



# **Le scelte di progettazione strutturale**

## ***Strutture funzionali e orizzontali***

**Corso  
di  
Organizzazione Aziendale**

**Prof. Federico Niccolini**



## **Obiettivi di apprendimento**

- *Le scelte di progettazione organizzativa*
- *Il raggruppamento funzionale*
  - *Gli aspetti essenziali*
  - *Gli organi*
  - *I vantaggi*
  - *Gli svantaggi*
  - *Le condizioni di funzionamento*



## Raggruppamento funzionale

### Aspetti essenziali

- **Concezione alla base:** logica, analitica, ingegneristica, meccanica
- **Modello mentale dominante:** partizione – atomizzazione = suddivisione in parti (reparti funzionali), a loro volta sottoarticolati, e "incastrati" tra di loro  $\Rightarrow$  dipartimentalizzazione e frammentazione dei processi produttivi
- **"Collanti" verticali:** catena scalare del comando e disciplina



## Organi

**Direzione generale:** ha il ruolo di coordinare le funzioni, garantire l'uso efficiente delle risorse e amministrare unitariamente l'organizzazione

**Direzioni funzionali:** specializzate nelle singole aree o discipline funzionali, pianificano, sviluppano e coordinano le attività operative di loro competenza.

*Omogeneità tecnica*

**Unità operative:** fanno capo alle singole funzioni e hanno compiti prevalentemente esecutivi (uffici amministrativi, filiali di vendita)



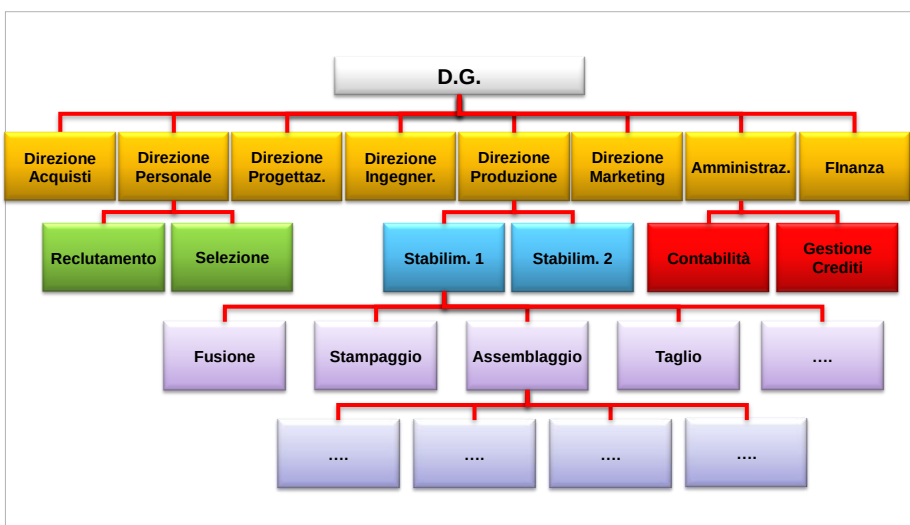
## Raggruppamento funzionale

### Configurazione minimale tipica



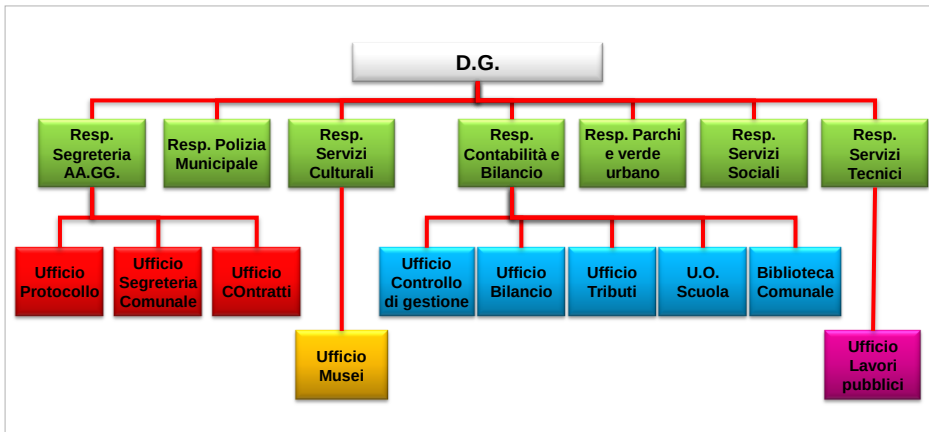
## Raggruppamento funzionale

### Esempio di alcune funzioni di un'Azienda Privata (Settore Secondario)

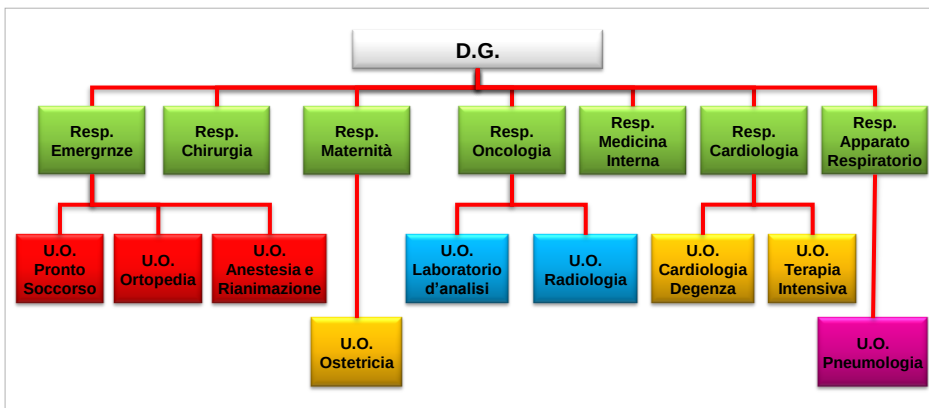




## Esempio di alcune funzioni di un'azienda pubblica (comune)

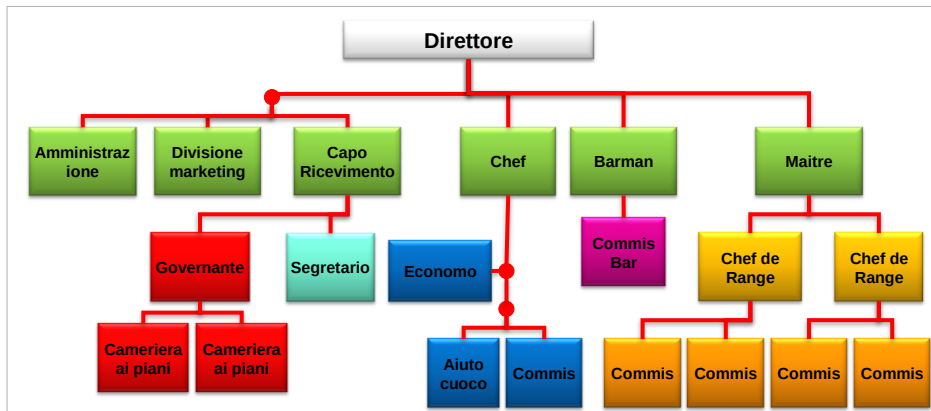


## Esempio di alcune funzioni di un'azienda pubblica (ospedale)

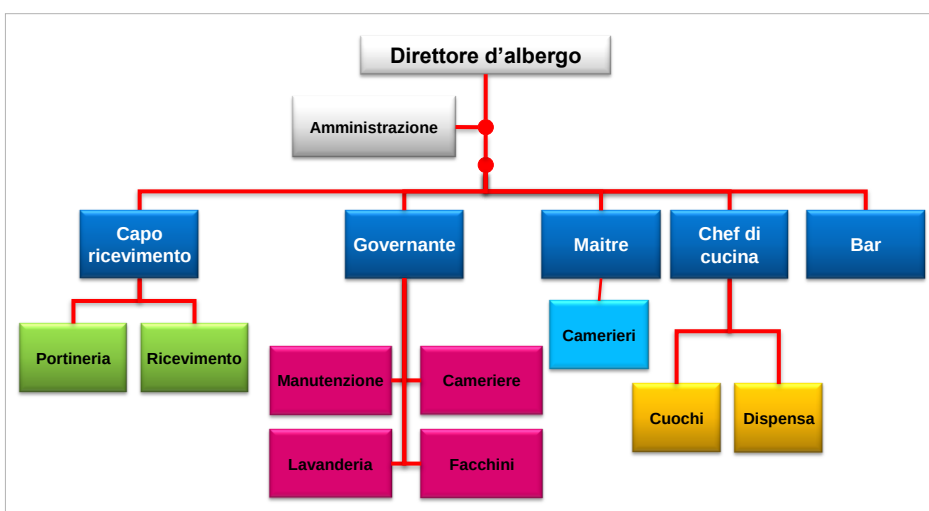




## Organigramma Funzionale di un Albergo

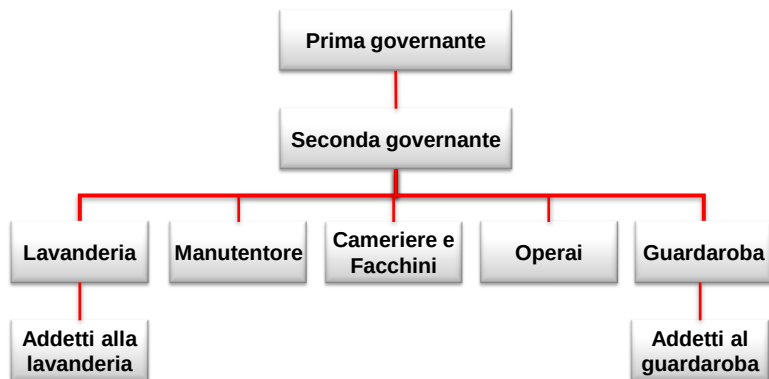


## Struttura Funzionale di un albergo

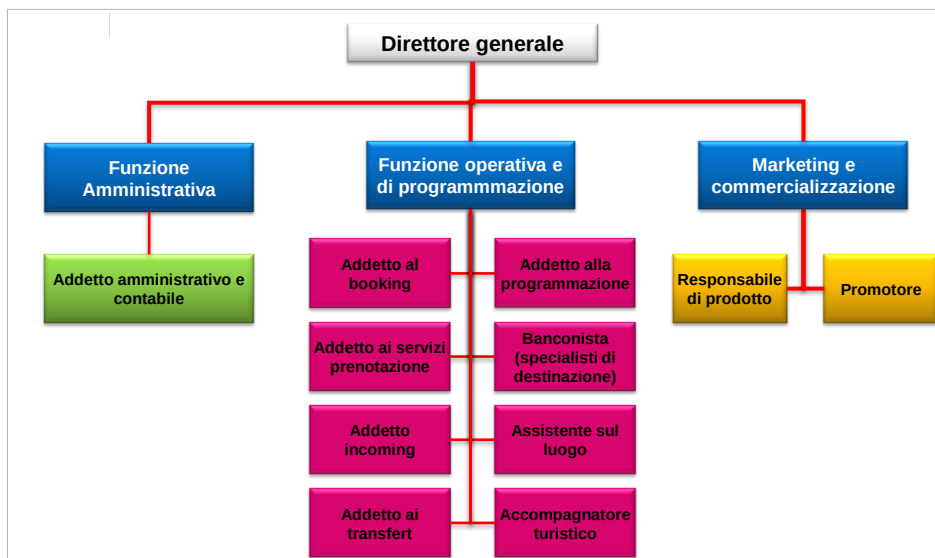




## Struttura del servizio ai piani

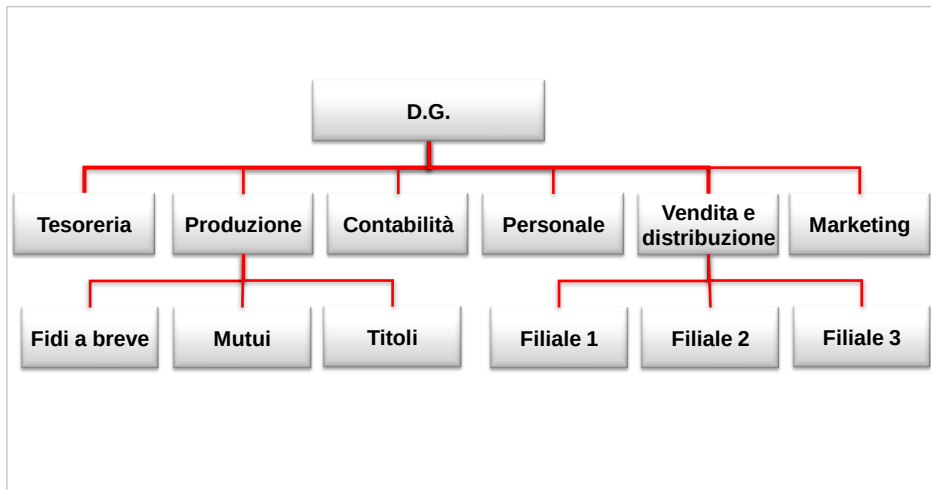


## Struttura funzionale agenzia di viaggi





## Organigramma funzionale di una banca



## Condizioni di funzionamento, vantaggi e svantaggi della struttura funzionale

### Principali vantaggi:

- **Efficienza:** razionalizzazione delle risorse, favorisce le economie di scala
- **Accuratezza:** favorisce la precisione, la sicurezza e l'accuratezza (obiettivi funzionali)
- **Specializzazione:** sviluppo di elevate ed approfondite competenze e professionalità specializzate



## Principali macro-svantaggi

**Rigidità e lentezza:** difficoltà e tempi di risposta lunghi ai cambiamenti ambientali  $\Rightarrow$  Difficoltà di innovazione e inadeguatezza in ambienti dinamici (concause)

**Visione frammentata della realtà aziendale:** difficoltà a sviluppare un pensiero organico e sistemico

**"Alienazione"** (se la s.f. è collegata a certe scelte di progettazione micro) : può favorire tale fenomeno nei dipendenti posti ai livelli più bassi della scala gerarchica

**Difficoltà di diversificazione:** inadeguatezza rispetto a strategie di diversificazione di prodotto, di area geografica, di clientela



## Rigidità e lentezza

Deriva soprattutto dalla segmentazione (a) verticale in livelli gerarchici e (b) orizzontale in funzioni

(a) **Lentezza comunicativa verticale:** in caso di elevato numero di livelli gerarchici

**Sovraccarico decisionale al vertice:** accumulo di decisioni interfunzionali al vertice

(b) **Problemi di coordinamento interfunzionale:** difficoltà e onerosità di coordinamento tra le unità organizzative

**Resistenze al cambiamento:** i manager possono essere restii a cambiamenti che implicino perdite di potere e autorità: problema comune ad altre funzioni



## Visione frammentata della realtà aziendale

La segmentazione orizzontale in funzioni rende difficile ricomporre la visione dei frammenti nella nostra mente

**"Isolamento" comunicativo interfunzionale:** difficoltà di comunicazione interfunzionale anche a causa dello sviluppo di linguaggi e valori propri in ogni funzione

*L'analisi dei problemi più importanti e delle questioni più complesse che attraversano le linee funzionali diviene un esercizio pericoloso o non viene svolto affatto* (P. Senge, 2007: 26)

**Incapacità del vertice di vedere e risolvere tutti i problemi interfunzionali:** è come tentare di vedere un'immagine cercando di rimettere insieme i frammenti di uno specchio rotto" (David Bohm)



**Visione ristretta degli obiettivi organizzativi:** da parte dei responsabili di funzione: metafora dei 3 ciechi e dell'elefante

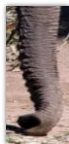


## La metafora dei ciechi e dell'elefante

Tre ciechi incontrano e toccano un **elefante**. Toccandolo, ognuno esclama:



*"è una grossa curva ruvida, larga e ampia, come un tappeto"*



*"è un tubo dritto e vuoto"*



*"è forte e fermo come un pilastro"*



Senge si chiede: **"Questi 3 ciechi differiscono dai responsabili della produzione, del marketing, della ricerca in molte aziende?"**

**Risposta: NO**

*Dato il loro modo di apprendere, questi uomini non conosceranno mai un elefante.*



## Condizioni di funzionamento

- **Prevedibilità del mercato**: certezza sul riscontro di mercato dei beni o servizi prodotti



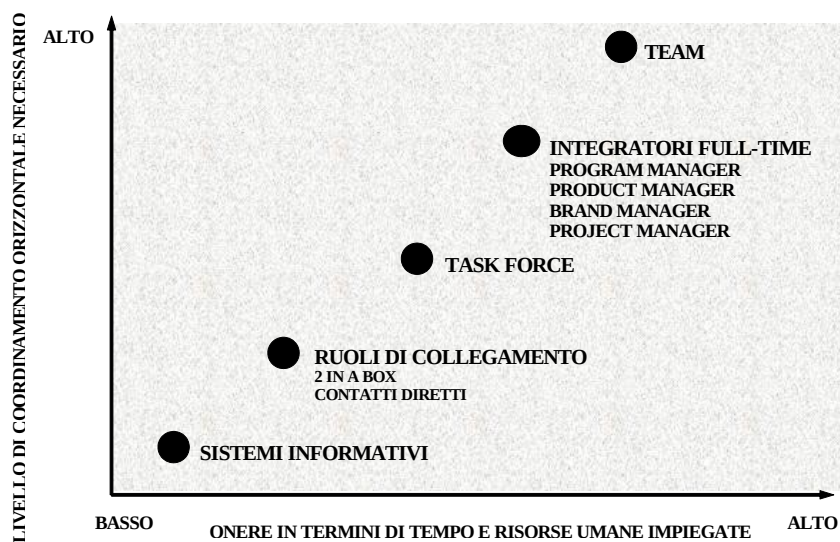
- **Ripetitività**: della produzione del bene/servizio

- **Nitidezza obiettivi e compiti**: possibilità di lavorare con chiarezza sia negli obiettivi da perseguire sia nelle responsabilità individuali

**Mono-settore**: da preferire per 1! Categoria merceologica di prodotti



## SCALA DEI MECCANISMI DI COLLEGAMENTO E COORDINAMENTO ORIZZONTALE





## Collegamenti verticali

- **Riporto gerarchico** → catena di comando, linee dell'organigramma (il quale esprime le relazioni di dipendenza gerarchica esistenti tra gli organi)

- **Regole** → procedure e norme stabilite allo scopo di:
  - disciplinare l'attività lavorativa;
  - fissare degli argini all'autonomia dei dipendenti;
  - velocizzare i processi amministrativi;
  - aumentare la possibilità di riscontro;
  - conferire certezza alle attività svolte;
  - formalizzare i compiti sotto il profilo operativo, precisando come svolgerli;
  - evidenziare alcune relazioni che legano organi diversi nello svolgimento dei relativi flussi di lavoro.

- **Piani** → attività formalizzate di analisi degli obiettivi e dei mezzi e di individuazione di soluzioni per raggiungere tali obiettivi. Tipici esempi budget, PEG ..



## Esempio di Regole: spese interne dell'azienda

### OGGETTO:

- Spese contratte per la conduzione dell'attività aziendale
  - trasporti
  - auto aziendali, auto a noleggio, bollette telefoniche, telefoni portatili, riunioni aziendali, formazione, sottoscrizioni ad associazioni e a riviste, ...
  - spese esterne

### REGOLA:

- Tutte le spese debbono essere approvate in tutti i casi dai superiori gerarchicamente (anche il resoconto delle spese del GM)
- E' necessaria una normale relazione sulle spese + una relazione autentica dettagliata
- Niente anticipi al personale (escluse le spese di viaggio rimborsabili immediatamente); l'eccezione è possibile se specificatamente approvata dai della commissione Esecutiva, con un piano di rimborso dettagliato
- Spese contratte per la conduzione dell'attività aziendale
- Flights economy, itinerari di viaggio convenienti
- Approvazione specifica per i telefoni portatili e per le carte di credito
- Revisione della contabilità dopo i pagamenti

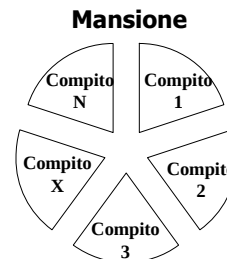


## Mansione (o Funzione)

Insieme di **compiti** e operazioni affidati a chi ricopre una certa posizione organizzativa e strettamente collegati alla natura delle attività svolte e della tecnologia impiegata dall'organizzazione

### Caratteristiche del compito

- Grado di difficoltà di esecuzione
- Durata media di svolgimento
- Durata media di apprendimento
- Grado di discrezionalità tecnica
- Grado di autonomia decisionale



### Inconvenienti

1. Aspetti e contenuti **statici**: può favorire la rigidità dei comportamenti
2. Visione **frammentata**: non mette nella consapevolezza di ciò che si deve fare e non coglie le interdipendenze tra le mansioni



## Ruolo

Padroni Giovanni, *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979

Sistema di **aspettative** e di forze formulate verso chi occupa una certa posizione

- Riguarda il comportamento di un individuo verso chi occupa altre posizioni
- E' la risultante dei seguenti due elementi:
  - 1) *Compiti formali* (previsti e prescritti) **+**
  - 2) *Comportamenti richiesti dalle caratteristiche del contesto organizzativo*

### Oggetto caratteristiche del ruolo

Il ruolo si riferisce principalmente a:

- un ciclo di prestazioni, considerato nella sua continuità e globalità, **finalizzato** ad un **risultato**
- un contributo, anche qualitativo, che un individuo può conferire al **processo decisionale** e al **problem solving**
- un **processo operativo** da seguire ed ottimizzare nel suo svolgimento



### **In sintesi: principali differenze tra mansione e ruolo**

#### **Mansione**

- Si riferisce prioritariamente e principalmente all'**esecuzione**
- E' orientata e rispondere anzitutto alle seguenti domande: **Che cosa? Quando? Come?**

#### **Ruolo**

- Si riferisce prioritariamente e principalmente alla **soluzione**
- E' orientata e rispondere anzitutto alle seguenti domande: **Che cosa? Da chi? Per chi? Con chi? A chi? Perché?**

#### **Conflitti di ruolo**

Possono originare principalmente da:

- aspettative poco chiare e contrastanti (ad es. dovute ad una duplice autorità)
- occupazione simultanea di più ruoli
- passaggio tra diversi ruoli
- squilibrio tra autorità e responsabilità (diritti e doveri)



## **Raggruppamento orizzontale**

### **Obiettivi di apprendimento**

- *Criterio di raggruppamento delle attività*
- *I fattori guida*
- *Processo: definizione ed esempi*
- *Gli elementi costitutivi*
- *Gli aspetti essenziali*
- *Altre caratteristiche rilevanti*
- *I principali vantaggi*
- *I principali svantaggi*
- *Le criticità del BPR: BPR e meccanicismo*
- *Funzione e processo: due approcci distinti alla progettazione organizzativa*



## Criterio di raggruppamento delle unità organizzative

**Processo:** è organizzata per processi interfunzionali chiave (non per funzioni e compiti)

### Fattori guida

**Clienti - missione/visione:** la creazione di valore aggiunto per il cliente, il raggiungimento della vision e il perseguimento della mission sono i fattori guida su cui si basa la progettazione organizzativa e la misurazione dell'efficacia



### Processo: definizione

**Etimologia:** dal latino *processus* = avanzamento, progresso

**Definizione:** Sviluppo successivo, proseguimento. Successione di fenomeni che presenti un'unità

**In organizzazione:** "insieme organizzato di attività e decisioni finalizzato a realizzare output definiti da input definiti", muove dal bisogno del cliente e giunge alla sua soddisfazione, attraverso trasversalmente l'organizzazione

### Esempi di processo

| Processo                  | Output/indicatori di performance           |
|---------------------------|--------------------------------------------|
| Sviluppo nuovi prodotti   | Nuovo prodotto<br>Time to market           |
| Evasione degli ordini     | Consegna/tempi di consegna                 |
| Concessione finanziamenti | Approvazione Finanziamento/tempi approvaz. |

Fattore comune: aumento soddisfazione e valore per il cliente



## Elementi costituenti della progettazione organizzativa

**Team auto-diretti:** sono alla base della progettazione e della performance organizzativa, di norma con un sufficiente livello di autorità decisionale e talvolta autordiretti.

Alle persone che compongono un team sono di norma fornite competenze (solitamente trasversali), strumenti, autorità per prendere le decisioni e interpretare le sfide ambientali

**Process owner (responsabili di processo):** hanno la responsabilità di ogni processo chiave. Ricoprono un importante ruolo di integrazione, concentrandosi sui rapporti che intercorrono tra il gruppo di lavoro e l'organizzazione nel suo complesso



## Aspetti essenziali

- **Modello mentale latente:** concezione olografica dell'organizzazione = le caratteristiche dell'intero sono contenute nelle singole parti



- **Concezioni alla base:** organizzazione per processi, ridondanza delle funzioni decentramento decisionale

- **"Collanti" orizzontali:** process owner, gruppi di lavoro autogestiti, responsabilizzazione diffusa

- **Prospettiva:** organica e cerebrale



### ***Altre Caratteristiche rilevanti***

**Gerarchia:** presenta un numero ridotto di livelli gerarchici e quindi un maggiore .....

**Centralizzazione:** necessita meccanismi di decentramento decisionale

**Sistemi di ricompensa:** necessita e privilegia quelli basati sulla performance del team o del processo

**Cultura:** necessita di una cultura caratterizzata da apertura, fiducia e collaborazione, che valorizzi la responsabilizzazione, l'impegno e il benessere dei dipendenti



### **Business Process Reengineering e possibile rafforzamento dei principi meccanicistici**

(Cfr., MORGAN G., op. cit.: p. 42-44)

*Il fattore umano è in grado di **sovvertire** il processo di **re-ingegnerizzazione** dando luogo a tassi di insuccesso massicci*

*Il BPR, da una parte, riconosce che l'organizzazione burocratica e la sua rigida dipartimentalizzazione è ormai superata ..*

*ma, dall'altra, propone (spesso) un rigido progetto di natura meccanicistica ..... In questo modo usando tecniche moderne si finisce con il (rischia di) rinforzare i principi dell'organizzazione classica*



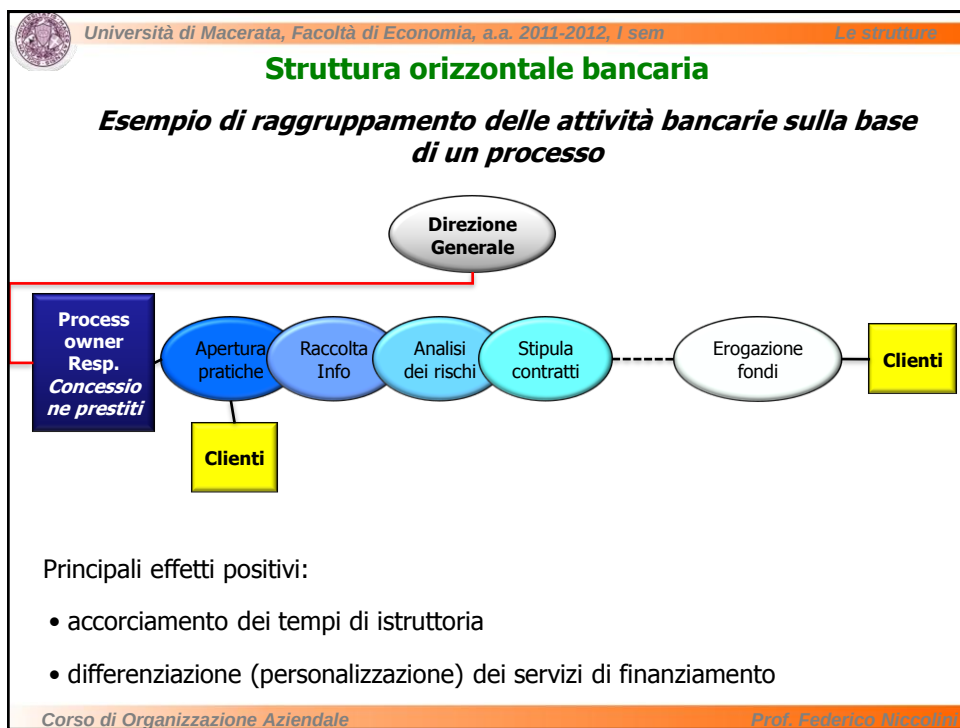
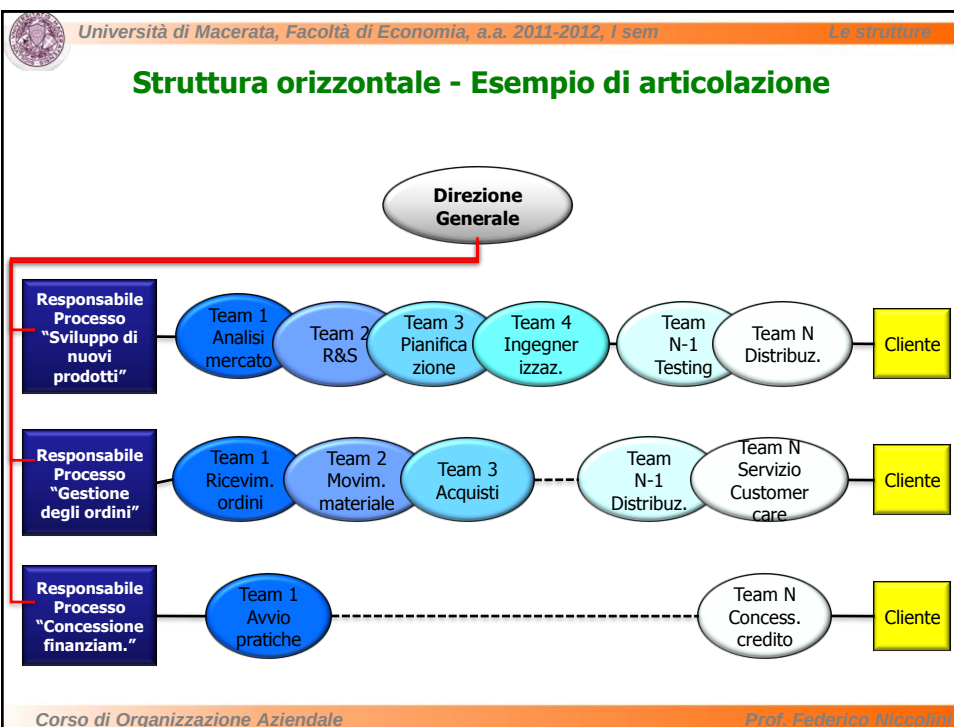
## Principali vantaggi

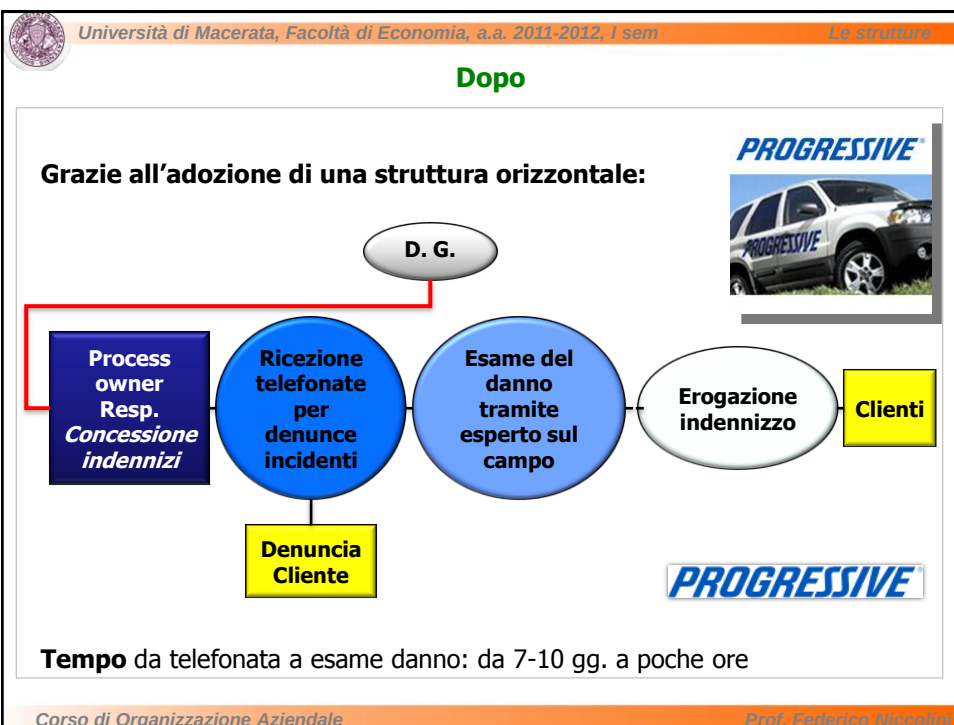
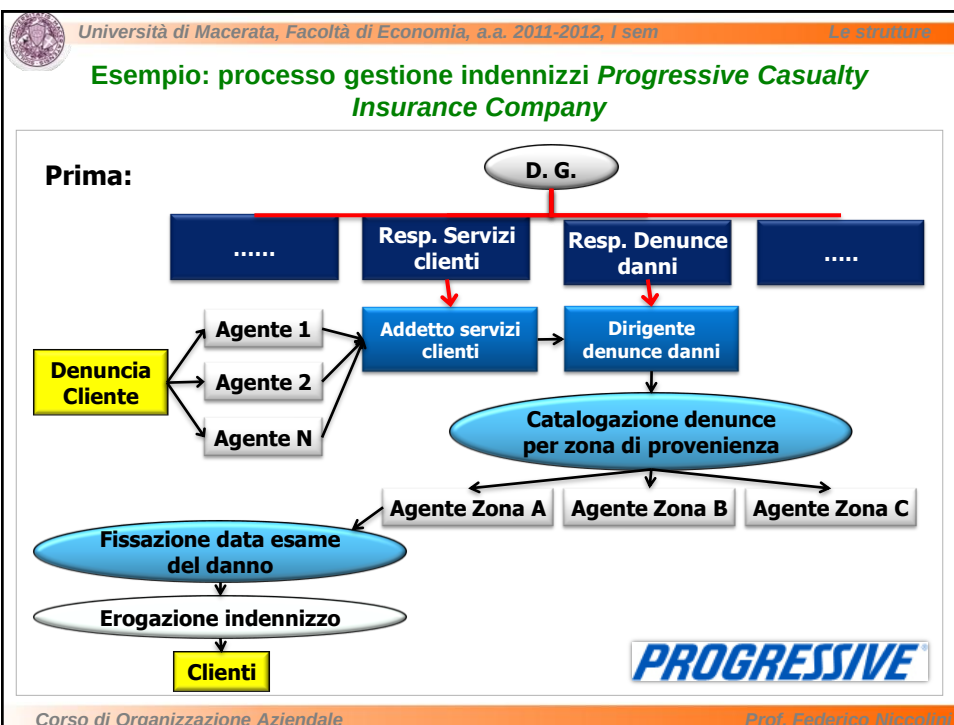
- **Flessibilità:** *favorisce lo sviluppo di competenze per interpretare, e anticipare adeguatamente le sfide ambientali*
- **Visione sistemica della realtà aziendale:** *permette di avere una visione più ampia degli obiettivi organizzativi*
- **Contatto/soddisfazione del cliente:** *aumenta e migliora il contatto con i clienti/utenti e con i fornitori*
- **Costi diretti/costi indiretti:** *rispetto ad altre strutture flessibili comporta il ridimensionamento dei costi indiretti e degli staff di supporto*
- **Maturazione dei dipendenti:** *offre maggiori opportunità per l'assunzione di responsabilità e il coinvolgimento nei processi decisionali rilevanti*
- **Permette/agevola tipologie culturali collaborative:** *favorisce la circolazione delle informazioni e delle idee e promuove il lavoro di gruppo*

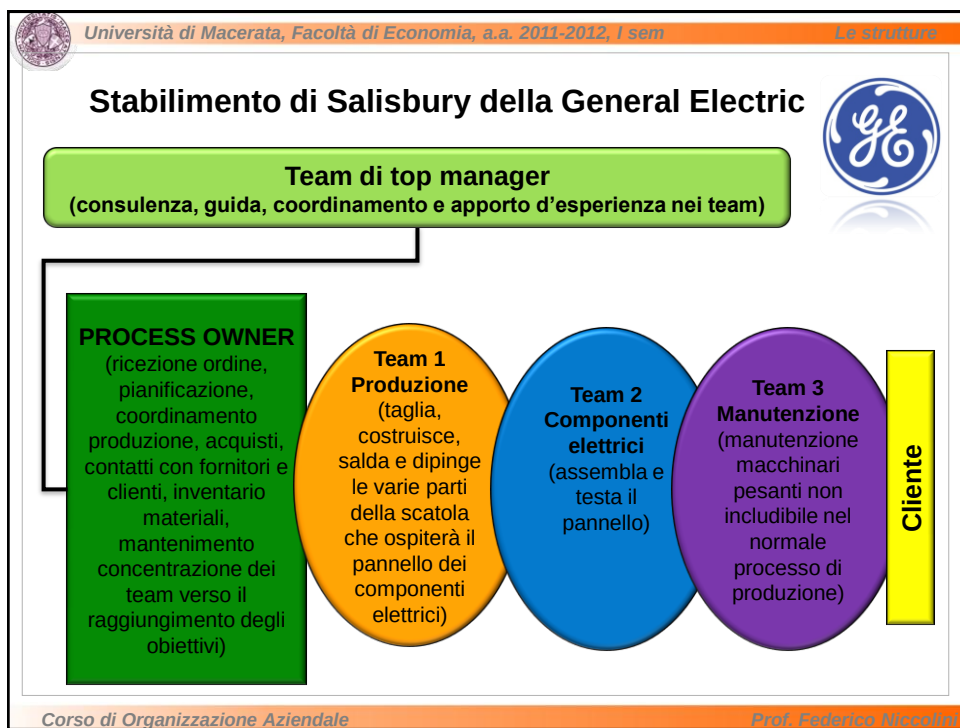
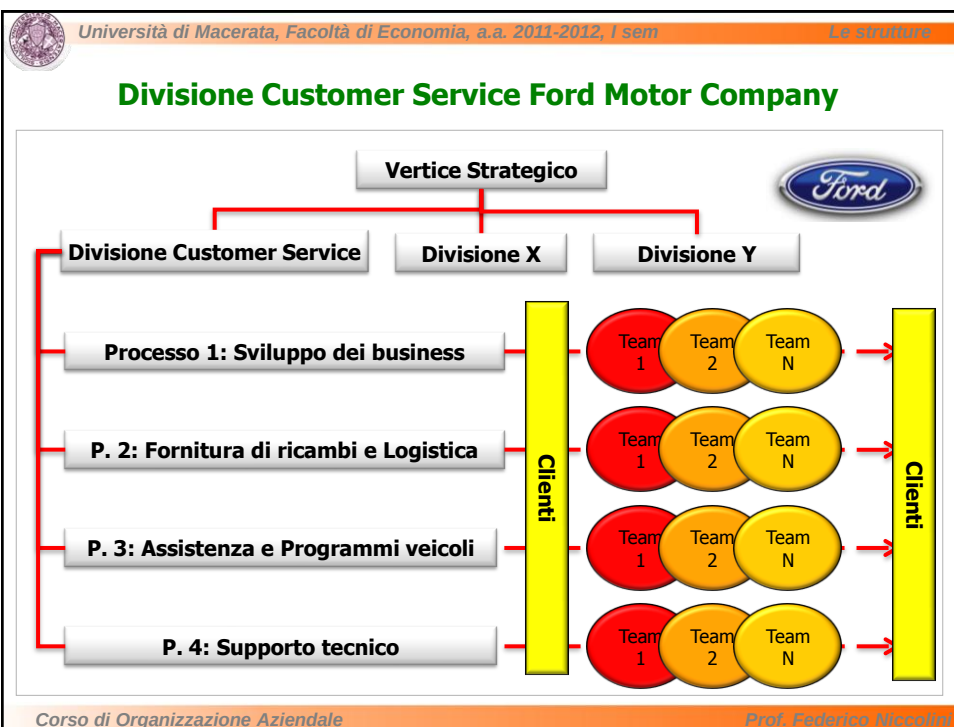


## Principali svantaggi

- **Complessità attuative:** *complessità di determinazione di un numero limitato di processi chiave sulla base dei quali impostare la struttura*
- **Sistematicità e profondità dei cambiamenti:** *necessita di modifiche radicali nella cultura organizzativa, nella filosofia di management, nella progettazione delle mansioni, nei sistemi informativi e di ricompensa*
- **Difficoltà e resistenze manageriali:** *nel caso di passaggio ad una struttura per processo i manager possono trovare difficoltoso inquadrare e/o gestire il passaggio e soprattutto possono opporre resistenze per timore di perdere le proprie posizioni di potere*
- **Ingente necessità di formazione:** *conditio sine qua non è un'approfondita e spesso costosa formazione dei dipendenti*
- **Rischio di superficialità disciplinare:** *esiste la possibilità che venga eccessivamente limitato lo sviluppo delle competenze specialistiche dei dipendenti*









## Funzione e Processo

### Funzione



- Distinzione competenze: priorità a specializzazione e approfondimenti disciplinari
- Omogeneità tecnica
- Ottica verticale
- Principio gerarchico
- *Paradigma meccanicistico*

### Processo



- Integrazione competenze (comunque specialistiche): priorità a conoscenza e a consapevolezza dei problemi e degli obiettivi reciproci
- Ottica orizzontale
- Principio di successione delle attività
- *Paradigma organico, cerebrale*