

Strutture organizzative



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA
CORSO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
FEDERICO CANELLA

Struttura organizzativa

2

- **Le componenti chiavi nella definizione della struttura organizzativa sono**
 - Definizione dei rapporti di dipendenza formale, livelli gerarchici e lo span of control dei manager e supervisore (numero di persone che gli rispondono e ambito di deleghe)
 - Definizione delle unità organizzative come raggruppamenti di individui che svolgono attività strettamente collegate
 - Definizione di sistema che assicurino tra le unità organizzative
 - ✦ Coordinamento (integrazione)
 - ✦ Comunicazione
- **La struttura organizzativa è rappresentata dall'organigramma**

Federico Canella - Università di Bologna

Unità organizzative e

3

- **Quando una organizzazione cresce in dimensioni e complessità aumentano le attività da compiere.**
 - Dapprime queste attività nuove sono svolte dall'imprenditore
 - Poi delegate ad un collaboratore che le aggiunge alle sue
 - Poi viene creata una posizione che svolge solo quella attività
 - Poi viene creata una unità organizzativa di persone che svolgono insieme quella attività.

Federico Canella - Università di Bologna

Organigramma

4

- **L'organigramma è la rappresentazione visiva di un intero sistema di attività e processi fondamentali di una organizzazione**
- **Utilizzato dai tempi della rivoluzione industriale per via della crescita dimensionale delle organizzazioni**
- **Composto di**
 - collegamenti verticali progettati per il controllo
 - Collegamenti orizzontali progettati per il coordinamento, comunicazione e collaborazione che implica una riduzione di controllo
- **Le aziende possono scegliere se orientarsi verso una struttura tradizionale progettata per l'efficienza che enfatizza il controllo verticale o una learning organization che enfatizza il coordinamento orizzontale**

Federico Canella - Università di Bologna

Efficienza vs apprendimento

5

- **Un'enfasi sull'efficienza e il controllo è associata a**
 - Compiti specializzati
 - Gerarchia dell'autorità
 - Regole e norme rigide
 - Sistemi formali di reporting
 - Procedimento decisionale accentrato
- **Un'enfasi sull'apprendimento e adattamento all'ambiente è associata**
 - A compiti condivisi
 - Gerarchia più blanda
 - Poche regole
 - Comunicazione diretta
 - Processo decisionale informale e decentrato

Federico Canella - Università di Bologna

I casi

6

- **Decentramento: New York City Transit**
 - Decentramento decisionale ai manager delle singole linee
 - Su quanto accade sui binari, treni e stazioni
 - Accelera la risposta ai problemi (es manuntenzioni e riparazioni)
- **Accentrimento: Textron (componentistica aeronautica-industria)**
 - Benefit legata ai risultati globali e non ai risultati delle sigole funzioni
 - Sistemi di retribuzione (contrattualistica, piani sanitari) da 1500 a 3
 - Da 100 CED a uno solo
 - Meno autonomia decisionale da parte dei manager di funzione
 - Controllo statistico dei processi uniforme sixsigma

Federico Canella - Università di Bologna

Collegamenti verticali

7

- I dipendenti dei livelli inferiori devono svolgere attività coerenti con gli obiettivi dei livelli superiori
- I dirigenti devono conoscere risultati e attività dei livelli inferiori
- **Strumenti**
 - Rapporto gerarchico (catena del comando)
 - Regole e piani (ad es il budget)
 - Sistemi informativi verticali (es time report)
- Nel mondo bancario si è recentemente assistito ad un rafforzamento dei collegamenti verticali (fidi)

Federico Canella - Università di Bologna

Collegamenti orizzontali

8

- Le Iacocca quando arrivò al vertice della chrysler negli anni 80
- “Quando arriva in chrysler trovai 35 vicepresidenti ognuno con il proprio orticello. Non potevo credere ad esempio che la persona che gestiva le unità di ingegnerizzazione non fosse in stretto contatto con la controparte della produzione. Nessuno sembrava capire che l’interazione tra funzioni è assolutamente cruciale”
- Creò collegamenti orizzontali per veicolo nelle funzioni
 - progettazione, ingegneri, produzione, acquisti, marketing, finanza e persino fornitori esterni.

Federico Canella - Università di Bologna

Collegamenti orizzontali

9

- **I collegamenti orizzontali sono strumenti di comunicazione e coordinamento tra unità organizzative.**
 - Sistemi informativi interfunzionali (km, portali intranet, biblioteca)
 - Contatto diretto istituendo un “ruolo di coordinamento”: una persona di una UO viene incaricata di farsi anche carico del coordinamento con altra UO (es progettazione e produzione o marketing e progettazione)
 - Task force (comitato temporaneo composta da membri di diverse UO): il delegato riporta poi alla propria UO quanto emerso in task force (ad es. Riunioni di pianificazione produzione per trovare sinergie: fiat chrysler).

Federico Canella - Università di Bologna

Orizzontali 2

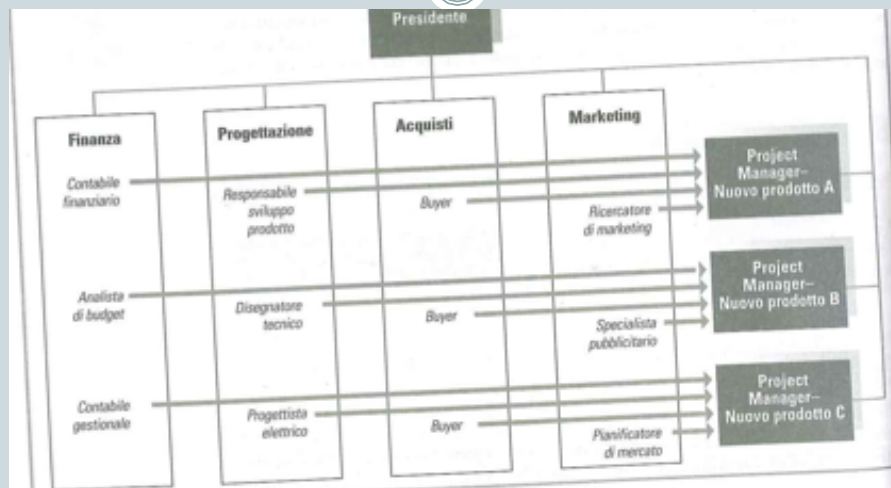
10

- Integratore full time: product manager, project manager, brand manager. Si colloca fuori dalla struttura verticale ma si avvale delle diverse UO di cui ha bisogno per realizzare il progetto.
 - ✦ Il pm non ha autorità formale (retribuzione, licenziamenti e progressi) allora devono avere capacità relazionali eccellenti, hanno molta responsabilità e poca autorità e devono avere doti di persuasione, gestione conflitti e fiducia.
- I Team sono task force permanenti utilizzati quando serve un forte coordinamento orizzontale. Ad es HP con il Medical Product Group che è un team interfunzionale transnazionale in parte virtuale che ha l'obiettivo di sviluppare e commercializzare macchinari medici (sistemi elettrocardiografici, ultrasuoni...)

Federico Canella - Università di Bologna

Project manager

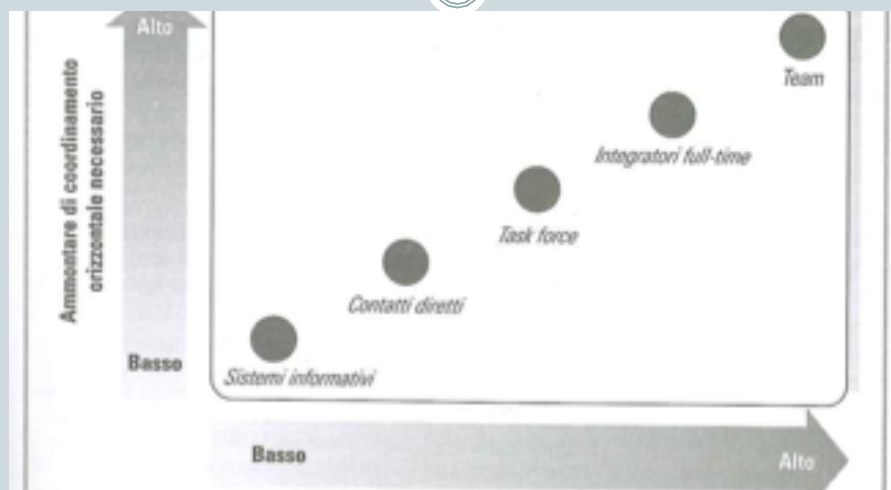
11



Federico Canella - Università di Bologna

Collegamenti orizzontali

12



Federico Canella - Università di Bologna

Il raggruppamento delle attività

13

- I dipendenti vengono raggruppati in UO e questi collaboreranno gli uni con gli altri sotto un supervisore comune, con risorse comuni e sono congiuntamente responsabili di un risultato.
- **Tipi:**
 - Divisionale (una produzione, un prodotto, un canale, una area. Es unilever, time warner, nestlè)
 - Multifocalizzato (2 o più alternative contemporanee)
 - Orizzontale (attorno ai processi che creano valore per il cliente)
 - A rete (le unità sono organizzazioni distinte e collegate debolmente attraverso web o contrattualistica)

Federico Canella - Università di Bologna

Struttura Funzionale

14

- **Le attività sono raggruppate per funzione.**
- (funzioni, processi, conoscenze simili, es mkt, programmatori, amministrazione)
- **Efficace quando**
 - Profondità dell'esperienza critica
 - Necessario il controllo e il coordinamento gerarchico
 - Si punta all'efficienza
 - Scarso bisogno di coordinamento orizzontale
- **Punti di forza**
 - Economie di scala (tutti nello stesso luogo, condivisione macchinari, sinergie di acquisto)
 - Sviluppo competenze approfondite
 - Ideale se c'è un solo prodotto/linea prodotti
- **Punti di debolezza**
 - Tempo di risposta lento ai cambiamenti
 - Sovraccarico decisionale al vertice
 - Scarso coordinamento orizzontale
 - Meno innovazione
 - Inadeguata in caso di grande crescita dimensionale
- **Esempio: blue bell creameries (3a marca di gelato negli usa).**

Federico Canella - Università di Bologna

Struttura funzionale con coordinamento orizzontale

15

- L'approccio funzionale è ancora l'approccio prevalente.
- Tuttavia si tende a compensare la gerarchia funzionale con collegamenti orizzontali come integratori (es I project manager), task force o team.
- Es: karolinska hospital stoccolma

Federico Canella - Università di Bologna

Struttura divisionale

16

- E' chiamata anche per prodotto o per ASA (area strategica d'affari o buisness unit), organizzazione basata sugli output.
- Può esser progettata per gestire gruppi di prodotti separati e ogni gruppo contiene unità funzionali specifiche (R&D, produzione, mkt..).
- **Punti di forza**
 - Il coordinamento tra le unità funzionali all'interno della medesima divisione è maggiore
 - Ogni unità funzionale è più piccola e specializzata su quel prodotto/ambiente.
 - Aumenta il decentramento decisionale
 - Si è più adeguati, flessibili e vicini al mutare e alla eterogeneità del mercato.
 - Adeguata quando le unità funzionali sono sufficientemente grandi che possono essere separate su due divisioni.
- **Punti di debolezza**
 - Riduce le economie di scala, l'approfondimento delle competenze e la specializzazione duplicando funzioni
 - Vengono duplicate le funzioni
 - Si riduce il coordinamento tra le linee di prodotto (ASA) rendendo difficile la standardizzazione (es Sony, il lettore non riconosce i loro stessi formati)

Federico Canella - Università di Bologna

Struttura divisionale con collegamenti orizzontali

17

- Come per le organizzazioni funzionali anche nelle organizzazioni divisionali possono essere inseriti dei collegamenti orizzontali. Questi permettono di recuperare:
 - Specializzazione tecnica e approfondimento delle competenze
 - Sinergie di vendita
 - Sinergie di acquisto ed economie di scala
 - standardizzazione

Federico Canella - Università di Bologna

Unilever 1

18

The screenshot displays the Unilever website's 'Cura della persona' (Personal Care) section. The page features a grid of product categories with brief descriptions and brand logos:

- Axe:** Il brand che ti aiuta a sentirti vincente nel gioco della seduzione.
- Clear:** La soluzione al problema delle forfora.
- Dimension by Lux:** Giorno dopo giorno i tuoi capelli saranno forti e splendidi, pieni di salute.
- Dove:** Prodotti che danno vita ad una macra che guarda sulla bellezza autentica e che donano la massima cura alla tua pelle.
- Mentadent:** L'aiuto quotidiano per proteggere e migliorare l'igiene orale.
- PERSEODENT:** Denti belli significa denti in salute.
- Sunsilk:** Tutti i giorni, ovunque nel mondo, Sunsilk ti offre prodotti.

The browser's address bar shows the URL: <http://www.unilever.it/brands/personalcare/brand/>. The browser interface includes search engines (Google, Yahoo!, etc.), a navigation menu, and a search bar.

Federico Canella - Università di Bologna

Unilever 2

19

Alimentazione

Sai alla ricerca di piatti pronti gustosi e esportivi? Di un gelato capace di conquistare al primo assaggio? I nostri prodotti alimentari possono soddisfare anche i palati più esigenti.

- Agida**: Il marchio "braccio" dei gelati con prodotti assai ad accostare tutti.
- Calve**: Qualità, gusto e nobiltà e vitalità!
- Gradina**: Una gamma di margarine per tutte le esigenze senza grassi idrogenati e con oli 100% vegetali.
- Knorr**: Mangiar bene è la passione di Knorr. I nostri prodotti ti aiutano a fare di ogni pasto un'occasione speciale.
- Lipton**: Con una storia centenaria, oggi Lipton è il tè più conosciuto e più bevuto al mondo.
- Santa Rosa**: La vita oggi giorno è frenetica e si è sempre di fretta.
- TADs**: Lo storico tè da oltre 70 anni nella casa degli italiani.

Federico Canella - Università di Bologna

Unilever 3

20

Cura della casa

Sai che tu voglia i tuoi capi soffici e freschi o che desideri un bagno pulito e splendente, i nostri prodotti per la casa possono aiutarti.

- Cif**: Cif è il prodotto perfetto per tutti coloro che amano vivere a lungo la propria casa senza paura di sporcarla.
- Coccolino**: La miglior cura dei tuoi capi, di te stesso e della tua famiglia.
- Domestos**: Finalmente anche in Italia, Domestos. Via dura per i germi!
- Lysolform**: Da più di 100 anni, garanzia di igiene e disinfezione per tutta la casa.
- Svelto**: Svelto ha sempre saputo assistere i bisogni delle proprie clienti, proponendo prodotti di alta qualità.

Federico Canella - Università di Bologna

Struttura ibrida funzionale/divisionale

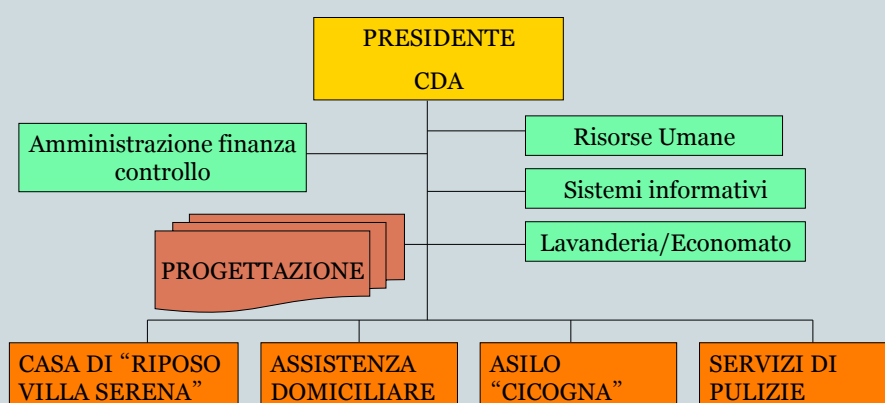
21

- In realtà le strutture divisionali pure sono rare, è frequente che alcune funzioni siano accentrate e svolgano servizi comuni alle divisioni. In tale ottica avremo
 - Unità organizzative di linea (orientate al prodotto/cliente: divisioni)
 - Unità organizzative di staff (orientate ad una funzione: funzioni a supporto delle divisioni)

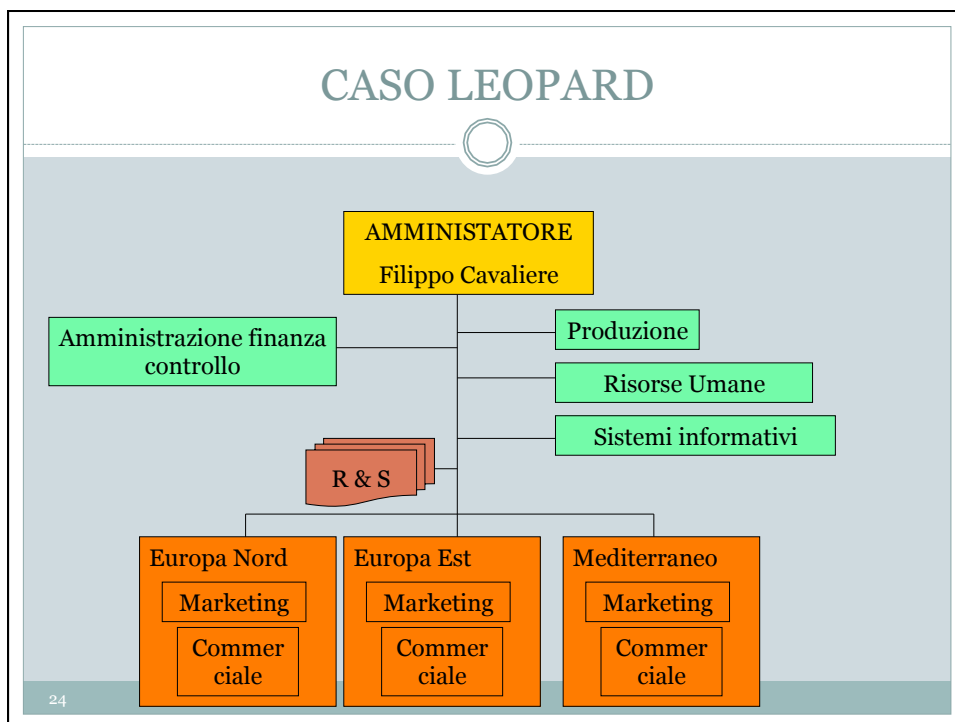
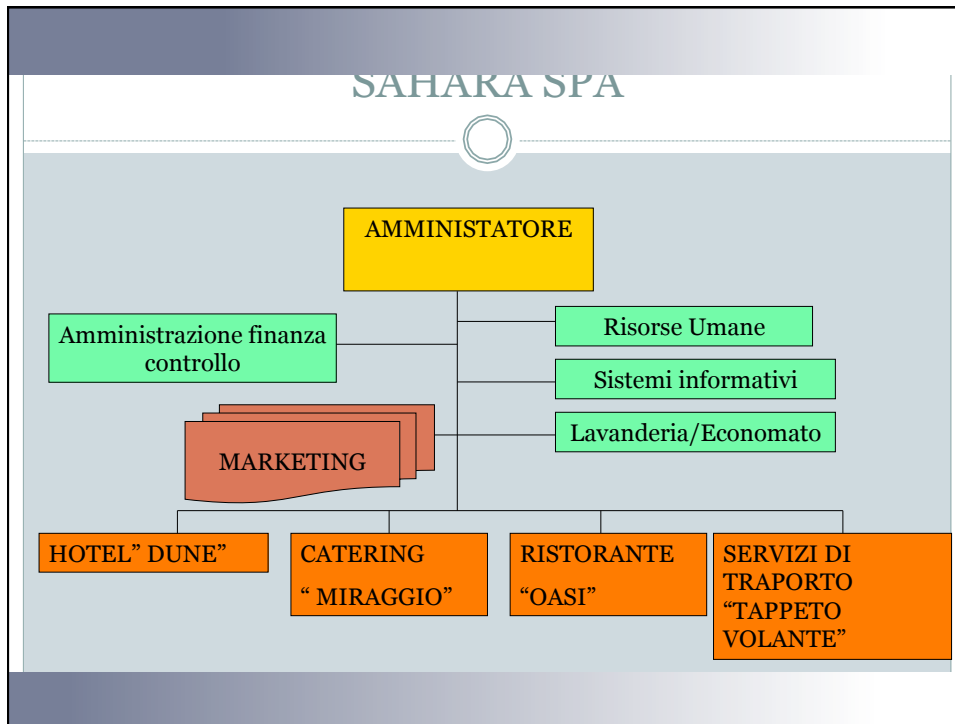
Federico Canella - Università di Bologna

CASO COOP LA CHIOCCIA

22



22



Struttura a matrice

25

- **In una struttura a matrice**
 - Sia l'approfondimento tecnico sia l'innovazione di prodotto e l'adattamento al mercato sono egualmente importanti.
 - sia la divisione per prodotti (o aree) che quella per funzioni è simultanea
 - I manager di prodotto e quelli di funzione hanno la medesima autorità.
 - E' come una struttura funzionale nella quale ai product manager viene data la medesima autorità dei manager di funzione.
- **Condizioni:**
 - Esiste una pressione a condividere risorse scarse tra le linee (es ingegneri insufficienti per tutte le aree)
 - Pressione pari tra bisogno di specializzazioni e di innovazione
 - Ambiente esterno incerto e complesso
 - In molti casi una delle due linee prevale sull'altra divenendo
 - ✦ **Matrice funzionale**
 - ✦ **Matrice dividionale**

Federico Canella - Università di Bologna

Matrice

26

- **Punti di forza**
 - Enfatizza il coordinamento tra funzioni e tra linee di prodotti
 - Aumenta la condivisione flessibile delle risorse umane
 - Si adatta alle decisioni complesse necessarie in ambienti instabili e eterogenei
 - Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali che di prodotto
- **Punti di debolezza**
 - Espone i partecipanti a una duplice autorità, può creare confusione
 - Per funzionare richiede buone doti relazionali e formazione
 - Assorbe tempo per riunioni e risoluzione conflitti
 - Tutti la devono comprendere e adeguarsi al prendere decisioni collegiali.
 - Sforzi per mantenere il bilanciamento di potere.

Federico Canella - Università di Bologna

Matrice Esempio: England Steel

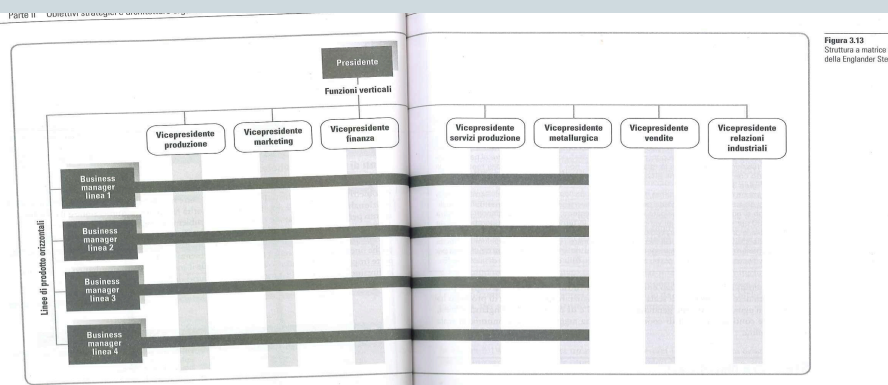
27

- 4 linee di prodotto in cui il manager prepara il business plan che definisce obiettivi, costi, scorte...
- Nelle unità funzionali il personale si specializzava, lavorando su grandi eterogeneità (20.000 ricette).
- Vendite e relazioni industriali fuori matrice (ibrida)

Federico Canella - Università di Bologna

England Steel

28



Federico Canella - Università di Bologna

Struttura orizzontale

29

- Attività raggruppate in processi chiave dopo un percorso di ristrutturazione “business process reengineering”.
- Un processo è un gruppo organizzato di compiti o attività correlati nella trasformazione di input in output
- Caso Progressive Casualty Insurance Company
 - Un cliente denuncia il sinistro all’agente
 - L’agente inoltra al servizio clienti che registra i dati
 - Il servizio clienti lo girava al dirigente denuncia danni
 - Questi lo metteva insieme a quelli della stessa zona e assegnava un agente
 - Questo agente contattava il cliente per fissare la data di esame danno
- Ora è l’agente che fa tutto al telefono col cliente ed eventualmente il sopralluogo.

Federico Canella - Università di Bologna

Orizzontale

30

- I clienti sono il fattore guida e l’efficacia viene misurata in base a obiettivi di performance (giorni di attesa per la soluzione di un sinistro).
- Per rendere questo possibile
 - i team orizzontali devono disporre di libertà, flessibilità
 - La cultura aziendale sia caratterizzata da apertura fiducia collaborazione e valorizzazione della responsabilizzazione.

Federico Canella - Università di Bologna

Orizzontale

31

- **Vantaggi**
 - Flessibilità e velocità di reazione ai cambiamenti nei bisogni dei clienti
 - Attenzione alla creazione del valore
 - Visione più ampia da parte di ognuno
 - Promuove lavoro di gruppo e collaborazione
 - Convolge i dipendenti nella presa delle decisioni
- **Svantaggi**
 - Individuazione dei processi chiave difficile e lunga
 - Cambiamenti nella cultura, mansioni, sistemi informativi
 - I manager tradizionali potrebbero essere restii ad abbandonare potere e autorità
 - Necessaria la formazione per lavorare in gruppo
 - Potrebbe limitare lo sviluppo di competenze approfondite.

Federico Canella - Università di Bologna

Strutture a rete e outsourcing

32

- Estensioni del coordinamento e collaborazione orizzontale oltre i confini dell'organizzazione, affidando parti delle attività a partner esterni (outsourcing).
- I confini oggi sono più sfumati e quando l'outsourcing diventa fattore preponderante si parla di struttura a rete (o modulare).
- Affida funzioni e processi principali a terzi e coordina le attività in un quartier generale esterno.
- Internet permette oggi una grande integrazione.
- Lo strumento di coordinamento è il mercato anziché la tradizionale gerarchia.
- I partner possono entrare e uscire dal sistema come richiesto dalle mutevoli esigenze.
- L'azienda mantiene internamente solo le competenze distintive, appalta il resto.
- Questo modello è particolarmente vantaggioso per le aziende in fase di start-up.

Federico Canella - Università di Bologna

Rete 2

33

- **Punti di forza**
 - Pur di piccole dimensioni l'azienda può diventare globale
 - Estrema flessibilità e rapidità di risposta
 - Riduzione delle spese generali perchè non sono necessarie molte strutture di staff, gestendo pochi dipendenti.
 - Competenze concentrate sui processi che portano valore
 - Non sono necessari grandi capitali, o quelli che ci sono possono essere concentrati sulle attività che creano più valore.
 - Abbatte barriere all'entrata se queste sono costituite da investimenti
- **Debolezze**
 - Il mercato come forma di coordinamento potrebbe essere costoso in termini di denaro e tempo di negoziazione
 - Non c'è un controllo diretto sulle fasi appaltate, rischio di conflitti costosi.
 - Rischio che un partner fallisca, sia inadempiente.
 - Inferiore fiducia dei dipendenti, le cui attività potrebbero finire in outsourcing
 - Più difficile costruire una cultura coesa e anche il contributo all'innovazione da parte dei dipendenti è inferiore (e maggiore turnover).