



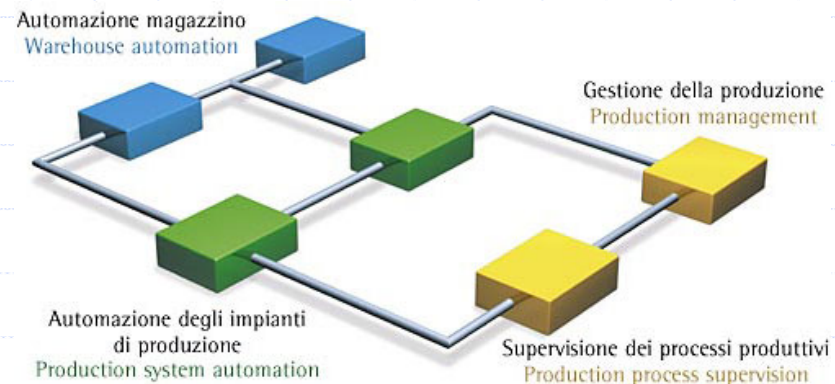
Tecniche Di Project Management

Le Architetture Organizzative di progetto



La struttura organizzativa

- E' la configurazione degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità loro assegnati

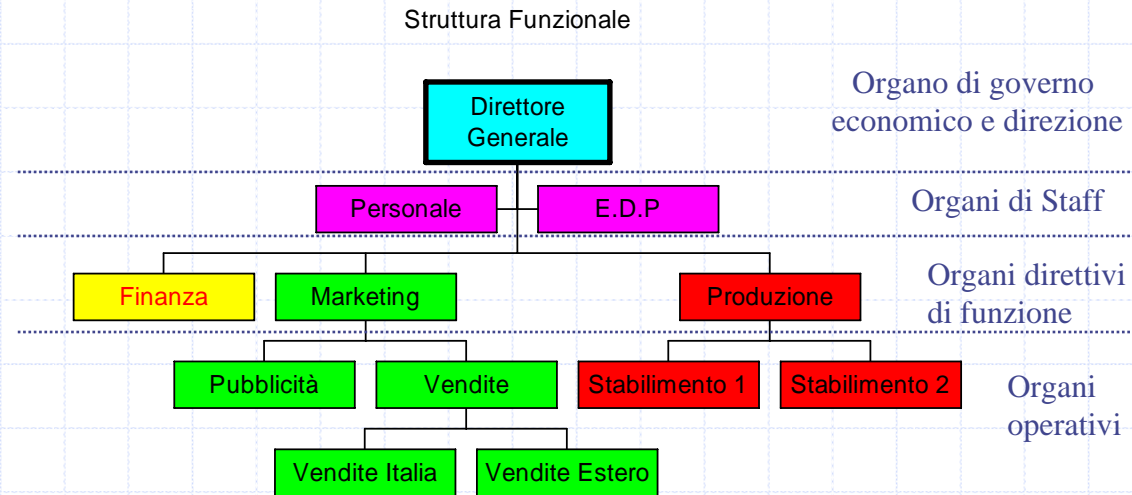


Le strutture organizzative

- Funzionale
- Divisionale
- Struttura per Product manager
- Struttura per Project manager
- Matrice
- Rete

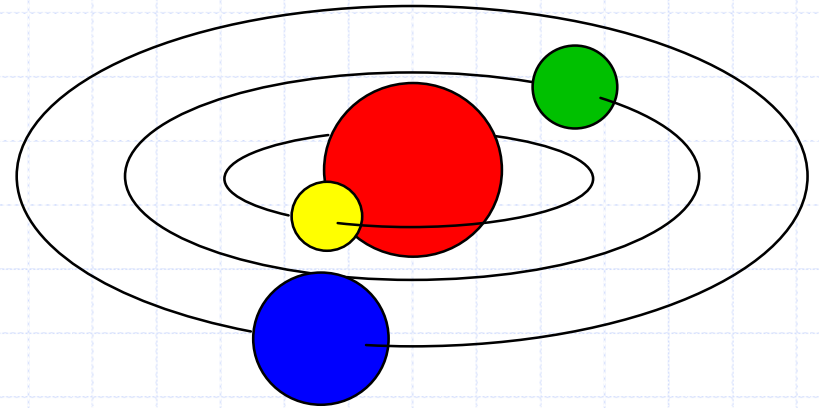
Struttura funzionale

- Evoluzione dell'assetto elementare verso un decentramento stabile e sistematico delle decisioni e dei compiti
- Elevato grado di formalizzazione
- Accentramento a livello di funzioni (coordinazioni parziali)
- Sistemi operativi strutturati



Meccanismi di gestione

- Pianificazione, programmazione e controllo sono formalizzati e supportati da un efficace sistema informativo
- La valutazione si basa su standard e obiettivi
- Ampio uso di strumenti di coordinamento
- Le decisioni strategiche sono accentrate, anche se le funzioni hanno un ruolo importante nella loro formazione
- Comunicazione a due vie



Caratteri Salienti

- Livello di specializzazione e divisione del lavoro molto elevato
- Meccanismi di integrazione strutturati e molto sviluppati
 - strumenti personali
 - strumenti impersonali
- Chiara individuazione delle competenze e dei poteri

Varianti di schema funzionale

- **Burocratico** = enfatizza il ruolo delle relazioni formali
- **Professionale** = il sistema di regolazione dei rapporti è legato alla cultura e alle logiche di un “corpus” professionale
- **Funzionale modificata** = coniuga il fabbisogno di differenziazione con quello di integrazione

Struttura Funzionale: conclusioni

VANTAGGI

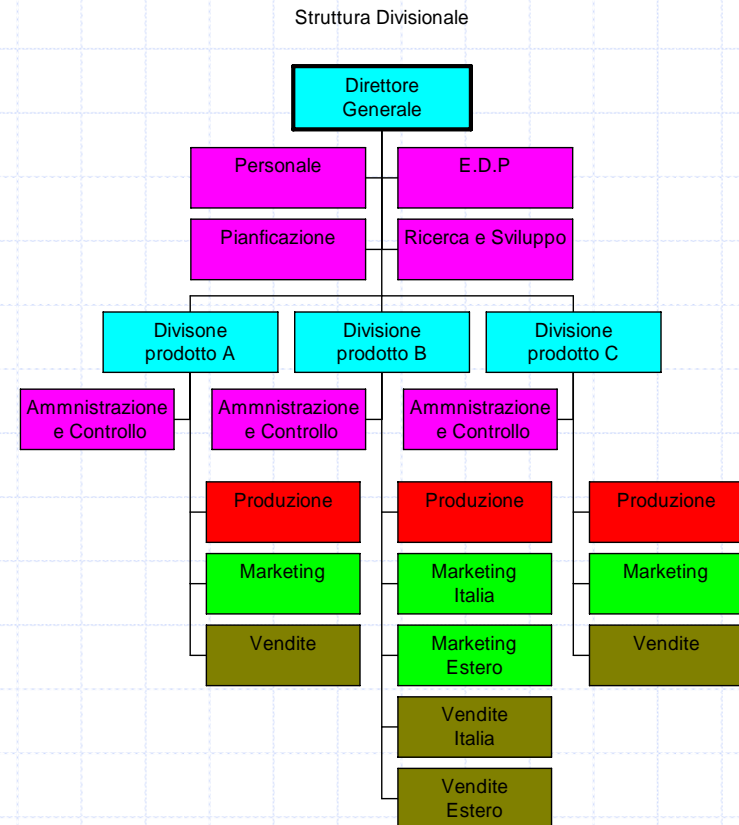
- economie di scala e specializzazione con aggregazione delle attività tecnicamente omogenee

SVANTAGGI /COSTI

- comportamenti orientati a obiettivi parziali
- indistinguibilità risultati di prodotto/ servizio

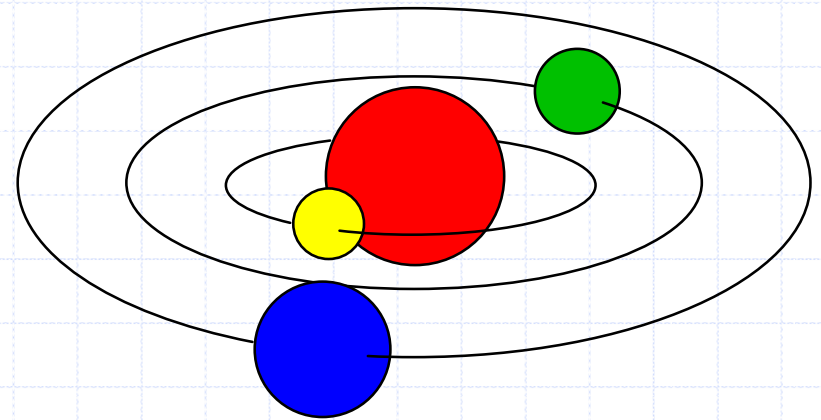
Struttura Divisionale

- Quando la struttura per funzioni non è più in grado di gestire una diversificazione spinta allora si ricorre a una struttura divisionale
- Principali criteri di divisione:
 - prodotto
 - mercato
 - cliente
- Decentramento a livello di divisioni (combinazioni parziali)
- Sistemi operativi molto sviluppati (soprattutto coordinamento e sistema informativo)



Meccanismi di gestione

- Valutazione si basa su obiettivi e risultati economici parziali
- Ampio uso di strumenti di coordinamento
- Le decisioni strategiche sono accentrate, ma la programmazione e il controllo sono decentrati alle singole divisioni
- Comunicazione a più vie



Caratteri Salienti

- Presenza di numerosi organi di staff e di coordinamento
- Due tipologie:
- Possono nascere sovrapposizioni tra le competenze e i poteri

Varianti di schema divisionale

- **Divisionale accentrata** = le decisioni strategiche rimangono al vertice direttivo
- **Divisionale pura** = le decisioni strategiche sono in gran parte delegate alle divisioni
- **Holding** = non è necessario un forte coordinamento tra le unità, né un sistema di controllo interno sofisticato

Struttura divisionale: conclusioni

VANTAGGI

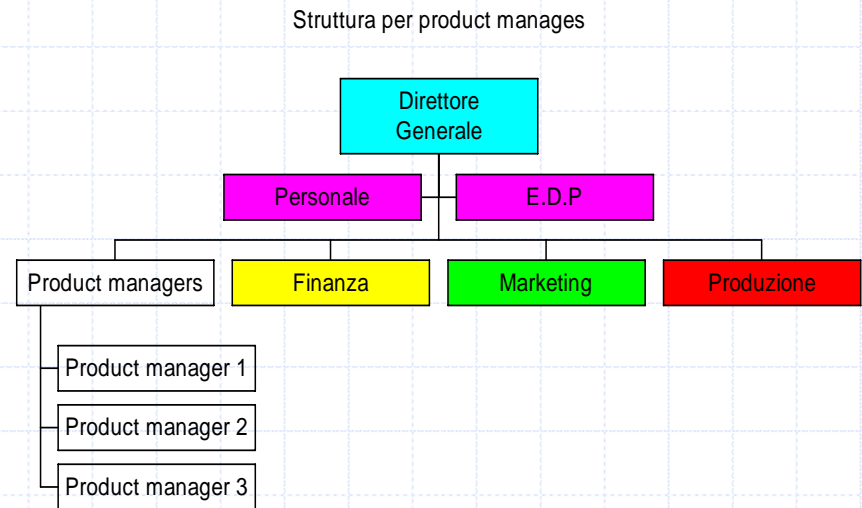
- governo della diversificazione

SVANTAGGI/COSTI

- conflitti sull'allocazione delle risorse
- limiti alla controllabilità delle divisioni

Struttura per product manager

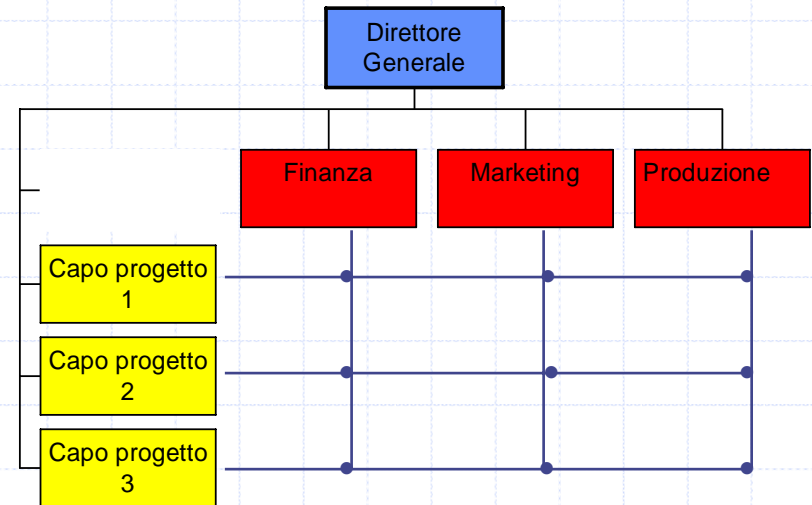
- Quando la struttura per funzioni non è più in grado di gestire la complessità, ma non per questo si giustifica una struttura divisionale allora si ricorre alla struttura per prodotti/mercati/area geografica/canale distributivo
- Il principale carattere di questa struttura è che focalizza l'attenzione su combinazioni di prodotto/mercato
- Responsabili funzionali gestiscono le fasi del prodotto
- PM sono responsabili del risultato parziale ma senza prerogative gerarchica



Struttura per project manager

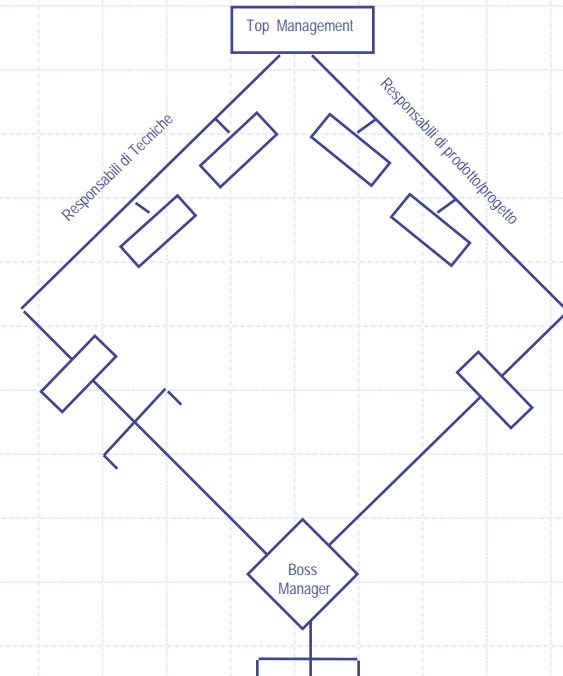
- Quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente si punta ad obiettivi allora si ricorre alla struttura per progetti
- Il principale carattere di questa struttura è che focalizza l'attenzione su singoli progetti che mutano di volta in volta
- Responsabili funzionali gestiscono il personale finché non viene assegnato ai progetti
- PjM sono responsabili del risultato parziale del progetto e delle persone a loro assegnate

Struttura per Project manager



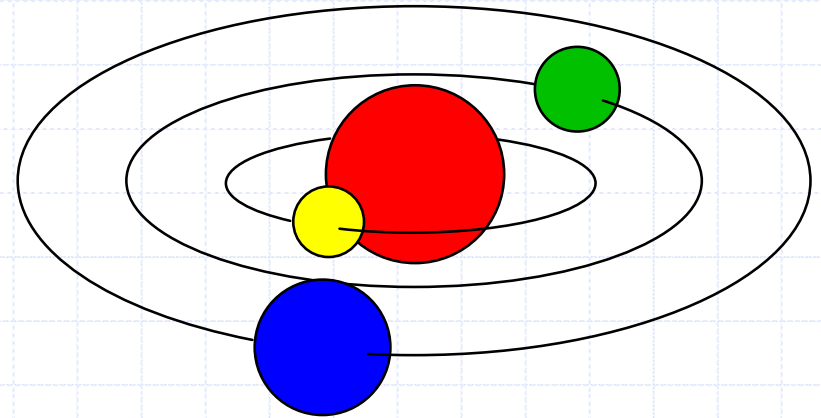
Struttura a matrice

- E' un'evoluzione della struttura per progetti, quando i progetti diventano un elemento stabile dell'assetto organizzativo
- Gli organi specializzati per funzioni non gestiscono attività operative, ma aggregazioni di professionalità
- PM sono responsabili del risultato parziale del progetto e delle persone a loro assegnate



Meccanismi di gestione

- Sistema informativo integrato, che permetta a tutti i responsabili di conoscere lo stato dei progetti
- Ampio uso di strumenti di coordinamento e integrazione culturale
- I sistemi di HRM devono rispettare regole comuni e sono finalizzati a promuovere la collaborazione
- Comunicazione a 360°



Caratteri Salienti

- Il principale carattere di questa struttura è la doppia dipendenza gerarchica di alcuni soggetti Two-Boss Manager(TBM)
- A capo dei TBM abbiamo i Matrix Manager (responsabili di funzione e di progetto)
- La struttura è autocordinata
- Nascono conflitti sull'allocazione delle risorse
- Possono nascere problemi di focalizzazione del personale

Varianti di schema a matrice

- **Matrice orientata funzionalmente** = le risorse restano in capo ai capi funzione
- **Matrice orientata ai progetti** = il potere decisionale spetta ai Responsabili di Progetto
- **Matrice bilanciata** = le risorse dipendono da due soggetti simultaneamente

Struttura a matrice: conclusioni

VANTAGGI

- gestisce la complessità
- crea un mercato interno

SVANTAGGI/COSTI

- conflitti sull'allocazione delle risorse
- difficoltà di realizzazione
- “guscio vuoto”

Matrice e Pjm

Queste due strutture richiedono una particolare cultura gestionale

- atteggiamento aperto al cambiamento
- comunicazioni aperte e frequenti
- sentirsi parte di un progetto sfidante

Matrice e Pjm

- il conflitto e la concorrenza devono essere usati in modo costruttivo
- l'incertezza delle situazioni organizzative deve essere considerata fisiologica
- Le differenze di potere devono essere ridotte al minimo
- Occorre fiducia negli altri che non devono essere visti come minaccia al proprio potere

Perché in Italia Matrice e Pjm sono poco diffuse

L' international Organization Observatory rileva che la diffusione della struttura a matrice tra le prime 1.000 imprese In Italia e Francia alla fine degli anni '90 era la seguente

FRANCIA	8%
ITALIA	7%

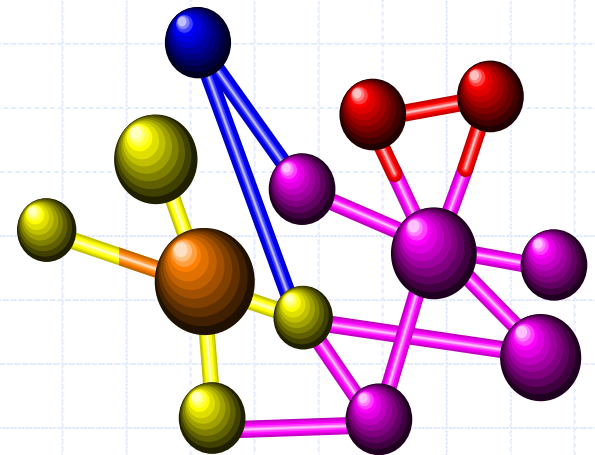


Percezione della gerarchia

% accordo	USA	GB	Sve	NL	DK	F	I
La maggior parte delle aziende lavorerebbe se i conflitti fossero eliminati per sempre	4	14	5	14	14	24	42
E' importante per un manager disporre di risposte precise alle domande dei collaboratori	18	31	12	21	20	51	62
Se un manager concede ai collaboratori maggiore libert� di iniziativa, deve rinforzare i sistemi di controllo	20	39	39	52	56	70	54
E' spesso necessario bypassare la linea gerarchica per ottenere risultati	75	71	74	62	61	58	25
Bisogna evitare a tutti i costi una struttura in cui una persona ha due capi diretti	50	76	67	59	69	84	83

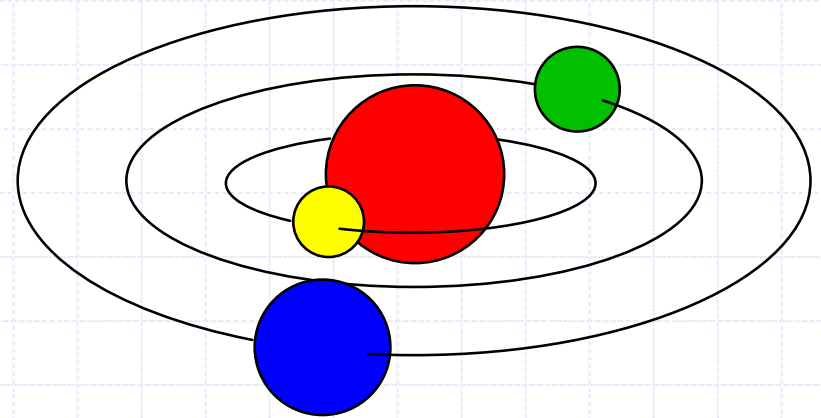
Impresa Rete

- Particolare sistema di comunicazione che utilizza un linguaggio specializzato (formale) come medium connettivo tra punti e che fa circolare tra un punto e l'altro informazioni codificate leggibili attraverso il “linguaggio di rete”
- L'insieme delle alleanze e degli accordi e delle relazioni (tecnologiche, produttive e commerciali) di natura non competitiva, allacciate da imprese indipendenti e miranti a sfruttare i vantaggi delle reciproche complementarità
- E' contemporaneamente un mercato, una struttura gerarchica, una rete informativa, un sistema sociale, un clan, una struttura politica.



Meccanismi di gestione

- Sistema informativo che si estende anche all'esterno dell'organizzazione
- Coordinamento mediante meccanismi contrattuali e di mercato
- La gestione delle HRM diventa un problema per i nodi della rete. Ma in generale perde centralità
- La comunicazione esterna diventa fondamentale



Caratteri Salienti

- Il principale carattere di questa struttura è l'introduzione di sistemi di mercato nella regolazione dei rapporti
- La gerarchia perde valore e viene sostituita dal potere contrattuale e di indirizzo

Varianti di Impresa Rete

- Reti Sociali = Relazioni informali dirette, Leadership sociale, Mercati C
- Reti burocratiche = Associazioni tra imprese, Consorzi, Franchising, Sub-contractor
- Reti proprietarie = Joint ventures, Capital ventures