

Strutture organizzative di progetto

Tipologie

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Project Mgmt e Struttura organizzativa

Ogni progetto deve essere **allineato** alle **strategie generali** dell'organizzazione integrandosi appieno con i suoi obiettivi

- ▶ Il risultato è duplice:
 1. Il primo ai fini del progetto
 2. Il secondo ai fini delle linee generali dell'organizzazione

- ▶ La gestione del progetto dipende dalla struttura organizzativa in cui viene svolto

156

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

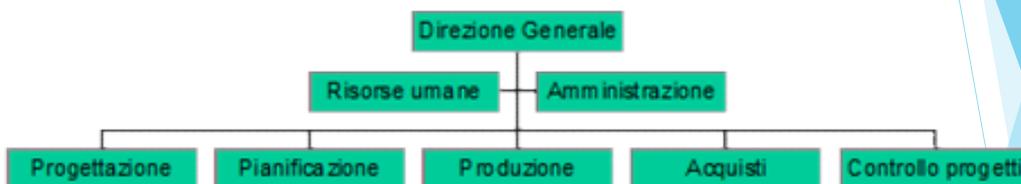
Strutture organizzative di progetto

La struttura organizzativa di un'azienda è come l'**assetto tattico** di una squadra: fornisce la base su cui costruire la partita che andremo a giocare

- ▶ A seconda del modo in cui il Project Mgmt viene organizzato, le strutture organizzative possono essere:
 1. Struttura funzionale
 2. Struttura a progetti
 3. Struttura a matrice

Non ce n'è una migliore a prescindere!

Struttura funzionale (1)



- ▶ Azienda suddivisa in **aree omogenee** (amministrazione, acquisti, vendite, produzione, ...)
- ▶ Ciascuna area ha il suo **Manager funzionale** e i suoi «**esperti di area**» (il personale che ci lavora)
- ▶ Il PM non ha un'autorità specifica sui membri del team che provengono da differenti aree

Struttura funzionale (2)

- A. Per progetti mono-area (definiti nell'area), il Manager funzionale usa il suo team interno all'area
 - OK è tutto facile!

- B. Per progetti multi-area (che necessitano di interfacciamento con altre aree), ciascun Manager funzionale comunica con i Manager delle altre aree senza la presenza di un coordinatore di livello superiore
 - Può esserci qualche problema!

159

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Struttura funzionale (3)

- ▶ Vantaggi:
 - ▶ Elevata specializzazione di area
 - ▶ Maggiore efficienza produttiva (per progetti di area)

- ▶ Svantaggi:
 - ▶ Difficoltà nell'individuare specifiche responsabilità per un determinato progetto che copra + aree
 - ▶ Manager funzionale di area può conoscere un aspetto specifico dello sviluppo di un prodotto o progetto, ma nessuno ha una piena conoscenza dello sviluppo complessivo e dell'integrazione dei prodotti in sviluppo

160

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Struttura a progetti (1)



- ▶ Azienda "segmentata" in «divisioni» in base ai progetti
- ▶ Ciascuna divisione, tipicamente, ha al suo interno una struttura funzionale
- ▶ Alcune funzioni possono essere duplicate tra una divisione e l'altra
- ▶ Esiste un **coordinatore (PM)** a tempo pieno con il suo team interno al progetto
- ▶ Non esistono Manager funzionali (non c'è un PMO)
- ▶ Eventualmente c'è un **Program Manager**

161

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Struttura a progetti (2)

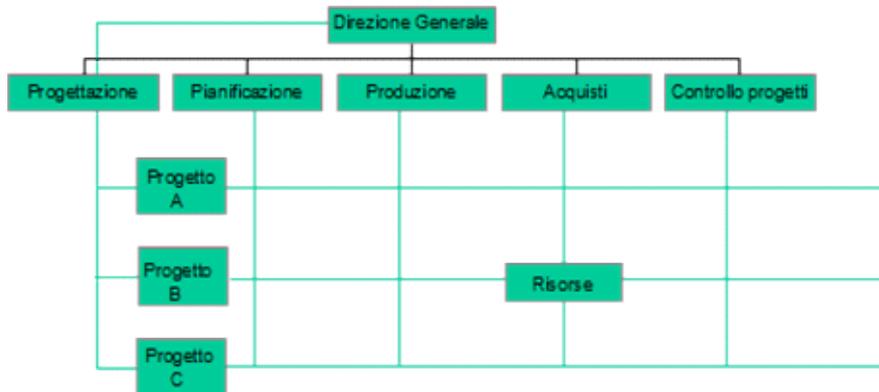
Il PM ha «potere assoluto» sul team

- ▶ Vantaggio:
 - ▶ Flessibilità e rapidità decisionale
 - ▶ possibilità di generare una forma di **competizione interna** tra unità equiparabili
→ favorisce le performance
- ▶ Svantaggio:
 - ▶ Se il PM non è un buon PM?
 - ▶ Rischio di creazione di aziende distinte all'interno della stessa azienda
- ▶ Adatto per progetti complessi o molto grandi

162

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Struttura a matrice (1)



- ▶ È un mix delle precedenti (cerca di superarne gli svantaggi)
- ▶ Si sviluppa su 2 dimensioni:
 1. una tipicamente funzionale
 2. una specifica del business

163

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Struttura a matrice (2)

Esempio tipico:
più PM (o “Product Manager”, o “Market Manager”, etc.) responsabili di una specifica porzione di business in senso orizzontale che attingono tempo e risorse dalle varie funzioni

- ▶ Esistono
 1. un Manager di funzione («Program Manager»)
 2. un Manager di progetto (PM)
 Tutti e due i manager riferiscono a un unico capo (PMO)
- ▶ Vantaggio:
 - ▶ Conoscenze condivise (persone possono lavorare su + progetti)
 - ▶ Ottima palestra per i PM
- ▶ Svantaggio:
 - ▶ struttura direzionale più articolata in quanto si sviluppa in due dimensioni
 - ▶ necessario mantenere un forte equilibrio tra gli interessi dei vari attori
 - ▶ Possibili conflitti tra PM e Manager funzionali

164

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Struttura a matrice: tipologie di matrice

Un'organizzazione a matrice può appartenere ad una delle tre seguenti tipologie:

1. Matrice Debole

- ▶ PM ha ruolo decisionale limitato (decisioni vagliate insieme con i manager funzionali)
- ▶ PM è un coordinatore
- ▶ budget gestito da un manager funzionale

2. Matrice Equilibrata

- ▶ Potere condiviso tra PM e responsabili funzionali delle risorse (devono negoziare tra loro le scelte)
- ▶ budget gestito dal PM

3. Matrice Forte

- ▶ Caratteristiche molto simili all'organizzazione progettuale in cui il PM svolge il suo ruolo a tempo pieno ed ha un notevole potere nella gestione delle risorse assegnate al progetto

165

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI

Strutture organizzative di progetto: riepilogo

Tipo di organizzazione	Caratteristiche	Pregi	Diffetti
Per funzione	- Compiti e ruoli rigidi - Un solo diretto superiore - Specializzazione professionale	- centralizzazione di risorse simili	- Scarso coordinamento nell'ambito del progetto, - scarso coinvolgimento delle risorse (il progetto transita in più aree)
Per progetto	- Risorse allocate al team fino a conclusione del progetto	- Buon coordinamento e comunicazione all'interno del team - elevata autorità del project manager	- Poco efficiente utilizzo delle risorse
A matrice	- Centralità del progetto - partecipazione al progetto delle diverse funzioni aziendali - due superiori diretti	- Ottimizzazione delle risorse	- Conflitti tra project manager e Functional manager

166

Copyright © Ing. Alessandro DI GIOVANNI