

ECONOMIA e ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

MODULO III STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Prof. ANTONELLA MARTINI, PhD
DESTeC, Scuola di Ingegneria
antonella.martini@unipi.it
tel. +39 050 2217361



UNIVERSITÀ DI PISA

DIVISIONE DEL LAVORO E COORDINAMENTO

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 semiasciutti, 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 fase: Raku da sola

- 1 persona
- più compiti

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.

II fase: Raku + Bisque

- divisione del lavoro
- specializzazione orizzontale
- coordinamento informale per mutuo adattamento

DIVISIONE DEL LAVORO E COORDINAMENTO

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 occorreavano 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 stata 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.

III fase: Raku + Bisque + 3 assistenti

- standardizzazione input
- mutuo adattamento

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.

IV fase: Raku + Bisque + 5 assistenti

- difficoltà di coordinamento
- ampliamento compiti commerciali (Raku)
- supervisione

DIVISIONE DEL LAVORO E COORDINAMENTO

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.

Caso tratto da H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*

V fase: esperto e organizzazione della produzione con linee di montaggio

- istruzioni standard → standardizzazione processi
- singolo compito per ogni linea di produzione

VI fase: organizzazione dell'azienda in divisioni

- articolazione in divisioni
- coordinamento mediante programmi (budget)

DIVISIONE E COORDINAMENTO

Progettazione della struttura

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

- Progettazione della struttura a livello MICRO:
 - Problemi tipici: qualificazione, motivazione, *empowerment*
- Progettazione della struttura a livello MACRO:
 - Problemi tipici: livelli gerarchici e “*span of control*”, criteri di aggregazione di posizioni

	MICROSTRUTTURA	MACROSTRUTTURA
Divisione del lavoro	Specializzazione	Criteri di raggruppamento
Coordinamento	Meccanismi di coordinamento fra individui in gruppi/unità	Meccanismi di collegamento
Formalizzazione	<ul style="list-style-type: none">■ Mansionari■ Matrice delle responsabilità	<ul style="list-style-type: none">■ Organigramma

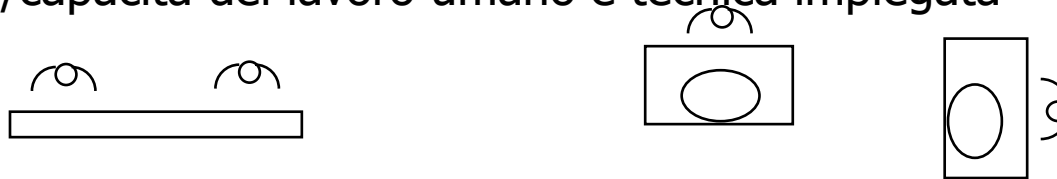
PROGETTAZIONE MICROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	■ Organigramma

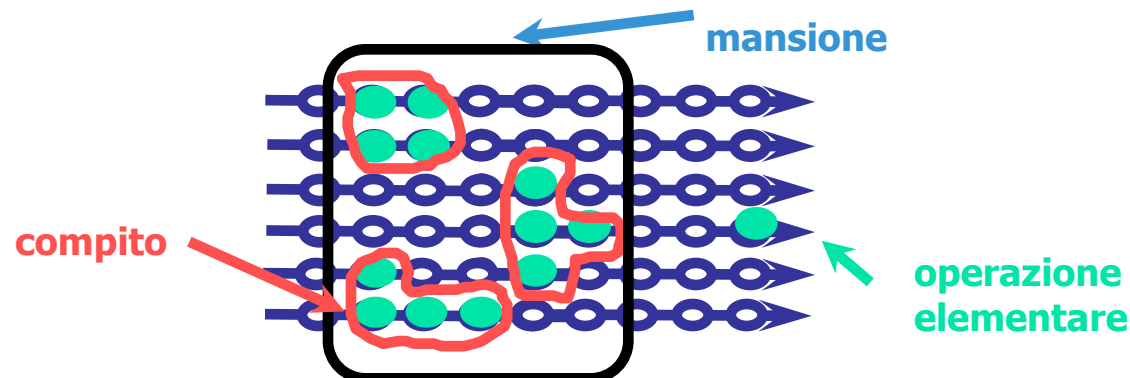
PROGETTAZIONE E ASSEGNAZIONE AGLI INDIVIDUI DI COMPITI, MANSIONI E DEFINIZIONE POSIZIONI E RUOLI

Concetti fondamentali

- **Compito**: insieme di attività o operazioni necessariamente collegate in funzione di proprietà/capacità del lavoro umano e tecnica impiegata



- **Mansione**: 'insieme dei compiti assegnabili ad una **posizione** (che può essere ricoperta da una persona)
- **Ruolo**: insieme delle aspettative di comportamento nei confronti di una persona in riferimento agli obiettivi dell'organizzazione che devono informare il suo agire ed interagire



MICROSTRUTTURA

Progettazione mansioni

Definizione per ciascuna posizione di:

- **cosa fare:** compiti elementari compresi nella mansione e grado di discrezionalità (autonomia nella programmazione e nel controllo dei risultati)
⇒ specializzazione orizzontale e verticale
- **come:** definire standard e regole per la realizzazione dei compiti assegnati
⇒ formalizzazione
- **con che competenze:** definire quali conoscenze e skill e valori deve avere colui che realizza tali compiti
⇒ selezione, formazione

2.2 MICROSTRUTTURA

Specializz. orizz.le/vert.le

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma ■ Matrice sociometrica

Effetti congiunti di specializzazione verticale e orizzontale

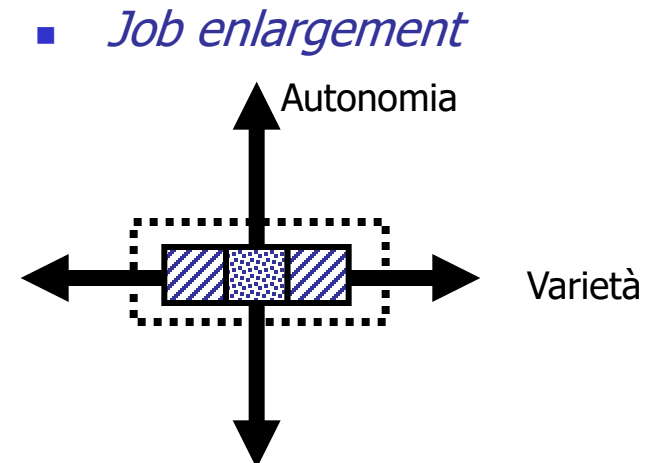
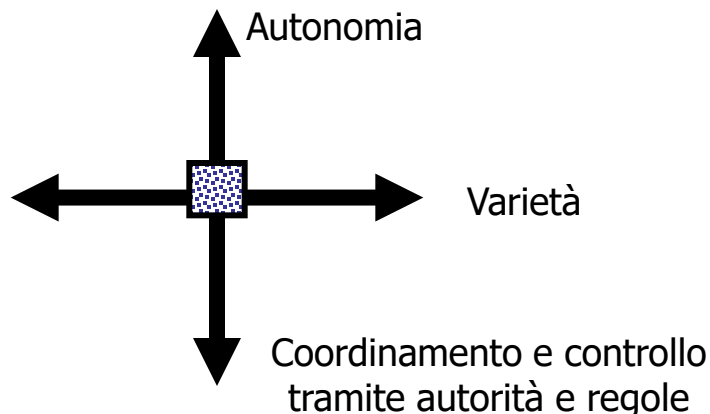
		SPECIALIZZAZIONE ORIZZONTALE	
		ALTA	BASSA
SPECIALIZZAZIONE VERTICALE	ALTA	MANSIONI NON QUALIFICATE	MANAGER DI BASSO LIVELLO
	BASSA	MANSIONI PROFESSIONALI	MANAGER

2.2 MICROSTRUTTURA

Riprogettazione mansioni

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma ■ Matrice sociometrica

- Spinte alla base della riprogettazione delle mansioni
 - poca motivazione lavoratori
 - variazioni richieste dal mercato ed esigenze di innovazione
 - problemi sindacali
- Principali modalità di riprogettazione
 - *Job enlargement*: ampliamento del numero dei compiti elementari assegnati a ciascuna posizione
 - Mansione tayloristica



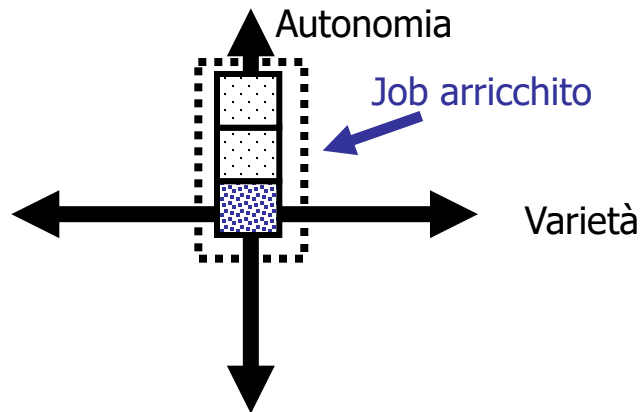
2.2 MICROSTRUTTURA

Riprogettazione mansioni

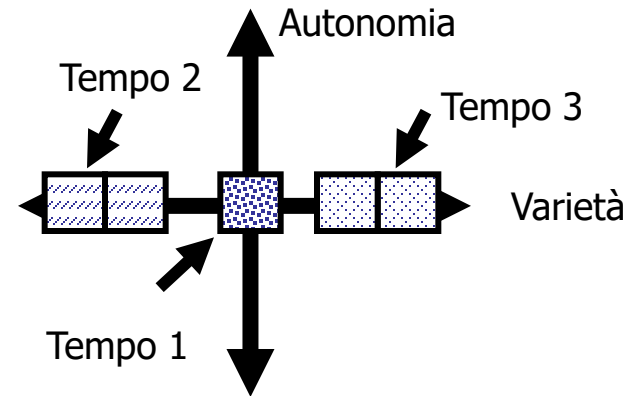
	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma ■ Matrice sociometrica

■ Principali modalità di riprogettazione

- *Job enrichment*: aumento della discrezionalità riaccorpendo compiti di programmazione e controllo dei risultati
- *Job rotation*: rotazione dei compiti tra gli individui per ottenere minore ripetitività e rigidità
 - *Job enrichment*



■ *Job rotation*



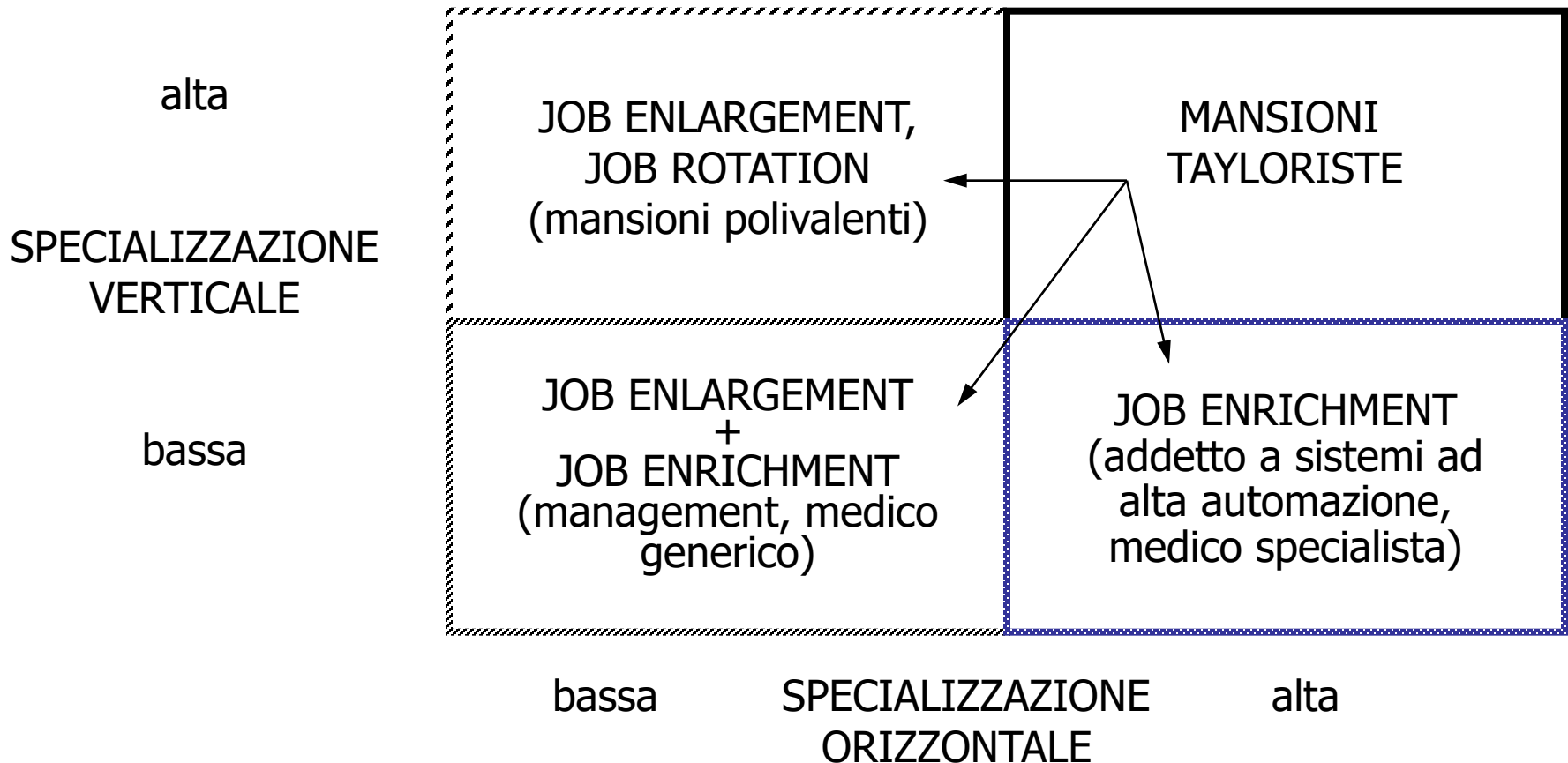
- *Teamwork*: accorpamento di "self containing task" e loro affidamento a gruppi per ottenere socialità, partecipazione, flessibilità

2.2 MICROSTRUTTURA

Riprogettazione mansioni

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma ■ Matrice sociometrica

■ Interventi sul grado di specializzazione



2.2 MICROSTRUTTURA

Formalizzazione

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma ■ Matrice sociometrica

Modo in cui l'impresa elimina la discrezionalità dei suoi dipendenti, essenzialmente descrivendo minuziosamente regole, procedure, ruoli e responsabilità

Motivazioni:

- esigenza di coordinamento preciso e predeterminato
- efficienza
- imparzialità

ridurre la variabilità del comportamento e fornire la possibilità di prevederlo e controllarlo

Difetti:

- alienazione/assenteismo
- ostacola l'innovazione

Organizzazione
burocratiche
Alta formalizzazione



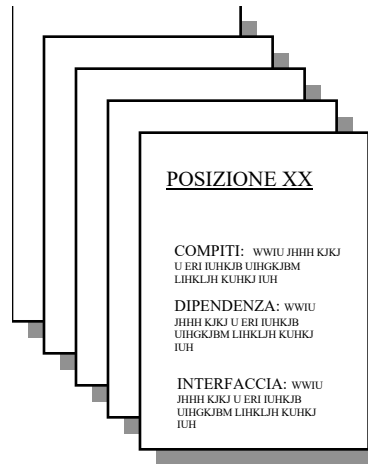
Organizzazione
organiche
Bassa formalizzazione

2.2 MICROSTRUTTURA

Formalizzazione -mansionario

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none">■ Mansionari■ Matrice responsabilità	<ul style="list-style-type: none">■ Organigramma■ Matrice sociometrica

DESCRIZIONE VERBALE DEI COMPITI ASSEGNATI A UNA POSIZIONE (O A UNA UNITÀ ORGANIZZATIVA)



Pregi:

- Garantisce il prestatore d'opera
- Esplicita dipendenze e compiti

Difetti:

- Rigidità

2.2 MICROSTRUTTURA

Formalizzazione -matrice resp.

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma ■ Matrice sociometrica

MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ: MATRICE DI CORRELAZIONE
COMPITI/ATTORI, PER OGNI ATTIVITÀ DEFINISCE/DESCRIVE RESPONSABILITÀ E
MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO (CHI FA CHE COSA)

Attori/Unità Attività	A	B	D	E	F	G
a.1	2	4	4			5
a.2		2	2	3	5	
a.3	2	3	3	3	5	
a.4	2					1

LEGENDA:

- 1: Ratifica
- 2: Responsabile effettivo
- 3: Fornisce informazioni
- 4: Deve essere informato
- 5: Esegue il lavoro

Pregi: sintesi/leggibilità; orientamento processi; possibilità analisi successive

Difetti: strumento "politicamente critico"

2.3 PROGETTAZIONE MACROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none">■ Mansionari■ Matrice responsabilità	<ul style="list-style-type: none">■ Organigramma

PROGETTAZIONE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DELLE MODALITÀ DI AGGREGAZIONE E DI INTEGRAZIONE DELLE POSIZIONI E DELLE UNITÀ STESSE

Concetti fondamentali

- **Unità organizzativa:** sottoinsieme di posizioni/ruoli cui è assegnato un insieme di compiti:
 - Attribuibili in modo relativamente stabile
 - Interrelati tra loro
 - Sufficientemente autonomi e misurabili

2.3 PROGETTAZIONE MACROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	■ Mansionari ■ Matrice responsabilità	■ Organigramma

definizione di tre parametri:

- raggruppamento delle posizioni individuali in aggregazioni di primo livello, e via via di livello superiore
⇒ **criteri di raggruppamento**
- modalità di coordinamento tra le diverse unità organizzative
⇒ **meccanismi e ruoli di collegamento**
- utilizzo dell'organigramma per descrivere la macrostruttura
⇒ **formalizzazione**

PROGETTAZIONE MACROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma

■ Basi di raggruppamento orientate agli input (mezzi/funzione)

- competenze necessarie: conoscenze e capacità (es. ospedali)
- tipo di processo (es. acquisti, produzione, marketing, R&S) o tecnica utilizzata (es. fusione, saldatura, utensileria):

Criteri funzionali
(funzioni aziendali)

■ Basi di raggruppamento orientate agli output (fini/mercati)

- prodotto (es. Ceramics)
- cliente (es. Ceramics)
- area geografica (es. multinazionale)

Criteri divisionali
(divisioni aziendali)

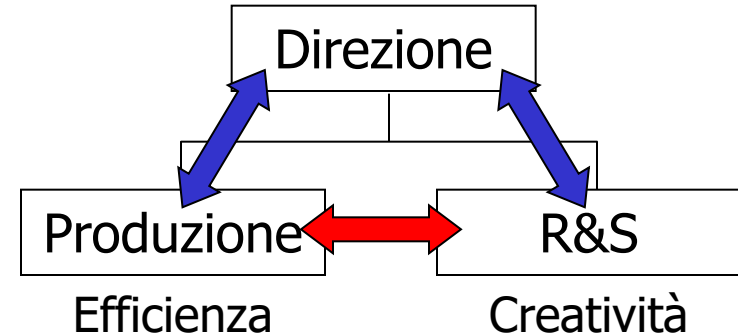
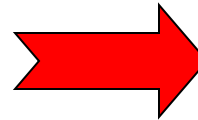
NB: il problema della scelta si ripete a CIASCUN livello della struttura

PROGETTAZIONE MACROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	■ Mansionari ■ Matrice responsabilità	■ Organigramma

■ Meccanismi di collegamento

- Posizioni di collegamento
- Team interfunzionali
- Manager integratori
- Struttura a matrice



PROGETTAZIONE MACROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma

■ Posizioni di collegamento

- Canalizzazione delle informazioni, aggirando i canali verticali
- Assenza di autorità formale
(es. collegamento tra acquisti e ricerca e sviluppo)

■ Team interfunzionali

- Istituzionalizzazione di gruppi di lavoro generalmente interdisciplinari per favorire il coordinamento inter-unità

		Intensità collaborazione	
		Continua	Discontinua
Orizzonte collaborazione	Perman.	-	Comitato
	Tempor.	<i>Task force</i>	Riunione

PROGETTAZIONE MACROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma

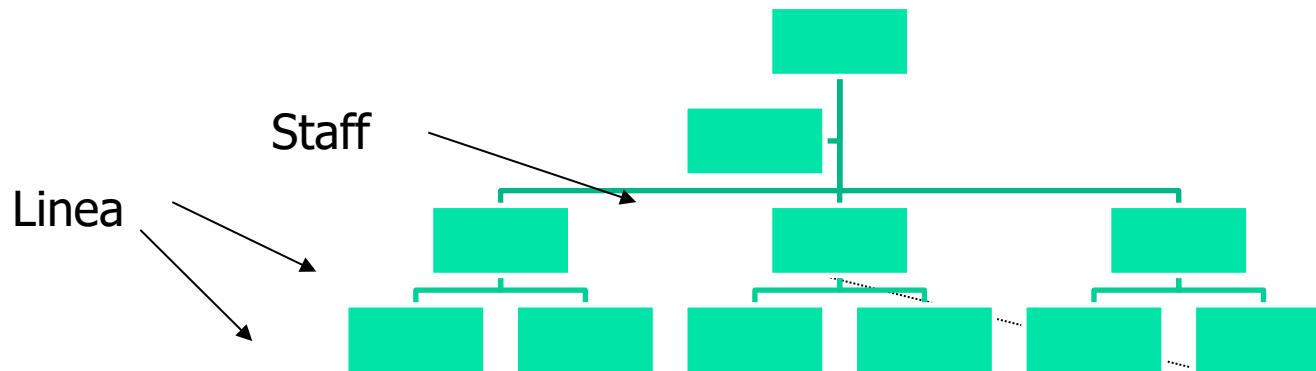
■ Manager integratori

- Si sovrappongono sull'esistente struttura organizzativa con l'obiettivo di occuparsi di un ambito specifico senza detenere tutte le leve di potere tipiche di un manager di livello superiore
 - Product Manager: responsabile di un prodotto o di una linea di prodotti (es. beni di largo consumo)
 - Project/Program Manager: responsabile di un progetto temporaneo (es. introduzione di un sistema di e-procurement)
 - Project Manager: progetti di breve termine
 - Program Manager: programmi di lungo termine
 - Account Manager
- Problemi
 - Gap responsabilità-autorità → capacità di negoziazione e persuasione per ribilanciare il disequilibrio tra responsabilità ed autorità
- Fonti di autorità/autorevolezza
 - ratifica dal management e visibilità/riferimento top
 - presidio di informazioni critiche
 - esperienza e competenza (autorevolezza)
 - disponibilità di un budget
 - partecipazione a valutazione risorse

PROGETTAZIONE MACROSTRUTTURA

	Microstruttura	Macrostruttura
Divisione lavoro	Specializzazione	Criteri raggruppamento
Coordinam.	Meccanismi coord. fra individui in gruppi	Meccanismi collegamento
Formalizzaz.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mansionari ■ Matrice responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organigramma

ORGANIGRAMMA: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA CHE ESPRIME LA DENOMINAZIONE DELLE U.O. E LE LORO RELAZIONI DI DIPENDENZA GERARCHICA



- Se dettagliato contiene anche:
 - Organico per ogni unità con posizioni e relativo rango
 - Nome e qualifica dei responsabili
 - Relazioni orizzontali e diagonali
- Pregi
 - descrive posizioni esistenti
 - rappresenta modalità di raggruppamento
 - esprime relazioni di autorità formale
- Difetti
 - non descrive comportamenti informali

CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Configurazioni organizzative tradizionali: struttura semplice

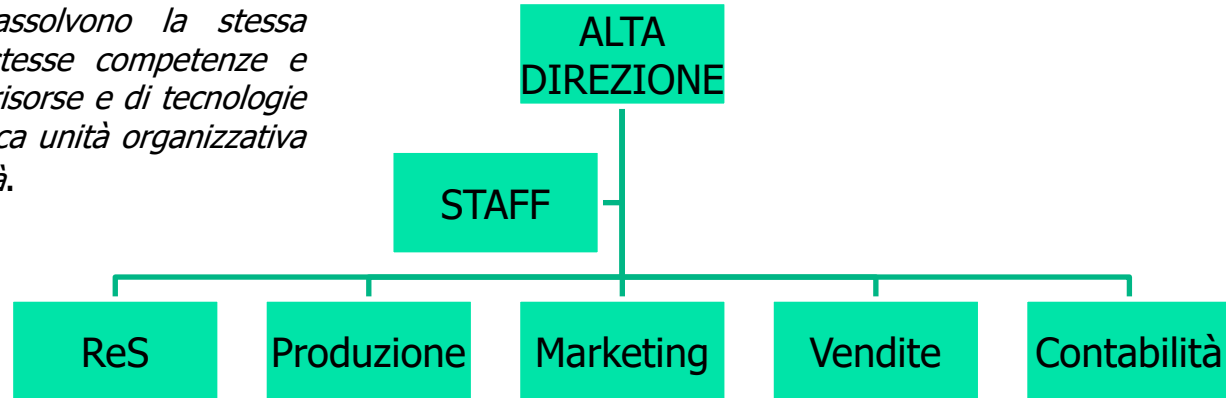


- Criterio di divisione del lavoro: competenza in grado
- Meccanismi di coordinamento principali: adattamento reciproco, supervisione diretta, standardizzazione delle capacità
- Punti di forza: flessibilità
- Punti di debolezza: conflitto, congestione del vertice
- Caratteristiche tipiche di contesto: imprese giovani di piccole dimensioni

CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Configurazioni organizzative tradizionali: struttura funzionale

Le attività simili (che assolvono la stessa funzione), richiedono le stesse competenze e utilizzano lo stesso tipo di risorse e di tecnologie sono raggruppate in un'unica unità organizzativa sotto un'unica responsabilità.



- **Criterio di divisione del lavoro:** tipo di processo/tecnica, conoscenze
- **Meccanismi di coordinamento principali:** supervisione diretta, standardizzazione processi di lavoro
- **Vantaggi**
 - Consente di ottimizzare l'impiego delle risorse umane e tecnologiche concentrando risorse simili e ottenendo così economie di scala
 - Consente di perseguire una maggiore specializzazione delle competenze
 - Facilita il controllo gerarchico e la supervisione diretta perché richiede un *range* limitato di competenze nei responsabili delle funzioni

CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

■ Svantaggi

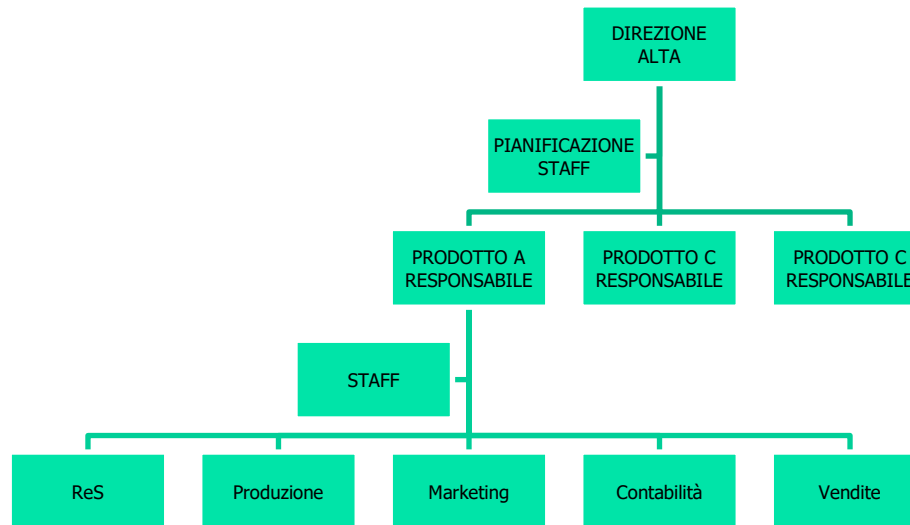
- Può comportare scarso coordinamento tra le diverse funzioni
- È solitamente lenta nel reagire ai cambiamenti esterni che richiedono azioni concertate
- Poca innovatività
- Non favorisce la condivisione degli obiettivi generali da parte dei membri dell'organizzazione

■ Caratteristiche tipiche di contesto

- Dimensioni medio-piccole. Al crescere della dimensione aziendale:
 - burocratizzazione, proliferazione dei livelli gerarchici intermedi, e conseguente rallentamento dei processi decisionali
 - alcuni svantaggi si aggravano e i vantaggi relativi rispetto ad altre soluzioni diminuiscono
- Ambiente competitivo e tecnologico stabile, caratterizzato da bassa incertezza che non richieda interazioni continue tra le funzioni per adattarsi ai cambiamenti
- Orientamento strategico verso gli obiettivi di efficienza piuttosto che verso quelli di efficacia e di massima soddisfazione del cliente
- Bassa diversificazione dei prodotti, cioè gamma ristretta di prodotti tecnologicamente simili
- Presenza in pochi mercati e pochi segmenti o nicchie

CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

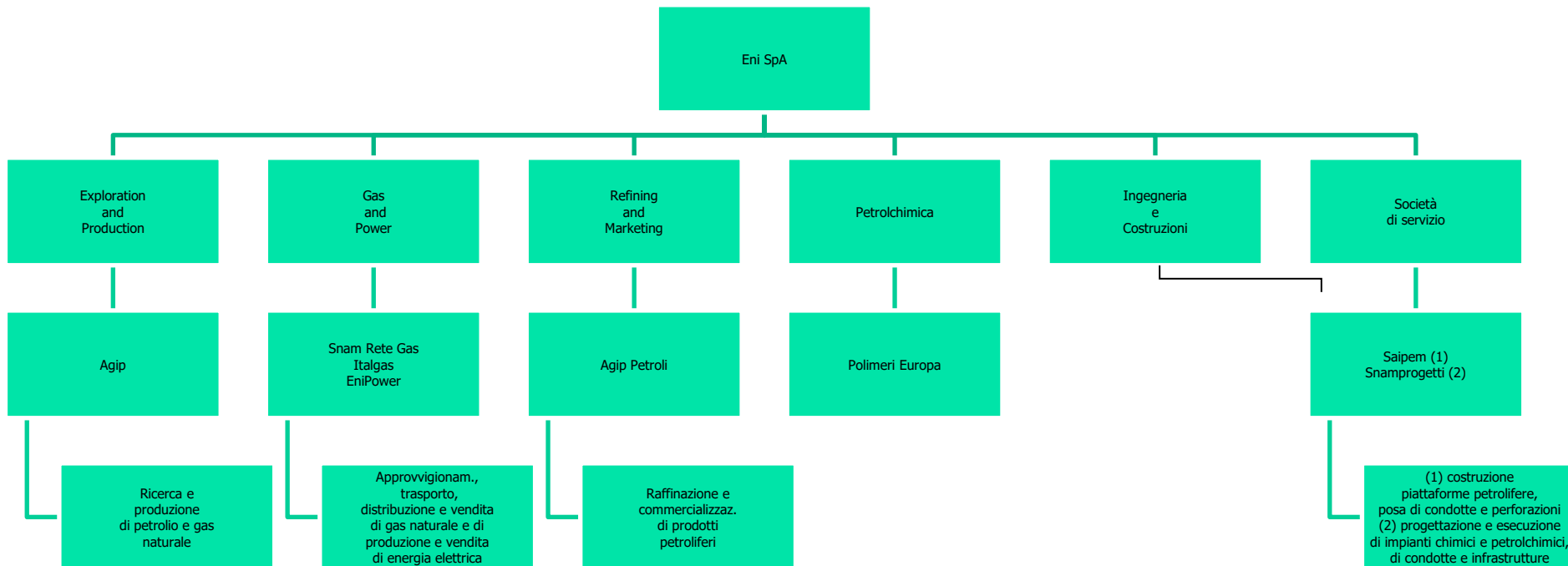
Configurazioni organizzative tradizionali: struttura divisionale



- Criterio di divisione del lavoro: prodotto, cliente, area geografica
- Meccanismi di coordinamento principali: standardizzazione obiettivi
- Punti di forza: velocità di risposta al mercato, possibilità di diversificare i prodotti
- Punti di debolezza:
 - rinuncia alle economie di scala
 - inefficienza, duplicazione delle risorse
 - perdita profondità e specializzazione delle competenze
 - Rischio di scarsa coerenza tra prodotti
- Caratteristiche tipiche: grandi imprese pluriprodotto in mercati turbolenti

CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

- Esempio di struttura divisionale: Eni SpA



CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Configurazioni organizzative tradizionali: strutture ibride

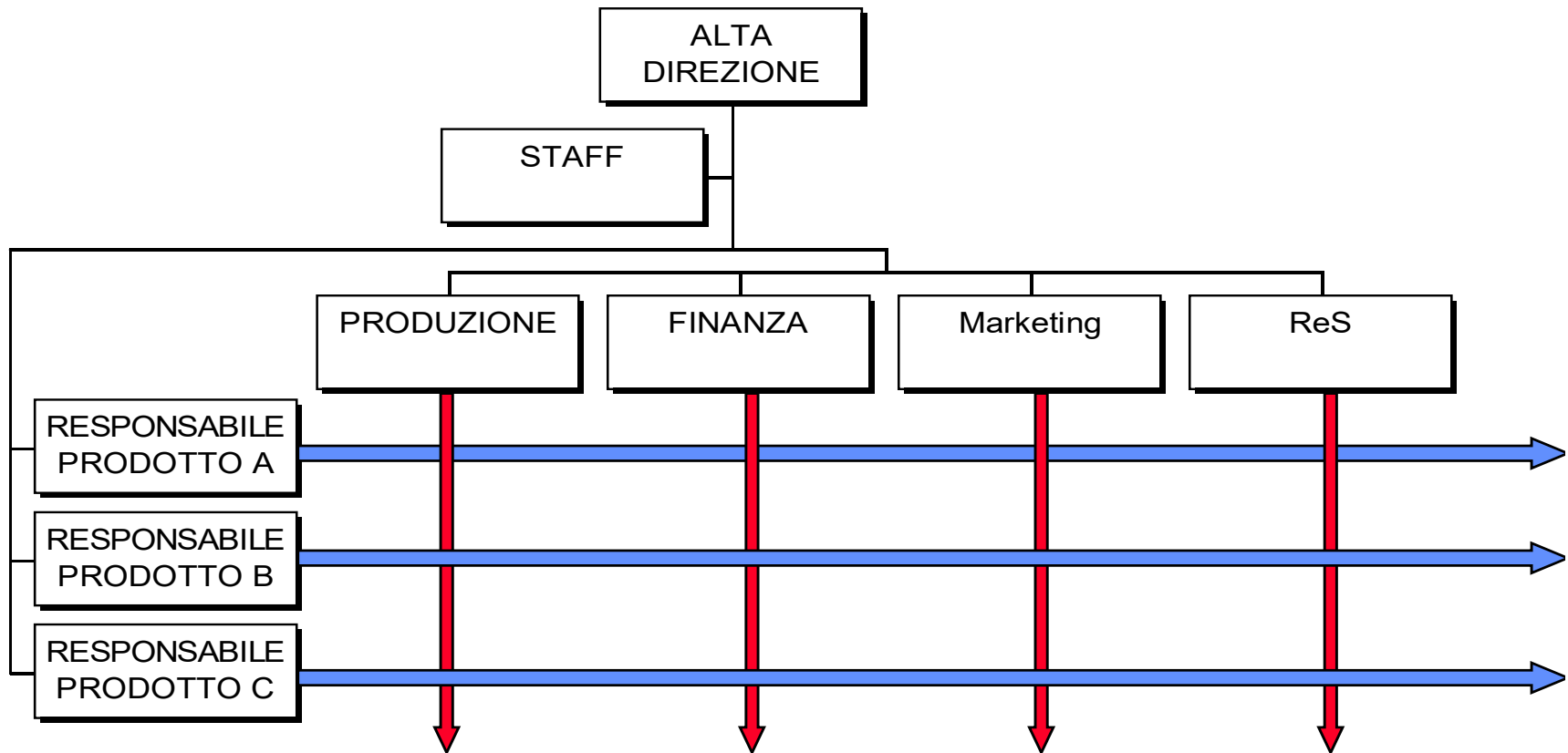


- Criterio di divisione del lavoro: vari anche allo stesso livello
- Meccanismi di coordinamento principali: standard. obiettivi, ad. rec, sup. dir
- Punti di forza: adeguatezza a esigenze contingenti, compromesso efficienza/differenziazione
- Punti di debolezza: instabilità, conflitti
- Caratteristiche tipiche di contesto: aziende medio-grandi in mercati turbolenti, con processi di routine e non

CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

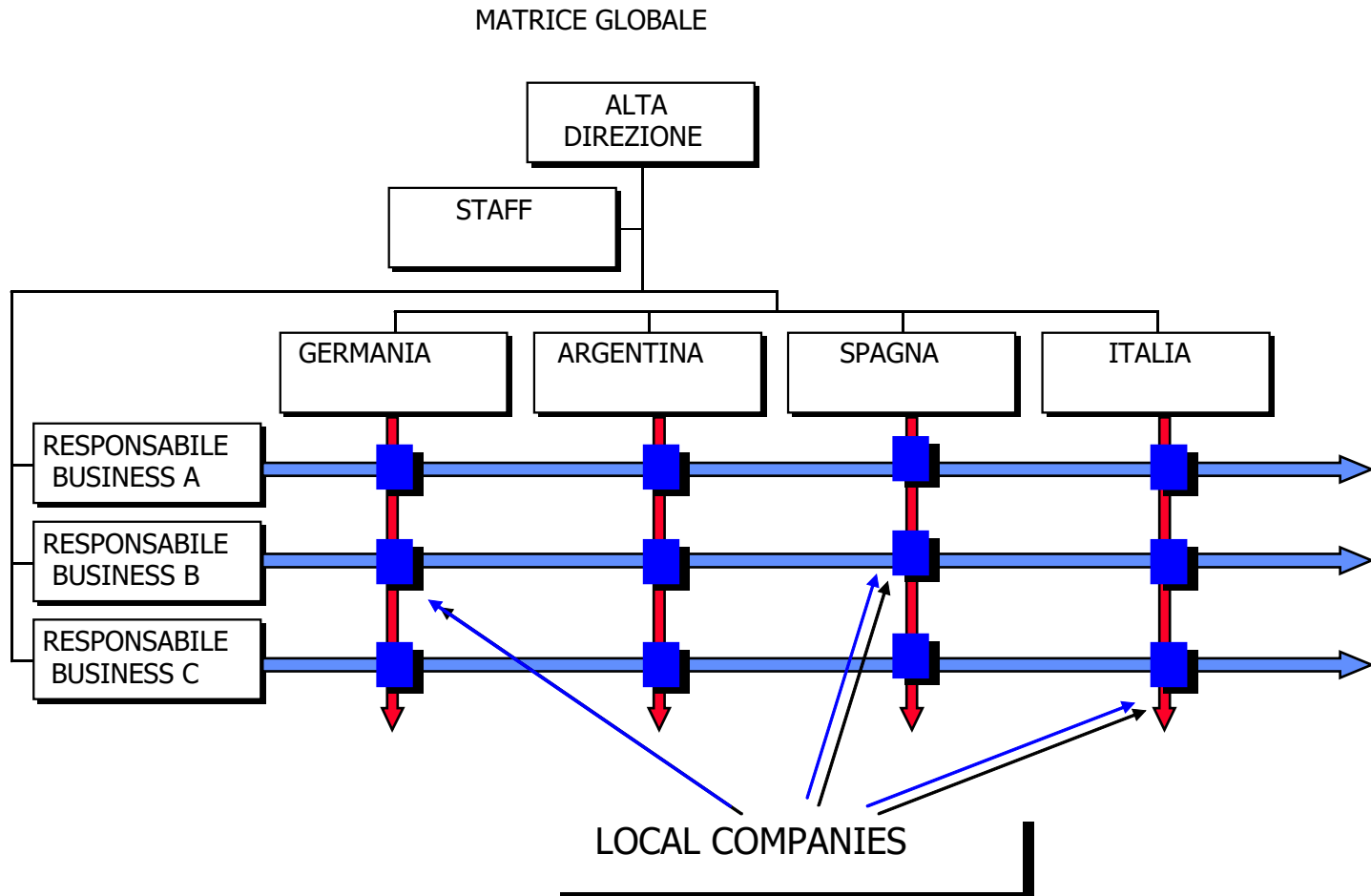
Configurazioni organizzative complesse: struttura a matrice

STRUTTURA A MATRICE



CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

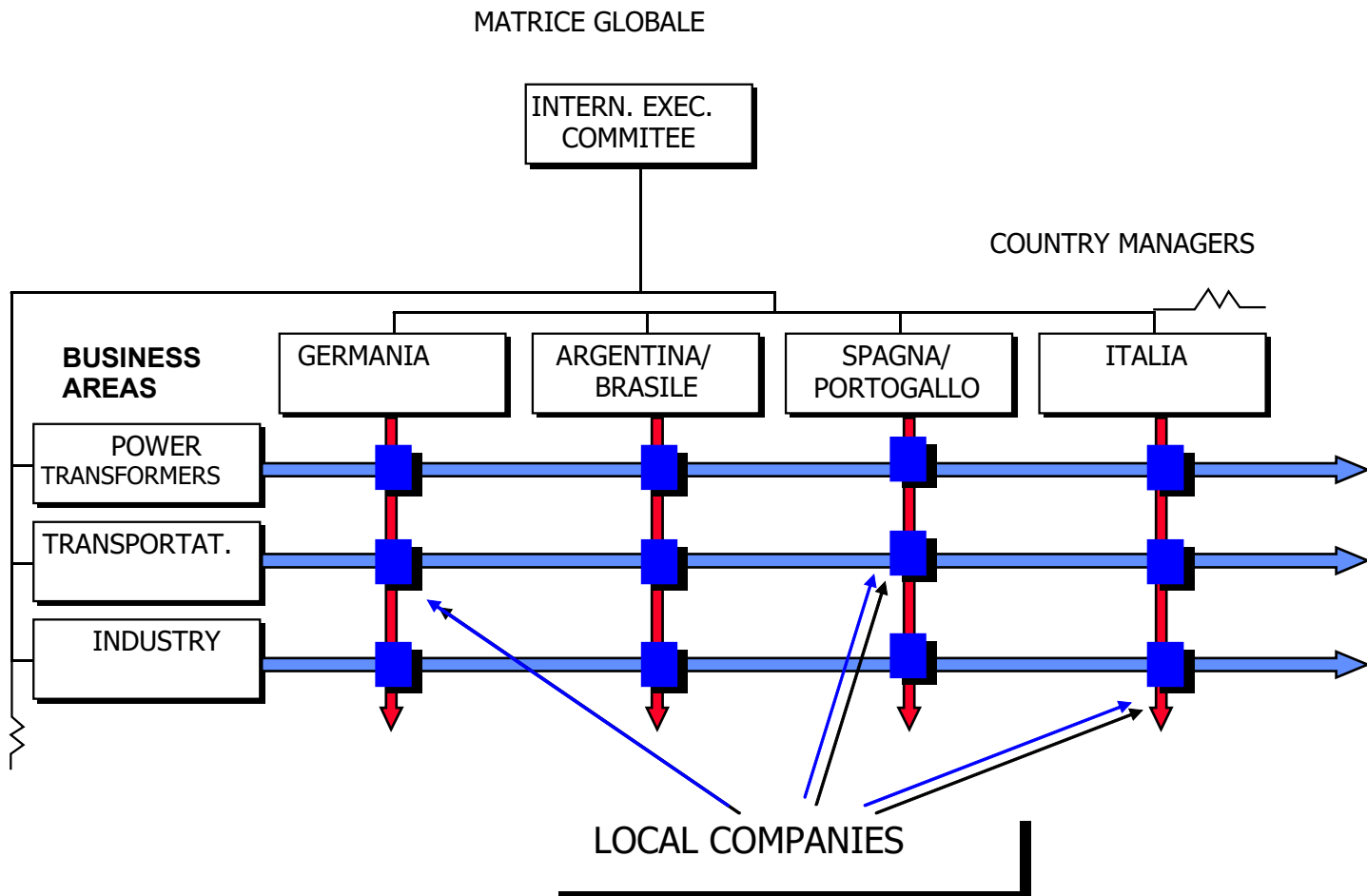
Configurazioni organizzative complesse: struttura a matrice



CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

Configurazioni organizzative complesse: struttura a matrice

Esempio di matrice globale: Asea Brown Boveri (ABB)



CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

struttura a matrice

- Rottura del principio dell'unità di comando
- Criterio di divisione del lavoro: molteplici
- Meccanismi di coordinamento principali: adattamento reciproco e standardizzazione obiettivi
- Punti di forza: multifocalizzazione, innovatività, flessibilità
- Punti di debolezza: alti costi indiretti, conflitti, stress
- Caratteristiche tipiche: grandi imprese innovative in contesti ad elevata turbolenza