

# **ORGANIZZAZIONE E SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE**

**Dipartimento di Management  
Master in Finanza Aziendale e Creazione  
di valore**

**2013-14**

**Francesca Culasso –  
francesca.culasso@unito.it**

Ludici a cura del Dipartimento di Management

## **AGENDA**

1. LA TEORIA ORGANIZZATIVA
2. LE VARIABILI ORGANIZZATIVE
3. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
4. L'ANALISI STRATEGICA
5. I MECCANISMI OPERATIVI
  - IL CONTROLLO DI GESTIONE
  - CENNI AI SISTEMI INFORMATIVI
  - CENNI AI SISTEMI DI GESTIONE DEL PERSONALE
6. CENNI A CULTURA E STILE MANAGERIALE

Ludici a cura del Dipartimento di Management

## LA TEORIA ORGANIZZATIVA

Ludici a cura del Dipartimento di Management

## LA STORIA DI IBM

Anche le aziende grandi e di successo sono vulnerabili e rimangono forti solo nei limiti in cui lo sono i loro decisori...

La TEORIA ORGANIZZATIVA ricava insegnamenti dall'esperienza di queste aziende e rende tali insegnamenti accessibili a studenti e manager

Ludici a cura del Dipartimento di Management

4

## L'azienda

- SISTEMA SOCIALE
- guidato da OBIETTIVI
- progettato come un sistema di ATTIVITÀ strutturate e coordinate
- che interagisce con l'AMBIENTE esterno (SISTEMA APERTO)

INPUT → TRASFORMAZIONE → OUTPUT

## Le Funzioni dell'azienda

Ogni sistema aziendale è composto da numerosi sottosistemi, i quali svolgono specifiche FUNZIONI, necessarie per la sopravvivenza dell'azienda, come:

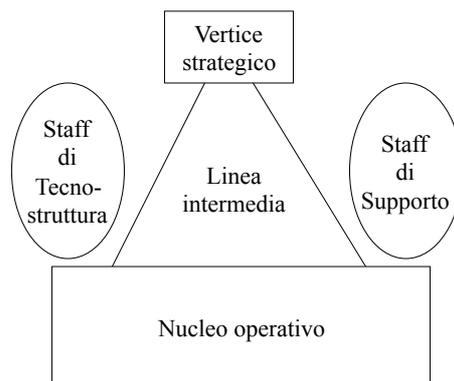
- Produzione e Logistica
- Acquisti
- Vendite e Marketing
- Innovazione e Sviluppo
- Finanza
- Organizzazione e gestione del personale
- Amministrazione e controllo
- Pianificazione strategica

## Le configurazioni organizzative

Secondo H. Mintzberg, in ogni azienda sono distinguibili 5 componenti dell'organizzazione:

- ♠ vertice strategico
- ♠ linea intermedia
- ♠ nucleo operativo
- ♠ staff di tecnostruttura
- ♠ staff di supporto

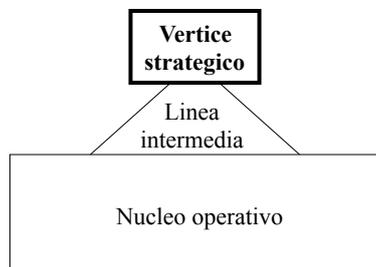
## Raffigurazione generica



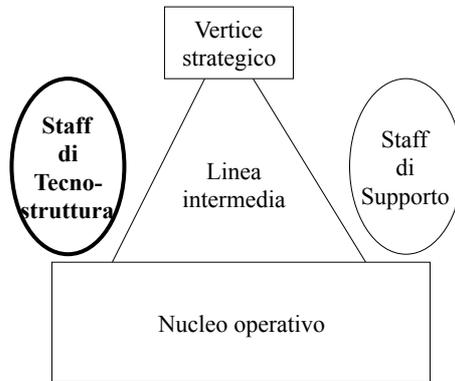
A seconda delle dimensioni delle 5 componenti ed al prevalere delle une sulle altre, sono identificabili alcune *configurazioni fondamentali*, ossia alcuni modelli concettuali tipici di organizzazione:

1. Embrionale
2. Burocrazia meccanica
3. Professionale
4. Diversificata/decentrata
5. Adhocrasia

**Embrionale  
(segue)**



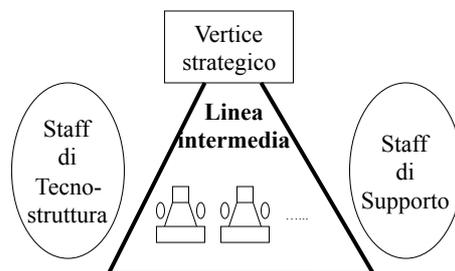
## Burocrazia meccanica (segue)



Ludici a cura del Dipartimento di Management

11

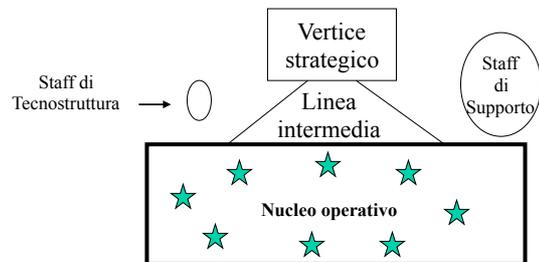
## Diversificata/decentrata (segue)



Ludici a cura del Dipartimento di Management

12

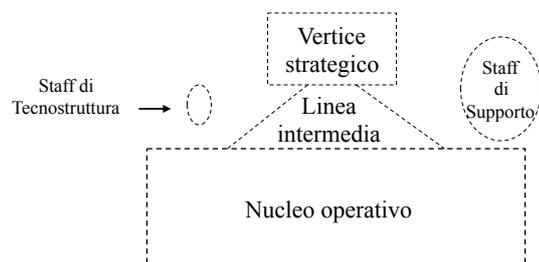
## Professionale (segue)



Ludici a cura del Dipartimento di Management

13

## Adhocrasia (segue)



----- *Distinzione tra le varie componenti piuttosto sfumata*

Ludici a cura del Dipartimento di Management

14

## Teorie e approcci organizzativi

Le teorie che studiano l'organizzazione sono numerose e multidisciplinari. Esse hanno avuto inizio alla fine del XIX secolo, con lo *Scientific Management* (o Taylorismo).

Un approccio *moderno* e - nello stesso tempo - *consolidato* all'analisi e alla progettazione organizzativa, tipico degli studi di management, è quello:

*sistemico - contingency*

In *passato* hanno avuto grande risonanza altri approcci, caratterizzati da operatività e orientamento *problem solving*, tra cui i seguenti:

### Taylorismo

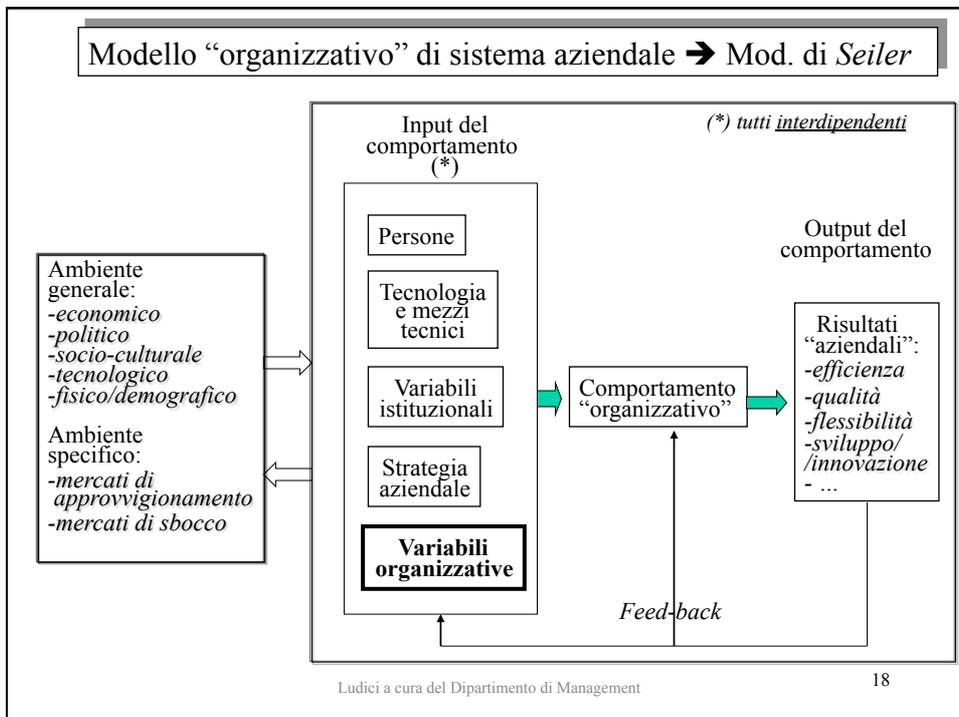
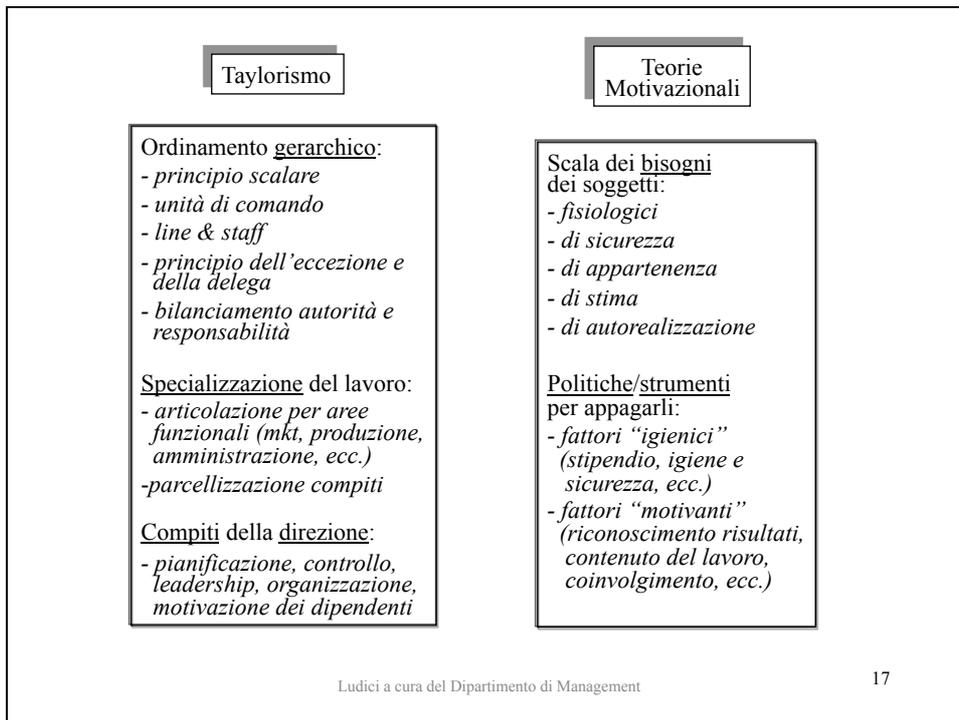


- formula regole *generali* di organizzazione, ritenute universalmente valide
- propugna ordinamento *gerarchico* e specializzazione *funzionale*
- subordina la componente "*umana*" a quella "*tecnica*"

### Human Relations e Teorie Motivazionali



- enfatizza la componente *umana*, il ruolo dei "*gruppi*" e l'organizzazione *informale*
- afferma l'esigenza di *motivare* i soggetti con scelte organizzative tali da appagarne i bisogni "*superiori*"



## Il mondo delle aziende all'inizio del XXI secolo

Molte organizzazioni si misurano oggi con fenomeni fino a non molti anni fa poco significativi, a volte sconosciuti:

1. Competizione globale... *“non esistono aziende tedesche e americane. Esistono soltanto aziende di successo e aziende che non lo sono”* *“occorre sentirsi a casa in ogni parte del mondo”*



Le aziende devono imparare a controllare la complessità, attraversando confini temporali, culturali e geografici

2. Cambiamento continuo... il motore del cambiamento è la tecnologia dell'informazione ed il fattore primario di produzione è la conoscenza



I manager devono acquisire una nuova *forma mentis*

*A questi elementi si è sovrapposto poi un quadro di profonda crisi finanziaria ed economica*

Ludici a cura del Dipartimento di Management

## Le sfide per le aziende

1. Il cliente al centro di ogni modello di business
2. Necessità di “differenziazione” dei propri prodotti
3. Necessità di interconnessione e disintermediazione... *“se rimani isolato, vieni mangiato vivo”* *“solo in un network sopravvivivi”*
2. Necessità di gestire la conoscenza e le informazioni, mediante l'appiattimento delle strutture ed un maggiore coinvolgimento dei dipendenti
3. Necessità di gestire la diversità crescente delle forze lavoro (in termini di età, sesso, origine geografica, preferenze sessuali ed abilità fisiche)
4. Necessità di etica e responsabilità sociale

Ludici a cura del Dipartimento di Management

20

Una corretta *forma mentis* in campo manageriale e organizzativo può essere sintetizzata così:

- 1) esistono *pochi principi* organizzativi *universalmente* validi (il che non significa che non ne esista nessuno)
- 2) d'altro canto occorre disporre di un numero ragionevole di *modelli/principi* organizzativi, da applicare a seconda dei casi ("contingenze")
- 3) sulla scorta di questi ultimi si potrà confezionare "*l'abito su misura*" di cui necessita l'azienda (in modo da non inventarlo volta per volta)
- 4) tutto ciò comporta una logica di "*flessibilità*" e di disponibilità al "*cambiamento*"

## LE VARIABILI ORGANIZZATIVE

## Tipologia delle variabili organizzative (\*)

Struttura organizzativa: criteri di divisione e coordinamento del lavoro e scelte collegate

Meccanismi operativi: sistemi di pianificazione e controllo, di gestione delle risorse umane, di gestione delle informazioni, ecc.

Stile di management/leadership e cultura aziendale: modelli di comportamento e valori, idee, principi cui attenersi

Variabili  
“hard”  
(formalizzabili)

Variabili  
“soft”  
(non formalizzabili)

(\*) tutte interdipendenti

Ludici a cura del Dipartimento di Management

23

L'analisi e la progettazione delle variabili organizzative possono essere svolte a più livelli:

- ➡ - macro-organizzativo o direzionale: è l'organizzazione dell'azienda nel suo insieme e, in particolare, ai livelli “alti”, cioè di alta direzione
- ➡ - meso-organizzativo: è l'organizzazione di sub-sistemi aziendali ampi e caratteristici (es. business unit, aree funzionali, processi, ecc.)
- micro-organizzativo: è l'organizzazione di singoli uffici, reparti, laboratori, posti di lavoro, specie ai livelli “bassi”

Ludici a cura del Dipartimento di Management

24

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'analisi e la progettazione della struttura organizzativa saranno affrontati con questa sequenza logica:

caratteri o "parametri" della struttura



schemi tipici di struttura organizzativa

In ogni caso, è bene sottolineare che la struttura non può mai considerarsi prescindendo dalle altre variabili organizzative, di cui al modello di Seiler.

## Caratteri della struttura

Una base di partenza per ragionare di struttura organizzativa consiste nella focalizzazione di:

attività e processi operativi

da svolgere per realizzare l'oggetto aziendale.

I processi operativi sono insiemi di attività:

- ◆ con un output preciso e rivolti ad un obiettivo definito
- ◆ per soddisfare un cliente interno o esterno

Esempi di processi operativi praticamente presenti in ogni organizzazione:

- trasformazione (fisica o non)
- logistica in entrata e logistica in uscita
- commercializzazione
- servizi alla clientela
- approvvigionamenti
- ricerca e progettazione
- gestione del personale
- processi infrastrutturali (amministrazione, affari legali, ecc.)

La visione per processi aiuta a comprendere correttamente come funziona un'azienda.

Questo è vero anche se spesso l'azienda non ha una struttura organizzativa per processi (di solito ce l'ha per funzioni: i processi sono interfunzionali).

La visione per processi aiuta ad avere una *forma mentis* (e un approccio operativo):

- di tipo sistemico
- orientato al cliente

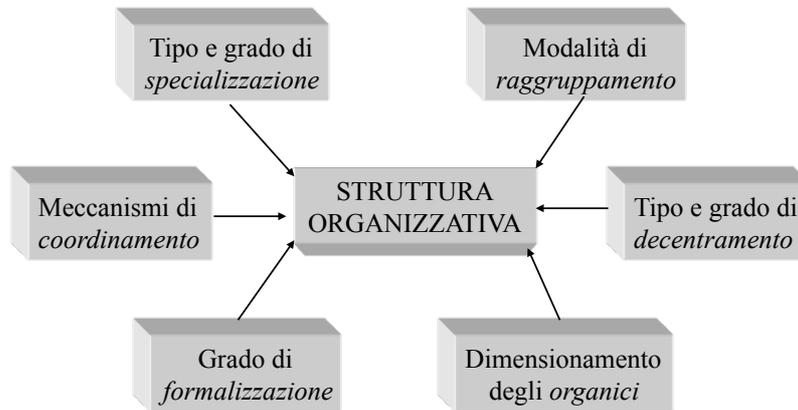
Ciò premesso, disegnare una struttura organizzativa significa risolvere due problemi fondamentali :

1) come dividere il lavoro, cioè le attività, tra i vari soggetti o le varie unità organizzative



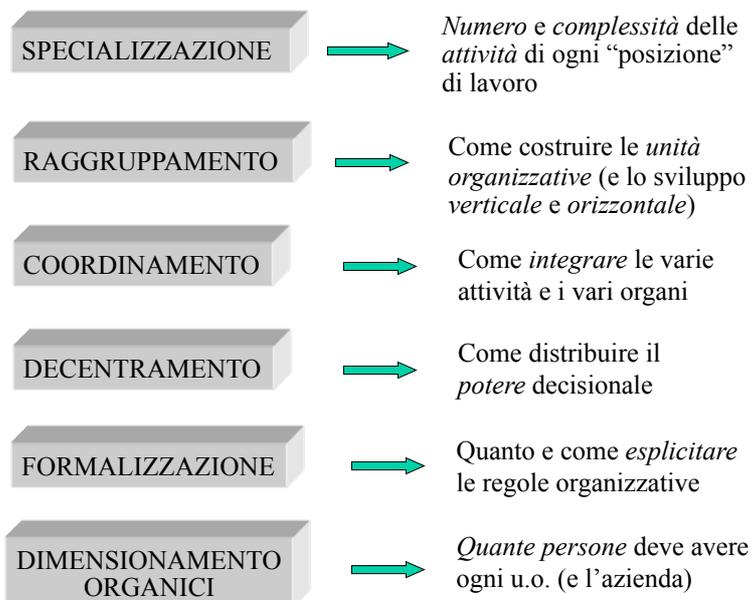
2) come coordinare tali attività (e i soggetti)

I vari caratteri della struttura, su cui decidere, sono qui raffigurati:



Ludici a cura del Dipartimento di Management

31



Ludici a cura del Dipartimento di Management

32

Per prendere decisioni corrette su ciascuno di tali caratteri (e combinarli armonicamente), occorre tener presente che:

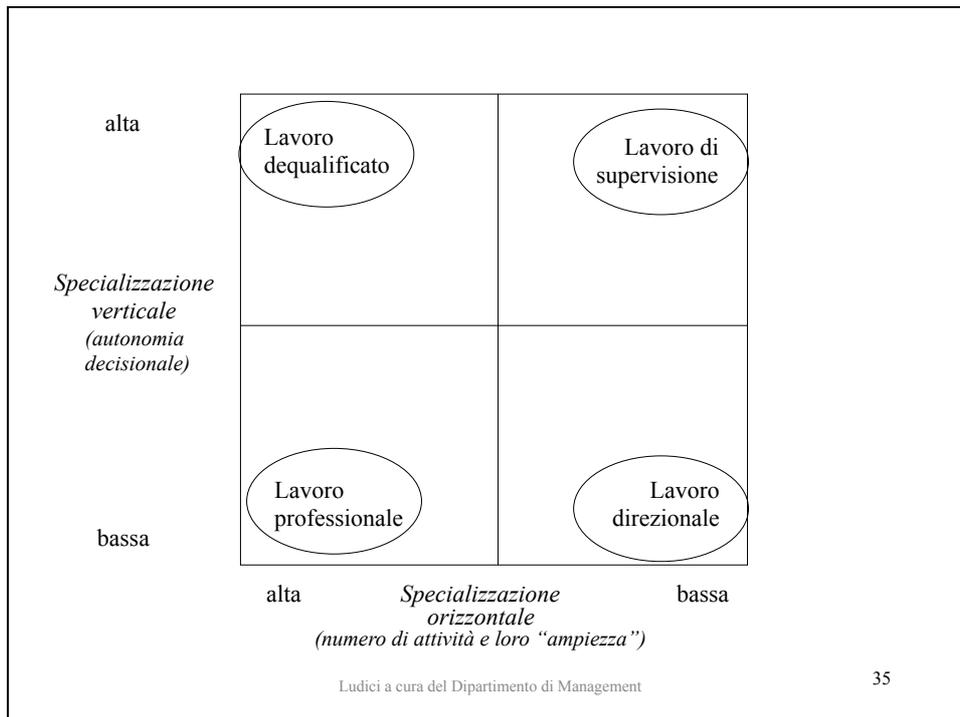
- le variabili organizzative sono un importante fattore di vantaggio competitivo;
- i vari caratteri vanno scelti in funzione degli obiettivi di gestione ed occorre quindi prefigurarne l'impatto sull'efficienza e sull'efficacia di gestione (e indirettamente sui costi e ricavi);
- tuttavia, a seconda del carattere, il ragionamento da fare è diverso e "mirato" (ad es. per scegliere il modo di raggruppare, piuttosto del modo di coordinare).

### Specializzazione del lavoro

*Oggetto della decisione:*  
alle singole posizioni di lavoro è opportuno affidare poche o tante attività? attività semplici o complesse ?

La risposta a tali domande è - almeno in prima battuta - quasi automatica per alcune tipiche posizioni organizzative

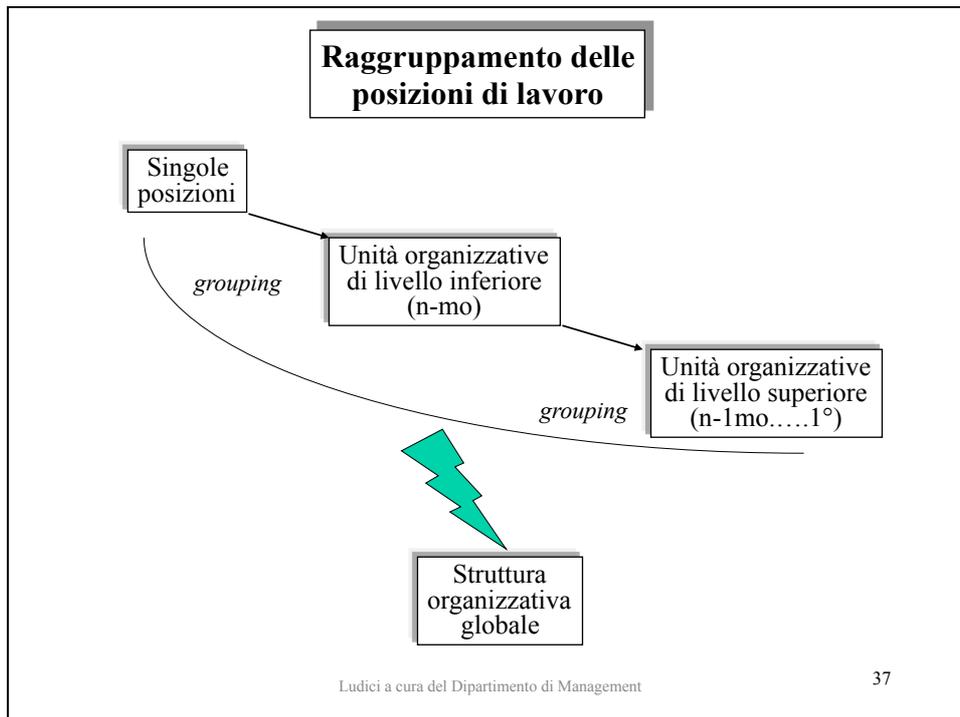
- *lavoro direzionale di alto livello*
- *lavoro di supervisione di livello medio-basso*
- *lavoro operativo dequalificato*
- *lavoro professionale*



**Attenzione!**

Il tipo di lavoro svolto, benchè condizioni il grado di specializzazione, può prestarsi a scelte organizzative diverse. Ad esempio:

- lavoro dequalificato sottoposto a processi di *rotazione, allargamento, arricchimento* per evitare demotivazione e prestazioni scadenti;
- lavoro professionale assoggettato a *regole e procedure* per evitare comportamenti arbitrari.



**Oggetto della decisione:**

- secondo quali criteri è opportuno raggruppare le posizioni di lavoro/unità organizzative?
- quanto è opportuno sviluppare la struttura in senso "verticale" (n. di livelli organizzativi)?

Non esiste una risposta univoca a tali domande. Infatti:

- le modalità di raggruppamento sono molteplici e vanno bene in condizioni diverse
- lo sviluppo orizzontale (=> struttura "piatta") è spesso osannato, ma non sempre sortisce gli effetti sperati

Ludici a cura del Dipartimento di Management 38

a) Modalità di raggruppamento

- su base numerica (squadra 1, squadra 2, ...)
  - su base temporale (turno 1, turno 2, ...)
  - per tipo di conoscenze e abilità
  - per tipo di tecnologia
  - per funzione
  - per processo
  - per business/prodotto
  - per clientela
  - per area geografica
  - per progetto
  - .....
- per input
- per output

Raggruppamento per input



Favorisce *efficienza* e/o rafforzamento *competenze specialistiche*

Raggruppamento per output



Favorisce *efficacia*, in particolare il servizio reso a *clienti* esterni o interni

Le scelte di raggruppamento riguardano livelli diversi e aree differenti della medesima struttura.

Pertanto, possono al limite coesistere tutte le basi di raggruppamento prima elencate, e altre ancora, a livelli gerarchici differenti e in “settori” diversi dell’organizzazione.

La scelta riguardante il livello immediatamente dipendente dal top aziendale è quella che definisce il volto globale della macro-struttura.

#### b) Sviluppo verticale o orizzontale

Il grouping crea la struttura organizzativa e, con essa, la linea gerarchica.

Lo sviluppo verticale di una struttura è definito dal numero dei livelli gerarchici. Questo non è racchiudibile in “formule”, anche se alcune ricerche hanno evidenziato che:

- *intorno ai 1.000 dipendenti i livelli sono spesso 4*
- *intorno ai 3.000 dipendenti la media è di 7 livelli gerarchici*
- *strutture grandi, di 10.000 dipendenti o ancora maggiori, difficilmente hanno più di 9 – 10 livelli*

Lo sviluppo verticale, quindi, rispetto alla dimensione dell'organico tende a crescere, ma meno che proporzionalmente.

***Perchè questa tendenza?***

Lo sviluppo verticale, sinonimo di catena gerarchica più o meno lunga, comporta indubbiamente degli inconvenienti come questi:

- problemi di *comunicazione*
- problemi di *motivazione*
- *costo* dell'apparato gerarchico

Le strutture “piatte”, per converso, possono alleviare tali inconvenienti, sempre che alla riduzione del n. di livelli si accompagni un effettivo decentramento decisionale (cosa che non sempre avviene).

L'appiattimento della struttura ha come problema collegato quello della c.d.

***ampiezza del controllo***

che è definita dal n. di soggetti controllati da un capo e dà origine allo sviluppo orizzontale della struttura.

L'ampiezza del controllo, oltre certi limiti, complica il lavoro dei "capi". Essa dipende da vari fattori, come:

- complessità e disomogeneità dei compiti da svolgere
- interdipendenza dei compiti stessi
- attitudini dei capi, da un lato, e dei subordinati, dall'altro.

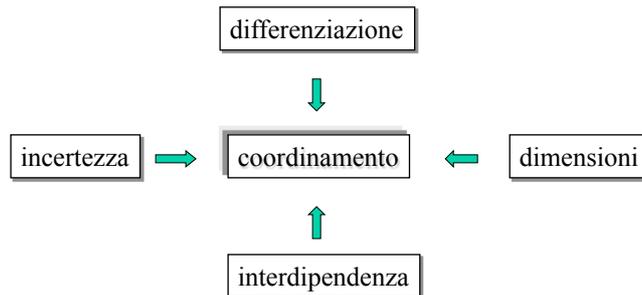
In definitiva, con le scelte di grouping si crea una struttura organizzativa con potenzialità più o meno spiccate di efficienza e orientamento al "cliente".

Inoltre, si opta per uno sviluppo gerarchico più o meno pronunciato, da equilibrare oculatamente con il c.d. "span of control" e lo sviluppo orizzontale della struttura.

Come si comprende, si tratta di un insieme di scelte strettamente collegate, di cui è difficile quantificare l'impatto sui costi e sull'efficacia.

## Coordinamento

Coordinare = *mettere insieme, integrare, armonizzare* il lavoro di più soggetti, appartenenti alla stessa u.o. o a unità differenti.  
L'esigenza *cresce* con i seguenti *fattori*:



Ludici a cura del Dipartimento di Management

47

Gli strumenti o “meccanismi” di coordinamento principali sono:

- ◆ modalità di progettazione e utilizzo degli spazi fisici
- ◆ fissazione di regole e di procedure formali
- ◆ fissazione di obiettivi comuni, con sub-obiettivi e programmi (budget) ad essi “funzionali”
- ◆ supervisione gerarchica
- ◆ creazione di unità organizzative “autosufficienti”
- ◆ creazione di “risorse di riserva” (\*)
- ◆ creazione di adeguati supporti alla gerarchia (es. organi di staff)
- ◆ meccanismi organizzativi di rafforzamento dei rapporti “orizzontali”
- ◆ adeguati sistemi di valutazione e incentivazione del personale
- ◆ adeguati sistemi di formazione del personale e di “apprendimento”

Ludici a cura del Dipartimento di Management

48

*Oggetto della decisione:*

Come scegliere gli strumenti di coordinamento adatti alle specifiche esigenze aziendali ?

Le scelte di coordinamento sono decisive per il buon funzionamento di un'organizzazione, in quanto sono finalizzate all'ottimizzazione di risultati complessivi.

Inoltre, un adeguato coordinamento significa anche evitare attività inutili, duplicazioni, perdite di tempo e – in una parola – inefficienze.

Un modello di scelta utile può essere questo:

- a) le attività da coordinare possono essere piuttosto "strutturate" e standardizzate, oppure, al contrario, presentare frequenti "eccezioni", con l'esigenza di trattare e trasmettere molte informazioni tra i soggetti coinvolti;
- b) alcuni strumenti di coordinamento sono adatti alle situazioni di routine, mentre altri presuppongono incertezza dei compiti;
- c) l'approccio per processi e l'ICT hanno un ruolo fondamentale ai fini dell'efficacia di molti degli strumenti di coordinamento.

In ogni caso, i vari meccanismi di coordinamento:

- di solito coesistono nelle medesima organizzazione (anche qui a livelli e in aree differenti della stessa);
- vi sono “forme” organizzative (vedi in seguito) che privilegiano certi meccanismi piuttosto che altri (ad es. le burocrazie si basano su regole e procedure formali);
- l'ICT, più che un meccanismo di coordinamento a sè stante, è uno strumento per rendere efficaci altri meccanismi.

## Decentramento

Riguarda la diffusione dei poteri decisionali all'interno della struttura organizzativa, in particolare tra i vari livelli gerarchici, mediante la

delega

Un'organizzazione può avere gradi di decentramento (o di accentramento) variabili. Si definisce “decentrata” se vi si pratica un'ampia diffusione di poteri, con delega:

- ◆ *continuativa*
- ◆ *su questioni non marginali*
- ◆ *fino ai livelli più bassi della struttura*

Mentre il coordinamento riguarda, in prima battuta, le relazioni orizzontali, il decentramento si riferisce alle relazioni verticali.

Il problema reale non è tanto l'esistenza o meno di una gerarchia, ma piuttosto il rischio di

rigidità dei confini verticali

con le conseguenze di:

- *tempi lenti di risposta*
- *insoddisfazione del personale dei livelli inferiori*
- *insoddisfazione dei clienti*

*Oggetto della decisione:*

Come attenuare i confini verticali tra i diversi livelli organizzativi ?

La risposta a tale domanda presuppone che l'attenuazione dei confini sia una scelta comunque positiva, perchè in grado di "catturare" le potenzialità diffuse nell'azienda e rendere più tempestive le decisioni.

Ciò in genere è vero, anche se vi sono situazioni in cui un forte grado di accentramento risulta appropriato. Ad es.:

- *in momenti di grave crisi aziendale;*
- *in caso di conflitti improduttivi all'interno dell'azienda;*
- *in presenza di personale poco responsabilizzato*

Il “giusto” grado e tipo di decentramento è dunque l’obiettivo da raggiungere.

In ogni caso, è centrale il tema della

responsabilità

in quanto è sempre valido il principio del “bilanciamento” tra autorità e responsabilità. Quest’ultima può riguardare:

- azioni e comportamenti espliciti
- risultati raggiunti.

## Formalizzazione

*Formalizzare* = esplicitare in *forma scritta* e *ufficiale*

“chi”



svolge determinate attività (\*)

“che cosa”



deve fare un certo soggetto

“come”



devono essere svolte le varie attività e i vari processi

(\*) “chi” è inteso come ruolo, non come persona

La formalizzazione mira - disciplinando la variabilità dei comportamenti - a:

- ♣ standardizzare i processi di lavoro, favorendone l'efficienza e l'efficacia
- ♣ proteggere i clienti e i dipendenti da comportamenti arbitrari

Quando il grado di formalizzazione di un'organizzazione è molto spinto, si parla di

Organizzazione  
Burocratica

I mezzi di formalizzazione organizzativa sono:

- ♠ organigrammi (“chi”, cioè esplicitazione degli organi e delle relazioni tra gli organi)
- ♠ mansionari o job description (“che cosa”, cioè compiti e attività degli organi)
- ♠ procedure e flow chart (“come”, cioè modalità di svolgimento delle attività e dei processi e loro “flusso”)

*Oggetto della decisione:*  
in che misura è opportuno formalizzare l'organizzazione ?

Per rispondere a tale domanda è opportuno considerare anche i rischi che la formalizzazione comporta:

- ◆ si privilegia il rispetto delle regole, perdendo di vista gli obiettivi
- ◆ si rifiuta l'innovazione
- ◆ si trattano male i clienti
- ◆ si crea un clima demotivante per il personale

Per tali ragioni, in aziende piccole, o appartenenti ad un ambiente dinamico, si preferisce limitare la formalizzazione allo stretto indispensabile.

### **Dimensione organici**

*Oggetto della decisione:*  
di quante persone (distinte per qualifica) necessita la specifica unità organizzativa (u.o.)?

Più correttamente, il problema va affrontato a livello di specifico processo, che - come è noto - è un sub-sistema aziendale “*inter-unità organizzative*”.

In ogni caso, presuppone la scomposizione dell'u.o. o del processo in specifiche “attività”.

Il problema si presenta in modo diverso a seconda che si tratti di:

- lavoro operativo standardizzabile e quantificabile in rapporto all'output (es. mano d'opera diretta industriale)

=> *esistono tempi standard => n. persone "oggettivo"*

- lavoro di concetto oppure "creativo" (es. lavoro amministrativo non di routine; lavoro di ricerca; lavoro professionale; lavoro manageriale)

=> *non esistono veri e propri tempi std => n. persone "stimato"*

### Che cosa sono gli schemi operativi di struttura

Gli schemi operativi di struttura riguardano scelte concrete in materia di divisione, raggruppamento, coordinamento, decentramento del lavoro, specie ai livelli medio-alti della struttura organizzativa. Una distinzione semplificata ma diffusa è questa:

- 1) schema elementare
- 2) schema plurifunzionale
- 3) schema multidivisionale
- 4) schema a matrice

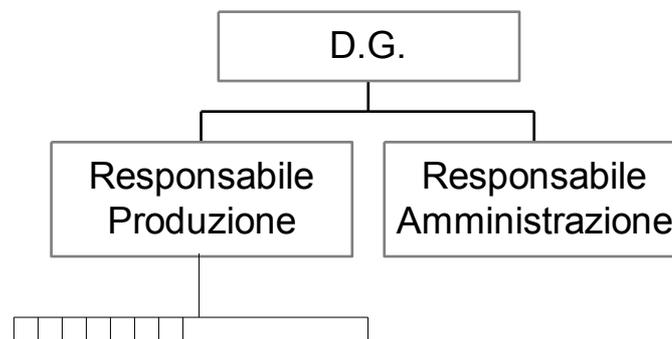
### Struttura elementare

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Poche macro-funzioni
n. livelli-base	2-3
Decentramento	Forte accentramento
Coordinamento	Prevale gerarchia
Organi di staff	Pochi o nessuno
Meccanismi operativi	Poco sviluppati e informali
Stile manageriale	Autoritario-paternalistico
<i>Vantaggi e svantaggi</i>	<i>Flessibilità, ma anche vulnerabilità</i>

Ludici a cura del Dipartimento di Management

63

### Struttura elementare (esempio)



Ludici a cura del Dipartimento di Management

64

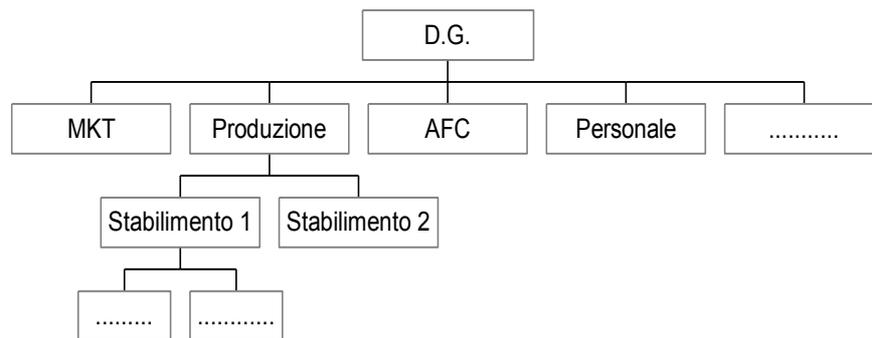
## Struttura plurifunzionale

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Per funzione
n. livelli-base	3 (più ulteriori livelli, a volte numerosi)
Decentramento	Accentramento (in realtà decentramento "selettivo")
Coordinamento	Coesistono vari meccanismi; difficoltà in struttura a "silos"
Organi di staff	Funzioni tecnost./supporto
Meccanismi operativi	Sviluppati e formalizzati, specie quelli di P&C
Stile manageriale	Difficile generalizzare; il ricorso alla delega mitiga eventuali tendenze autoritarie
<i>Vantaggi e svantaggi</i>	<i>Efficienza e specializzazione; problemi in caso di business diversificati e scarsa focalizzazione sul cliente</i>

Ludici a cura del Dipartimento di Management

65

## Struttura plurifunzionale (esempio)



Ludici a cura del Dipartimento di Management

66

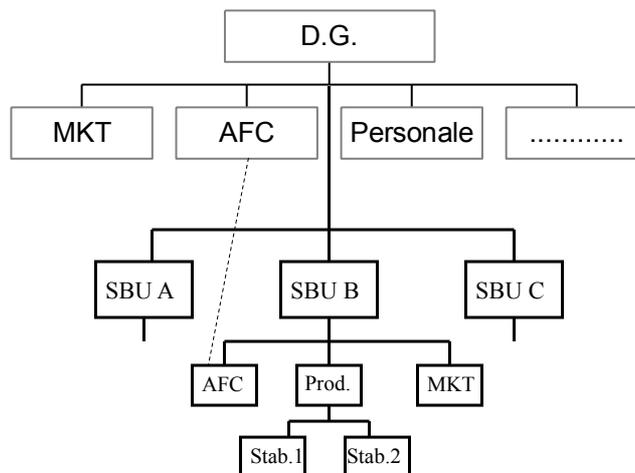
## Struttura multidivisionale

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Per business (SBU) o altro output
n. livelli-base	4 (inclusi staff centrali, più altri livelli, a volte numerosi)
Decentramento	Decentramento a favore SBU
Coordinamento	Coesistono vari meccanismi; fondamentali "centri di profitto"
Organi di staff	Staff centrali e "periferici"
Meccanismi operativi	Sviluppati e formalizzati (valutazione e incentivazione performance di profitto SBU)
Stile manageriale	Partecipativo a livelli alti (SBU)
<i>Vantaggi e svantaggi</i>	<i>Presidio dell'output (es. cliente)</i> <i>Scarsa efficienza</i>

Ludici a cura del Dipartimento di Management

67

## Struttura multidivisionale (esempio)



Ludici a cura del Dipartimento di Management

68

## Struttura a matrice

### Premessa:

è una formula organizzativa che può racchiudere una pluralità di situazioni. Il denominatore comune alle varie forme matriciali è:

- ◆ un sistema di comando multiplo
- ◆ il presidio bilanciato di due (o più) variabili critiche; tipicamente queste sono:

efficienza

e

“mercato”

## Struttura a matrice (segue)

In tal caso, il presidio organizzativo della dimensione orizzontale della struttura è affidato a figure spesso etichettate “PM”:

- Project manager
- Product manager
- Process manager

o ad altri ruoli di coordinamento interfunzionale privi di una vera e propria autorità gerarchica.

## Struttura a matrice (segue)

Altre volte, il “presidio bilanciato” ha per oggetto due variabili critiche riguardanti il “mercato”, come ad esempio:

business/prodotto

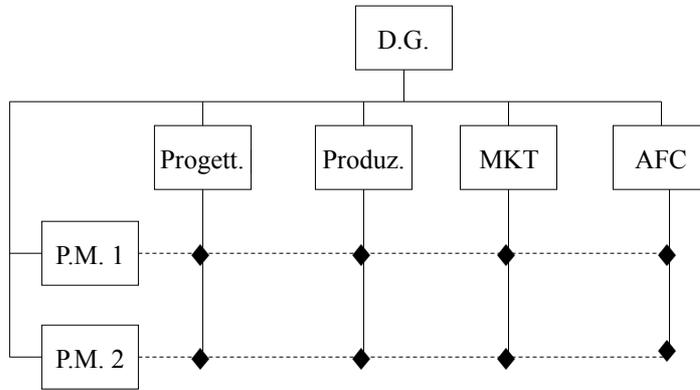
e

regione geografica

## Struttura a matrice (segue)

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Per funzione e per output
n. livelli-base	3 (inclusi “two boss manager”)
Decentramento	Come plurifunzionale + delega ai PM
Coordinamento	Coesistono vari meccanismi; fondamentali i PM
Organi di staff	Come plurifunzionale
Meccanismi operativi	Sviluppati e formalizzati (fondamentale il controllo PM)
Stile manageriale	Come plurifunzionale
<i>Vantaggi e svantaggi</i>	<i>Presidio bilanciato dell'input e dell'output Difficoltà di implementazione</i>

### Struttura a matrice (esempio)



◆ = “two boss manager”

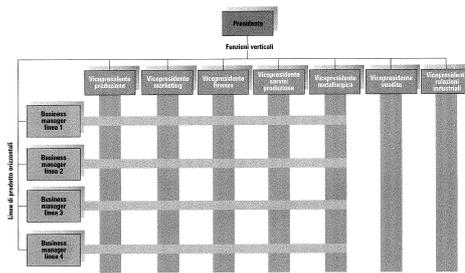


Figura 3.33 Struttura a matrice della Worldwide Steel

Attenzione!

È molto importante sottolineare che il quadro degli schemi operativi di macro-struttura è molto più complesso; infatti possono manifestarsi:

- sotto-tipi degli schemi “classici”

- ibridi tra più schemi “classici”

- schemi particolari “extra-classici”

divenuti ormai tipici.

- Sotto-tipi degli schemi “classici”

Ad esempio:

- struttura multidivisionale per *prodotto*; per *cliente*; per *regione geografica*; ecc.

- struttura a matrice per *funzione/progetto*; per *prodotto/area geografica*; ecc.

- Ibridi tra più schemi “classici”

Ad esempio:

- struttura plurifunzionale con una o più *divisioni internazionali*
- struttura multidivisionale con una *marcata concentrazione di funzioni negli staff centrali*

- Schemi particolari “extra-classici”

Ad esempio:

- struttura “duale”
- struttura “a rete”
- struttura “boundaryless”

Come si vede, tra gli schemi di macro-struttura alcuni annoverano anche organizzazioni particolari, come le c.d.

Strutture a Rete (Network)

e

Boundaryless Organizations

In realtà il “network” e forme simili sono un insieme di aziende diverse, le cui attività sono regolate da contratti e accordi, anziché da una gerarchia di autorità formale.

In ogni caso, però, l’organizzazione della singola azienda ne è fortemente condizionata (ad es. la funzione acquisti quando l’azienda “esternalizza” certe fasi produttive).