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

Il Design Organizzativo

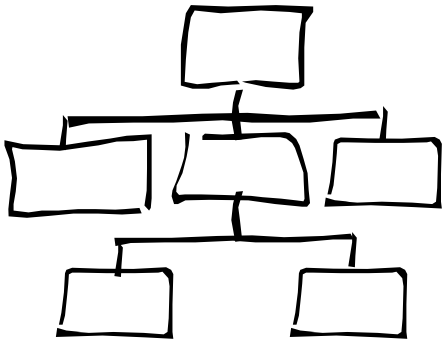
STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- Indica i rapporti di dipendenza formale (livelli gerarchici e span of control)
- Distribuzione del lavoro tra individui o gruppi di individui e delle loro relazioni fondamentali tra le varie unità organizzative
- Comprende la progettazione di sistemi di comunicazione, coordinamento e integrazione

Rappresentata, normalmente, attraverso

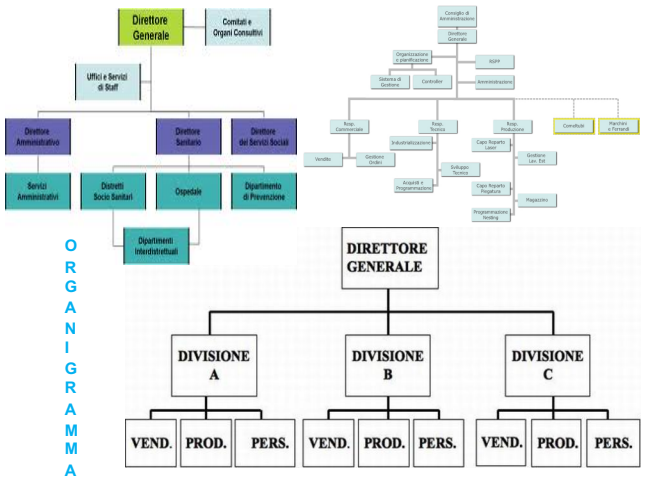
ORGANIGRAMMI

(che sono meccanismi operativi)

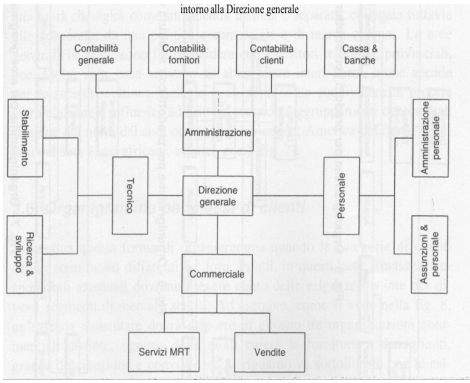


"L'organigramma è una rappresentazione visiva di un intero sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione"

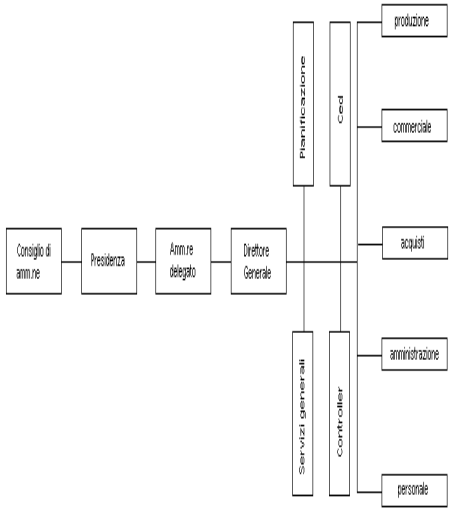
ORGANIGRAMMA VERTICALE



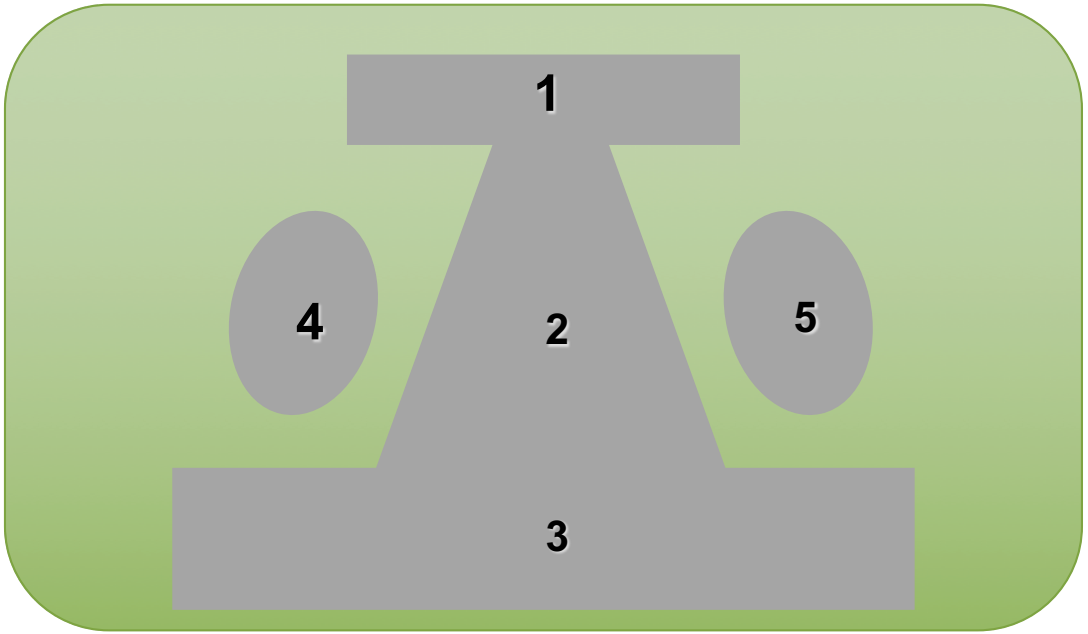
ORGANIGRAMMA CIRCOLARE



ORGANIGRAMMA ORIZZONTALE



Le parti dell'organizzazione



(H. Mintzberg)

Le parti dell'organizzazione

I termini staff e line sono utilizzati per indicare due diversi tipi di organi aziendali:

Le linee sono gli organi che si occupano di compiere le attività tipiche dell'azienda (sono organi direttivi, esecutivi ed volitivi)
Ad esempio in una azienda di produzione sono gli organi che si occupano delle produzione dei beni e della loro collocazione sul mercato

Gli organi di staff , invece, sono organi di servizio che si occupano di quelle attività accessorie (quindi non decisionali). Sono organi ausiliari le cui finalità sono quelle di favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

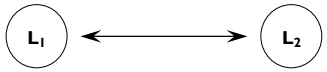
Ad esempio sono gli addetti alla costumer satisfaction

Le parti dell'organizzazione

I Meccanismi di coordinamento

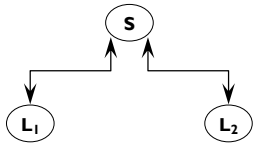
- Supervisione diretta
- Standardizzazione dei processi
- Standardizzazione dei risultati
- Standardizzazione delle capacità
- Adattamento reciproco

1. Adattamento reciproco



- il coordinamento avviene attraverso il processo di comunicazione informale
- abilità chiave: adattamento
- il controllo è affidato a coloro che eseguono il lavoro stesso
- adatto ad aziende/imprese molto semplici

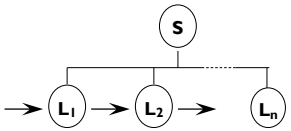
2. Supervisione diretta



- il coordinamento avviene tramite una persona che assume la responsabilità su altri, dando disposizioni e controllando le loro attività
- il coordinamento avviene durante l'espletamento dell'attività

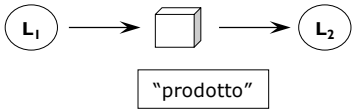
es: il "regista" nel football americano

3. Standardizzazione dei processi di lavoro



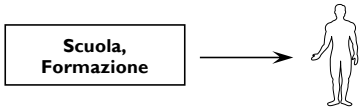
- il coordinamento avviene impiegando procedure di lavoro standardizzato
- il coordinamento è precostituito all'attività
- occorre specificare / programmare il contenuto del lavoro
- esempio: catena di montaggio
  operazione chirurgica

4. Standardizzazione dei risultati (prodotti, output, ecc)

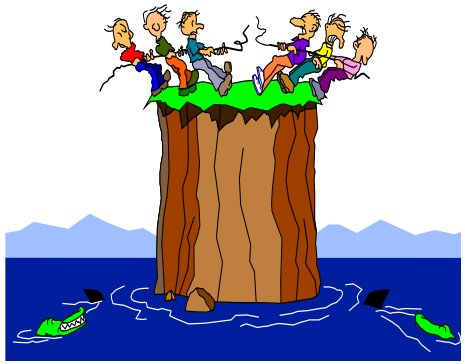


- il coordinamento è insito nel risultato
- occorre specificare molto bene i risultati
- del lavoro

4. Standardizzazione delle capacità



- Si standardizzano le capacità quando si specifica il tipo di formazione necessario per eseguire il lavoro
- La scuola e la formazione fanno interiorizzare programmi e modalità di lavoro
- Si raggiunge indirettamente il risultato che la standardizzazione dei processi e degli output raggiungono direttamente
- es.: lavoratori ad alta professionalità



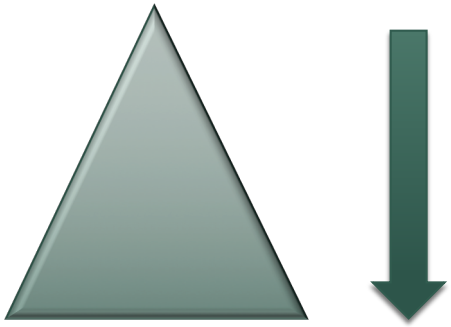
Sono i ***collegamenti ed i legami*** che intercorrono

tra i diversi elementi di un'organizzazione.

La struttura è data, infatti, dallo schema di tali rapporti: a seconda del modo in cui essi si atteggiano, la struttura assume una forma piuttosto che un'altra e può essere più o meno efficiente.

Collegamenti Verticale

Vengono utilizzati per coordinare le attività tra il vertice e la base dell'organizzazione e il loro obiettivo ultimo è il controllo

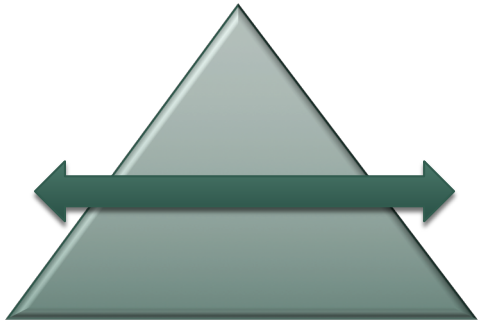


- **RIPORTO GERARCHICO** (gerarchia)
- **REGOLE E PIANI** (problemi ripetitivi)
- **SISTEMI INFORMATIVI VERTICALI** (comunicazioni interne, report, etc.)

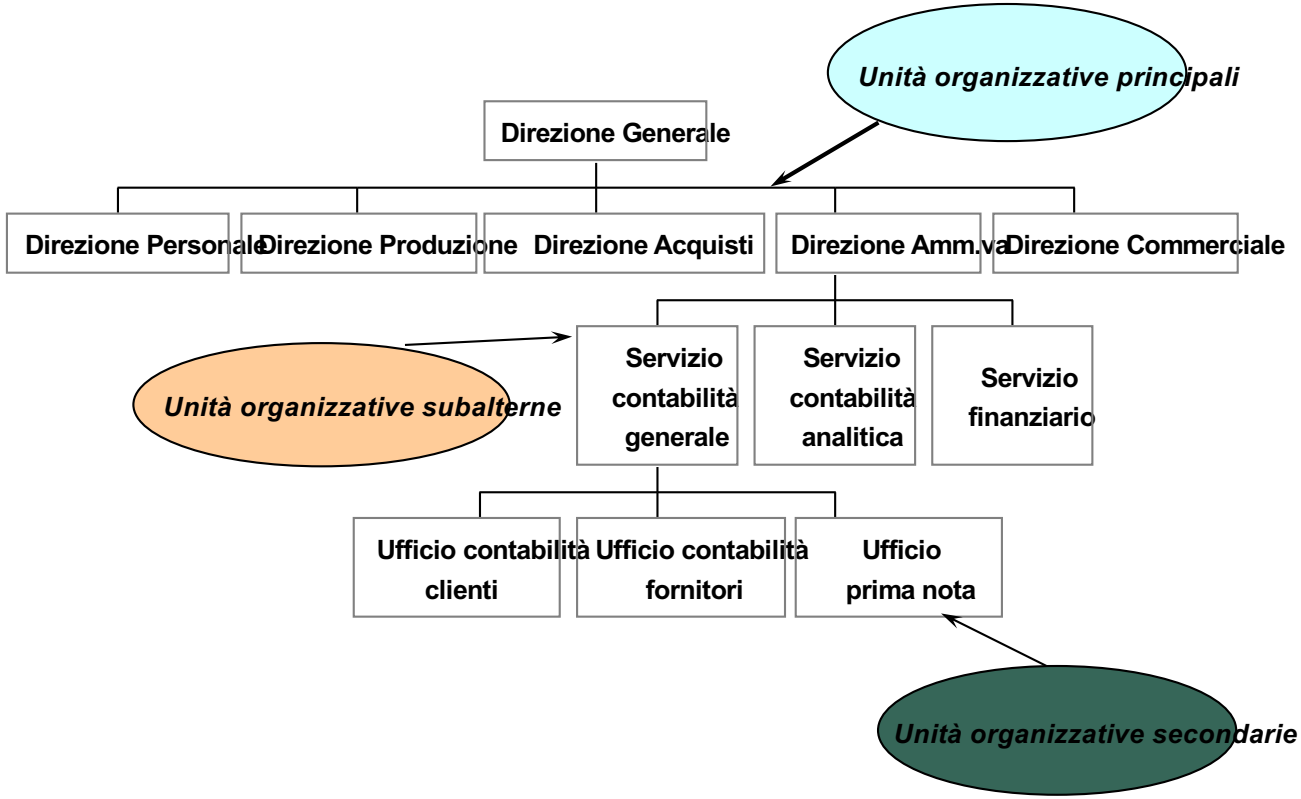
Collegamenti Orizzontali

Ammontare di comunicazione e coordinamento esistenti orizzontalmente tra le unità organizzative

- **SISTEMI INFORMATIVI** (sistemi informativi interfunzionali)
- **CONTRATTO DIRETTO** (ruolo di collegamento)
- **TASK FORCE** (comitato temporaneo composto da membri di varie unità)
- **INTEGRATORE FULL TIME** (posizione/unità di coordinamento
- **TEAM** (task force permanenti)



LE UNITA' ORGANIZZATIVE



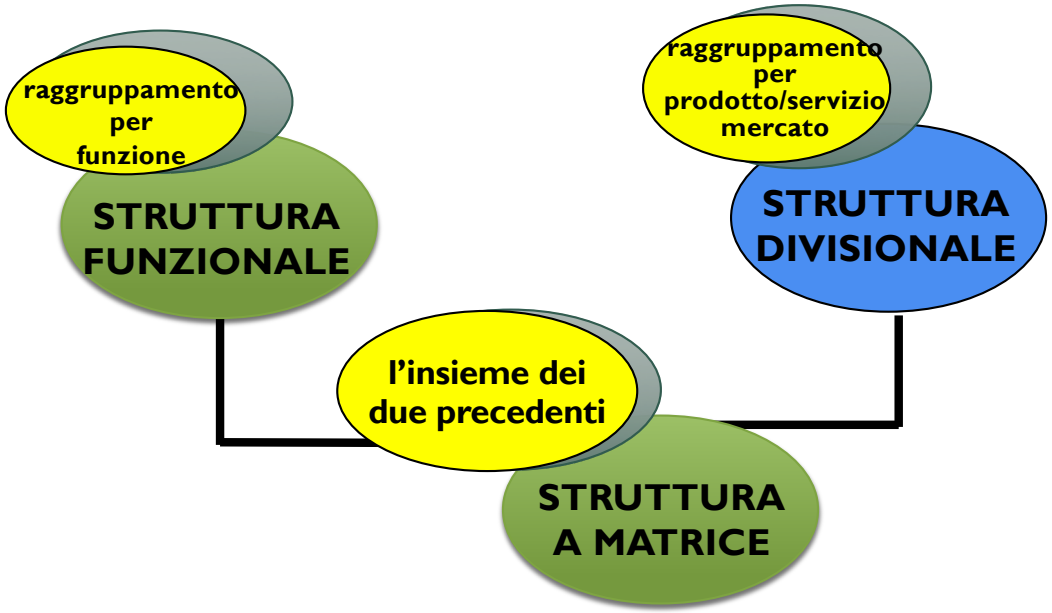
STRUTTURE: LE TIPOLOGIE BASE

Strutture:
le tipologie base

- **STRUTTURA FUNZIONALE**
- **STRUTTURA DIVISIONALE**
- **STRUTTURA A MATRICE**

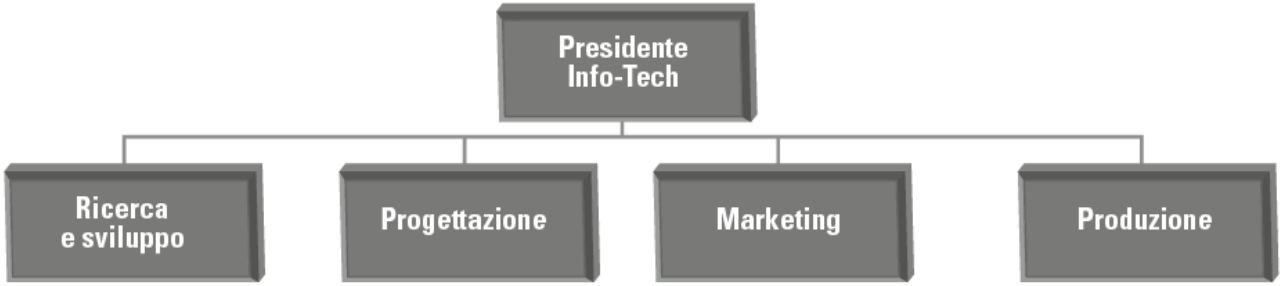
CRITERI DI RAGGRUPPAMENTO

A seconda del criterio di raggruppamento adottato
si configura un tipo di ***struttura organizzativa*** diversa



Struttura Funzionale

*La **struttura funzionale*** raggruppa le attività secondo un criterio di similarità dei processi produttivi, mettendo insieme dipendenti che svolgono funzioni o processi simili o che concentrano conoscenze e capacità analoghe



Struttura Funzionale

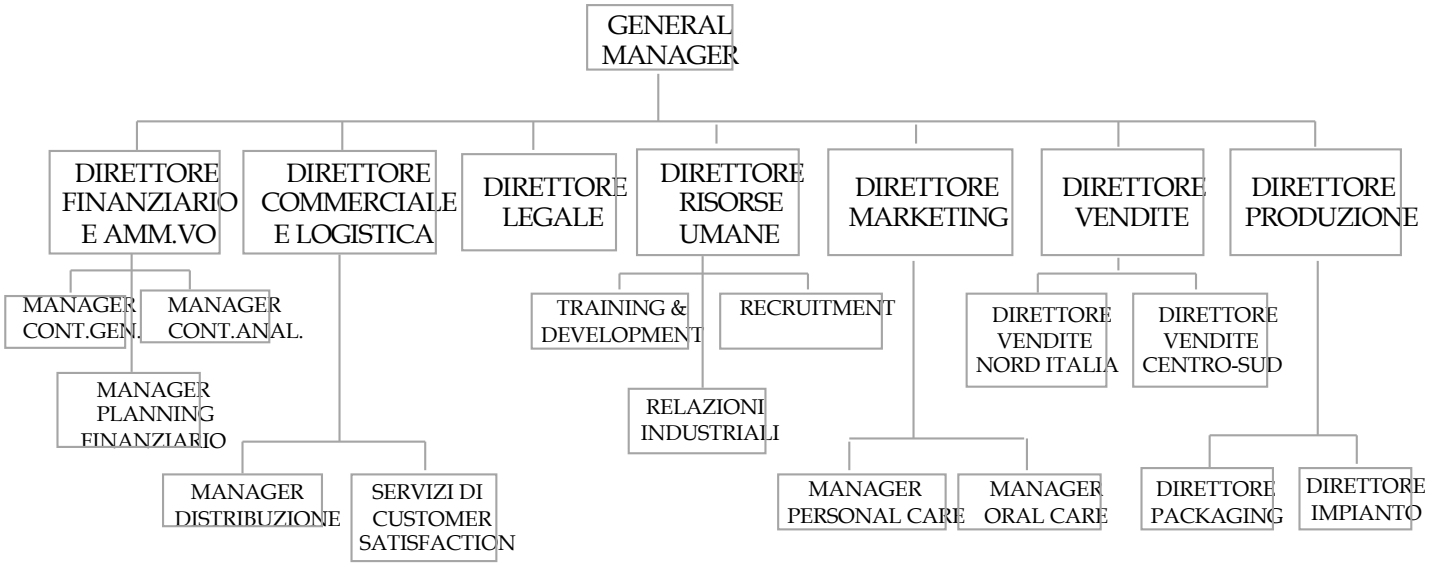
VANTAGGI

- Facilita economie di scala
- Permette lo sviluppo di know-how specialistico
- Permette il conseguimento di obiettivi funzionali
- Preferibile in presenza di uno o pochi prodotti

SVANTAGGI

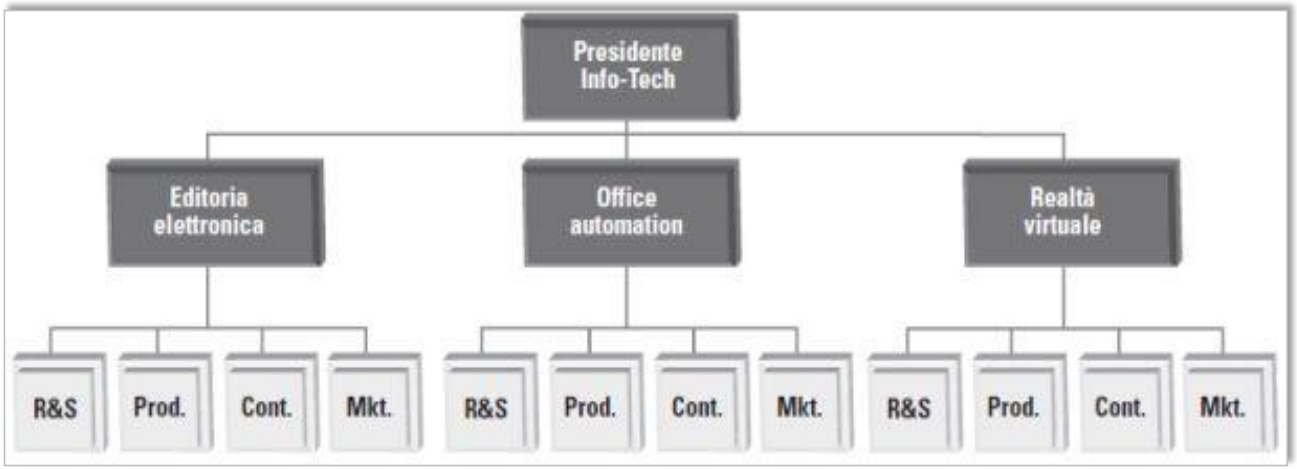
- risposte lenti ai cambiamenti ambientali
- sovraccarico decisionale sui vertici ed eccessiva gerarchia
- scarso coordinamento orizzontale
- minore innovazione
- visione ristretta degli obiettivi organizzativi

Esempio di Struttura Funzionale: Colgate Palmolive



Struttura Divisionale

*La **struttura divisionale** raggruppa le attività in base agli output dell'organizzazione. Le unità vengono organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali, business o centri di profitto.*



Struttura Divisionale

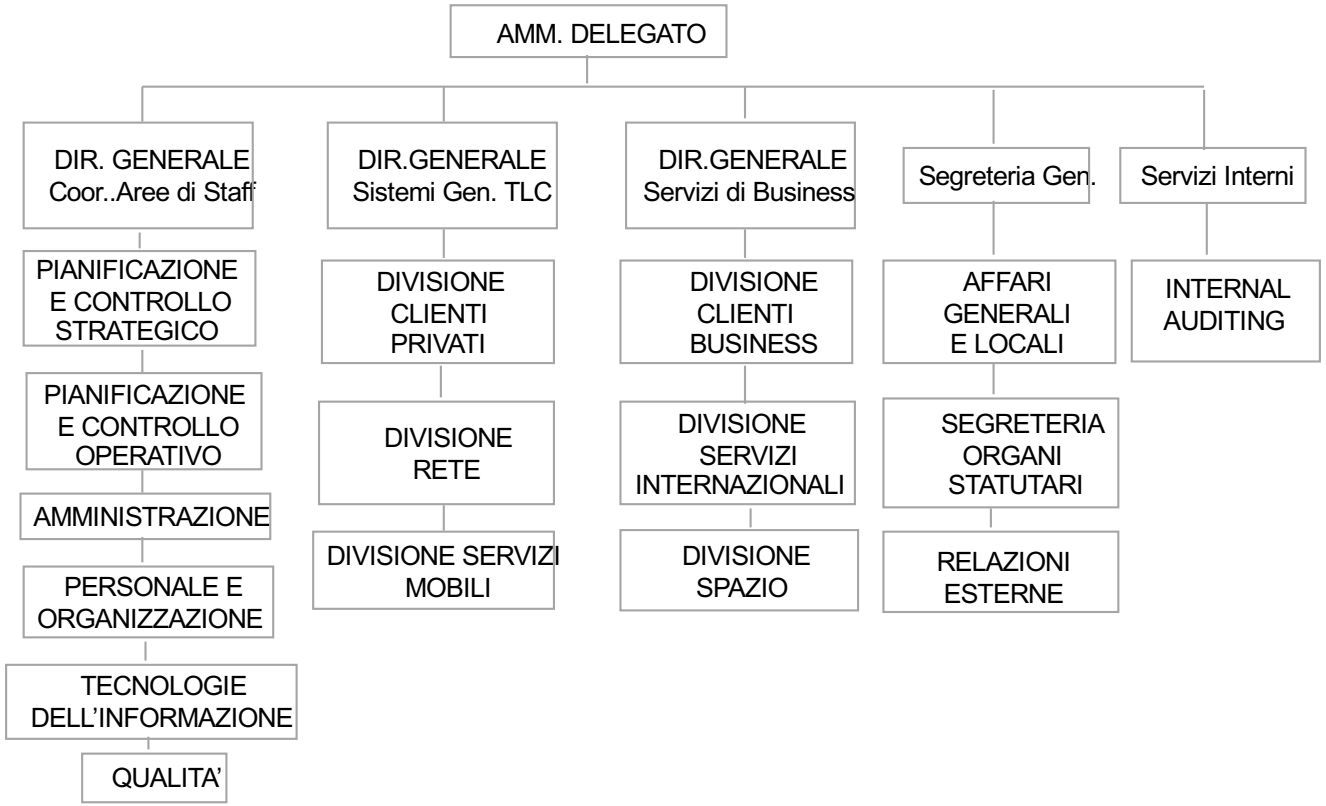
VANTAGGI

- adatta a rapidi cambiamenti e ambiente instabile
- orientamento al cliente
- coordinamento tra funzioni
- adattamento a differenze di prodotto, geografiche, clientela
- adatta ad organizzazioni di grandi dimensioni e molti prodotti
- decentramento decisionale

SVANTAGGI

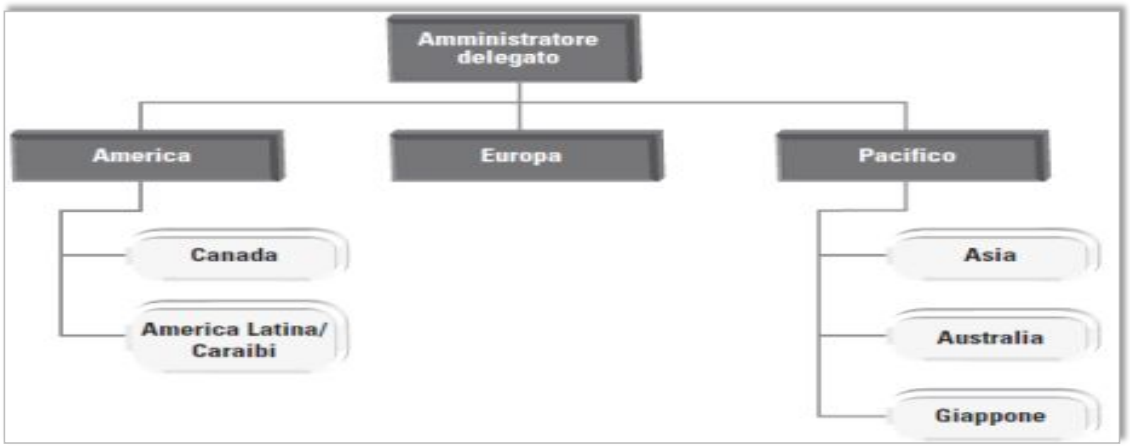
- non si ottengono economie di scala
- scarso coordinamento tra le linee di prodotto
- minore sviluppo di competenze e specializzazione tecnica
- difficile integrazione e standardizzazione tra linee di prodotto

Esempio di Struttura Divisionale: Telecom Italia



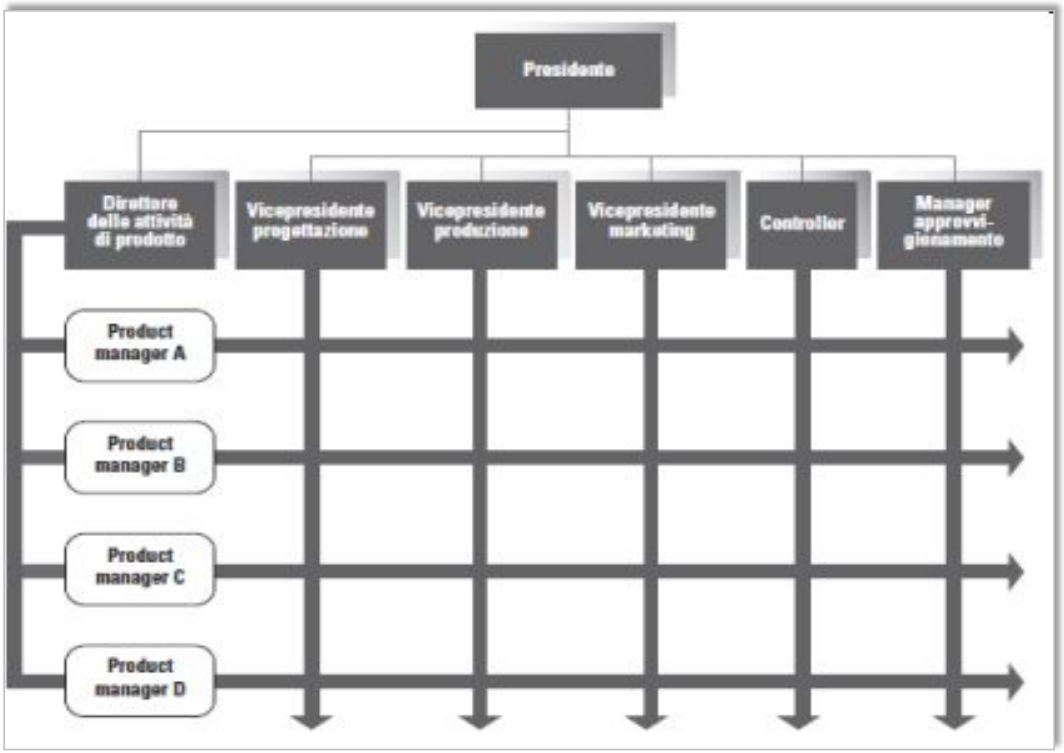
Struttura per Area geografica

*La **struttura per aree geografiche** è un tipo di struttura divisionale che raggruppa le attività in base alle regioni in cui è presente l'organizzazione, ognuna delle quali include tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti o servizi in quella regione.*



Struttura a Matrice

La struttura a matrice è una struttura complessa che combina i caratteri della struttura funzionale con quelli della struttura divisionale



Struttura a Matrice

VANTAGGI

•fa fronte a richieste duali da parte dei clienti

• condivisione delle risorse umane tra i prodotti

• innovazione e cambiamento in ambienti instabili

• sviluppo competenze funzionali e di prodotto

• adatta in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti

SVANTAGGI

•duplice autorità: confusione e frustrazione

• implica elevate capacità interpersonali e formazione

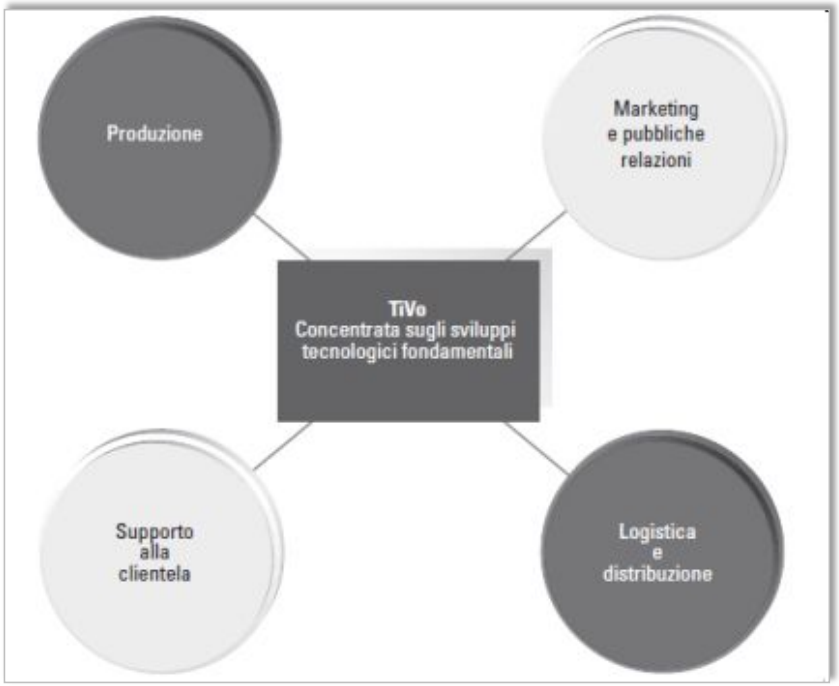
• tempo per riunioni e risoluzione di conflitti

• i partecipanti devono comprenderla e adottare relazioni collegiali

• difficile bilanciamento del potere

Struttura a Rete

La struttura a rete estende il coordinamento e la collaborazione oltre i confini tradizionali. L'organizzazione è un gruppo di componenti separate debolmente collegate tra loro. Le unità sono organizzazioni distinte e collegate elettronicamente.



Esercitazione

Farma srl

La Farma srl è un'organizzazione di circa 1500 dipendenti che ormai da 30 anni è presente nel mercato farmaceutico. Il Direttore generale Frost ha deciso di avviare un processo di riorganizzazione per alcune aree da lui coordinate. Mentre per le funzioni di sperimentazione, Finanza, Personale, affari legali non è stato previsto nessun tipo di cambiamento per l'area di marketing è stata riorganizzata con l'individuazione di tre nuovi settori: Ricerche di mercato, vendite, contabilità.
Per l'area Produzione gestita da King, al quale è stato affidato la customer satisfaction che lo coadiuvasse nelle sue attività, accanto ai settori magazzino e Controllo qualità è stato istituita il settore Stabilimento a cui afferiscono le funzioni di Imballaggio coordinata dal Capo Reparto Rick e Conservazione farmaci.

Esercitazione

"FRIGOR SPA"

La "Frigor spa" è una multinazionale con sede nel Triveneto che opera nel settore degli elettrodomestici bianchi con discreto successo nelle vendite. I suoi stabilimenti produttivi e le relative reti di vendita sono distribuiti nelle tre aree geografiche principali: Europa, America del nord e sud-est asiatico.

L'impresa ha tre linee di prodotto: frigoriferi, lavastoviglie, lavatrici la cui produzione si sviluppa sostanzialmente in maniera indipendente; per poter comunque ottenere vantaggi nella produzione, alcuni componenti, comuni a più prodotti, vengono realizzati congiuntamente in un apposita unità produttiva. Il rispetto delle logiche proprie delle economia di scala, impone di concentrare la produzione dei differenti prodotti in differenti unità di produzione all'interno delle tre linee di prodotto, anche a scapito degli elevati costi di trasporto dei prodotti finiti (anche a causa degli ingombri del packaging) da un'area geografica ad un'altra. I canali di vendita risultano invece essere comuni a tutte le linee di prodotto.

Le differenti aree geografiche impongono differenti normative di sicurezza negli apparati elettronici, causando modifiche nei rispettivi cicli produttivi; inoltre, le differenze nei gusti dei consumatori delle tre aree determinano ulteriori differenze nello sviluppo e nell'offerta dei prodotti. Sulla base della rappresentazione riportata si provi a definire e quindi a descrivere la progettazione organizzativa più adeguata.