



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA

Organizzazione e Gestione per lo startup aziendale

Prof. Eleonora Veglianti



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA

La struttura organizzativa: elementi fondamentali

Obiettivi

1. Definire le tre componenti chiave della struttura organizzativa.
2. Discuti le differenze che vedi tra gli aspetti verticali e orizzontali della condivisione delle informazioni della struttura.
3. Descrivere in che modo il coordinamento relazionale differisce da altri meccanismi di coordinamento orizzontale.
4. Identificare i punti di forza e di debolezza di cinque opzioni comuni di raggruppamento, tra cui funzionale, divisionale, a matrice, virtuale e olocrazia.
5. Descrivere i sintomi di carenza strutturale all'interno di un'organizzazione.

Struttura organizzativa

- Componenti chiave della struttura organizzativa
- La struttura organizzativa designa posizioni formali e rapporti di dipendenza, compreso il numero di livelli nella gerarchia e l'ambito di controllo di manager e supervisori.
- La struttura organizzativa identifica il raggruppamento degli individui in dipartimenti e dei dipartimenti nell'organizzazione totale.
- La struttura organizzativa comprende la progettazione di sistemi per garantire comunicazione, coordinamento e integrazione efficaci tra i dipartimenti.

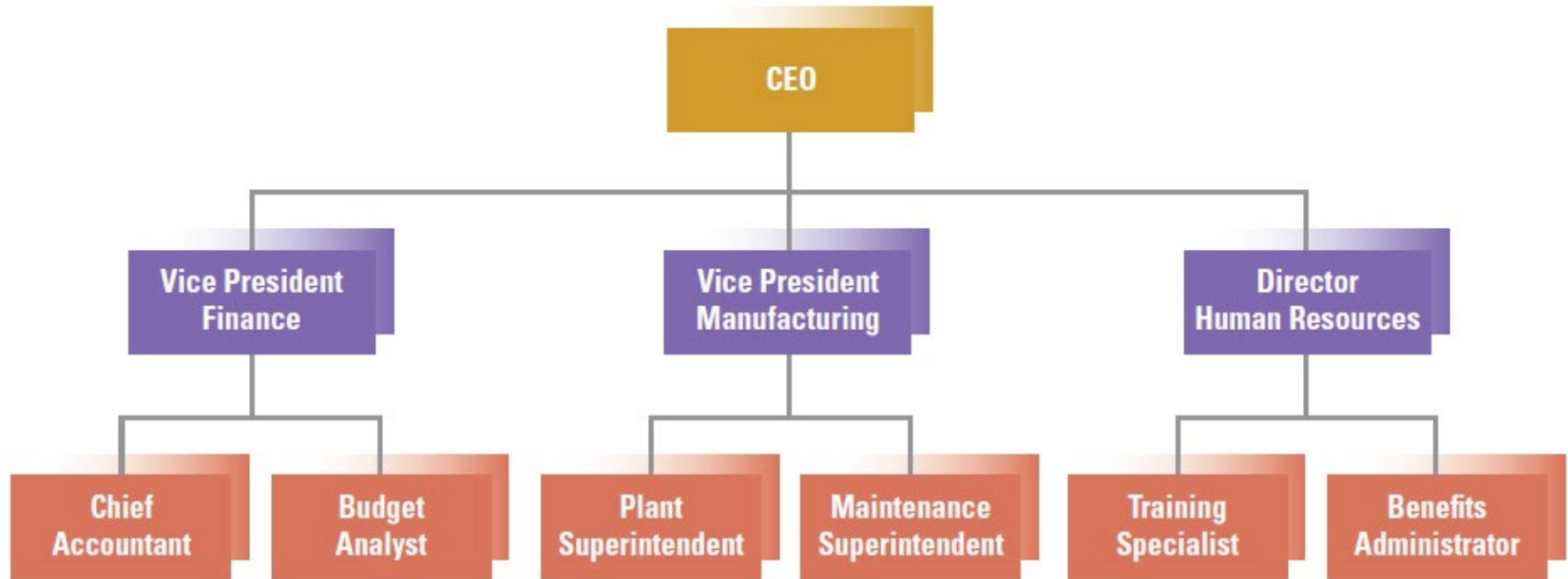
Struttura organizzativa

- La struttura organizzativa si riflette nell'organigramma.
- Non è possibile vedere la struttura interna di un'organizzazione nel modo in cui potremmo vedere i suoi strumenti di produzione, gli uffici, il sito web o i prodotti. Anche se potremmo vedere i dipendenti svolgere i loro compiti, svolgere compiti diversi e lavorare in luoghi diversi, l'unico modo per vedere effettivamente la struttura alla base di tutta questa attività è attraverso l'organigramma.
- L'organigramma è la rappresentazione visiva di un insieme di attività e processi sottostanti in un'organizzazione.

Struttura organizzativa

- Un organigramma può essere molto utile per capire come funziona un'azienda.
- Mostra le varie parti di un'organizzazione, come sono correlate e come ciascuna posizione e dipartimento si inserisce nel tutto.
- Il concetto di organigramma, che mostra quali posizioni esistono, come sono raggruppate e chi riferisce a chi, esiste da secoli.

Un esempio di organigramma



Struttura organizzativa

- Il concetto di organigramma, che mostra quali posizioni esistono, come sono raggruppate e chi riferisce a chi, esiste da secoli. Ad esempio, i diagrammi che delineano la gerarchia ecclesiastica possono essere trovati nelle chiese medievali in Spagna.
- L'uso dell'organigramma aziendale deriva in gran parte dalla rivoluzione industriale.
- Man mano che il lavoro diventava più complesso e veniva svolto da un numero maggiore di lavoratori, c'era un bisogno urgente di sviluppare modalità di gestione e controllo delle organizzazioni.

Struttura organizzativa

- Il tipo di struttura organizzativa che si sviluppò gradualmente da questi sforzi tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo era quella in cui l'amministratore delegato era posto al vertice e vi era una chiara gerarchia di autorità che si estendeva a tutti gli altri disposti negli strati inferiori.
- Il pensiero e il processo decisionale sono svolti da chi sta al vertice, mentre il lavoro fisico è svolto da dipendenti organizzati in dipartimenti distinti e funzionali.
- Questa struttura (FORMA FUNZIONALE) fu piuttosto efficace e si radicò nelle organizzazioni imprenditoriali, no-profit e militari per gran parte del ventesimo secolo.

Struttura organizzativa

- Tuttavia, questo tipo di struttura verticale non è sempre efficace, soprattutto in ambienti in rapido cambiamento.
- Nel corso degli anni, le organizzazioni hanno sviluppato altri progetti strutturali, molti dei quali volti ad aumentare il coordinamento e la comunicazione orizzontale e a incoraggiare l'adattamento ai cambiamenti esterni.
- **Ancora una volta una questione di rapidi cambiamenti nell'ambiente esterno!**

Prospettiva di condivisione delle informazioni sulla struttura

- L'organizzazione dovrebbe essere progettata per fornire un flusso di informazioni sia verticale che orizzontale necessario per raggiungere gli obiettivi generali dell'organizzazione.
- Se la struttura non si adatta ai requisiti informativi dell'organizzazione, le persone avranno troppo poche informazioni o dedicheranno tempo all'elaborazione di informazioni che non sono vitali per i loro compiti, riducendo così l'efficacia.
- Tuttavia, esiste una tensione intrinseca tra i meccanismi verticali e orizzontali in un'organizzazione.

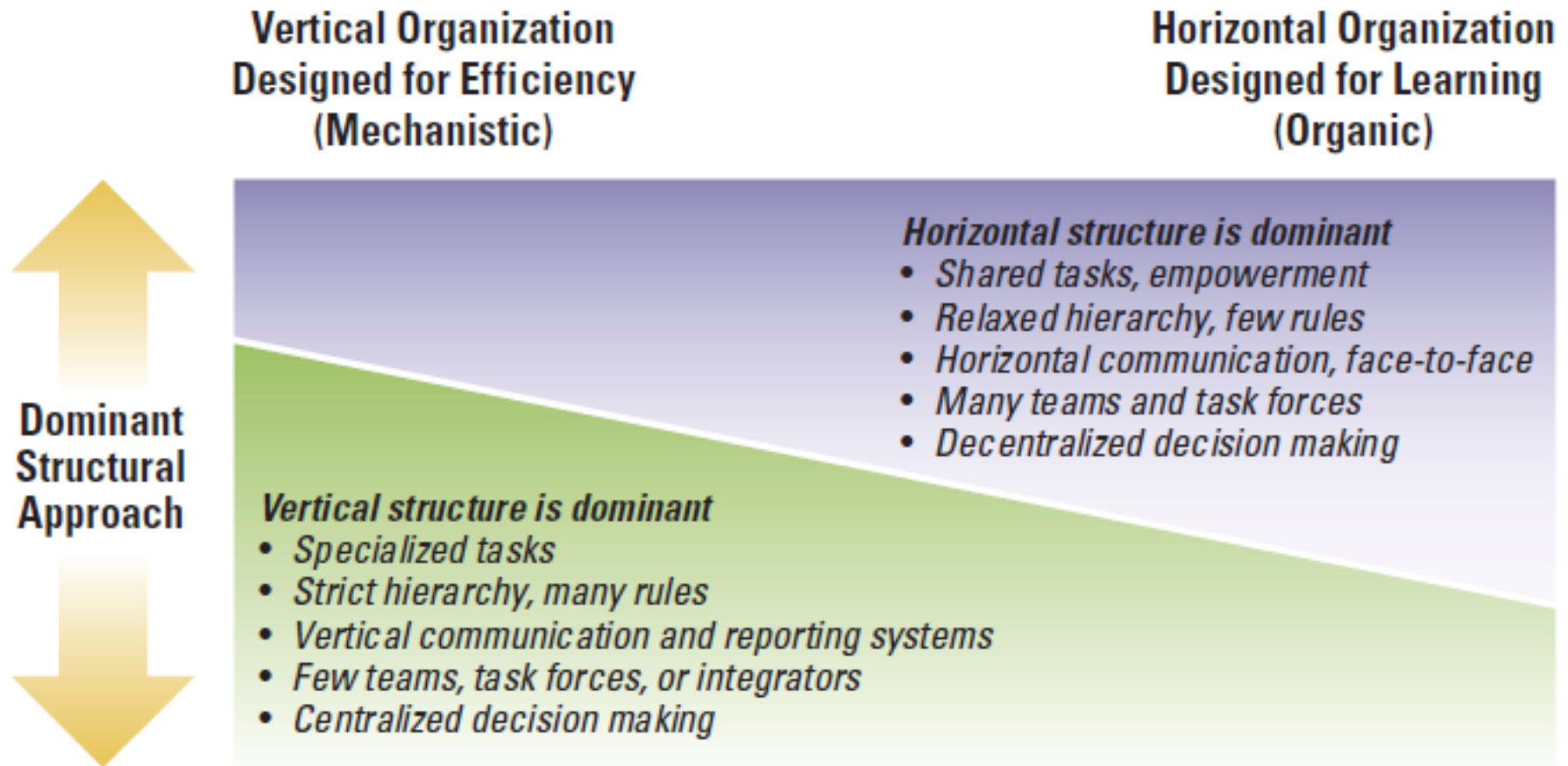
Prospettiva di condivisione delle informazioni sulla struttura

- Flusso informativo verticale e orizzontale
- I collegamenti verticali sono progettati principalmente per il controllo
- I collegamenti orizzontali sono progettati per il coordinamento e la collaborazione

Prospettiva di condivisione delle informazioni sulla struttura

- Livelli gerarchici ai quali vengono prese le decisioni
- Centralizzato: l'autorità decisionale si trova vicino al vertice dell'organizzazione.
- Decentralizzato: l'autorità decisionale è spinta verso il basso, ai livelli organizzativi inferiori

Efficienza versus Learning Outcomes



Efficienza versus Learning Outcomes

- Le organizzazioni potrebbero dover sperimentare per trovare il corretto grado di centralizzazione o decentralizzazione per soddisfare le loro esigenze.
- Walmart sta sperimentando una maggiore decentralizzazione in alcuni negozi, riducendo il numero dei manager e conferendo maggiore autorità decisionale al personale addetto alle vendite.
- Le aziende giapponesi come Toyota, che hanno una forte tradizione di centralizzazione, vedono il potere della decentralizzazione nel promuovere un senso di proprietà nei dipendenti.

Information Sharing

- La progettazione dell'organizzazione dovrebbe facilitare la comunicazione tra dipendenti e dipartimenti necessaria per svolgere il compito complessivo dell'organizzazione.
- I manager creano *collegamenti informativi* per facilitare la comunicazione e il coordinamento tra gli elementi organizzativi.

Vertical Information Sharing

- I collegamenti verticali coordinano le attività tra il vertice e la base dell'organizzazione e sono progettati principalmente per il controllo dell'organizzazione.
- I dipendenti ai livelli inferiori dovrebbero svolgere attività coerenti con gli obiettivi di livello superiore, e i dirigenti superiori devono essere informati delle attività e dei risultati ottenuti ai livelli inferiori.
- Le organizzazioni possono utilizzare uno qualsiasi dei vari dispositivi strutturali per ottenere il collegamento verticale.

Vertical Information Sharing

- Dispositivi strutturali dei collegamenti verticali:
 - Riferimento gerarchico
 - Regole e piani
 - Sistemi informativi verticali

Vertical Information Sharing

- **Riferimento gerarchico**
- Il primo dispositivo verticale è la gerarchia, o catena di comando, che è illustrata dalle linee verticali nell'organigramma.
- Se sorge un problema che i dipendenti non sanno come risolvere, può essere riferito al livello successivo nella gerarchia.
- Una volta risolto il problema, la risposta viene trasmessa ai livelli inferiori. Le linee dell'organigramma fungono da canali di comunicazione.

Vertical Information Sharing

- **Regole e piani**
- Nella misura in cui i problemi e le decisioni sono ripetitivi, è possibile stabilire una regola o una procedura in modo che i dipendenti sappiano come rispondere senza comunicare direttamente con il proprio manager.
- Le regole e le procedure forniscono una fonte di informazioni standard che consente ai dipendenti di essere coordinati senza comunicare effettivamente su ogni attività.
- I piani forniscono anche informazioni permanenti per i dipendenti. Il piano più utilizzato è il budget.

Vertical Information Sharing

- **Sistema informativo verticale**
- È un'altra strategia per aumentare la capacità informativa verticale.
- I sistemi informativi verticali comprendono rapporti periodici, informazioni scritte, e-mail e altre comunicazioni basate su computer distribuite ai manager.
- I sistemi informativi rendono più efficiente la comunicazione a monte e a valle della gerarchia.

Horizontal Information Sharing

- La comunicazione orizzontale supera le barriere tra i dipartimenti e offre opportunità di coordinamento e collaborazione tra i dipendenti per raggiungere unità di impegno e obiettivi organizzativi.
- Collaborazione significa uno sforzo congiunto tra persone di due o più dipartimenti per produrre risultati che soddisfino un obiettivo comune o uno scopo condiviso e che siano in genere maggiori di ciò che qualsiasi individuo o dipartimento potrebbe ottenere lavorando da solo.

Horizontal Information Sharing

- I collegamenti orizzontali offrono opportunità di comunicazione e coordinamento orizzontale tra i dipartimenti organizzativi attraverso:
 - Sistemi di informazione
 - Ruoli di collegamento
 - Task force
 - Integratore a tempo pieno
 - Team interfunzionali

Horizontal Information Sharing

- **Sistemi di informazione**
- Un metodo significativo per fornire un collegamento orizzontale nelle organizzazioni odierne è l'uso di sistemi informativi interfunzionali.
- I sistemi informativi computerizzati consentono ai manager o ai lavoratori in prima linea in tutta l'organizzazione di scambiare regolarmente informazioni e aggiornarsi reciprocamente su progressi, problemi, opportunità, attività o decisioni

Horizontal Information Sharing

- **Ruoli di collegamento**
- Un livello più elevato di collegamento orizzontale è il contatto diretto tra manager o dipendenti interessati da un problema.
- Un modo per promuovere il contatto diretto è creare uno speciale ruolo di collegamento.
- Una persona di collegamento, a volte chiamata coordinatore, si trova in un dipartimento ma ha la responsabilità di comunicare e ottenere il coordinamento e la collaborazione con un altro dipartimento.

Horizontal Information Sharing

- **Task Forces**
- I ruoli di collegamento di solito collegano solo due dipartimenti.
- Quando il collegamento coinvolge diversi dipartimenti, è necessario un dispositivo più complesso come una task force.
- Una task force è un comitato temporaneo composto da rappresentanti di ciascuna unità organizzativa interessata da un problema. Ciascun membro rappresenta gli interessi di un dipartimento o divisione e può riportare le informazioni dalla riunione a quel dipartimento.

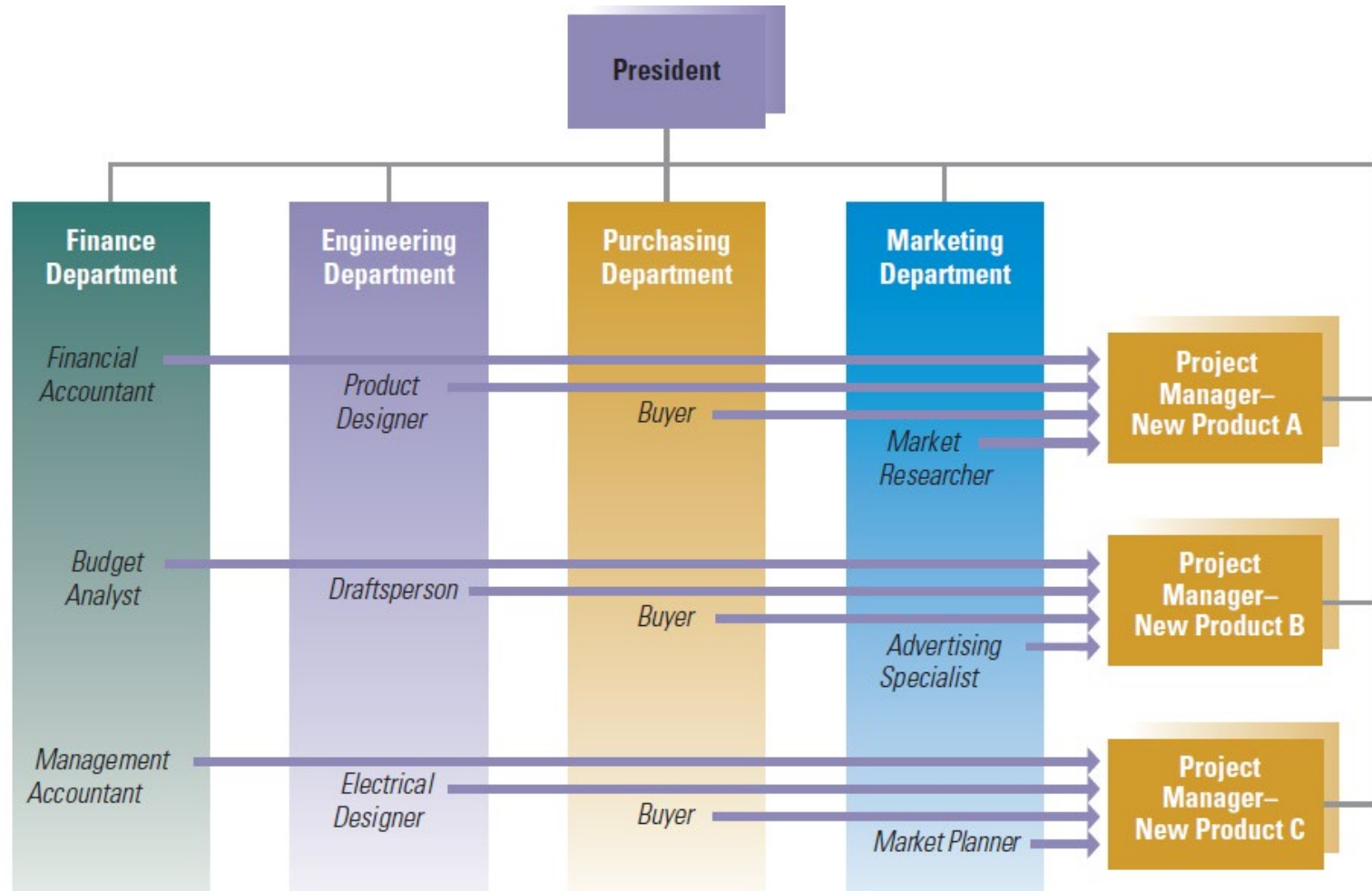
Horizontal Information Sharing

- **Integratore a tempo pieno**
- Un dispositivo di collegamento orizzontale più forte consiste nel creare una posizione o un dipartimento a tempo pieno esclusivamente a scopo di coordinamento.
- Un integratore a tempo pieno ha spesso un titolo, ad esempio product manager, project manager, program manager o brand manager.
- A differenza della persona di collegamento descritta in precedenza, l'integratore non dipende da uno dei dipartimenti funzionali coordinati. Lui o lei si trova all'esterno dei dipartimenti e ha la responsabilità di coordinare più dipartimenti.

Horizontal Information Sharing

- **Integratore a tempo pieno**
- L'integratore può anche essere responsabile di un progetto di innovazione o cambiamento, come il coordinamento della progettazione, del finanziamento e della commercializzazione di un nuovo prodotto.
- L'autorità formale spetta ai manager dei dipartimenti funzionali, che hanno autorità diretta sui subordinati all'interno dei loro dipartimenti

Esempio- Project Manager



Horizontal Information Sharing

- **Team interfunzionali**
- I team di progetto – project teams- tendono ad essere il meccanismo di collegamento orizzontale più forte.
- I team interfunzionali sono task force permanenti composte da membri provenienti da diverse aree funzionali e vengono spesso utilizzati insieme a un integratore a tempo pieno.
- Quando le attività tra i dipartimenti richiedono un forte coordinamento e una collaborazione per un lungo periodo di tempo, un team interfunzionale è spesso la soluzione.

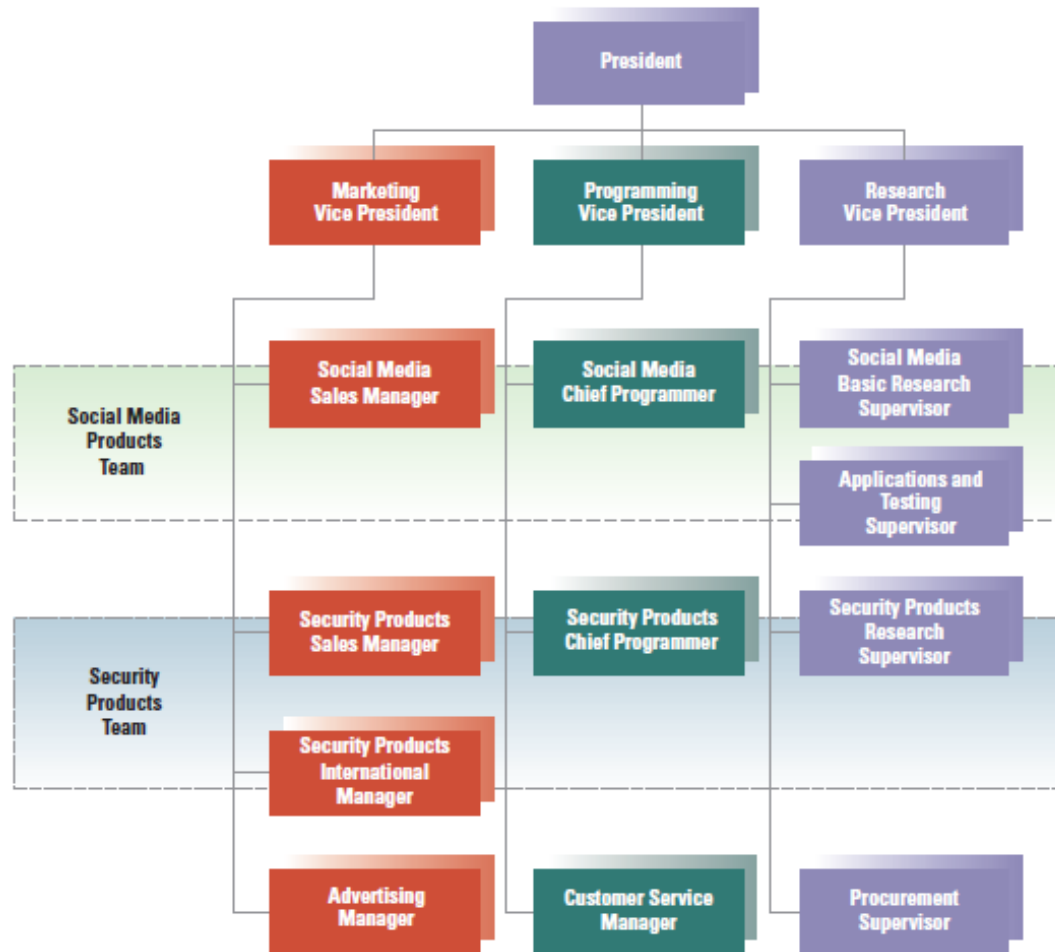
Horizontal Information Sharing

- **Team interfunzionali**
- Questi team vengono spesso formati come base per un'innovazione riunendo persone provenienti da ricerca, ingegneria, marketing, catena di fornitura e finanza, ovvero ciascun dipartimento interessato da un'innovazione.
- È possibile utilizzare team di progetto speciali quando le organizzazioni hanno un progetto su larga scala, un'innovazione importante o una nuova linea di prodotti.
- Molte delle aziende di oggi utilizzano team interfunzionali virtuali.

Horizontal Information Sharing

- **Team interfunzionali**
- Un team virtuale è composto da membri organizzati o geograficamente dispersi che sono collegati principalmente attraverso tecnologie avanzate di informazione e comunicazione.
- I membri utilizzano Internet, software di collaborazione e altre tecnologie digitali per lavorare insieme anziché incontrarsi faccia a faccia.
- La maggior parte delle aziende, in particolare quelle che hanno membri di team virtuali che lavorano in paesi diversi con fusi orari e culture diverse, dispongono di uno spazio di lavoro virtuale a cui i membri possono accedere 24 ore al giorno.

Teams con Horizontal Information Sharing

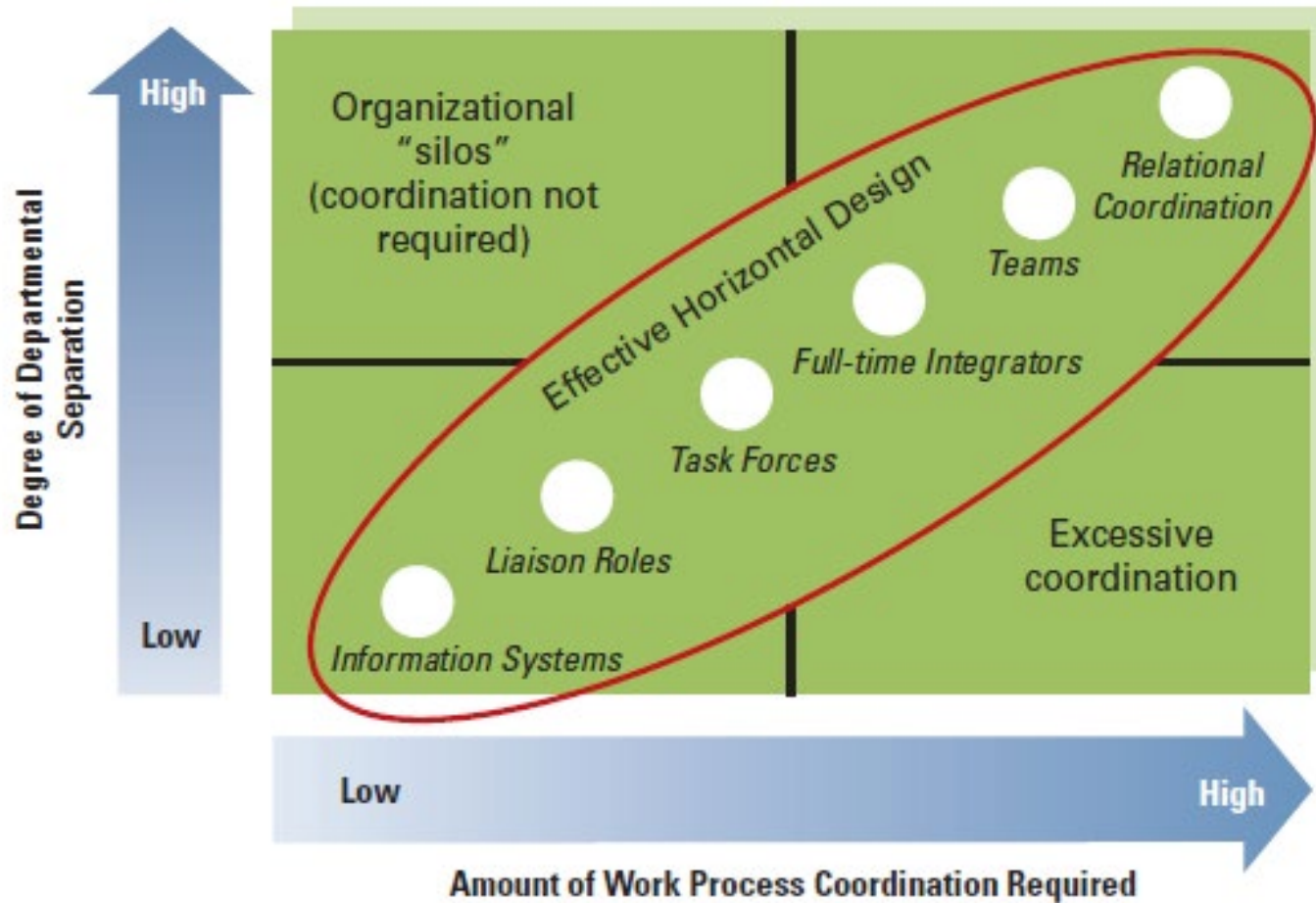


Relational Coordination

- Il livello più alto di coordinamento orizzontale è il coordinamento relazionale.
- Comunicazione frequente, tempestiva e finalizzata alla risoluzione dei problemi, effettuata attraverso relazioni di obiettivi condivisi, conoscenza condivisa e rispetto reciproco.
- In un'organizzazione con un elevato livello di coordinamento relazionale, le persone condividono le informazioni liberamente oltre i confini dei dipartimenti e interagiscono su base continua per condividere conoscenze e risolvere problemi.

Relational Coordination

- Il coordinamento viene effettuato attraverso una rete di relazioni piuttosto che attraverso ruoli o meccanismi di coordinamento formali.
- Il coordinamento relazionale fa parte del tessuto e della cultura dell'organizzazione. I dipendenti coordinano e collaborano direttamente tra le unità.



Organization Design Alternative

- **Attività lavorative richieste**
- **Rapporti di relazione**
- **Opzioni di raggruppamento**
 - Funzionale
 - Divisionale
 - Matrice
 - Virtual network
 - Holacracy team

Organization Design Alternative

- **Attività lavorative richieste**
- I dipartimenti vengono creati per svolgere compiti considerati strategicamente importanti per l'azienda. In una tipica azienda manifatturiera, ad esempio, le attività lavorative rientrano in una serie di funzioni che aiutano l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi.
- Ad esempio un reparto risorse umane per reclutare e formare dipendenti, un reparto acquisti per ottenere forniture e materie prime, un reparto produzione per costruire prodotti e un reparto vendite per vendere prodotti.

Organization Design Alternative

- **Attività lavorative richieste**
- Man mano che le organizzazioni diventano più grandi e complesse, i manager scoprono che è necessario svolgere più funzioni.
- Le organizzazioni in genere definiscono nuove posizioni, dipartimenti o divisioni come un modo per svolgere nuovi compiti ritenuti preziosi dall'organizzazione.
- Ad esempio, Spotify ha aggiunto un chief content officer per andare oltre lo streaming di musica. Amazon ha creato un reparto logistico interno per gestire le proprie spedizioni e distribuzione

Organization Design Alternative

- **Rapporti di relazione**
- Una volta definite le attività lavorative e i dipartimenti richiesti, la domanda successiva è come queste attività e dipartimenti dovrebbero integrarsi nella gerarchia organizzativa.
- I rapporti di relazione, spesso chiamati catena di comando, sono rappresentati da linee verticali su un organigramma. La catena di comando dovrebbe essere una linea di autorità ininterrotta che collega tutte le persone di un'organizzazione e mostra chi fa capo a chi.

Organization Design Alternative

- **Rapporti di relazione**
- In una grande organizzazione come General Electric, BP, Amazon o L'Oreal, potrebbero essere necessari 100 o più grafici per identificare le relazioni di reporting tra migliaia di dipendenti.
- La definizione dei dipartimenti e la definizione dei rapporti di reporting definiscono il modo in cui i dipendenti devono essere raggruppati in dipartimenti.

Organization Design Alternative

- **Rapporti di relazione**
- Una volta definite le attività lavorative e i dipartimenti richiesti, la domanda successiva è come queste attività e dipartimenti dovrebbero integrarsi nella gerarchia organizzativa.
- I rapporti di riporto, spesso chiamati catena di comando, sono rappresentati da linee verticali su un organigramma. La catena di comando dovrebbe essere una linea di autorità ininterrotta che collega tutte le persone di un'organizzazione e mostra chi fa capo a chi.

Organization Design Alternative

- **Opzioni di raggruppamento dipartimentale**
 - Funzionale
 - Divisionale
 - Matrice
 - Virtual network
 - Holacracy team

Organization Design Alternative

- **Opzioni di raggruppamento dipartimentale**
- Il raggruppamento funzionale riunisce dipendenti che svolgono funzioni o processi lavorativi simili o che apportano conoscenze e competenze simili.
- Ad esempio, tutti gli addetti al marketing lavorano insieme sotto lo stesso supervisore, così come tutti i dipendenti della produzione, tutti gli addetti alle risorse umane e tutti gli ingegneri.
- Per un'azienda Internet, tutte le persone associate alla manutenzione del sito Web potrebbero essere raggruppate in un unico dipartimento.

Organization Design Alternative

- **Opzioni di raggruppamento dipartimentale**
- Raggruppamento divisionale significa che le persone sono organizzate in base a ciò che l'organizzazione produce.
- Tutte le persone necessarie per produrre il dentifricio, compreso il personale del marketing, della produzione e delle vendite, sono raggruppate sotto un unico dirigente.

Organization Design Alternative

- **Opzioni di raggruppamento dipartimentale**
- Raggruppamento a matrice significa che un'organizzazione abbraccia due o più alternative di raggruppamento strutturale contemporaneamente.
- Un'organizzazione potrebbe aver bisogno di raggruppare simultaneamente per funzione e divisioni di prodotto o potrebbe dover combinare caratteristiche di diverse opzioni strutturali.
- Questa forma strutturale è spesso chiamata struttura a matrice.

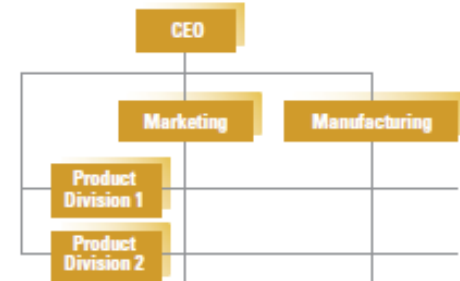
Organization Design Alternative

- **Opzioni di raggruppamento dipartimentale**
- Con il raggruppamento di reti virtuali, l'organizzazione è un cluster poco connesso di componenti separati. In sostanza, i dipartimenti sono organizzazioni separate connesse elettronicamente per la condivisione di informazioni e il completamento delle attività.
- I dipartimenti possono essere sparsi in tutto il mondo anziché essere ubicati insieme in un'unica posizione geografica.

Organization Design Alternative

- **Opzioni di raggruppamento dipartimentale**
raggruppamento
- **Holacracy team grouping** è l'approccio più recente al raggruppamento dipartimentale. Con questo raggruppamento, l'intera organizzazione è composta da team autogestiti che includono le persone necessarie per svolgere un compito o un'attività specifica.
- Le forme organizzative forniscono le opzioni complessive all'interno delle quali si disegna l'organigramma di un'azienda e si progetta la struttura di dettaglio.

Structural Design Opzioni



Struttura funzionale

- In una struttura funzionale, chiamata anche forma a U (unitaria), le attività sono raggruppate insieme per funzione comune dal basso verso l'alto dell'organizzazione.
- Ad esempio, tutti gli ingegneri si trovano nel dipartimento di ingegneria e il vicepresidente dell'ingegneria è responsabile di tutte le attività di ingegneria.
- Con una struttura funzionale, tutte le conoscenze e le competenze umane rispetto ad attività specifiche sono consolidate, fornendo una preziosa profondità di conoscenza per l'organizzazione.

Struttura funzionale

- Questa struttura è più efficace quando una competenza approfondita è fondamentale per raggiungere gli obiettivi organizzativi, quando l'organizzazione deve essere controllata e coordinata attraverso la gerarchia verticale e quando l'efficienza è importante.
- La struttura funzionale è un approccio prevalente, ma poche aziende possono rispondere nell'ambiente odierno senza collegamenti orizzontali.
- I manager migliorano il coordinamento orizzontale utilizzando sistemi informativi, ruoli di collegamento, integratori a tempo pieno o project manager, task force o creando le condizioni che incoraggiano il coordinamento relazionale.

Struttura funzionale:

Punti di forza e di debolezza

Punti di forza

1. Consente economie di scala all'interno dei dipartimenti funzionali
2. Consente una conoscenza approfondita e lo sviluppo delle competenze
3. Consente all'organizzazione di raggiungere obiettivi funzionali
4. È meglio con solo uno o pochi prodotti

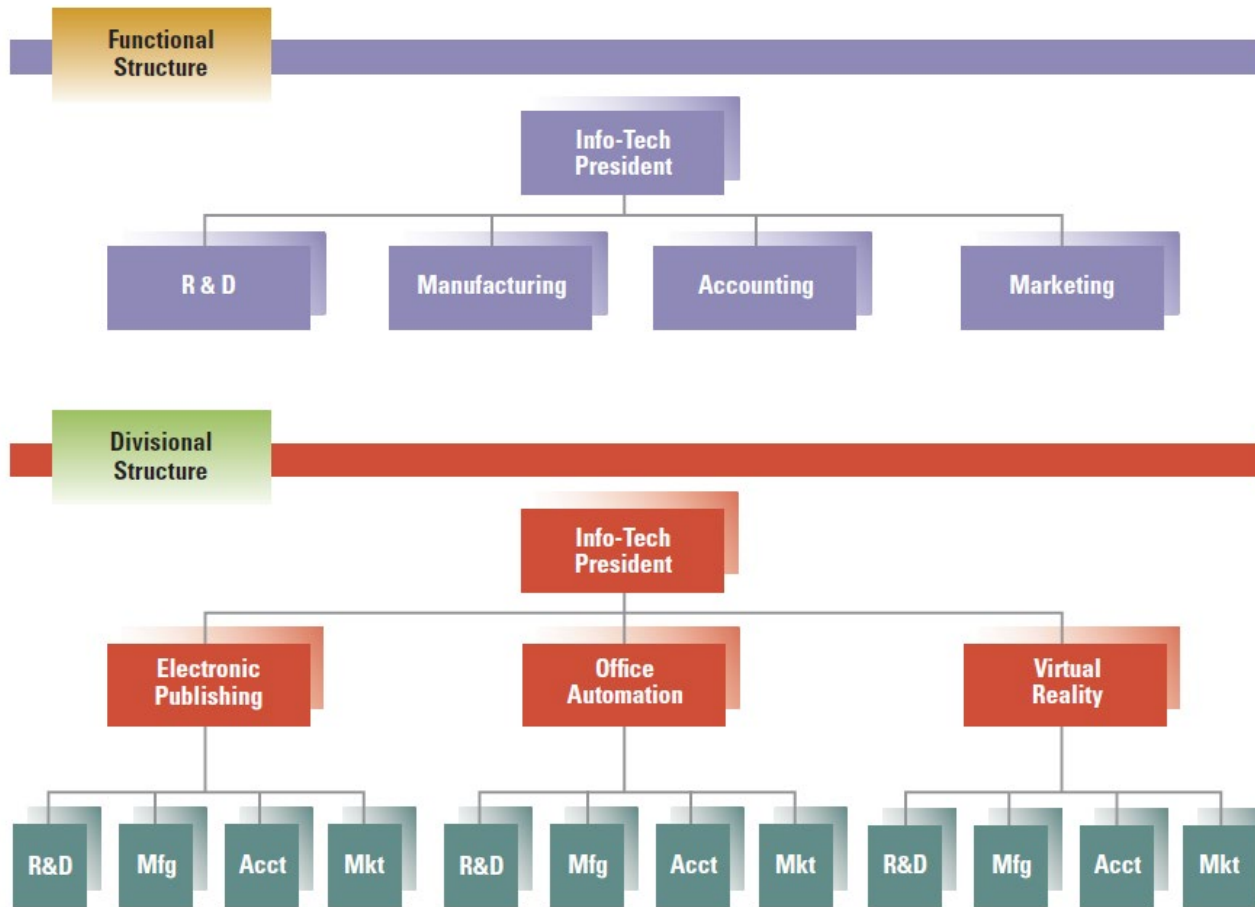
Punti di debolezza

1. Tempo di risposta lento ai cambiamenti ambientali
2. Può far sì che le decisioni si accumulino in alto; sovraccarico della gerarchia
3. Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra i dipartimenti
4. Risulta in meno innovazione
5. Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi

Struttura divisionale

- Nella struttura divisionale, chiamata anche forma M (multidivisionale) o forma decentralizzata, divisioni separate sono responsabili di singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, grandi progetti o programmi, divisioni, attività commerciali o centri di profitto.
- Il raggruppamento si basa sugli output organizzativi. Le organizzazioni tendono a passare da strutture funzionali a strutture divisionali man mano che diventano più complesse.
- La struttura funzionale può essere riprogettata in gruppi di prodotti separati e ciascun gruppo contiene i dipartimenti funzionali di ricerca e sviluppo, produzione, contabilità e marketing.

Riorganizzazione da struttura funzionale a struttura divisionale



Struttura divisionale: punti di forza e di debolezza

punti di forza

1. Adatto a cambiamenti rapidi in ambienti instabili
2. Porta alla soddisfazione del cliente perché la responsabilità del prodotto e i punti di contatto sono chiari
3. Implica un elevato coordinamento tra le funzioni
4. Consente alle unità di adattarsi alle differenze di prodotti, regioni, clienti
5. Ideale nelle grandi organizzazioni con diversi prodotti
6. Decentralizza il processo decisionale

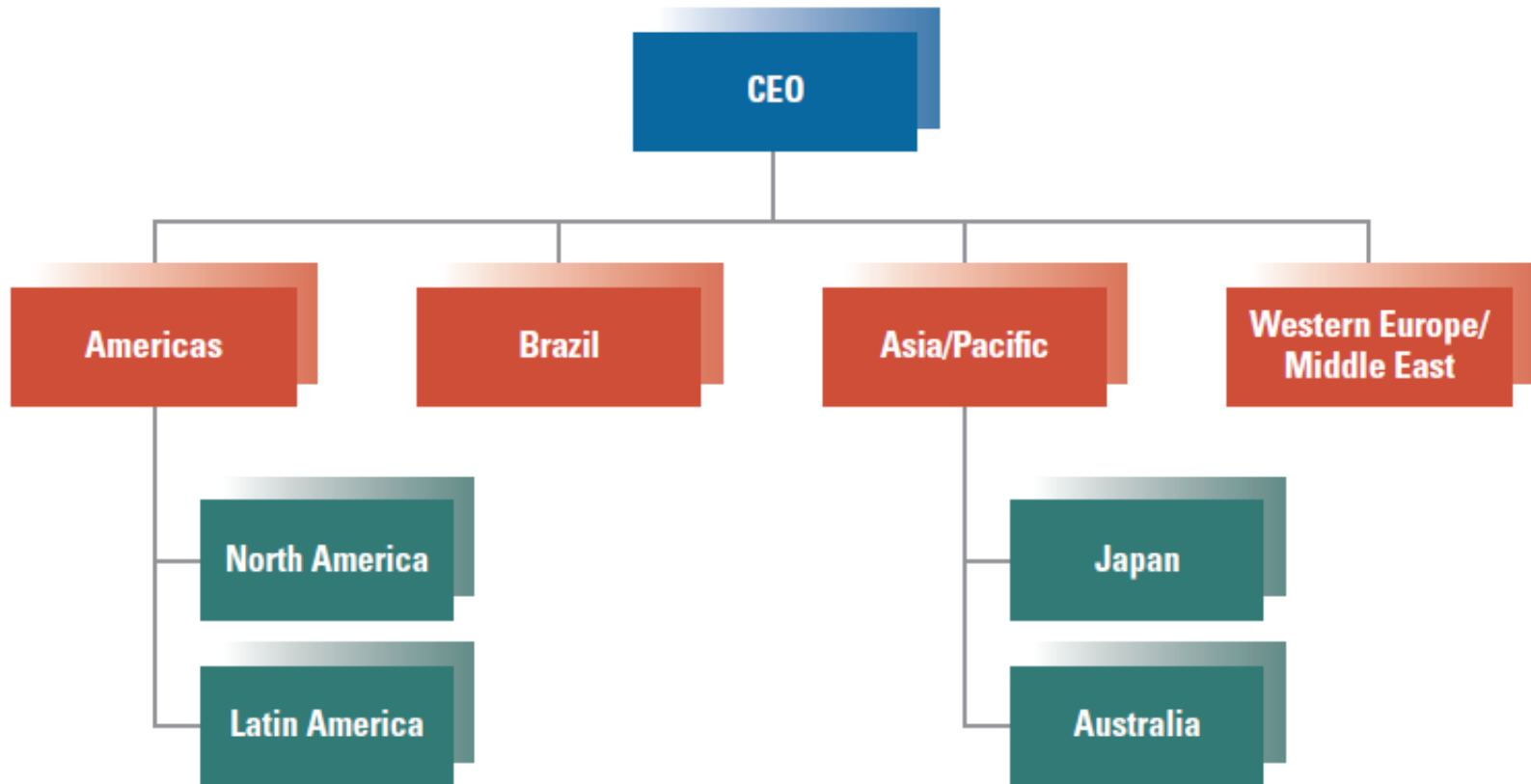
punti di debolezza

1. Elimina le economie di scala nei dipartimenti funzionali
2. Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
3. Elimina competenza approfondita e specializzazione tecnica
4. Rende difficile l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto

Struttura geografica

- I raggruppamenti si basano sulle posizioni geografiche degli utenti o dei clienti dell'organizzazione.
- Molte multinazionali sono organizzate per paese. Manager e dipendenti si concentrano su regioni geografiche specifiche.
- I punti di forza e di debolezza sono come quelli di una struttura divisionale. Viene enfatizzato il coordinamento orizzontale all'interno di una regione piuttosto che i collegamenti tra regioni o con un ufficio nazionale.

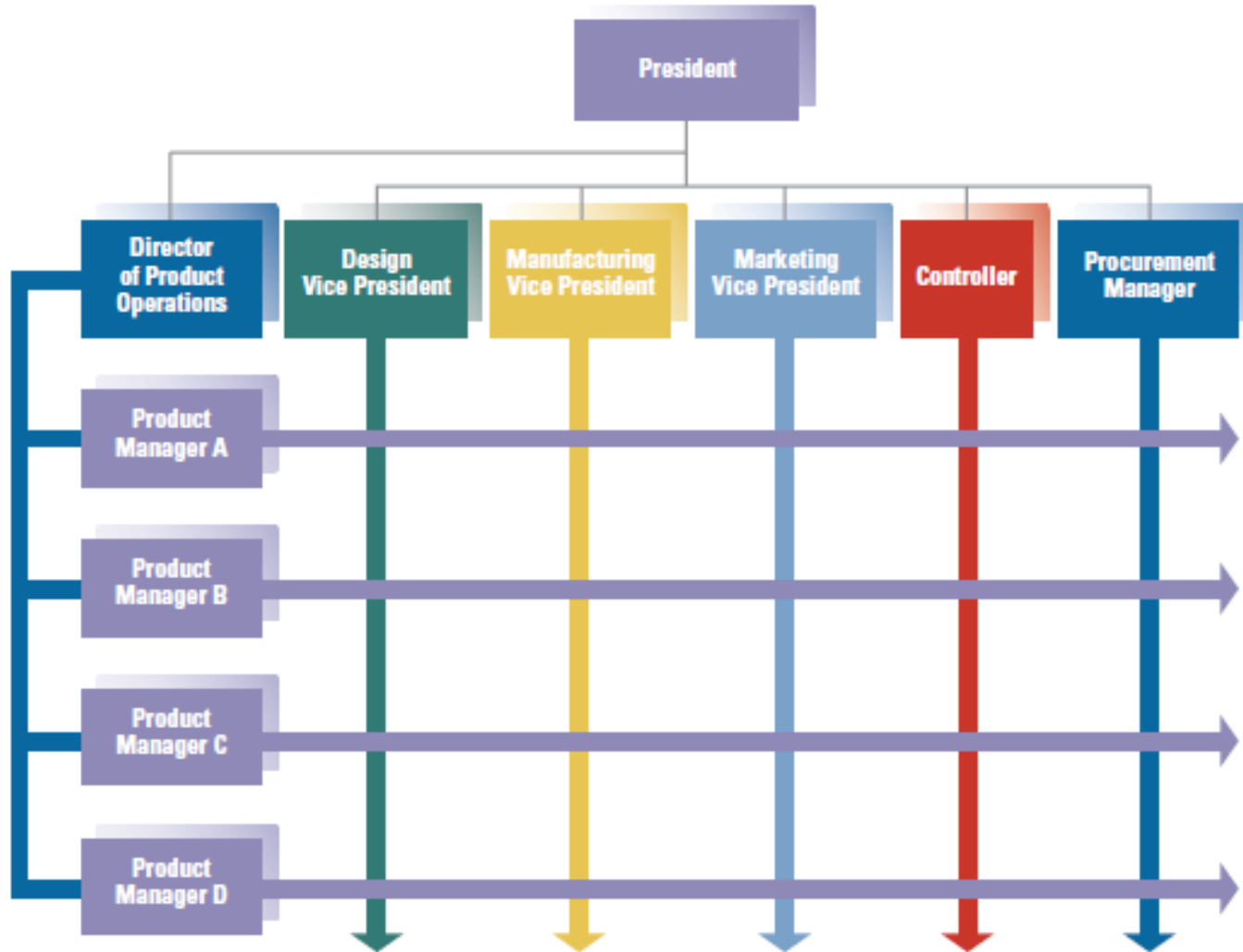
Struttura geografica esempio



Struttura della matrice

- Una matrice è multifocalizzata con un forte collegamento orizzontale.
- A volte, la struttura di un'organizzazione deve essere multifocalizzata in quanto sia il prodotto che la funzione o il prodotto e la geografia vengono enfatizzati allo stesso tempo.
- Le divisioni di prodotto e le strutture funzionali (orizzontali e verticali) vengono implementate contemporaneamente. I product manager e i responsabili funzionali hanno pari autorità all'interno dell'organizzazione e i dipendenti riferiscono a entrambi.

Struttura della matrice esempio



Struttura a matrice: punti di forza e di debolezza

punti di forza

1. Raggiunge il coordinamento necessario per soddisfare le duplici richieste dei clienti
2. Condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti
3. Adatto a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in ambienti instabili
4. Fornisce opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali che di prodotto
5. Ideale per organizzazioni di medie dimensioni con più prodotti

punti di debolezza

1. Fa sì che i partecipanti sperimentino una doppia autorità, che può essere frustrante e confusa
2. Significa che i partecipanti necessitano di buone capacità interpersonali e di una formazione approfondita
3. Richiede tempo; comporta riunioni frequenti e sessioni di risoluzione dei conflitti
4. Non funzionerà a meno che i partecipanti non lo comprendano e adottino relazioni collegiali piuttosto che di tipo verticale
5. Richiede un grande sforzo per mantenere l'equilibrio di potere

Struttura Virtual Network e Outsourcing

- La strategia più comune per estendere il coordinamento orizzontale oltre i confini dell'organizzazione è l'outsourcing.
- Outsourcing significa appaltare determinati compiti o funzioni, come la produzione, le risorse umane o l'elaborazione del credito, ad altre società.
- Esempio: anche le forze armate statunitensi utilizzano sempre più appaltatori di società militari private per gestire praticamente tutto tranne l'attività principale di combattere battaglie e proteggere posizioni difensive.

Struttura Virtual Network e Outsourcing

- Una volta Honda progettava tutte le sue nuove tecnologie internamente, ma si è rivolta all'outsourcing a causa dei costi elevati e dei rapidi progressi tecnologici per i veicoli elettrici e a guida autonoma.
- Negli anni '60, il fondatore Soichiro Honda disse: “Ci rifiutiamo di dipendere da chiunque altro”, ma il settore è cambiato. Oggi, afferma l'amministratore delegato di Honda, “Vogliamo lavorare con coloro che possiedono la migliore tecnologia, indipendentemente dal fatto che siano fornitori giapponesi, americani o europei”.

Struttura Virtual Network e Outsourcing

- Alcune organizzazioni portano l'outsourcing all'estremo per creare una struttura di rete virtuale.
- Una struttura di rete virtuale (o modulare) subappalta la maggior parte delle sue funzioni principali a società separate.
- L'organizzazione della rete virtuale funge da hub centrale con esperti a contratto.

Struttura Virtual Network esempio



Struttura Virtual Network e Outsourcing

- I partner organizzativi situati in diverse parti del mondo possono utilizzare computer in rete o Internet per scambiare dati e informazioni in modo così rapido e fluido che una rete di fornitori, produttori e distributori poco connessa può apparire e agire come un'unica azienda senza soluzione di continuità.
- La forma della rete virtuale incorpora uno stile di libero mercato per sostituire la tradizionale gerarchia verticale.
- I subappaltatori possono entrare e uscire dal sistema secondo necessità per soddisfare le mutevoli esigenze.

Virtual Network Structure and Outsourcing

- I dirigenti di Nike si resero presto conto che il design e il marketing fornivano il vantaggio competitivo della loro azienda, quindi mantennero queste attività internamente e formarono una rete di partner per gestire altre funzioni, come la produzione.
- Il fondatore dell'azienda, Phil Knight, ha avuto l'idea di esternalizzare i lavori di produzione per ridurre i costi.
- Diventare uno dei primi ad adottare il design dell'organizzazione virtuale ha spinto Nike a diventare una delle più grandi aziende di calzature e abbigliamento sportivo al mondo.

Struttura Virtual Network: punti di forza e di debolezza

punti di forza

1. Consente anche alle piccole organizzazioni di ottenere talenti e risorse in tutto il mondo
2. Fornisce a un'azienda dimensioni e portata immediate senza ingenti investimenti in fabbriche, attrezzature o strutture di distribuzione
3. Consente all'organizzazione di essere altamente flessibile e reattiva alle mutevoli esigenze
4. Riduce i costi generali amministrativi

punti di debolezza

1. I manager non hanno il controllo diretto su molte attività e dipendenti
2. Richiede molto tempo per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partner contrattuali
3. Esiste il rischio di fallimento organizzativo se un partner non riesce a consegnare o cessa l'attività
4. La lealtà dei dipendenti e la cultura aziendale potrebbero essere deboli perché i dipendenti sentono di poter essere sostituiti da servizi a contratto

Struttura Holacracy Team

- L'approccio dell'olocrazia riflette uno spostamento della progettazione organizzativa verso l'autogestione.
- L'autogestione va oltre le idee contemporanee come l'empowerment dei dipendenti, l'adulazione delle organizzazioni, il processo decisionale distribuito, l'eliminazione della burocrazia e lo spostamento dell'autorità più in basso nella gerarchia.
- L'autogestione completa include tutte queste idee e anche di più. Le tradizionali funzioni gestionali di pianificazione, organizzazione, assunzione del personale e controllo sono assegnate a tutti i dipendenti.

Struttura Holacracy Team

- Non ci sono manager che svolgono queste funzioni di gestione. Tutti i membri dell'organizzazione sono personalmente responsabili della pianificazione del proprio lavoro, del coordinamento delle proprie azioni con gli altri, dello sviluppo delle proprie relazioni personali, dell'acquisizione delle risorse necessarie e dell'adozione di azioni correttive rispetto agli altri membri, se necessario.
- Ad esempio Morning Star, Valve, W. L. Gore e Zappos hanno adottato una qualche forma di autogestione estrema. Il modello di autogestione più utilizzato, la struttura del team olocratico, è stato adottato in circa 300 organizzazioni.

Struttura Holacracy Team

- L'approccio dell'olocrazia riflette uno spostamento della progettazione organizzativa verso l'autogestione.
- I “cerchi” (il termine olocrativo per i team) sono l'unità di base e l'elemento costitutivo della struttura. Ogni circolo condivide uno scopo comune e ha autorità decisionale sul proprio lavoro.
- Ad esempio, potrebbe esserci un circolo che aiuta ad assumere nuovi dipendenti o un circolo incaricato di motivare la crescita professionale dei dipendenti e riconoscere i risultati ottenuti dai dipendenti.

Struttura Holacracy Team

- È possibile creare sottocerchi per attività che non richiedono input da tutti i membri del team. I membri possono scegliere di cambiare cerchio per seguire le loro passioni specifiche.
- Non ci sono manager, all'interno dei cerchi possono emergere alcuni leader informali in base a chi ha esperienza nella questione in questione.
- I dipendenti decidono quando è necessaria una nuovo cerchio o quando un cerchio deve essere abbandonato.

Struttura Holacracy Team

- All'interno di ciascun cerchio, i ruoli individuali vengono negoziati congiuntamente con gli altri membri riguardo ai compiti necessari per raggiungere lo scopo del cerchio.
- Le persone non hanno “descrizioni del lavoro”. Ogni individuo ha autorità su come vengono raggiunti gli obiettivi individuali, discrezione sull'uso delle risorse, proprietà delle conoscenze relative al lavoro e responsabilità per i risultati del lavoro.
- In questa struttura, ogni individuo svolge una varietà di ruoli e probabilmente ha un ruolo in tre o quattro team contemporaneamente.

Struttura Holacracy Team

- Lo stesso individuo potrebbe ricoprire il ruolo di tecnico della progettazione in un team, fungere da consulente finanziario in un altro team e fungere da facilitatore di riunioni in un terzo team.
- La chiave è che i dipendenti discutano il proprio ruolo con gli altri membri del cerchio per definire i confini del ruolo e rimanere coordinati tra loro e allineati con lo scopo di ciascun cerchio.
- I conflitti vengono affrontati faccia a faccia senza un manager. Se non viene raggiunta alcuna risoluzione, i partecipanti possono ricorrere a un consiglio.

Struttura Holacracy Team

- Questa struttura inizia in genere con una linea guida scritta e i dipendenti ratificano una costituzione che delinea le regole in base alle quali i cerchi vengono creati, modificati o rimossi.
- La Costituzione non dice alle persone come svolgere il proprio lavoro. La guida descrive come identificare e assegnare i ruoli, i confini che i ruoli dovrebbero avere e come i cerchi interagiscono tra loro.

Struttura Holacracy Team esempio



Struttura Holacracy Team:

Punti di forza e di debolezza

Punti di forza

1. Promuove l'attenzione al lavoro di squadra e alla collaborazione
2. Promuove risposte rapide e innovative alle esigenze dei clienti
3. Ogni dipendente ha una visione più ampia dello scopo dell'organizzazione
4. Le decisioni vengono prese vicino al lavoro
5. Migliora la crescita dei dipendenti condividendo le responsabilità, prendendo decisioni e assumendosi la responsabilità dei risultati

Punti di debolezza

1. Determinare le responsabilità individuali e di squadra richiede tempo
2. Richiede cambiamenti nella filosofia e nella cultura gestionale
3. I manager tradizionali potrebbero tirarsi indietro quando devono rinunciare al potere e all'autorità
4. Richiede una formazione significativa dei dipendenti nelle abilità sociali
5. Può limitare lo sviluppo approfondito delle competenze in una funzione specifica

Organizational Design Recap

- La struttura organizzativa designa posizioni formali e relazioni, identifica il raggruppamento di individui in dipartimenti e fornisce meccanismi per collegare e coordinare gli elementi organizzativi in un insieme coerente.
- La struttura organizzativa può essere progettata per fornire collegamenti informativi verticali e orizzontali basati sull'elaborazione delle informazioni richiesta per raggiungere l'obiettivo generale dell'organizzazione.
- Il raggruppamento funzionale e il raggruppamento divisionale sono i due approcci più comuni alla progettazione strutturale.
- La struttura a matrice tenta di raggiungere un uguale equilibrio tra le dimensioni verticale e orizzontale della struttura.

Organizational Design Recap

- Una struttura di rete virtuale estende il concetto di coordinamento e collaborazione orizzontale oltre i confini dell'organizzazione.
- Il modello di autogestione più utilizzato è la struttura del team olocrativo.
- La combinazione di caratteristiche strutturali consente all'organizzazione di sfruttare i punti di forza di varie strutture ed evitare alcuni dei punti deboli.
- L'organigramma è una linea guida per incoraggiare le persone a lavorare insieme, ma il management deve implementare la struttura e portarla avanti.

CREA IL TUO ORGANIGRAMMA!!!!