

O>5. Coerenza Interna:

Le STRUTTURE organizzative - COERENZA INTERNA

-> Le scelte di progettazione/ organizzative devono essere coerenti internamente all'azienda. Queste possono delineare strutture organizzative ideali...

-> Tipi:

- Struttura SEMPLICE;
 - Struttura FUNZIONALE;
 - Struttura DIVISIONALE;
 - Struttura IBRIDA;
 - Struttura A MATRICE.
- ⚠ Sono delle linee guida, cui prendere riferimento, la realtà è variegata.

1. Struttura SEMPLICE:

EASY

	MICRO 👤	MACRO 👥
Suddivisione del lavoro	Bassa specializzazione	Raggruppamento funzionale/tecnologico
Coordinamento	Mutuo adattamento (EX POST) Standardizzazione competenze	Supervisione diretta
Formalizzazione	Livello basso	Inesistente

-> **Caratteristiche:**

- Poco articolata;
- Tipica di...
 - Realtà imprenditoriali di piccole dimensioni (Bodin inizi);
 - Organizzazioni professionali piccole dimensioni (BEP).

2. Struttura FUNZIONALE:

-> **DEF:** Le unità di primo livello raggruppano attività secondo **funzione comune**.



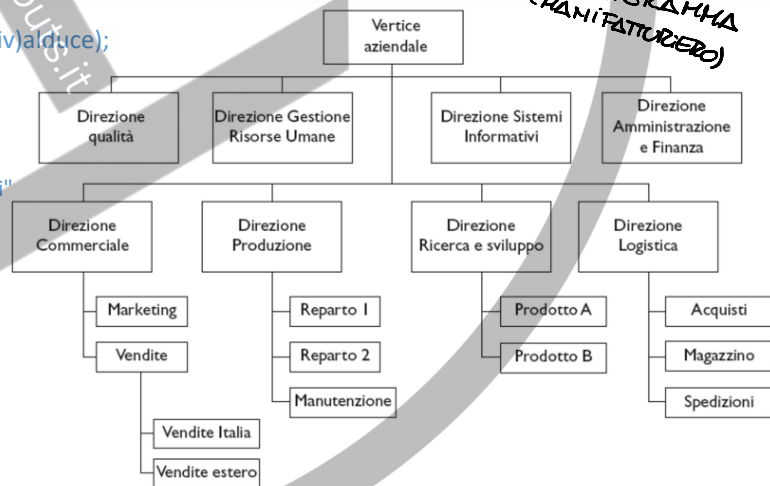
	MICRO 👤	MACRO 👥
Suddivisione del lavoro	Alta specializzazione	Divisione lavoro funzionale
Coordinamento	Standardizzazione processi	Manager integratori Strumenti di controllo rigidi
Formalizzazione	Livello alto	Livello alto

-> **Caratteristiche:**

- Aziende industriali/ di servizi (es: Ospedale V(iv)alduce);
- Adatta per:
 - Imprese mono prodotto/mercato,
 - Contesti stabili,
 - Efficienza;
- Utilizzo di meccanismi di coordinamento "correttivi"
Per superarne i limiti.

Vantaggi e Svantaggi:

- ✓:
- Efficienza;
- Standardizzazione OBJ, supervisione interna;
- ✗:
- No focus prodotti, clienti e mercati;
- Lentezza decisionale, diseconomie;
- Elevata burocrazia (no integrazione dipartimenti).



3. Struttura DIVISIONALE:

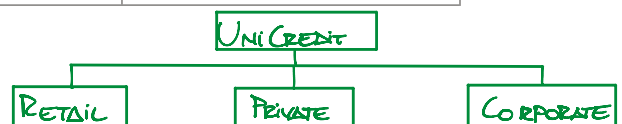
-> **DEF:** Le unità organizzative sono divise sulla **base di output** (prodotto, settore, cliente o mercato).

- Raggruppamento per settore di competenza, coordinando le varie funzioni nella realizzazione del prodotto/ gestione del mercato.

	MICRO 👤	MACRO 👥
Suddivisione del lavoro	Buona specializzazione orizzontale; Bassa specializzazione verticale	Criterio funzionale
Coordinamento	Standardizzazione competenze; Standardizzazione obiettivi; Standardizzazione output/risultati.	Ruoli di collegamento; Budget, strumenti pianificazione
Formalizzazione	Meno formalizzato il comportamento	Ben strutturati ma divisionali

-> **Caratteristiche:**

- Grandi aziende (Unicredit);
- Efficacia output;
- Autonomia decisionale;
- Elevata ampiezza manageriale;
- Competenze diversificate.



O>5. Coerenza Interna:

Vantaggi e Svantaggi:

- ✓:
- Capacità adattamento;
- Rapidità di risposta;
- ✗:
- Perdita economie di scala;
- Perdita economie di specializzazione.

Strutture tipiche:

- Struttura per prodotto;
- Struttura per mercato (Unicredit);
- Struttura per area geografica.

a. Struttura per prodotto:

-> Aree business **disomogenee**;
-> BU separate per **prodotto/servizio**;
(Barilla)

-> ✓ & ✗:

- ✓:
- Coerenza/integrazione attività;
- Controllo dei risultati;
- Capacità adattamento;
- Rapidità di risposta;
- ✗:
- Coerenza nelle scelte strategico/operative dei diversi prodotti.

b. Struttura per mercato:

-> BU separate per **mercato**;

-> ✓ & ✗:

- ✓:
- Efficacia & rapidità risposta;
- Economie di scala;
- ✗:
- Coordinamento divisioni su prodotti/servizi ridotto;

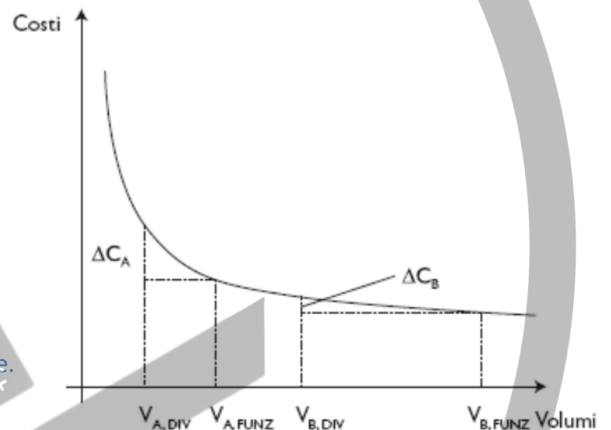
c. Struttura per mercato:

-> BU separate per **aree geografiche**;
(filiali o subsidiaries)

-> ✓ & ✗:

- ✓:
- Risposta ad esigenze di clienti in diverse aree;
- Vicinanza fisica ai mercati di sbocco;
- ✗:
- Perdita di focus e coordinamento su clienti/prodotti;
- Rinuncia ad economie di scala e specializzazione competenze.

Economie di scala e divisionalizzazione:



Struttura funzionale

Struttura divisionale

Vantaggi

- Facilita il raggiungimento di *economie di scala*
- Consente lo sviluppo di *conoscenze e capacità specialistiche*

- Permette una elevata *attenzione ai risultati* del singolo business e dunque una maggiore *efficacia e rapidità di risposta*
- Consente un buon livello di *integrazione tra attività funzionali* dedicate ad un business
- Favorisce l'*adattamento alle differenze nei diversi business*

Svantaggi

- Può comportare *scarso coordinamento* tra le diverse funzioni
- È *lenta nel reagire* ai cambiamenti esterni
- Spesso induce *rallentamento dei processi decisionali e burocratizzazione*

- *Riduce* la possibilità di ottenere *economie di scala*
- Comporta *duplicazione di risorse*
- *Limita lo sviluppo e la specializzazione delle competenze*
- *Riduce l'integrazione e la coerenza tra business diversi*

Contesti

in cui è più adatta

- Dimensioni non elevate
- Elevata omogeneità di prodotto-cliente-mercato
- Ambienti relativamente stabili
- Prevalenza di obiettivi di efficienza

- Imprese di grandi dimensioni operanti in business (prodotto-mercato-cliente) diversificati
- Ambienti mediamente complessi e turbolenti
- Prevalenza di obiettivi di efficacia e di soddisfazione dei clienti

O>5. Coerenza Interna:

4. Struttura IBRIDA:

-> Compresenza di criteri funzionali e divisionali;

- **Funzionale:** aree stabili, economie di scala, specializzazione;
- **Divisionale:** flessibilità, personalizzazione, adattamento

📌 Divido le attività a seconda degli obiettivi che voglio raggiungere

-> ❌ Criticità: scarsa chiarezza sulle logiche di raggruppamento, bassa integrazione interfunzionale tra attività

-> Criteri di raggruppamento:

- **Attività produttiva:** economie di scala: processo di produzione comune e uso di tecnologie di produzione sofisticate (SMD);
- **Area tecnica:** competenze specializzate su tecnologie chiave;
- **Area commerciale:** diversità dei mercati serviti: acquisti, progettazione, gamma;
- **Mercati extraeuropei:** focalizzazione delle attività commerciali: rischio imprenditoriale e gestione delle partnership.
- -> Esempio:

Caso cobra:

Descrizione aziendale:

-> Produce antifurto per automobili e biciclette.

-> Tipologia servizi:

- Servizio After market (B2C): installazione di un antifurto su moto già comprata/vogliamo migliorare l'antifurto, installando il cobra/manutenzione.
-> Mercato a catalogo:
 - È fondamentale avere il prodotto a scaffale;
 - Spiegare le caratteristiche tecniche al cliente è un fattore di successo.
- Original equipment (B2B): vengono venduti i prodotti alla casa automobilistica (no al cliente finale).
 - Personalizzazione;
 - Time To Market fondamentale;
 - Servizio al cliente B2B;

Organizzazione:

- Inizialmente ha una struttura semplice/funzionale.
- Con il crescere dell'azienda aumentano i mercati di riferimento e i prodotti di riferimento=> si va in after Market=>
 - Aumento portafoglio prodotti;
 - Aumento mercati;

=> Si passa ad una struttura ibrida, poiché decide di mantenere la struttura funzionale per alcune attività, mentre per altre decide di implementare la logica divisionale.

-> Descrizione:

=> Vengono divisi i due tipi di mercato (divisioni di cliente)

-> Si creano due altre divisioni: Hardware/Services e di prodotto;

📌 Organigramma: GOA-03 10 22;

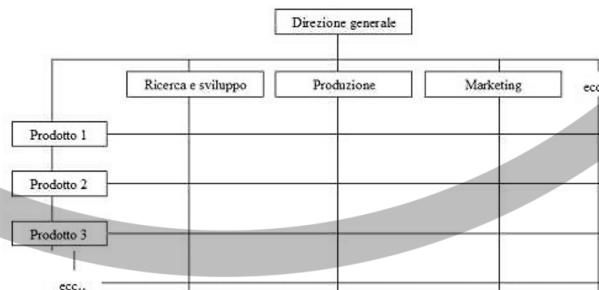
5. Struttura A MATRICE:

-> **OBJ:** mettere insieme esigenze di esigenza ed esigenze di efficacia, rompendo il principio di unicità di comando

- Uguale peso criteri funzionali e divisionali;

- Differenza da ibrida: si rompe il principio di unicità di comando (principio fondamentale della funzione divisionale).

-> Struttura tipo:



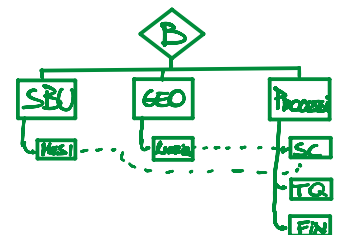
-> Vantaggi & Svantaggi:

✓ Vantaggi:

- Struttura di coordinamento (Naturale);
- Riduzione organico: riduzione ridondanza risorse;
- Ambienti complessi e incerti;
- Molteplici output critici da monitorare;
- Scarsità risorse.

✗ Svantaggi:

- Stress organizzativo: se ad ogni nodo della matrice ricevo ordini diversi => può portare a stress persone, inefficienza, squilibri.
- Rischio paralisi (duplicità del comando);
- Costi coordinamento elevati;
- Ridondanza;



O>5. 🍀 Coerenza Interna:

-> Nella realtà la struttura a matrice non è mai equa con i riporti: esiste un riporto primario e un riporto secondario.

-> Negli organigrammi questo è rappresentato dalle linee (se si vuole rappresentare)

- Il rapporto primario è una linea continua (Rapporto gerarchico);
- Il rapporto secondario p una linea tratteggiata (Rapporto funzionale).

-> Altre divisioni:

- Configurazioni organizzative e strategie:

- Imprese **multidomestiche**: Elevato grado di autonomia locale; coordinamento centrale limitato;
- Imprese **transnazionali**: Elevata autonomia locale; meccanismi di collegamento orizzontali;
- Imprese **globali**: Forti spinte al coordinamento centrale (headquarters);

- Modelli organizzativi alternativi ma anche percorso evolutivo nei processi di globalizzazione: snellimento delle strutture e diminuzione riporti gerarchici.



-> Abbiamo terminato la struttura dell'organizzazione, analizziamo adesso l'**organizzazione nel contesto** e i **fattori contingenti**.