipendenti, per poter permettere loro di lavorare in gruppi orizzontali in maniera efficace.

Poiché manca la specializzazione sulla singola funzione, la struttura orizzontale **limita la conoscenza approfondita**, con ripercussioni sulla efficacia ed efficienza delle scelte.

La struttura orizzontale è una risposta ai profondi cambiamenti che sono avvenuti nell'ambiente di lavoro e nell'ambiente economico negli ultimi venti anni.

Il progresso tecnologico mette in risalto **l'integrazione basata sulle nuove tecnologie dell'informazione e il coordinamento.**

I clienti si aspettano un servizio più veloce e migliore; i dipendenti vogliono avere nuove opportunità per mettere a frutto le proprie potenzialità, apprendere nuove competenze, assumere nuove responsabilità.

La struttura orizzontale dà una efficace risposta a tutte queste nuove esigenze.



That's all Folks!