

MODULO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



Università di Ferrara

Lezione 5

**I MODELLI ORGANIZZATIVI
SECONDO MINTZBERG**



Università di Ferrara

Riprendiamo alcuni concetti... organizzazione

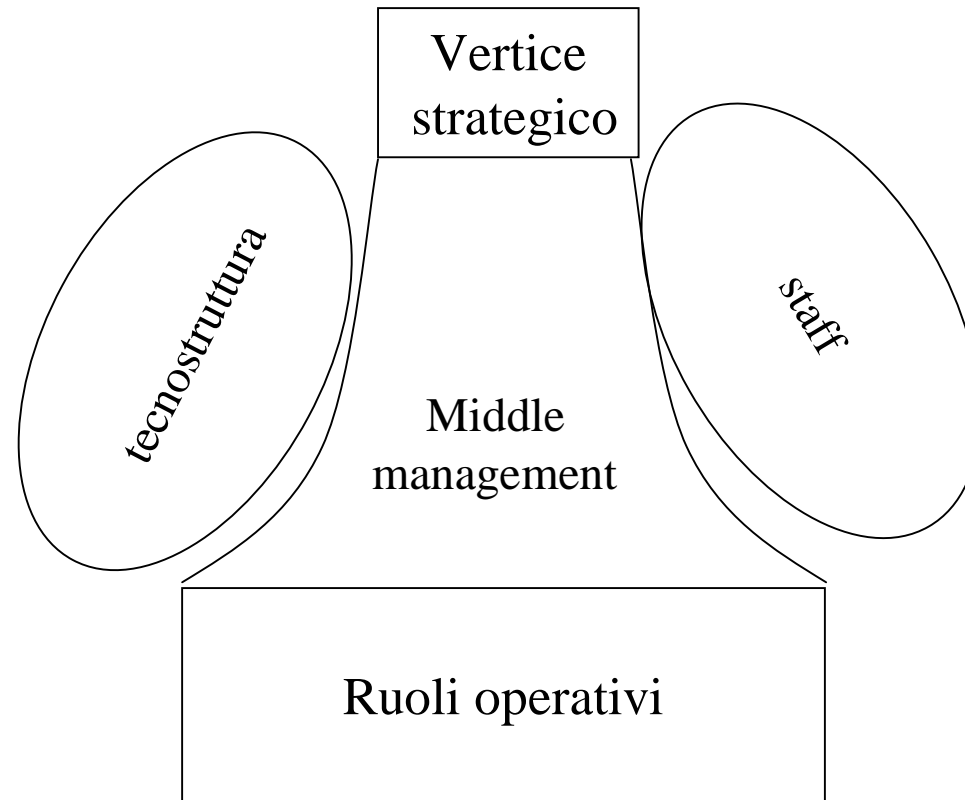
Henry Mintzberg sostiene che ogni attività umana richiede due operazioni fondamentali e al tempo stesso opposte:

- la suddivisione del lavoro,
- il coordinamento.

Organizzazione è *“il sistema complessivo della suddivisione di un lavoro in funzioni distinte e il loro successivo coordinamento”*



Riprendiamo alcuni concetti... componenti base



Fonte: basato su Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979) 215-297; and Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59 (Jan. – Feb. 1981): 103-116.



Riprendiamo alcuni concetti... meccanismi di coordinamento

- Supervisione diretta
- Gerarchia
- Standardizzazione dei processi di lavoro
- Standardizzazione degli input
- Standardizzazione degli output
- Reciproco adattamento



Le principali strutture organizzative

- Struttura semplice
- Burocrazia meccanica } Struttura funzionale
- Burocrazia professionale
- Struttura divisionale
- Adhocrasia

Possibili sviluppi per recuperare interazione tra funzioni e/o divisioni:

- struttura per progetti
- struttura a matrice



Struttura semplice

- Piccole dimensioni,
- Ambiente relativamente “semplice”,
- flessibilità e capacità di adattamento,
- un vertice strategico (direzione) avente a capo una persona o un ristretto numero di persone adatto ad interagire con un ambiente semplice,
- Coordinamento: supervisione diretta di tutti gli organi operativi dalla direzione e quindi presenza di un solo livello gerarchico



Esempio

Es. farmacia

Prodotti

Omeopatia

Erboristeria

Cosmesi

Articoli sanitari

Veterinaria

Alimenti senza glutine



Personale

Dott. A. Bianchi

Dott. B. Rossi

Sig.ra D. Viola: commessa

Sig. E. Gialli: segretario

Sig.ra F. Blu: pulizie



...

Quando, con la crescita dell'organizzazione, il coordinamento per supervisione diretta non è più sufficiente si passa a:

- Burocrazia meccanica
- Burocrazia professionale
- Soluzione divisionale
- Adhocrasia



Burocrazia meccanica

- Standardizzazione dei compiti lavorativi
- Specializzazione orizzontale e verticale delle mansioni del nucleo operativo e forte formalizzazione del comportamento
- Elevato grado di burocratizzazione
- Decentramento limitato verso la tecnostruttura
- Importanza della tecnostruttura (analisi dei tempi e metodi, definizione delle procedure di lavoro)
- Importanza della linea intermedia che assicura il collegamento con la tecnostruttura per assicurare trasmissione e utilizzo degli standard
- Linea intermedia favorisce flussi verticali di comunicazione
- Dimensioni ampie ma ambiente di riferimento relativamente stabile

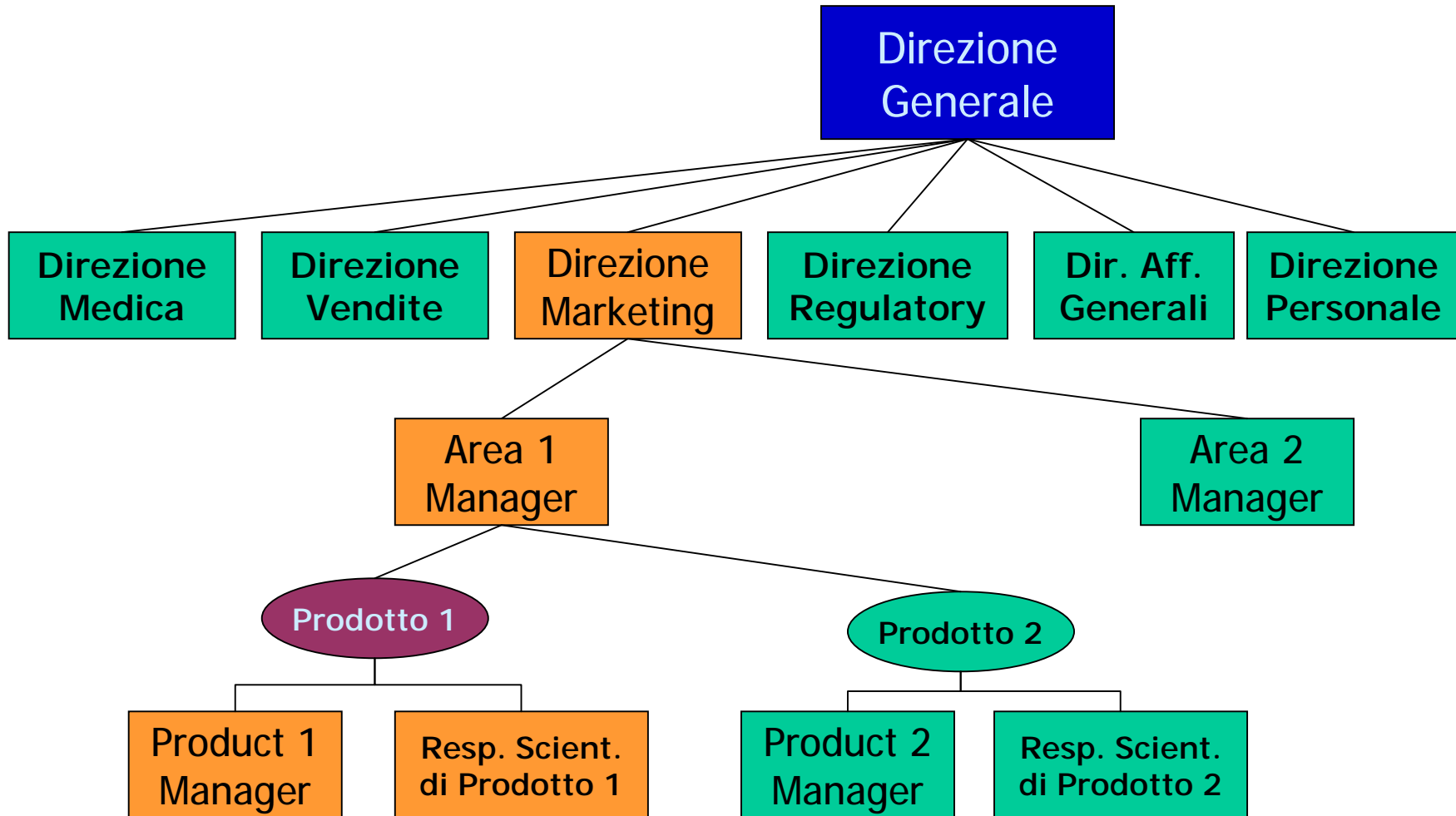


Struttura funzionale come tipica della burocrazia meccanica

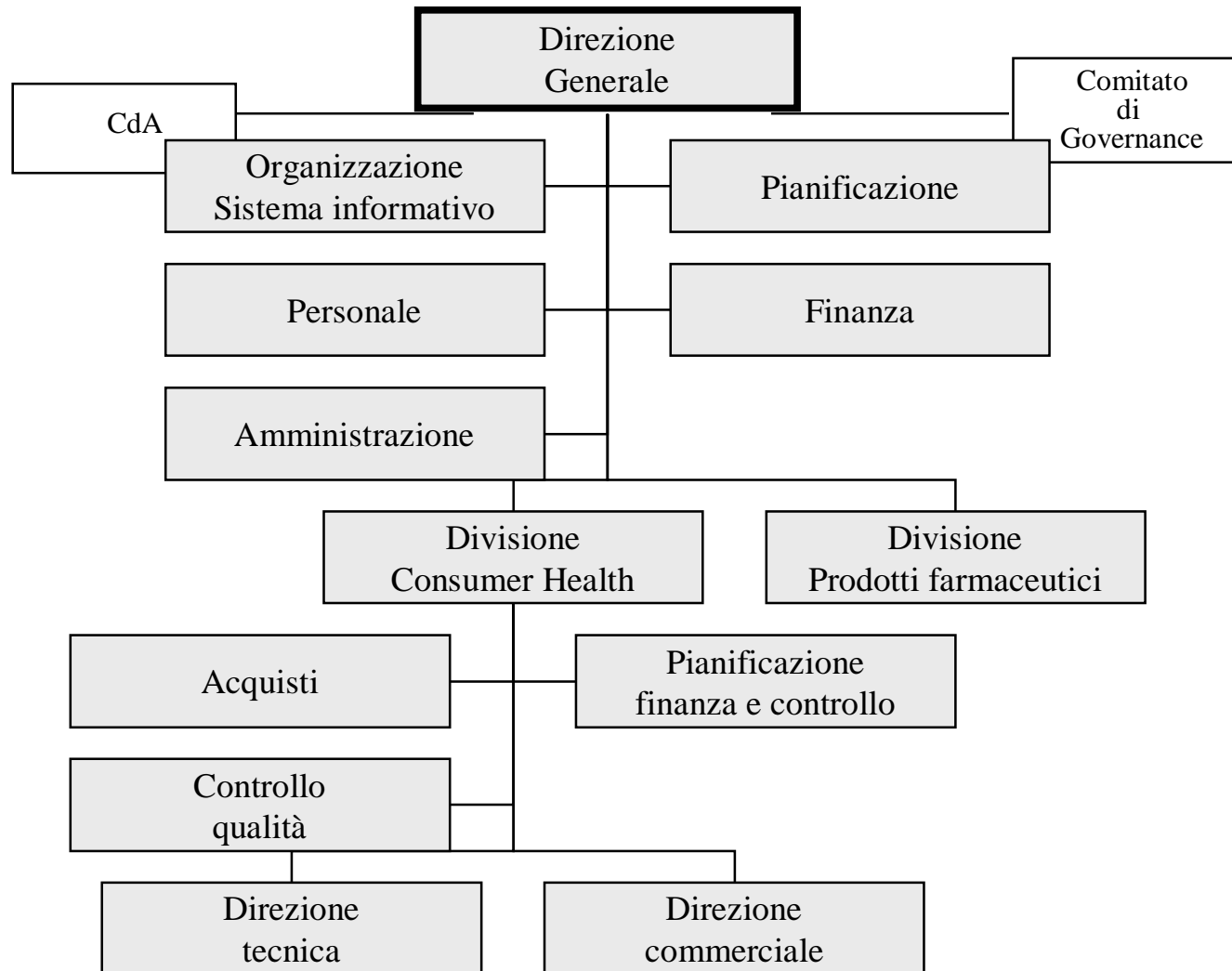
- Grandi dimensioni,
- Maggiore complessità dell'ambiente, ma relativa stabilità
- Presenza di organi direttivi specializzati per funzione,
- funzione indica gruppi di processi della medesima specie economico-tecnica,
- capi delle direzioni funzionali detengono un potere organizzativo non indifferente per l'ampiezza dei ruoli tecnico-direttivi occupati
- formalizzazione della struttura per far fronte alla complessità di articolazione e per risolvere i nodi di competenza fra le diverse unità organizzative
- Coordinamento per via gerarchica



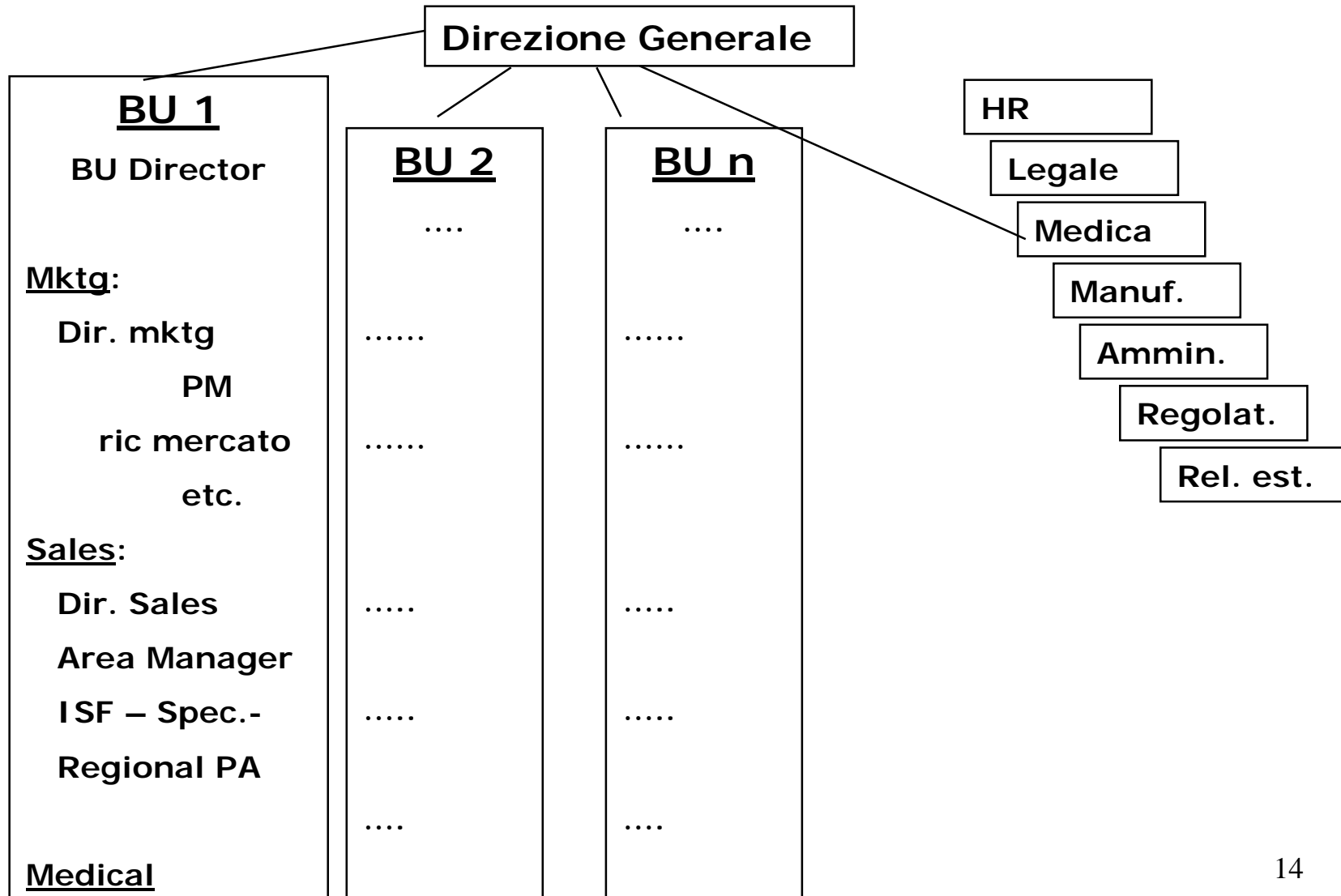
Esempio di Struttura funzionale



Esempio di Struttura funzionale



Esempio di Struttura funzionale per Business Units



Burocrazia professionale

- Standardizzazione delle capacità e abilità dei dipendenti (professionisti)
- Importanza del nucleo operativo, costituito da professionisti dipendenti, che si sono formati al di fuori dell'organizzazione e sono stati assunti in base a una verifica iniziale delle loro capacità,
- I professionisti dipendenti del nucleo operativo lavorano nell'organizzazione con vasti margini di discrezionalità, autonomia e iniziativa personale e conservano un forte controllo sul loro lavoro



Burocrazia professionale

- Forte decentramento orizzontale e verticale
- Tecnologia (intesa come base di conoscenza del professionista) non è automatica, perciò il professionista è indipendente rispetto alla tecnostruttura
- Elevato sviluppo dello staff di supporto che dovrebbe garantire la continua disponibilità delle risorse necessarie allo svolgimento delle funzioni del nucleo operativo
- Ambiente di riferimento complesso



Burocrazia professionale

In organizzazioni come aziende sanitarie, università e simili, caratterizzate dalla forte presenza di professionisti (professori/ricercatori, medici/infermieri) spesso

- il nucleo operativo è organizzato secondo i principi della burocrazia professionale
- lo staff di supporto è organizzato secondo i principi della burocrazia meccanica, in modo tipicamente funzionale



Struttura divisionale

- Standardizzazione dei risultati (output)
- Enfasi sulla linea intermedia
- Aziende di grandi dimensioni con un ambiente di riferimento eterogeneo
- Divisioni identificate da un particolare gruppo di output/destinatari dell'output
- Ampia autonomia interna ma non riguardante le singole persone (come nella burocrazia professionale) ma le strutture a cui la direzione centrale affida degli scopi da raggiungere
- Unità centrali di staff per processi produttivi comuni alle divisioni o per funzioni di coordinamento



Struttura divisionale

- Divisionalizzazione spinge le singole divisioni verso la burocrazia meccanica in forza dell'importanza attribuita alla standardizzazione degli output
- Struttura divisionale può essere vista come uno sviluppo della struttura funzionale, in cui più organizzazioni funzionali (le divisioni) si sviluppano all'interno di una organizzazione complessiva più ampia

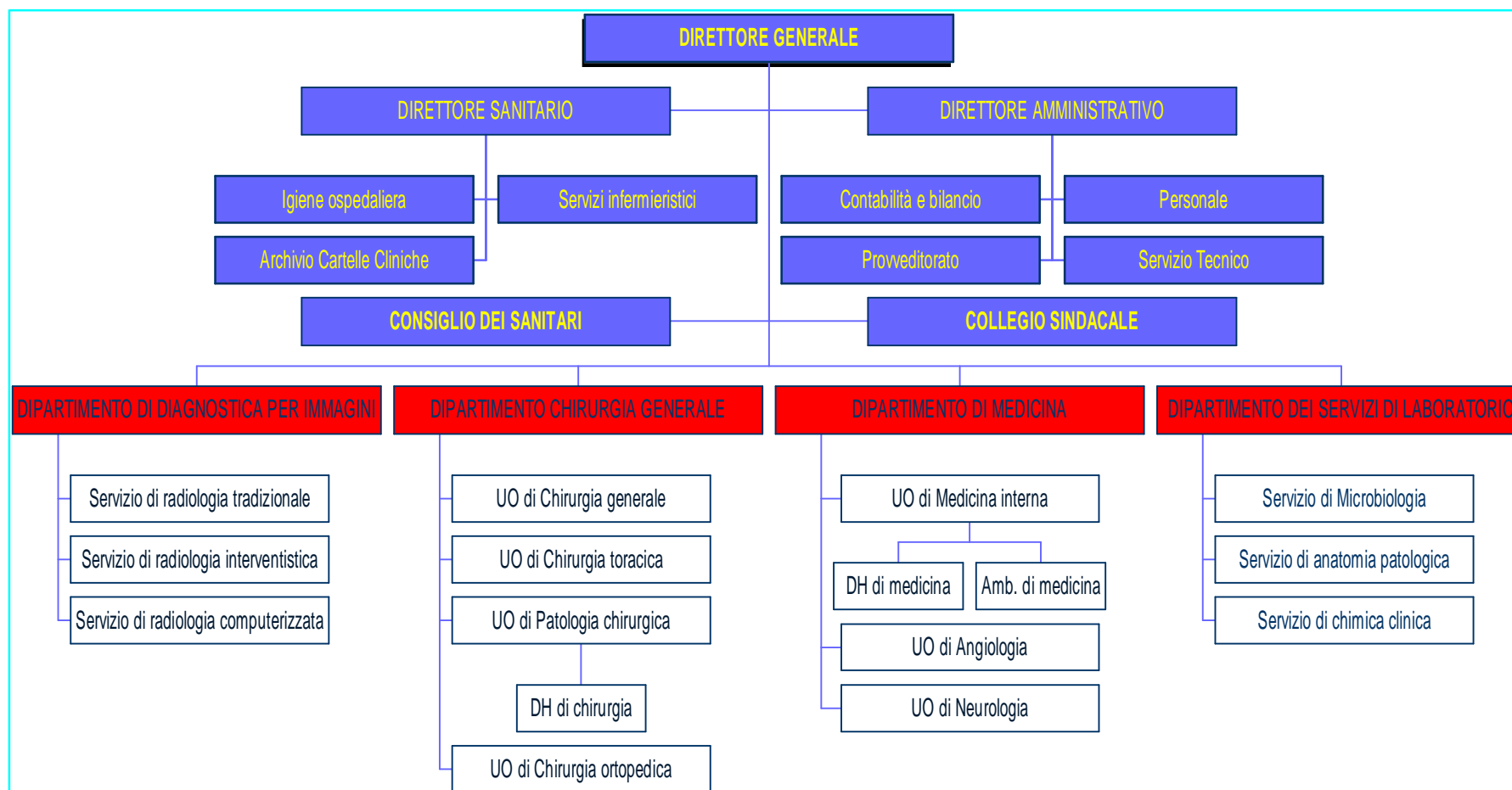


Struttura divisionale

- Divisionalizzazione richiede:
 - Possibilità di quantificare gli obiettivi delle divisioni in modo da consentire il controllo della performance
 - Possibilità di imputare alle divisioni un insieme unico e coerente di obiettivi => forte interdipendenza dentro le divisioni e scarsa interdipendenza fra le divisioni
 - Possibilità di individuare un criterio per la divisionalizzazione (es. geografico, di mercato, di prodotto, ...)



Esempio di struttura dipartimentale di un ospedale



Esempio: Aziende Sanitarie, i Dipartimenti

§Art. 17 bis d.lgs. 502/1992

- L'*organizzazione* dipartimentale è il modello ordinario di gestione operativa di tutte le attività delle Aziende Sanitarie
- La predisposizione di dipartimenti strutturali sia ospedalieri che territoriali e di prevenzione comporta l'attribuzione sia di attività professionali in materia clinico-organizzativa e della prevenzione, sia di responsabilità di tipo gestionale in ordine alla razionale e corretta programmazione e gestione delle risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi attribuiti



Criteri di individuazione dei dipartimenti delle Aziende Sanitarie

1. L'unificazione di attività o settori analoghi (es. divisioni dell'area di medicina)
2. L'iter del paziente: la struttura unisce i servizi che assicurano la quasi totalità delle risposte assistenziali per patologia (es. dipartimento materno-infantile)
3. L'efficienza gestionale: fondato sull'analogia organizzativa (es. il pronto soccorso e l'emergenza)



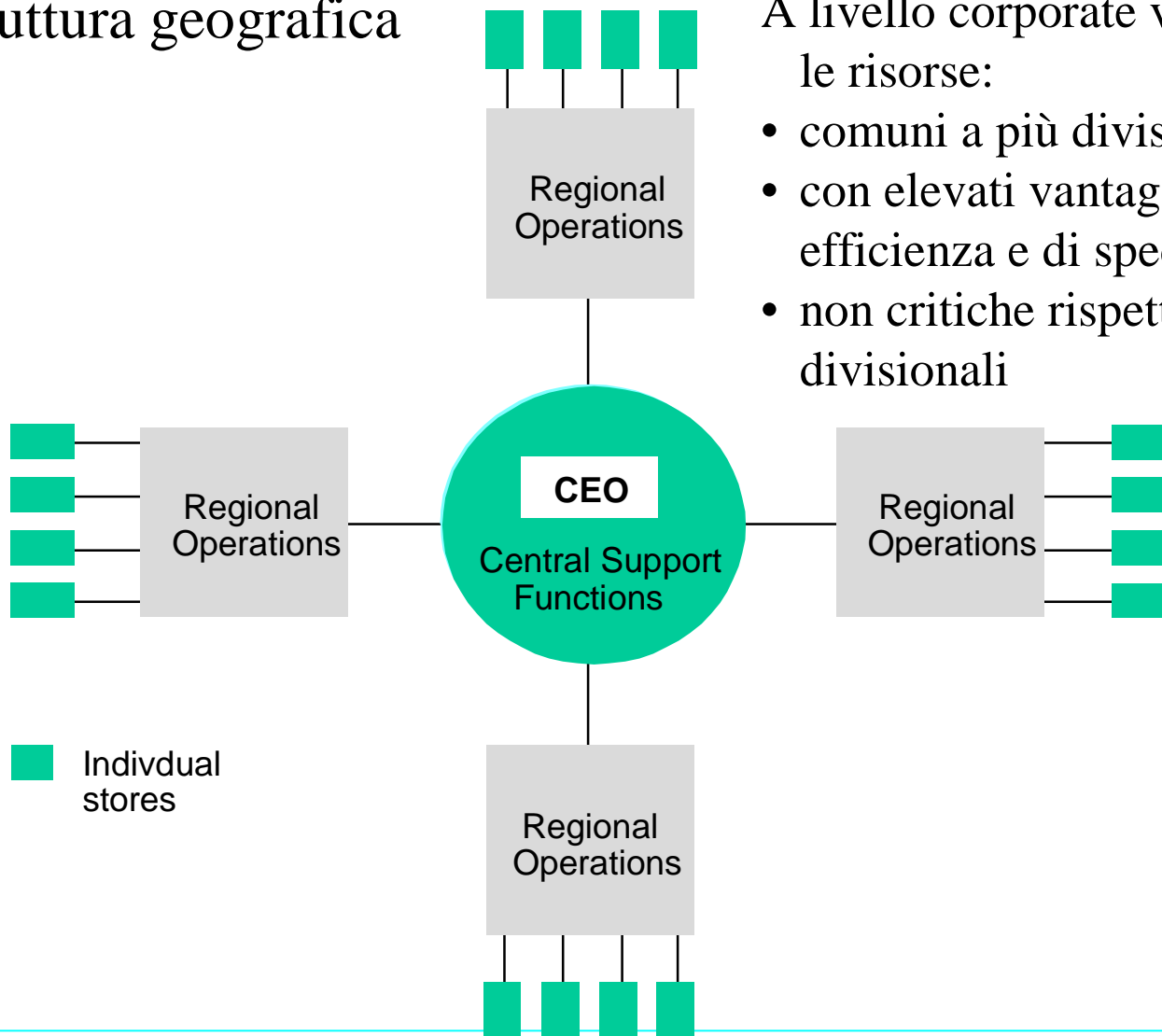
Esempio: impresa farmaceutica

- L'organizzazione delle imprese farmaceutiche è diversa a seconda dell'area geografica in cui si sviluppa, del sistema normativo del paese, del livello di innovazione tecnologica di base, delle dimensioni dell'impresa
- Considerando una struttura di medio-grandi dimensioni
 - la forma giuridica è quella della Srl, SpA (in passato anche aziende padronali, come Angelini, Ricordati)
 - la forma organizzativa è quella dell'azienda divisionale multinazionale, in cui la casa-madre determina organizzazione e politiche aziendali e le divisioni sono filiali nazionali (criterio del mercato geografico)
 - le filiali nazionali hanno a capo un Presidente ed un Amministratore Delegato e sono a loro volta strutturate in divisioni funzionali



Esempio: impresa farmaceutica multinazionale

Struttura geografica

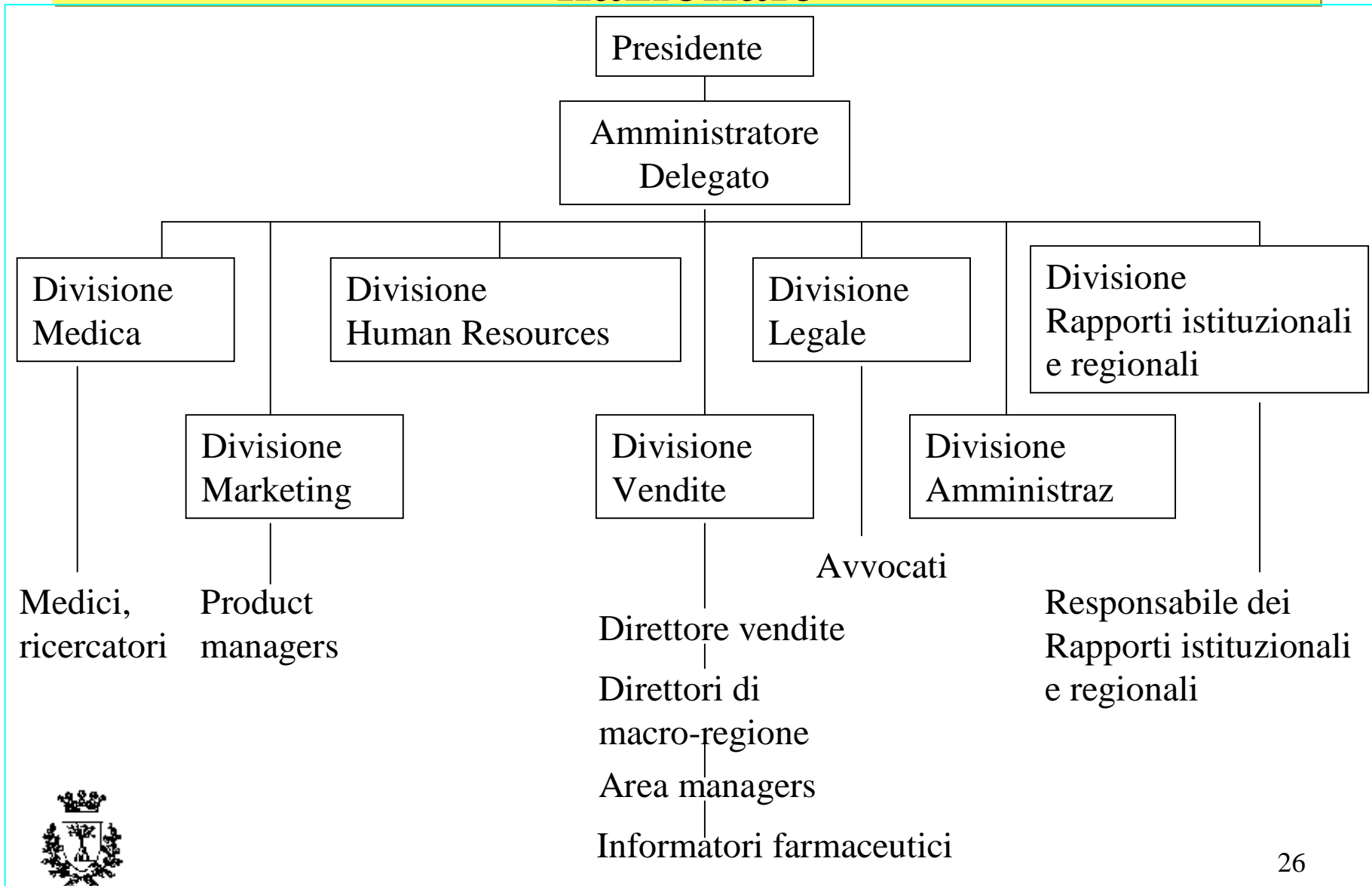


A livello corporate vanno gestite le risorse:

- comuni a più divisioni
- con elevati vantaggi di efficienza e di specializzazione
- non critiche rispetto ai risultati divisionali



Esempio: impresa farmaceutica – divisione nazionale



Esempio: impresa farmaceutica – divisione nazionale



Divisione medica

Gestisce componente sperimentale e clinica, controlla le fasi di *Discovery e Development* che hanno lo scopo di studiare e identificare un composto



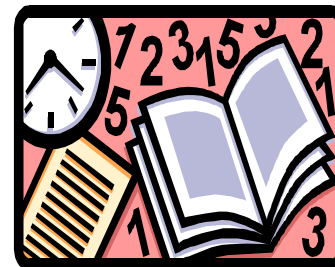
Divisioni Marketing e Vendite

Svolgono ricerche di mercato tese all'individuazione del posizionamento del prodotto, all'identificazione della fascia di prezzo del prodotto e al lancio sul mercato, inoltre commercializza gli altri prodotti



Divisione Human Resources

Si occupa dell'assunzione, inserimento e motivazione del personale nell'azienda



Divisione Amministrazione

Si occupa di contabilità e bilancio



Esempio: impresa farmaceutica – divisione nazionale



Divisione Affari Legali

Si occupa dell'iter burocratico-amministrativo per la brevettazione, dei controlli di regolarità su documenti e procedure interne che richiedono attestazione legale



Divisione Relazioni istituzionali e regionali

Si occupa di mantenere rapporti con le autorità nazionali e regionali, gli organismi politici e controlla che le ricerche mantengano standard qualitativi richiesti dalle autorità



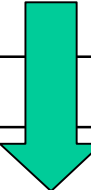

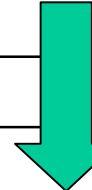
Un possibile sviluppo della struttura funzionale e/o divisionale: Struttura per progetti

- Scopo: recuperare interdipendenza tra le funzioni o tra le divisioni al fine del miglior raggiungimento del risultato complessivo aziendale
- presenza di organi specializzati per progetti (project managers)
- progetto è 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,



Un possibile sviluppo della struttura funzionale e/o divisionale: Struttura per progetti

- 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
- Coordinamento: duplice dipendenza dei membri degli organi di progetto, dalla struttura di progetto per quanto riguarda lo svolgimento di esso, e dall'organo tecnico permanente

	Funzione 1	Funzione 2	Funzione 3
Progetto 1			
Progetto 2			
Progetto 3			

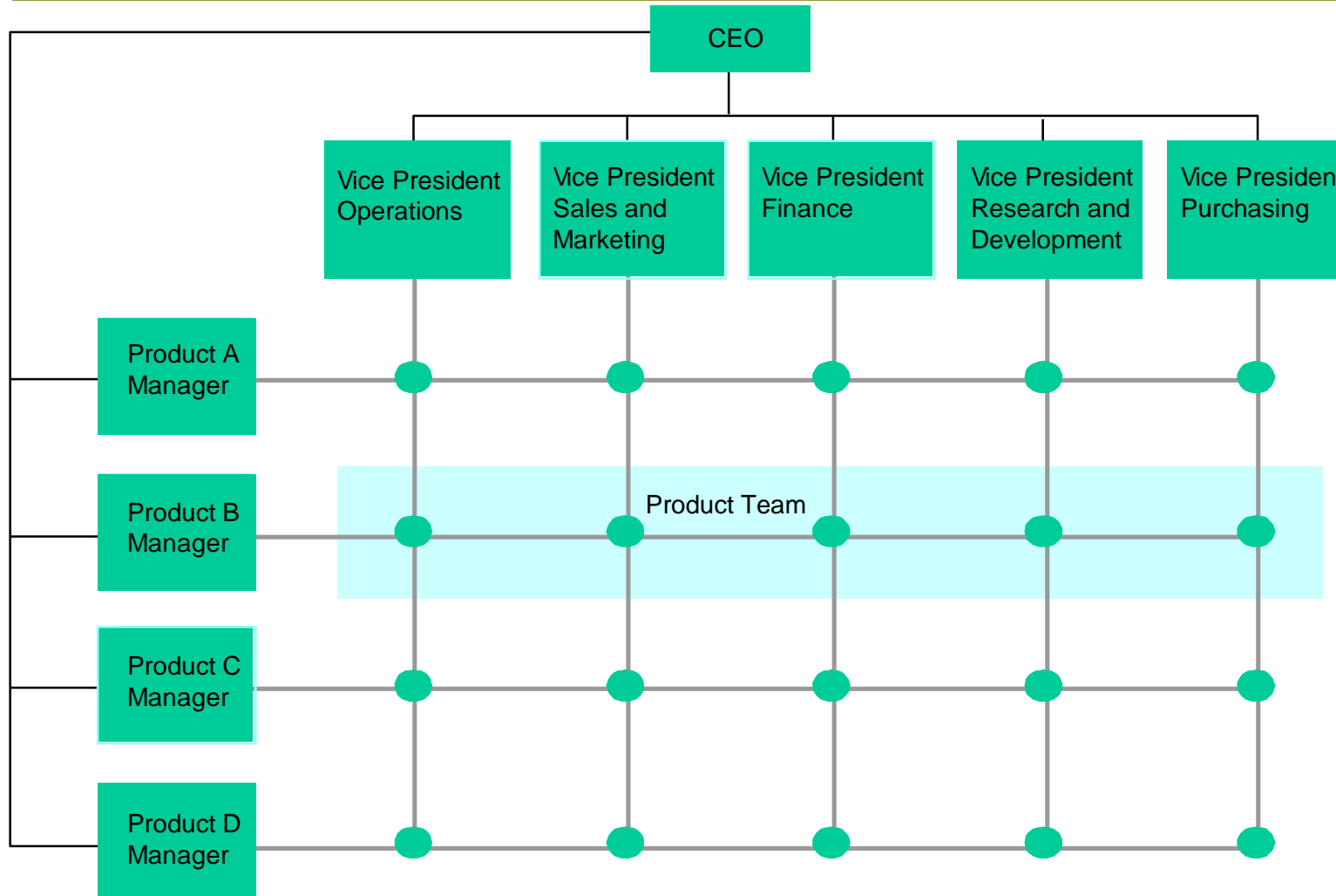


Evoluzione della struttura per progetti: Struttura a matrice

- Ambiente molto complesso e innovativo
- Stessi criteri ispiratori di quella a progetto,
- ma 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
- Grande flessibilità



Evoluzione della struttura per progetti: Struttura a matrice



● Two-boss employee

Adhocrasia

- Meccanismo di coordinamento: adattamento reciproco (non gerarchico, estremamente immediato e informale)
- Organizzazione che deve rispondere a innovazione, flessibilità, alto grado di adattamento alle esigenze dell'ambiente che cambia
- cooperazione di esperti dotati di competenze diverse, dalle cui sinergie può nascere una risposta nuova ad un bisogno espresso dalla clientela



Adhocrasia

- formalizzazione molto limitata, preparazione e aggiornamento professionale degli operatori hanno importanza cruciale, possibilità di seguire regole non predefinite
- notevole decentramento che arriva a coinvolgere anche il processo di formulazione delle strategie: bottom-up
- richiede che i compiti per ideare ed erogare tali servizi si basino su un'alta variabilità e uno scarso uso di schemi analitici consolidati



Forme divisionali: L'origine e i motivi

La diversificazione comporta dei problemi relativi

1. coordinamento inter e intra funzione
2. perdita di controllo da parte del top
3. difficoltà di individuare il profitto dei singoli business
4. difficoltà di allocare in modo efficiente le risorse

che le altre forme non riescono a risolvere



Forme divisionali

Le caratteristiche essenziali

- 1. creazione di quasi-impres**
- 2. specializzazione in base all'output**
 - area geografica
 - prodotto (linea di prodotti)
- 3. indipendenza delle divisioni**
 - autonomia decisionale
 - autosufficienza delle risorse
 - trade-off: flessibilità vs. efficienza/decentramento vs. controllo
- 4. responsabilità di profitto (prezzi di trasferimento)**



Forme divisionali

I vantaggi

1. gestione di dimensioni rilevanti e di strategia di crescita in settori diversi
2. orientamento verso risultati globali
3. migliore coordinamento fra funzioni
4. migliore allocazione delle risorse
5. sviluppo di competenze da general management e “imprenditoriali”
6. riduzione della perdita di controllo e dei limiti alla razionalità
7. riduzione dell’opportunismo



Forme divisionali

Gli svantaggi (problemi e costi)

1. economie di scala e di specializzazione
2. conflitti distributivi (prezzi di trasferimento, allocazione delle risorse)
3. costi di agenzia (scarsa osservabilità e controllo delle azioni, orientamento al breve, avversione al rischio)
4. patologia del “guscio vuoto” (sovra-diversificazione e sovra-dimensionamento)



Forme divisionali

I tipi

- grado di indipendenza delle divisioni

Accentrata

corrispondono a strategie di integrazione verticale

- pianificazione strategica (accentrata)
 - completezza delle politiche funzionali (staff centrali sviluppati)
 - sistema rigido per i trasferimenti interni

Decentrata

corrispondono a strategie di diversificazione

- forte autonomia
- forte autosufficienza
- sistemi di regolazione delle transazioni interne vicini a quelli del mercato



Forme divisionali

I tipi

- meccanismi di coordinamento ulteriori
- rispetto alla standardizzazione degli output

Integrata

corrispondono all'utilizzo comune di risorse complesse

- centralizzazione delle risorse critiche (ricerca, flussi finanziari)
- organi di integrazione interdivisionali

Reticolare

corrispondono a strategie “doppie” di diversificazione: prodotti e aree geografiche

- entrambi i tipi di divisione sono responsabilizzati in termini di profitto
- forte conflitto, regolabile con meccanismi di coordinamento volti all'allineamento degli obiettivi



L'evoluzione organizzativa basata sulla R&S

1. Trasferimento di tecnologia:

- R&S centralizzata nel Paese di origine
- Unità organizzative di trasferimento della tecnologia
- R&S adattata localmente

2. R&S decentrata:

- Importanza dei vantaggi domestici
- Rilevanza delle quote di mercato
- Network di laboratori decentrati

3. Strategic Management della R&S:

- Interscambiabilità delle risorse
- Sistemi di controllo e comunicazione integrati
- Link locali e globali

Internazionale



Multidomestico
Multinazionale



Globale



Modelli di gestione

Il Taylorismo

Basi scientifiche

Centro di controllo

Standardizzazione

La fabbrica a “catena”

Il rischio di alienazione



Modelli di gestione

Il Fayolismo

Organizzazione per funzioni

Specializzazione

Autorità del responsabile

Unità del comando

Disciplina rigida

Equa remunerazione



Modelli di gestione

Il Weberismo

Divisione del lavoro

Gerarchia ben definita

Sistema di regole

Procedure

Impersonalità delle relazioni

Riconoscimenti in base alla competenza



Modelli di gestione

Mayo

Produttività legata alle relazioni sociali

Impresa sistema sociale

Leader democratico

Gruppi di grande importanza



Modelli di gestione

Simons

Dirigente ruolo fondamentale nelle decisioni

Azienda sistema in cui circolano le informazioni

Capacità di decisione migliorata da metodi matematici

