



Le scelte di progettazione strutturale ***Strutture divisionali e a matrice***

***Corso
di
Organizzazione Aziendale***

Prof. Federico Niccolini



Struttura Divisionale

Product structure o SBU (Strategic Business Unit)

Caratteristiche essenziali

- Raggruppa le unità sulla base dei prodotti, servizi o centri di profitto, aree geografiche
- Decentralizza i processi decisionali (usata a tal fine fin dal 1700 negli eserciti)
- E' utilizzata con successo da organizzazioni "giganti" (ad esempio Nestlé o Johnson & Johnson)



Struttura Divisionale

Articolazione

- **Direzione Generale:** gestisce le risorse finanziarie e le assegna alle divisioni, coordina le divisioni, valuta i risultati raggiunti da ognuna di esse

- **Staff centrali:** organi specialistici con compiti di servizio, di supporto e di consulenza alla direzione generale e/o alle divisioni

Nei confronti delle divisioni svolgono anche compiti di indirizzo ed orientamento. Al riguardo si distinguono in:

- a) **Staff di direzione di funzioni/processi esterni alle divisioni:**
(tipici esempi: gestione finanziaria, gestione di acquisti di materie prime comuni ..)
- b) **Staff di coordinamento di funzioni/processi interni alle divisioni:**
tali staff garantiscono una coerenza di indirizzi, metodi ed attività (ad esempio il controllo della gestione, le strategie di marketing per una stessa linea di prodotti in divisioni specializzate in mercati diversi)



Struttura Divisionale

Articolazione

- **Direzioni di divisione:** gestiscono le divisioni assicurando lo sviluppo coerente delle strategie aziendali. Sono centri di risultato (profitto) dotati di autonomia gestionale

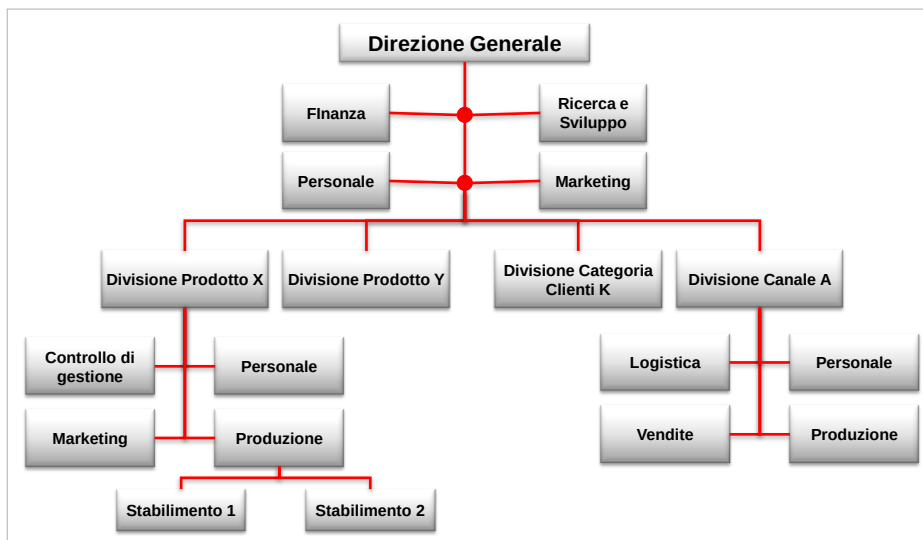
- **Funzioni/Processi:** collocate alle dipendenze di ciascuna divisione. Articolate nella normale funzione suddivisione funzionale (marketing, vendite...) o orizzontale (sviluppo nuovi prodotti....)

- **Unità operative:** uffici, laboratori, stabilimenti interni alle singole funzioni o processi



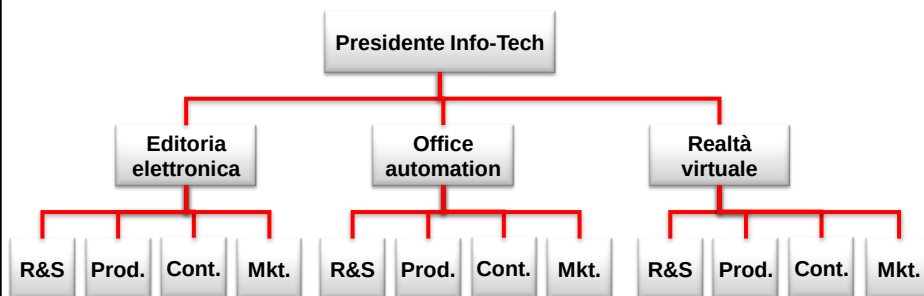
Struttura Divisionale

Possibile articolazione



Struttura divisionale

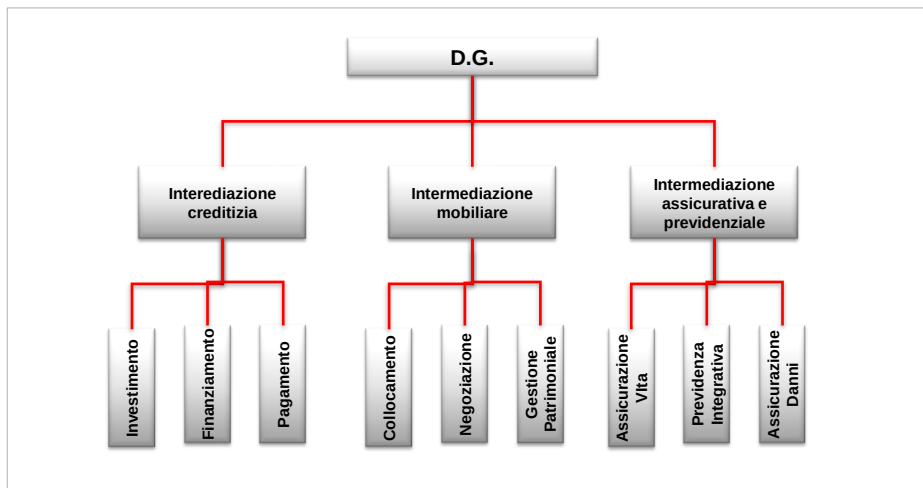
(Daft, 2010: 93)





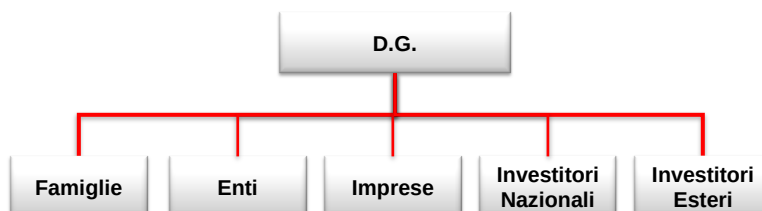
Struttura divisionale di una banca

Esempio di raggruppamento delle unità operative sulla base del prodotto



Struttura divisionale bancaria

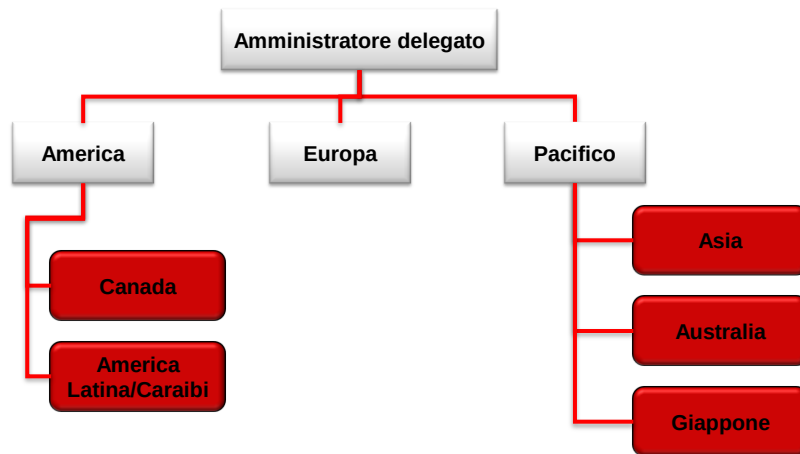
Esempio di raggruppamento delle unità operative sulla base dei clienti





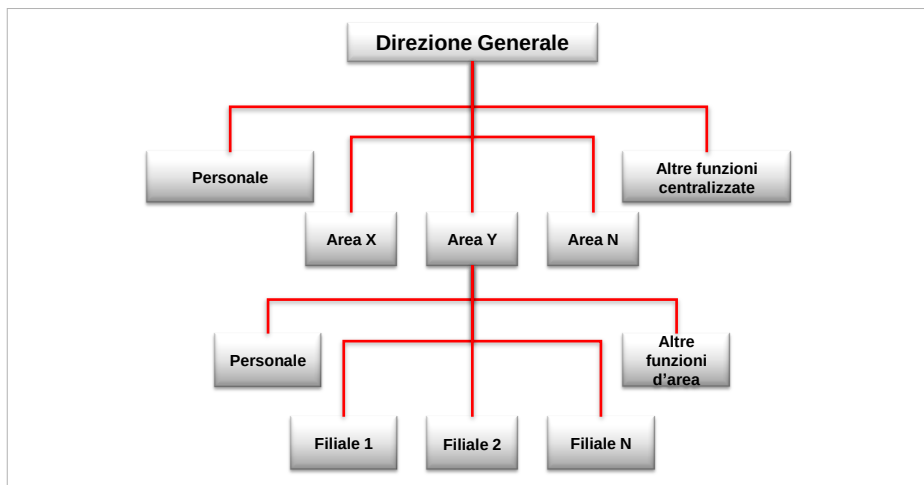
Struttura per area geografica

(Daft, 2010: 96)



Struttura divisionale di una banca

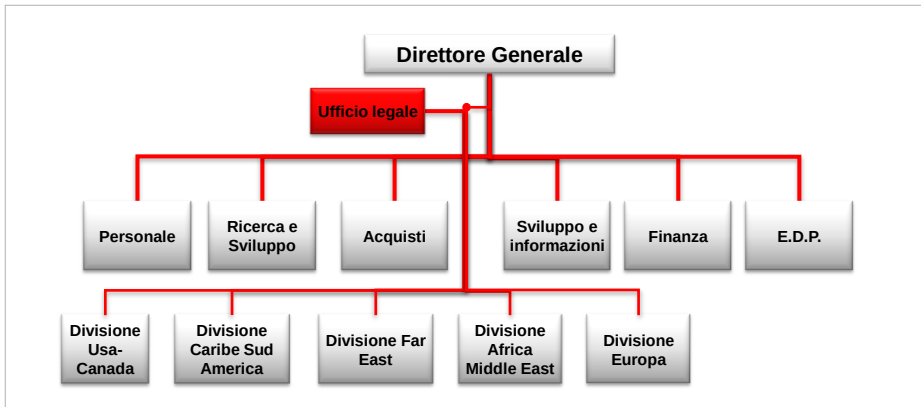
Esempio di raggruppamento delle unità operative sulla base del area geografica





Catena alberghiera internazionale – struttura divisionale

Direzione generale, staff di supporto e divisioni generali di coordinamento



Struttura Divisionale

Possibili vantaggi

- Adeguata a strategie di **diversificazione** (di prodotto, di clientela, di mercato...)
- Consente una **buona flessibilità** e **capacità di risposta** ai cambiamenti in un ambiente instabile
- Realizza un efficace **coordinamento interfunzionale** in ogni divisione (prodotto, area geografica..)
- Favorisce lo sviluppo di **capacità** e di **cultura manageriale**



Struttura Divisionale

Possibili limiti

- **Aumento dei costi** e conseguente **perdita delle economie di scala** a causa della moltiplicazione delle funzioni nelle divisioni e, spesso, per la notevole dimensione delle unità di staff
- Dispersione delle competenze e **perdita di specializzazione**
- Difficoltà a **reclutare dirigenti** con sufficienti capacità manageriali
- Problemi di **coordinamento** e di **controllo** delle **divisioni** e l'integrazione delle **linee di prodotto**
- Situazioni di **conflitto tra i responsabili** delle divisioni
- Eccessiva **enfasi ai risultati di breve periodo**



Struttura a Matrice

Articolazione e Caratteristiche

- **Architettura duale:** combina l'esperienza funzionale con l'orientamento divisionale (prodotto, cliente, area geografica...).
Presenta una duplice linea di autorità e di responsabilità e due (o più) criteri di suddivisione del lavoro a cui corrispondono due (o più) tipologie di managers: *responsabili di funzione* e *di divisione* (prodotto, progetto, area geografica...)
- **Direzione Generale:** garantisce l'equilibrio organizzativo. Contribuisce ad esplicitare e a risolvere i conflitti interni
- **Organi verticali (Funzioni) + Organi orizzontali (Raggruppamenti divisionali: per prodotto, progetto o area geografica):** solitamente i manager di tali organi hanno responsabilità congiunta e identica autorità

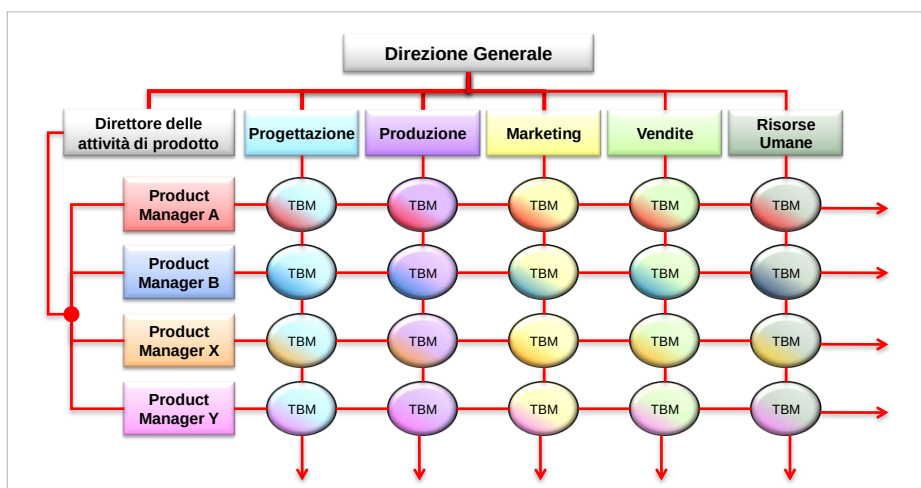


Struttura a Matrice *Articolazione e Caratteristiche*

- **Unità operative:** numerose unità poste all'incrocio tra le due linee di autorità, solitamente dirette da "two box managers", con compiti manageriali sia funzionali che divisionali (di progetto ..)
- **Orientamento dicotomico:** gli organi verticali sono centri di costo, mentre gli organi divisionali (rappresentati in orizzontale) sono centri di risultato (profitto)
- Elevato grado di **complessità interna:** sia sotto il profilo decisionale che del funzionamento
- Necessita di **capacità umane e relazionali** diffuse



Organizzazione a matrice *Possibile articolazione*





Struttura a Matrice

Condizioni di funzionamento e vantaggi

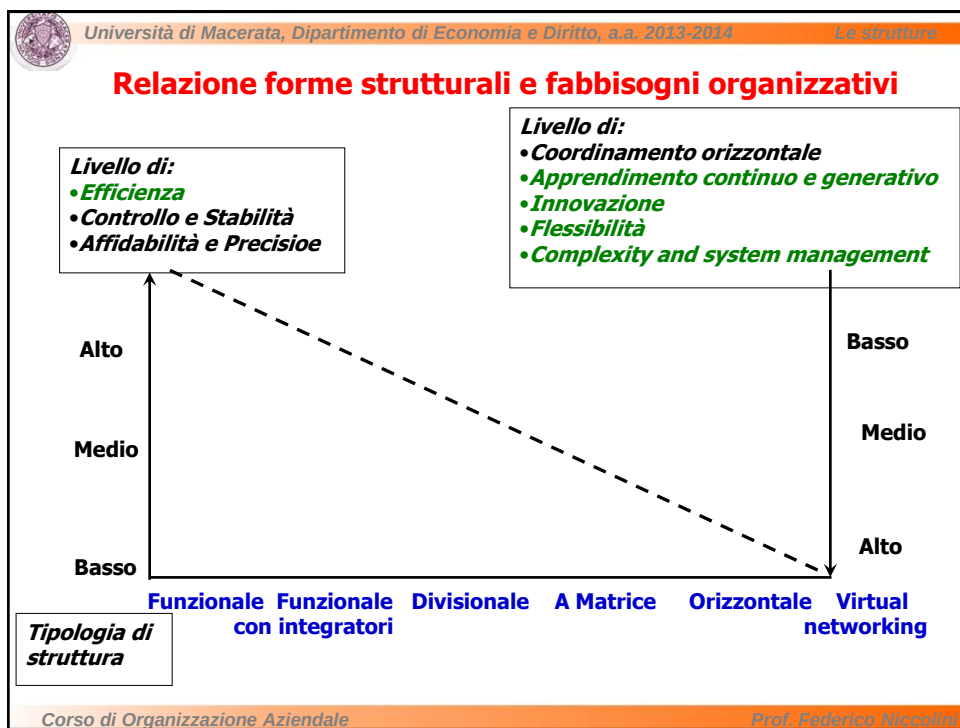
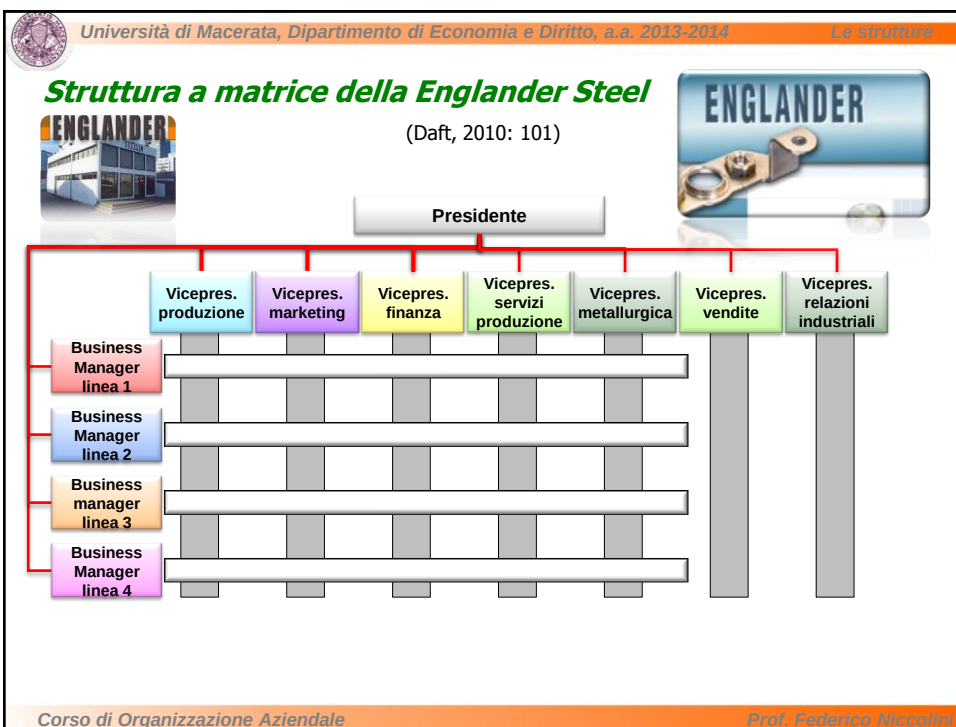
- **Flessibilità nell'uso delle risorse:** le risorse scarse (di norma assegnate alle funzioni) sono condivise in modo flessibile tra i prodotti
- **Compresenza di obiettivi organizzativi fondamentali:** persegue simultaneamente obiettivi di efficienza, esperienza tecnica, da un lato e di flessibilità e innovazione, dall'altro lato. Infatti:
- **Adattabilità:** realizza un'elevata adattabilità ai cambiamenti che frequentemente si verificano in ambienti dinamici. I gruppi divisionali (di progettazione ..) gestiscono i continui cambiamenti ambientali, attraverso l'analisi dei problemi e la predisposizione di progetti *ad hoc*
- **Coordinamento:** realizza un elevato livello di coordinamento tra le unità funzionali
- **Maturità:** stimola un elevato grado di partecipazione ed autonomia decisionale del personale (decentramento dell'autorità anche a livelli intermedi ed inferiori)



Struttura a Matrice

Limiti

- **Orientamento divergente:** possibile differente orientamento dei responsabili funzionali rispetto a quelli divisionali (orizzontali)
- **Direttive divergenti:** possibile contraddittorietà delle disposizioni impartite dai due responsabili al "two box managers", con rischi di confusione e di incertezza decisionale
- **Conflittualità:** elevata probabilità d'insorgenza di tensioni e conflitti
- **Onerosità del coordinamento e della formazione:** elevati costi e tempi di coordinamento, in particolare per il ricorso frequente a riunioni o incontri per la risoluzione dei conflitti. Necessità di formazione approfondita
- **Sovraccarico direzionale:** elevato assorbimento della direzione generale nella risoluzione dei conflitti
- **Attenzione differenziata:** possibile sbilanciamento nell'attenzione rivolta alle varie divisioni (prodotti, progetti o aree) dai responsabili funzionali





Tendenze strutturali

- Da appiattimento piramide a destrutturazione confini organizzativi
- Fenomeni emergenti: outsourcing, Virtual networking
- Principio di "differenziazione necessaria": "Proattivo adattamento" alla complessità ambientale
- Esempio: Accenture: CEO senza ufficio stabile, mancanza di uffici permanenti



Struttura mista

