Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Corso di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

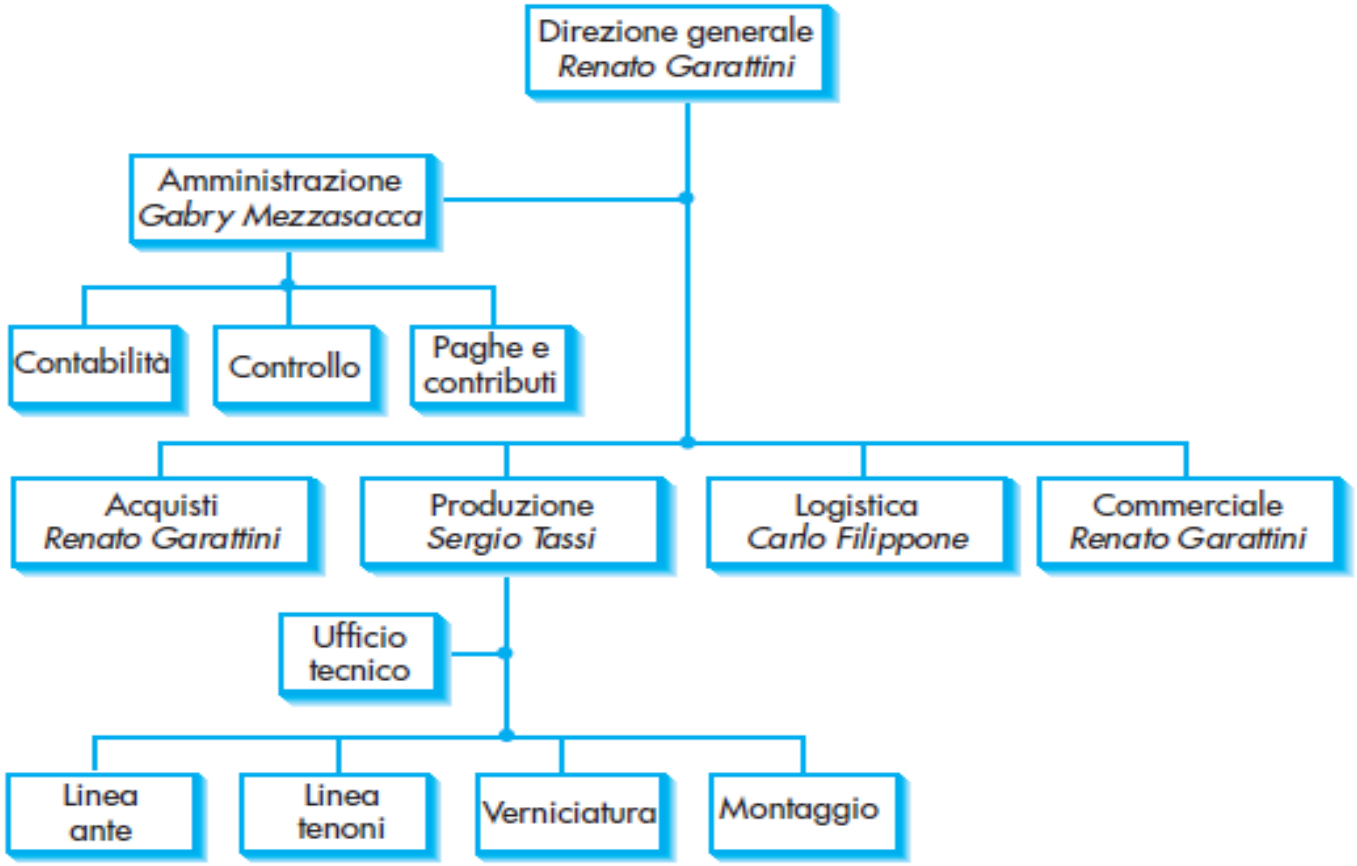
Prof. Rocco Reina

Dott.ssa Marzia Ventura

CFU 9/ ore 63

LE FORME GERARCHICO-FUNZIONALI

LO SVILUPPO ORIZZONTALE E LA CREAZIONE DELLE FUNZIONI AZIENDALI



Esempio di forma gerarchico-funzionale

Si arriva al punto in cui l'imprenditore non riesce più a gestire in modo efficace tutte le relazioni interne. La situazione gli sfugge di mano (**perdita di controllo**). È a questo punto che decide di condividere con altri il potere direzionale, nominando dei capi, cioè delle persone che coordinano una o più aree di attività operativa e ne hanno la responsabilità. Conviene specializzare le unità organizzative, mettendo insieme gruppi di persone sulla base delle loro comuni competenze o perché utilizzano le medesime risorse, e attribuire loro particolari obiettivi. ***Cambia la struttura organizzativa***.

LO SVILUPPO ORIZZONTALE E LA CREAZIONE DELLE FUNZIONI AZIENDALI 1

- Si sviluppa la dimensione orizzontale: la crescente divisione del lavoro, l'esigenza di specializzazione e anche le dimensioni del sistema organizzativo comportano non solo una maggiore formalizzazione e stabilità delle mansioni, ma anche delle unità organizzative, che prendono il nome di ***FUNZIONI AZIENDALI.***
- Si sviluppa la dimensione verticale: si introducono uno o più livelli gerarchici tra il vertice strategico e il nucleo operativo, delegando loro in modo articolato e diffuso la funzione di direzione e coordinamento delle attività operative.

In altri termini si passa dalla forma semplice alla forma gerarchico-funzionale

IL COORDINAMENTO GERARCHICO E LA CREAZIONE DELLA LINEA MANAGERIALE INTERMEDIA

Nella ***forma gerarchico-funzionale*** le attività sono specializzate per gruppi di processi affini in senso tecnico ed economico. Le persone dedicate in modo esclusivo allo svolgimento di particolari operazioni si trovano sistematicamente a risolvere problemi simili, sviluppano una competenza specialistica più approfondita, diventano più abili e quindi possono ottenere più elevate prestazioni impiegando minor tempo e minori risorse. Si parla in tal caso di ***economie di specializzazione***, intese come aumenti della produttività del lavoro connessi alla divisione del lavoro.

Le funzioni aziendali diventano vere e proprie “scuole” che non garantiscono solo lo sviluppo di competenze ma favoriscono anche la diffusione di comuni orientamenti culturali e cognitivi, con effetti positivi sui processi di comunicazione e di coordinamento. Quanto più si agisce sulla specializzazione delle unità organizzative, tanto più si sviluppa la dimensione orizzontale dell’organizzazione: il conseguente incremento del fabbisogno di integrazione, superate certe soglie, viene gestito per via gerarchica, ***con l’introduzione di un nuovo livello gerarchico***.

IL COORDINAMENTO GERARCHICO E LA CREAZIONE DELLA LINEA MANAGERIALE INTERMEDIA 1

Nella forma **GERARCHICO-FUNZIONALE** i più significativi principi, oltre la divisione del lavoro, riguardano ***l'unità di comando, il principio scalare e la centralizzazione.***

- Gli ordini impartiti a un collaboratore provengono solo dal suo diretto superiore gerarchico (***unità di comando***), al fine di evitare situazioni di confusione e di inefficienza.
- L'allocazione dell'autorità (di impartire gli ordini) e della responsabilità (per l'impiego delle risorse e per i risultati raggiunti) genera una precisa catena di comando, all'interno della quale si sviluppano tutti i flussi di comunicazione verso l'alto e verso il basso (***principio scalare***). In alcuni casi il principio scalare può rallentare il processo decisionale, ma lo rende sicuro ed è coerente con il principio dell'unità di comando;
- La ***centralizzazione***, infine, implica che i processi decisionali si concentrino in un unico punto dell'organizzazione e da qui, nel rispetto del principio scalare e dell'unità di comando, si distribuiscano in modo ordinato a tutte le unità organizzative.

IL COORDINAMENTO GERARCHICO E LA CREAZIONE DELLA LINEA MANAGERIALE INTERMEDIA 2

I tre meta-princìpi indicati nel loro insieme implicano la definizione degli ambiti di azione e di responsabilità non solo del vertice strategico e del nucleo operativo, ma anche degli altri organi collocati lungo la catena di comando, che nel loro insieme costituiscono la ***linea manageriale intermedia.***

Le attività della direzione generale e delle direzioni funzionali

La direzione generale	Le direzioni funzionali
Definire i criteri di specializzazione delle attività e individuare i modelli di coordinamento più idonei	Programmare, coordinare le attività funzionali e valutare le prestazioni
Elaborare ed esplicitare la strategia a livello generale, determinando gli indirizzi di fondo	Gestire il flusso delle comunicazioni top-down e bottom-up
Gestire i confini dell'organizzazione (con l'ambiente esterno)	Gestire i confini della funzione (con le altre funzioni ed eventualmente con l'ambiente esterno)

LA STANDARDIZZAZIONE E IL RUOLO DELLA TECNOSTRUTTURA

Come strumento di coordinamento adottato dalla LI è la standardizzazione (degli input) ma anche dei output e delle competenze.

La ***tecnostruttura*** include gli analisti che standardizzano il flusso operativo con l'obiettivo di rendere più efficiente ed efficace il lavoro tra le persone.

Standardizzare significa definire un set di regole e metodi considerati appropriati per lo svolgimento di una certa attività e la cui applicazione permette di prendere decisioni e risolvere i problemi operativi sempre nello stesso modo. **La standardizzazione assicura una certa stabilità ai comportamenti organizzativi**.

I VANTAGGI E LE CAUSE DI CRISI DELLE FORME GERARCHICO-FUNZIONALI

Caratteristiche	Vantaggi	Difficoltà	Correttivi
Unità di comando e di direzione	Visione unitaria	Razionalità limitata Sovraccarico della direzione	Organi di staff
Articolazione della linea intermedia	Delega di attività operative e direttive	Opportunismo del management	Sistemi di monitoraggio Incentivi Cultura aziendale
Specializzazione funzionale e focalizzazione degli ambiti di azione	Sviluppo di elevate competenze gestionali	Sviluppo di linguaggi e orientamenti specialisitici che rendono difficoltosa l'interazione orizzontale Trasposizione dei fini Conflitti funzionali	Organi di integrazione
Formalizzazione Ricorso a procedure standard	Esplicitazione, conservazione e trasferimento dei saperi taciti Facilita il coordinamento e il controllo	Rigidità di comportamento, difficoltà con il cliente interno ed esterno	Autocontrollo Formazione

LE FORME GERARCHICO-FUNZIONALI MECCANICHE E PROFESSIONALI

FORMA FUNZIONALE MECCANICA:
Detta anche ***burocrazia meccanica,*** è una variante della forma funzionale caratterizzata dall'ampio ricorso alla standardizzazione delle azioni e dei comportamenti e dall'elevato accentramento del potere.

FORMA FUNZIONALE PROFESSIONALE:
Detta anche ***burocrazia professionale,*** è una variante della forma funzionale che impiega un elevato numero di professionisti e nella quale il coordinamento è incentrato sulla standardizzazione delle conoscenze e competenze***.***

IL FABBISOGNO D'INTEGRAZIONE E LE FORME GERARCHICO-FUNZIONALI MODIFICATE

Per far fronte al crescente fabbisogno di coordinamento, si possono introdurre nuovi meccanismi di integrazione e coordinamento:

		Modalità di funzionamento	
		Organi discontinui	Organi continui
Stabilità dell'organo	Permanenti	Comitati	Organi di integrazione trasversale
	Temporanei	Gruppi di lavoro	Task force

IL FABBISOGNO D'INTEGRAZIONE E LE FORME GERARCHICO-FUNZIONALI MODIFICATE 1

- ***COMITATI***: Sono organi collegiali permanenti che operano in modo discontinuo per affrontare e tentare di risolvere i problemi di coordinamento nel momento in cui essi si presentano e a cui partecipano i rappresentanti di tutte le funzioni che condividono il fabbisogno.

IL FABBISOGNO D'INTEGRAZIONE E LE FORME GERARCHICO-FUNZIONALI MODIFICATE 1

- ***GRUPPI DI LAVORO***: Quando invece il fabbisogno di integrazione è di natura non ripetitiva, è opportuno inserire un gruppo di lavoro, al quale partecipano temporaneamente specialisti provenienti dalle diverse funzioni aziendali che possono dare un contributo alla risoluzione del problema. In genere, alla conclusione del progetto il gruppo di lavoro si scioglie.
- ***TASK FORCE***: In presenza di una necessità di coordinamento limitata nel tempo, la soluzione organizzativa ideale è la creazione di una task force, che aggrega a tempo pieno, pur se per un periodo ridotto, persone di diverse funzioni, per affrontare un problema caratterizzato da elevata criticità, urgenza o innovatività.

IL FABBISOGNO D'INTEGRAZIONE E LE FORME GERARCHICO-FUNZIONALI MODIFICATE 3

- ***MANAGER INTEGRATORI***: possono avere autorità formale, essi non hanno la possibilità di imporre le loro decisioni all'interno delle aree di competenza delle direzioni funzionali. In tal modo non viene messa in discussione l'autonomia e l'autorità dei responsabili funzionali, ma è evidente che si creano situazioni ambigue sul ruolo dei manager integratori.
- Product manager
- Project manager

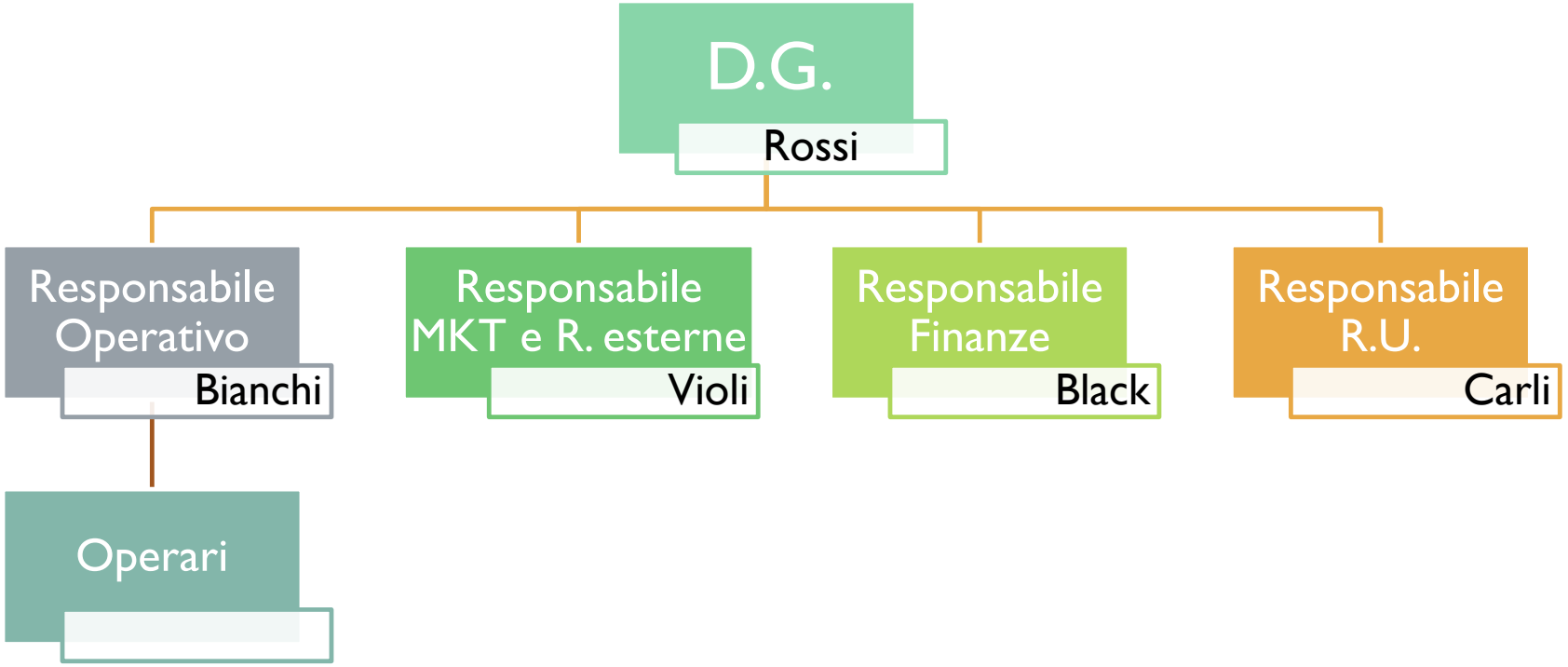
L'AZIENDA ROSSI

L'impresa Rossi venne fondata all'inizio del secondo decennio del duemila, da un'intuizione del signor Rossi stesso: L'affiorare di nuovi cantieri e il sempre crescente numero di eventi sportivi, concerti e sagre, spinsero il signor Rossi a intraprendere l'attività di noleggio dei bagni chimici, sulla scia anche e soprattutto dell'esperienza americana che utilizzava questi prodotti già dalla fine degli anni 80.

L'impresa Rossi, ad oggi, occupa in totale 14 persone: un direttore generale il Dott. Rossi; un direttore operativo il Dott. Bianchi con nove operai; un responsabile marketing e relazioni esterne la Dott.ssa Violi; un responsabile delle finanze il Dott. Black ; un responsabile delle risorse umane la Dott.ssa Carli. Come nella maggior parte delle PMI, l'assetto gestionale dell'impresa Rossi si presenta caratterizzato dalla centralità dell'imprenditore. La sua presenza infatti è immanente in tutte le attività aziendali e tutti i processi aziendali si trovano sotto il suo stretto controllo.

1. Si disegni l'Organigramma dell'Azienda Rossi
2. Si indentifichino il\i livello gerarchico tra il Dott. Rossi e la Responsabile risorse umane
3. Si indichi lo «span of control» del Dott. Bianchi.

AZIENDA ROSSI

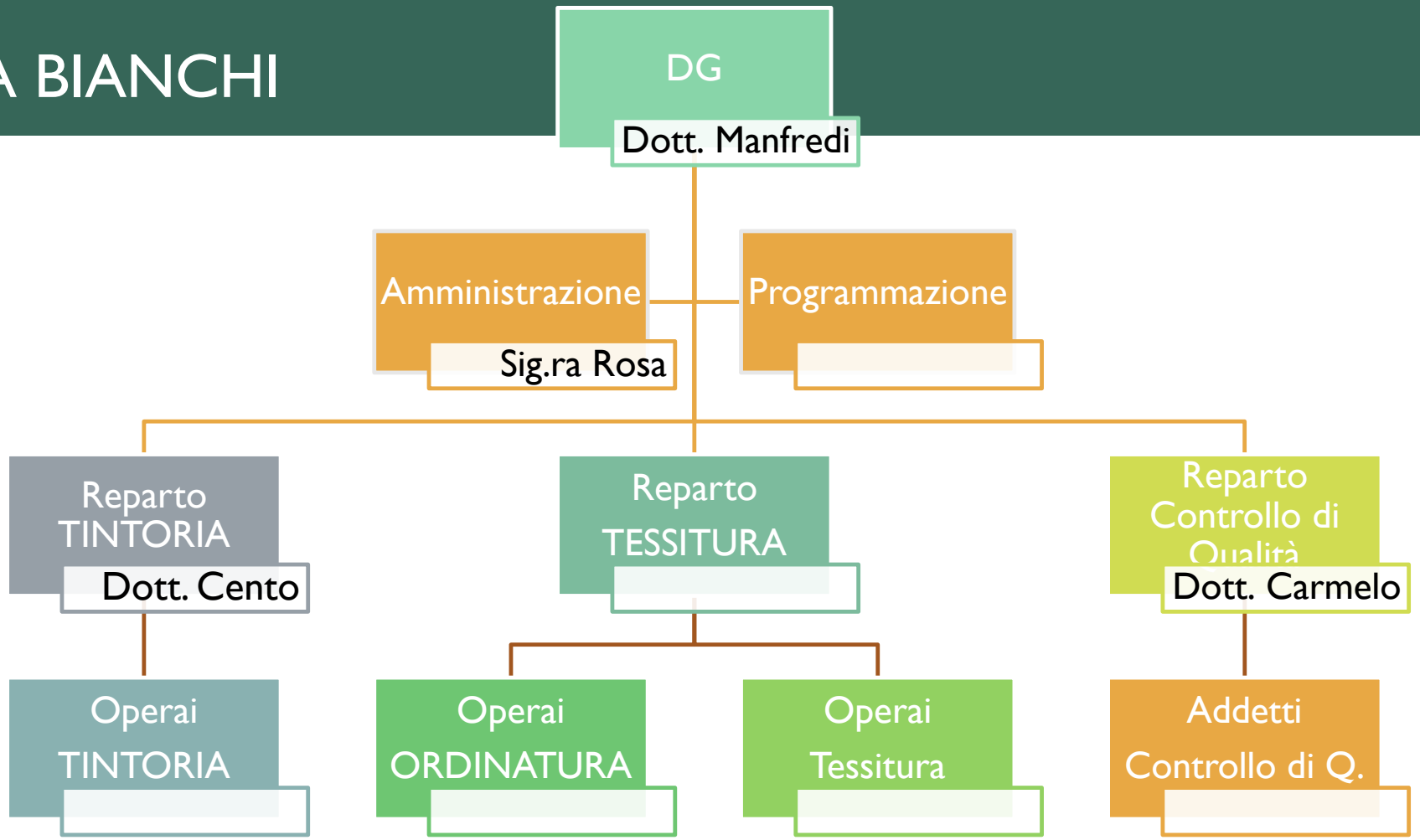


L'AZIENDA BIANCHI

L'impresa Bianchi è una storica azienda italiana specializzata nella produzione di filati di alta qualità. Nello stabilimento lavorano 20 dipendenti con diverse mansioni divisi nelle attività core dell'azienda e due figure a supporto della direzione. Il processo di produzione inizia nell'unità di tintoria con a capo il Dott. Cento, dove lavorano le sign.re Rosa e Carmela che provvedono a colorare i tessuti sotto la stretta vigilanza del dott. Cento. Dopo la colorazione i filati passano al reparto tessitura, suddiviso in due sotto aree quella dell'ordinatura e quella della tessitura. In queste due unità lavorano 10 operai e nello specifico 4 nell'ordinatura e 6 nella tessitura. L'ultima funzione è il controllo di qualità con a capo Carmelo neo laureato in ingegneria gestionale che gestisce 5 operai addetti al controllo della qualità del tessuto. Carmelo ci tiene che i tessuti siano privi di difetti. I capi funzione sono posti direttamente in relazione con il direttore dello stabilito il Dott. Giuseppe Manfredi, aiutato dal responsabile programmazione per la stesura del piano di produzione cosi come dalla sign.ra Carla che lo supporta nella parte amministrativa\ contabile.

1. Si disegni l'Organigramma dell'Azienda Bianchi
2. Si indentifichino il\i livello gerarchico tra il Dott. Manfredi e la signora Rosa.
3. Si indichi lo «span of control» del Dott. Carmelo.

AZIENDA BIANCHI



Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Sociologia
A.A. 2019/2020

Capitolo 8

LE FORME DIVISIONALI

UN CASO DI DIVISIONALIZZAZIONE

Il primo periodo: da forma semplice a gerarchico-funzionale

Nata nella prima metà del Novecento, come azienda produttrice di macchine per la lavorazione dei terreni, Carraro è successivamente entrata nel più ampio settore dei trattori e delle macchine movimento terra. Per lungo tempo, l'azienda ha adottato una classica forma gerarchico-funzionale.

A partire dalla prima metà degli anni '70 prende avvio un lungo percorso di crescita prevalentemente attraverso acquisizioni, che la porta verso la struttura divisionale. Il primo passo avviene nel 1970. Per far fronte a un'improvvisa impennata della domanda di fusioni in ghisa e acciaio, Carraro correva il concreto rischio di non avere sufficienti forniture di questi semilavorati, tanto che decise di acquisire un suo fornitore, internalizzando in tal modo la produzione.

UN CASO DI DIVISIONALIZZAZIONE

Il secondo periodo: i primi passi verso la forma divisionale

Nel corso degli anni '70, l'azienda modifica lentamente la sua struttura organizzativa verso la forma divisionale. Nel 1973, al fine di consolidare le competenze accumulate internamente nella progettazione e costruzione di assali e trasmissioni (applicate non solo ai trattori di Carraro, ma venduti anche ad altre imprese concorrenti), viene creata la "Divisione Assali e Trasmissioni". Nello stesso periodo viene enucleata la "Divisione Applicazioni Tecnologiche", per valorizzare le competenze sviluppate nell'adattamento delle macchine utensili alle specifiche esigenze non solo di Prometal Italia, ma anche di altre imprese. All'inizio degli anni '80 la produzione di trattori viene spostata in un altro stabilimento, dedicando quello storico alla sola produzione di assali e trasmissioni.

UN CASO DI DIVISIONALIZZAZIONE

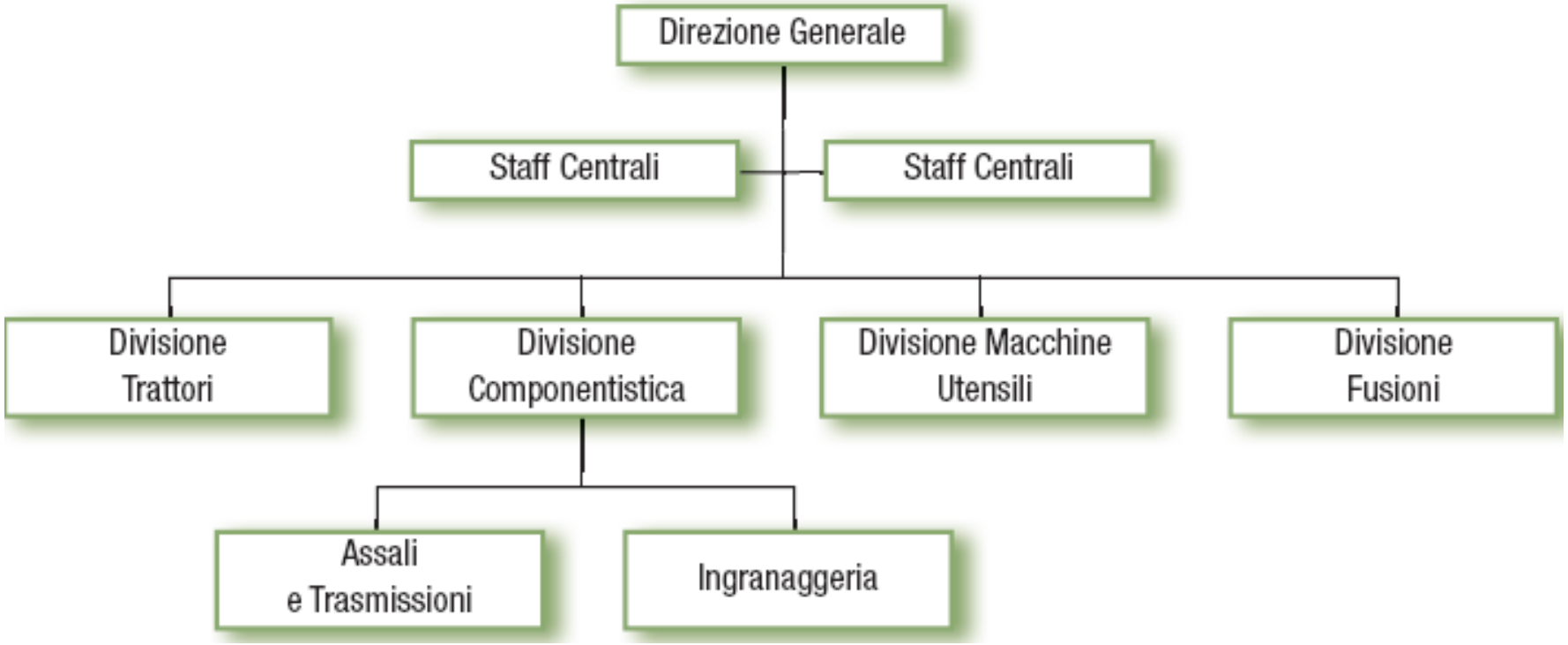
Il terzo periodo: la forma divisionale

Qualche anno dopo viene acquisita un'impresa specializzata nella produzione di componenti per trattori agricoli, macchine movimento terra, veicoli industriali e automobili. Per ampliare il portafoglio prodotti della componentistica, vengono successivamente acquisite un'impresa che produce ingranaggi e un'altra specializzata nella lavorazione dei metalli. In tal modo, Carraro integra il know-how delle tre aziende, creando di fatto un *sistema di prodotti* autonomo e complementare rispetto a quello tradizionale.

Alla fine degli anni '80 Carraro passa definitivamente alla struttura divisionale: Divisione Trattori, Divisione Componentistica, Divisione Fusioni, Divisione Macchine Utensili.

Oggi Carraro è un gruppo internazionale leader nei sistemi per la trasmissione di potenza altamente efficienti ed eco-compatibili, con sedi produttive in Italia, India, Argentina, Cina, Germania, Polonia e Stati Uniti

L'ESITO DEL PROCESSO DI DIVISIONALIZZAZIONE



Nelle forme divisionali si arriva a un **ribaltamento** della logica di progettazione

- Non più sugli input e sulle tecniche (che portano alla creazione delle funzioni)
- Ma in base agli output, scegliendo fra i diversi criteri, quello che coglie la diversità più importante e significativa

Cambia il **criterio di specializzazione** delle unità organizzative, che può essere dato:

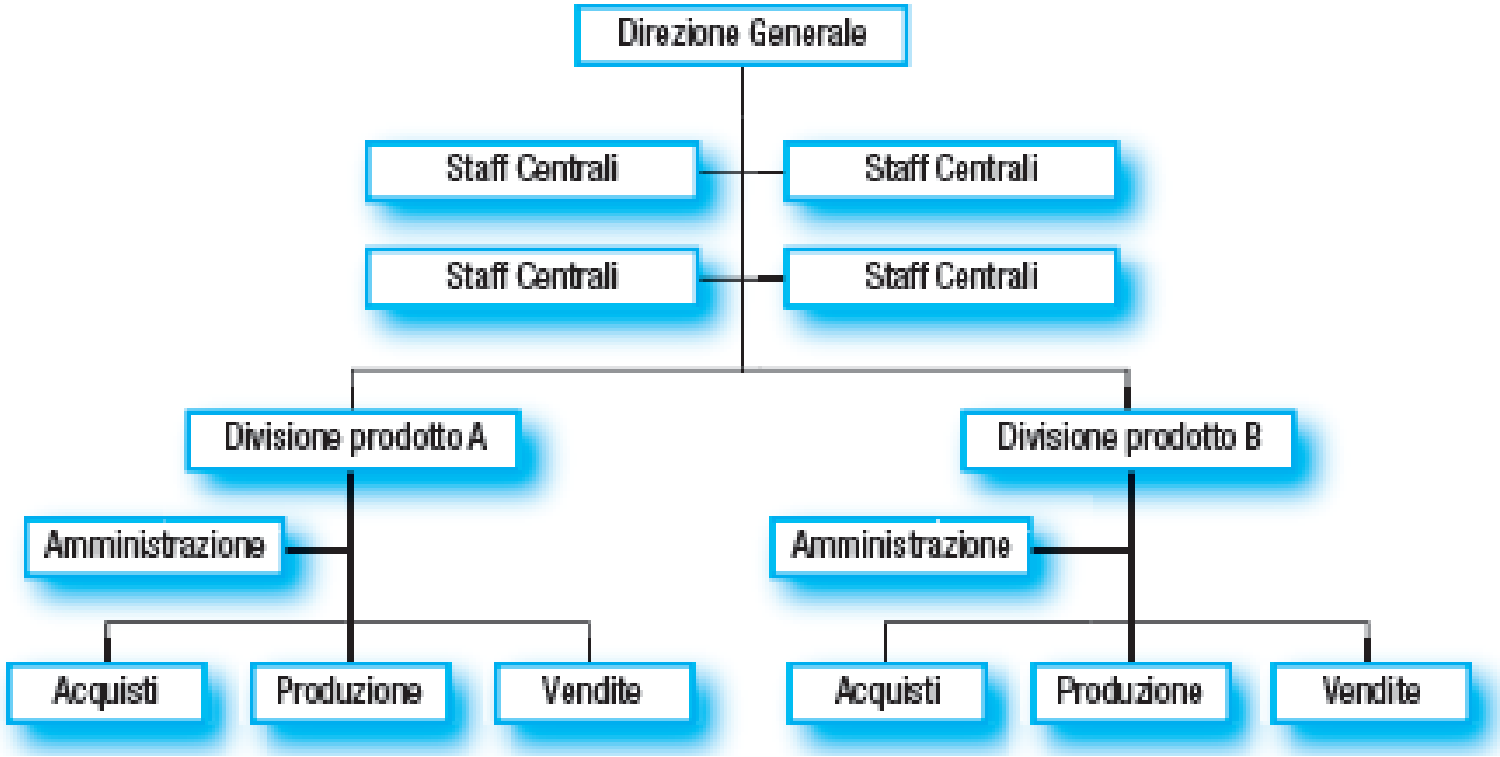
- Dal prodotto, definito dal bene o dal servizio reso oppure dalla base tecnologica prevalente;
- Dall'area geografica, definita dall'ambito geografico presidiato da ciascuna divisione;
- Dal mercato, definito dal tipo di clienti o dai bisogni dei clienti

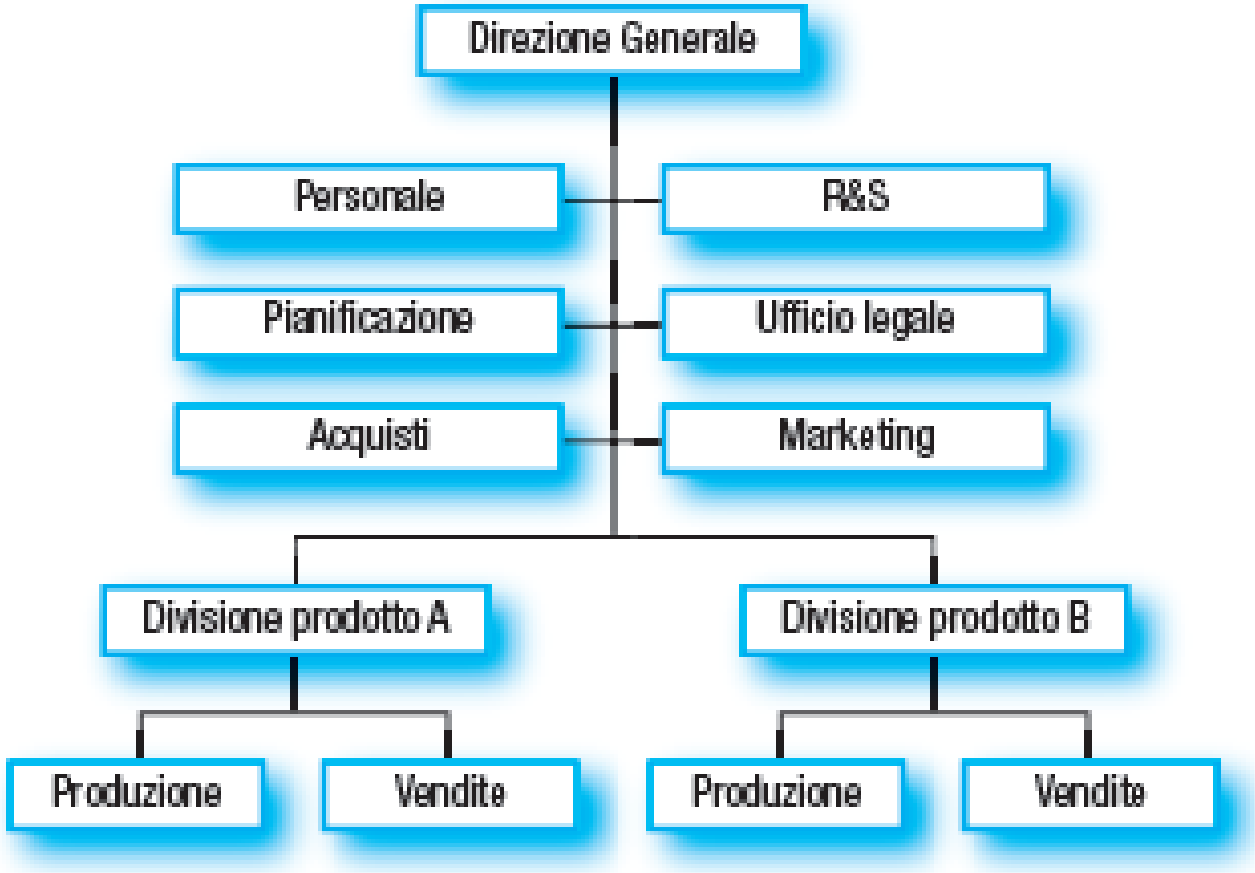
Caratteristiche distintive

- Creazione di unità quasi-indipendenti, che operano come quasi-imprese
- Decentramento decisionale
- Attribuzione delle delega di un'ampia responsabilità direttori delle divisioni, che può essere anche una responsabilità di profitto

Ciascuna divisione

- Al proprio interno adotta una tradizionale struttura gerarchico-funzionale
  - Che seguirà le linee di progettazione già viste, aggregando tutte le principali funzioni (acquisti, produzione, commerciale, amministrazione)
- Escluse le funzioni che la direzione generale decide di mantenere a livello centrale


Direzione Generale
Staff Centrali
Staff Centrali
Staff Centrali
Staff Centrali
Divisione prodotto A
Divisione prodotto B
Amministrazione
Amministrazione
Acquisti
Produzione
Vendite
Acquisti
Produzione
Vendite


Direzione Generale
Personale
R&S
Pianificazione
Ufficio legale
Acquisti
Marketing
Divisione prodotto A
Divisione prodotto B
Produzione
Vendite
Produzione
Vendite

Il ruolo della direzione centrale

- Elaborazione della strategia complessiva dell'impresa
- Creazione di un sistema di controllo delle performance
- Allocazione risorse finanziarie complessive alle diverse divisioni
- Fornitura di servizi comuni di supporto
  - Non sarebbe facile o conveniente duplicare

Caratteristiche	Vantaggi	Difficoltà	Correttivi
La struttura viene articolata in divisioni autonome	Diminuzione della complessità e della dimensione delle unità con autonoma responsabilità di risultato	Moltiplicazione delle funzioni ed elevati costi di struttura	Accentramento a livello corporate delle funzioni in cui le economie di scala e le interazioni tra prodotti sono rilevanti (per es., ricerca e sviluppo, comunicazione, finanza)
	Ciascuna divisione ha al suo interno le competenze necessarie; migliore coordinamento funzionale	Perdita delle economie di scala consentite dalla concentrazione funzionale	
Specializzazione per linee di prodotto o per segmenti di clientela	Migliore capacità di soddisfare i bisogni del cliente e di cogliere i potenziali di innovazione	Difficoltà di coordinamento tra linee di prodotto e potenziali conflitti	Meccanismi di coordinamento (comitati, task force, gruppi di lavoro)
Coordinamento attraverso la standardizzazione degli output	Migliore allocazione delle risorse Riduzione della perdita di controllo della direzione centrale	Possibile incapacità di cogliere le sinergie interdivisionali	
Sviluppo di posizioni con visione imprenditoriale e della linea intermedia	Riserva di competenze manageriali Spinta alla crescita dimensionale	Opportunismo manageriale	Sistemi di remunerazione e incentivazione sul residuo