

Le strutture organizzative

I. La struttura organizzativa

Un'organizzazione nasce con lo scopo di raggiungere un determinato obiettivo, che è stabilito dal top management. Tra le principali responsabilità affidate alla direzione, troviamo la definizione di obiettivi, strategie e struttura organizzativa. Nel prendere queste importanti decisioni, i manager devono tener conto dell'ambiente che circonda l'organizzazione, cogliendone le opportunità e facendo attenzione alle minacce che da questo derivano. In seguito i manager valutano l'efficacia della strategia organizzativa, cioè la misura in cui l'organizzazione realizza gli obiettivi definiti. La misurazione delle performance fornisce ai dirigenti un feedback che è preso in considerazione per la definizione degli obiettivi e delle strategie per il futuro. Le scelte che il top management fa riguardo ad obiettivi, strategie e progettazione organizzativa hanno un impatto straordinario sulle performance dell'organizzazione.

Ai fini della trattazione poniamo attenzione in particolare alla definizione della struttura organizzativa. L'organizzazione dell'attività economica, deve soddisfare contemporaneamente due esigenze, cioè, quella di specializzazione dei compiti (che conduce alla divisione del lavoro, finalizzata ad ottenere la massima efficienza, rapidità ed economicità nello svolgimento dei compiti) da una parte, e quella di coordinamento (volta ad ottenere un risultato complessivo efficace) dall'altra. La definizione della struttura organizzativa, in sostanza, consiste nell'individuazione delle modalità di divisione del lavoro e nell'implementazione di un giusto grado di coordinamento delle attività.

La struttura organizzativa consta sostanzialmente di due dimensioni: una dimensione verticale e una orizzontale.

La *dimensione verticale* esprime l'attribuzione del potere gerarchico all'interno dell'organizzazione e si sostanzia nella creazione di vincoli di

subordinazione/dipendenza. I collegamenti verticali vengono creati per coordinare le attività tra il vertice e la base operativa, questi vengono progettati per il controllo dell'organizzazione. Così, i dipendenti dei livelli inferiori devono svolgere le attività in modo coerente con gli obiettivi dei livelli superiori, mentre i dirigenti devono essere a conoscenza delle attività e dei risultati concernenti i livelli inferiori. La dimensione verticale si realizza mediante il riporto gerarchico, l'istituzione di regole e piani, e l'implementazione di sistemi informativi verticali, che consentono lo scambio d'informazioni in modo efficiente dall'alto verso il basso e viceversa.

La *dimensione orizzontale* consente di superare le barriere tra le varie unità organizzative e fornisce il coordinamento necessario tra i dipendenti. Gli strumenti per la realizzazione del coordinamento orizzontale sono rappresentati dai sistemi informativi, dal contatto diretto, dalla task force, dall'integratore full-time, e dal team. I sistemi informativi consentono ai dipendenti di tutta l'organizzazione di scambiarsi continuamente informazioni su problemi, opportunità o decisioni. Un livello superiore di collegamento orizzontale è rappresentato dal contatto diretto tra manager e dipendenti di livello inferiore. Solitamente l'integrazione è realizzata solo tra due unità organizzative, quando invece sono coinvolte più unità organizzative, allora si ricorre a un meccanismo più complesso come quello della task force. La task force è un comitato temporaneo composto dai rappresentanti di ogni unità interessata a un problema. Queste rappresentano un efficace strumento di coordinamento orizzontale diretto e permettono di ridurre il carico informativo all'interno della gerarchia verticale. Normalmente vengono sciolte dopo lo svolgimento del compito o la risoluzione del problema.

Uno strumento di collegamento orizzontale ancora più importante, è costituito dall'integratore full-time, cioè un'unità organizzativa adibita esclusivamente al coordinamento. Questa figura s'identifica solitamente con il product manager, project manager, program manager o brand manager. La sua funzione sostanzialmente è quella di coordinare le diverse unità organizzative.

Infine, il più importante tra gli strumenti di coordinamento, è il team. Il team è una task force permanente, e viene utilizzato quando le attività tra le unità organizzative richiedono un forte coordinamento per un lungo periodo di tempo.

Mentre i collegamenti verticali sono progettati principalmente con una funzione di controllo, i collegamenti orizzontali nascono con una funzione di coordinamento e di collaborazione, il che implica solitamente una riduzione del controllo.

Le organizzazioni possono scegliere, se orientarsi verso un'organizzazione tradizionale, progettata per raggiungere il maggior grado possibile di efficienza, che enfatizza quindi la comunicazione e il controllo verticale,

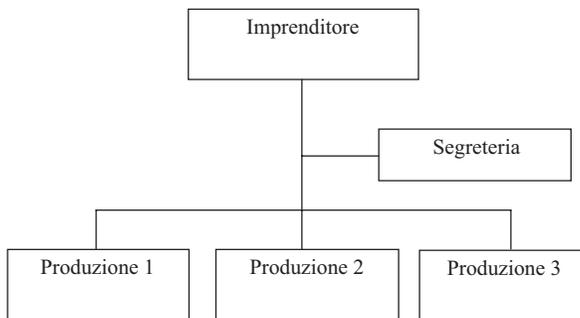
oppure, verso una moderna learning organization caratterizzata da una comunicazione e un coordinamento di tipo orizzontale.

Un'attenzione elevata sull'efficienza e sul controllo comporta, compiti specializzati, autorità gerarchica, regole e normative, sistemi formali di reporting, pochi team e task force e processo decisionale accentrato. Un'attenzione elevata sull'apprendimento, invece, è associata a compiti condivisi, gerarchia più blanda, presenza di poche regole, comunicazione diretta, molti team e task force, e da un processo decisionale informale e decentrato.

2. La struttura semplice

La struttura organizzativa semplice si adatta ad aziende con combinazioni produttive semplici caratterizzate da piccole dimensioni, un'unica linea di prodotti destinata ad una clientela omogenea e con la netta dominanza o della funzione produttiva, ovvero di quella commerciale. Questo tipo di struttura si adatta ad aziende a conduzione familiare, che esercitano direttamente sia le attività di governo economico che di direzione.

Figura 1. La struttura semplice.



Fonte: V. Perrone, *Le strutture organizzative d'impresa*, EGEA, Milano, 1990.

La struttura organizzativa semplice è caratterizzata da due soli livelli gerarchici: un livello superiore, dove troviamo l'organo direttivo, che si occupa sia della direzione strategica, che operativa, e un livello inferiore, dove troviamo i vari organi operativi che svolgono attività meramente esecutive, mettendo in pratica le indicazioni impartite dal livello superiore, senza alcun potere decisionale (uffici, reparti, addetti alle vendite ecc.).

Questa struttura, date anche le piccole dimensioni delle aziende che la adottano, è poco formalizzata e il potere decisionale è accentrato al livello gerarchico superiore.

Il principale strumento di coordinamento nelle forme semplici è la supervisione diretta, che consiste nell'assunzione diretta da parte dell'im-

prenditore della responsabilità dell'organizzazione del lavoro degli altri, ai quali impartisce ordini e ne controlla l'operato. Il processo di valutazione tende ad essere più una valutazione delle persone (fedeltà, disponibilità, impegno), piuttosto che dei contributi da esse forniti all'azienda; si tratta pertanto di una valutazione di tipo personalistico.

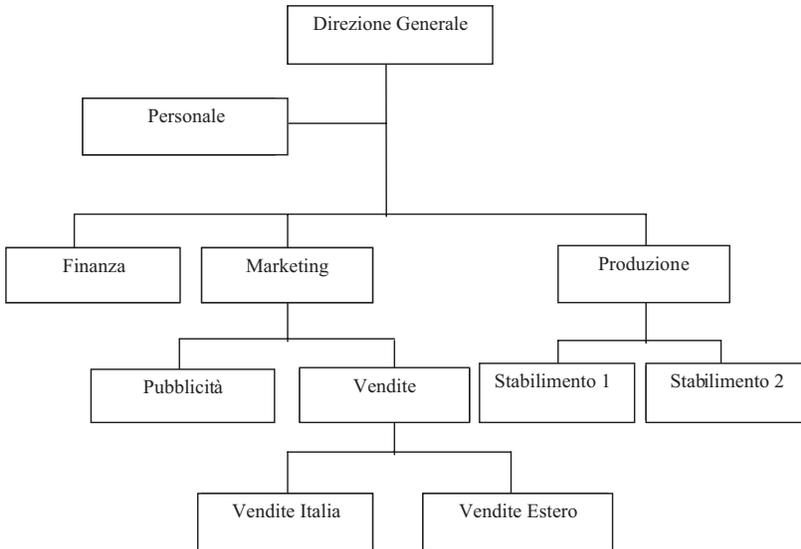
L'assetto organizzativo semplice è inadeguato per realtà complesse, che richiedono l'istituzione di più funzioni con competenze specifiche. Non bisogna però pensare che necessariamente la struttura semplice sia inefficiente, infatti, se l'imprenditore riesce a coinvolgere e a motivare i suoi collaboratori, allora questa forma consente di raggiungere contemporaneamente obiettivi di efficienza e di economicità, cosa invece non semplice da realizzare in strutture più complesse e sofisticate. Questa flessibilità è resa possibile dal livello di specializzazione e di divisione del lavoro, che risultano modesti, dall'orientamento da parte di tutti i componenti dell'organizzazione ad una gestione complessiva dell'azienda e dalla disponibilità delle persone a svolgere in condizioni di emergenza, anche compiti molto diversi. Inoltre la flessibilità è resa possibile da meccanismi d'integrazione non formalizzati, che si basano su relazioni personali tra i vari collaboratori, ciò determina un'omogeneità di orientamenti e di obiettivi all'interno della struttura.

3. La struttura gerarchico-funzionale

Una caratteristica tipica della forma semplice è la scarsa o nulla specializzazione delle attività operative; questa caratteristica però, non sempre regge alla complessità gestionale e alla crescita dimensionale. Si arriva al punto in cui l'imprenditore, non riesce più a prendere tutte le decisioni e ad effettuare autonomamente il controllo dell'intera organizzazione, per cui decide di condividere il potere direzionale, nominando dei responsabili di area. Vengono così create delle unità organizzative, mediante la riunione di più persone dotate di competenze comuni, alle quali viene affidato il raggiungimento di un determinato obiettivo. Avviene quindi il cambiamento della struttura organizzativa. Si sviluppa una dimensione orizzontale (divisione del lavoro, specializzazione delle mansioni, formazione di unità organizzative che prendono il nome di funzioni aziendali) e una dimensione verticale (introduzione di uno o più livelli gerarchici tra vertice strategico e nucleo operativo), si passa in sostanza dalla forma semplice, alla forma gerarchico-funzionale.

Ciò che caratterizza principalmente questo tipo di struttura è che gli organi direttivi sono specializzati secondo il criterio della tecnica, per funzioni appunto, quali la produzione, le vendite, il marketing, l'amministrazione e via dicendo. I successivi livelli possono essere variamente organizzati, con altre suddivisioni per tecniche o con altri criteri, come quelli del prodotto o del mercato.

Figura 2. La struttura gerarchico-funzionale.



Fonte: V. Perrone, *Le strutture organizzative d'impresa*, EGEA, Milano, 1990.

Questo tipo di struttura, è generalmente utilizzata da aziende integrate verticalmente e con una limitata varietà di linee di produzione e distribuzione.

Nella forma gerarchico-funzionale, le attività sono specializzate per funzioni o processi affini in senso tecnico. Le persone quindi svolgono esclusivamente un certo tipo di operazione e si trovano a lavorare in situazioni sempre simili tra loro, per cui sviluppano una competenza specialistica approfondita, che li porta a ottenere elevate prestazioni impiegando minor tempo e minori risorse. Si generano in questo modo le cosiddette economie di specializzazione, cioè l'aumento di produttività correlato alla divisione del lavoro.

In questa forma organizzativa, ritroviamo molti dei principi della teoria della direzione amministrativa elaborata da Fayol nel 1916, tra cui la divisione del lavoro, l'unità di comando, il principio scalare e la centralizzazione. Infatti, nella struttura gerarchica l'ordine a un collaboratore, di compiere una determinata azione, può essere impartito esclusivamente dal suo diretto superiore gerarchico (unità di comando). Inoltre, per quanto riguarda l'autorità di impartire ordini, si viene a creare una vera e propria catena di comando, all'interno della quale si sviluppano tutti i flussi di comunicazione verso l'alto e verso il basso (principio scalare); infine, il potere decisionale si concentra tutto in un unico punto dell'organizzazione e da qui, nel rispetto del principio scalare e dell'unità di comando, si distribuisce a tutte le unità organizzative (centralizzazione).

Il vertice strategico in questo tipo di struttura prende il nome di direzione generale e non è composto solo dall'imprenditore che, invece, è affiancato da altre figure, che assumono la responsabilità della performance dell'intera organizzazione.

Alla direzione generale competono diversi compiti, come la definizione dei criteri organizzativi, l'elaborazione e l'esplicitazione della mission dell'impresa e della strategia, l'attività di coordinamento delle varie funzioni, e infine la gestione delle relazioni interaziendali, che delimitano il confine dell'organizzazione.

Al nucleo operativo invece spetta lo svolgimento delle operazioni elementari, connesse con la specializzazione della funzione di appartenenza.

La programmazione, la valutazione e il coordinamento delle unità operative, sono attività che appartengono alla direzione di funzione, responsabile dell'efficienza nell'impiego delle risorse assegnate. Il manager di funzione opera con un margine di autonomia, all'interno di un indirizzo generale fornito al top management. In particolare il manager di funzione, traduce gli obiettivi generali in sotto-obiettivi operativi, nei confronti dei livelli inferiori; mentre nei riguardi dei livelli superiori, fornisce informazioni sulle performance raggiunte, ed elabora suggerimenti per la ridefinizione delle scelte strategiche future, in un'ottica di miglioramento continuo. Il manager di funzione inoltre mantiene continuamente i contatti con i responsabili delle altre funzioni, con i quali ha rapporti di collaborazione.

La rigida aderenza al principio di unità di comando, può comportare dei problemi, poiché il responsabile di funzione non può essere competente in tutte le situazioni che gli vengono sottoposte; ne consegue, o un ritardo nella presa della decisione, se il problema viene rinviato all'organo gerarchico superiore, oppure la decisione viene presa ugualmente senza possedere tutte le informazioni necessarie e ciò può portare a conseguenze anche molto gravi. Per ovviare a questo problema, gli organi nella struttura gerarchico-funzionale, vengono divisi in organi di linea e di staff.

Gli organi di linea hanno l'autorità formale di prendere le decisioni, e sono rappresentati dagli organi collocati lungo la linea gerarchica. Invece gli organi di staff non sono dotati di un potere formale e li troviamo a lato della linea gerarchica. Si tratta di organi dotati di competenza specialistica, che forniscono consigli, suggerimenti o pareri ai manager di linea al fine di supportare i processi decisionali.

Cruciali per il corretto funzionamento di questa struttura, sono i meccanismi d'integrazione tra le funzioni, queste, infatti, tendono a perseguire un'ottimizzazione interna e ciò comporta il rischio che si perda di vista l'obiettivo generale. Gli strumenti di coordinamento utilizzabili sono di due tipi: strumenti impersonali e strumenti personali.

Gli strumenti impersonali sono costituiti da regole, procedure e processi di programmazione (per le attività meno ripetitive si può stabilire un certo obiettivo e si lascia poi la libertà di stabilire il modo per raggiungerlo).

Gli strumenti personali sono invece rappresentati dal ricorso ai livelli gerarchici superiori, unità organizzative di coordinamento (mediatori), strumenti di gruppo (team, task force, integratore full-time).

L'unità di comando, la centralizzazione, la specializzazione delle unità organizzative, l'introduzione degli organi di staff e lo sviluppo dei sistemi operativi costituiscono i tratti distintivi di questa forma organizzativa.

La maggiore specializzazione delle attività, tipica di questa forma, consente di raggiungere livelli di efficienza elevati, che derivano non solo dalla maggiore professionalità delle risorse umane, connessa alla focalizzazione delle attività (economie di specializzazione), ma anche dal conseguimento di economie di scala dovute al fatto che, concentrando le risorse tecnologiche all'interno di un'unica unità organizzativa, si evitano duplicazioni. Bisogna però tener conto, che l'elevata centralizzazione del potere decisionale al vertice, può provocare un sovraccarico di responsabilità, che conduce a forti rallentamenti del processo produttivo; ciò in situazioni di turbolenza dei mercati, provoca una risposta lenta alle esigenze del cliente, che può rivelarsi letale per il futuro dell'azienda. Questo rischio cresce al crescere delle dimensioni aziendali, dell'ampiezza della gamma di prodotti offerta, della turbolenza dell'ambiente esterno, sia in termini di tecnologia, che di gusti dei consumatori.

4. La struttura funzionale modificata

Quando le aziende che adottano una struttura gerarchico-funzionale, aumentano notevolmente di dimensione o ampliano il loro portafoglio prodotti, o si trovano a competere in un mercato caratterizzato da una forte complessità, i meccanismi di coordinamento tradizionali non sono più sufficienti, in quanto, si rischia di avere dei forti problemi di coordinamento delle varie funzioni. Tutto ciò può portare alla perdita del controllo dell'organizzazione. Tuttavia la necessità di sfruttare al massimo le economie di scala, può sconsigliare il passaggio a una struttura divisionale. Si ricorre allora in questi casi a modelli strutturali che pur conservando la specializzazione funzionale, consentono la gestione di altre dimensioni rilevanti, mediante la creazione di appositi organi che affiancano la configurazione tradizionale. In particolare il *product manager*, se la dimensione rilevante è quella commerciale, e il *project manager*, se si tratta di quella tecnica. I manager integratori (*product manager* e *project manager*) sono dotati di autorità formale, ma non possono imporre le loro decisioni all'interno delle aree di competenza delle direzioni funzionali. In base all'impostazione che l'organizzazione adotta avremo una struttura per funzioni con responsabilità di prodotto, o una struttura per funzioni con responsabilità di progetto.

In caso di *struttura per funzioni con responsabilità di prodotto*, il *product manager* affianca la direzione commerciale. La sua responsabilità dipende dalla natura della dimensione gestionale più critica per il successo dell'im-

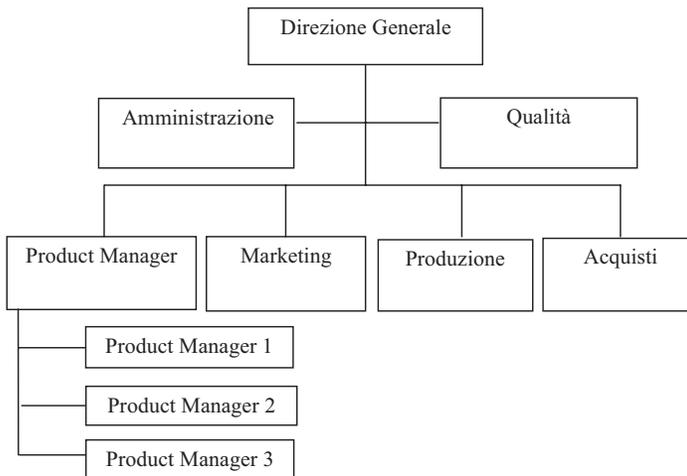
14 Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie

presa: un segmento di mercato (market manager), un'area geografica (area manager), un cliente o un gruppo di clienti (account manager), un prodotto o una linea di prodotti (product manager).

Questa figura taglia trasversalmente l'organizzazione e la linea gerarchica tradizionale, ed assume la responsabilità dei prodotti che gli vengono affidati, pur non avendo autorità sugli altri organi direttivi. Il project manager svolge compiti sia strategici sia operativi; riguardo ai primi, si occupa di pianificare obiettivi, strategie per la produzione e la successiva commercializzazione del prodotto o della linea di prodotti di cui è responsabile. In questo caso, il manager di prodotto, è alle dipendenze della direzione generale ed è valutato in base alla contribuzione del proprio prodotto sul risultato economico globale.

Dal punto di vista operativo invece, il product manager, deve coordinare le varie funzioni aziendali che concorrono alla realizzazione del suo prodotto (funzione produzione, vendita, finanziaria e risorse umane).

Figura 3. Struttura con product manager alle dipendenze delle direzioni generali.



Fonte: G. Costa, P. Giubitta, *Organizzazione Aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

La mancanza di autorità gerarchica è un tratto caratteristico di questa figura, ma rappresenta anche il suo punto di debolezza, che può essere superato facendo leva sulle abilità relazionali, che permettono, ad ogni modo, di ottenere la collaborazione e la partecipazione dei soggetti con i quali si entra in contatto.

Il caso del product manager rappresenta l'esempio tipico dell'autorità basata sulla competenza. Ciò dipende dal possesso delle informazioni, infatti, data la sua posizione trasversale, riesce ad ottenere informazioni più

complete e globali, rispetto a una posizione funzionale; dipende inoltre dalla capacità di coordinamento, mediante la quale si riesce comunque ad ottenere la collaborazione dei dipendenti; infine, dipende dall'esperienza specifica detenuta riguardo al prodotto.

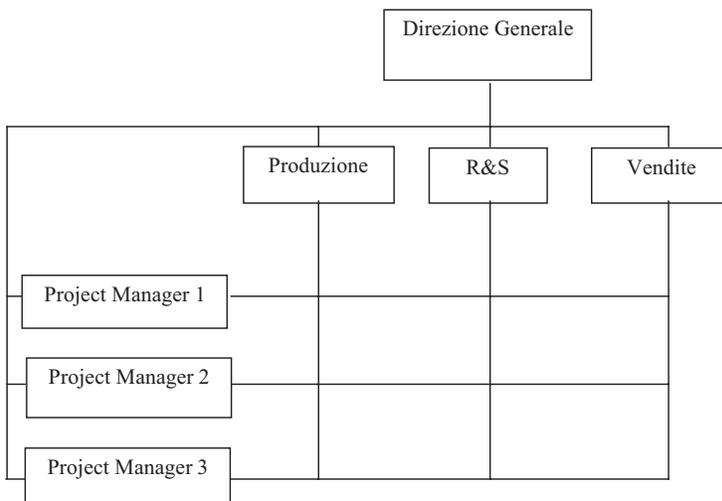
Per concludere, la figura del product manager permette di contrastare i limiti delle forme gerarchico-funzionali e allo stesso tempo permette di sfruttarne tutti i vantaggi.

Nei casi in cui, invece, il numero dei prodotti offerti è molto vasto e complesso l'inserimento di organi d'integrazione e di coordinamento, come il product manager, non è più sufficiente. In questo caso, la forma organizzativa esaminata entra definitivamente in crisi e si rende necessaria l'evoluzione verso un'altra struttura organizzativa.

Nel caso invece di *strutture per funzioni con responsabilità di progetto*, l'organo d'integrazione è il project manager, cioè un organo temporaneo con competenze tecniche, dotato di autorità gerarchica nei confronti delle persone che fanno parte del team di progetto. I componenti del team, sono sottoposti ad una doppia autorità non contemporanea: quella del project manager per la durata del progetto e quella del responsabile di funzione terminato il progetto.

Quando si adotta una forma organizzativa di questo tipo, per la realizzazione di ogni progetto viene creato un apposito team, composto da persone appartenenti a diverse funzioni aziendali (ricerca e sviluppo, produzione, marketing), guidate dal project manager, che segue il progetto

Figura 4. Struttura per funzioni con responsabilità di progetto.



dalla fase iniziale fino alla sua realizzazione. Al termine del progetto, le risorse umane impiegate ritornano alla funzione di appartenenza, mentre il project manager resta il responsabile del progetto.

I vantaggi che derivano dall'adozione di una struttura per progetti, sono numerosi: maggiore controllo del prodotto e possibilità di controllare i risultati, minori tempi di sviluppo dei prodotti, maggiore coordinamento, maggiore collaborazione e coinvolgimento delle risorse umane impiegate, raggiungimento di un'elevata qualità ed un più elevato orientamento al risultato.

Bisogna però tener conto che, questo tipo di struttura è particolarmente complessa e si possono creare dei conflitti tra project manager e i responsabili delle funzioni. Lo spostamento delle persone, formalmente inserite in una funzione, in più progetti, se da un lato amplia il loro portafoglio di competenze e le rende più flessibili e versatili, dall'altro riduce la loro capacità di sviluppare conoscenze specialistiche, con conseguente riduzione delle economie di specializzazione.

Anche nel caso di struttura per progetti, sarà necessario implementare adeguati sistemi operativi e in particolare, un'ampia gamma di strumenti di programmazione e controllo, come meccanismi formali d'integrazione con gli utenti, meccanismi formali d'integrazione all'interno del team e strumenti formali di pianificazione e controllo.

5. La struttura a matrice

Questa struttura può essere considerata un'evoluzione della struttura per progetti. Come afferma Galbraith¹, «se viene adottata la struttura funzionale i progetti subiscono ritardi, se invece viene scelta l'organizzazione per progetto le tecnologie sono meno sviluppate. La struttura a matrice cerca di conseguire i benefici di entrambe le forme».

L'adozione della struttura a matrice si presta in situazioni nelle quali si presentano contemporaneamente tre condizioni:

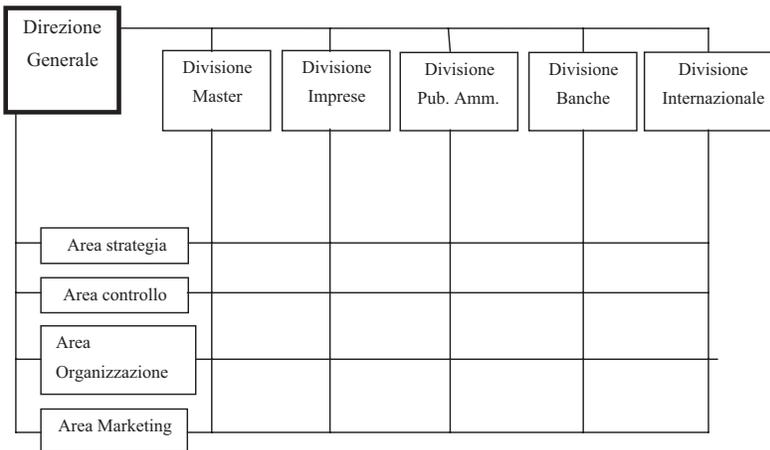
- il successo dell'organizzazione dipende dal presidio congiunto di due o più aree critiche;
- il cambiamento del contesto esterno e le elevate interdipendenze tra le unità organizzative, generano un elevato fabbisogno di coordinamento;
- le risorse scarse devono essere condivise tra più prodotti o progetti contemporaneamente.

Per capire la rappresentazione grafica della struttura a matrice, questa va considerata come una tabella a doppia entrata in cui da una parte sono rappresentate le unità funzionali e dall'altra gli organi di prodotto/progetto

¹ J.K. Galbraith, *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston, 1967.

e nell'intersezione tra righe e colonne della tabella, si trova un organo di secondo livello.

Figura 5. La forma a matrice.



Fonte: G. Costa, P. Giubitta, *Organizzazione Aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

Gestire una forma organizzativa del genere non è semplice, perché viene meno il principio dell'unità di comando, perché oltre alla direzione generale, troviamo i responsabili di progetto e di funzione (matrix boss: responsabili di un'area scientifica e di divisione) e i responsabili degli organi di secondo livello (two boss manager), che devono coesistere.

La funzione principale della direzione generale è quella di mantenere una situazione di equilibrio tra il potere dei responsabili funzionali e i responsabili di progetto, mediante una chiara definizione degli ambiti decisionali e d'intervento di entrambi.

Gli organi direttivi di primo livello, matrix boss, (responsabili di funzione o di progetto) devono gestire le risorse sulle quali non hanno pieno controllo, e che sono oggetto di negoziazione con gli altri responsabili per la definizione del rispettivo ambito di attività.

Gli organi direttivi di secondo livello (two boss manager), sono sottoposti a continui conflitti data la posizione organizzativa in cui si trovano (intersezione tra righe e colonne); l'essere all'incrocio tra responsabili funzionali e di progetto impone a queste figure di mantenere una relazione positiva con entrambe i manager.

L'organizzazione a matrice presenta una molteplicità di ruoli integratori: si ha un'integrazione dall'alto, ad opera della direzione generale, e un'integrazione dal basso, da parte dei two-boss-managers, e un'integrazione tecnica realizzata dai direttori funzionali.

Lo stile di direzione che deve essere adottato in una struttura di questo tipo, deve essere basato su una cultura organizzativa caratterizzata da flessibilità, condivisione d'idee, coinvolgimento e partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione. Vanno per contro evitati comportamenti autoritari, il ricorso alla burocrazia come fonte di potere e modello di risoluzione dei contrasti.

Perché la struttura a matrice funzioni efficacemente, è necessario predisporre un vero e proprio sistema a matrice basato su: un *sistema informativo manageriale integrato*, cioè un sistema che riporta contemporaneamente dati e informazioni sulla performance economico-finanziaria e sullo stato di avanzamento dei progetti; *soluzioni organizzative di gestione del personale* finalizzate a promuovere comportamenti cooperativi e di gruppo (politiche retributive, percorsi di carriera e sistemi di valutazione); e *meccanismi di soluzione dei conflitti*.

Numerosi sono i vantaggi offerti dall'adozione di questo tipo di struttura. Il più importante è sicuramente quello di riuscire a fornire un'elevata efficienza organizzativa, in situazioni in cui si costretti a fronteggiare contemporaneamente esigenze di economie di scala, incertezza dell'ambiente esterno, elevata complessità dei compiti e un forte fabbisogno d'integrazione.

La struttura a matrice aiuta i membri dell'organizzazione, a sviluppare le proprie capacità direttive e relazionali, oltre che tecniche.

Questo tipo di struttura, consente di soddisfare i bisogni di ordine superiore delle persone che vi operano, infatti, vengono offerte opportunità di crescita professionale, aumentano le posizioni con compiti di natura manageriale, viene incrementato il grado di partecipazione del personale ed il livello di autonomia decisionale (empowerment).

La presenza contemporanea di più dimensioni organizzative, se da un lato consente di sfruttare economie di scala e consente una risposta rapida ai cambiamenti del contesto competitivo, dall'altro crea il problema di mantenere una serie di equilibri.

Nonostante la struttura a matrice, continua a essere l'unica che permette di adottare contemporaneamente strategie multiple su diverse aree d'affari, attribuendo ad ognuna pari priorità, essa presenta limiti di funzionamento non indifferenti, che ne hanno ridotta la diffusione.

I punti critici della struttura a matrice attengono principalmente a due ordini di problemi: gli elevati costi di funzionamento e la particolarità del contesto culturale, necessario per la sua implementazione.

Per quanto riguarda i costi, questo tipo di struttura per funzionare efficientemente, ha bisogno dell'implementazione di sistemi operativi anche complessi (che devono presidiare entrambe le dimensioni della matrice), inoltre, richiede la creazione di un lay-out specifico, cioè una soluzione architettonica che rivoluziona completamente gli spazi e la disposizione dell'organizzazione.

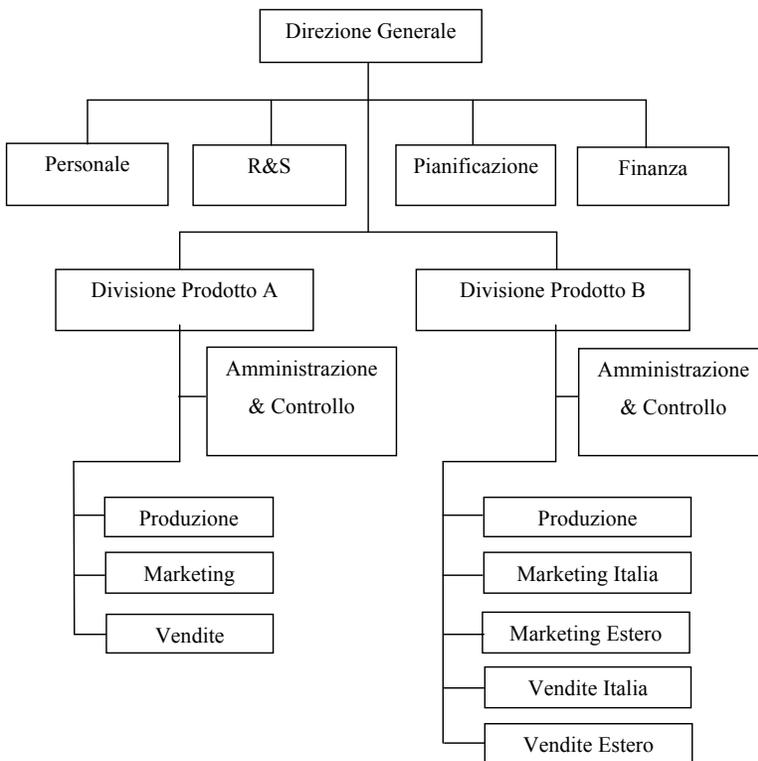
Costi maggiori andranno sostenuti, qualora la matrice venga implementata in un'azienda con una cultura organizzativa non adatta; in questo caso si creerà una confusione di ruoli, sovrapposizione di compiti, frustrazione dei dirigenti funzionali, incapacità dei two-boss managers di gestire il coordinamento della doppia dimensione, incapacità del top management di gestire un numero elevato di conflitti ed una direzione dei vari progetti scoordinata a livello aziendale.

Questi costi 'umani' e sociali evidentemente minano la stabilità emotiva delle risorse umane e conseguentemente la performance dell'impresa.

6. La struttura multidivisionale

La struttura funzionale è basata su un criterio di specializzazione per tecniche, invece con la struttura multi divisionale, tale criterio viene abbandonato, a favore di quello per prodotto o per mercato. L'adozione di tale struttura è frequente in caso di più linee di prodotto o in presenza di

Figura 6. La struttura divisionale per prodotto.



mercati molto differenziati e di dimensioni rilevanti. In questi casi, infatti, l'adozione di una struttura funzionale, pura o modificata, non riuscirebbe a gestire la differenziazione, poiché questa richiede un elevato decentramento decisionale. L'adozione di una struttura multi divisionale, è tanto più vantaggiosa quanto più disomogenei e quanto meno interrelati sono i prodotti dell'impresa o i mercati in cui essa opera.

Quando si adotta una struttura di questo tipo, si ribalta completamente, rispetto ad una forma funzionale, la logica di progettazione; non più basata sugli input e sulle tecniche (che portano alla creazione delle funzioni), ma basata sugli output, scegliendo tra i diversi criteri, quello che coglie le diversità più rilevanti e significative. Il criterio di specializzazione può essere individuato nel prodotto, nell'area geografica o nel mercato.

Gli elementi che caratterizzano una struttura divisionale, sono essenzialmente due: la creazione di unità 'quasi indipendenti', che operano quasi come se fossero delle imprese autonome, e il decentramento decisionale, che implica l'attribuzione di deleghe di responsabilità ai direttori delle divisioni.

Ogni divisione poi al proprio interno è organizzata con una struttura gerarchico-funzionale.

La presenza però di tante divisioni che operano come se fossero delle imprese autonome fa sorgere la necessità di un forte coordinamento, sia tra le varie divisioni, che tra le diverse divisioni e la direzione centrale. Proprio per questo motivo, vanno individuate precisamente le aree d'intervento della direzione generale e delle varie divisioni, al fine di evitare vuoti di potere o sovrapposizioni negli ambiti decisionali di competenza.

Alla direzione generale spetta:

- la definizione della strategia complessiva dell'impresa, all'interno della quale poi ogni divisione dovrà agire;
- la creazione di un sistema di controllo delle performance;
- l'allocazione delle risorse finanziarie complessive alle diverse divisioni;
- la fornitura di servizi comuni di supporto, che devono essere erogati in modo coordinato alle divisioni in quanto non sarebbe possibile duplicarli per ragioni di efficienza.

Data la grande autonomia concessa ai responsabili di ogni divisione, sorge l'esigenza di un forte coordinamento e di un penetrante controllo, elementi questi tipici della forma divisionale.

Per quanto riguarda il coordinamento, questo viene realizzato attraverso la standardizzazione degli output; cioè viene adottato un parametro economico-finanziario comune (ad esempio il profitto) utilizzato per la misurazione della performance della divisione.

Ogni altro meccanismo di coordinamento sarebbe inefficace, poiché limiterebbe l'autonomia dei responsabili di divisione, venendo meno così, un tratto caratteristico di questa forma organizzativa.

Per quanto riguarda invece il sistema di controllo, questo spesso si basa sulle attività di programmazione e pianificazione, che sono svolte da unità operative centralizzate.

La pianificazione e la programmazione, costituiscono una delle basi su cui viene implementato il sistema di controllo; le responsabilità attribuite ad ogni divisione vengono esplicitate in parametri sintetici, quali la redditività degli investimenti. Quanto più le divisioni sono autonome, tanto più la valutazione delle singole divisioni avviene in conformità a tali indici. Anche per quanto riguarda l'allocazione delle risorse, il top management, valuta le prospettive reddituali dei progetti d'investimento, ed eroga risorse finanziarie a quelli che risultano più vantaggiosi per l'azienda nel suo complesso.

Come tutte le forme organizzative, quella divisionale presenta vantaggi e svantaggi. Tra i primi, va sicuramente ricondotta la capacità di questa forma organizzativa, di rispondere rapidamente ai cambiamenti del contesto competitivo, grazie alla presenza di più divisioni ognuna dotata di autorità decisionale. Questa struttura inoltre porterà le risorse umane ad essere più coinvolte e motivate, data la chiara definizione degli obiettivi da raggiungere e il carattere semi-imprenditoriale che ogni divisione assume (dovuta alla presenza di deleghe di responsabilità).

L'attribuzione ai responsabili della divisione di prendere decisioni strategiche, tattiche e operative relative al business e il ricorso agli organi di staff centrale solo a supporto dell'attività della divisione, se da un lato libera la direzione centrale dal rischio di essere coinvolta in problemi operativi, dovendo prendere anche decisioni su argomenti sui quali ha conoscenze limitate, e quindi, riduce il rischio di sovraccarico decisionale e di decisioni errate; dall'altro può creare comportamenti opportunistici da parte dei responsabili di divisione, che possono prendere decisioni che favoriscono il raggiungimento di obiettivi di breve periodo, a scapito di obiettivi raggiungibili in orizzonti temporali più ampi, ma sicuramente più importanti per l'intera organizzazione, oppure si privilegia il raggiungimento di un obiettivo a svantaggio di un'altra divisione. Vanno quindi individuati degli strumenti per ridurre questo rischio, come per esempio, il sistema di controllo interno e la responsabilizzazione sugli obiettivi.

La specializzazione delle divisioni, come abbiamo già detto più volte, aumenta la capacità dell'impresa di rispondere in modo rapido ai cambiamenti del mercato, ma la competizione che s'innescia tra le varie divisioni può impedire di cogliere e di sfruttare eventuali sinergie.

La direzione generale perciò, dovrebbe progettare meccanismi di coordinamento, come gruppi di lavoro o comitati, in grado di orientare i comportamenti dei responsabili di divisione verso il raggiungimento degli obiettivi generali dell'organizzazione.

La presenza di più divisioni porta però alla duplicazione delle funzioni che sono presenti all'interno di ogni divisione, ma è pur vero che questi

costi sono poi bilanciati dalla riduzione del tasso di conflittualità, dal miglioramento del processo decisionale e più in generale, dal più efficiente impiego delle risorse.

7. La struttura organizzata per processi

La struttura gerarchico-funzionale, essendo specializzata per funzioni, ed essendo caratterizzata da un'autorità decisionale accentrata e riservata al vertice, spesso, provoca dei forti rallentamenti nella presa delle decisioni, che fanno sicuramente perdere il vantaggio conseguito con la specializzazione funzionale e in alcuni casi, possono rivelarsi fatali per la competitività dell'azienda.

In molti casi per ovviare a questo problema, si adottano strutture organizzate per processi.

Le aziende anche se noi le vediamo organizzate per funzioni verticali, in realtà sono costituite da un'insieme di processi orizzontali. Il processo è un insieme di attività che, utilizzando input di varia natura, genera un output. Non si tratta di una serie di attività da svolgere necessariamente con una sequenza prestabilita, ma di una serie di attività, che vengono svolte in modo flessibile al fine di raggiungere un determinato output.

Mentre la funzione è composta da una serie di attività della stessa natura, il processo è formato da attività che, pur potendo avere natura diversa, sono finalizzate al raggiungimento dello stesso risultato.

In una logica per processi, l'azienda è vista come un insieme di catene orizzontali di attività finalizzate a progettare, realizzare, promuovere e infine vendere o erogare il prodotto/servizio per il cliente.

Il passaggio da una logica organizzativa basata sulle affinità tecniche, a una basata sulle interdipendenze, ha un forte impatto sulla struttura. Innanzi tutto, si riduce il grado di differenziazione esistente tra le unità organizzative, in quanto, all'interno di ciascuna di esse, sono presenti attività e persone che fanno parte di aree di competenza differenti. Di conseguenza diminuisce anche il fabbisogno d'integrazione e di coordinamento.

La struttura per processi, inoltre, riduce il grado di accentramento decisionale; infatti, per far fronte tempestivamente alle esigenze dei clienti, sia interni che esterni, è necessario delegare il potere decisionale alle risorse umane coinvolte direttamente nella realizzazione delle attività.

Adottare una logica per processi, non significa ripensare completamente l'assetto organizzativo, basta solo superare la rigida separazione delle attività fondata sul principio delle affinità tecniche, mediante:

- l'adozione della logica del cliente interno, cioè bisogna considerare l'ufficio a valle come un vero e proprio cliente, quindi considerando le sue esigenze e le sue aspettative al fine di conseguire l'obiettivo comune della soddisfazione del cliente esterno;

- l'individuazione di indicatori di interfaccia, cioè indicatori di prestazione situati nel punto di interfaccia tra due unità organizzative differenti (qualità dell'output, puntualità nella consegna);
- il potenziamento dei flussi informativi automatizzati facendo ricorso alle ICT, che permettono di gestire le interdipendenze e il fabbisogno di coordinamento.

In una struttura organizzata per processi, assume rilevanza una figura, quella del process owner, cioè un manager di linea responsabile di un processo e di conseguenza delle risorse assegnategli per raggiungere un determinato obiettivo.

Il process owner ha principalmente un ruolo di supporto rispetto a quello di controllo. Questa figura, in particolare, ha il compito di coordinare le attività delle persone coinvolte nel processo. Egli assume la responsabilità dell'efficacia e dell'efficienza di un processo, e deve inoltre cercare di coordinare le varie funzioni coinvolte, al fine di far prevalere l'obiettivo complessivo del processo rispetto al singolo obiettivo funzionale.

Il process owner non è dotato di autorità gerarchica; egli è principalmente un leader, una persona che deve conquistare la fiducia dei collaboratori, facendo leva sulle sue competenze e sulle doti relazionali.

Per implementare una logica basata sui processi, bisogna innanzitutto individuare i vari processi, al fine di definire:

- le modalità di svolgimento delle attività e delle interdipendenze;
- l'attribuzione delle responsabilità;
- i confini del processo, per stabilire gli interlocutori a monte e a valle, le loro esigenze, disponibilità ed aspettative;
- i feedback necessari per il controllo.

Esistono diversi tipi di processo: processi core, processi support, processi business network, processi management. I processi core sono costituiti dalle attività principali dell'impresa, per esempio, produzione, logistica, commerciale. I processi support, come dice la parola stessa, sono quelli di supporto ai processi principali ed hanno come interlocutori i clienti interni. I processi business network sono quelli che si estendono oltre i confini dell'organizzazione, coinvolgendo clienti e fornitori. Infine i processi management sono quelli attraverso i quali, si pianificano, si gestiscono e si controllano le risorse.

Una volta individuati i processi, si cerca di capire qual è il loro stato attuale, per vedere se è possibile apportare cambiamenti al fine di migliorare i risultati, e di accrescere quindi la soddisfazione del cliente. I cambiamenti che possono essere apportati sono di due tipi: incrementale e radicale.

Il cambiamento incrementale (Business Process Improvement), individua i punti di debolezza del processo attuale, al fine di apportare interventi migliorativi, mirati a correggere le inefficienze riscontrate. Questo tipo di

cambiamento non comporta rivoluzioni nella struttura organizzativa, che sostanzialmente resta immutata.

Il cambiamento radicale, invece, consiste nell'individuazione di una nuova formula organizzativa, con un totale ripensamento dei processi di business per conseguire miglioramenti delle performance.

La reingegnerizzazione dei processi, porta a un radicale cambiamento organizzativo, in quanto, le responsabilità e le autorità devono essere ridistribuite secondo una logica orizzontale; si assiste a una perdita d'importanza della funzione direttiva e di controllo della linea intermedia, in concomitanza con la ridefinizione delle posizioni organizzative, in una logica di responsabilizzazione (empowerment); ciò significa che viene attribuita al nucleo operativo autorità decisionale.

8. La struttura a rete

La struttura a rete è costituita da un'insieme di tante piccole e medie imprese, che se operassero in modo isolato, non riuscirebbero a essere competitive. Si tratta d'impresе specializzate in una fase del processo produttivo, e organizzate secondo una forma gerarchico-funzionale, che permette loro di sfruttare tutte le economie di specializzazione.

Queste piccole imprese mantenendo la propria autonomia gestionale e strategica, si organizzano in rete con altre piccole imprese condividendo risorse e competenze. Tutto ciò gli permette di essere veramente flessibili, efficienti e di conseguenza competitive.

Un tipico esempio d'impresе organizzate a rete, sono i distretti industriali, cioè sistemi territoriali relativamente circoscritti, con un'elevata concentrazione di aziende specializzate in un particolare tipo di produzione.

Questo tipo di struttura non viene, come le altre, progettate ex ante ma, nasce spontaneamente durante la vita di queste piccole imprese, mediante la nascita di fiducia reciproca e di condivisione delle conoscenze, in altre parole tramite lo sviluppo del social capital. Il social capital è l'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto dispone in un determinato momento, e che decide di rendere accessibili risorse cognitive (informazioni) o normative (fiducia) consentendo agli altri di raggiungere risultati difficilmente perseguibili.

Le principali caratteristiche di questa forma organizzativa sono così riassumibili:

- strutture e processi che consentono di raggiungere la massima flessibilità e rapidità di prendere decisioni;
- processi di coordinamento alternativi e complementari alla gerarchia;
- autorità decisionale decentralizzata;
- possibilità di condividere conoscenze, informazioni e attività localizzate presso unità organizzative diverse;

- utilizzo delle risorse per una pluralità di scopi diversi.

Lo sviluppo di questo tipo forma organizzativa si sviluppa per rispondere essenzialmente a due ordini di problemi: ambiente competitivo e scarsità delle risorse. L'ambiente competitivo estremamente variabile, e il possesso delle risorse critiche da parte di altre organizzazioni, fanno sorgere l'esigenza di sviluppare dei legami basati sulla fiducia e sulla condivisione delle risorse con altre imprese.

La creazione di reti d'impresa, di cui i distretti sono l'esempio lampante, permette alle piccole imprese di superare lo scalino dimensionale, accedendo ad economie di scala produttive e cognitive altrimenti non raggiungibili.

Un altro motivo che spiega la nascita delle imprese a rete è la teoria dei costi di transazione. Questa teoria sostiene che, in condizioni di complessità informativa delle attività, la forma organizzativa che minimizza i costi di transazione è il network, che si basa su meccanismi sociali, quali la fiducia, lo scambio interpersonale, la reciprocità a lungo termine.

9. La struttura organizzativa più adatta a raggiungere elevate performance

Abbiamo analizzato le varie strutture organizzative e abbiamo visto che, ognuna di esse presenta degli aspetti positivi e degli aspetti negativi. Tenendo conto però dell'ambiente competitivo nel quale si muovono le aziende oggi, e quindi delle esigenze organizzative che si trovano a fronteggiare, a mio parere, la struttura organizzativa più congrua di raggiungere elevate performance, è la struttura per processi.

Il processo è composto da una serie di attività di varia natura, tipiche di funzioni diverse, che coinvolge pertanto risorse umane che provengono dalle varie funzioni. Questa modalità organizzativa, riduce il grado di differenziazione esistente tra le varie unità organizzative, inoltre, il fatto di raggruppare persone che derivano da funzioni diverse, porta ad una condivisione di tutte le conoscenze ed abilità detenute dalle varie risorse umane che collaborano in un processo, generando un incremento del sapere di ognuno e quindi della professionalità e di conseguenza del valore generato dalle singole risorse umane.

La struttura per processi inoltre, è caratterizzata da un basso grado di accentramento decisionale, in una logica di responsabilizzazione del nucleo operativo, che di conseguenza, si sente coinvolto ed assume un comportamento proattivo nei confronti dell'organizzazione.

L'adozione di una struttura organizzata per processi comporta:

- l'implementazione della logica del cliente interno che porta inevitabilmente ad un incremento del livello di qualità del prodotto o del servizio erogato;

- l'individuazione degli indicatori d'interfaccia si riflette in un miglioramento delle performance del singolo individuo;
- il potenziamento dei flussi informativi automatizzati, porta ad una diffusione e condivisione delle informazioni lungo tutto il processo, ciò contribuisce a creare il coinvolgimento di tutte le risorse umane che collaborano nel processo.

Inoltre, grazie alla figura del process owner che assume la responsabilità del processo, in questo tipo di forma organizzativa, prevale l'obiettivo principale che l'organizzazione si è prefissata di raggiungere, rispetto a quello dei singoli individui o delle varie aree funzionali.

Infine, il processo essendo composto da una serie di attività, che incorporano input e si trasformano successivamente in output, consente la misurazione dei risultati. Ciò permette di adottare la logica del miglioramento continuo verso il raggiungimento di performance sempre più elevate.