



Modulo III

STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Dispensa

Il presente materiale è da intendersi come destinato ad uso esclusivamente didattico, per gli studenti dell'insegnamento *Economia ed Organizzazione Aziendale*, Ing. Informatica (UniPI).

Ne è vietata la diffusione e la modifica.

Sommario

1. PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
2. CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE DI BASE	12

1. LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

1.1 DIVISIONE DEL LAVORO E COORDINAMENTO

Trattando il sistema organizzativo, è necessario passare da una prospettiva puramente interpretativa (finalizzata a capire il motivo di certi fenomeni) ad una prospettiva progettuale di supporto alle decisioni. Ciò che interessa non è tanto interpretare le ragioni per cui le organizzazioni fanno certe scelte, ma come, dato un certo obiettivo, si riesca a riprogettare, cambiare l'organizzazione dell'azienda in modo da renderla più efficace.

Per introdurre i principali problemi della progettazione organizzativa, è possibile fare riferimento ad un caso: è una sorta di metafora dell'organizzazione aziendale che parla dell'evoluzione di un laboratorio di ceramica attraverso una serie di stadi successivi. Risulta quindi necessario identificare gli stadi dell'evoluzione dell'organizzazione, descriverli in termini di meccanismi di divisione del lavoro e di coordinamento, identificare le cause del cambiamento (che segnano il passaggio da uno stadio a quello successivo), e, infine, osservare quali sono i compiti, come vengono suddivisi e come si evolvono di volta in volta.

“Fino ad allora la Signora Raku era stata una tranquilla casalinga con l'hobby della ceramica. Tutto cominciò quando una conoscente che aveva un piccolo negozio di artigianato vedendo tre suoi vasi ne rimase colpita e chiese alla signora Raku di lasciarglieli mettere in vendita nel negozio. In capo ad una settimana erano stati venduti. La Signora Raku decise così di aprire un piccolo laboratorio di ceramica nello scantinato della sua abitazione. Ciò richiedeva lo svolgimento di alcuni compiti diversi: impastare l'argilla, modellare i vasi, decorarli quando erano semi-asciutti, prepararli e applicare le vernici e infine cuocerli in forno. Il coordinamento di questi compiti era semplicissimo: la signora Raku li svolgeva tutti da sola.

I problemi sorsero a seguito di due fatti: la sua ambizione sfrenata e l'oggettiva bellezza dei suoi vasi. Gli ordini fioccarono e superarono presto la sua capacità di produzione. La signora Raku assunse allora un'assistente, la signorina Bisque, desiderosa di apprendere l'arte della ceramica. La signora Raku fu costretta a dividere il lavoro. Infatti, i negozi artigianali chiedevano che i vasi fossero creati effettivamente dalla signora Raku e si decise dunque che la Bisque avrebbe pesato e impastato l'argilla e preparato le vernici, mentre la signora Raku avrebbe effettivamente modellato e dipinto i vasi. Ciò richiedeva però un coordinamento, problema invero limitato, visto che riguardava solo due persone, che potevano comunicare tra loro in modo diretto e informale.

La soluzione funzionò così bene che presto gli ordini sommersero nuovamente la signora Raku, la quale decise di trasferire la sede dell'attività in uno spazio più grande. Inoltre, ella si rese conto che occorrevano più assistenti. Questa volta, tuttavia, prevedendo che in futuro questi assistenti avrebbero dovuto modellare i vasi, la signora Raku decise di assumerli operando una selezione tra i diplomati di una nota scuola di ceramica. Di conseguenza, mentre per addestrare la signorina Bisque era stato necessario del tempo, i tre nuovi assistenti erano già a conoscenza di ciò che dovevano fare e si inserirono rapidamente. Anche con cinque persone il coordinamento risultò semplice.

Quando però furono introdotti altri due assistenti i problemi di coordinamento cominciarono a porsi: un giorno la Bisque inciampò su un barattolo di vernice e ruppe diversi vasi. Un altro giorno la Raku aprendo il forno si accorse che per errore tutti i vasi erano stati verniciati di rosso e non di verde come richiesto da un cliente.

A questo punto la Signora Raku si rese conto che sette persone in un laboratorio non potevano essere coordinate in modo semplicemente informale. A peggiorare le cose, concorreva il fatto che la Signora Raku spendeva sempre più tempo nei contatti con i clienti. In realtà in quel periodo era più facile trovarla con un vestito di sartoria nello studio o nel negozio di un cliente piuttosto che con un paio di jeans in laboratorio.

Nominò dunque la signorina Bisque capo del laboratorio: ella doveva a tempo pieno attribuire compiti specifici agli assistenti e coordinarne il lavoro. Il laboratorio continuò ad ampliarsi e assunse il nome di Ceramics Inc. Fu assunto un esperto di problemi del lavoro che suggerì cambiamenti secondo i quali ogni persona doveva essere specializzata e svolgere un solo compito per una sola delle ormai numerose linee di prodotto (vasi, posacenere, portavasi, animali in ceramica). Una persona pesava l'argilla, un'altra la impastava, una terza modellava gli oggetti, una quarta li decorava, un'altra ancora li introduceva nei forni e seguiva la cottura. Ogni persona seguiva un insieme di istruzioni standard, elaborate in precedenza per garantire il coordinamento automatico tra le attività. In effetti il bisogno di comunicazione continua tra le persone addette al processo era ora notevolmente diminuito. Naturalmente la Ceramics Inc non vendeva più ai negozi artigianali, bensì alle grandi catene di distribuzione e la signora Raku accettava ordini solo per quantitativi non inferiori ai cento pezzi.

L'ambizione della signora Raku era però senza limiti e quando si presentò l'occasione di diversificare ulteriormente la produzione, la colse inserendo dapprima le mattonelle in ceramica e successivamente gli arredi da bagno. La Ceramics Inc. fu poi articolata in tre divisioni: prodotti di consumo, prodotti per l'edilizia e prodotti industriali. Dal suo ufficio al cinquantesimo piano della Pottery Tower, la signora Raku coordinava le attività delle divisioni, controllando budget e consuntivi delle tre divisioni, definendo obiettivi di crescita con i suoi collaboratori, trattando con le banche e gli investitori i finanziamenti per le nuove operazioni di sviluppo della sua azienda. Fu proprio quando un giorno sedeva alla sua scrivania di cristallo, contemplando la stupefacente skyline di San Francisco e il tramonto sul Pacifico che la signora Raku decise di cambiare il nome della propria azienda in quello di Ceramico.”

La metafora, tratta da “La progettazione dell'organizzazione aziendale” di Mintzberg, spiega come, al crescere della complessità di un'organizzazione, questa vada ad adottare diversi meccanismi per realizzare il coordinamento.

In particolare, possono essere identificati vari stadi:

1) Il primo stadio è quello in cui la signora Raku impasta da sola i suoi vasi in casa (facendolo come *hobby*). Questo stadio non è ancora un'organizzazione, ma, nonostante ciò, si possono individuare e classificare una serie d'attività elementari definite in modo rigoroso; si chiamano compiti e sono:

- impastare l'argilla,
- modellare i vasi,
- decorarli una volta semi-asciutti,
- preparare e applicare le vernici (verniciatura),
- cuocerli in forno.

In questo stadio non c'è divisione del lavoro tra persone diverse in quanto la signora Raku esegue tutto da sola, di conseguenza non esiste alcun problema di coordinamento (a meno di casi di schizofrenia!). Ma ciò che fa entrare in crisi questo sistema è proprio il successo e l'intrinseca limitazione della capacità del singolo. Quindi l'organizzazione si crea nel momento in cui l'individuo da solo risulta incapace di gestire la complessità delle attività che vuole fare. Rifacendosi al caso studiato, la signora Raku non sarebbe riuscita a seguire gli obiettivi che la propria ambizione le poneva.

2) Con la crisi del sistema si entra nel secondo stadio, nel corso del quale viene assunta la signorina Bisque (contratto tra un artigiano ed il proprio assistente). L'equità che caratterizza una tale relazione di scambio dipende dal fatto che la signorina Bisque, pur essendo motivata ad imparare il mestiere, non è in grado di operare direttamente nelle attività artistiche e deve quindi limitarsi ad operazioni - pesare, impastare l'argilla e preparare le vernici - che, se pur necessarie, hanno un minore impatto sul risultato. In realtà, quella che era la definizione della prima fase dell'organizzazione è diversa da quella che è la suddivisione dei compiti in questa nuova organizzazione: se in precedenza la signora Raku non si poneva il problema di preparare le vernici o di pesare l'argilla, adesso si presenta il problema della divisione del lavoro, che si concretizza nell'enucleazione delle attività semplici di minore impatto sul prodotto. Viene quindi ridefinito l'elenco dei compiti in base all'impatto sul risultato, vengono cioè assegnate alla signorina Bisque quelle mansioni che non hanno un diretto impatto sul risultato artistico.

Il coordinamento, peraltro necessario quando il lavoro viene diviso, avviene in maniera diretta e informale per mezzo del meccanismo d'adattamento reciproco: le persone che lavorano assieme comunicano, in tal modo coordinandosi sull'uso degli spazi e degli strumenti, sulla sequenza delle attività, ecc.

A questo livello non viene definito alcun compito direttivo, anche se è ovvio che c'è una differenza di status. Questo accade in qualunque organizzazione di tipo artigianale: a fronte di differenze di status anche notevoli tra gli operatori, non esiste una gerarchia legata alla natura esecutiva o decisionale dei compiti svolti.

3) Questo modello entra in crisi (terzo stadio) a seguito dell'ulteriore sviluppo dell'azienda, il quale impone il trasferimento in una sede più grande e il coinvolgimento di tre assistenti, selezionati tra diplomati di una scuola di ceramica in vista del futuro impiego nella modellazione dei vasi.

Ne deriva una suddivisione del lavoro legata all'impatto sul risultato: i tre assistenti, per i quali l'inserimento è molto più veloce che non nel caso precedente, potranno essere destinati a nuove occupazioni, legate all'introduzione di nuovi prodotti.

Questo è un vero laboratorio artigianale. Il meccanismo funziona perché le cinque persone conoscono già quello che devono fare, hanno cioè una serie di competenze a priori che facilitano il coordinamento informale del processo durante l'operatività. Questo meccanismo viene detto standardizzazione delle capacità (o degli input). Altri esempi di applicazione di questo meccanismo, possono essere ritrovati nelle *equipe* chirurgiche, nelle organizzazioni professionali, nelle università o nelle squadre sportive. Per esempio, nel canottaggio, il selezionatore sceglie dei bravi vogatori e li allena tutti insieme per pochi giorni prima dell'impegno sportivo: se questi sono dei bravi professionisti, questo meccanismo permetterà loro di integrarsi facilmente con gli altri. In una *equipe* chirurgica, l'esistenza a priori della standardizzazione delle capacità, cioè, ancora, l'esistenza a priori di persone con ben definite capacità e conoscenze permette un più rapido e semplice adattamento reciproco; dopodiché, per tutti i problemi residui, si può utilizzare l'adattamento reciproco.

Ne deriva che i meccanismi di standardizzazione non servono a coordinare nel momento in cui si pone un problema, ma servono a priori ad eliminare la necessità stessa del coordinamento;

4) Nel corso del quarto stadio la signora Raku assume altre due persone, ma questo cambiamento, da lei stessa interpretato come incrementale, inizia a peggiorare le cose. Questo è l'unico stadio in cui è necessaria una

transizione per motivi legati all'inefficienza organizzativa, a differenza degli altri modelli, andati in crisi per le esigenze di crescita e di aumento della capacità produttiva da parte dell'organizzazione.

Il quarto stadio, si caratterizza, inoltre, per la creazione di nuovi compiti che vedono l'azienda costruire relazioni con il cliente e con i distributori. Adesso la signora Raku adempie sostanzialmente a questi compiti e non ha tempo per coordinare le attività all'interno del laboratorio; quindi nomina la signorina Bisque capo del laboratorio in modo che attribuisca compiti specifici agli assistenti e coordini il lavoro. Il meccanismo di coordinamento non è più l'adattamento reciproco, ma quello che si definisce supervisione diretta. Esiste un supervisore che non svolge compiti esecutivi ma si dedica a tempo pieno al coordinamento;

5) Nel quinto stadio la signora Raku, in maniera più o meno diretta, organizza le attività di vendita, mentre responsabile della produzione è la signorina Bisque. Viene inoltre introdotto un esperto del lavoro che, estraneo alle attività di trasformazione e di coordinamento diretto, definisce le regole e gli standard, senza avere una responsabilità diretta. Ad un livello inferiore ci sono gli operatori. Vengono inoltre definite le seguenti linee di prodotto: vasi, portacenere, portavasi e animali in ceramica. Di fatto c'è una divisione dei compiti. Per ognuna delle linee di prodotto ci sono cinque persone ed ogni persona segue un insieme di istruzioni standard, elaborate in precedenza, per garantire il coordinamento automatico tra le attività. In questo stadio, anche a fronte di un passaggio da sette a venti persone, non è richiesta la presenza di altri supervisori perché ognuno nell'organizzazione sa esattamente cosa deve fare. In realtà ciò che diminuisce fortemente l'esigenza stessa di supervisione diretta è la presenza di un nuovo meccanismo di coordinamento che, funzionando in maniera simile alla standardizzazione delle capacità, si traduce nella standardizzazione delle attività del processo.

L'ambizione della signora Raku porta l'organizzazione al sesto stadio, nel quale la diversità dei prodotti realizzati spinge a favore dell'introduzione di tre divisioni: prodotti di consumo, prodotti per l'edilizia e prodotti industriali. Adesso la signora Raku coordina l'attività controllando budget e consuntivi delle tre divisioni (non definisce più le tipologie dei prodotti). Quindi ha due tipi di relazioni: una verso l'interno, di coordinamento generico delle attività delle divisioni attraverso la definizione degli obiettivi realizzati, e l'altra verso l'esterno, con il mondo delle banche e degli investitori. In questo stadio il meccanismo di coordinamento utilizzato è la standardizzazione degli obiettivi (degli output).

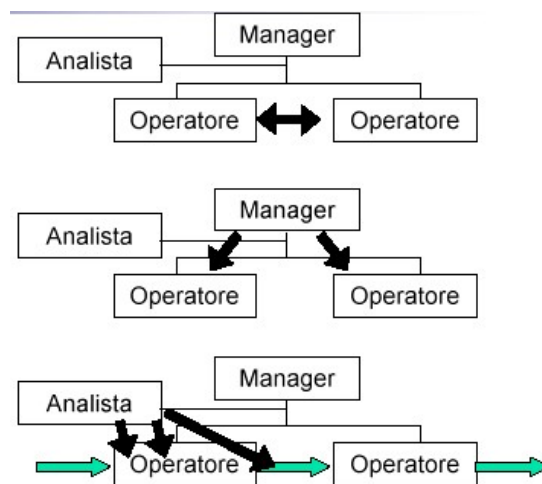


Figura 1 - I Meccanismi di Coordinamento

Al crescere della complessità (Figura) vengono introdotti nuovi meccanismi, che non sostituiscono, ma anzi affiancano i precedenti (l'adattamento reciproco c'è sempre, semplicemente al crescere della complessità il lavoro viene diviso in modo più complesso). All'adattamento reciproco iniziale si affiancano prima la supervisione diretta e in seguito i meccanismi di standardizzazione: la standardizzazione delle capacità, seguita dalla standardizzazione dei processi di lavoro e, infine, dalla standardizzazione degli output (gli obiettivi).

Questi cinque sono, secondo Mintzberg, i principali meccanismi di coordinamento che operano all'interno dell'organizzazione.

Il problema delle organizzazioni è quello di trovare dei meccanismi per i quali si possa ricorrere all'adattamento reciproco non soltanto all'interno di una unità organizzativa, ma anche tra le stesse unità organizzative. Quando le organizzazioni diventano molto complesse è necessario fare ricorso ai meccanismi elementari di coordinamento informale tra le persone.

1.2 PROGETTAZIONE DELLA MICRO E DELLA MACRO-STRUTTURA

La progettazione della struttura organizzativa è un insieme di elementi di base relativamente stabili del sistema dei ruoli, che esprimono i criteri di fondo con cui vengono attuati, fra gli operatori, divisione del lavoro e coordinamento. Risulta possibile distinguere due livelli:

- progettazione della struttura a livello micro: divisione del lavoro e coordinamento tra individui all'interno di gruppi/unità. Problemi tipici affrontati: specializzazione, qualificazione, motivazione, empowerment;
- progettazione della struttura a livello macro: divisione del lavoro e coordinamento tra gruppi/unità nell'organizzazione. Problemi tipici affrontati: livelli gerarchici e “*span of control*”, criteri di aggregazione di posizioni, sistemi di coordinamento tra unità.

Sia la micro che la macrostruttura saranno interpretate andando ad analizzare, per ciascuna di esse, le problematiche di divisione del lavoro, coordinamento e formalizzazione (Tabella 1).

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione del lavoro	Specializzazione	Criteri di raggruppamento
Coordinamento	Meccanismi di coordinamento fra individui in gruppi/unità	Meccanismi di collegamento
Formalizzazione	- Mansionari - Matrice delle responsabilità	- Organigramma - Matrice sociometrica delle relazioni

Tabella 1: Progettazione della micro e della macro-struttura

1.3 PROGETTAZIONE DELLA MICRO-STRUTTURA

1.3.1 Concetti base

I concetti fondamentali riguardo alla struttura a livello micro sono il compito, la mansione e il ruolo.

Il compito è l'insieme di attività od operazioni fondamentali necessariamente collegate in funzione della proprietà/capacità del lavoro umano e in rapporto alla tecnologia impiegata. Nell'esempio della signora Raku (quando era da sola) pesare l'argilla e impastarla erano due attività collegate, erano in qualche modo un unico compito. In un secondo momento, a seguito dell'ingresso della signorina Bisque, cambia l'organizzazione, che vede la scomposizione del vecchio modello necessariamente collegato. Per fare un altro esempio, in un'officina meccanica il compito degli assistenti si limita allo svolgimento fisico dell'operazione (tornitura, fresatura, ecc.), mentre il compito di movimentazione è assolto dalla tecnologia stessa. In un'officina meccanica di tipo tradizionale (*Job Shop*), la stessa attività sarebbe fatta diversamente: un addetto prenderebbe un pezzo, lo posizionerebbe sulla macchina, sceglierebbe gli strumenti adatti e, infine, svolgerebbe l'operazione. Il compito, quindi, dipende anche dalle proprietà, dalle capacità delle azioni umane e della tecnica impiegata.

Altro concetto fondamentale è quello di mansione (traduzione dell'inglese *Job*). La mansione è l'insieme di compiti, tra loro interrelati, assegnabili ad una posizione (casella all'interno di un'organizzazione che può essere ricoperta dall'individuo).

Ultimo concetto fondamentale è quello di ruolo, di difficile definizione perché, a differenza degli altri termini, non fa riferimento al linguaggio tipico militare, ma al gergo teatrale. Un ruolo descrive l'insieme delle aspettative di comportamento nei confronti di un individuo che, in riferimento agli obiettivi dell'organizzazione, devono informare il suo agire e il suo interagire. Facendo riferimento ad una squadra di calcio, le aspettative della squadra sul giocatore non possono essere espresse in una serie di compiti, perché verrebbe a mancare il riferimento all'obiettivo dell'organizzazione (il buon attaccante è quello che contribuisce alla vittoria della squadra nei modi e nelle situazioni che la singola partita comporta). Quindi il ruolo contiene, oltre alla mansione, il riferimento agli

obiettivi ed il contributo che l'organizzazione si aspetta dall'individuo riguardo al raggiungimento degli obiettivi stessi. Mentre quando si parla di mansione si può prescindere dalle persone, altrettanto non può essere fatto quando si parla di ruoli, cioè di individui diversi che possono ricoprire la stessa mansione ma interpretare il proprio ruolo in maniera differente (Vieri e Batistuta sono attaccanti ma interpretano il proprio ruolo in maniera diversa).

Il problema fondamentale è quello della progettazione delle mansioni; il ruolo non è propriamente progettabile, ma sarà stimolato e poi interpretato in modo soggettivo dal singolo individuo. Per progettare una mansione si devono prendere decisioni per ciascuno dei seguenti aspetti:

- specializzazione orizzontale/verticale: questo primo aspetto fa riferimento alla necessità di stabilire cosa fare, quindi i compiti elementari racchiusi nella mansione e il grado di discrezionalità. Quando si parla di specializzazione si fa riferimento alla suddivisione dei compiti in due tipi di direzione: una orizzontale, in cui si ha la separazione dei compiti (ad individui diversi compiti operativi differenti), e l'altra verticale, che indica la separazione dei compiti esecutivi dai compiti di controllo e di programmazione. Quindi è possibile specializzare e ripartire un compito complesso in compiti più elementari o ripartendo le attività tra le persone o separando le attività d'esecuzione dalle attività di controllo. Nel caso della *Ceramics*, si decise inizialmente a favore della specializzazione orizzontale - la signora Raku assegnò alla signorina Bisque una serie di operazioni da seguire al proprio posto (pesare e impastare l'argilla) - e, in seguito, a favore di una specializzazione verticale - la titolare assegnò alla signorina Bisque il compito di coordinare e di assegnare le attività agli altri operatori, separando i compiti di programmazione e supervisione dai compiti di modellazione e decorazione dei vasi.
- libertà/standardizzazione: questo secondo aspetto si riferisce alla necessità di definire gli standard e le regole per la realizzazione dei compiti assegnati. Si può scegliere tra due estremi diversi: da una parte la completa libertà relativamente alle modalità di realizzazione del compito, o, dall'altra la completa formalizzazione, cioè la standardizzazione delle sequenze di azioni da realizzare per svolgere il compito. Ad esempio, quando, sempre nell'esempio della signora Raku, viene assunto l'esperto di problemi del lavoro si formalizzano maggiormente i compiti presenti e si definiscono le procedure, cioè istruzioni standard. Quindi la maggiore formalizzazione della mansione dei ceramisti è affiancata da una diminuzione della discrezionalità degli stessi e da un aumento della prevedibilità dell'output. I motivi alla base di una scelta di formalizzazione sono molteplici: per imporre delle procedure efficienti, per rendere prevedibile, attraverso la standardizzazione del processo di lavoro, l'output e per dare tutela agli individui, facilitandone il coordinamento. Quest'ultimo è uno dei concetti che sta alla base della burocrazia: termine coniato da Max Weber senza alcun tipo di connotato negativo, indica un modello che, attraverso la formalizzazione scientifica sistematica delle mansioni, riesce contemporaneamente a tutelare le persone e a rendere le organizzazioni più efficaci ed efficienti. Quindi, un'organizzazione di tipo burocratico formalizza anche allo scopo di garantire il prestatore d'opera rispetto al datore di lavoro. Ad esempio, il mansionario serve per formalizzare ciò che il prestatore d'opera può e non può chiedere al dipendente. Un altro tipo di garanzia è verso i clienti: ad esempio nella pubblica amministrazione la formalizzazione serve fondamentalmente a garantire l'utente da comportamenti opportunistici o da abusi. Le organizzazioni molto formalizzate si dicono burocratiche o meccaniciste, mentre quelle poco formalizzate si dicono organiche. Nel caso della *Ceramics*, all'inizio l'organizzazione era fortemente organica, per poi diventare sempre più burocratica al crescere delle proprie dimensioni.
- competenze e valori che deve avere colui che realizza i compiti. Definire le competenze vuol dire definire le conoscenze che deve avere un individuo per entrare nell'azienda (ad esempio deve essere diplomato alla scuola di ceramica), il *training* che egli deve seguire, le modalità del suo inserimento (ad esempio affiancato ad un ceramista più esperto) ed infine il tipo di formazione che dovrà fare nel tempo. In passato le organizzazioni tendevano a definire piani di sviluppo delle competenze sul lungo periodo, mentre oggi, a fronte dell'incertezza che caratterizza l'ambiente, questo tende a non essere fatto. Per esempio, "Unilever" è un'azienda che produce beni a largo consumo: essa aveva per il personale dirigente un programma di formazione pianificato su un orizzonte di 11 anni, in modo che lo stesso acquisisse certe competenze nelle mansioni.

1.3.2 Specializzazione

La specializzazione orizzontale sta alla base del successo del modello occidentale (in particolare si vedano Ford e Adam Smith con il “*Trattato sulla ricchezza delle nazioni*” in cui la tesi era che la ricchezza delle nazioni fosse fondata sulla capacità di effettuare una specializzazione della organizzazione), producendo una serie di benefici come l’aumento di destrezza (per esempio il fenomeno delle curve di esperienza che viene accelerato), la riduzione dei tempi di *set up*, l’innovazione sulle tecnologie più delicate, il minore fabbisogno di addestramento, il miglior uso delle caratteristiche individuali. Ad esempio, si possono creare delle mansioni più semplici ripartite in base alle caratteristiche degli individui (una persona può essere più capace a decorare, un’altra a modellare). Chiaramente aumentare oltre un certo livello la specializzazione orizzontale crea problemi in termini di aumento delle esigenze di coordinamento (per esempio la signorina Bisque non esegue altro compito che dirigere gli assistenti); di ripetitività che, oltre un certo limite, può portare a fenomeni di alienazione; di bilanciamento e saturazioni delle risorse. Quindi all’aumentare della specializzazione orizzontale (Figura) da una parte diminuiscono i costi d’esecuzione, dall’altra aumentano i costi di coordinamento; economicamente il problema è quello di trovare il punto di ottimo per il quale i vantaggi dei costi di esecuzione non siano controbilanciati da quelli di coordinamento.

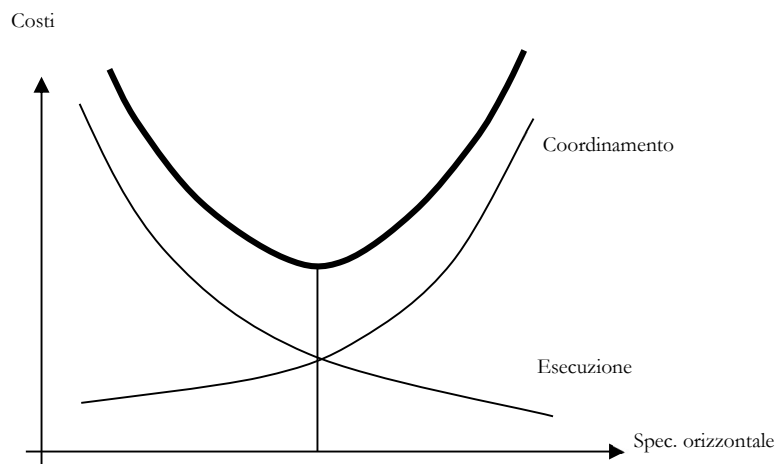


Figura 2 - Trade off tra vantaggi della specializzazione e costi del coordinamento

La specializzazione verticale presenta diversi vantaggi legati alla possibilità di:

- eliminare la mancanza d’ampiezza di visione da parte degli operatori (specializzati nel piano orizzontale), facendo sì che le persone abbiano una visione d’insieme; ad esempio, l’operaio della Ford non ha la minima idea di come si utilizzi quello che produce e quindi, come tale, non ha la visione che gli consente di capire l’impatto di un cambiamento in quello che fa. Operatori molto specializzati in visione orizzontale perdono la visione d’insieme e non possono più risolvere compiti di programmazione e di controllo, ma ci deve essere qualcuno che lo compia per loro. La specializzazione nella direzione verticale segue la specializzazione nella direzione orizzontale;
- ricorrere a manodopera meno qualificata;
- sfruttare al meglio la manodopera ad elevata qualificazione facendole eseguire compiti di supervisione;
- valorizzare le competenze specifiche relative al controllo e alla programmazione.

La specializzazione verticale presenta più problemi rispetto alla specializzazione orizzontale in quanto si può osservare:

- il fenomeno d’alienazione, che è la non percezione da parte del prestatore d’opera del frutto del proprio lavoro; ciò genera nell’operatore la sensazione che gli sia stata tolta la proprietà del compito (il primo a parlarne è Karl Marx ne “*Il capitale*”);
- la scarsa motivazione verso il raggiungimento di obiettivi di innovazione e di miglioramento della qualità, in conseguenza dello scarso controllo.

È chiaro, quindi, che la specializzazione orizzontale e quella verticale sono collegate, però si possono avere dei casi di specializzazione orizzontale o specializzazione verticale diverse (Tabella):

		Specializzazione orizzontale	
		Alta	Bassa
Specializzazione verticale	Alta	Mansioni non qualificate	Manager di basso livello
	Bassa	Mansioni professionali	Manager

Tabella 2 - Specializzazione verticale ed orizzontale

Il primo caso – mansioni non qualificate - si caratterizza per la presenza di un'alta specializzazione sia orizzontale che verticale: è il caso dell'operaio della Ford che ha pochi compiti sui quali non ha controllo.

Il caso opposto è il manager che ha un basso livello di specializzazione sia orizzontale - deve svolgere molti compiti orizzontali, come ad esempio la signora Raku doveva parlare con i finanziatori, i clienti, e con i propri dirigenti per dedurre gli obiettivi - che verticale - non può controllare e programmare in modo rigido un'attività.

Il manager di basso livello ha, invece, una specializzazione orizzontale bassa perché deve svolgere molte attività, ma una specializzazione elevata nella direzione verticale, perché ha un controllo rigido da parte dei propri supervisori con un conseguente scarso livello d'autonomia nella programmazione e nel controllo dei risultati. Infine, mansioni professionali simili a quelle dell'ingegnere, dell'avvocato, ecc... molto spesso hanno un grado di specializzazione orizzontale piuttosto alto (ad esempio il chirurgo si specializza in un particolare tipo d'operazione) e la complessità è tale che la sua mansione non può essere soggetta ad una programmazione e ad un controllo esterno. Le mansioni professionali sono mansioni per le quali è molto difficile e soprattutto inopportuno specializzare nella dimensione verticale, perché si ha bisogno di coinvolgimento, di innovazione e di spirito d'iniziativa.

1.4 PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

1.4.1 Concetti base

Una volta assegnati i compiti alle posizioni, il problema diventa quello di riunire le posizioni stesse in gruppi - le unità organizzative - e le unità organizzative in unità organizzative di livello superiore. L'obiettivo chiaro è sempre quello della semplificazione del coordinamento, della struttura di governo. Tutti i meccanismi di raggruppamento sono scelte che condizionano il funzionamento dei meccanismi di coordinamento: quindi, a seconda delle scelte che vengono prese, vengono definite delle particolari direzioni nelle quali il coordinamento può essere facilitato o meno. I problemi fondamentali sono anzitutto identificare i criteri giusti, i più adatti per il raggruppamento; in secondo luogo, garantire il coordinamento anche tra diverse unità organizzative (questo attraverso degli ulteriori meccanismi).

1.4.2 Raggruppamento

Concetto cardine della progettazione a livello macro è quello di unità organizzativa, che rappresenta un sottoinsieme di posizioni (quindi ad alcune evidentemente corrisponderanno degli individui che interpreteranno certi ruoli) al quale viene assegnato un insieme di compiti. A tal fine esiste una serie di condizioni che devono essere verificate:

- l'unità organizzativa deve essere progettata in modo che i compiti risultino attribuibili in modo relativamente stabile. Ad esempio, se si suppone che il compito sia vendere il prodotto nell'area di Pistoia, anche se la persona che di volta in volta va ad effettuare le operazioni di vendita varia, deve essere chiaro qual è l'unità organizzativa che è responsabile delle vendite in quell'area; questa è una condizione di buona progettazione di una unità organizzativa;

- i compiti assegnati all'unità organizzativa devono essere tra loro interrelati, richiedendo, pertanto, un fabbisogno di coordinamento (evidentemente la condizione deve essere che le persone interagiscano tra di loro).
- è opportuno che i compiti assegnati all'unità organizzativa abbiano dei risultati, producano degli output relativamente autonomi e misurabili; ciò vuol dire che il funzionamento e le prestazioni di una unità organizzativa siano il più possibile indipendenti dall'operato di altri gruppi.

Il vantaggio, se sono vere tutte e tre queste condizioni, è di poter assegnare all'unità organizzativa una responsabilità unitaria: è possibile cioè identificare all'interno di essa un individuo al quale possa venire delegata la responsabilità relativamente al raggiungimento degli obiettivi dell'intera unità organizzativa. In questo modo si semplifica la struttura decisionale dell'azienda, permettendo il meccanismo della delega.

Riassumendo, quindi, le unità organizzative sono dei raggruppamenti di posizioni tali che, a queste condizioni, possono essere assegnati dei compiti relativamente stabili, interrelati e sufficientemente autonomi, in modo da poter assegnare una responsabilità unitaria.

Sorgono a questo punto fabbisogni di coordinamento ulteriori: la divisione del lavoro crea sempre fabbisogni di coordinamento, medio o forte (un coordinamento forte prevede un'interazione, ad esempio giornaliera; uno di tipo medio un'interazione settimanale).

Il problema della progettazione delle unità organizzative diventa quello di definire dei gruppi, cioè di definire dei meccanismi per scegliere i vari raggruppamenti di questo tipo, lasciando invece relativamente più deboli i fabbisogni di coordinamento tra un gruppo e l'altro; dopodiché si dovranno operare ulteriori raggruppamenti a livello via via superiore.

I problemi chiave che sorgono nella progettazione delle unità organizzative sono diversi. Essi riguardano:

- il cosiddetto *span of control* relativo alla dimensione ideale degli elementi da raggruppare; lo *span of control* è la capacità del responsabile di un'unità organizzativa di coordinare un certo numero di posizioni (in questo caso si tratta di individui o di unità organizzative di livello inferiore). Questo tema, agli albori degli studi organizzativi, ha sollevato grosse discussioni; alcuni studiosi hanno limitato a 5 o 7 il numero di riferimenti gerarchici facenti capo alla stessa persona. Anche in questo caso si è in presenza di un *trade-off* tra i costi e le capacità di coordinamento: più si riduce lo *span of control*, più aumentano la capacità e i costi di coordinamento (evidentemente si creeranno più livelli successivi di raggruppamento e, quindi, strutture molto verticali); viceversa, più si aumenta lo *span of control*, più si riducono i costi e la capacità di coordinamento, (il rischio è quello di un'organizzazione coordinata male). Il problema fondamentale è capire il bisogno di coordinamento: supervisione diretta e adattamento reciproco evidentemente richiedono uno *span of control* piuttosto basso; la standardizzazione degli output e degli input dei processi riducono a priori il fabbisogno di interazione, dato che ognuno sa già cosa fare. Quindi lo *span of control* dipende e va capito alla luce di quelli che sono tutti e cinque i meccanismi di coordinamento. Al contrario di supervisione diretta e adattamento reciproco, tutti i meccanismi di standardizzazione consentono di avere *span of control* più elevati;
- la definizione dei criteri di aggregazione, cioè dei criteri in base ai quali è possibile decidere i confini delle unità organizzative;
- i cosiddetti fabbisogni di coordinamento residuo (rispetto a quelle che sono state le scelte di raggruppamento), cioè i fabbisogni di interazione e coordinamento tra compiti assegnati a unità organizzative diverse; in questo caso sorge il problema delle integrazioni interfunzionali tra unità organizzative diverse e di come riuscire a facilitarle.

Per quanto concerne più strettamente la definizione dei criteri di aggregazione, esistono fondamentalmente due tipologie di basi di raggruppamento: basi di raggruppamento orientate agli input (o per mezzi e funzioni) e basi di raggruppamento orientate agli output (o per fini materiali). Le prime aggregano le posizioni o le unità che fanno uso dei medesimi mezzi, siano essi strumenti o competenze. Ad esempio, nel caso della *Ceramics Inc.*, l'aggregazione delle persone che utilizzano i forni utilizza una base di raggruppamento orientata agli input, mentre l'aggregazione di coloro che svolgono attività di modellazione o decorazione utilizza un criterio orientato non tanto allo strumento ma al tipo di competenze (in pratica è lo stesso: c'è ovviamente una relazione tra quelle che sono le competenze possedute e gli strumenti utilizzati; in questo caso si parla di funzioni di unità organizzative orientate agli input).

Nelle basi di raggruppamento orientate agli output il criterio è quello di mettere assieme non coloro che utilizzano gli stessi mezzi, ma coloro che devono poi produrre gli stessi output, a causa delle elevate probabilità di coordinamento e di integrazione; quindi le basi di raggruppamento possono essere per prodotto (aggregazione di tutti coloro che fanno gli animali di ceramica), oppure per cliente (raggruppamento delle persone che producono beni di consumo o che producono per i settori industriali), o per area geografica (aggregazione delle persone che si occupano o gravano sul mercato europeo).

Non sempre è così semplice capire se si sta ragionando in termini di mezzi-funzioni o di prodotti-clienti, cioè se un'organizzazione adotta criteri di raggruppamento orientati agli input o agli output (questo succede soprattutto nelle organizzazioni professionali). In molti casi possono convivere delle situazioni ibride piuttosto ambigue: da un lato ciò che all'interno rende più coerente il raggruppamento è legato alla condivisione di certe competenze; dall'altro è piuttosto il fatto che si servono gli stessi clienti.

Un'altra osservazione da fare è che il problema di raggruppamento si ripresenta a ciascun livello, cioè non soltanto quando si procede a raggruppare le posizioni, ma anche quando le unità organizzative devono essere aggregate in livelli superiori.

Ci sono fondamentalmente quattro criteri di scelta (possono essere desunti dagli studi organizzativi) tra le basi di raggruppamento. I primi due criteri (con piccole differenze) spingono verso la scelta di un raggruppamento orientato agli input:

- le economie di scala: se esistono delle forti economie di scala, prevarrà una base di raggruppamento orientata agli input, perché verranno raggruppate tutte quelle persone che fanno uso degli stessi mezzi, degli stessi impianti, in modo da poter avere una maggiore efficienza (ad esempio, nel caso di un mobilificio molte delle operazioni, molti dei prodotti, sono basati sull'uso dei laminati, pannelli in materiale legnoso; la produzione e la preparazione di base di questi pannelli è del tutto comune, rispetto ai prodotti: allora si possono comprare dei macchinari molto grossi, efficienti, perché si ha una scala molto elevata e quindi si cerca di utilizzarla al meglio);
- le economie di specializzazione, che offrono l'opportunità di specializzare le competenze e di avere maggiore interazione tra gli esperti.

Ci sono però degli altri raggruppamenti che spingono verso scelte a volte differenti:

- le interdipendenze sui processi, che fanno riferimento alle esigenze di coordinamento sul prodotto o sul cliente. Ad esempio il coordinamento sul prodotto potrebbe essere necessario perché un'azienda vuole competere sulla sua capacità di sviluppare velocemente nuovi prodotti; in questo caso ogni volta che si sviluppa un nuovo prodotto si devono fare interagire coloro che sono nella trasformazione, commercializzazione e ricerca, legate a quel prodotto stesso; se invece l'azienda volesse una maggiore personalizzazione della richiesta (fare in modo che il cliente entrando in uno spazio espositivo possa progettarsi da solo la sua cucina), in questo caso evidentemente dovrà avere un'interfaccia unica: un addetto o un designer all'interno di questo spazio espositivo che con una certa strumentazione assista il cliente a progettarsi la sua cucina. Tale figura di interfaccia dovrà essere in grado di avere tutte le informazioni necessarie riguardo la produzione, perché dovrà dire ad esempio cosa è fattibile, i tempi di consegna e il costo (mansioni che dipendono dalla produzione); è inoltre colui che, assemblando una serie di soluzioni possibili, realizza di fatto la ricerca-design. Quindi le interdipendenze, il fabbisogno di coordinamento rispetto al prodotto ed al cliente ovviamente spingono verso un raggruppamento per i mercati;
- il fabbisogno di differenziazione che più che spingere ad un raggruppamento, più che richiedere un coordinamento tra compiti, consiglia una separazione. Il fabbisogno di differenziazione può sussistere sia tra prodotti che richiedono organizzazioni e stili di management differenti, sia tra funzioni che abbiano esigenze di separazione. Facendo un esempio legato ai prodotti, si potrebbe dire che le differenze in termini di risorse e personale che caratterizzano i bagni e le cucine rispetto ai salotti spingono a mantenere questi ultimi separati dai precedenti. Un esempio legato alla segmentazione del mercato può essere il fatto che Ferrari e Maserati sono all'interno del gruppo Fiat, però è difficile che si possano vedere questi prodotti sulla stessa linea di assemblaggio della Panda. Inoltre, ci possono essere dei bisogni di separare gruppi di individui che richiedono delle condizioni operative palesemente differenti;

1.4.3 Formalizzazione

Lo strumento principe di descrizione degli studi organizzativi è l'organigramma (o organogramma).

Si tratta di un albero, cioè il luogo geometrico dei punti tali che esista un solo percorso che congiunge ciascuno dei punti al nodo detto radice. Come strumento rappresentativo di un'organizzazione (ciascun nodo è una unità organizzativa), l'organigramma ha alcune interessanti proprietà: con la sua forma ad albero cabla alcuni dei principi chiave di direzione: ad esempio l'unicità della linea di comando, principio organizzativo secondo cui ogni persona deve avere uno ed un solo capo diretto. Il corollario di questa regola è che esiste ed è unica la linea di comando che unisce ciascuno al vertice aziendale; questo è evidentemente rappresentato in un albero: date due persone che devono interagire, ognuna sa che esiste ed è unico il capo comune, perché le due linee di comando evidentemente andranno a congiungersi in un solo punto (che può essere il vertice strategico).

L'organigramma è uno strumento che, utilizzato per rappresentare le scelte organizzative a livello di macrostruttura, esprime i criteri adottati per unire le unità organizzative, le relazioni gerarchiche; un organigramma dettagliato contiene per esempio per ciascuna unità il nome del responsabile e l'organico (quante persone fanno parte di quella unità organizzativa e che rango hanno: per esempio ci sono 5 persone al 7° livello, 2 all'8°, 10 al 6° livello); altre informazioni riguardano le relazioni orizzontali o diagonali.

L'organigramma ha avuto una grandissima diffusione; in realtà a fronte dei grossi pregi che ne hanno giustificato la notevole diffusione, questo strumento presenta anche alcuni limiti che oggi lo fanno ritenere una rappresentazione troppo povera, o addirittura fuorviante per certi versi, per descrivere le organizzazioni. Tra i pregi devono essere messi in evidenza la sua estrema chiarezza e leggibilità: esso descrive le posizioni esistenti e le colloca all'interno della gerarchia aziendale, mette in luce i criteri utilizzati nel raggruppamento ed esprime le relazioni di autorità formale, gerarchiche. Il difetto chiave che lo caratterizza è la mancata descrizione dei comportamenti informali: l'organigramma si limita a fornire una rappresentazione dell'organizzazione formale, tralasciando le interazioni che esistono e che sono spesso assai più ricche di quelle che sono le relazioni gerarchiche formali. Per queste ragioni spesso si ritiene che l'organigramma sia una rappresentazione troppo statica.

Ci sono altri strumenti più ricchi e che invece di rappresentare ciò che è l'organizzazione sulla carta, cercano di andare ad analizzare e a rilevare ciò che è il suo modo reale di funzionare.

Uno di questi strumenti è la matrice sociometrica delle relazioni: si usa per unità di primo livello e serve a capire qual è il tipo di interazione che hanno diverse posizioni (diversi individui che riportano posizioni diverse). Si tratta di una matrice simmetrica in cui la generica casella esprime (con diverse metriche che possono essere definite) il livello, la frequenza dell'interazione e quindi probabilmente il fabbisogno di coordinamento. Questo tipo di rilevazione serve a verificare le scelte organizzative fatte, oppure ad indicare quelle che potrebbero essere le scelte organizzative più adeguate.

Se ad esempio si nota che, per qualche motivo, esiste una scarsa interazione tra un individuo e i membri della sua stessa unità organizzativa e, viceversa, una forte interazione fra questo stesso individuo e altre persone che appartengono ad un'altra unità organizzativa, si possono cogliere spunti importanti per la progettazione organizzativa.

Il vantaggio di questo tipo di analisi è la rilevazione di una organizzazione reale, in cui si tiene conto anche di quelle che sono le particolarità degli individui. Il difetto principale della matrice sociometrica delle relazioni si traduce nella sua natura di strumento di analisi a posteriori che, in quanto tale, è in grado di indicare alcuni possibili criteri di progettazione, ma non è uno strumento progettuale.

2. CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE DI BASE

Le configurazioni organizzative sono modelli di base ai quali tendono le organizzazioni economiche, in base ai quali è possibile spiegare il complesso delle scelte che esse compiono a livello di microstruttura e di macrostruttura, cioè sia a livello di raggruppamento delle unità organizzative (macrostruttura) che a livello di progettazione dei ruoli, delle mansioni (microstruttura).

In questa sezione si analizzeranno le implicazioni di questi modelli (a che tipo di organizzazioni corrispondono), sia per dare un'interpretazione degli stessi, sia per identificare i criteri per la loro applicabilità, cioè per individuare gli ambiti in cui essi funzionano e, corrispondentemente, i loro punti critici.

Le *configurazioni organizzative di base* sono tre e rappresentano dei modelli teorici ai quali le organizzazioni reali in qualche modo tendono, ai quali cioè esse assomigliano in misura più o meno aderente.

Questi tre modelli sono dei set di decisioni tra loro coerenti. Le organizzazioni reali tendono ad assomigliare all'uno o all'altro di questi modelli, pur avendo magari delle caratteristiche ibride, riunendo cioè aspetti caratteristici di modelli diversi.

2.1 LA STRUTTURA SEMPLICE

La *struttura semplice* è tipica delle piccole organizzazioni imprenditoriali. Esse, o perché di piccole dimensioni, o perché all'inizio del loro ciclo di vita, tendono ad avere un livello di strutturazione molto semplice. Tipicamente ci sono due livelli: un'Alta Direzione, che può essere rappresentata da un individuo o da un gruppo di individui, e una serie di organi di primo livello che possono essere degli individui o, anche in questo caso, dei gruppi che riferiscono direttamente al vertice (Alta Direzione). Almeno il 90% delle organizzazioni economiche ha strutture di questo tipo.

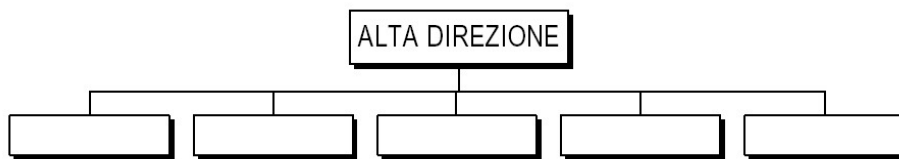


Fig.3 Organigramma di una struttura semplice

Il criterio di divisione del lavoro normalmente è *la competenza*, spesso la competenza in grado.

Prendendo a riferimento a titolo esemplificativo il caso della Ceramics della signora Raku, nella fase iniziale il criterio con cui veniva suddiviso il lavoro era il grado di esperienza di ciascuno: alla signora Bisque inizialmente venivano affidati compiti di livello inferiore perché non aveva una competenza sufficiente a realizzare tutto il ciclo di lavorazione.

I meccanismi di coordinamento principali in organizzazioni che adottano una struttura semplice sono innanzi tutto l'*adattamento reciproco*, e poi, in certa misura, la *supervisione diretta*: l'Alta Direzione tramite la supervisione gerarchica esercita un controllo che facilita il coordinamento. In alcuni casi anche la *standardizzazione delle capacità* costituisce un importante meccanismo di coordinamento: essa consente di avere un maggiore span of control. Ad esempio, uno studio di ingegneri o di avvocati riesce a funzionare con uno span of control, anche molto elevato nonostante la complessità delle attività, poiché si conoscono a priori quali sono le competenze necessarie (standardizzazione delle capacità).

Il punto di forza di queste organizzazioni è la *velocità di risposta*: la catena decisionale è molto breve e quindi decisioni quali il prendere o meno un progetto, realizzare o meno un prodotto, possono essere prese in modo immediato, proprio per la presenza di un solo livello gerarchico. Da questo punto di vista le strutture semplici sono quelle che consentono alle organizzazioni start-up e in generale alle piccole organizzazioni, di essere molto veloci nel cogliere le opportunità, proprio perché riescono a decidere e a muoversi molto in fretta. Oltre a questo, c'è anche una forte *flessibilità*, legata al fatto che esiste normalmente un forte livello di organicità tra le persone: esse sono disponibili a scambiarsi i compiti, le decisioni vengono prese in modo quotidiano, difficilmente utilizzando meccanismi di standardizzazione diversi dalla standardizzazione degli input.

Uno dei maggiori punti di debolezza risiede nella *congestione del vertice*. Queste organizzazioni funzionano bene fintanto che l'imprenditore o il top-manager riesce ad essere molto presente in tutte le decisioni operative. Quindi il top-manager - il vertice strategico, l'Alta Direzione - diventa un po' il collo di bottiglia attraverso cui devono passare tutte le decisioni. Ciò che fino a un certo livello è un pregio che consente alle organizzazioni di essere molto veloci, oltre una certa dimensione diventa un difetto. Questo, ad esempio, è il limite tipico alla crescita di tutti gli studi professionali in cui, di solito, colui che si occupa dell'Alta Direzione è anche un operativo; l'ingegnere capo, titolare di uno studio, o un avvocato, esercita una professione, non essendo d'altra parte disposto a fare a tempo pieno il coordinatore. Pertanto, egli si trova in una situazione critica dovendo affiancare al proprio lavoro professionale attività organizzative, di coordinamento e amministrative, peraltro ritenute meno "pregiate" rispetto a quelle tipiche professionali. In queste organizzazioni, al crescere della dimensione inevitabilmente aumentano i conflitti ed emerge una certa insoddisfazione dei prestatori d'opera. Del resto, non esiste una vera possibilità di crescita per queste organizzazioni, data la struttura molto piatta. Di solito parte degli operatori lascia

l'organizzazione per costituirne altre, dando così vita al tipico fenomeno di “gemmazione”. Ciò accade per i laboratori artigiani, gli studi di ingegneria, di architettura, gli studi legali e simili, che raramente, specialmente in Italia, riescono a superare una certa soglia dimensionale.

L'ambito tipico di queste organizzazioni è quello delle *imprese di piccole dimensioni e delle imprese giovani*. Raramente, fra l'altro, queste riescono a sopravvivere al fondatore, essendo legate alle capacità, al carisma e all'autorevolezza di quest'ultimo: statisticamente, infatti, le imprese che riescono a superare la prima generazione sono molto poche.

2.2 LA STRUTTURA FUNZIONALE

La struttura funzionale costituisce approssimativamente un 5-7% ulteriore delle organizzazioni economiche; è una configurazione molto diffusa tra le medie e grandi imprese, e specialmente tra le prime. Si tratta dello schema a cui comunemente si pensa quando ci si riferisce a un'impresa: questa configurazione è caratterizzata da un livello di delega (di management) intermedio, cui viene affidato il coordinamento di un'unità funzionale, definita grazie ad un *criterio di raggruppamento basato sui mezzi, sulla funzione aziendale*. Nel caso evidenziato in figura, le unità sono la Ricerca e Sviluppo, la Produzione, le Vendite, la Contabilità e il Marketing.



Fig. 4 - Organigramma di una struttura funzionale¹

Il criterio di divisione del lavoro è il *tipo di processo tecnico utilizzato, la conoscenza in natura*.

Su questo si basa la grande invenzione della struttura industriale occidentale dovuta a Ford, con la sua idea di base di mettere insieme le persone che hanno le stesse competenze e usano gli stessi strumenti per poter consentire una grande specializzazione orizzontale.

Il meccanismo di coordinamento principale è la *supervisione diretta*: il coordinamento tra le varie funzioni è garantito dall'Alta Direzione e, all'interno di ogni singola funzione, da ciascuno dei responsabili delle unità. Il responsabile di ciascuna unità funzionale controlla altre persone che hanno competenze analoghe alle proprie, pertanto può fare da supervisore, da “esperto”. In alcuni casi, specie nelle imprese di maggiori dimensioni, un meccanismo di coordinamento tipico è la *standardizzazione dei processi di lavoro*.

Queste organizzazioni si prestano molto bene alla progettazione di meccanismi finalizzati alla riduzione del fabbisogno di coordinamento. Non si tratta però necessariamente di meccanismi standardizzati: le organizzazioni di piccole dimensioni, infatti, spesso hanno strutture funzionali, ma non fanno uso di meccanismi di standardizzazione, quanto, piuttosto, di meccanismi di coordinamento interpersonali legati alla supervisione diretta e all'adattamento reciproco. D'altra parte, crescendo, queste strutture tendono a darsi degli standard per essere più efficienti. Si tratta, infatti, di organizzazioni che attraverso il raggruppamento per mezzi e funzioni, tendono a privilegiare le economie di scala e le economie di specializzazione e, come tali, funzionano bene in *condizioni relativamente stabili*.

Il punto di forza della struttura funzionale è legato alla *possibilità di sfruttare al meglio le proprie potenzialità in termini di economie di scala e di economie di esperienza*.

Il punto di debolezza tipico di una struttura funzionale è la *lentezza decisionale*. Soprattutto se sono stati prodotti una serie di standard, queste organizzazioni risultano essere molto lente nei processi di decisione. Supponendo,

¹ Lo Staff non gestisce le unità funzionali. Rifacendosi al caso Ceramics, lo Staff è rappresentato dall'esperto di problemi del lavoro della signora Raku. Esso viene rappresentato non a caso al di fuori della linea gerarchica. Lo staff assiste il livello dal quale dipende nella predisposizione di standard, regole. In questo caso, lo standard è legato a processi di lavoro, ma, in generale, esso può essere legato anche agli obiettivi, come nel caso della predisposizione del budget aziendale. Questo viene negoziato con l'Alta Direzione ed essa lo impone poi alle unità organizzative. Quindi lo Staff non ha un'autorità diretta sulle persone, ma esercita la sua influenza sui meccanismi di coordinamento, preparando e suggerendo degli standard, proprio come faceva l'esperto di problemi del lavoro della signora Raku. Questi non partecipava alle attività di trasformazione, non vendeva, bensì suggeriva dei modi di operare. Poi la decisione finale spettava evidentemente alla signora Raku.

ad esempio, di voler introdurre un nuovo prodotto, ogni decisione ad esso relativa deve presumibilmente passare dalla Ricerca e Sviluppo, dalla Produzione, dal Marketing, dalle Vendite e dalla Contabilità, uscendo inevitabilmente fuori dagli standard consolidati. Mentre sui prodotti esistenti sono state definite delle regole di comportamento, sui nuovi prodotti è tutto da rivedere. Poiché questo tipo di organizzazioni è progettato per andar bene in situazioni di relativa stabilità, il cambiamento risulta essere un disturbo. Esse spesso preferiscono perdere opportunità piuttosto che dover mettere a rischio i propri meccanismi di funzionamento e i propri equilibri. Inoltre, in questo tipo di strutture si decide tipicamente in base al rapporto di potere fra le unità. Esistono schemi di comportamento, di valore, sistemi di incentivazione separati per gli attori operanti nei vari settori, che sono consolidati. Introdurre delle turbative è sempre un processo molto difficile, che richiede tempo. Queste organizzazioni tendono ad essere poco innovative ma molto efficienti.

L'ambito caratteristico di: tali strutture è rappresentato da *settori abbastanza maturi*, da *contesti stabili e semplici*, come nel caso di *imprese monoprodotto*, oppure imprese che producono beni abbastanza simili. In questo caso questo modello organizzativo consente di raggiungere più di ogni altro l'efficienza. Questo, ad esempio è il modello Ford.

2.3 LA STRUTTURA DIVISIONALE

Un altro tipo di configurazione organizzativa è la cosiddetta struttura divisionale. A volte si parla di soluzione divisionale perché in realtà essa è relativa a un certo livello della macrostruttura organizzativa, rimanendo valide per i livelli inferiori altre possibilità, come si vede nell'esempio in figura.



Fig. 5 - Organigramma di una struttura divisionale

In questo caso l'organizzazione è divisionale ad un primo livello, mentre ciascuna divisione è organizzata secondo una struttura funzionale.

Una struttura divisionale è un'organizzazione nella quale il livello superiore concede una *delega parallela e completa* al livello inferiore: alle divisioni, infatti, viene affidata la maggior parte delle competenze decisionali relative a un certo output. Nel caso illustrato in figura i responsabili dei prodotti A, B e C si occupano della gestione dei relativi prodotti-mercati in autonomia, per quanto riguarda tutti gli aspetti legati alla produzione, alla vendita e all'innovazione.

La base di raggruppamento, almeno al primo livello, è *orientata agli output*, l'obiettivo è quindi favorire il coordinamento rispetto al prodotto-mercato. Da qui risulta evidente che il criterio di divisione del lavoro è *l'output, il cliente, il prodotto, l'area geografica*.

Per quanto riguarda i meccanismi di coordinamento principali, in questo tipo di organizzazione si fa spesso riferimento alla *standardizzazione degli obiettivi*. Pertanto, in organizzazioni di questo tipo lo span of control a livello divisionale può essere anche molto elevato: molte divisioni possono dipendere dallo stesso vertice strategico, da una stessa unità di livello superiore perché i meccanismi di standardizzazione riducono i fabbisogni di coordinamento. In questo caso - standardizzazione degli obiettivi - vengono definiti a priori degli obiettivi reddituali e di impiego delle risorse, obiettivi che poi possono essere perseguiti con relativa autonomia.

La General Motors e la General Electric sono i primi grandi esempi di organizzazione divisionale. Nella GM Sloan faceva parte dell'Alta Direzione, Brown suggeriva gli standard: insieme essi realizzavano il coordinamento tra i diversi marchi, le diverse imprese che costituivano la GM andando semplicemente a definire dei criteri di redditività (ROE, ROI...), sulla base dei quali venivano controllati i risultati. Per il resto i responsabili di divisione erano

sufficientemente autonomi per poter perseguire strategie di differenziazione. Quindi mentre il modello Ford tendeva in modo naturale alla strategia di leadership di costo, le unità relativamente più piccole e flessibili della galassia GM potevano concentrarsi con un determinato marchio, su un ben specifico segmento di clienti e su tale segmento andare a proporre un prodotto unico. Questo tipo di organizzazioni supporta dunque in maniera naturale strategie di segmentazione o di differenziazione.

Tra i punti di forza, la *capacità di diversificare i prodotti* - questa struttura va bene per organizzazioni che hanno molti prodotti anche tra loro disomogenei - e -una *buona velocità di risposta* - per sfruttare una nuova opportunità si può aggiungere una linea di prodotto semplicemente creando una nuova divisione. Il resto dell'organizzazione in qualche modo non ne risente, non ne è coinvolta se non genericamente dal momento che vengono impiegate delle risorse economiche. Nella gestione operativa quotidiana questo tipo di decisioni non creano assolutamente conflitti (come invece accadeva in una struttura funzionale).

Tra i punti di debolezza, l'aspetto più critico è da ricercarsi nella *inefficienza*, legata alle inevitabili *duplicazioni*. Nell'esempio del mobilificio, la decisione di introdurre tre divisioni - una divisione bagni, una divisione salotti e una divisione cucine - porterebbe ad avere tre unità di produzione e tre unità di vendita e quindi probabilmente alcune risorse verrebbero duplicate.

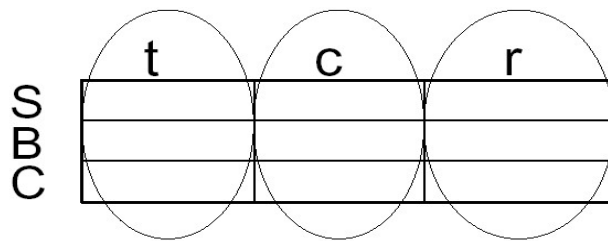


Fig. 6 - Mobilificio S: salotti, B: bagni, C: cucine, t: trasformazione, c: commercializzazione, r: ricerca e sviluppo

Nella realtà tutte le strutture divisionali hanno una serie di funzioni in comune, che giustificano la presenza dell'Alta Direzione. Infatti, se i responsabili delle divisioni avessero tutte le leve decisionali, quale sarebbe il vantaggio a essere un'unica grande organizzazione e non tante organizzazioni diverse? In effetti molto spesso questo problema si pone: in molti casi le organizzazioni divisionali si trasformano in *holding*, strutture, gruppi di imprese autonomi tra di loro, che sono uniti da meccanismi di controllo azionario. In realtà il vantaggio consiste molto spesso nell'avere delle risorse e funzioni in comune, tipicamente tutte quelle legate a *risorse in qualche modo fungibili*. Si ricordino le strategie corporate: il problema era proprio quello di capire quali decisioni potevano essere prese a livello di Alta Direzione. Tipicamente viene accentrata la funzione Finanza, oppure, talvolta, i Centri di Ricerca che sviluppano le tecnologie di base o, ancora, gli staff legati al personale che possono dare servizi comuni (ad esempio Fiat ha un centro di formazione che è comune). In altri casi ci sono vere e proprie funzioni in comune che risultano poi essere delle risorse critiche condivise, dando così vita a delle strutture ibride. Questo di solito crea problemi. Ad esempio, nel caso precedente del mobilificio, l'azienda potrebbe decidere di scomporre la produzione in una produzione di componenti di base, ad esempio dei pannelli, e in una fase successiva di montaggio e rifinitura. In questo caso il direttore del reparto produzione di primo livello, che dipende da più divisioni di prodotti, rappresenta una risorsa critica condivisa. Potrebbero nascere allora conflitti su chi, ad esempio, debba avere l'accesso privilegiato o su chi debba essere consultato prima.

Riassumendo, le strutture divisionali in senso proprio sono caratterizzate dalla maggiore delega possibile ai responsabili di divisione, quindi la maggiore autonomia in termini di controllo delle risorse. D'altra parte, quasi tutte le strutture divisionali per essere più efficienti e per trarre vantaggio dall'essere all'interno della stessa impresa, condividono alcune attività, funzioni e risorse. Maggiore è il livello di condivisione, maggiori sono la necessità di interazione tra i responsabili di divisione e, quindi, i problemi di conflittualità. Questo diminuisce la possibilità di avere uno span of control elevato.

L'ambito tipico delle strutture divisionali è rappresentato dalle *grandi imprese pluriprodotto* che operano su mercati *turbolenti*, cioè imprese che hanno molti prodotti in settori in cui l'innovazione di prodotto assume un ruolo centrale nella competizione strategica.

2.4 LE ORGANIZZAZIONI REALI

Le organizzazioni reali normalmente rappresentano un *ibrido* fra le forme finora analizzate. Considerando un triangolo che abbia per vertici le strutture organizzative di base, le organizzazioni reali stanno in punti interni ai lati di tale triangolo.

Ad esempio, nel caso del mobilificio si ha la Finanza come funzione comune, ma questo non crea dei grossi problemi perché il grado di fungibilità offerto da quella funzione è abbastanza forte. Anche parte della Produzione è in comune mentre ci sono altre parti della stessa, come la rifinitura, che vengono fatte da ciascuna divisione. Questo è un classico esempio di struttura ibrida, tra una forma funzionale e una divisionale, nonostante la maggiore somiglianza con una la soluzione divisionale. Qualora anche il Marketing e la Contabilità fossero in comune, la struttura comincerebbe ad assomigliare più ad una organizzazione funzionale che non ad una divisionale.

Il criterio di divisione del lavoro, anche allo stesso livello, è *variabile*: alcuni operatori sono raggruppati perché devono collaborare *rispetto a un prodotto*, altri perché devono usare *gli stessi mezzi, strumenti o competenze*.

L'esistenza di criteri diversi allo stesso livello crea una serie di problemi, quali la presenza di sistemi di incentivazione diversi allo stesso livello gerarchico. Nel caso di figura 5, relativamente alle divisioni "prodotto A" e "Prodotto B" si potrebbero avere dei sistemi di incentivazione basati sul raggiungimento di obiettivi di redditività (si tratta di centri di profitto o addirittura di investimento), mentre per Produzione e Finanza (centri di spesa o di costo) si possono avere sistemi di incentivazione diversi (cioè la Finanza è anche un centro di ricavo). Questo potrebbe causare una serie di potenziali conflitti a questo livello. Pertanto, punti di debolezza sono *l'instabilità e il conflitto*.

Tra i punti di forza, assume particolare importanza *l'adeguatezza della struttura alla situazione contingente*. Tornando al caso del mobilificio si potrebbe pensare ai salotti come a un mondo abbastanza a sé, e quindi costituire una divisione salotti. D'altra parte, si potrebbe ritenere che, avendo bagni e cucine degli input in comune (pannelli in legno), essi debbano avere una serie di funzioni in comune. Per il resto, quindi per quanto riguarda le vendite e il secondo livello posso pensare di creare delle divisioni. In questo caso la struttura risultante è una struttura ibrida tagliata su misura di quelle che sono le caratteristiche tecniche specifiche dell'azienda.

Come si è detto, un punto di debolezza di queste strutture sta nella instabilità e conflittualità. Per questo motivo se lasciate libere di evolvere esse tendono ad avvicinarsi maggiormente alle strutture di base che, più facili da gestire perché più coerenti, non presentano punti di attrito insiti nell'organizzazione. Sempre con riferimento alla figura 3, per evitare conflitti, probabilmente i responsabili dei prodotti A e B, al momento di rinnovare gli impianti, decideranno di acquistare due macchinari invece di uno, stabiliranno una divisione delle squadre di produzione facendo così migrare la struttura organizzativa verso una divisionale pura. Questa è un'evoluzione abbastanza normale, ma potrebbe non essere consigliabile dal punto di vista dell'efficienza, della capacità di adeguarsi alle caratteristiche contingenti.

Per quanto riguarda i **contesti tipici**, troviamo questo tipo di struttura *in aziende di medie e grandi dimensioni in mercati turbolenti* in cui convivono processi di routine e processi di innovazione. In questo caso si ha bisogno di avere allo stesso tempo unità organizzative anche fortemente diverse e questa struttura risponde a tale necessità.

2.5 I MECCANISMI DI COLLEGAMENTO

2.5.1 I Team inter-funzionali.

Il meccanismo più semplice e più comune per gestire il coordinamento fra le unità è quello delle riunioni e dei team.

Infatti, se c'è la necessità di gestire un problema di coordinamento, che coinvolge più unità organizzative diverse, la soluzione che passa attraverso la gerarchia può essere sconsigliabile, poiché così facendo, da una parte i tempi per la decisione possono diventare troppo lunghi e dall'altra si può correre il rischio di sovraccaricare il vertice; una soluzione possibile potrebbe essere quella di far uso semplicemente di comunicazioni informali, che spesso, però, risultano essere non sufficienti.

In questo caso non resta altro che progettare dei meccanismi per i quali l'adattamento reciproco sia favorito.

Da qui nasce l'esigenza di istituzionalizzare le riunioni, sfruttando il meccanismo dei team; meccanismo, questo, che viene ad assumere una posizione particolarmente centrale soprattutto nei nuovi modelli organizzativi.

In questo modo il coordinamento è garantito dalla presenza di persone che lavorano sia all'interno della propria unità organizzativa, sia all'interno del team che fa da raccordo fra le varie unità.

In dipendenza dell'*orizzonte della collaborazione* (di natura temporanea oppure di carattere permanente) e del *tipo d'interazione richiesta* (a tempo pieno, oppure di poche ore la settimana), si possono identificare almeno tre tipologie di team.

■ Team interfunzionali

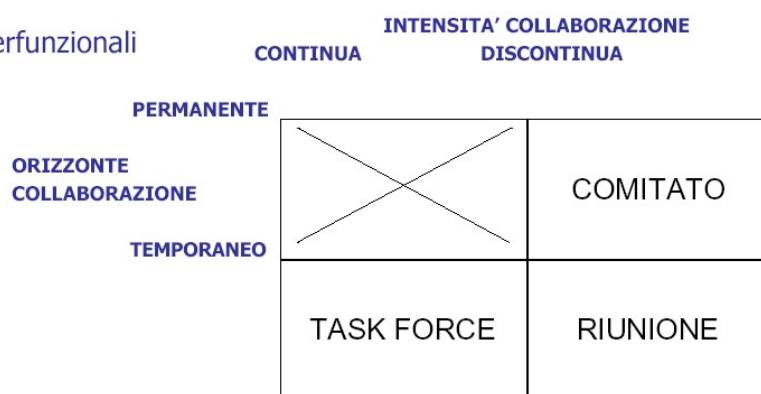


Fig. 7 - Team inter-funzionali

Combinando fra loro le diverse situazioni possibili in termini di orizzonte della collaborazione e intensità della stessa, si nota subito come il caso di interazione a carattere permanente e continua nel tempo vada al di là delle esigenze che possono essere soddisfatte da un team, poiché è la tipica modalità di interazione che si ha all'interno di un'unità organizzativa.

Se si vuole affrontare, attraverso la collaborazione inter-funzionale, un problema che ha un *orizzonte di tipo temporaneo* e che richiede *un'interazione sporadica*, si adotta il meccanismo di coordinamento più debole e meno costoso, ovvero si convocano una o più riunioni.

Un settore nel quale buona parte del tempo è speso in riunioni è quello delle società professionali.

Perché una riunione sia efficace deve essere *tempestiva* e devono essere presenti tutte le *persone che hanno le competenze utili* a risolvere il problema. Quindi molto spesso dal punto di vista della progettazione organizzativa è utile saper identificare le caratteristiche delle riunioni. In Fiat, ad esempio, tempo fa, all'interno di un progetto erano stati creati dei meccanismi per indire in maniera automatica alcune riunioni: in corrispondenza di certi stimoli provenienti dal processo produttivo, venivano convocate, secondo una logica prestabilita, delle riunioni, i cui partecipanti erano già stati fissati al momento in cui si era previsto il possibile insorgere del problema.

Questa programmazione risulta molto utile quando si lavora in produzione, dove i tempi e la tempestività nel rispondere ai problemi sono estremamente critici; si pensi all'arrestarsi di una linea di produzione, oppure al generarsi di una extra difettosità in uscita.

Nei casi in cui il problema è di tipo *permanente*, continuo nel tempo, ma richiede una *collaborazione non a tempo pieno* si può fare ricorso ai comitati.

Un caso tipico è la formulazione del piano settimanale di produzione che richiede generalmente l'interazione fra il responsabile della produzione, o della pianificazione della produzione, ed il responsabile delle vendite. Quando ci si trova in queste situazioni si fa ricorso alla nomina di comitati che si riuniscono con una certa cadenza prefissata.

Nelle organizzazioni funzionali normalmente c'è un comitato di direzione che si riunisce con una certa periodicità, spesso all'inizio della settimana, per discutere e pianificare alcune delle attività settimanali e per affrontare alcuni problemi che comunque capitano con una certa frequenza.

Ultimo caso è quello in cui l'*orizzonte di collaborazione* è *temporaneo*, ma l'*intensità di cooperazione richiesta* è *alta*: in tali situazioni si creano le cosiddette task-force, o team di progetto.

Spesso questo accade quando c'è la necessità di sviluppare un nuovo prodotto, oppure di implementare un nuovo sistema informativo: l'intensità della collaborazione richiesta è inter-funzionale ed elevata, ma tale collaborazione è anche di carattere temporaneo, di durata legata al termine fissato per il lancio del nuovo prodotto, o dell'entrata in funzione del nuovo sistema informativo.

La task-force si collega al tema del project management; il fatto che la complessità gestionale sia oggi più elevata, anche perché si ha una maggiore pressione interna volta ad ottenere risultati in termini di coordinamento, fa sì che il meccanismo delle task-force sia sempre più utilizzato. Esistono, come caso estremo, organizzazioni che praticamente funzionano solo attraverso gruppi e task-force.

In questo caso, il paradigma organizzativo fondamentale diventa, evidentemente, quello del lavoro per progetti, vale a dire il *project management*.

2.5.2 Manager integratori

I team necessitano al loro interno di qualcuno che ne garantisca la continuità. Per questo molto spesso all'interno dei team, o in alternativa agli stessi, vengono create delle cosiddette figure di collegamento, ovvero delle persone all'interno di una task-force, o relativamente a delle riunioni periodiche, mantengono quelle che sono le informazioni fondamentali e facilitano il trasferimento di queste informazioni. In questo caso si può dire che queste figure corrispondono, in pratica, a dei coordinatori delle attività del team.

Altre volte, invece, si evita che ci sia bisogno di avere il comitato, nominando un responsabile del collegamento fra le unità. In questo caso non viene affidato un ruolo gerarchico: le figure di collegamento spesso fungono da "piccioni viaggiatori", "telefoni umani". Ad esempio, per molti anni i responsabili della logistica -figure relativamente giovani, di grado basso nella gerarchia aziendale -hanno avuto il compito di facilitare il coordinamento fra la produzione e le vendite, relativamente agli aspetti connessi al processo logistico. Tali figure non godono di un'autorità di controllo, ma presidiano certe informazioni e certi strumenti di pianificazione; si differenziano dagli staff, per via della loro funzione che non è quella di definire delle regole, bensì quella di coordinare e di facilitare la comunicazione.

In taluni casi alle figure di collegamento viene attribuita maggiore autorità, venendosi così a creare dei veri e propri "manager trasversali".

Quest'ultimo è un passo importante, spesso anche abbastanza traumatico. Se questa responsabilità viene ricoperta da un giovane laureato senza forte autorità, la struttura di potere esistente non ne soffre oltre una certa misura; quando invece l'autorità concessa a tale figura diventa forte, i meccanismi interni di gestione del potere possono iniziare a vacillare.

Questi manager, così introdotti, sono i cosiddetti manager integratori; ce ne sono di diverso tipo, ma quelli comunque più tipici sono i *product manager*, i *project manager* e gli *account manager*. Questi ultimi, in particolare, al giorno d'oggi sono particolarmente in voga.

- **Product Manager** In genere il product manager è, all'interno di una struttura funzionale, ma multiprodotto, colui che si fa garante del buon coordinamento di tutte quelle attività dell'impresa che vanno ad influenzare la riuscita di una linea di prodotto esistente. Facendo riferimento ancora una volta al caso del mobilificio (figura 4), si supponga che quest'ultimo, per ottenere maggiore efficienza, adotti una struttura funzionale, in cui sono presenti tre unità organizzative: produzione, vendita e ufficio tecnico (sviluppo nuovi design). Può accadere che, per via dell'importanza che viene ad assumere per l'impresa il mercato dei salotti, si decida di presidiare il "prodotto salotto": a tal fine può essere utile un product manager che interagisca con il responsabile della produzione, delle vendite e dell'ufficio tecnico, allo scopo di portare avanti una politica coerente di sviluppo del prodotto. Una figura del genere ha spesso competenze legate al marketing ed alle vendite, per quanto egli abbia una visibilità interfunzionale. In aziende ad alta intensità tecnologica la necessità di 'comprendere' il prodotto e, quindi di avere forti competenze di tipo tecnico porta a scegliere i propri product manager fra gli ingegneri, sebbene questi stessi non siano coinvolte né nella progettazione, né nella produzione del bene.

- Project manager: un altro esempio tipico di manager integratore è il project manager. Mentre i product manager sono, per loro stessa natura, legati ai comitati, se non addirittura alternativi a questi, i project manager fanno spesso riferimento all'esistenza di una task-force e sono, rispetto a tale organo, i responsabili dell'ottenimento dei risultati del progetto in questione. Pertanto, mentre i product manager hanno obiettivi a carattere permanente, da stabilirsi in sede di budget annuale, il project manager ha obiettivi di progetto, da raggiungere in un tempo relativamente limitato, allo scadere del quale non è più project manager, o almeno non è più project manager del progetto in questione: In sintesi il project manager è caratterizzato da una responsabilità non permanente, bensì delimitata nel tempo.
- Account Manager: è colui che presidia la "dimensione cliente", allo stesso modo in cui il product manager si occupa del prodotto ed il project manager del progetto. L'account manager è responsabile del coordinamento di tutte quelle attività rivolte verso il cliente; egli diventa pertanto importante nella misura in cui l'impresa voglia proporre al cliente non prodotti specifici, bensì soluzioni integrate. In questo caso l'account manager risulta essere fundamentalmente colui che gestisce l'interfaccia con il cliente, andando ad integrare l'offerta dell'azienda rispetto a quest'ultimo.

I manager integratori hanno in genere alcuni problemi tipici legati alla loro funzione, nonché alla definizione della loro autorità: in primo luogo, queste figure dovendo avere una visibilità molto ampia e dovendo dialogare con rappresentanti di più unità organizzative, devono possedere una visione di insieme delle attività dell'azienda. L'azienda ha pertanto il problema di formare o reperire all'esterno persone con adeguate capacità.

Ad ogni modo il problema più grande collegato all'attività del manager integratore deriva dalla mancanza di una vera e propria autorità su quelle aree su cui deve avere visibilità, proprio perché figura trasversale; l'essere coordinatori a livello orizzontale, fa risultare i manager integratori al di fuori della gerarchia.

Questa situazione fa sì che spesso si crei un *gap fra la ridotta autorità del manager*, che è legata in sintesi nella possibilità di poter effettivamente controllare delle risorse *e la responsabilità* di carattere trasversale che è, comunque, grande.

Così, ad esempio, il project manager deve rispondere di obiettivi in termini di tempi, costi e qualità nella riuscita del progetto, usando risorse sotto il controllo di unità organizzative sulle quali egli non ha autorità di tipo gerarchico.

Si può dire che egli influenzi i suddetti risultati ma che non può controllarli pienamente.

Lo stesso vale per il product manager: egli, pur non avendo il controllo né della produzione, né del settore vendite, né del design del prodotto affidatogli, è comunque responsabile della crescita della quota di mercato di quel prodotto.

Il fatto che esista questo gap fra autorità e responsabilità, contraddice uno dei principi fondamentali dell'organizzazione classica, ovvero la necessità di coerenza fra le due cose. Inoltre, il dover rispondere di cose fuori dal proprio controllo è fonte di non poco stress per i manager integratori.

Il manager integratore funziona bene nella misura in cui l'organizzazione, pur non affidandogli una responsabilità gerarchica diretta (il che equivarrebbe a creare un'altra unità organizzativa trasversale alle altre e quindi fonte di disordine), riesce a dargli delle fonti di autorevolezza, che rendano la sua influenza più forte.

A tal fine, certe volte, il *top-management* semplicemente *ratifica la posizione del manager integratore* sottolineando che egli riferisce personalmente al vertice in relazione al conseguimento degli obiettivi richiesti.

In questo modo, grazie all'investitura dall'alto, viene sottolineata l'autorevolezza della carica. La persona è poi più ascoltata per il fatto che, pur essendo di livello gerarchico relativamente basso, può mettersi in diretto contatto con il vertice; il potere gerarchico del manager integratore rimane formalmente inalterato, ma la sua influenza effettivamente aumenta.

In altri casi è lo stesso *presidio di informazioni critiche* a concedere autorevolezza: ad esempio può accadere che il project manager abbia tutte le informazioni relative allo stato di avanzamento del progetto, o che sia il depositario delle informazioni relative ai requisiti chiesti al nuovo prodotto dal cliente. Il controllo di informazioni di questo tipo dà senza dubbio al manager integratore una forte autorevolezza.

Così avviene per l'account manager, che conosce il cliente, che ha la capacità di capire quello che vuole.

Altro modo per far aumentare il peso del manager integratore è quello di presentarlo come una persona dotata di *esperienza e competenza*, cosa che però è spesso relativamente difficile, considerando che per un compito in cui serva una visibilità di carattere generale, ma status non troppo elevato, si scelgono spesso persone giovani e quindi con poca esperienza.

Un modo ben più efficace per dare autorità ad un manager integratore è quello di *assegnargli delle risorse* da gestire; ad esempio, controllando un budget essi possono chiedere che le unità funzionali, che sono centri di costo, giustificino i propri costi allocandoli sul progetto o sul prodotto di cui il manager è responsabile.

In sintesi, diventando in questa maniera una figura che ha la possibilità di controllare delle risorse, il manager integratore ha una moneta di scambio che lo aiuta a perseguire gli obiettivi assegnati.

Infine, il modo più forte di dare autorità, è forse la concessione al manager integratore della *possibilità di partecipare in qualche modo al processo di valutazione*.

Tutto questo non avviene sempre in modo ufficiale: talvolta la semplice dichiarazione che il manager integratore prende parte alla valutazione modifica l'atteggiamento dei responsabili delle unità organizzate verso il manager integratore. Essi, infatti, cominciano a comprendere di avere un duplice riferimento, che è costituito oltre che dal vertice gerarchico, anche dal manager trasversale.

Talvolta, per rafforzare tale sensazione, si giunge a dare ai manager integratori la possibilità di distribuire parte degli incentivi annuali.

2.5.3 Struttura a matrice

In alcuni casi di particolare complessità, il fabbisogno di multidimensionalità, cioè di integrazione dell'organizzazione secondo molteplici dimensioni, diventa tale da spingere l'impresa a non scegliere più per non privilegiare una dimensione organizzativa e lasciare a dei semplici meccanismi di collegamento la gestione delle interdipendenze residue. Si vuole infatti accentrare e cablare all'interno della struttura l'esistenza di molteplici dimensioni organizzative che sono rilevanti ad un certo livello.

Si rinuncia ad un assunto fondamentale del pensiero organizzativo tradizionale che è l'unicità del comando e si ricorre alle cosiddette strutture a matrice.

Le strutture a matrice nascono intorno agli anni '60- '70 negli USA in organizzazioni molto complesse ed anche temporanee (la prima studiata con attenzione fu quella del progetto Apollo).

Ad un certo livello della struttura esistono due dimensioni organizzative entrambe rilevanti, venendosi così a definire una doppia linea di management: ad esempio un'azienda può decidere che il presidio sui mezzi e sulle funzioni (e quindi l'esigenza di coordinare persone che svolgono processi simili e che pertanto usano input simili) sia importante, ma al tempo stesso non si possa trascurare anche il presidio rispetto al prodotto.

Allora si dà alle persone un duplice riferimento; ad esempio, in figura è possibile identificare un gruppo di persone che riferisce contemporaneamente sia al direttore del marketing sia ad un responsabile di prodotto.

Si ha come principale vantaggio la possibilità di coordinare attività relative sia ad una dimensione sia all'altra. In questi casi la struttura può essere descritta per mezzo di una *matrice funzione/prodotti*.

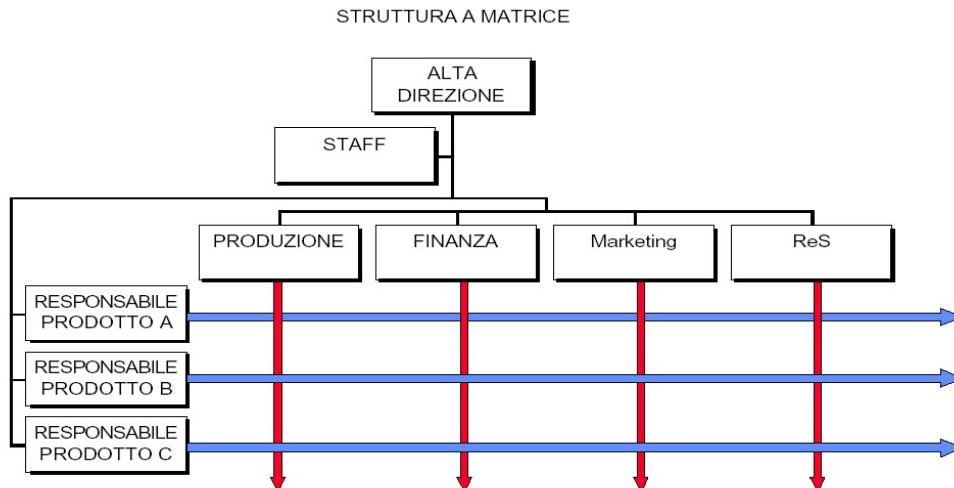


Fig. 8 - Struttura a matrice

Esistono anche altri tipi di matrice, come *la matrice globale o matrice prodotti/mercati*:

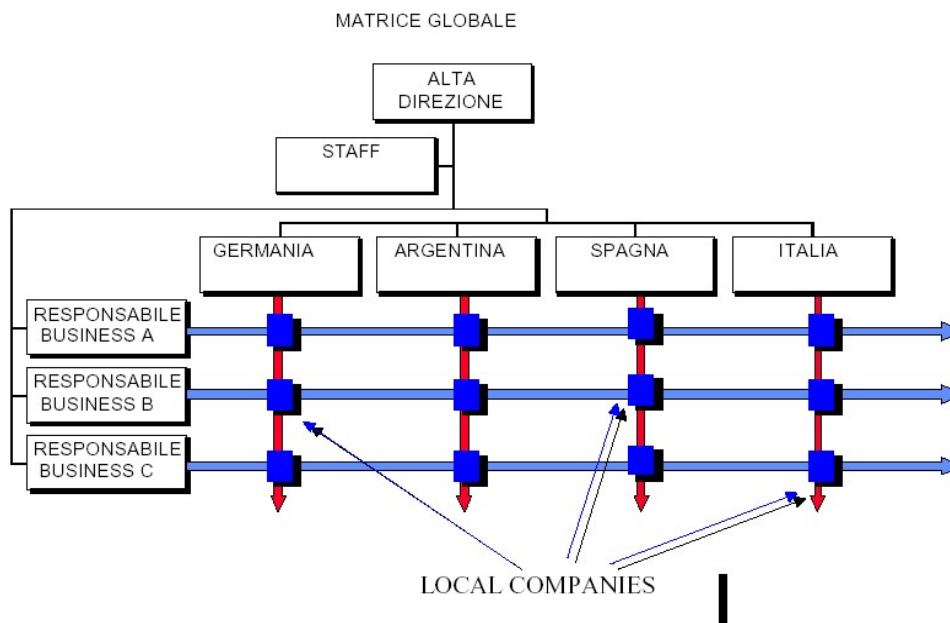


Fig. 9 - Matrice prodotti-mercati

La maggior parte delle multinazionali ha, ad almeno un livello, una struttura matriciale di questo tipo in cui si decide di utilizzare due livelli di raggruppamento, entrambi orientati agli output, ma di tipo diverso. Si hanno due dimensioni, una per aree di mercato, l'altra per business e sulle loro intersezioni possiamo individuare le cosiddette local companies.

Le strutture a matrice molto spesso sono organizzate a holding: i singoli nuclei sono essi stessi delle aziende. Le local companies riferiscono contemporaneamente al responsabile del paese e al responsabile del business nel quale operano. Si ha quindi una duplice linea di crescita professionale e gerarchica. Un esempio è la Asea BrownBoveri.

In figura 10 è mostrata la struttura che aveva prima la ABB: un gruppo di tremila imprese sparse in tutto il mondo.

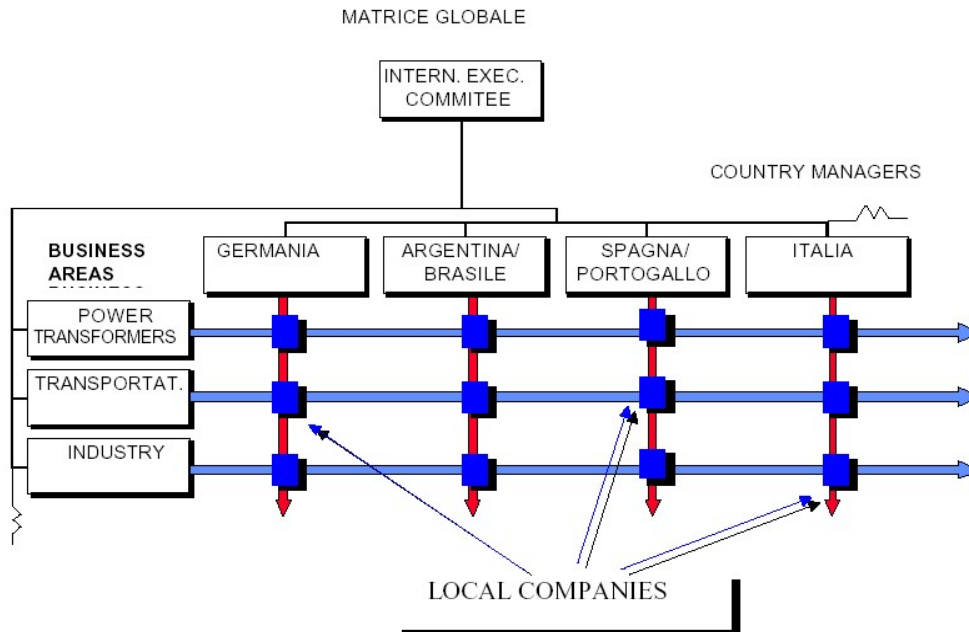


Fig. 10 - Struttura ABB

L'organizzazione prevede un team di persone che realizza il coordinamento complessivo (internal executive committee). Si possono individuare inoltre dei responsabili di paese (che non godono di un elevato potere generale, ma a livello di paese garantiscono una serie di servizi comuni) e le business areas a loro volta divise in business unit.

Volendo descrivere una struttura a matrice, i criteri di divisione del lavoro che si utilizzano sono *molteplici*; addirittura, allo stesso livello noi troviamo una molteplicità di criteri adottati per il raggruppamento e quindi per l'integrazione.

I meccanismi di coordinamento fanno riferimento in particolare ad un forte *adattamento reciproco* e ad una spiccata *standardizzazione degli obiettivi* poiché la duplicità dei riferimenti fa sì che sia necessaria molta negoziazione. Ad esempio, dato un problema, non è scontato chi debba decidere, nel caso che ci siano implicazioni sia rispetto al paese sia al prodotto.

I punti di forza di queste strutture sono la *multifocalizzazione* (capacità di focalizzarsi su tutte le dimensioni della matrice), una forte *innovatività* e *flessibilità*. Sono strutture dinamiche, più efficienti di una struttura divisionale che accetta, in nome del coordinamento rispetto agli output, di realizzare duplicazioni. In questo caso non si verificano duplicazioni, si accetta invece che ci siano risorse condivise ed anzi si cerca di presidiarle; da questo deriva l'elevata flessibilità e la capacità di sinergia e d'integrazione.

I punti di debolezza di questa struttura sono gli *alti costi indiretti*, un *elevato numero di manager* e la notevole quantità di *tempo speso in processi decisionali*.

Per rendere la struttura veloce le linee gerarchiche devono essere molto piatte.

La duplicità di riferimenti rende queste organizzazioni molto conflittuali, con il risultato di richiedere una forte assunzione di responsabilità. Talvolta paradossalmente, con più riferimenti si ha anche una maggiore libertà e questo crea conflitto e stress. Si evita comunque che la duplicità di riferimenti scenda ad un livello troppo basso. Alcuni autori sostengono la normalità di avere più riferimenti; il principio d'unità del comando nasce, secondo loro, perché i primi studi organizzativi sono stati fatti sulle organizzazioni militari, dove è necessaria ed auspicabile una unità del comando. Vi sono invece molti organismi sociali ove questo non avviene (si veda come esempio il caso della famiglia).

La struttura a matrice è la struttura tipica delle *grandi imprese in contesti ad elevata turbolenza*: è il caso, ad esempio, dei mercati maturi in cui improvvisamente diventa molto importante, data la globalità, recuperare sinergie o viceversa dare importanza ai singoli paesi.