

“Organizzazione Aziendale”
Dott. Roberto Conforto

CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Il Termine “organizzazione” può assumere diversi significati in base ai discorsi che facciamo. In generale organizzazione è un insieme ordinato di attività che servono a raggiungere un certo obiettivo, un certo scopo. L’opposto di organizzazione è la disorganizzazione.

La parola “sistema” indica un insieme di oggetti collegati tra di loro e tra loro interdipendenti.

Questi oggetti possono essere oggetti materiali, per esempio una catena di montaggio o una apparecchiatura elettronica, sono oggetti materiali che interagiscono tra di loro e quindi costituiscono un sistema.

Questi oggetti possono essere organismi viventi, per esempio delle persone. Se prendiamo venti alunni e li mettiamo in una stanza, costituiscono un sistema classe, cioè un insieme di persone che interagiscono tra di loro, cioè un sistema classe.

Il sistema classe può essere organizzato o disorganizzato; se fosse disorganizzato non potrebbe esistere; di solito un sistema esiste proprio perché organizzato, cioè è un insieme ordinato che serve a raggiungere un certo scopo.

Il termine organizzazione non assume un solo significato.

Per esempio “organizzazione” vuole anche dire la disciplina, la materia, che studia i sistemi.

Non solo, ma “organizzazione” può anche significare l’insieme delle persone che costituiscono un sistema, cioè un insieme di persone che si organizzano tra di loro.

Se consideriamo una impresa o una società di persone, si usa dire:”L’organizzazione ha deciso di fare questo”, cioè l’insieme delle persone che la compongono hanno deciso di fare questo.

Ai fini dello studio della sua organizzazione, l’azienda può essere considerata un sistema sociotecnico, ossia costituito da

- persone (le risorse umane che costituiscono l’organismo personale dell’azienda);
- tecnologie (mezzi strumentali e know how) [Il termine inglese ***know-how*** (letteralmente "sapere come") identifica le conoscenze e le abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa].

In funzione delle opportunità fornite dall’ambiente esterno e tenendo conto dei vincoli dal medesimo posti, l’azienda definisce i propri obiettivi. Dall’interazione tra risorse umane e tecnologie deriva il comportamento aziendale, rivolto al raggiungimento degli obiettivi, che produce dei risultati.

Il comportamento aziendale è funzione:

- delle variabili ambientali, esterne al sistema organizzativo e relative ad aspetti socioeconomici, giuridici e culturali dell'ambiente in cui esso opera;
- delle variabili di contesto, interne al sistema organizzativo. Queste comprendono:
 - le variabili umane, relative alle caratteristiche delle persone che operano nel sistema organizzativo (qualificazione, atteggiamenti, motivazione);
 - le variabili sociali, ossia l'insieme delle relazioni interpersonali che si creano all'interno del sistema organizzativo;
 - le variabili tecniche, relative alle tecnologie impiegate;
 - le variabili organizzative, ossia le modalità attraverso le quali si realizzano le connessioni tra gli elementi del sistema organizzativo, definendone specifici attributi (i ruoli organizzativi) indipendentemente dalle persone che li impersonano.

Sono normalmente considerate variabili organizzative:

- 1. La struttura organizzativa;**
- 2. I sistemi (o meccanismi) operativi;**
- 3. Lo stile di leadership o, più in generale, la cultura organizzativa.**

Riepilogando, possiamo dire, che organizzazione assume tre diversi significati:



Se consideriamo ora una azienda, cioè l'insieme dei beni che servono all'imprenditore per la sua impresa, anche una azienda deve essere organizzata; per cui l'organizzazione aziendale sarebbe l'insieme dei componenti che rendono possibile il funzionamento di una azienda.

Stiamo attenti che l'azienda non è solo persone, macchine, energie, denaro ecc. senza relazioni tra di loro, ma è l'insieme ordinato, cioè l'insieme organizzato in modo da realizzare uno scopo.

La organizzazione aziendale indica, quindi, proprio i comportamenti e le relazioni che devono avere gli elementi di una azienda, in modo da realizzare lo scopo.

Le caratteristiche essenziali di ogni forma di organizzazione, e quindi, anche, della organizzazione aziendale sono:

1 - La suddivisione del lavoro fra più persone, la suddivisione del potere, cioè del comando, la suddivisione delle responsabilità; tali suddivisioni servono per raggiungere in modo ottimale gli scopi prefissati.

2 - La presenza di un centro di potere o di più centri di potere, cioè di una persona o un ente che emana le direttive e controlla che le direttive siano eseguite.

3 - La sostituibilità del personale che fa parte della organizzazione, quando questo si mostri inadeguato o inefficiente.

E' evidente che la struttura organizzativa deve essere sia efficiente che efficace.

Una organizzazione è efficace se raggiunge gli scopi previsti, in quanto l'efficacia è proprio il rapporto tra risultati raggiunti e risultati previsti.

Ma l'organizzazione aziendale deve essere anche efficiente, cioè non deve sprecare né persone, né denaro, né risorse.

Cioè a parità di risultati ottenuti una organizzazione efficiente è quella che consente di ottenere o risultati migliori di quelli previsti o gli stessi risultati con minore utilizzo di energie.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ogni azienda si dota di una propria **organizzazione**, i modelli di successo possono essere replicati, ma ognuno di essi deve essere adattato di volta in volta a ogni singolo caso aziendale. Dunque, se i modelli di riferimento in senso generico sono replicabili, ogni azienda ha una sua organizzazione e una propria **struttura organizzativa**.

Quando sorge una azienda è automatica la creazione di una organizzazione e questa è in funzione dei fattori che identificano la motivazione e le scelte che hanno indotto le persone a far nascere l'azienda.

L'organizzazione deve essere vista, pertanto, come un sistema complesso di comportamenti, nel cui ambito possono assumere particolare rilievo i fattori decisionali (in questo ambito si rileva che le scelte decisionali possono portare al successo o all'insuccesso dell'azienda).

Nell'ambito dell'organizzazione si creano dei meccanismi di relazione tali per cui i rapporti sociali si integrano, si coordinano al fine di rendere partecipi gli individui a delle attività di gruppo. È un gruppo di persone legato da relazioni gerarchiche e funzionali che attraverso un processo decisionale dà vita all'organizzazione aziendale.

Infatti, l'obiettivo di una efficiente ed efficace organizzazione aziendale è quello di **massimizzare** e **ottimizzare** i risultati al fine di ottenere sinergie interne: più sinergie si creano, più elevata è la capacità dell'impresa di poter perseguire un percorso che conduce all'eccellenza.

Se l'azienda ha un suo ciclo di vita, così lo hanno anche le strutture organizzative intese in senso stretto. L'azienda è organizzazione.

Una stessa forma organizzativa non può perdurare per tutto il ciclo di vita dell'impresa, infatti può anch'essa tendere al declino. Infatti, l'impresa sarebbe di tipo chiuso e poca attenta ai cambiamenti del mercato e a tutte le sollecitazioni del suo ambiente di riferimento. Compito dei responsabili preposti all'organizzazione aziendale è proprio quello di anticipare i cambiamenti del mercato al fine di rendere le strutture organizzative più adeguate a rispondere tempestivamente alle esigenze dei consumatori. Adeguare le strutture organizzative in funzione dei cambiamenti del mercato e dei fattori di crescita dell'impresa, significa strutturare al meglio le strategie dell'impresa e le sinergie operative. Dunque la strategia dell'impresa non può prescindere dall'organizzazione aziendale (ad esempio, non si può pensare di raggiungere un fatturato elevato se non si modificano le scelte in termini di organico).

L'organizzazione in sé è un **sistema di comunicazione** che genera un complesso di collegamenti e di canali informativi. La capacità di gestire le informazioni permette di generare un sistema di potere tra i membri dell'organizzazione.

Detto questo dobbiamo a questo punto fornire una definizione di struttura e di struttura organizzativa.

La **struttura** è un insieme di relazioni che legano gli elementi costitutivi di una entità organizzativa.

Nella **struttura organizzativa**, invece, sono presenti un insieme di componenti che operano reciprocamente in funzione dei rispettivi ruoli.

Le organizzazioni possono operare per processi, per progetti, per prodotti, per aree geografiche e per clientela. Il cambiamento relazionale in uno di questi componenti modifica o influenza la struttura organizzativa.

Un forte cambiamento nelle strutture organizzative è stato generato dall'evoluzione delle tecnologie. La tecnologia è utilizzata dalle risorse umane come strumento per migliorare la produttività e l'efficienza operativa.

Dunque è la capacità di identificare i «**migliori utilizzi**» della tecnologia che permette di ottenere dei vantaggi competitivi.

Vediamo ora le singole parti che compongono una struttura organizzativa.

Compito

La parola “compito” sta a significare un insieme di attività elementari, collegate tra di loro e necessarie per svolgere una certa attività di una impresa.

Esempi:

1 - Compilare una fattura è un compito; **2** - Accendere un impianto e prendersi la responsabilità del suo funzionamento è un compito; **3** - In un sistema classe un compito del rappresentante di classe è quello di partecipare alle riunioni del Consiglio di Classe; **4** - Anche gli alunni, in qualità di componenti del sistema classe, ogni certo periodo di tempo fanno un compito di italiano, di matematica, ecc. **5** - Oppure si dice che gli alunni hanno il compito di studiare.

Mansione

Se uniamo più attività elementari che deve compiere una certa persona, cioè se uniamo tutti i compiti di una certa persona, otteniamo la mansione.

In ogni impresa esiste un mansionario, cioè un manuale in cui sono indicati i compiti di ciascuno. I lavoratori hanno diritto di essere adibiti alle mansioni per le quali sono stati assunti.

Esempi: **1** - Tecnico in una industria è una mansione; **2** - Professore in un sistema classe è una mansione. **3** - Commessa in un supermercato è una mansione.

Organo

Se considero l'insieme di tutte le persone che hanno le stesse mansioni nella stessa impresa ottengo un organo, cioè l'organo è l'insieme delle persone che hanno le stesse mansioni.

Nel sistema scuola esistono diversi organi.

Esempi: Il Consiglio di Classe è costituito da tutti i docenti di quella classe, quindi è un organo, in quanto ogni docente ha le stesse mansioni dell'altro. Un altro organo è il Consiglio di Istituto, che nelle scuole con più di 500 alunni è composto da 19 componenti e cioè:

8 docenti;

4 alunni;

4 genitori;

2 rappresentanti del personale A.T.A (Amministrativo Tecnico Ausiliario) cioè bidelli o applicati di segreteria

1 Preside o Dirigente scolastico dell'Istituto.

Un altro organo è il Collegio dei docenti, cioè l'insieme dei docenti di un intero Istituto scolastico.

MODELLI DI UNA ORGANIZZAZIONE

Per capire meglio cosa e come funziona un'organizzazione aziendale, bisogna analizzare e parlare più approfonditamente di quali sono i principali modi di organizzare una azienda.

Struttura elementare di una azienda

La struttura elementare di una azienda è quella di una piccola impresa, in cui un solo imprenditore svolge la funzione direttiva, di coordinamento e di controllo. L'imprenditore ha alle sue dirette dipendenze uno o più insiemi di operai, che possiamo distinguere in reparti, e uno o più uffici per i compiti amministrativi.

Gli organi operativi, cioè gli operai e gli impiegati sono fortemente condizionati dalla personalità dell'imprenditore; i rapporti non sono formalizzati, cioè non seguono un iter burocratico, ma sono personalizzati e le comunicazioni tra i vari organi sono di tipo diretto.

Tale struttura è fortemente di tipo gerarchico, sia perché gli ordini partono direttamente e solo dall'imprenditore; sia perché il coordinamento delle varie operazioni viene effettuato dall'imprenditore; e infine perché il controllo delle operazioni viene effettuato dall'imprenditore.

Ne scaturisce la massima concentrazione del potere organizzativo al vertice aziendale, che costituisce sia l'organo istituzionale che l'organo direttivo.

Questo tipo o modello di struttura elementare va bene per la piccola azienda; esso, infatti, garantisce la massima efficacia e rapidità delle scelte, fatte direttamente dall'imprenditore, e la massima efficienza, in quanto i costi amministrativi e di gestione sono ridotti al minimo.

Struttura funzionale

Man mano che aumentano le dimensioni della azienda non si può più andare avanti con i metodi empirici, cioè quelli basati sulla esperienza della singola persona, acquisita con i continui errori e riaggiustamenti di ogni giorno. Occorre, invece, adottare modelli più complessi di struttura organizzativa, col fine sia di garantire la efficacia delle scelte e sia la efficienza.

Nel modello di struttura funzionale la organizzazione si basa sulla suddivisione del lavoro in base alle funzioni; le funzioni sono un modo di suddividere i processi in modo che siano della medesima specie. Per esempio distinguiamo tra:

- **Funzione acquisti**, dove metteremo tutti gli organi, sia direttivi che esecutivi, che si occupano degli acquisti di una azienda.

- **Funzione produzione**, in cui metteremo gli organi che si occupano della effettiva generazione del prodotto, siano essi direttivi che esecutivi.

- **Funzione vendite**, dove metteremo gli organi che si occupano della distribuzione e vendita del prodotto, sia direttivi che esecutivi.

- **Funzione del personale**, dove metteremo gli organi che si occupano delle risorse umane, cioè le persone che compongono l'intero sistema aziendale; tale funzione è svolta sia da organi direttivi che esecutivi.

Questo modello si applica ad imprese ad un solo prodotto o a una linea omogenea di prodotti, destinati ad un solo tipo di clienti; cioè ad imprese che effettuano una produzione standardizzata, cioè realizzano prodotti sostanzialmente identici e che differiscono solo per elementi di secondaria importanza. Per esempio nelle imprese automobilistiche, dove le automobili dello stesso tipo sono tutte uguali e differiscono solo per il colore o gli accessori.

Gli organi direttivi detengono un grande potere organizzativo e decisionale; ogni direzione è specializzata su una singola area, con obiettivi particolari; perde in tal modo la vista globale della situazione aziendale.

Le decisioni strategiche si accentrano al vertice, nella Direzione Generale, anche se queste avvengono con la partecipazione dei vari organi direttivi della singola funzione.

Il coordinamento non si basa solo sulla gerarchia, ma si svolge anche mediante relazioni orizzontali tra le varie direzioni.

Il controllo diviene complesso in quanto occorre conoscere l'andamento economico dei vari settori aziendali.

Struttura funzionale modificata

La struttura di *product management* è caratterizzata da una articolazione funzionale di base, accanto alla quale sono collocati degli organi specializzati per prodotto (o linea di prodotti) con funzione d'integrazione delle varie unità funzionali per quanto concerne appunto ogni prodotto (o linea di prodotti)

La combinazione produttiva elementare che definisce il "prodotto" è di norma strettamente connessa con altre in processi rilevanti di gestione: ad esempio, nelle imprese produttrici di beni di largo consumo, in cui le vendite e la produzione siano organizzate funzionalmente per vincoli tecnici e considerazioni di efficienza risulta utile.

La struttura per progetti

La struttura per progetti deriva il suo nome dalla presenza di organi specializzati per progetti (project managers), intendendosi per progetto un insieme di attività di progettazione e/o produzione di unità o lotti specifici di un dato prodotto, che per la loro complessità e rilevanza, richiedono l'impiego di operatori con diversa qualificazione inseriti abitualmente nell'ambito di vari organi permanenti in una logica funzionale.

Si caratterizza dal fatto che gli organi di progetto sono composti da operatori tratti dalle unità funzionali, che continuano ad operare regolarmente su tutti i processi produttivi correnti dell'impresa.

Si ha quindi una duplice dipendenza dei membri degli organi di progetto, dalla struttura di progetto per quanto riguarda lo svolgimento di esso, e dall'organo tecnico permanente.

La struttura a matrice

La struttura a matrice è così definita dalla rappresentazione grafica che se ne può fornire ponendo da un lato le linee funzionali e dall'altro quelle di prodotto/progetto.

La struttura a matrice ha gli stessi criteri ispiratori di quella a progetto, ma se ne discosta per una caratteristica importante:

gli organi specializzati non gestiscono processi produttivi correnti (come nella struttura per progetti) bensì rappresentano soltanto delle aggregazioni professionali di specialisti, i quali sono permanentemente assegnati ai diversi progetti in corso.

La flessibilità della struttura a matrice è notevole, e rappresenta la risposta organizzativa a condizioni di estremo dinamismo nei mercati.

Struttura divisionale

Queste strutture sono caratterizzate da organi di primo livello specializzati per "divisioni" e cioè per combinazioni produttive particolari identificate da un gruppo di prodotti o da un mercato, accanto ai quali si hanno unità centrali di staff, per processi produttivi comuni alle divisioni o per funzioni di coordinamento.

La adhocrazia

Un'adhocrazia è un'organizzazione che non segue i principi classici del management, secondo i quali ognuno riveste un ruolo bene definito e permanente, ma favorisce l'impostazione di un'organizzazione più fluida, nella quale i singoli individui sono liberi di esercitare il proprio talento in base alle diverse esigenze aziendali.

Mentre la struttura semplice è quasi una non organizzazione, la adhocrazia è l'organizzazione più complessa e nel contempo non è molto strutturata.

La parola chiave per quanto riguarda questa particolare configurazione, è: **innovazione**.

E' l'innovazione, infatti, soprattutto quella più radicale e sofisticata a richiedere la cooperazione di esperti dotati di competenze diverse, dalle cui sinergie può nascere una risposta nuova ad un bisogno espresso dalla clientela.

L'innovazione si sviluppa in contesti dove la formalizzazione è molto limitata, dove la preparazione e l'aggiornamento professionale degli operatori hanno un'importanza cruciale, dove si ha la possibilità di seguire regole non predefinite.

Questi bisogni possono essere soddisfatti da una configurazione ad hoc.

L'espressione latina ad hoc è traducibile "per uno scopo preciso", le organizzazioni adhocratice vengono create per descrivere organizzazioni flessibili, in grado di modificare le proprie strutture in base alle esigenze dell'ambiente che cambia.

La configurazione è caratterizzata da un notevole decentramento che arriva a coinvolgere anche il processo di formulazione delle strategie, il quale ha un tipico andamento dal basso (a contatto con i problemi posti dal progetto e dal cliente) verso l'alto, verso la direzione.

La elevata complessità del business dei servizi professionali fa sì che venga spesso adottata, da tali strutture la sopraddetta forma organizzativa.

Il tipo di attività espletata richiede che i compiti per ideare ed erogare tali servizi si basino su un'alta variabilità e uno scarso uso di schemi analitici consolidati.

Poche organizzazioni sono adhocrazie pure, ma alcune di esse, relativamente piccole e con funzioni creative (si pensi ad una agenzia di pubblicità), si possono definire tali.

La *struttura organizzativa* dell'azienda è caratterizzata:

- dalla divisione del lavoro;
- dal *grouping*;
- dai meccanismi di coordinamento;
- dal decentramento.

DIVISIONE DEL LAVORO

La *divisione del lavoro* si concretizza:

1. nella scomposizione dei processi aziendali in attività elementari e nel raggruppamento di queste ultime in *compiti* secondo un qualche criterio logico o tecnico;
2. nell'assegnazione dei compiti alle *posizioni organizzative*, ossia ai ruoli definiti all'interno dell'azienda; i compiti assegnati ad una posizione costituiscono le sue *mansioni*;
3. nell'assegnazione di una o più persone a ciascuna posizione, creando così gli *organi* aziendali.

Connesso al concetto di divisione del lavoro è quello di *specializzazione* che, secondo la terminologia introdotta da H. Mintzberg, può essere orizzontale o verticale:

- si ha elevata *specializzazione orizzontale* quando alla posizione sono assegnate poche attività e/o attività tra loro omogenee (più o meno complesse);
- si ha elevata *specializzazione verticale* quando la posizione ha poca autonomia decisionale, tenendo presente che, di solito, la complessità delle attività assegnate tende a fare aumentare l'autonomia.

Possono così esserci:

- posizioni ad alta specializzazione orizzontale e verticale (lavoro operativo);
- posizioni a bassa specializzazione orizzontale ed alta specializzazione verticale (lavoro di supervisione);
- posizioni ad alta specializzazione orizzontale e bassa specializzazione verticale (lavoro professionale);
- posizioni a bassa specializzazione orizzontale e verticale (lavoro direttivo).

Quando viene diminuita la specializzazione orizzontale si parla di *allargamento dei compiti (job enlargement)*: si accorpano all'interno di un ruolo anche mansioni che stanno a monte o a valle nel processo e che precedentemente erano affidate a soggetti diversi; si opera, dunque, un'*aggregazione orizzontale*. Quando, invece, viene diminuita la specializzazione verticale si parla di *arricchimento dei compiti (job enrichment)*: vengono accorpate all'interno di un ruolo anche attività che appartenevano ad un livello gestionale superiore; si opera, dunque, un'*aggregazione verticale*. Di contro, la *rotazione dei compiti (job rotation)* è la variazione periodica dei compiti assegnati al singolo operatore all'interno di una certa area organizzativa, ossia nell'ambito di ruoli similari ma che permettano, comunque, un ampliamento delle conoscenze.

GROUPING

Il *grouping* consiste nel raggruppamento degli organi, secondo un determinato criterio, in *unità organizzative* alle quali è generalmente preposto un *organo di comando* (il responsabile dell'unità organizzativa). Allo stesso modo le unità organizzative possono essere raggruppate in unità di livello superiore; la stessa azienda può essere pensata come il raggruppamento di più alto livello, al quale è preposto l'*alta direzione* (o *direzione generale*). Nella pratica, le unità organizzative nelle quali si articola un'azienda sono variamente denominate: "direzioni", "divisioni", "dipartimenti", "settori", "sezioni", "uffici", "reparti", "officine", ecc.

I criteri di raggruppamento possono essere:

- in base all'input dei processi aziendali, quando sono raggruppati organi (o unità operative) omogenei in relazione alla funzione, ossia alla natura tecnico-economica delle attività svolte (ad esempio in un'impresa: produzione, marketing, amministrazione e , acquisti, risorse umane ecc.), oppure in relazione alla disciplina (ad esempio, in un ospedale: medicina generale, oculistica, otorinolaringoiatria ecc.) o alla tecnologia impiegata;
- in base all'output dei processi aziendali, quando sono raggruppati organi (o unità operative) omogenei in relazione al prodotto oppure al mercato di sbocco del medesimo, alle categorie di clientela o all'area geografica; può farsi rientrare in questa categoria anche il raggruppamento per progetto;
- in base ai processi aziendali, quando sono raggruppati tutti gli organi (o le unità operative) impegnati in un determinato processo;
- su base numerica, quando gli organi sono raggruppati in *squadre* che svolgono la medesima attività contemporaneamente;
- su base temporale, quando gli organi sono raggruppati in *turni* che svolgono la medesima attività in periodi diversi.

In generale si può dire che:

- il criterio di raggruppamento in base all'*input* focalizza l'attenzione sull'ottimale impiego delle risorse (evitando duplicazioni, sub-ottimizzazioni ecc.) e quindi sull'*efficienza* dell'azienda, ma tende a distoglierla dal risultato finale del processi - i prodotti - e quindi dalla soddisfazione del cliente, ossia dall'*efficacia aziendale*;
- il criterio di raggruppamento in base all'*output* focalizza l'attenzione sulla soddisfazione del cliente (interno o esterno) e quindi sull'efficacia aziendale, ma tende a distoglierla dall'ottimale impiego delle risorse (efficienza);
- il criterio di raggruppamento in base al processo sulla carta dovrebbe unire i vantaggi dei precedenti; nella pratica è scarsamente utilizzato per le difficoltà applicative;
- i criteri di raggruppamento su base temporale e numerica trovano applicazione solo a livello operativo e non ai livelli superiori dell'organizzazione aziendale.

GERARCHIA

Ai vari livelli di raggruppamento corrispondono livelli di autorità, esercitata dall'organo di comando (*superiore*) nei confronti degli organi del livello immediatamente inferiore (*subordinati*) che, a loro volta, possono essere organi operativi o organi di comando di unità organizzative. L'insieme di queste relazioni di autorità costituisce la *gerarchia* aziendale. Un *livello gerarchico* è costituito dagli organi di pari grado, collocati lungo la linea gerarchica, che non dipendono gerarchicamente gli uni dagli altri.

Il numero di subordinati che dipendono da un superiore è detto *ampiezza del controllo* (*span of control*). In generale questo numero tende ad essere tanto più ampio quanto più i superiori e i loro subordinati sono capaci e competenti e le attività da controllare sono ripetitive e semplici. Viceversa, l'ampiezza di controllo tende a restringersi in presenza di attività difficili, nuove e complesse.

Le strutture organizzative si distinguono in *piatte* o *alte*, secondo che abbiano un ridotto o più elevato numero di livelli gerarchici. A parità di numero di addetti, una struttura piatta avrà unità organizzative di maggiori dimensioni rispetto ad una alta. Nelle strutture piatte, inoltre, l'ambito di controllo è tendenzialmente più ampio che nelle strutture alte.

Le strutture piatte comportano minori costi, avendo meno posizioni manageriali da retribuire; inoltre la minore distanza tra vertice aziendale e organi operativi velocizza e rende più tempestivi i processi decisionali e di comunicazione, evitando anche distorsioni interpretative. Di contro, le strutture alte consentono un più efficace controllo dei superiori sui subordinati, in correlazione ad un più ristretto ambito di controllo.

L'introduzione delle tecnologie informatiche tende a favorire l'adozione di strutture più piatte, perché rende più facile e meno costoso il controllo a distanza ma anche l'autocontrollo da parte dell'operatore, al quale possono essere lasciati margini più elevati di autonomia decisionale.

COORDINAMENTO

Il *coordinamento* ha, in un certo senso, un ruolo complementare alla divisione del lavoro, avendo lo scopo di:

- armonizzare le decisioni e le attività degli organi e delle unità organizzative, tra loro e con gli obiettivi dell'azienda;
- assicurare la fluidità delle attività, senza interferenze o disallineamenti temporali;
- eliminare la variabilità dei comportamenti, ove non sia desiderabile.

Il coordinamento è tanto più necessario quanto più i compiti sono complessi - ossia poco strutturati e comportanti eccezioni e scambi di informazioni - ed interrelati e quanto più l'organizzazione è complessa e diversificata.

Meccanismi di coordinamento adatti in caso di compiti meno complessi sono:

- un'adeguata progettazione degli spazi di lavoro (*lay out*);
- l'adattamento reciproco;
- la standardizzazione delle attività, tramite la formalizzazione;
- la fissazione di obiettivi comuni;
- la supervisione diretta.

In presenza di maggiore complessità dei compiti, possono essere utili i seguenti meccanismi di coordinamento:

- il supporto alla supervisione diretta;
- la creazione di unità organizzative autosufficienti;
- il rafforzamento delle relazioni orizzontali;
- la standardizzazione delle conoscenze e capacità.

L'*adattamento reciproco* opera semplicemente attraverso la comunicazione informale tra i soggetti da coordinare che, in questo modo, conservano il controllo del loro lavoro.

La *formalizzazione* consiste nell'emissione e comunicazione di documenti scritti che stabiliscono regole vincolanti sulla divisione del lavoro e il coordinamento e, in particolare:

- quali sono gli organi e le loro relazioni gerarchiche o funzionali (*organigrammi*);
- quali attività devono svolgere (*mansionari*);
- come le devono svolgere (*procedure*).

Le organizzazioni che usano la formalizzazione come meccanismo principale di coordinamento sono dette *burocrazie*. Esse tendono anche ad un uso accentuato della gerarchia e al raggruppamento per funzione. Sono favorite da ambienti stabili e poco competitivi nonché da un'elevata standardizzazione del prodotto.

La *supervisione diretta* opera attraverso gli ordini del superiore gerarchico comune agli organi da coordinare, che assume la responsabilità e il controllo del loro lavoro. Questo meccanismo di coordinamento è presente in tutte le organizzazioni; in presenza di meccanismi di coordinamento basati sulla fissazione di obiettivi comuni o sulla formalizzazione, tende ad intervenire per fronteggiare situazioni di eccezione, non previste dagli strumenti di pianificazione o standardizzazione (*management by exceptions*)

Il supporto alla supervisione diretta può essere realizzato attraverso:

- il sistema informativo, che fornisce agli organi di comando le informazioni necessarie per decidere;
- la creazione di *organi di staff* che si affiancano agli organi di comando supportandoli con la consulenza ed assistenza, grazie alle competenze specialistiche di cui dispongono. In contrapposizione agli organi di *staff*, gli organi di comando e i loro subordinati sono detti *organi di linea*.

Il rafforzamento delle relazioni orizzontali può essere attuato mediante:

- la creazione di *comitati* (o *team*) permanenti che riuniscono più organi periodicamente;
- la creazione di *task forces*, permanenti o più frequentemente temporanee, che riuniscono più organi per affrontare un determinato problema;
- la creazione di *posizioni di collegamento*, che hanno il compito di favorire le comunicazioni tra unità organizzative;
- la creazione di *posizioni di integrazione*, che hanno autorità funzionale (ossia limitata a determinate attività o questioni, in contrapposizione a quella gerarchica, che è generalizzata) su tutti gli organi coinvolti
 - in un progetto (*project manager*),
 - in un prodotto (*product manager*),
 - in un processo (*process manager*).

DELEGA E DECENTRAMENTO

La *delega* è il trasferimento di poteri decisionali e delle corrispondenti responsabilità dall'organo che ne è inizialmente investito (*delegante*) ad un altro organo (*delegato*).

Una struttura organizzativa è caratterizzata da un maggiore *decentramento* quanto più la delega:

- è continuativa e sistematica (non saltuaria od occasionale);
- riguarda decisioni su questioni rilevanti,
- raggiunge i livelli più bassi della gerarchia.

Il decentramento presenta vari vantaggi:

- evita che gli organi al vertice della gerarchia aziendale debbano dedicare il loro tempo a decisioni frequenti e di minore portata;
- favorisce la tempestività delle decisioni, in risposta agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno;
- consente una maggiore considerazione agli aspetti operativi e attuativi delle decisioni;
- agisce da fattore di motivazione del personale.

Il decentramento può essere:

- *verticale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di *line* subordinato nella gerarchia; riguarda normalmente decisioni per l'implementazione degli obiettivi aziendali;
- *orizzontale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di *staff*; riguarda normalmente decisioni sui metodi di lavoro, che rientrano nelle competenze specialistiche dell'organo di *staff*.

Il decentramento può inoltre essere:

- *selettivo*, quando sono attribuiti ad un organo poteri decisionali su questioni attinenti alla funzione alla quale appartiene;
- *parallelo*, quando sono attribuiti all'organo che presidia un *output* i poteri decisionali (in genere ampi) per gestirlo.

Riepilogando più tecnicamente e specificatamente:

Le modalità con cui concretamente si combinano le variabili organizzative danno luogo a tipologie ricorrenti che sono classificabili schematicamente facendo riferimento prioritario alla composizione della struttura organizzativa; si esaminano qui in particolare:

- ✓ la struttura elementare;
- ✓ la struttura funzionale;
- ✓ la struttura funzionale modificata: la struttura di product management, la struttura per progetti, la struttura a matrice;
- ✓ la struttura divisionale;

E appena il caso di avvertire che la differenza fra taluni di questi schemi può essere - per certi aspetti - solo questione di "logiche", e quindi che nelle concrete realtà organizzative si ritrovano non di rado caratteristiche intermedie fra quelle peculiari degli schemi illustrati.

La struttura elementare

Questo modello organizzativo rappresenta l'espressione tipica dell'imprenditorialità tradizionale nel versante organizzativo, col massimo accentramento nelle mani della direzione (sia essa occupata dall'imprenditore in senso giuridico o da un suo fiduciario) e con una strumentalizzazione al ruolo così concepito di tutte le variabili organizzative.

a) Struttura organizzativa

Le strutture organizzative presenti in questo modello sono caratterizzate dai seguenti aspetti:

- ✓ assenza di organi direttivi (con autonomia estesa nella programmazione di risultati e nell'impiego delle risorse), per l'assunzione di tali funzioni da parte della direzione;
- ✓ dipendenza diretta di tutti gli organi operativi dalla direzione, e quindi presenza di un solo livello gerarchico;
- ✓ funzioni e responsabilità degli organi operativi fortemente limitate ed aspetti di supervisione esecutiva di singoli processi produttivi;
- ✓ mancanza di formalizzazione della struttura organizzativa, non soltanto per la limitata estensione e complessità caratteristica di questo modello, ma anche per l'inutilità percepita di siffatto processo stante la variabilità di incarichi e di obiettivi degli organi operativi: ciò è dovuto alla dinamica delle scelte individuali dell'altra direzione e all'assenza di altre posizioni responsabili del coordinamento orizzontale.

b) Meccanismi operativi

Analogamente alla struttura, i meccanismi operativi non sono formalizzati e sono condizionati dalla gestione fortemente personalizzata che ne fa l'alta direzione, in particolare:

1) le comunicazioni si svolgono su una rete nella tipica forma di "stella", e quindi sono efficienti, pur condizionate dalla prevalente direzione discendente a una via;

2) le decisioni sono fortemente accentrate presso l'alta direzione; le decisioni strategiche e direzionali sono assunte in modo intuitivo e pressoché esclusivo al vertice, con l'eventuale impiego dei quadri per l'elaborazione di elementi informativi specifici; anche nelle decisioni operative l'intervento della alta direzione è intenso, in quanto si opera su

programmi di attività, tipicamente di breve periodo, e non su programmi di risultati economici complessi.

3) il coordinamento è svolto esclusivamente tramite la gerarchia, e quindi le relazioni orizzontali sono scarsamente autonome;

4) il controllo è più di tipo gerarchico che quantitativo, per l'assenza di standard analitici e di consuntivi precisi; l'andamento della gestione viene seguito attraverso poche variabili critiche (quantità prodotte, portafoglio ordini, fatturato ecc.) in forma aggregata; i capi dei vari organi non sono informati in maniera significativa sui risultati economici conseguiti, perché i dati sono considerati "riservati" e inoltre i sistemi contabili non sono finalizzati ai processi di controllo economico;

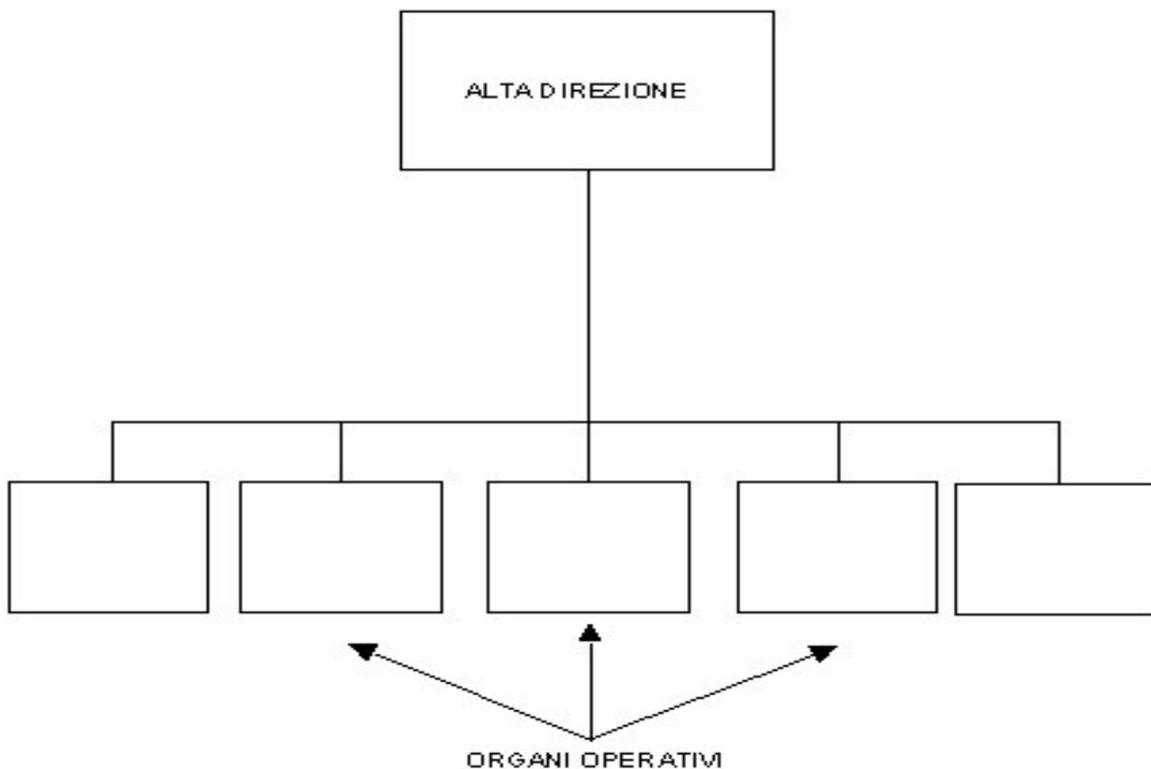
5) la valutazione dei quadri, ma pure - indirettamente - di tutto il personale, è fortemente condizionata dall'assenza di elementi oggettivi causata dalla logica personalistica dei processi di decisione e di controllo; la "responsabilità" è intesa nel senso ristretto di rispondenza agli ordini e alle aspettative dell'alta direzione; la valutazione è compiuta sulla base di una conoscenza diretta dell'operato di ciascuno, ma si basa su una percezione soggettiva della validità dei contributi forniti; inoltre, data la ristretta discrezionalità lasciata ai quadri, tendono ad essere premiati soprattutto i comportamenti strumentali piuttosto che direzionali, e "pagano" di più la fedeltà e l'obbedienza - oltre alle competenze tecnico- specialistiche rispetto all'autonomia professionale.

c) Potere organizzativo

Il ruolo occupato dall'alta direzione, sia per i risvolti istituzionali che la titolarità giuridica comporta, sia per l'esercizio diretto e personale della massima parte dei processi decisionali critici, porta a una concentrazione massima del potere organizzativo al vertice.

L'area complessiva del potere organizzativo è di solito assai estesa in imprese così organizzate, sia per la minore pressione giuridica e sindacale esercitata, sia per il minore contropotere che i quadri e o i lavoratori - singolarmente o in gruppo - riescono a conseguire. I conflitti, in siffatto contesto, raramente hanno matrice strutturale, ma risentono soprattutto di fattori di personalità. La gestione di essi e lo stile di direzione sono fortemente autoritari, eventualmente mescolati a comportamenti paternalistici. Del resto, la relazione sociale dominante è quella che lega i singoli membri del sistema con l'alta direzione, sia per la frequenza e l'intensità delle interazioni, sia per l'implicazione di status che essa comporta; non vi è quindi spazio per stili di direzione che facciano leva su relazioni di gruppo.

SCHEMA STRUTTURA ELEMENTARE



La struttura funzionale

In strutture di questo tipo si hanno organi direttivi di primo livello specializzati secondo il criterio della tecnica, e cioè per "funzioni"; il termine funzione indica gruppi di processi della medesima specie economico-tecnica, quali gli acquisti, la produzione, la commercializzazione, la gestione finanziaria ecc.

Si esaminano ora le caratteristiche delle diverse variabili organizzative.

a) Struttura organizzativa

In stretta relazione al criterio di fondo sopra riportato, si ritrovano i seguenti aspetti:

- ✓ presenza di organi direttivi di primo livello, differenziati secondo criteri economico-tecnici e, in caso di articolazione verticale, di livello successivo secondo il medesimo criterio o secondo criteri di prodotto o di mercato;
- ✓ funzioni degli organi direttivi di guida gerarchica e di coordinamento dei processi, o gruppi di processi, di competenza, con responsabilità di risultati economici aggregati;

- ✓ costituzione, o comunque sviluppo, di organi specialistici per la conduzione dei meccanismi operativi (pianificazione strategica, controllo di gestione, programmazione e valutazione del personale ecc.);
- ✓ formalizzazione della struttura, per meglio far fronte alla complessità intrinseca di articolazione orizzontale e verticale; per risolvere i nodi di competenza fra le diverse unità organizzative;
- ✓ impiego di organi discontinui (comitati, gruppi di studio ecc.) a vari livelli, per le finalità caratteristiche di organi di tal fatta.

b) Meccanismi operativi

Essi assumono caratteri di complessità tecnica e di formalizzazione, più precisamente:

1) le comunicazioni risentono della rete proiettata dalla forma ramificata della struttura; in essa si può ritrovare una sovrapposizione di schemi elementari di tipo "epsilon", con gli organi direttivi collocati nei punti centrali, si manifesta, per esigenze varie di coordinamento, una necessità oggettiva di comunicazioni a due vie;

2) le decisioni di rilievo interfunzionali si accentrano al vertice; ciò accade specialmente per le decisioni strategiche, anche se la complessità dei processi di pianificazione richiede una certa partecipazione contributiva degli organi direttivi; le decisioni direzionali rientrano, con ampia autonomia, fra i compiti degli organi direttivi di primo livello, nell'ambito di budget d'esercizio, nella formulazione dei budget l'alta direzione interviene nella determinazione di obiettivi e di politiche, ma i quadri hanno un'influenza non trascurabile sia per l'elaborazione di proposte sia per la possibilità di dibattere su obiettivi e risorse; in sede di gestione corrente, il budget funge da confine di discrezionalità all'operato dei quadri, e di relativa autonomia nell'acquisizione e nell'impiego delle risorse anche nei confronti degli organi superiori, la formalizzazione dei processi di programmazione, e in particolare del budget, richiedono la determinazione di standard, l'adozione di sistemi di contabilità analitica, l'elaborazione di analisi quantitative di supporto;

3) il coordinamento non si basa soltanto sulla gerarchia, ma si svolge attraverso i processi di programmazione, per mezzo di relazioni orizzontali anche attraverso i comitati, e per mezzo di relazioni diagonali attuate o attivate dagli organi di integrazione; nel contempo l'ampiezza e la complessità della struttura e la diversità delle funzioni rendono più difficili le relazioni esterne all'unità organizzativa;

4) il controllo diviene complesso per l'esigenza di conoscere l'andamento economico dei diversi settori aziendali, e quindi richiede processi di analisi degli scostamenti rispetto ai programmi e interventi in cui siano informati e coinvolti gli organi interessati; gli standard, i programmi operativi, il budget, forniscono una base oggettiva di riferimento e di limite al controllo gerarchico;

5) la valutazione dei quadri responsabili delle varie unità organizzative trae basi

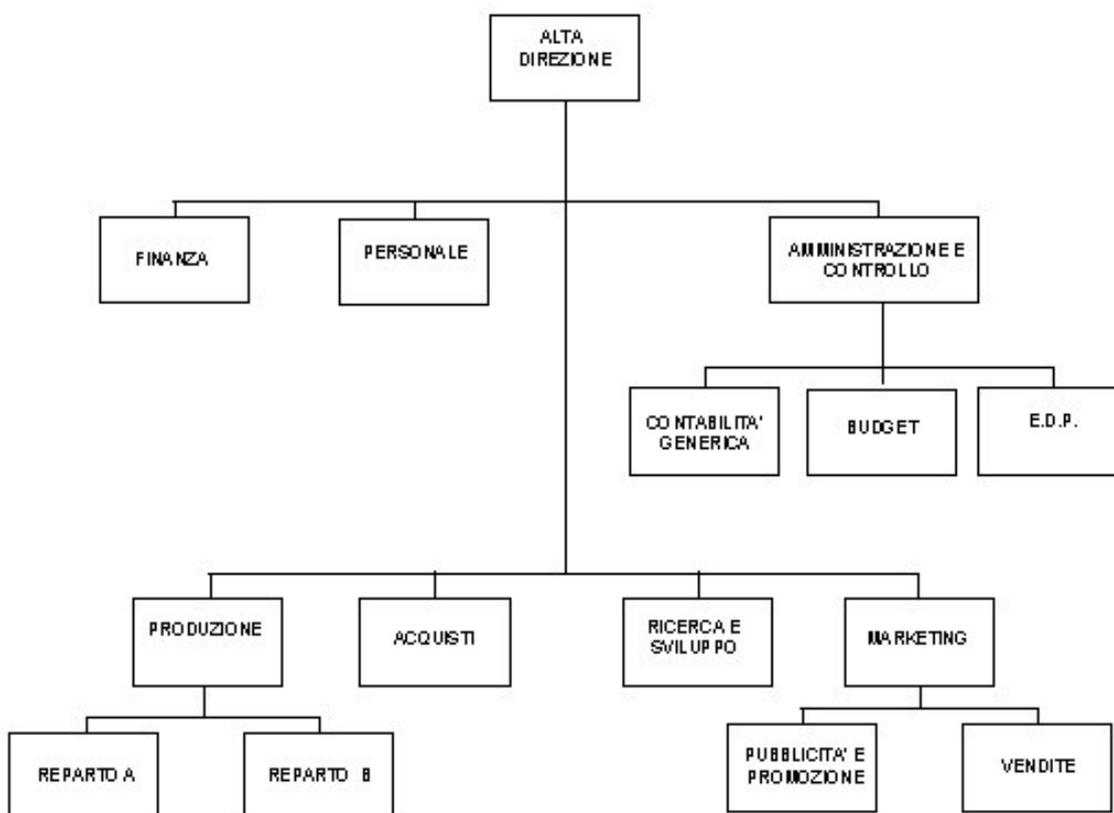
oggettive dai processi di programmazione e controllo; nelle funzioni di svariate unità (specie le direzioni di primo livello e gli organi con connotati di staff) rientrano tuttavia obiettivi d'integrazione interfunzionale, di sviluppo di condizioni produttive con effetti di lungo periodo, come pure obiettivi non strettamente quantificabili; in relazione a ciò i processi di valutazione, anche se Normalizzati, hanno in certa misura componenti soggettive e premiano anche aspetti come l'esperienza e l'accettazione sociale.

c) Potere organizzativo

Detengono un potere organizzativo non trascurabile i capi delle direzioni funzionali, per l'ampiezza dei ruoli tecnico-direttivi occupati. La specializzazione funzionale causa condizioni strutturali rilevanti di diversità di orientamenti professionali ed emotivi, e quindi condiziona il sorgere di conflitti organizzativi nelle relazioni orizzontali e, in presenza di staff, anche nelle relazioni diagonali.

Di rado lo stile di direzione può essere fortemente autoritario, almeno ai primi livelli gerarchici; in termini globali, la formalizzazione può indurre atteggiamenti autoritario-burocratici, mentre - all'opposto - l'attivazione di relazioni orizzontali e diagonali e il ricorso a comitati costituisce un fattore di spinta verso stili di direzione più consultivi o partecipativi.

SCHEMA STRUTTURA FUNZIONALE



Le strutture funzionali modificate: la struttura di product management, la struttura per progetti, la struttura a matrice

Lo schema funzionale assume come criteri chiave la specializzazione economico-tecnica, nella dimensione orizzontale, e la dipendenza gerarchica, nella dimensione verticale. Inserendo contestualmente altri criteri progettuali, quali l'impiego di relazioni diagonali o la dipendenza gerarchica duplice, da un lato, la specializzazione per prodotto o mercato, dall'altro, si configurano varianti significative alla struttura funzionale - che pur permane - definite come:

- ✓ struttura di product management (direzioni di prodotto),
- ✓ struttura per progetti,
- ✓ struttura a matrice.

La struttura di *product management* è caratterizzata da una articolazione funzionale di base, accanto alla quale sono collocati degli organi specializzati per prodotto (o linea di prodotti) con funzione d'integrazione delle varie unità funzionali per quanto concerne appunto ogni prodotto (o linea di prodotti). La combinazione produttiva elementare che definisce il "prodotto" è di norma strettamente connessa con altre in processi rilevanti di gestione: ad esempio, nelle imprese produttrici di beni di largo consumo, in cui le vendite e la produzione siano organizzate funzionalmente per vincoli tecnici e considerazioni di efficienza (stante l'interdipendenza nei processi di vendita al commercio e di impiego di fattori comuni - spesso congiunti - nella trasformazione), risulta utile - quando le linee di prodotto sono numerose e differenziate - assicurare una gestione individualizzata attraverso product managers; situazioni analoghe possono ritrovarsi, sia pure con minor frequenza, in imprese produttrici di beni industriali di serie o di processo. In altro aspetto, l'opportunità di costituzione di questi organi può esser vista come conseguenza dell'inefficacia di altri strumenti d'integrazione, e in particolare della direzione generale, all'estendersi delle linee di prodotti, ciascuna delle quali con esigenze di un'attenta e tempestiva gestione, specie per il dinamismo competitivo.

I *product managers*, direttamente o tramite una direzione marketing, fanno capo alla direzione generale, ma non per questo sono in rapporto di sovra o subordinazione gerarchica con le direzioni funzionali; ad essi, di solito, vengono assegnati compiti relativamente indipendenti di gestione del prodotto, quali la pubblicità e le promozioni al commercio e al consumo. La loro funzione, a parte i compiti autonomi ora citati, è dunque d'integrazione fra le diverse unità funzionali attraverso relazioni diagonali, e quindi prive di una autorità gerarchica. L'integrazione può risultare ardua per il sovrapporsi di funzioni (quella del product manager e quelle delle unità funzionali) con obiettivi differenziati per parametri economici (costi, ricavi ecc.) e per tipo di aggregato (redditività di "prodotto" in contrapposizione alla totalità dei costi di produzione o dei ricavi di vendita). Di qui la complessità dei processi d'influenza che si manifestano nelle relazioni diagonali in oggetto, e la frequenza di conflitti per la ricerca di composizione fra obiettivi differenziati, e in parte intrinsecamente contrastanti.

La struttura per progetti trae il suo nome dalla presenza di organi specializzati per progetti (project managers, direttori di progetto), intendendosi per progetto un insieme di attività di progettazione e/o di produzione di unità o lotti specifici di un dato prodotto che, per la loro complessità e rilevanza, richiedono l'impiego di operatori con diversa qualificazione inseriti abitualmente nell'ambito di vari organi permanenti in una logica funzionale. La progettazione di un nuovo modello di macchina, la costruzione di un prototipo, la realizzazione di una grossa commessa, sono esempi tipici di progetti che possono indurre all'adozione di questa struttura.

Gli organi di progetto sono composti da operatori tratti temporaneamente, e di solito a tempo pieno, dalle unità funzionali, che continuano ad operare regolarmente su tutti i processi produttivi correnti dell'impresa. Si tratta dunque di organi temporanei continui; essi perciò differiscono dai "gruppi di studio" e dagli altri comitati con partecipazione discontinua, come pure dai product managers - pur in presenza di un criterio analogo di specializzazione - in quanto questi ultimi sono organi permanenti. I direttori di progetto sono dotati di un'autorità gerarchica sugli organi o posizioni ad essi facenti capo, e quindi sulle persone che vi sono collocate. Anche a questo proposito si ha una differenza rispetto ai product managers: qui l'autorità è gerarchica, ma appunto limitata nel tempo di vita del progetto.

Si ha quindi una *duplice dipendenza* dei membri degli organi di progetto, dalla struttura di progetto per quanto concerne la svolgimento di esso, e dall'organo tecnico permanente; sarebbe errato ritenere che tale duplice dipendenza non sussiste in quanto sfasata nel tempo, poiché essa influenza in svariati aspetti concreti il comportamento organizzativo: ad esempio, il ruolo permanente dei singoli operatori condiziona pesantemente gli obiettivi e i criteri professionali adottati; la valutazione delle prestazioni e le prospettive di carriera sono sì influenzate dal contributo fornito ai singoli progetti, ma in misura certo notevole anche dall'apprezzamento che compiono i capi delle unità tecniche permanenti.

L'insieme di queste circostanze genera non di rado tensioni di ruolo nelle persone impegnate nei progetti.

La *struttura a matrice* è così definita dalla rappresentazione grafica che se ne può fornire ponendo da un lato le linee funzionari e dall'altro quelle di prodotto/progetto.

Essa trova applicazione nelle imprese che producono su commesse - di progettazione e di produzione - fortemente differenziate, talché l'attività di gestione non si svolge attraverso processi tendenzialmente ripetitivi, bensì attraverso la sequenza e la aggregazione di progetti specifici con forti esigenze innovativi; l'esempio caratteristico a questo riguardo è dato storicamente dalle imprese appaltatrici di commesse per le missioni aerospaziali.

La struttura a matrice ha gli stessi criteri ispiratori di quella per progetto, ma se ne discosta per un elemento fondamentale: gli organi specializzati per funzioni economico-tecniche - nella dimensione di struttura funzionale non gestiscono processi produttivi correnti (come nella struttura per progetti), bensì rappresentano soltanto delle aggregazioni professionali di specialisti, i quali sono permanentemente assegnati ai diversi progetti in corso.

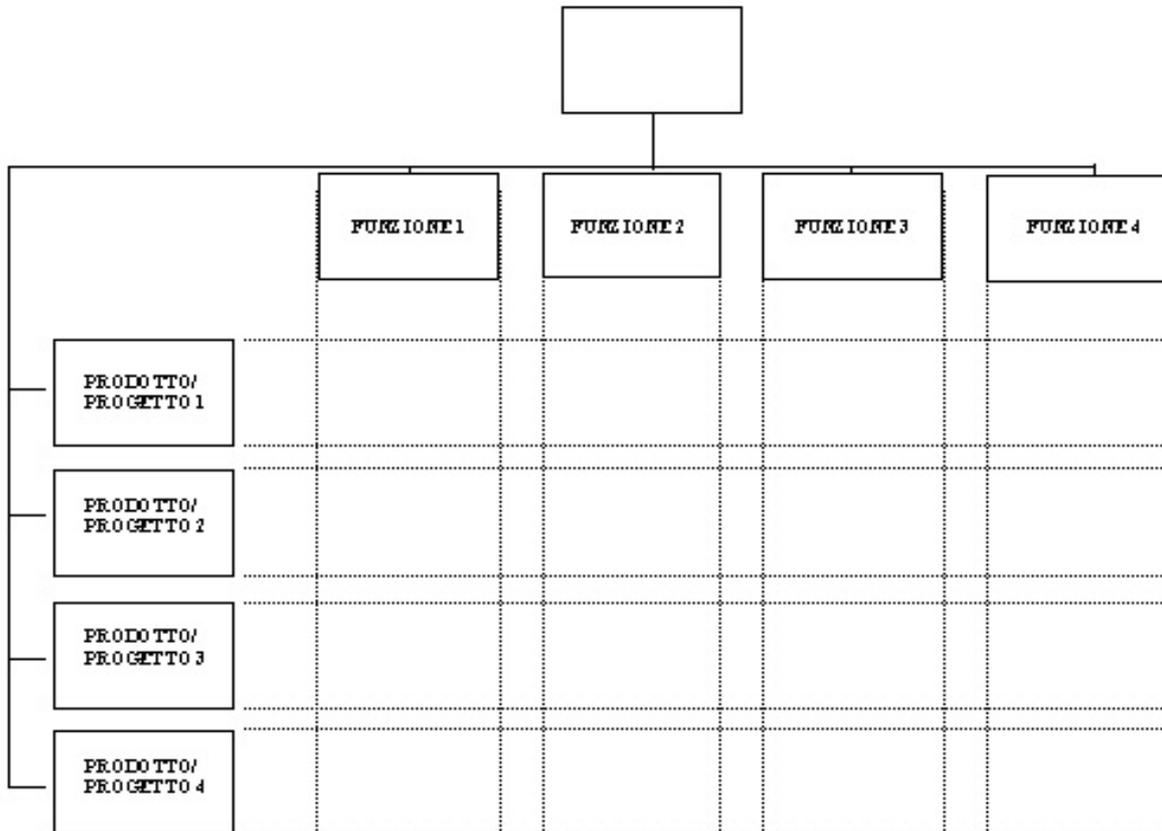
La duplicità di dipendenza, che permane in questa struttura come nella precedente, ha connotati tuttavia diversi: la dipendenza funzionale ha minor rilievo gerarchico per l'assenza di prestazioni "interne" agli organi di funzione, mantenendo comunque la dimensione più strettamente professionale; la dipendenza dagli organi di progetto è più densa d'implicazioni personali, in quanto l'individuo deve "collocarsi" - e non solo temporaneamente - nell'ambito di gruppi di progetto.

Parrebbe quindi appropriato ritenere che prevalga sui modelli di comportamento delle persone la dimensione del progetto, e quindi - a differenza di casi precedenti - si potrebbero definire come organi di integrazione quelli facenti capo alle unità funzionali, intendendosi l'integrazione come esigenza di sviluppare le competenze e le abilità professionali riguardo a una certa tecnologia specialistica.

La flessibilità della struttura a matrice è notevole, e rappresenta la risposta organizzativa a condizioni di estremo dinamismo nei mercati; questa stessa flessibilità, peraltro, stempera l'identità dei ruoli organizzativi delle persone, disancorandoli dalla rassicurante coincidenza fra linea

gerarchica e aggregazione di qualificazioni tecniche propria del modello funzionale originale: da qui deriva in ampia misura l'ambiguità e l'indeterminatezza dei ruoli che, spiacevole o piacevole che sia, caratterizza la struttura a matrice.

SCHEMA STRUTTURA A MATRICE



La struttura divisionale

Queste strutture organizzative sono composte da organi di primo livello specializzati per "divisioni", e cioè per combinazioni produttive particolari, identificate da un gruppo di prodotti o da un mercato, accanto ai quali si hanno unità centrali di staff, per processi produttivi comuni alle divisioni o per funzioni di coordinamento. Appare chiara la connessione fra questa struttura e la pluralità delle combinazioni produttive particolari; se ne indicano adesso le specifiche caratteristiche organizzative.

a) Struttura organizzativa

Gli elementi di caratterizzazione e di diversificazione di queste strutture sono i seguenti:

- ✓ il criterio divisionale può essere presente solo al primo livello, oppure nelle imprese con combinazioni produttive vaste e articolate, anche al secondo e al terzo livello di

- organi direttivi, in corrispondenza a combinazioni produttive elementari;
- ✓ all'interno delle singole divisioni di livello minimo la struttura segue il modello funzionale;
 - ✓ la funzione delle direzioni di divisione ha i caratteri propri di una direzione generale,

sia pur limitata alla combinazione produttiva particolare, nell'ambito delle politiche globali d'impresa e delle connessioni date da processi comuni con altre divisioni;

- ✓ le unità centrali sono di due specie diverse: organi di direzione di processi di gestione comuni alle divisioni (ad esempio: gestione finanziaria, gestione degli acquisti di materie prime standard utilizzate nelle varie attività industriali); organi di coordinamento su processi gestiti separatamente dalle divisioni per garantire una coerenza d'indirizzi e di metodi (ad esempio: controllo di gestione; personale) oppure per assicurare una compatibilità su dimensioni diverse da quella divisionale (ad esempio: marketing di una linea di prodotti nel caso di divisioni specializzate per mercati);
- ✓ limitatamente all'influsso gestionale, si osserva che le unità centrali sono tanto più estese e rilevanti quanto più è marcata l'interdipendenza fra le divisioni nell'impiego di risorse comuni o nelle relazioni interne di scambio;
- ✓ analogamente, a parità di altri elementi di variabilità di natura organizzativa, la funzione di direzione generale tende a svolgersi in forme tanto più accentrate quanto più stretta è l'interdipendenza interdivisionale.

b) Meccanismi operativi:

- 1) le comunicazioni fra alta direzione e direzioni divisionali passano di frequente attraverso le unità centrali, configurando in tal caso una serie di reti che si sviluppano su schemi elementari di forma a "catena";
- 2) le decisioni direzionali competono agli organi delle divisioni: l'autonomia decisionale al riguardo è delimitata dall'accettazione dell'alta direzione del budget d'esercizio divisionale, dai modi di intervento delle unità centrali, dai limiti all'impiego di risorse comuni o all'attuazione di scambi interni interdivisionali (ad es., con un sistema di prezzi di trasferimento); il decentramento delle decisioni strategiche presso le divisioni è certo piuttosto ampio, risultando comunque delimitato dalle caratteristiche dei processi di pianificazione, attraverso strumenti quali fissazione di obiettivi e politiche da parte dell'alta direzione, limiti di autonomia finanziaria posti alle divisioni, approvazione centrale dei progetti d'investimento di dimensioni elevate; anche a questo proposito, è utile richiamare la relazione fra accentramento e grado d'interdipendenza;
- 3) il coordinamento fra le divisioni, oltre che da elementi strutturali quali l'alta direzione e le unità centrali, è assicurato principalmente dai sistemi di pianificazione e di programmazione, gestiti in questo aspetto da appropriate unità centrali, e da relazioni interdivisionali per i processi di scambio interno.

Difficoltà di coordinamento possono manifestarsi nelle relazioni dei vari organi divisionali con le unità centrali, che possono essere percepite più come fonte di vincoli e di ostacoli alle peculiari esigenze delle divisioni che come elementi di sostegno; altre difficoltà si hanno pure nelle relazioni fra organi di diverse divisioni, sia per problemi d'interdipendenza gestionale, sia per l'ottenimento di risorse scarse ;

4) il controllo delle divisioni si basa sui processi formali di pianificazione e programmazione, essi sono espressione di responsabilità attribuite alle direzioni di divisione non solo riguardo ai livelli di redditi lordi, ma pure ai rapporti fra redditi e capitali investiti nella divisione; in sintesi, le divisioni sono controllate quasi come fossero imprese in larga parte indipendenti, con vincoli posti dall'accentramento nell'alta direzione degli orientamenti strategici e dall'interdipendenza gestionale in essere fra

diverse divisioni;

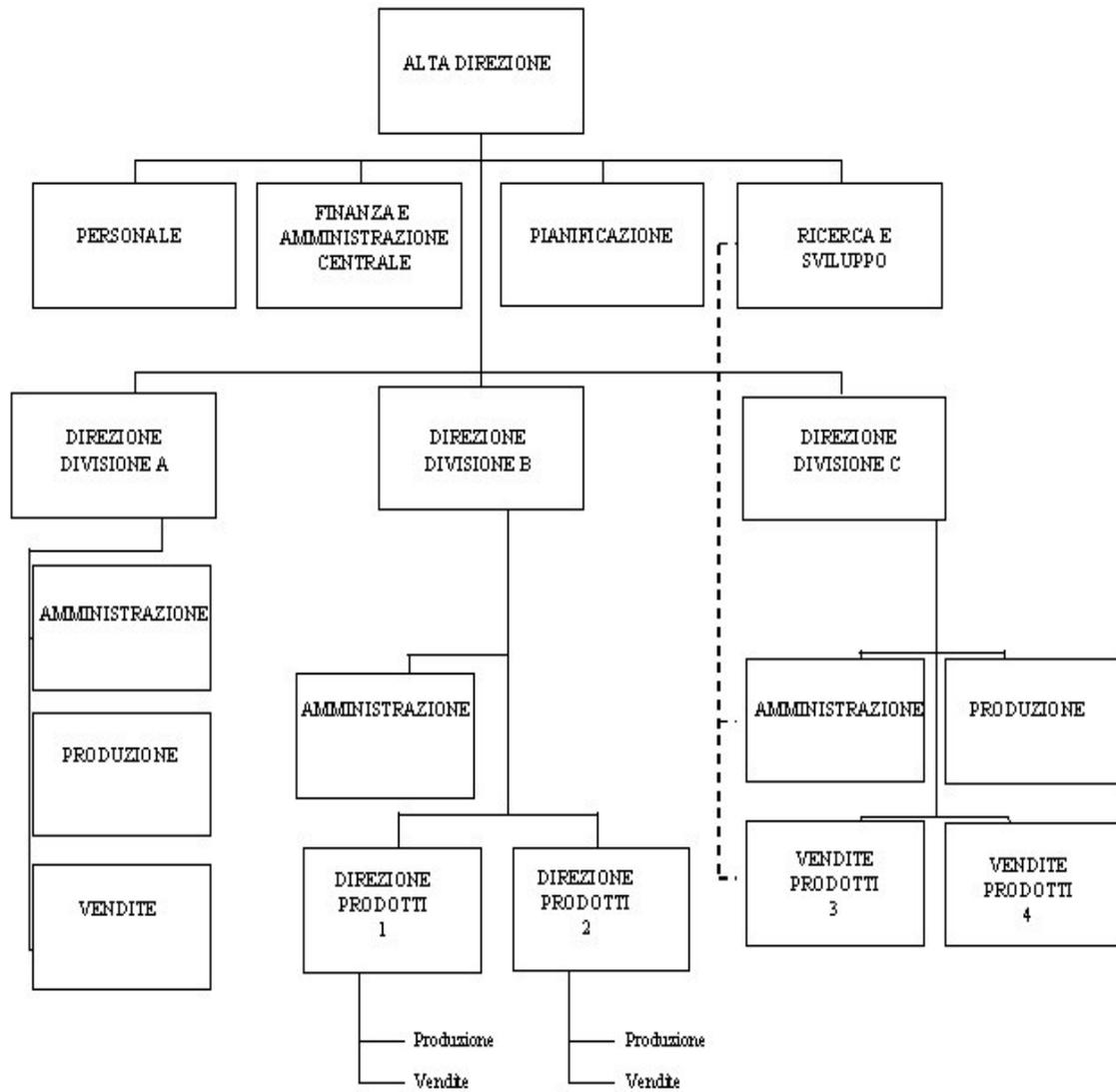
5) la valutazione dei quadri di vario livello è resa complessa dall'esigenza di contemperare la diversità delle funzioni, sia fra le divisioni sia fra di esse e le unità centrali, con un'esigenza di equità che indurrebbe a politiche uniformi; per i direttori di divisione, in particolare, la valutazione trova elementi oggettivi molto significativi nei risultati economici conseguiti, cosicché risulta possibile collegarvi, almeno in parte, anche le remunerazioni ad essi attribuite.

c) Potere organizzativo

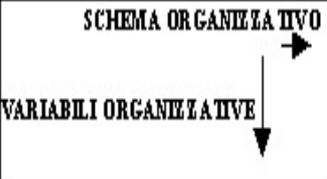
L'ampiezza delle funzioni assegnate alle direzioni divisionali comporta - in linea generale - un ampio poter organizzativo, anche nei confronti dell'alta direzione; a ciò spinge inoltre la complessità della gestione per la varietà dei prodotti mercati su cui l'impresa opera, talché l'alta direzione non può seguire direttamente e specificamente le scelte delle singole divisioni. L'autonomia delle direzioni di divisioni è tuttavia limitata, anche in rapporto a oggettive interdipendenze gestionali, dal ruolo assegnato agli organi centrali, e in particolare dalla loro capacità d'influenzare le scelte organizzative e gestionali delle divisioni, specie tramite la distribuzione di risorse.

Queste relazioni diagonali generano non di rado conflitti organizzativi, accanto a quelli originati orizzontalmente fra divisioni in rapporti estesi di scambio interno. Le modalità di divisione e di unità centrale raramente possono assumere forme marcatamente autoritarie; la diversità degli orientamenti e dei ruoli è tuttavia assai netta, cosicché la risoluzione dei conflitti da un lato richiede metodi efficaci, dall'altro è resa difficoltosa dalla diffusione di elevati livelli di potere organizzativo.

SCHEMA STRUTTURA DIVISIONALE



Per una sintesi delle principali caratteristiche distintive delle strutture elementari, funzionali e divisionali, si veda la tabella che segue.

| SCHEMA ORGANIZZATIVO  | ELEMENTARE | FUNZIONALE | DIVISIONALE |
|--|---|---|---|
| <i>C. Potere organizzativo</i> Stile di direzione (a livello di quadri effettivi) Tipo di conflitti..... | Autoritario Paternalistico Personalistici | Misto Strutturali (interfunzionali) | Consultivo Strutturali (divisionalità centrali; fra divisioni) |
| Formalizzazione..... | Assai limitata | Estesa | Diffusa |