



Supporto allo studio n. 5

Assemblare le organizzazioni: le strutture organizzative

(Riferimento libro di testo: Cap. 3 pp. 125- 173/24)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2025/2026



Contenuti

- 1. Le strutture organizzative di base**
- 2. Le strutture organizzative funzionali modificate**



Come già detto (!)

Le scelte di assetto organizzativo si riferiscono alle scelte inerenti:

- **la struttura organizzativa**
 - struttura organizzativa di base
 - struttura delle singole unità organizzative
- **i sistemi operativi**
 - sistemi di pianificazione strategica
 - sistemi di programmazione e controllo
 - sistemi di gestione del personale
 - sistemi informativi

La struttura organizzativa

1. **...indica i rapporti di dipendenza formale**, compresi il numero di livelli gerarchici e lo *span of control* di manager e supervisori
2. **...identifica il raggruppamento di individui in unità** organizzative nella totalità dell'organizzazione
3. **...implica** la progettazione di sistemi che assicurino una **comunicazione** e un **coordinamento** efficaci e **l'integrazione degli sforzi** fra le unità organizzative



La lettura verticale dell'organizzazione

L'esercizio dell'autorità si verifica in diversi punti dell'organizzazione, fluendo lungo una chiara linea di comando, alla luce delle scelte del vertice aziendale in tema di delega del potere decisionale.

Ovviamente, il conferimento di autorità organizzativa non attribuisce esclusivamente potere, dal momento che esso porta con sé l'assunzione di doveri e responsabilità connessi all'esercizio della potestà decisionale.

L'esercizio del potere, dunque, fluisce lungo una linea verticale che si dipana dal vertice strategico e tocca le diverse parti dell'organizzazione, descrivendone l'articolazione gerarchica.



La gerarchia

- La gerarchia rappresenta la ripartizione delle responsabilità e dei ruoli dirigenziali determinata dal modo in cui il vertice ha deciso di gestire la propria autorità aziendale.
- In altri termini, la gerarchia esprime il sistema esecutivo dell'organizzazione, codificando il **modo in cui l'autorità è articolata in azienda.**
- La **gerarchia trova formalizzazione grafica nell'organigramma**, che, attraverso un sistema di riquadri e linee, descrive sinteticamente in che modo l'autorità fluisce all'interno dell'organizzazione, delineandone l'architettura di potere.



Le unità organizzative

- L'elemento di base utile alla comprensione del modo in cui è configurata la gerarchia di un'azienda è l'unità organizzativa.
- Essa consiste nell'aggregazione delle **posizioni individuali** presenti nell'organigramma aziendale in gruppi che concorrono in maniera specifica al conseguimento degli obiettivi organizzativi.
- **L'aggregazione** delle posizioni individuali in unità organizzative **può avvenire ricorrendo a diversi criteri di ricombinazione**, come proposto da Mintzberg (1996).



I criteri di aggregazione in unità organizzative

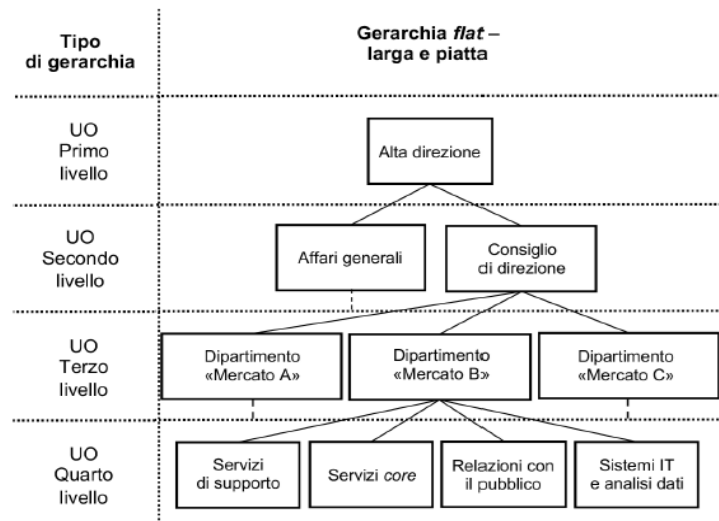
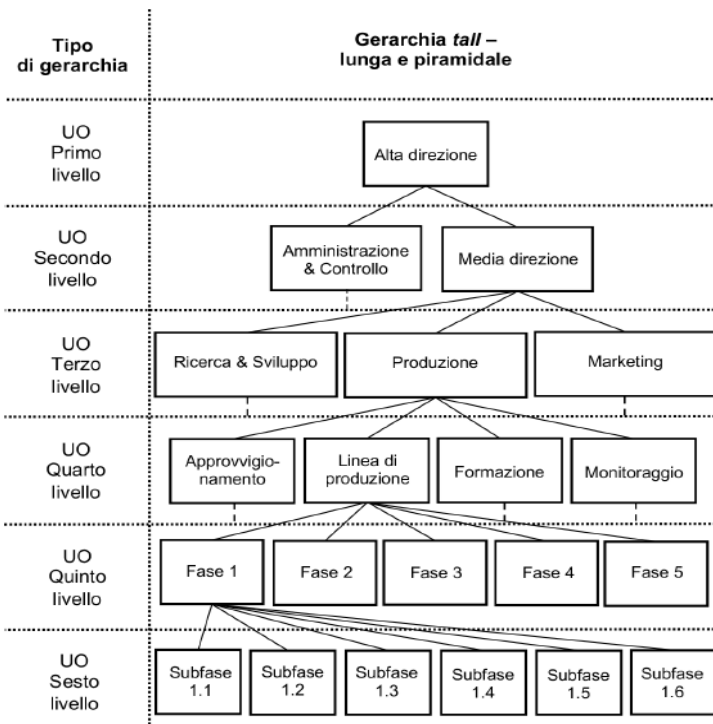
Mintzberg individua sei criteri di raggruppamento, che possono essere sistematizzati in due grandi famiglie:

- I criteri di **raggruppamento funzionale**, che comprendono:
 1. L'aggregazione in base alle conoscenze e alle abilità;
 2. L'aggregazione in base ai flussi o alle funzioni di lavoro;
 3. L'aggregazione in base al tempo di lavoro.

- I criteri di **raggruppamento divisionale**, che si articolano in:
 4. L'aggregazione in base agli *output*;
 5. L'aggregazione in base alle aree di mercato;
 6. L'aggregazione in base all'utenza servita.



I criteri di aggregazione in veste grafica





L'ampiezza di comando

- Gli attori che si collocano **a capo di ciascuna unità organizzativa sono depositari di autorità**. Quest'ultima è esercitata sui titolari delle posizioni individuali che entrano a far parte di quel particolare raggruppamento.
- I referenti di unità organizzativa esprimono una particolare **ampiezza di comando (span of control)**, che è funzione del numero di persone sottoposte alla loro autorità.
- Oltre a dipendere dalle caratteristiche strutturali dell'azienda e, di conseguenza, dalle decisioni assunte in sede di aggregazione delle posizioni individuali in unità organizzative, **l'ampiezza di comando è naturalmente influenzata dalle capacità soggettive dei referenti delle unità organizzative**.



L'intensità di decentramento dell'autorità

- **L'intensità del decentramento dell'autorità dipende dal livello di complessità e di incertezza delle attività** riconducibili a ciascuna unità organizzativa.
- Seguendo le argomentazioni di Lawrence e Lorsch (1967), più elevata è la complessità delle attività svolte in un'unità organizzativa e **maggiore è l'incertezza a cui quest'ultima è sottoposta, più forte è l'intensità di decentramento del potere decisionale di cui essa dovrebbe beneficiare** per concorrere adeguatamente ai risultati aziendali.
- Val la pena evidenziare che il **decentramento reca con se un'esigenza di integrazione**, in modo tale da evitare che la delega di autorità conduca, gradualmente, a una frammentazione dell'agire organizzativo.



Il coordinamento nelle organizzazioni

Agendo in contesti tendenzialmente imprevedibili, le organizzazioni debbono mettersi in moto per affrontare la situazione di indeterminatezza ambientale.

Per fare fronte a tale situazione di contesto, le aziende effettuano uno sforzo di razionalizzazione delle dinamiche organizzative.

Le norme di razionalità formulate dalle organizzazioni hanno un duplice fine:

- Garantire il coordinamento interno, preservando stabilità e prevedibilità;
- Promuovere l'adattamento all'ambiente, assorbendo l'incertezza esterna.



Le interdipendenze secondo Thompson (1967)

Le posizioni individuali e le unità organizzative sono esposte a diverse possibili interdipendenze, che possono essere sintetizzate secondo lo schema che segue:

- Interdipendenze **generiche** o di accumulazione (pooled);
- Interdipendenze **sequenziali**;
- Interdipendenze **reciproche**.

Tali interdipendenze possono essere ordinate in termini di intensità.

Le interdipendenze reciproche (più intense) necessitano di meccanismi di coordinamento allo stesso tempo incisivi e flessibili.

Le interdipendenze generiche (meno intense) possono essere soddisfatte con meccanismi di coordinamento tendenzialmente meno vincolanti.



Le tecnologie in azienda

Per adattarsi all'ambiente esterno, l'organizzazione fa ricorso alla tecnologia. In questi termini, lo sforzo di razionalizzazione deve essere condotto anche alla luce delle specifiche caratteristiche della tecnologia implementata.

In termini generali, si distinguono tre sistemi tecnologici a disposizione delle aziende:

- Tecnologie di **concatenamento** lungo (es. linea di produzione);
- Tecnologie di **mediazione** (es. piattaforme di intermediazione finanziaria);
- Tecnologie **intensive** (es. cure sanitarie).

Ciascuna tecnologia ha implicazioni particolari per la progettazione organizzativa.



Le implicazioni della tecnologia

- Le **tecnologie di concatenamento** fanno sorgere il bisogno di preservare la stabilità del nucleo operativo, in modo tale da massimizzare l'efficacia e l'efficienza produttiva. Dunque, è opportuno assorbire l'imprevedibilità ambientale, evitando che essa si ripercuota sul funzionamento aziendale.
- Le **tecnologie di mediazione** richiedono un puntuale e attento lavoro in prossimità dei confini aziendali, in modo da gestire prontamente le aspettative di valore dei portatori di interesse dell'organizzazione.
- Le **tecnologie intensive** richiedono sia azioni protese all'isolamento del nucleo operativo, sia il coinvolgimento attivo degli interlocutori nei processi di generazione di valore, giungendo a una gestione soddisfacente dell'intricata rete di relazioni in cui l'azienda opera.



Il coordinamento trasversale

- La lettura verticale dell'organizzazione lascia scoperte talune interdipendenze che presentano carattere di sporadicità o di bassa prevedibilità.
- Per gestire queste ultime, le **aziende ricorrono a meccanismi di coordinamento trasversale e a unità organizzative temporanee**, che consentono di affrontare in maniera flessibile l'imprevedibilità ambientale.
- Gli strumenti di coordinamento trasversale e le unità temporanee **possono essere differenziati in termini di intensità e rilevanza** nello schema organizzativo verticale dell'organizzazione.



Gli strumenti di coordinamento trasversale

- La letteratura è pervenuta all'individuazione di alcuni meccanismi tipici di coordinamento trasversale, tra cui si menzionano:
 - Il contatto diretto;
 - I punti di collegamento (liaison);
 - Le task force;
 - I team e i comitati;
 - I manager integratori;
 - Le strutture matriciali.



Le strutture organizzative di base

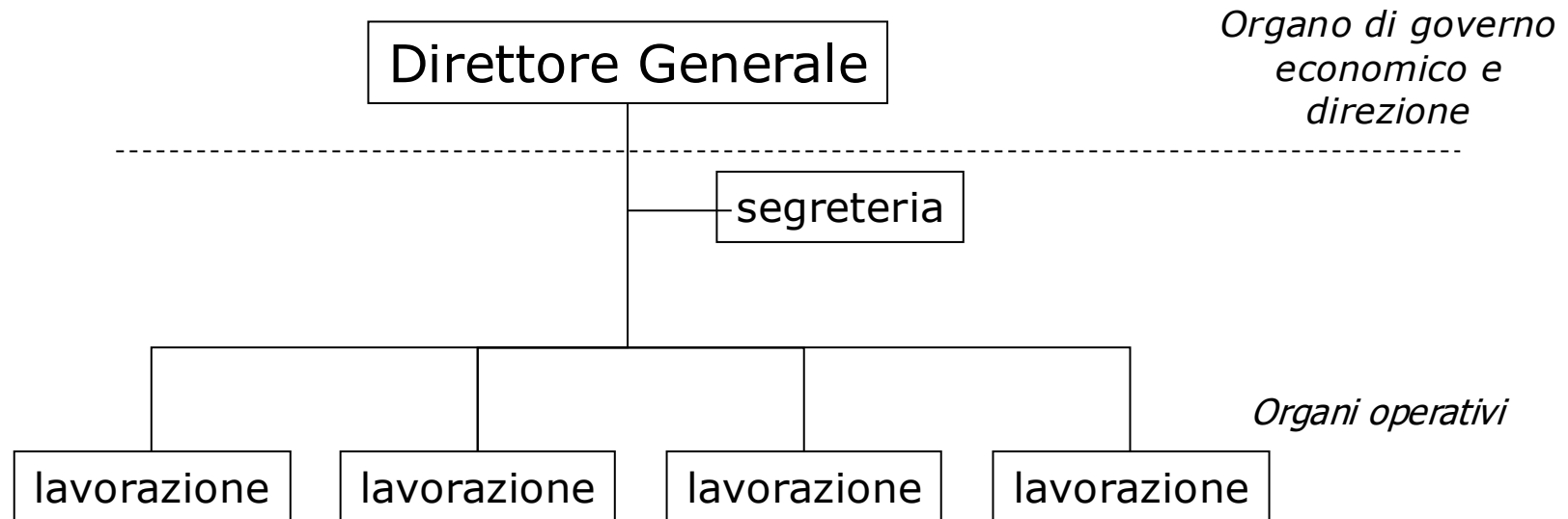
Tre tipi fondamentali:

- Struttura **elementare**
- Struttura **funzionale**
- Struttura **divisionale**

La scelta dipende dalle caratteristiche dell'azienda e dai criteri privilegiati di divisione e di coordinamento del lavoro



La struttura elementare



Caratteristiche aziendali:

- impresa di piccole (piccolissime) dimensioni e combinazioni produttive semplici
- un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le posizioni, ossia l'omogeneità dei compiti e delle responsabilità assegnate alle varie persone che ricoprono le diverse posizioni

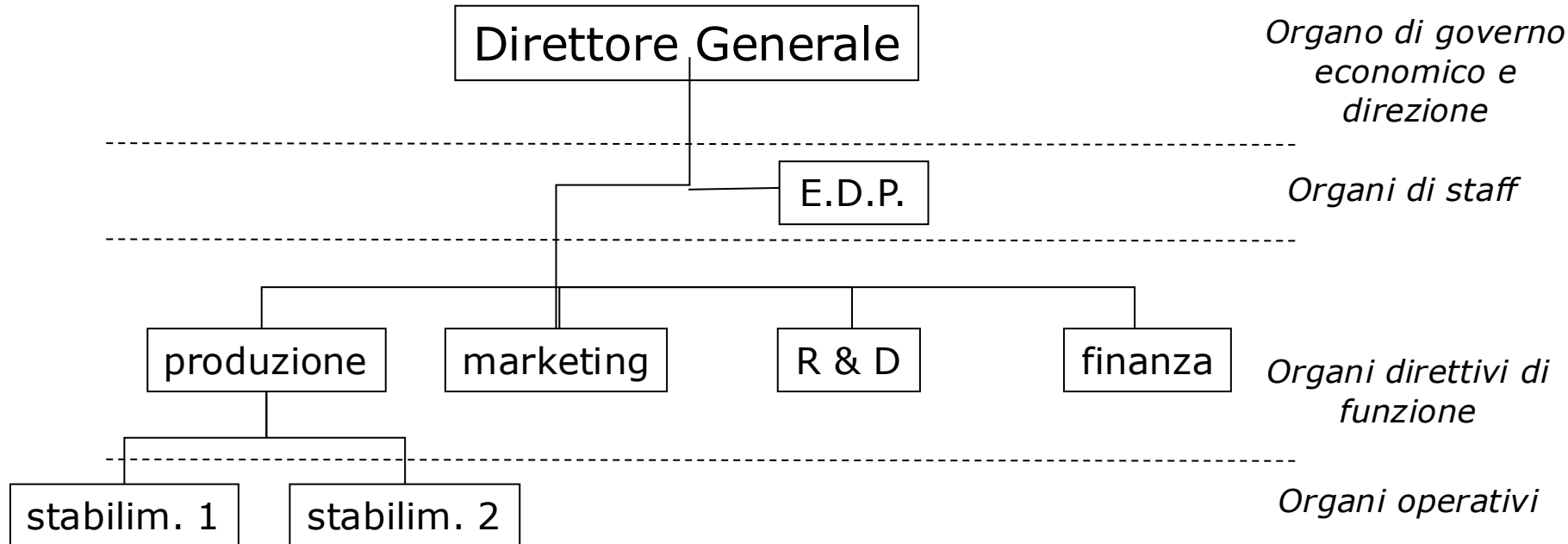


La struttura elementare

- **Caratteristiche**
 - elevato ACCENTRAMENTO
 - limitata FORMALIZZAZIONE
 - coordinamento mediante SUPERVISIONE
 - stile di direzione AUTORITARIO-PATERNALISTA
 - strategia 'emergente'
- **Principali vantaggi**
 - FLESSIBILITA' (di breve periodo)
 - caratteri del PROCESSO DECISIONALE (risposta strategica che conosce le caratteristiche operative)
 - bassi costi di struttura
 - rapporti interpersonali (mutuo adattamento)
- **Principali limiti**
 - FLESSIBILITA' (di lungo periodo - scarsa capacità di sorveglianza dell'ambiente)
 - caratteri del PROCESSO DECISIONALE (accumulo di problemi non risolti - poca attenzione per la crescita)
 - sbilanciamento operativo



La struttura funzionale



Caratteristiche aziendali:

impresa di medie dimensioni e combinazioni produttive relativamente semplici; un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

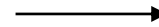
le funzioni, ossia l'omogeneità delle tecniche caratteristiche (specializzazione per tecniche)



La struttura funzionale

- **Caratteristiche**

- criterio di raggruppamento per INPUT
- tendenziale ACCENTRAMENTO
- SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE
- coordinamento mediante STANDARD (processo/competenze)

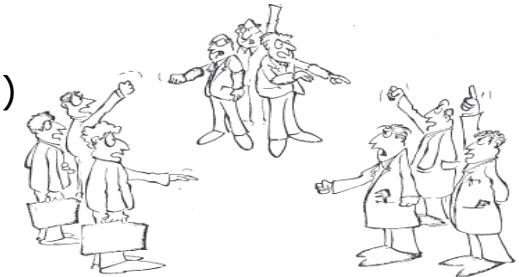


- **Principali Vantaggi**

- elevata EFFICIENZA
- ECONOMIE di SCALA
- ECONOMIE di APPRENDIMENTO (+ produttività)
- Rapporti INTERPERSONALI (componente valoriale)

- **Principali Limiti**

- CHIAREZZA nei rapporti tra organi
- SCARSA ELASTICITA'/FLESSIBILITA' (nel lungo periodo)
- COMUNICAZIONE
- COORDINAMENTO INTERFUNZIONALE (diversità di obiettivi e orientamenti)



Conflitti interfunzionali

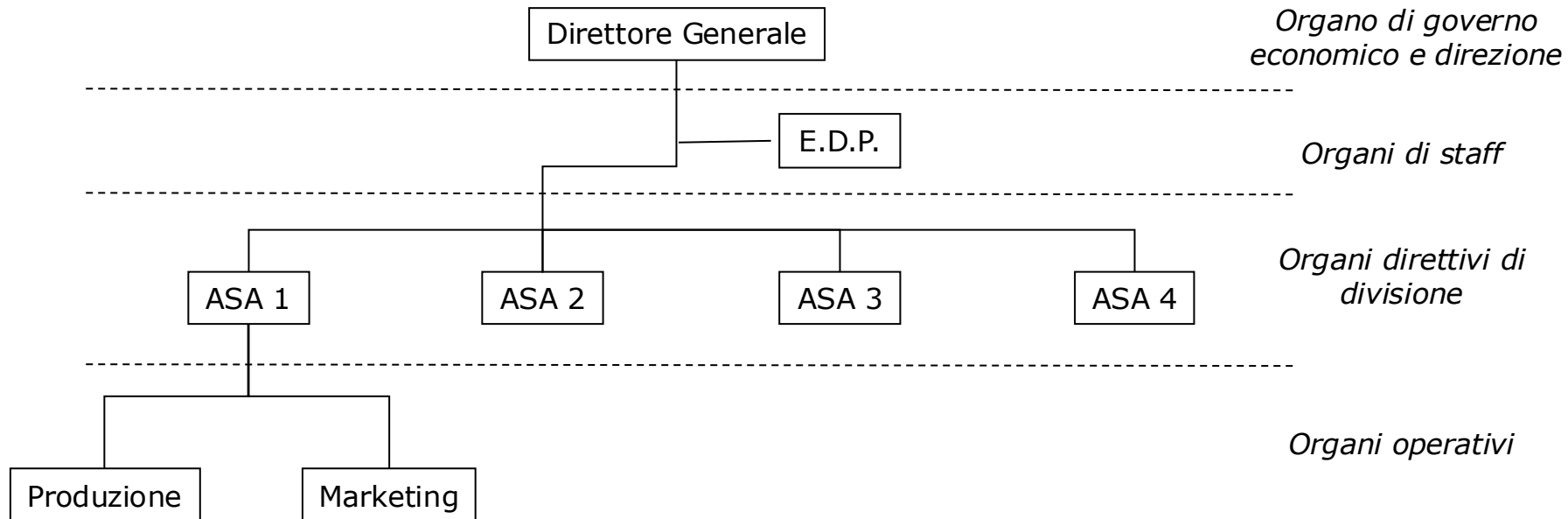


I conflitti interfunzionali (esempio)

	Marketing	Produzione
Conflitto di obiettivi	L'obiettivo operativo è la soddisfazione dei clienti	L'obiettivo operativo è l'efficienza di produzione
Aree di conflitto	Commento tipico	Commento tipico
1. Ampiezza della linea di prodotto	"I nostri clienti ci chiedono varietà"	"La linea di prodotto è troppo ampia, si ottengono solo cicli brevi, non economici"
2. Introduzione di nuovi prodotti	"I nuovi prodotti sono la nostra linfa"	"Cambiamenti di design non necessari sono eccessivamente costosi"
3. Programmazione della produzione	"Abbiamo bisogno di risposte più rapide, i lead time sono troppo lunghi"	"Abbiamo bisogno da parte dei clienti di impegni realistici che non cambino come il vento"
4. Distribuzione fisica	"Perché non abbiamo mai il giusto merchandise in magazzino?"	"Non ci possiamo permettere di mantenere scorte enormi"
5. Qualità	"Perché non possiamo avere una qualità ragionevole a prezzi bassi?"	"Perché dobbiamo sempre offrire opzioni troppo costose e poche opzioni economiche?"



La struttura divisionale



Caratteristiche aziendali:

- impresa di medio/grandi dimensioni e combinazioni produttive relativamente complesse
- più prodotti (o linee di prodotti disomogenee) destinati a specifici mercati

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

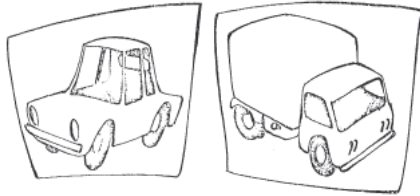
le combinazioni parziali (prodotti-mercati -> specializzazione in base all'output), ossia la disomogeneità degli aspetti tecnici e commerciali caratteristici di ciascuna combinazione parziale (strategia di diversificazione non correlata)



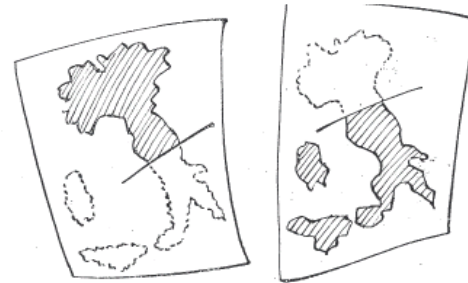
La specializzazione in base all'output

Area Strategica d'Affari (ASA)

- prodotto (linea di prodotti)



- clienti
- Mercato (area geografica)



➔ Criterio che esprime la maggior diversità!



La struttura divisionale

- **Caratteristiche**
 - criterio di raggruppamento per OUTPUT
 - DIVISIONI = centri di PROFITTO
 - rilevante peso degli organi di STAFF
 - coordinamento mediante STANDARD (di out put)
- **Principali Vantaggi**
 - ADEGUATEZZA a strategie di DIVERSIFICAZIONE
 - elevata FLESSIBILITA'
 - RISORSE 'DEDICATE'
 - SVILUPPO di CAPACITA' IMPRENDITORIALI
- **Principali limiti**
 - scarsa EFFICIENZA
 - elevata CONFLITTUALITA'
 - elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO
 - ENFASI su risultati di BREVE PERIODO



Contenuti

1. Le strutture organizzative di base
2. **Le strutture organizzative funzionali modificate**



Premessa

- Quando le organizzazioni a struttura **funzionale** devono adottare strategie di crescita o diversificazione i meccanismi di coordinamento tradizionali non sono più sufficienti
- **Tuttavia** la necessità di sfruttare al massimo le **economie di scala** può **sconsigliare** la trasformazione della struttura in **divisionale**
- E' possibile ricorrere a modelli di struttura che, pur conservando la specializzazione funzionale, consentano la gestione di altre dimensioni rilevanti mediante la creazione di **appositi organi** che affiancano la configurazione tradizionale



Organi delle strutture funzionali modificate

Tali **organi** - che realizzano l'integrazione orizzontale - possono essere:

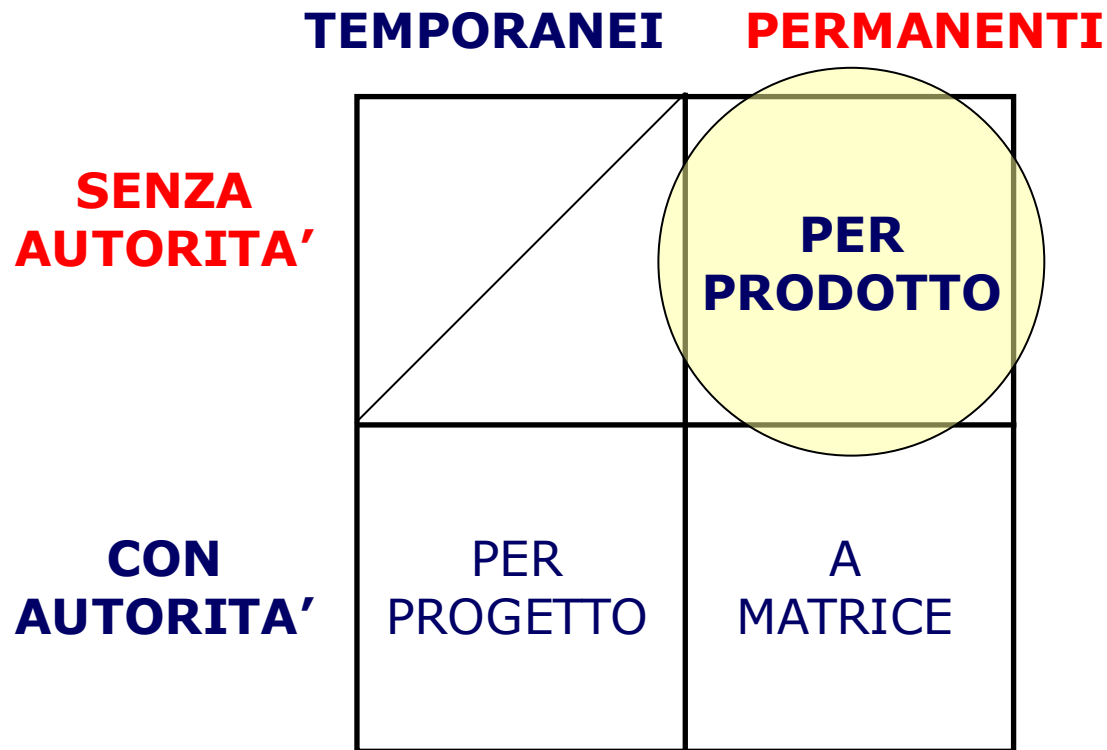
- Temporanei/Permanenti
- Dotati o meno di autorità gerarchica

TEMPORANEI PERMANENTI

**SENZA
AUTORITA'**



Le strutture funzionali modificate per prodotto





Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



...per prodotto

La struttura con **product managers** (PM) nasce nel momento in cui un'impresa, nel perseguire obiettivi di **crescita** e di **diversificazione** cerca uno strumento capace di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni prodotto/mercato relativamente omogenee

Il PM:

1. Taglia orizzontalmente la tradizionale gerarchia
2. È il responsabile principale dei risultati economici parziali del proprio prodotto



Tipi di PM

Due tipi di organizzazioni
per product management:

TIPO 1

Aziende fortemente
diversificate

**PM alle dipendenze
dell'alta direzione**

Compiti strategici e di
scelta di allocazione
delle risorse

TIPO 2

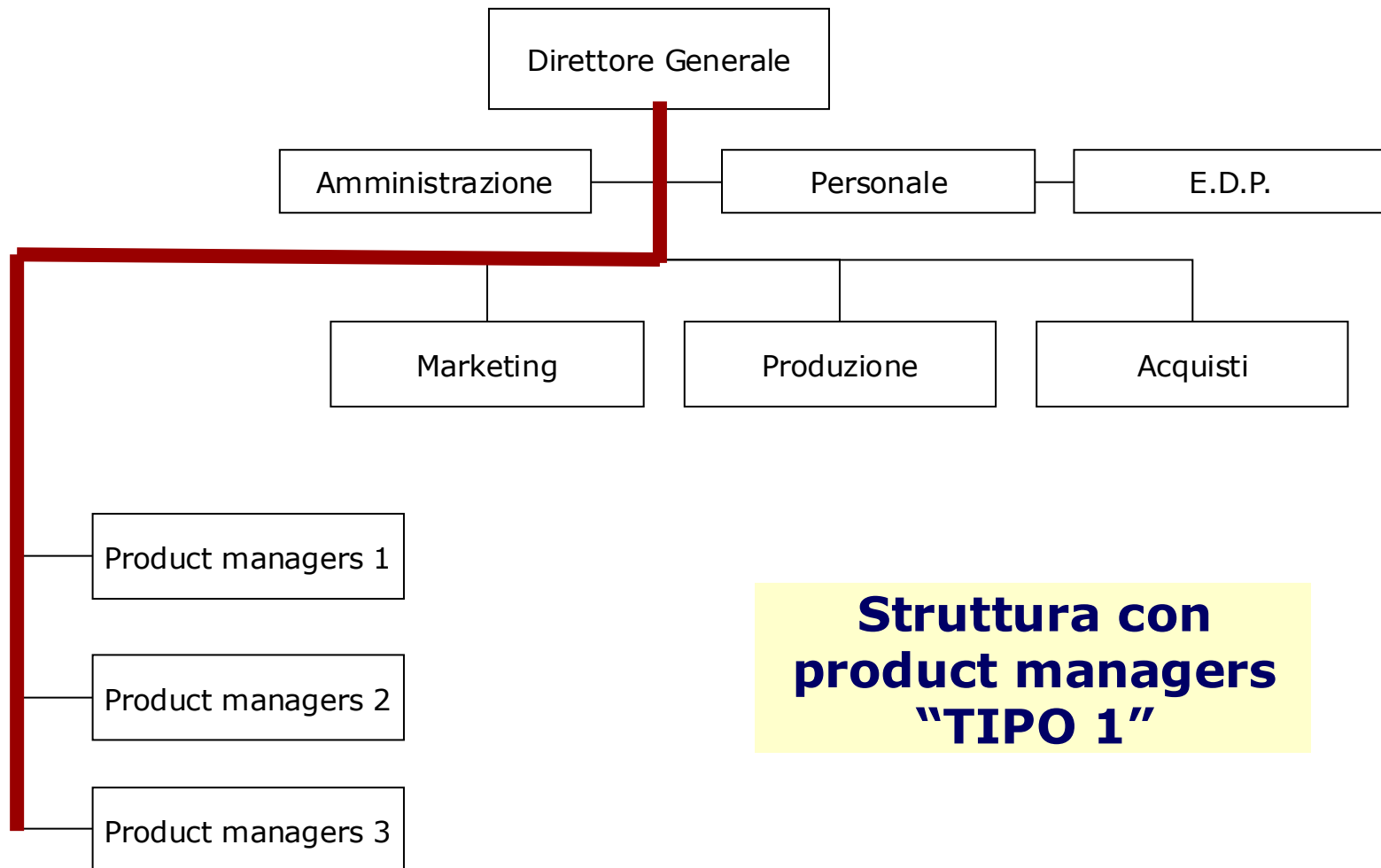
Aziende con ampia
gamma di prodotti, ma
non diversificata

**PM alle dipendenze
della direzione
commerciale**

Compiti di gestione del
marketing di prodotto

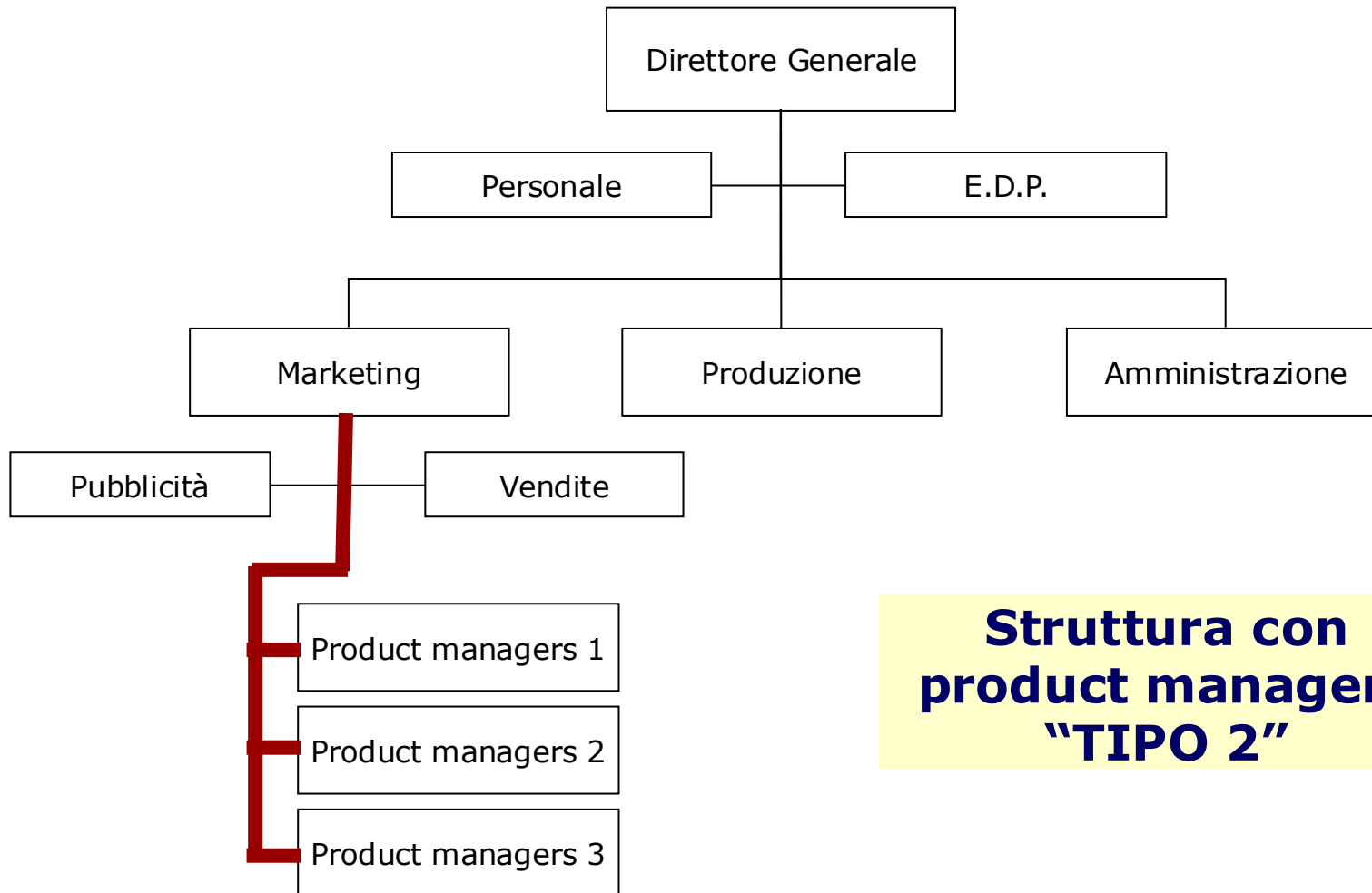


Tipo 1





Tipo 2



**Struttura con
product managers
"TIPO 2"**

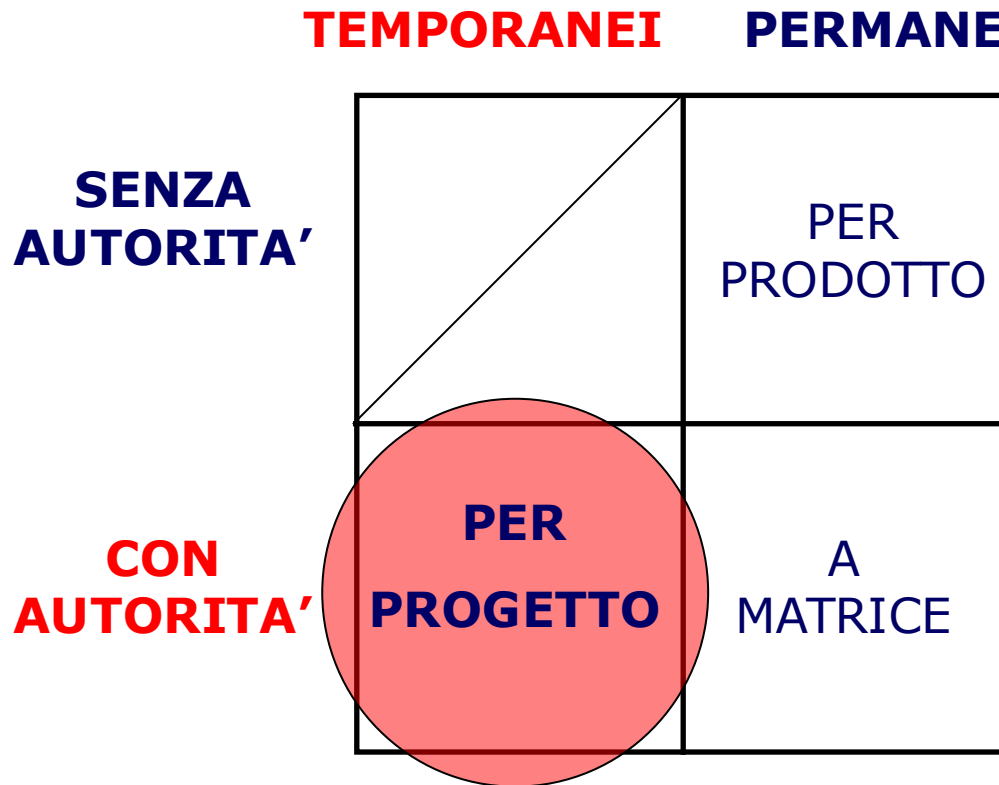


Struttura funzionale modificata per prodotto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - MAGGIORE COORDINAMENTO tra le attività connesse ad un prodotto
 - MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE di un organo per i risultati di un prodotto
 - MAGGIORE FLESSIBILITÀ/DINAMICITÀ (avvicinamento ai mercati di sbocco)
- **Principali limiti**
 - MAGGIOR TEMPO per le attività di coordinamento



Le strutture funzionali modificate per progetto



Questo tipo di struttura è scelta quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente è necessario raggiungere uno specifico obiettivo



Progetto

insieme di attività complesse che richiedono
l'impiego di persone provenienti da più
funzioni aziendali



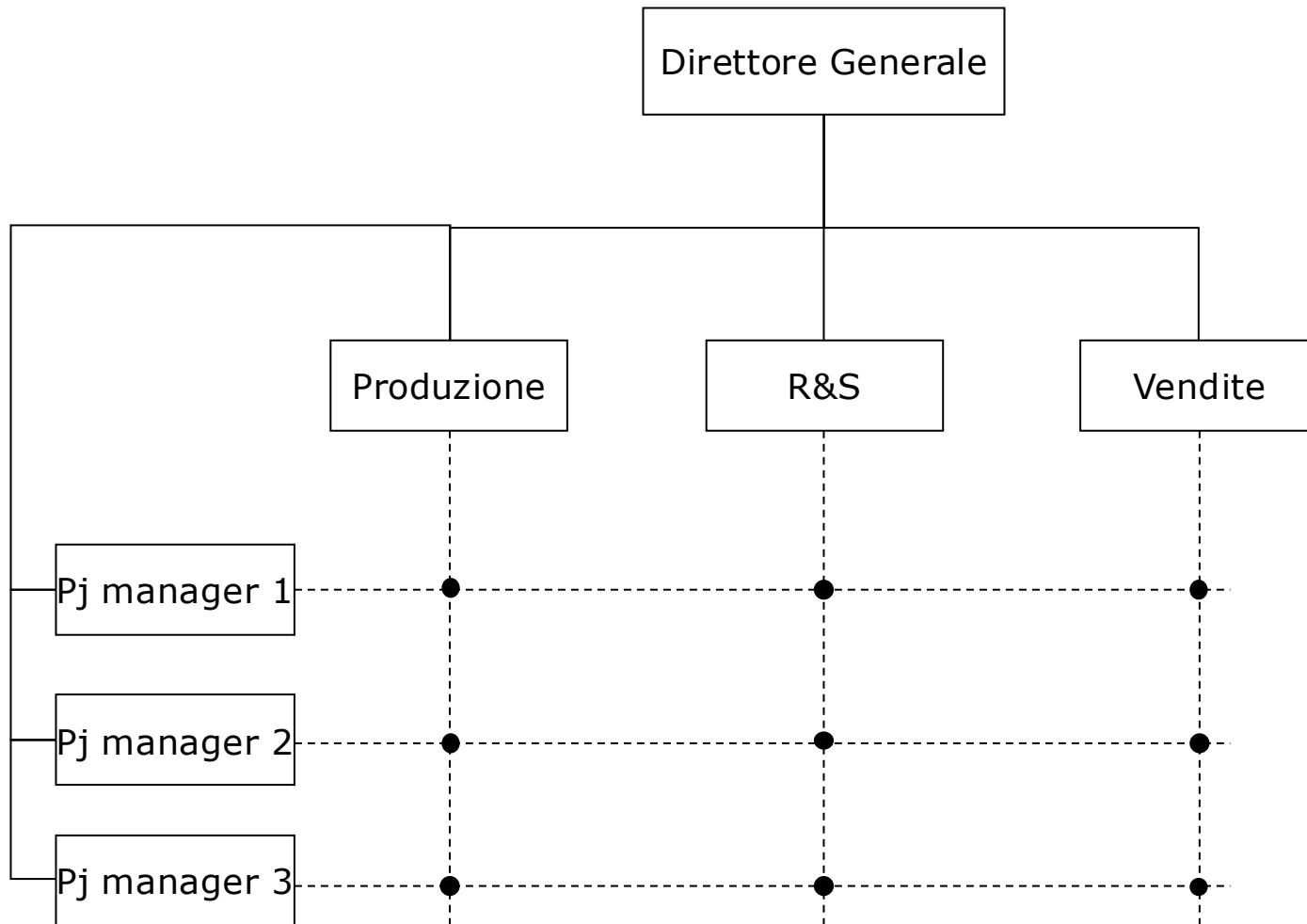
Il team di progetto

Le persone che fanno parte del team di progetto si trovano in una situazione di doppia dipendenza **non contemporanea**:

- 1. PjM** → finché il progetto è in corso di esecuzione
- 2. Organi funzionali** → tempo rimanente



La struttura per progetto



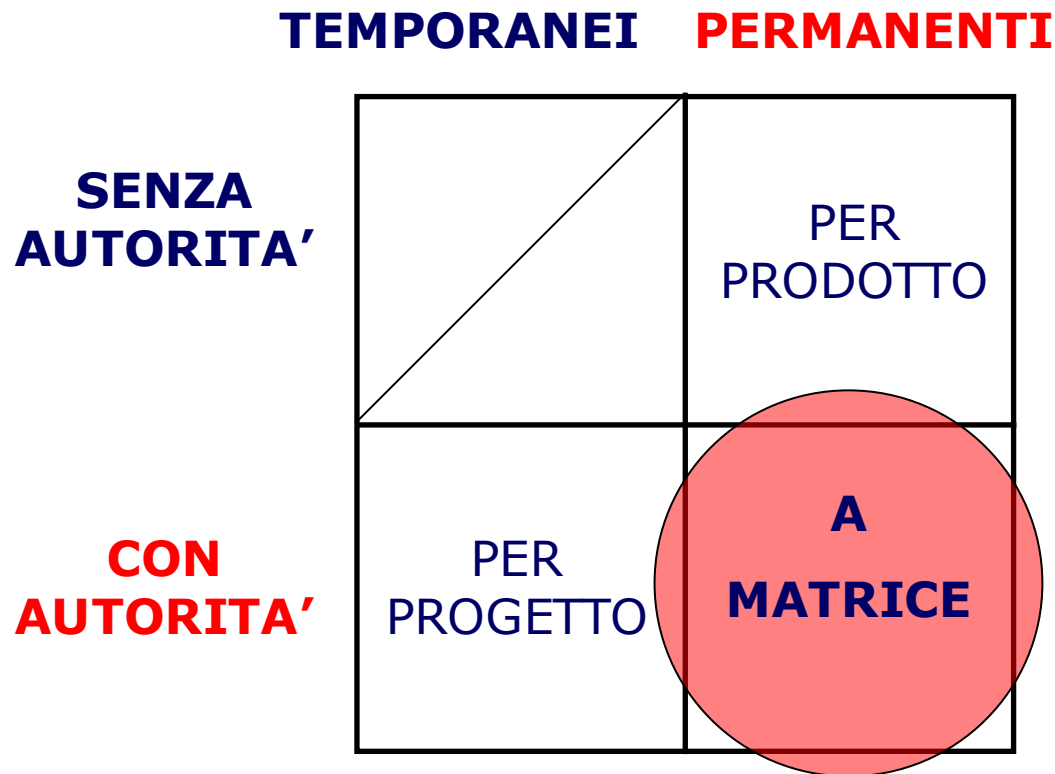


Struttura funzionale modificata per progetto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - Migliore controllo del progetto e migliore valutazione dei risultati
 - Migliori relazioni con i clienti
 - Minori tempi di sviluppo del progetto
 - Maggiore coordinamento tra unità tecniche
 - Migliore qualità
 - Maggiore orientamento agli obiettivi
- **Principali limiti**
 - CONFLITTI tra PjM e direttori funzionali
 - Tensioni per il team di progetto



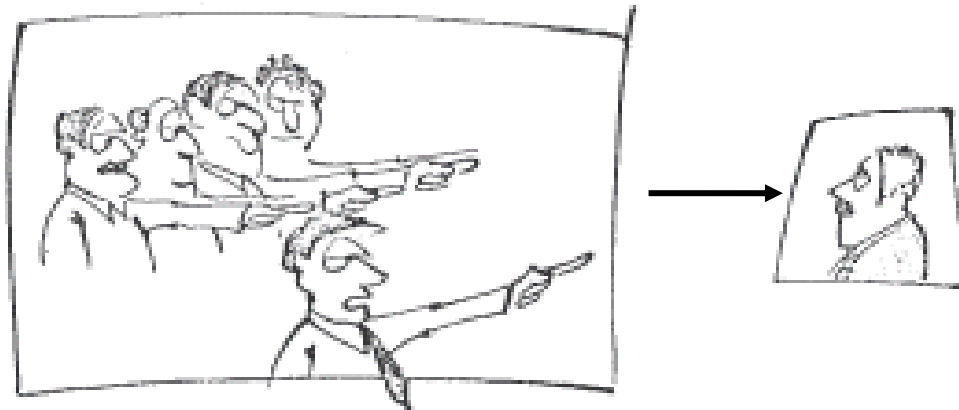
Le strutture funzionali modificate a matrice





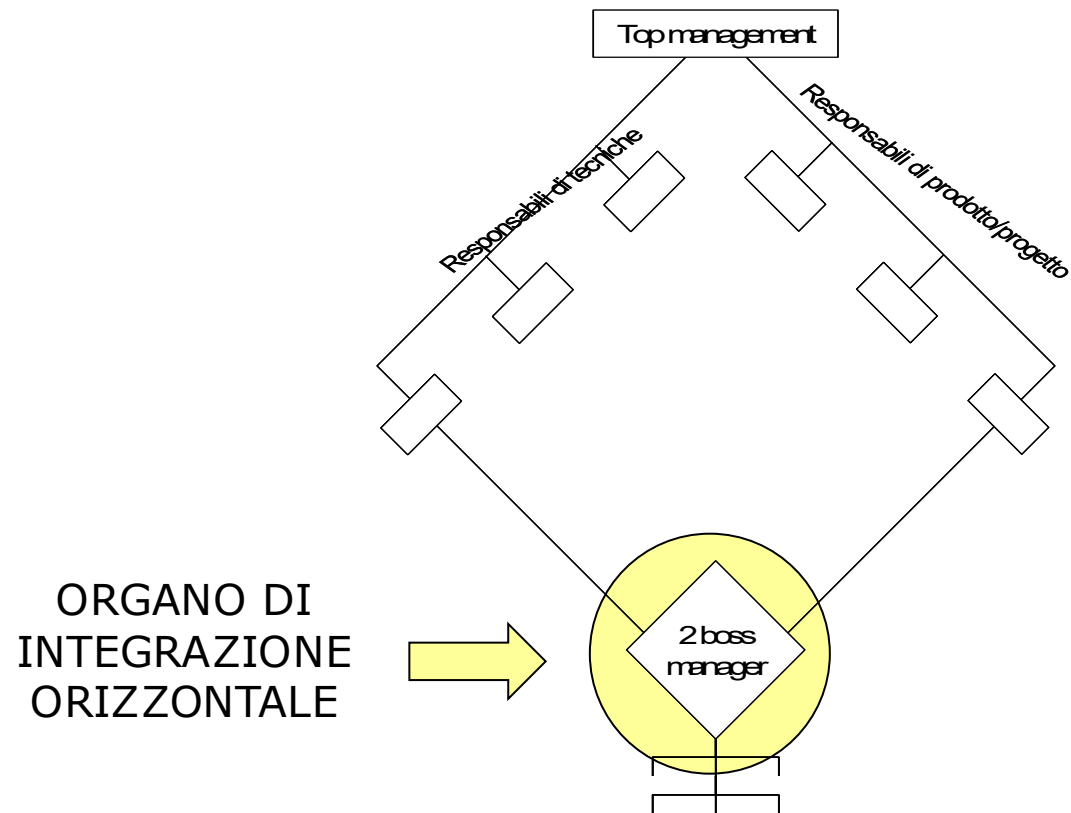
La struttura a matrice

- Gli organi di primo livello sono specializzati sia per *tecniche* sia per *prodotti/progetti*
- Duplice linea di autorità: i capi degli organi di secondo livello dipendono contemporaneamente dal responsabile di prodotto/progetto e dal dirigente di funzione





La struttura a matrice





La struttura a matrice

- **Caratteristiche**

- DOPPIO criterio di raggruppamento (INPUT e OUTPUT)
- DUPLICE linea di AUTORITA'-RESPONSABILITA'
- Elevato n° di RUOLI MANAGERIALI e INTEGRATORI
- Caratteri diffusi di PARTECIPAZIONE / AUTONOMIA
- Coordinamento mediante MUTUO ADATTAMENTO
- Elevato grado di COMPLESSITA' interna

- **Principali vantaggi**

- FLESSIBILITA'
- MIX di EFFICIENZA / EFFICACIA

- **Principali limiti**

- Elevata CONFLITTUALITA'
- Elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO
- Possibili SQUILIBRI AUTORITA'-RESPONSABILITA'