

Struttura organizzativa

Immaginiamoci di avere un'idea imprenditoriale e dopo un periodo di tempo, riusciamo ad assumere un gruppo di persone disposte a lavorare a tale idea. A questo punto, dobbiamo capire quali sono i passaggi successivi ed in questo senso, immaginiamoci un primo scenario in cui:

- io sono l'unica persona a prendere tutte le decisioni → di conseguenza, gli altri lavoratori si limitano ad eseguire gli ordini imposti da me;
- quindi tutte le attività e le decisioni da prendere passano da me.

Sorge a questo punto spontanea la domanda: **"Quali sono i problemi che incorrono in questa tipologia di scenario?"** I principali problemi che possiamo riscontrare sono:

- io sarò sempre molto impegnato;
- rallentamento di tutte le attività sia per i lavoratori sia per la clientela, dato che tutte le attività fanno riferimento a me;
- io posso sbagliare, in quanto le mie competenze sono limitate (per esempio all'ambito informatico) e di conseguenza ho bisogno di aiuto in ambito, ad esempio: legale e organizzativo.



Per risolvere questi problemi, una possibile soluzione è di **delegare** (ovvero dare delle responsabilità e 'potere' di svolgere determinate attività) agli altri lavoratori → otteniamo, allora, una ridefinizione delle responsabilità attraverso la delega.

Attraverso questa soluzione, quindi, decidiamo di dividere le persone in gruppi distinti a seconda delle loro competenze (per esempio: alcune svilupperanno la app, altre la promuoveranno nei social network) → identifichiamo, allora, alcune persone di cui ci fidiamo e chiediamo loro di coordinare le attività di questi gruppi e prendere alcune decisioni.

Sorge la domanda: **"Quali problemi possiamo riscontrare con la delega?"** I problemi che possiamo riscontrare sono:

- i lavoratori (a cui abbiamo delegato le attività) potrebbero prendere decisioni diverse da quelle che io avrei preso → capiamo, allora, che io sto perdendo controllo (rispetto al primo scenario) e di conseguenza, ho la necessità di controllare il lavoro e le decisioni degli altri lavoratori, perchè non ho una visione completa di tutte le informazioni in azienda;
- si devia dal progetto originale, perchè io ho una visione dell'idea imprenditoriale, mentre i lavoratori potrebbero averla differente;
- i lavoratori (a cui abbiamo delegato le attività) potrebbero avere idee contrastanti e di conseguenza, potrebbe accadere che i rispettivi gruppi di lavoro si focalizzino solamente sulle proprie attività, andando in direzioni completamente diverse per raggiungere i propri obiettivi.

"É meglio il primo oppure il secondo scenario?" Entrambi gli scenari presentano delle criticità, quindi **dobbiamo individuare gli elementi che ci fanno capire quando è opportuno adottare il primo scenario rispetto al secondo.** In particolare, gli elementi sono:

- la **dimensione** dell'organizzazione → se l'organizzazione e il progetto a cui stiamo lavorando non sono sufficientemente grandi, non ha senso delegare le attività e di conseguenza, in azienda (e in progetti) di piccole dimensioni è opportuno adottare il primo scenario;
- nel 2° scenario abbiamo bisogno di persone a cui piace gestire altre persone e di conseguenza, abbiamo bisogno di persone disposte di assumersi maggiori responsabilità → all'interno dell'organizzazione possiamo avere delle persone, che per motivi caratteriali e/o formazione e attitudine, preferiscono essere 'esecutrici', ovvero preferiscono svolgere solamente il loro lavoro e non coordinare e gestire altre persone ed in questo caso, è più indicato adottare il 1° scenario.



Da notare, che questa distinzione tra quando utilizzare il primo scenario rispetto al secondo (ovvero questa ambiguità sullo scenario da utilizzare) non l'avremmo mai avuta nella prospettiva classica, in quanto ricordiamo che la teoria classica mirava a trasformare il management in una scienza, il quale a delle risposte giuste che si possono adottare in qualsiasi contesto.

Capiamo allora, che questa distinzione appartiene ad un approccio (ovvero ad una scuola) più 'sfumato' rispetto all'approccio classico, che prende il nome di "**approccio moderno**" → nell'approccio moderno agli studi organizzativi, quindi, ci focalizziamo sui **fattori contingenti** (come ad esempio: la dimensione dell'organizzazione, il settore dell'organizzazione, le caratteristiche delle risorse umane) i quali (ovvero i fattori contingenti) vanno ad influenzare il modo in cui organizziamo il lavoro. Attraverso l'approccio moderno, quindi, è importante considerare fattori **contingenti**: non solo il contesto in cui si sviluppano le organizzazioni (storia, cultura, politica), ma anche le caratteristiche di chi lavora (questi rispondono diversamente a diversi approcci).



Il termine **contingenza** esprime il fatto che "una cosa dipende da altre cose" e che, affinché le organizzazioni siano efficaci, ci deve essere una buona corrispondenza tra la loro progettazione e svariati fattori contingenti. Ciò che funziona in un determinato contesto può non funzionare in un altro; non ci sono soluzioni migliori in generale.

A questo punto, analizziamo alcuni concetti fondamentali:

- **struttura organizzativa** → la struttura organizzativa è la **forma** che prende un'organizzazione. La forma di un'organizzazione è estremamente importante, in quanto ci descrive:
 - la distribuzione del potere (e quindi la distribuzione della responsabilità) all'interno dell'organizzazione → in questo senso, ricordiamo il meccanismo di delega;
 - il modo in cui le persone sono organizzate in gruppi;
 - le metodologie di comunicazione e di collaborazione tra i gruppi di persone.
- abbiamo detto, che la struttura organizzativa è la forma di un'organizzazione, ma questo concetto è estremamente generico. Per questo motivo, introduciamo il concetto di **organigramma** → essi sono la rappresentazione grafica della struttura organizzativa. In altri termini, l'organigramma ci permette di capire:
 - quali posizioni esistono all'interno dell'organizzazione;

- come sono raggruppate le persone;
- risponde alla domanda '**chi riporta a chi?**', ovvero ci permette di capire come funziona il meccanismo di delega.

Possiamo notare, che nell'organigramma vi è sempre una **dimensione verticale** ed una **dimensione orizzontale**. Solitamente, la dimensione verticale ci mostra:

- la **gerarchia** (a volte prende il nome di catena di comando) all'interno dell'organizzazione;
- il **span of control/intervallo di controllo** → il numero di persone che riportano ad una singola persona;
- il **delegare** → il passare la responsabilità di prendere decisioni di gestione giù per la gerarchia a quelli in posizioni meno apicali.



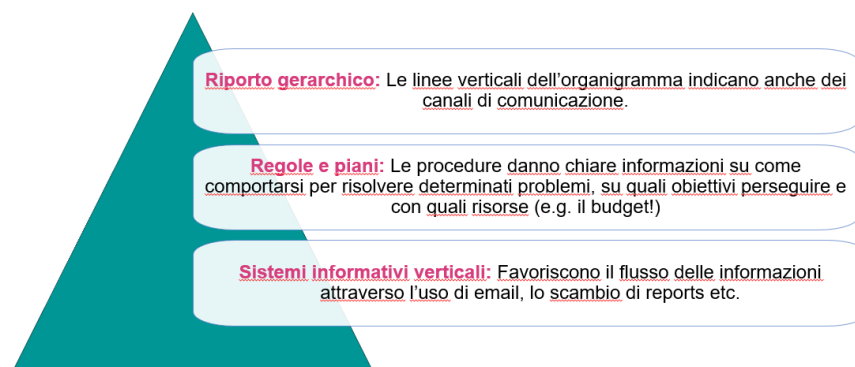
Collegandoci a questo, uno dei principi di Henri Fayol è: **Ogni persona, all'interno di un'organizzazione, dovrebbe avere un unico supervisor, ovvero dovrebbe avere un'unica persona di riferimento.**

Quindi, attraverso la dimensione verticale possiamo osservare il meccanismo di delega (attraverso la catena di comando) e inoltre, possiamo osservare il **span of control**, ovvero è il numero di rapporti diretti di cui è responsabile un supervisore (intuitivamente, quindi, il span of control è il numero di persone gestite da un supervisore). Tale dimensione verticale evidenzia una serie di problematiche, come ad esempio:

- il problema di un sovraccarico di decisioni al vertice dell'organizzazione, ovvero il capo ha troppe decisioni da prendere → la dimensione verticale, quindi, ci pone la questione di come evitare il problema di un sovraccarico di decisioni al vertice. Per riuscire a risolvere questo problema, come abbiamo detto precedentemente, utilizziamo il meccanismo della delega;
- il problema dei gruppi di persone che procedono in direzioni completamente opposte → per risolvere questo problema, le organizzazioni utilizzano una serie di regole e procedure e soprattutto utilizzano una serie di **piani gestionali**. Un esempio di piano gestionale

è il piano strategico, ovverosia un documento che comunica ai lavoratori qual è la strategia dell'organizzazione (quindi: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione, quali azioni bisogna compiere per raggiungere tali obiettivi). Oltre ai piani gestionali, viene utilizzato anche il **budget** per risolvere il problema dei gruppi di persone che procedono in direzioni opposte, in quanto nel momento in cui stanziamento un budget stiamo implicitamente dicendo che a fronte di un certo quantitativo di risorse da allocare, dobbiamo raggiungere determinati obiettivi e di conseguenza, ogni volta che allochiamo delle risorse, stiamo implicitamente seguendo una direzione. Infine un altro strumento per risolvere il problema dei gruppi che procedono in direzione differente sono i **sistemi informativi**, che ci permettono di comunicare con tutti i membri organizzativi.

Riassumendo, quindi, i meccanismi di coordinamento verticale sono:



Oltre alla dimensione verticale, all'interno degli organigrammi abbiamo anche la **dimensione orizzontale** → essa ci invita a soffermarci sul rapporto tra i gruppi di lavoratori all'interno dell'organizzazione e quindi, la dimensione orizzontale si focalizza maggiormente sulle questioni e problematiche di collaborazione e di coordinamento tra i gruppi di lavoratori. Inoltre, la dimensione orizzontale ci permette di capire quali principi stiamo seguendo per organizzare il lavoro dei gruppi. In questo senso, precedentemente avevamo detto, che una delle problematiche è di non avere comunicazione e collaborazione tra gruppi diversi di lavoratori e questo poteva tradursi nel fatto, che i gruppi potevano focalizzarsi su obiettivi diversi → questo problema deve essere gestito facendo comunicare i gruppi di lavoratori. Per riuscire a fare ciò, possiamo utilizzare i seguenti modi:

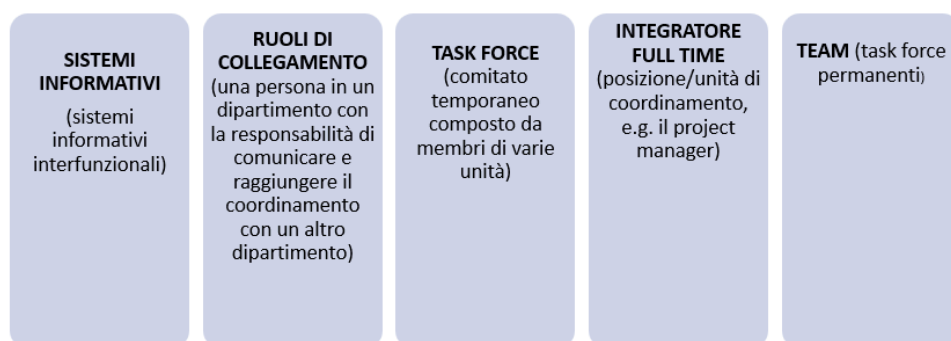
- **dare ai gruppi degli obiettivi comuni** e che possono essere raggiunti solamente attraverso la collaborazione dei gruppi;

- fare delle **riunioni** con i capi dei gruppi;
- all'interno di ogni gruppo potremmo **definire una persona**, il cui compito è anche di assicurare il **coordinamento** con il lavoro degli altri gruppi e la **condivisione** delle informazioni tra i vari gruppi;
- realizzare delle **aree comuni** e ricreative all'interno dell'organizzazione.



Vediamo, allora, che abbiamo dei **meccanismi di coordinamento orizzontale formali**, come per esempio la figura del **project manager**, il cui compito è di 'seguire' il prodotto e di conseguenza, assicurarsi che vi sia il coordinamento tra i vari gruppi di lavoratori. Queste figure (come quella del project manager e altre) che lavorano in maniera trasversale a più unità organizzative, in modo tale da verificare che effettivamente vi sia un coordinamento tra i vari gruppi. Oltre ai project manager, vi sono anche i **team** e/o la **task force** (la differenza principale è che i team sono permanenti, mentre la task force è definita per un periodo limitato di tempo) → gruppi di persone, che provengono da unità organizzative diverse, che si riuniscono periodicamente per risolvere un problema specifico (e per un periodo di tempo limitato nel caso della task force oppure in maniera permanente nel caso del team).

Riassumendo, quindi, i meccanismi di coordinamento orizzontale sono:



Le organizzazioni, però, lavorano molto anche sugli **aspetti informali** (come ad esempio le aree comuni oppure il team building) e tali aspetti informali rientrano nella **cultura organizzativa** (che successivamente analizzeremo).

A questo punto, vediamo degli esempi di strutture organizzative, ovvero vediamo delle modalità diverse di organizzare il lavoro all'interno delle organizzazioni. In particolare, le strutture organizzative che analizziamo sono:

- **struttura funzionale** → struttura utilizzata dalle organizzazioni, che organizzano il lavoro sulla base di competenze specifiche. Quindi, 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. Ad esempio, per il marketing raggruppiamo all'interno di un'unica unità funzionale le persone che hanno le stesse competenze. I **vantaggi** di tale struttura sono:
 - alto grado di coordinamento verticale;
 - accentuata struttura gerarchica;
 - alto grado di centralizzazione;
 - leadership di costo.



Notiamo, inoltre, che si tratta di una struttura utilizzata quando abbiamo un unico gruppo di prodotti all'interno dell'organizzazione, in quanto le difficoltà di coordinamento vengono accentuate nel momento in cui abbiamo molteplici prodotti.

Gli **svantaggi**, invece, sono:

- tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti, in quanto l'intera organizzazione si deve adattare dato che ogni funzione deve fare riferimento al capo;
 - accumulo di decisioni al vertice;
 - scarso coordinamento orizzontale tra le varie unità;
 - minore innovazione.
- **struttura divisionale** → attraverso questa struttura non organizziamo le persone e il lavoro sulla base delle competenze, bensì organizziamo le persone e il lavoro sulla base dei **prodotti offerti dall'organizzazione**. Di conseguenza, avremo un'unità organizzativa per ogni prodotto offerto

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



Tale tipologia di struttura viene spesso utilizzata dalle multinazionali, in quanto la divisione delle unità organizzative viene fatta per area geografica (esempio: avremo una divisione Europa, una divisione Asia ed una divisione America).

I **vantaggi** della struttura divisionale sono:

- alto grado di autonomia sia nella scelta delle persone sia nella gestione di tale persone e delle rispettive competenze;
- tale grado di autonomia ci fa capire, che tale struttura è maggiormente indicata per ambienti dinamici. Basti pensare ad un cambiamento del mercato e tale cambiamento comporta una modifica ad una singola divisione all'interno dell'organizzazione (quindi il cambiamento non impatta l'intera organizzazione) e questo permette di rendere l'organizzazione più snella e flessibile;
- ad un singolo prodotto lavorano persone estremamente eterogenee tra di loro e ciò comporta un alto livello di potenziale tecnologico;
- la centralizzazione è variabile, perchè se si presenta un problema quest'ultimo può essere gestito all'interno della divisione.

Gli **svantaggi**, invece, sono:

- perdita dell'alta specializzazione;
- le divisioni all'interno dell'organizzazione sono molto autonome e di conseguenza, vi è la possibilità che ogni divisione diventi eccessivamente autonoma e di conseguenza diventa estremamente complicato gestire e coordinare le diverse divisioni;
- rende difficili l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto.



Intuitivamente, possiamo osservare che i vantaggi della struttura funzionale sono gli svantaggi della struttura divisionale, mentre gli svantaggi della struttura funzionale sono i vantaggi della struttura divisionale (quindi i vantaggi e gli svantaggi sono speculati tra le due tipologie di strutture).

Poniamo anche attenzione al seguente aspetto: Mentre nella strategia funzionale portavamo avanti una **strategia di leadership di costo** (in quanto potevamo avere sul mercato il prodotto ad un prezzo più basso a causa dell'alta efficienza), nella strategia divisionale invece portiamo avanti delle **strategie di diversificazione** → con il termine 'diversificazione' intendiamo che ci tuteliamo dai rischi del mercato, offrendo un'ampia gamma di prodotti e servizi. Infatti, la struttura divisionale viene utilizzata da organizzazioni con un'ampia gamma di prodotti e servizi. Inoltre, nella struttura divisionale abbiamo detto che ogni divisione è autonoma anche dal punto di vista economico, in modo tale da poter acquistare e vendere prodotti e servizi internamente, così da riuscire a spostare il capitale in Paesi con una tassazione inferiore.

Oltre alla struttura funzionale e alla struttura divisionale, analizziamo anche la **struttura a matrice** → quest'ultima cerca di mettere insieme i benefici della struttura funzionale con i benefici della struttura divisionale. La caratteristica principale della struttura a matrice è la **doppia autorità**, ovvero sia i lavoratori fanno capo a due responsabili:

1. un **responsabile di funzione** → sovrintende alle competenze specialistiche a livello aziendale;
2. un **responsabile di divisione** → gestisce le attività relative a un prodotto, mercato o progetto specifico.

Quindi, attraverso la struttura a matrice abbiamo che i manager dei prodotti e i manager delle funzioni hanno la stessa autorità all'interno dell'organizzazione e i dipendenti riportano ad entrambi.

I **vantaggi** quindi sono:

- **Elevata flessibilità** → la struttura a matrice si adatta facilmente a cambiamenti del mercato e a nuove esigenze strategiche, grazie alla sua natura ibrida e alla collaborazione tra funzioni e divisioni;

- **Sfruttamento delle competenze** → favorisce la condivisione di competenze e conoscenze tra le diverse funzioni e divisioni, promuovendo l'innovazione e la risoluzione creativa dei problemi;
- **Focus su progetti e prodotti** → la struttura a matrice è particolarmente adatta a gestire progetti complessi e cross-funzionali, in quanto favorisce la collaborazione e il coordinamento tra le diverse aree aziendali coinvolte;
- È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti (ma numero limitato);
- Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti.

Gli **svantaggi**, invece, sono:

- **Complessità gestionale** → la gestione di una struttura a matrice richiede notevoli capacità di coordinamento e comunicazione, oltre a sistemi di reporting e decision-making ben strutturati;
- **Conflitti e ambiguità** → la duplice autorità a cui fanno capo i dipendenti può generare conflitti di ruolo, ambiguità decisionali e frustrazione tra i lavoratori → notiamo, inoltre, che la struttura a matrice viola il principio di Fayol, secondo il quale ci deve essere un'unica autorità di riferimento;
- **Elevati costi di gestione** → la struttura a matrice richiede un investimento significativo in termini di tempo, risorse e formazione per garantire un funzionamento efficace.

Un'ultima struttura che analizziamo è la **struttura a rete** → tale struttura si è affermata a partire dagli anni '90, in quanto attraverso la globalizzazione si è reso possibile ed è diventato conveniente fare **esternalizzazione**. Con il termine 'esternalizzazione' intendiamo che l'organizzazione mantiene solamente le attività core (ovvero le attività principali), mentre esternalizza ad altre organizzazioni le altre attività (l'esempio tipico di ciò si ha nelle aziende del fashion, in quanto quest'ultime si occupa solamente del marketing, mentre la lavorazione degli abiti viene esternalizzata ad altre aziende, le quali tendenzialmente sono in paesi dove la mano d'opera costa meno, in modo tale da poter proporre un prezzo competitivo sul mercato). Quindi, la struttura a rete estende il concetto di coordinamento e collaborazione orizzontale oltre i confini dell'organizzazione tradizionale. Chiaramente, l'esternalizzazione comporta una serie di problemi:

- vi è **rischio imprenditoriale** → quando esternalizziamo un'attività, automaticamente perdiamo controllo sull'attività stessa;
- allineare tutti i partner verso un obiettivo comune può essere impegnativo;
- richiede una forte supervisione in quanto la gestione di più partner esterni può diventare impegnativa.

I **vantaggi**, invece, sono:

- consente di risparmiare sui costi, in quanto le aziende non devono mantenere grandi team interni e permette di non dover fare una serie di investimenti (per esempio in macchinari);
- consente una facile scalabilità;
- consente un adattamento più rapido ai cambiamenti del mercato;
- aiuta ad accedere a competenze e risorse.

Parliamo, infine, dei **sintomi di inadeguatezza strutturale** → la struttura organizzativa che abbiamo deciso di adottare all'interno della nostra organizzazione non è adatta alle necessità che abbiamo attualmente (ovvero in questo momento). Vi sono, allora, dei segnali (ovvero dei sintomi) che non riguardano i singoli lavoratori oppure il management, bensì riguardano la struttura organizzativa che abbiamo deciso di utilizzare. Quando accade ciò, tipicamente le aziende chiamano delle società di consulenza, le quali effettivamente verificano e certificano che vi è la necessità di effettuare un cambiamento nella struttura organizzativa. Tale cambiamento prende il nome di **ristrutturazione** e chiaramente sono molto complicati e difficili da gestire.