

Unità di apprendimento 1

Elementi di economia e
organizzazione aziendale

Unità di apprendimento 1

Lezione 3

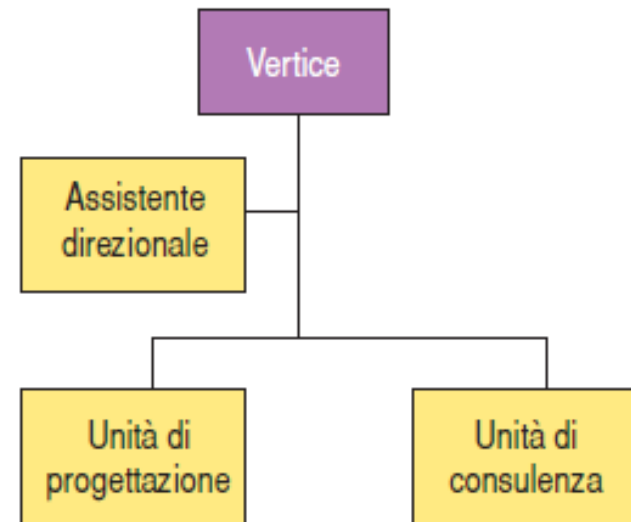
Le strutture organizzative

In questa lezione impareremo...

- cosa sono le funzioni e le divisioni aziendali
- cosa significa organizzazione a matrice e organizzazione basata sui progetti

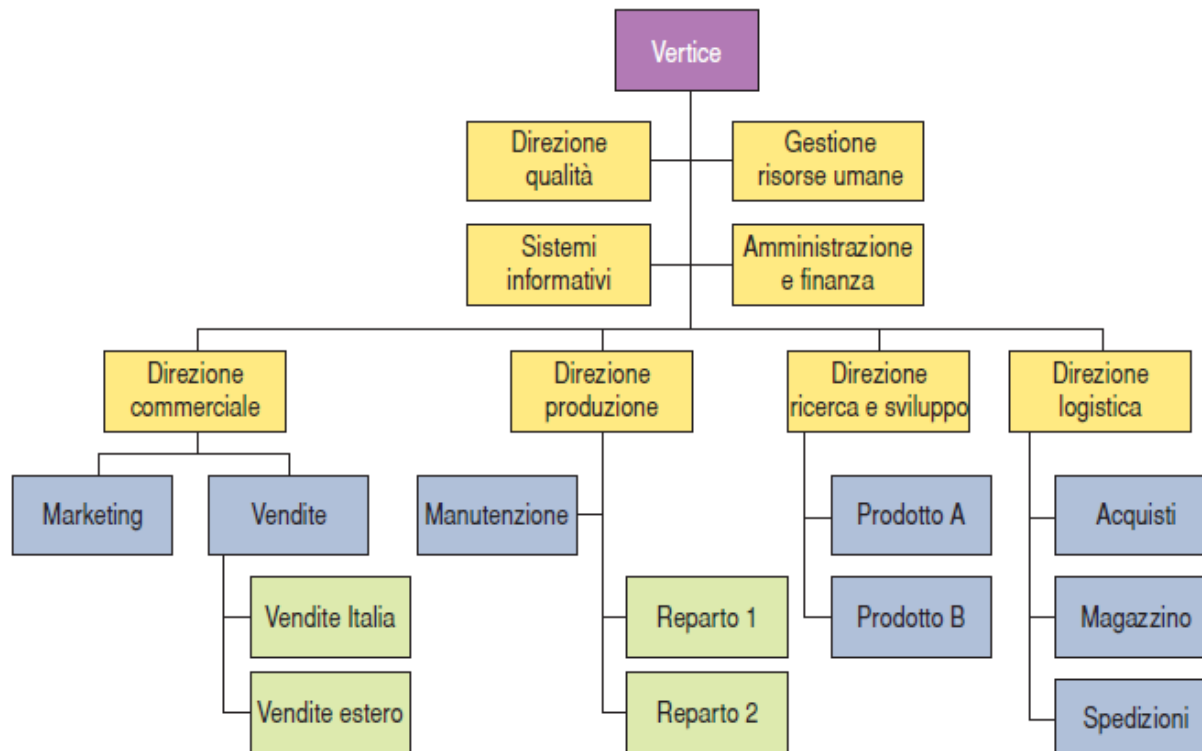
La struttura semplice

- La struttura organizzativa più elementare è la **struttura semplice**, costituita da poche unità organizzative, coordinate prevalentemente attraverso la gerarchia.
 - Il livello di formalizzazione dell'organizzazione è molto basso: non esistono descrizioni di procedure, mansionari e, talvolta, neppure l'organigramma (gruppo di pari). Alcune funzioni affidate a persone con altre mansioni (piccole imprese).

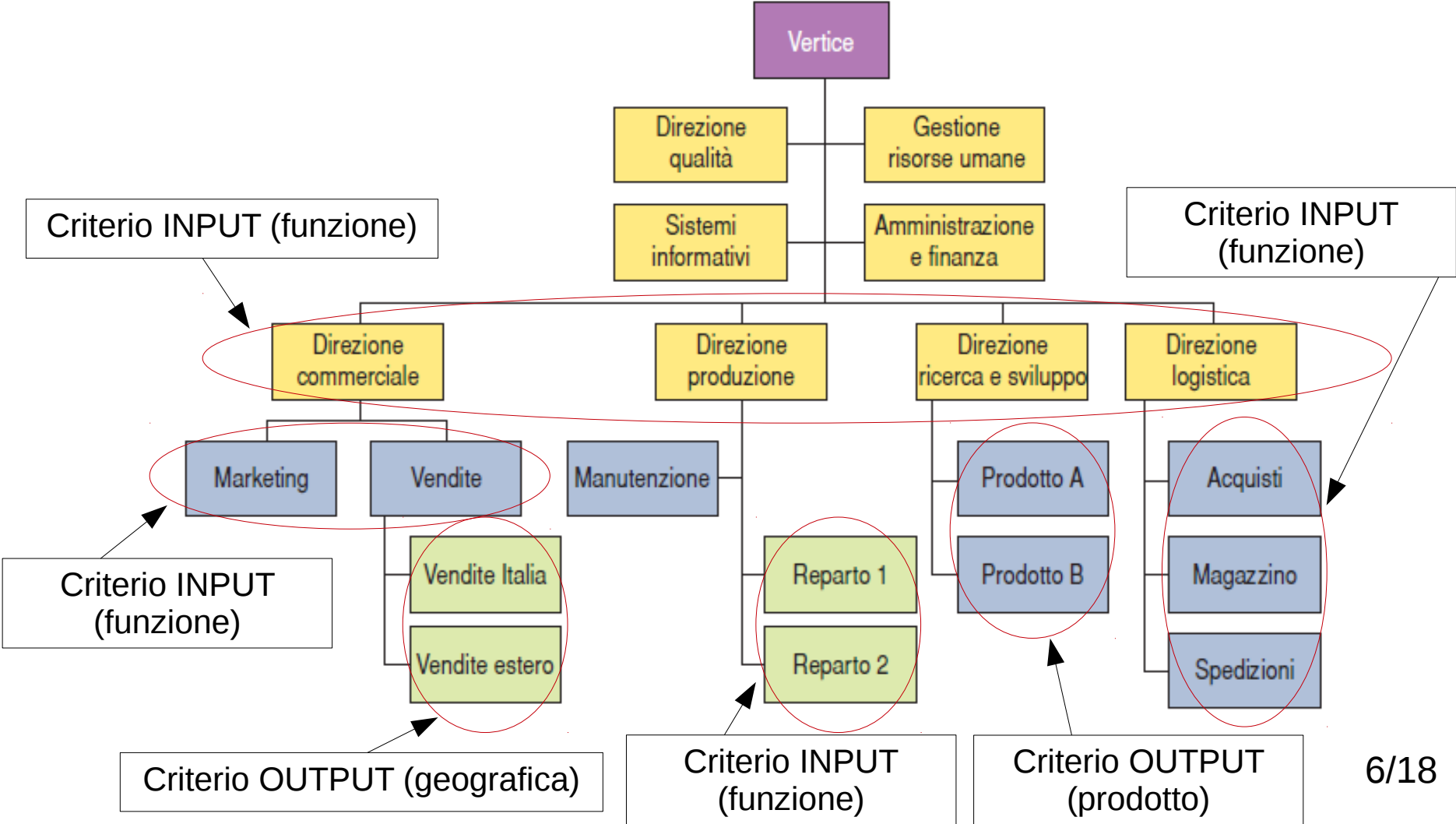


La struttura funzionale

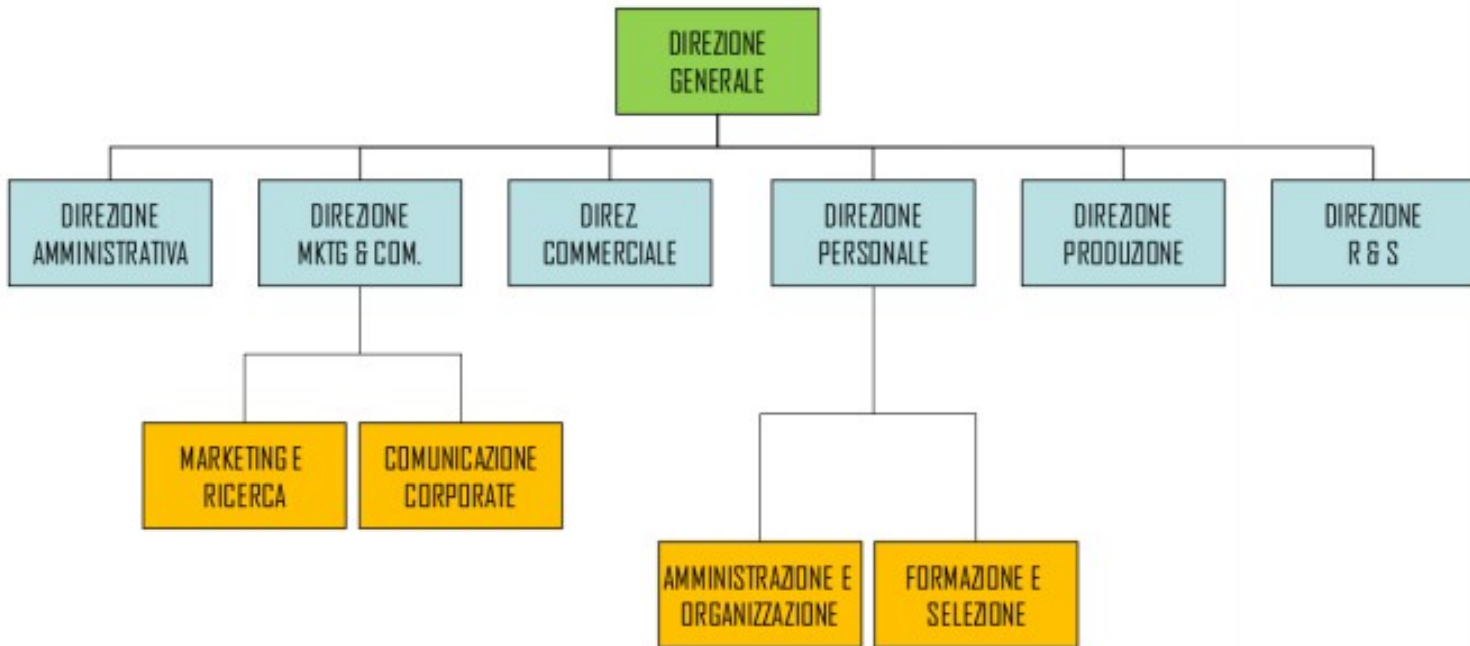
- In una **struttura funzionale** le unità organizzative al **primo livello gerarchico** sono progettate raggruppando le attività in base allo svolgimento di una funzione comune, secondo il criterio di **raggruppamento orientato agli input**.



La struttura funzionale



La struttura funzionale



La struttura funzionale

Concentrazione
delle attività in
un'unica
funzione

Riduzione dei costi
per effetto delle
economie di scala

Aumento delle
competenze
specialistiche

Orientamento alla
massimizzazione
dell'efficienza nello
svolgimento delle attività

EFFICIENZA

Diffusione
in contesti
stabili

Struttura adatta in
presenza di una
forte omogeneità
di prodotto-mercato-cliente

Difficoltà di integrazione
delle attività funzionali
in una logica di
prodotto-mercato-cliente

Eventuale introduzione di
meccanismi di collegamento
ad hoc per facilitare il
coordinamento tra le funzioni

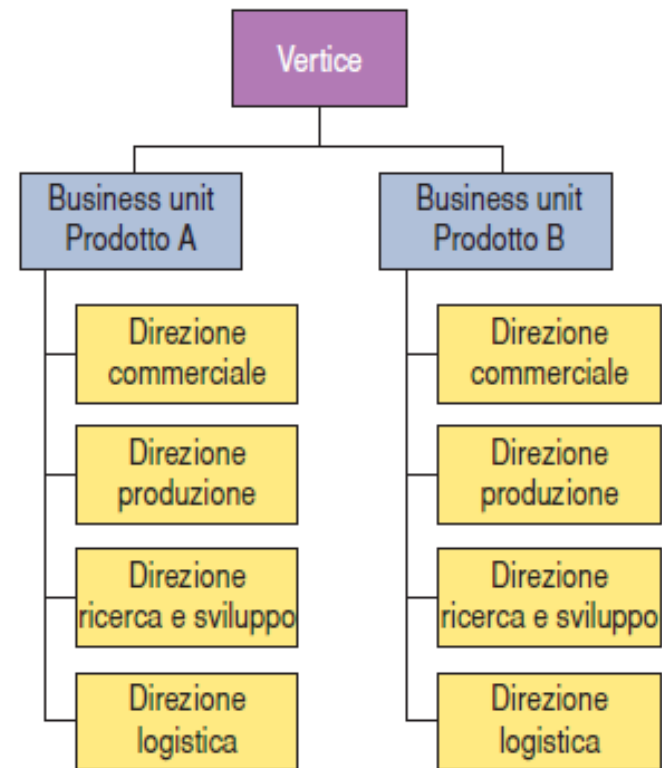
La struttura divisionale

- La forma **divisionale** risponde ai limiti della struttura funzionale seguendo i criteri di raggruppamento orientati agli output.
 - Tale configurazione organizzativa presenta le unità di primo livello create con criteri alternativamente di prodotto, di cliente, di area geografica.

Le unità organizzative così progettate sono dette **divisioni** o **business unit** e costituiscono a tutti gli effetti delle piccole aziende nell'azienda, con la replicazione delle principali funzioni di linea.

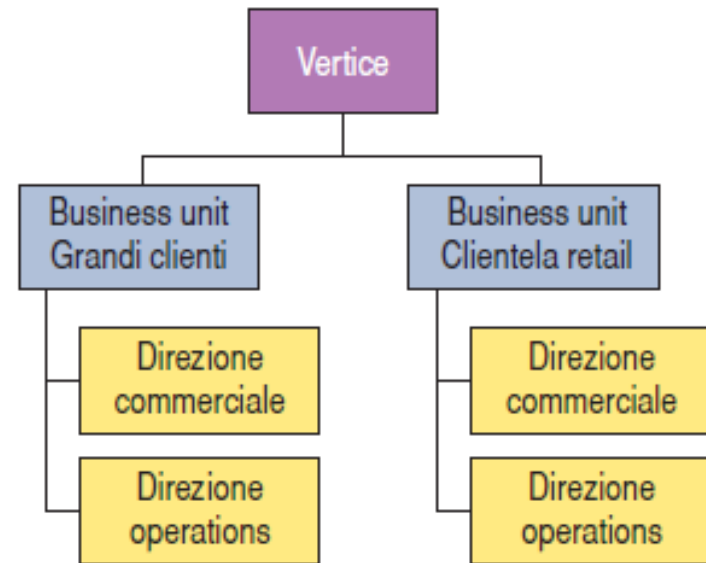
La struttura divisionale

- Divisionale per prodotto
- Costituzione di business unit separate per ogni prodotto o famiglia di prodotto o servizio, che abbiano una certa consistenza in termini di volumi tali da richiedere una modalità di gestione ed esecuzione specifica delle diverse funzioni aziendali.
- Perdita delle economie derivanti dalla larga scala e la specializzazione delle risorse.



La struttura divisionale

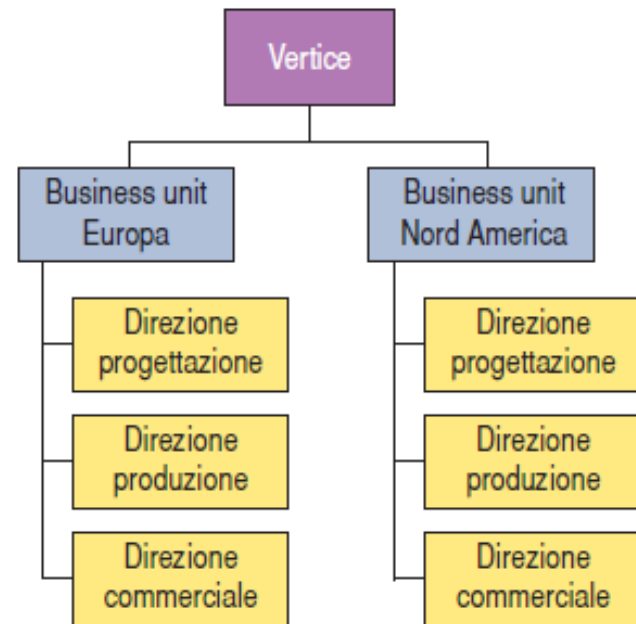
- Divisionale per cliente
- Costituzione di business unit separate per ciascuno dei diversi mercati a cui l'azienda si rivolge, per rispondere in modo efficace e rapido ai diversi segmenti di clientela.
- Perdita di efficienza.



La struttura divisionale

- Divisionale per area geografica
- Costituzione di business unit separate per la gestione delle attività nelle diverse regioni o paesi.

L'elemento chiave di questo tipo di struttura è dato dalla **capacità di risposta locale**, intesa come massimizzazione del tentativo di essere in linea con il mercato di sbocco. A fronte di tale vantaggio, si evidenziano, quindi i tipici punti di debolezza delle strutture divisionali, quali impossibilità di perseguire economie di scala e dispersione delle competenze.



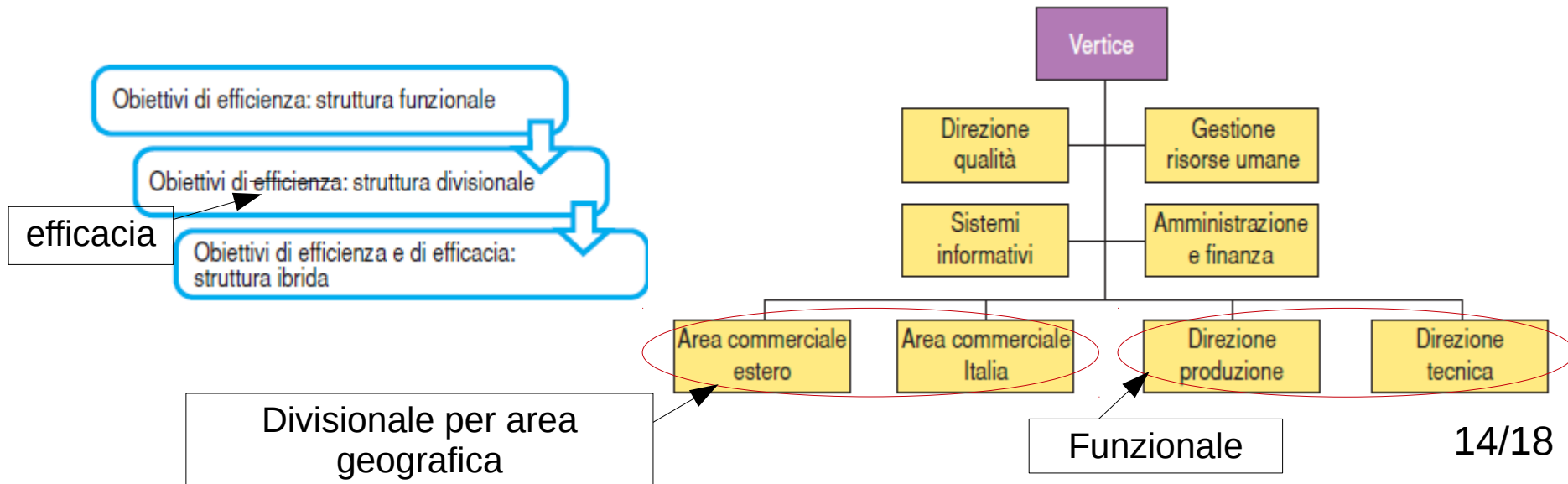
La struttura divisionale



La struttura ibrida

La struttura ibrida nasce dall'esigenza di coniugare obiettivi di **efficienza** e di **efficacia**, quando questi obiettivi pesano in maniera molto diversa per le differenti parti dell'organizzazione; vengono quindi utilizzati criteri di raggruppamento dissimili anche allo stesso livello gerarchico, dando origine a una configurazione definita **ibrida**.

La struttura organizzativa ibrida prevede l'utilizzo di **diversi criteri di raggruppamento** per definire le unità organizzative **al primo livello gerarchico**, con una compresenza di criteri di tipo funzionale e di tipo divisionale.



La struttura a matrice

- Nell'organizzazione a **matrice**, per alcuni aspetti delle attività, le risorse rispondono, per esempio, al responsabile funzionale, mentre, per altri aspetti, rispondono al responsabile di area geografica, di prodotto o di mercato. Ciò implica che la stessa unità organizzativa è governata da più di un capo, venendo meno il principio dell'unicità del comando.



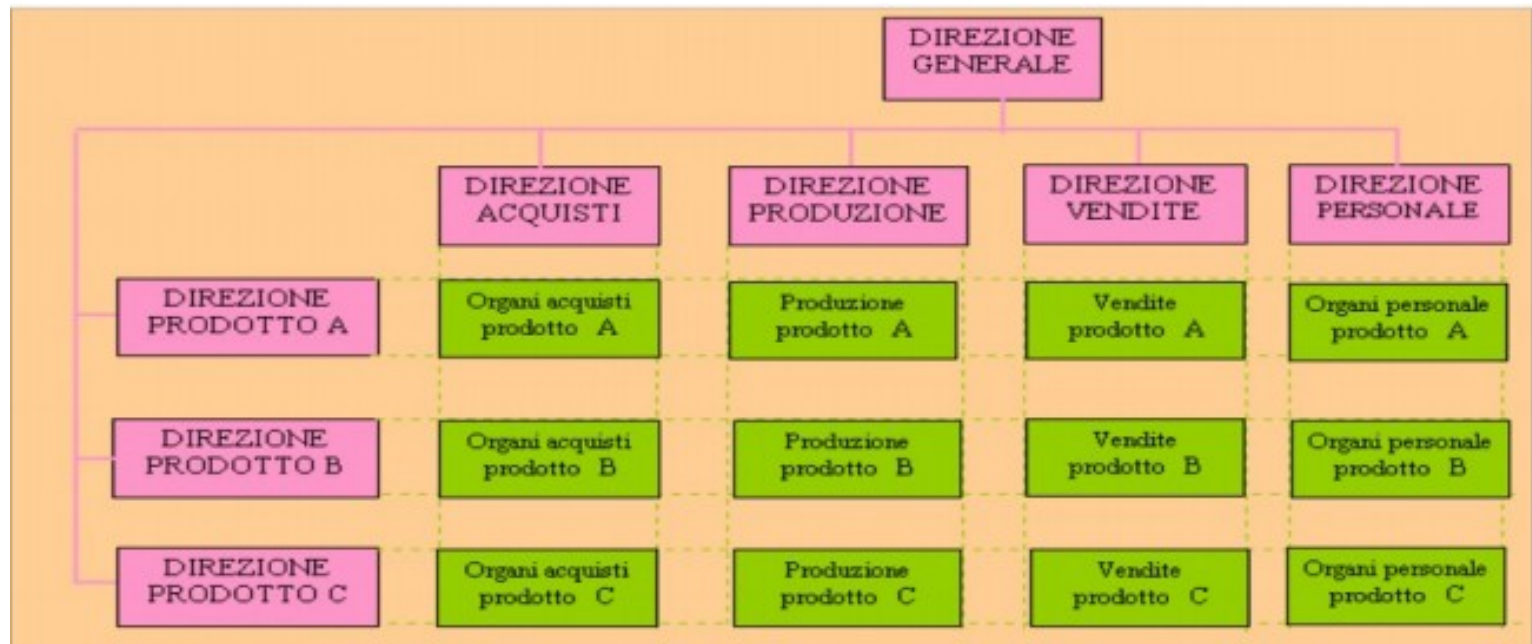
La struttura a matrice

- Quando la dimensione di progetto prevale su quella funzionale, si ha, poi, una struttura di tipo **project-based organization**, in cui le funzioni perdono il valore di linea gerarchica e diventano centri di competenza.

L'organizzazione a matrice presenta, tuttavia, notevoli difficoltà di gestione, riconducibili ai seguenti aspetti:

- ▶ la duplicità del comando può rendere confusa e conflittuale la gestione delle risorse umane;
- ▶ la complessità organizzativa comporta conseguenti costi di gestione, legate alla molteplicità di risorse.

La struttura a matrice



Agenzia delle Entrate

