

**Corso di**

**ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'IMPRESA**

**A.A. 2019/2020**

**Teresa Anna Rita Gentile**  
**Email: [tgentile@unicz.it](mailto:tgentile@unicz.it)**

# Le strutture organizzative: dimensioni di analisi e idealtipi.

**Teresa Anna Rita Gentile**  
Email: [tgentile@unicz.it](mailto:tgentile@unicz.it)

## Agenda:

- **Le variabili «chiave» dell'analisi organizzativa.**
- **Oggetti e caratteristiche della progettazione organizzativa.**
- **Le strutture organizzative di base.**

# Dalle variabili di contesto all'identificazione delle variabili di analisi organizzativa.



Fonte: Adattamento da Hinna, (2016), in Decastri (a cura di), p. 240.



Le «variabili chiave» sono quell'insieme di fattori che possono giustificare le differenti varianti strutturali e che influenzano contemporaneamente o alternativamente le tipologie di costi di produzione e i costi di coordinamento.

Possiamo distinguere:

- 1) Variabili che influenzano i costi unitari di produzione.**
- 2) Variabili che influenzano i costi unitari di produzione e i costi di coordinamento.**
- 3) Variabili che influenzano i costi di coordinamento.**

# Impatto delle variabili «chiave» sui costi.

<b>Variabile chiave</b>	<b>Tipo di costi su cui la variabile chiave ha impatto</b>
<b>Economie di scala</b>	<b>Costi di produzione</b>
<b>Economie di specializzazione</b>	
<b>Economie di raggio d'azione</b>	
<b>Incertezza</b>	<b>Costi di produzione e di coordinamento</b>
<b>Insostituibilità e criticità delle risorse</b>	
<b>Potenziale di opportunismo</b>	<b>Costi di coordinamento</b>
<b>Interdipendenza</b>	
<b>Numero di attività</b>	

Fonte: Adattamento da Isotta (2011), p. 97.

## 1) Le Variabili che influenzano i costi unitari di produzione.

I costi unitari di produzione sono influenzati da tre principali forme di economie:

- a) Economie di Scala.**
- b) Economie di Specializzazione.**
- c) Economie di Raggio di Azione.**

## a) Economie di Scala.

### **Definizione:**

È definita Economia di scala la diminuzione dei costi medi unitari di produzione dovuta al crescere:

- della scala di produzione;
- della potenzialità produttiva aziendale.

### **Fonti:**

- Non frazionabilità (o limitata divisibilità) delle risorse.
- Non proporzionalità del processo di trasformazione.

### **Impatti:**

Scelte di dimensione:

- delle singole unità organizzative;
- dell'azienda nel suo complesso (confini organizzativi).

## b) Economie di Specializzazione.

### Definizione:

È definita Economia di Specializzazione la diminuzione dei costi medi di produzione derivante dalla replicazione nel tempo di una determinata attività, sia essa svolta da:

- una persona
- una macchina.

### Fonti:

- Apprendimento umano / accumulo di esperienza.
- Maggiore produttività derivante dall'uso di tecnologie.

### Impatti:

Scelte di divisione del lavoro a livello di:

- unità organizzative;
- singola posizione.

## c) Economie di Raggio di Azione.

### **Definizione:**

È definita Economia di Raggio di Azione la diminuzione dei costi medi di produzione derivante dalla produzione congiunta di più beni o servizi.

### **Fonti:**

- Utilizzo di una stessa risorsa (materiale, immateriale o umana).
- Apprendimento mirante alla progressiva conoscenza di altre attività (innovazione di prodotto o servizio).

### **Impatti:**

- Arricchimento dei compiti svolti a livello di:
- unità organizzativa;
  - singola posizione.

**Analisi del Caso Studio 2:  
DOPO GLI OSCAR FAREMO MATRIX 2 E 3.  
Isotta (2011), p. 106.**



## 2) Le Variabili che influenzano i costi unitari di produzione e i costi di coordinamento.

I costi unitari produzione e quelli di coordinamento sono influenzati da alcuni fattori che sono:

- a) **L'incertezza e la complessità.**
- b) **L'insostituibilità e criticità delle risorse.**



## a) Incertezza e complessità 1/2.

È la situazione in cui esiste una differenza tra le informazioni che gli attori hanno (informazioni disponibili) e le informazioni che dovrebbero avere (informazioni necessarie) per svolgere al meglio una determinata attività.

## a) Incertezza e complessità 2/2.

Questo divario tra informazioni necessarie e informazioni disponibili può mettere l'attore (individuo/azienda) in condizioni di:

- **Incerteza nelle fasi a monte dello svolgimento di attività.**
- **Incerteza nello svolgimento delle attività.**
- **Incerteza nella valutazione *ex post* delle azioni compiute.**

## b) Insostituibilità e criticità delle risorse.

Si tratta di risorse (tecnologiche, umane, geografiche, organizzative) insostituibili o critiche che sono particolarmente rilevanti per la vita dell'azienda.

- **Insostituibilità o unicità:** intesa come impossibilità di rimpiazzare una risorsa utilizzata in una attività.
- **Criticità:** elevata rilevanza di quella risorsa per il funzionamento di un processo o per i suoi risultati.

### 3) Le Variabili che influenzano i costi di coordinamento.

Un ultimo ordine di fattori, che riguarda le relazioni tra attività e, quindi, incide sui costi di coordinamento, è rappresentato da:

- a) Il conflitto di interesse e il potenziale opportunismo tra attori.**
- b) Il tipo di interdipendenza tra attività.**
- c) Il numero di attività interdipendenti/ relazioni.**

## a) Il conflitto di interesse/potenziale opportunismo tra attori 1/2.

Il potenziale di opportunismo è:

**un comportamento che tradisce lo spirito di un accordo di cooperazione e di scambio attraverso azioni che accrescono unilateralmente i propri benefici e danneggiano altri che non sono nelle condizioni di scoprirle o di reagire.**

**Può riguardare:**

- **gli attori dell'ambiente operativo;**
- **i membri dell'organizzazione.**

Il Conflitto di interesse rappresenta:

**la presenza di forme di contrapposizione anziché di complementarità o identità degli interessi che governano lo svolgimento delle attività.**

## a) Il conflitto di interesse/potenziale opportunismo tra attori 2/2.

### Analisi del Caso Studio 3:

## CONFLITTO DI INTERESSI E DILEMMA DEL PRIGIONIERO.

Isotta (2011), p. 114.



## **b) Il tipo di interdipendenza tra attività.**

- **Con il termine interdipendenza viene indicata la modalità in cui entrano in relazione tra loro le attività e, quindi, oggetti, processi e attori aziendali.**
- **Dall'analisi del sistema delle interdipendenze deriva il fabbisogno complessivo di integrazione (coordinamento) fra le parti o attori dell'organizzazione.**
- **Meccanismi di coordinamento sono connessi al tipo di interdipendenza utilizzato.**

## c) Il numero di attività interdipendenti.

**Definizione:** Questa variabile chiave rappresenta l'espressione della «quantità» delle interdipendenze.

- Fonti:**
- *Il numero della attività interdipendenti* ha un impatto diretto sull'ammontare dei costi di coordinamento.
  - *La frequenza dell'interdipendenza* cioè la sua ripetizione nell'unità di tempo.
  - *L'Ampiezza dell'interdipendenza* cioè se il numero degli aspetti che rappresentano il contenuto della relazione, e rispetto ai quali va ricercato il coordinamento, è limitato o elevato.

**Impatti:** Adozione di modalità organizzative che consentano di realizzare economie nei costi di coordinamento.

# Oggetti e caratteristiche della progettazione organizzativa 1/5.

Gli oggetti di scelta / le decisioni  
attengono all'attività di:



**Progettazione  
Organizzativa**



Tale attività si sostanzia in scelte di divisione e coordinamento del lavoro, al fine di consentire all'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi, determinando tre conseguenze....

## Prima conseguenza

**La progettazione organizzativa aiuta un'azienda a raggiungere i propri obiettivi mettendo, di fatto, tutti i suoi membri nelle condizioni di contribuire a tale scopo.**

# Oggetti e caratteristiche della progettazione organizzativa 3/5.

Il problema della progettazione organizzativa si pone a differenti livelli, portando a distinguere tra:

- *Progettazione micro-strutturale* dedicata all'individuazione dei compiti, delle attività, degli obiettivi e delle responsabilità.
- *Progettazione meso-strutturale* dedicata alla definizione dei confini delle unità organizzative e al raggruppamento dei compiti, delle attività e degli obiettivi.
- *Progettazione macro-strutturale* dedicata alla definizione della forma organizzativa complessiva dell'azienda.

## Seconda conseguenza

La progettazione organizzativa dovrebbe aiutare l'azienda a raggiungere i propri fini, minimizzando i costi di produzione e di coordinamento collegati all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.

## Terza conseguenza

Le scelte relative alla progettazione organizzativa devono saper coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone coinvolte.

# Oggetti e caratteristiche della progettazione organizzativa 5/5.

Le decisioni in merito agli oggetti fondamentali di progettazione organizzativa devono attenersi ai seguenti criteri:

- 1) Dimensione orizzontale;**
- 2) Dimensione verticale;**
- 3) Meccanismi di coordinamento;**
- 4) Accentramento;**
- 5) Formalizzazione e Standardizzazione.**

## 1) Dimensione orizzontale.

Le scelte inerenti  
alla dimensione orizzontale attengono  
alla definizione del:



**Criterio di  
specializzazione  
orizzontale**



**Grado di  
specializzazione  
orizzontale**

suddivisione dei compiti tra:

- i membri dell'organizzazione (**livello micro**).
- le diverse unità organizzative (**livello meso**).

## Criteri di specializzazione orizzontale 1/2.

Rispetto al criterio di specializzazione adottabile occorre distinguere tra:



Specializzazione in  
base agli *input*

Focalizzazione sulle caratteristiche tecnico-economiche del processo di produzione e di trasformazione realizzato dall'organizzazione.

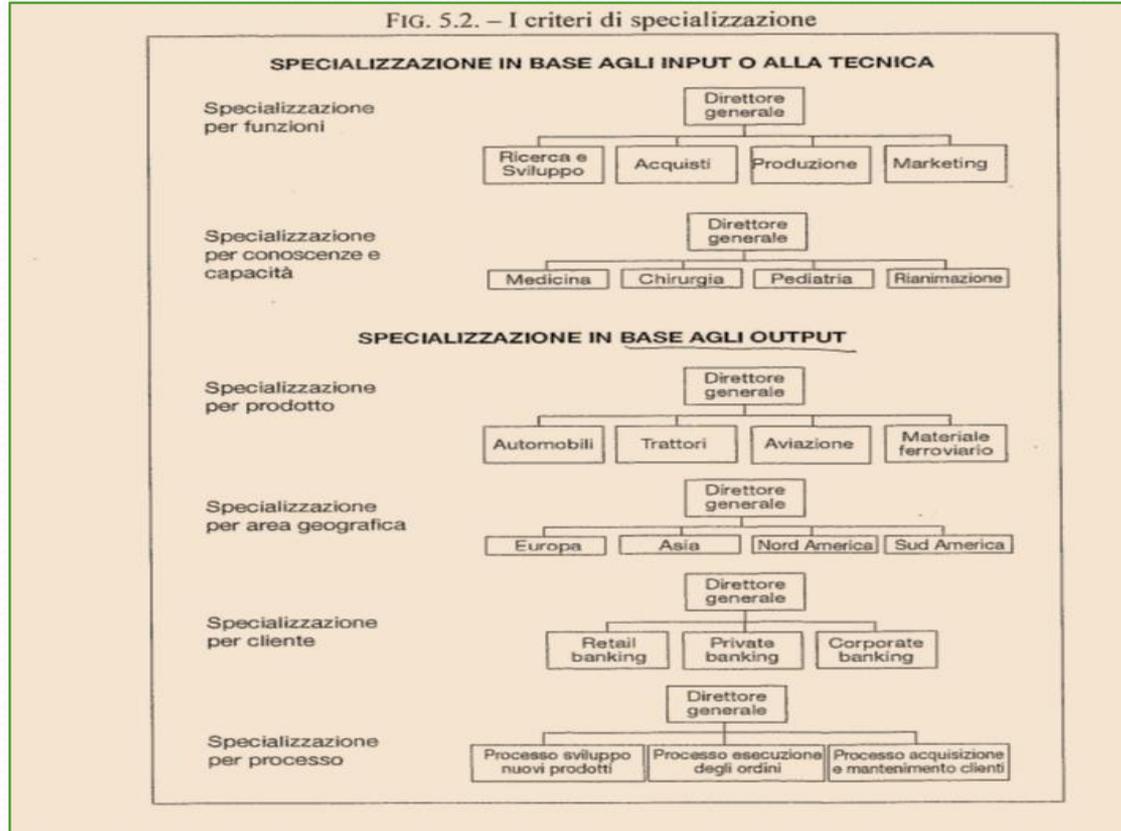


Specializzazione in  
base agli *output*

Focalizzazione sulle caratteristiche di varietà e variabilità dell'ambiente transazionale con il quale l'organizzazione interagisce.

<b>Specializzazione in base agli <i>input</i></b>	<b>Specializzazione in base agli <i>output</i></b>
Ogni unità ha il controllo e lo svolgimento di una "fase" del processo di trasformazione.	Raggruppamento nella stessa unità di attività diverse dal punto di vista tecnico, ma relative allo stesso "risultato finale".
Omogeneità delle conoscenze e nelle tecniche impiegate.	Omogeneità del risultato finale.
Risponde prevalentemente alle esigenze di efficienza nell'esecuzione dei processi di trasformazione.	Risponde in maniera efficace rispetto alle esigenze poste dall'ambiente specifico.
<b>Funzioni</b>	<b>Divisioni</b>

Fonte: Adattamento da Costa, Gubitta, Pittino (2014), p.119.



Tanto più elevato è il grado di specializzazione, tanto minore sarà la gamma di:

- compiti attribuiti alla singola persona (livello di progettazione micro);
- attività od obiettivi attribuiti a ciascuna unità organizzativa (livello di progettazione meso).

Un elevato grado di specializzazione richiede:

- un investimento elevato in termini di integrazione e coordinamento delle unità organizzative.



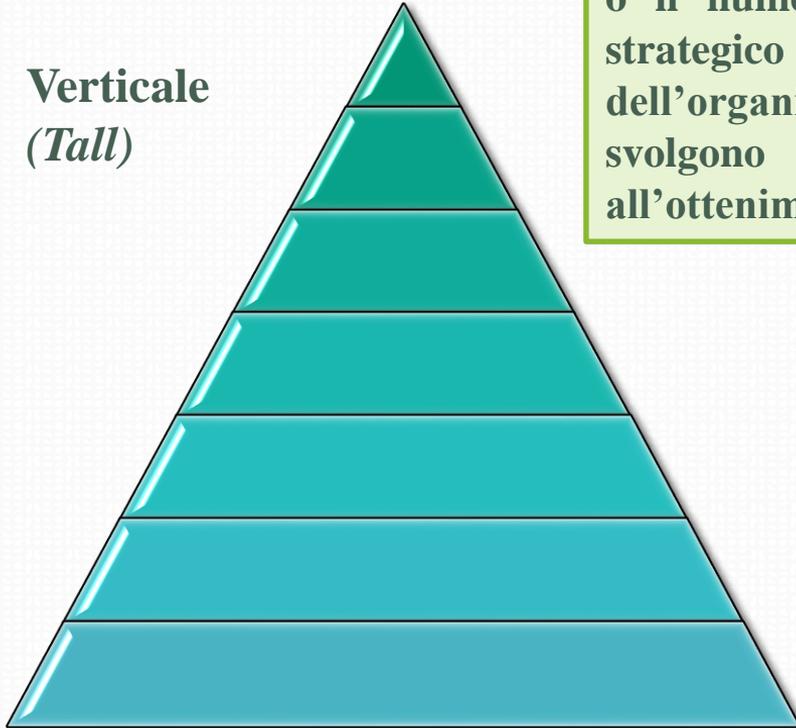
## 2) Dimensione verticale.

Le decisioni che riguardano la dimensione verticale della struttura vengono ricondotte alle scelte di forma della gerarchia organizzativa, intesa come:

- a) **Numero dei livelli gerarchici.**
- b) **Tipologie di organi.**

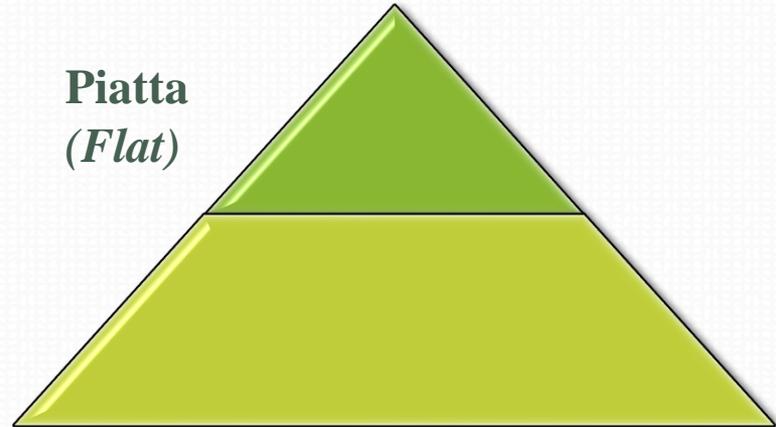
## a) Numero dei livelli gerarchici.

**Verticale**  
*(Tall)*



La lunghezza della linea gerarchica esprime la «distanza» o il numero dei livelli che intercorrono fra il vertice strategico (persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione) e il nucleo operativo (persone che svolgono l'attività fondamentale direttamente legata all'ottenimento dei beni / servizi).

**Piatta**  
*(Flat)*



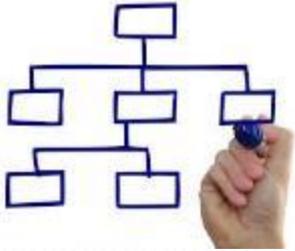
# a) Numero elevato dei livelli gerarchici: Vantaggi & Svantaggi.



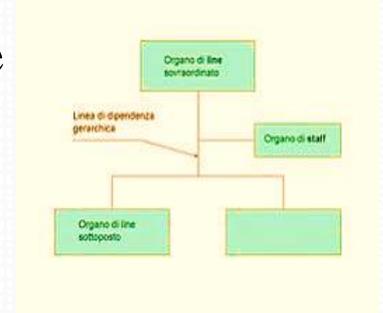
Vantaggi	Svantaggi
Effetti positivi sui processi di elaborazione delle informazioni (riduzione dei tempi).	Rigidità e difficoltà nella risposta delle esigenze di cambiamento e di innovazione (ostacolo allo sviluppo di nuove conoscenze).
Aumento delle possibilità di coordinamento e controllo gerarchico (comportamento).	Elevati costi di struttura (numero delle posizioni manageriali).
Possibilità di approfondimento dei problemi presentati ai capi.	Problemi di comunicazione interna (allungamento dei tempi di scambio delle informazioni ed effetti di distorsione).
Maggiore articolazione dei percorsi verticali di carriera (sviluppo manageriale e avanzamento professionale).	Problemi di non corretta individuazione delle differenze di specializzazione tra i livelli gerarchici (confusioni di ruoli).
	Problemi di «lontananza» dal vertice e di alienazione dei livelli più bassi della gerarchia.



## b) Tipologie di organi.



Una seconda tipica scelta di dimensione verticale  
concerne l'Unità Organizzativa\*  
e la distinzione tra:



### Unità Organizzative di *line*

Sono direttamente coinvolte in attività  
inerenti al processo di produzione  
economica di beni e servizi per cui  
l'azienda si caratterizza.

### Unità Organizzative di *staff*

Svolgono attività di supporto,  
consulenza e servizio  
nei confronti  
delle unità organizzative di *line*.

Unità Organizzativa\*: insieme di attori, risorse e attività che concorrono a una *performance* comune, contribuendo al raggiungimento di un obiettivo parziale dell'org.ne, in coerenza con il suo obiettivo generale.

### 3) Meccanismi di coordinamento 1/2.

Il coordinamento consiste:

- nello svolgimento di attività giuste, da parte delle persone giuste, nel modo, nel luogo e nei tempi giusti, evitando le duplicazioni inutili;
- nel regolare il lavoro svolto da più persone, attraverso le interdipendenze, in vista di una *performance* collettiva e cioè il risultato del lavoro di molti.

### 3) Meccanismi di coordinamento 2/2.

Si possono individuare, nell'ambito dei meccanismi di coordinamento, i seguenti:

- **La Supervisione diretta.**
- **I Meccanismi di coordinamento laterali.**
- **La Standardizzazione.**

### 3) Meccanismi di coordinamento: Supervisione diretta.

Il coordinamento realizzato attraverso la supervisione diretta implica che:

**una persona assuma la responsabilità del lavoro degli altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni.**

### 3) Meccanismi di coordinamento laterali 1/3.

I Meccanismi di coordinamento laterali sono degli strumenti cercano di mettere in relazione le diverse posizioni / unità organizzative:

- evitando o riducendo il ricorso a processi e canali di comunicazione verticale;
- attivando processi di comunicazione e di decisione congiunta che coinvolgono le persone direttamente interessate al problema di coordinamento o comunque più vicine ad esso.

### 3) Meccanismi di coordinamento laterali 2/3.

Il coordinamento può riguardare membri o unità organizzative afferenti:



stesso livello  
gerarchico

**Meccanismi  
orizzontali**



livelli gerarchici  
diversi

**Meccanismi  
trasversali**

**Analisi del Caso Studio 4:  
IL COORDINAMENTO LATERALE ALLA CHRYSLER.  
Isotta (2011), p. 207.**



# Criteria dei meccanismi di coordinamento orizzontali e trasversali.

I Meccanismi di coordinamento orizzontali e trasversali comprendono i seguenti principali criteri:

- **Grado di stabilità (temporanei o permanenti).**
- **Grado di continuità (continui o discontinui).**
- **Composizione dell'organo (individuali o collettivi).**
- **Formalizzazione (formali o informali).**



# Caratteristiche dei meccanismi di coordinamento orizzontali e trasversali.

	Stabilità	Continuità	Composizione	Formalità
<b>Meccanismi volontari</b>	<b>Permanenti/ Temporanei</b>	<b>Discontinui</b>	<b>Collettivi</b>	<b>Informali</b>
<b>Ruoli di collegamento</b>	<b>Permanenti</b>	<b>Continui/ Discontinui</b>	<b>Individuali</b>	<b>Formali</b>
<b>Riunioni</b>	<b>Permanenti/ Temporanee</b>	<b>Discontinue</b>	<b>Collettive</b>	<b>Formali/ Informali</b>
<b>Task-force</b>	<b>Temporanee</b>	<b>Continue</b>	<b>Collettive</b>	<b>Formali</b>
<b>Team</b>	<b>Permanenti</b>	<b>Discontinui</b>	<b>Collettivi</b>	<b>Formali</b>
<b>Organi di Integrazione</b>	<b>Permanenti/ Temporanei</b>	<b>Continui</b>	<b>Individuali</b>	<b>Formali</b>

Fonte: Adattamento da Isotta (2011), p. 208.

## 4) Accentramento 1/2.

Il grado di accentramento/decentramento decisionale:

- si riferisce al numero, all'importanza e al margine di discrezionalità delle decisioni che possono essere prese a un livello organizzativo elevato rispetto ai livelli più bassi;
- considera se il potere di prendere decisioni è appannaggio di pochi o di molti membri dell'organizzazione.

corrisponde alla

distribuzione del  
potere lungo l'asse  
verticale della  
struttura.

## 4) Accentramento: Vantaggi & Svantaggi 2/2.



Vantaggi	Svantaggi
Agevolazione del coordinamento, del controllo, della coerenza e della rapidità delle decisioni prese.	Sovraccarico decisionale di ruoli apicali (problemi strategici Vs. problemi operativi).
Minori problemi di potere (attenuazione dei conflitti di interesse e dei comportamenti opportunistici).	Mancata coincidenza tra chi decide e chi detiene effettivamente le informazioni (più esperto e più vicino ai problemi).
Potenziale diminuzione dei costi complessivi della struttura.	Impatto negativo sulla motivazione al lavoro degli esclusi al processo decisionale.

## 5) Formalizzazione e *standard* 1/3.

Con il termine **formalizzazione** si intende l'uso di regole codificate finalizzate a definire i comportamenti considerati «giusti».



## 5) Formalizzazione e *standard* 2/3.

Attraverso la *formalizzazione*  
si definiscono



*gli Standard*

*Standardizzare  
significa ricondurre a una  
norma, a un modello  
predefinito, riducendo la  
varietà e la variabilità.*

di *processo* se definiscono le modalità con le quali devono essere svolte e collegate le attività da parte dei membri dell'organizzazione. (Come).

di *output* se definiscono le caratteristiche del risultato che deve essere raggiunto dai membri dell'organizzazione. (Che cosa).

di *competenze* se definiscono le competenze che devono essere possedute dai diversi membri dell'organizzazione per lo svolgimento dei compiti loro assegnati.

## 5) Formalizzazione e *standard*: Vantaggi & Svantaggi 3/3.



### Vantaggi

Riduzione della varietà e variabilità dei comportamenti dei membri dell'organizzazione.

Migliore coordinamento delle attività svolte.

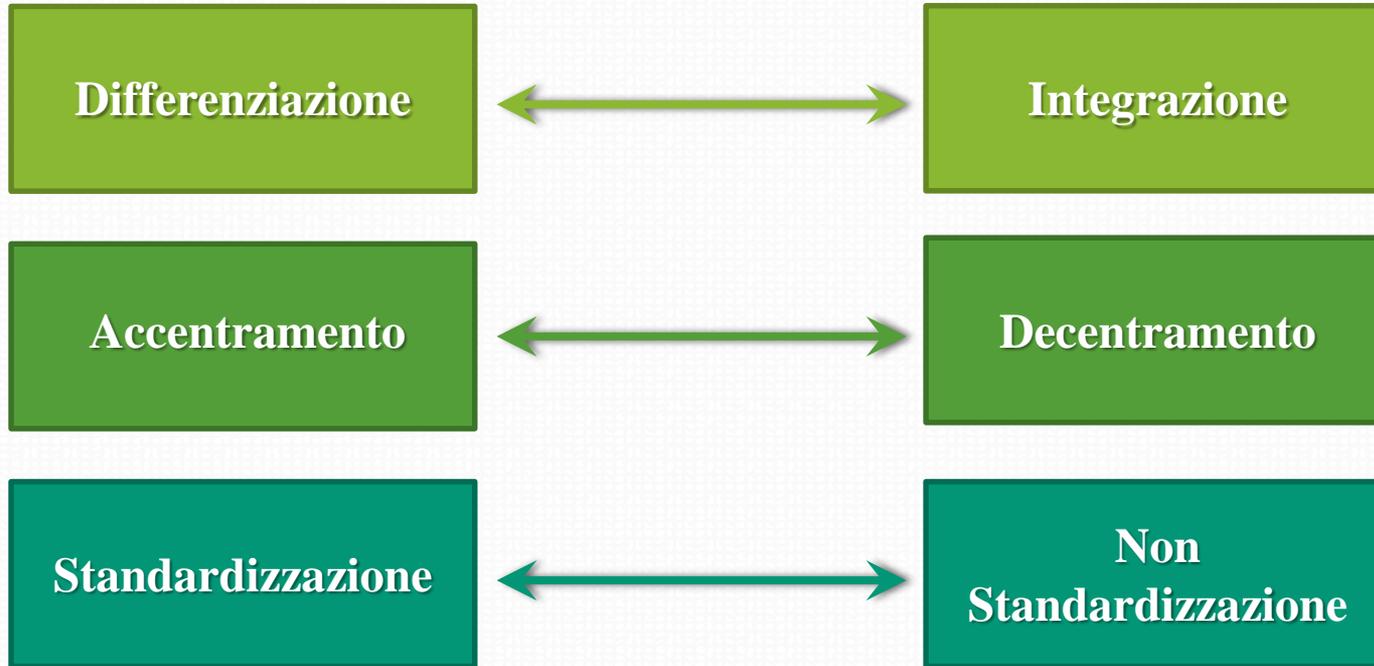
Qualità e velocità di risposta ai problemi individuali e di gruppo.

### Svantaggi

Dipendenza dal grado e tipo di incertezza e complessità degli eventi da gestire.



# Problemi di Progettazione Organizzativa.



Fonte: Adattamento da Hinna (2016), in Decastri (a cura di) p. 253.

# La macro-progettazione organizzativa: variabili di analisi e scelte organizzative.

Variabile di analisi	Tipo di costi su cui la variabile di analisi impatta	Oggetto (principale) di progettazione sul quale è possibile intervenire				
		Dim. Orizzontale	Dim. Verticale	Profondità e stabilità	Accentramento/Decentrato	Formalizzazione e standardizzazione
Economie di scala	Costi di produzione	x				
Economie di specializzazione		x	x		x	x
Economie di raggio di azione		x				
Incertezza	Costi di produzione e coordinamento	x	x		x	
Insostituibilità e criticità delle risorse						
Conflitto di interesse e potenziale opportunismo	Costi di coordinamento		x		x	x
Interdipendenza tra attività		x	x	x	x	x

Fonte: Adattamento da Hinna (2016), in Decastri (a cura di), p. 255.



Le diverse scelte di progettazione organizzativa hanno permesso l'affermarsi di differenti forme organizzative, fra le quali vanno menzionate:

- 1) Struttura Elementare o Semplice.**
- 2) Struttura Funzionale.**
- 3) Struttura Divisionale.**

# 1) La Struttura Elementare o Semplice 1/4.

La struttura elementare o semplice è quella forma organizzativa caratterizzata da:

- *un basso grado specializzazione orizzontale* basata sulle tecniche e sulla definizione di unità organizzative per compiti omogenei;
- *scarso livello di differenziazione verticale.*

## 1) La Struttura Elementare o Semplice 2/4.

La struttura elementare o semplice, in base al criterio di specializzazione verticale, è caratterizzata da due soli livelli organizzativi:

**1) *Organo di governo***, in cui si concentrano le responsabilità di governo economico e di direzione, e, di solito, coincide con il proprietario dell'azienda.

**2) *Organi operativi***, cioè gli organi esecutivi.



# 1) La Struttura Elementare o Semplice: caratteristiche 3/4.

## Caratteristiche delle forme semplici.

<b>Criterio di specializzazione</b>	<b>Assente o per input</b>
Dimensione delle unità organizzative	Anche elevata
<b>Accentramento</b>	<b>Molto elevato</b>
Gerarchia (numero dei livelli)	Molto scarsa o assente
Organi di <i>Staff</i>	Assenti
<b>Formalizzazione</b> (Standardizzazione dei processi di lavoro)	<b>Molto scarsa</b>
Sistema di pianificazione e controllo (Standardizzazione degli output)	Poco sviluppato

Fonte: Adattamento da Isotta (2011), p. 233.

# 1) La Struttura Elementare o Semplice: Vantaggi & Svantaggi 4/4.



## Vantaggi

**Flessibilità intesa come capacità di adattamento e di risposta (specializzazione /accentramento / formalizzazione).**

**Bassi costi di struttura.**

**Buona qualità dei processi e dei risultati di elaborazione strategica (accentramento decisionale).**

**Facilità dei rapporti interpersonali.**

## Svantaggi

**Sbilanciamento operativo/ eccessiva attenzione alle questioni operative.**

**Accumulo dei problemi non risolti (sovraccarico delle decisioni).**

**Scarsa capacità di sorveglianza dell'ambiente.**



## 2) La Struttura Funzionale 1/5.

**La struttura funzionale** è quella forma organizzativa caratterizzata da:

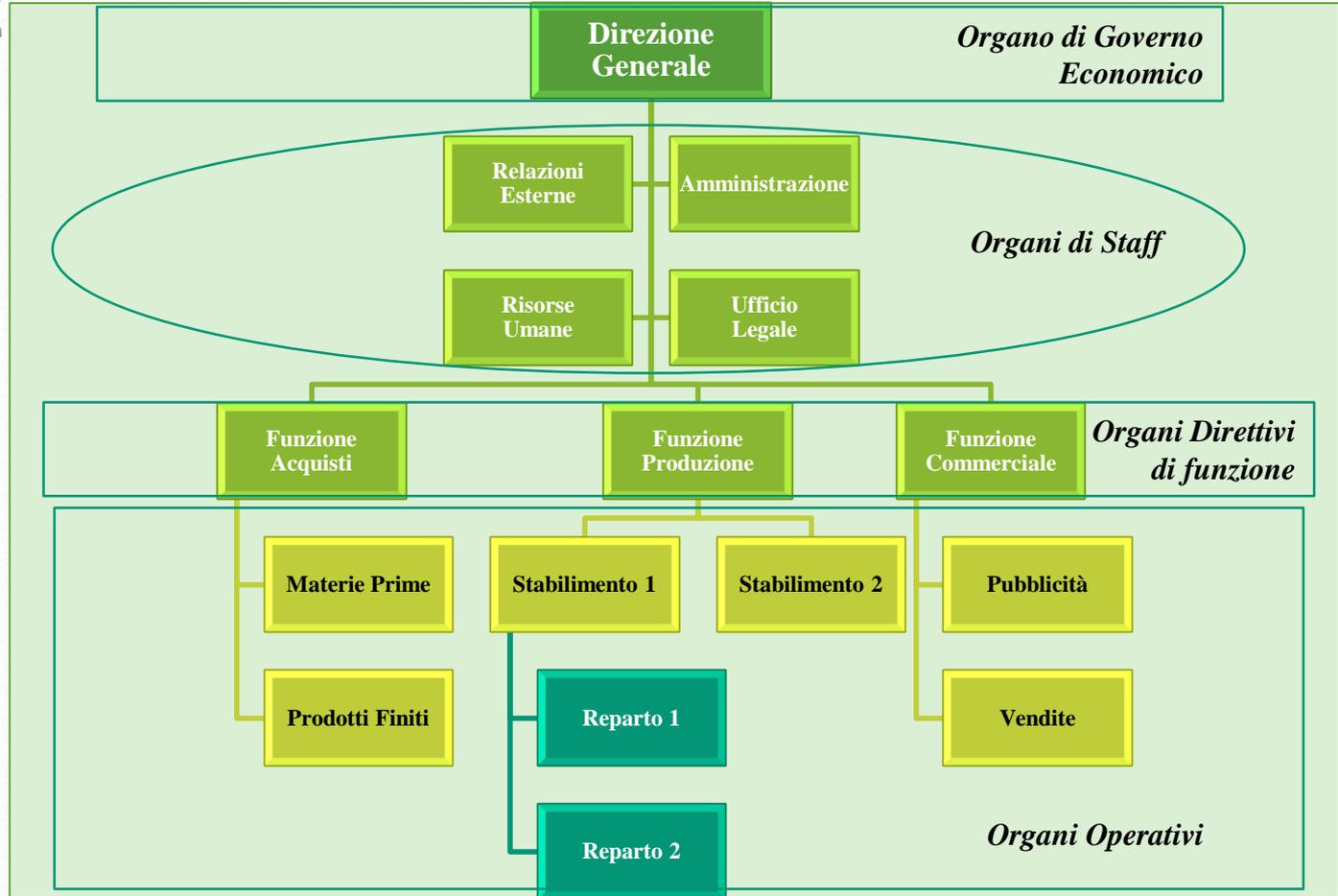
- dall'assumere, per gli organi di primo livello, un *criterio di specializzazione orizzontale in base agli input.* (*Specializzazione per tecniche*).
- *un elevato grado di accentramento.*

## 2) La Struttura Funzionale 2/5.

Nella sua dimensione verticale, la **struttura funzionale** si articola in tre livelli organizzativi:

- 1) **Organo di governo economico**, in cui si concentrano le responsabilità di governo complessivo dell'azienda.
- 2) **Organi Direttivi di Funzione**, in cui si concentrano le responsabilità di direzione delle unità organizzative raggruppate in funzioni.
- 3) **Organi operativi**, chiamati allo svolgimento di attività esecutive senza rilevanti responsabilità di decisione.

## 2) La Struttura Funzionale 3/5.





### Caratteristiche della forma funzionale.

<b>Criterio di specializzazione</b>	<b>Input: funzione</b>
Dimensione delle unità organizzative	Elevata a livello inferiore (per l'omogeneità e la bassa interdipendenza delle attività)
<b>Accentramento</b>	<b>Decentramento limitato: decisioni strategiche al vertice; decisioni direzionali e operative alle funzioni</b>
Gerarchia (numero dei livelli)	Molto sviluppata
Organi di <i>Staff</i>	Sviluppati
Relazioni di dipendenza	Gerarchiche (prevalentemente) e funzionali
<b>Formalizzazione (standardizzazione dei processi di lavoro)</b>	<b>Molto sviluppata</b>
<b>Sistemi di pianificazione e controllo (standardizzazione degli <i>output</i>)</b>	<b>Obiettivi parziali, analitico, ai livelli alti</b>
Meccanismi laterali	Poco sviluppati

## 2) La Struttura Funzionale: Vantaggi & Svantaggi 5/5.



Vantaggi	Svantaggi
Sfruttamento delle Economie di specializzazione orizzontale.	Diffusione dei comportamenti orientati a obiettivi parziali.
Sfruttamento delle Economie di scala (riduzione di duplicazioni e sprechi).	Perdita di controllo nella trasmissione delle informazioni.
Acquisizione & Sviluppo delle RU per competenza/ tecniche/ conoscenze (specializzazione).	Sovraccarico della Direzione Generale (elevata interdipendenza).
Sviluppo dei codici di comunicazione specializzati.	Difficoltà di coordinamento fra le funzioni.
Aumento del numero dei <i>manager</i> .	Non adatta alle imprese che operano con combinazioni di prodotti/mercati differenti.
Elevate possibilità di regolazione/ controllo del comportamento dei dipendenti.	



### 3) La Struttura Divisionale 1/6.

**La struttura divisionale** è quella forma organizzativa caratterizzata da:

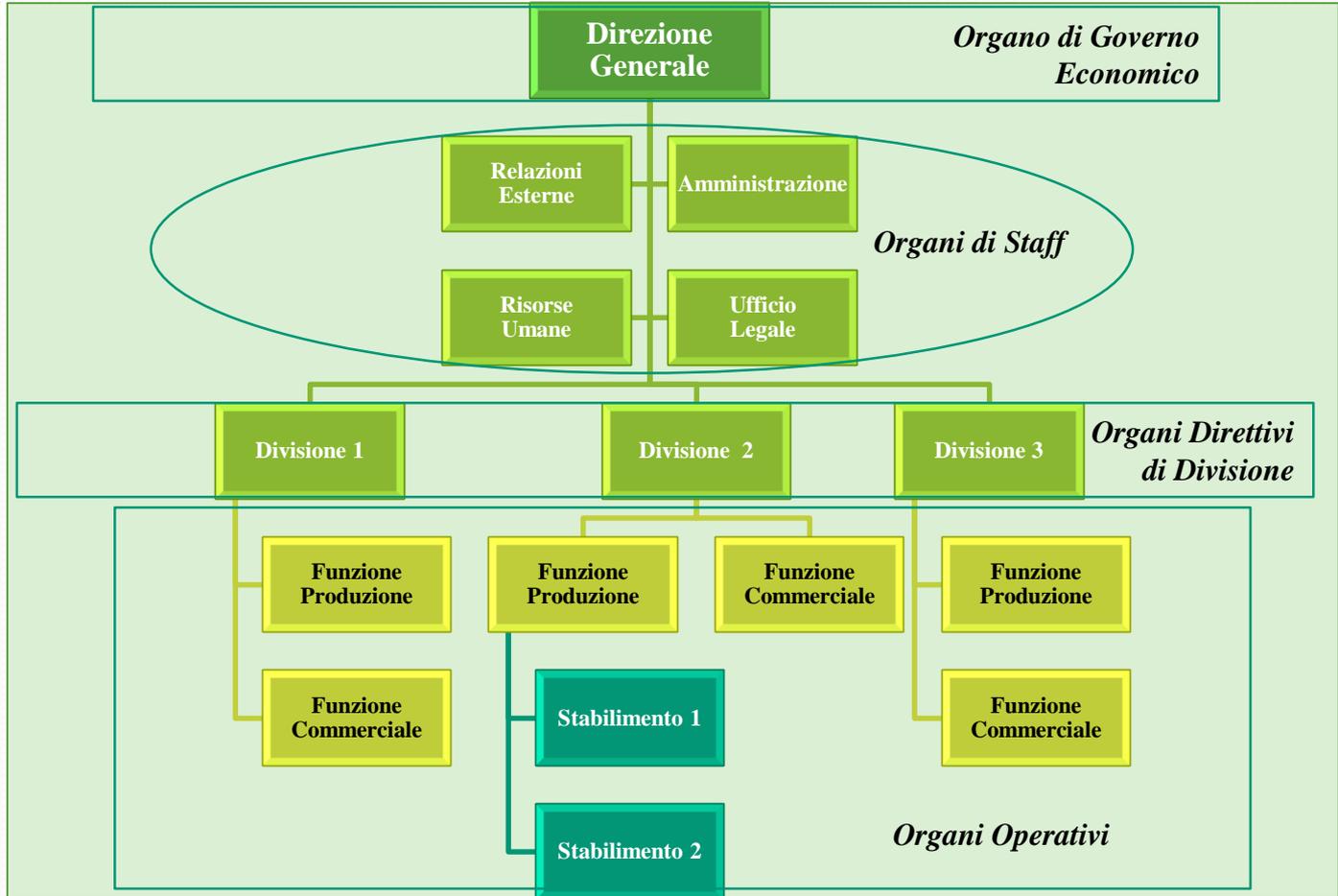
- un *criterio di specializzazione orizzontale in base agli output.*
- *un elevato grado di decentramento* (distribuzione di potere fra l'Alta direzione e i vertici delle divisioni).

### 3) La Struttura Divisionale 2/6.

La struttura divisionale presenta una dimensione verticale articolata su tre livelli che sono:

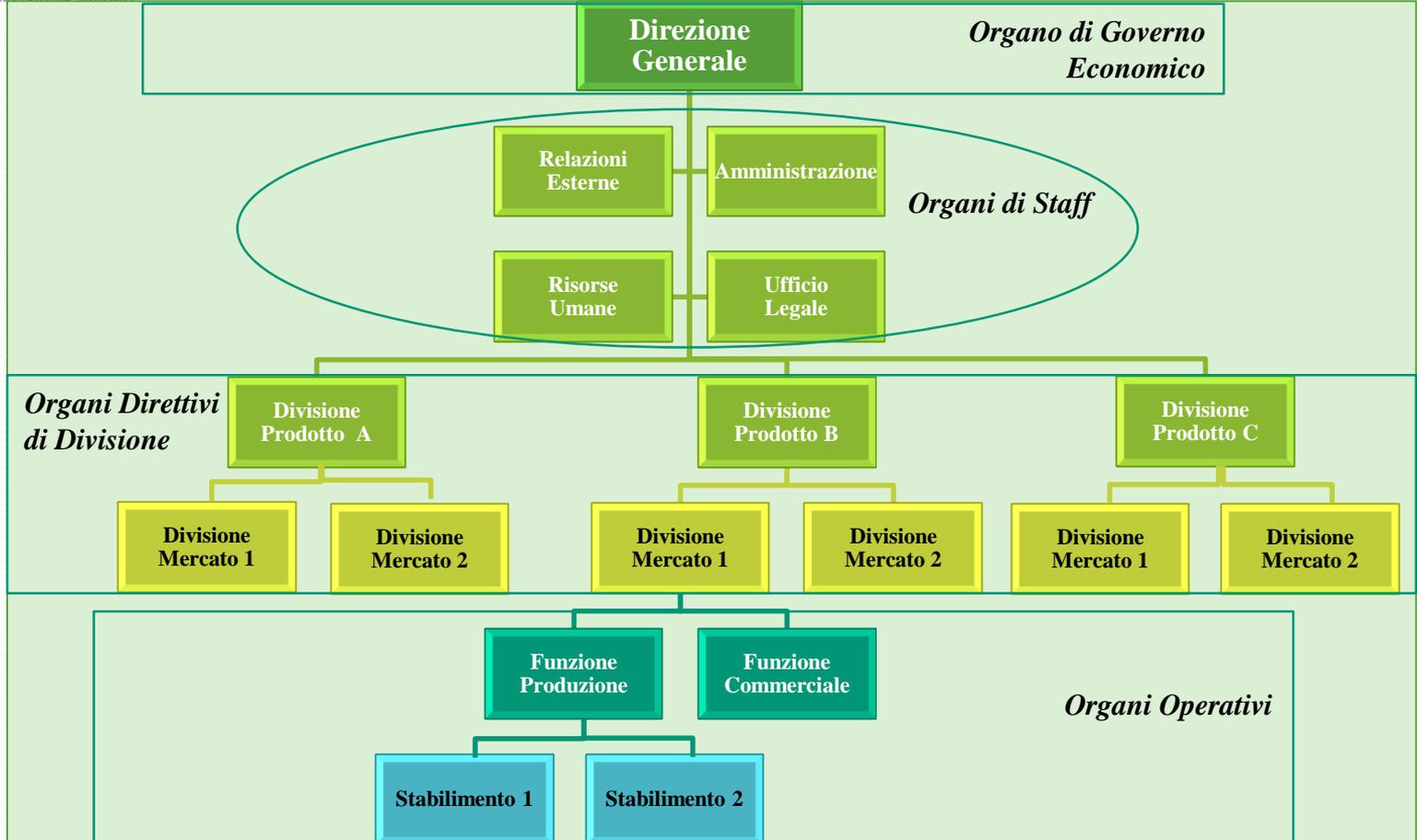
- 1) *Organo di governo economico*, in cui si concentrano le responsabilità di governo complessivo dell'azienda.
- 2) *Organi Direttivi di Divisione*, in cui si concentrano le responsabilità di direzione dell'insieme dei processi e attività che rispondono alle esigenze specifiche dei prodotti, dei mercati, e alle responsabilità strategiche dei singoli *business*.
- 3) *Organi operativi*, in questo caso tendono a coincidere con gli organi direttivi raggruppati attorno a funzioni e responsabilità di lavoro affini (es. produzione, vendita).

### 3) La Struttura Divisionale 3/6.



Fonte: Adattamento da Hinna (2016), in Decastri (a cura di), p. 262.

### 3) La Struttura Divisionale 4/6.





### Caratteristiche della forma divisionale.

<b>Criterio di specializzazione</b>	<b>Output: Prodotto, Area Geografica, Mercato (a ogni divisione risulta assegnata gran parte dei processi).</b>
<b>Dimensione delle unità organizzative</b>	Elevata al vertice (per la scarsa interdipendenza e l'elevata autonomia)
<b>Accentramento</b>	<b>Alta Direzione: attribuisce e controlla le risorse finanziarie/ responsabilità su pianificazione strategica coordinamento delle singole divisioni.</b> <b>Divisioni: godono di ampia autonomia ed esercitano un elevato controllo sulle unità operative.</b>
<b>Gerarchia (Numero dei livelli)</b>	Molto limitato
<b>Organi di Staff</b>	Sviluppo variabile
<b>Relazioni di dipendenza</b>	Gerarchiche (prevalentemente) e funzionali (fra staff centrali e staff divisionali)
<b>Formalizzazione (standardizzazione dei processi di lavoro)</b>	<b>Molto sviluppata all'interno delle divisioni</b>
<b>Sistemi di pianificazione e controllo (standardizzazione degli output)</b>	<b>Molto sviluppato per il coordinamento delle divisioni; obiettivi globali (profitto)</b>
<b>Meccanismi laterali</b>	Sviluppo variabile

Fonte: Adattamento da Isotta (2011), p. 237 e Hinna (2016), in Decastri (a cura di), pp. 262-263.



## Vantaggi

Strategie di diversificazione dei prodotti, dei clienti o delle sedi derivanti dalla divisione del lavoro e dalla gestione del coordinamento.

Autosufficienza delle divisioni (aumento di numero o grado di differenziazione dei prodotti).

Orientamento verso i risultati globali (aumento del numero posizioni organizzative).

Migliore coordinamento fra le funzioni.

Migliore allocazione delle risorse.

Sviluppo di competenze di tipo manageriali e imprenditoriali.

## Svantaggi

Costi di produzione notevoli (duplicazione di attività).

Inefficienze e perdite di specializzazione derivanti dalle minori dimensioni.

Conflittualità eccessiva fra le diverse divisioni (distribuzione delle risorse).

Sovradimensionamento/  
Sovra-diversificazione.



## Riferimenti bibliografici.

Costa G., Gubitta P., Pittino D. (2014). *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni. 3<sup>a</sup> Edizione.* McGraw-Hill.

Daft R. L. (2017). *Organizzazione Aziendale. 6<sup>a</sup> Edizione.* Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore.

Hinna A. (2016). *Le strutture organizzative: dimensioni di analisi e idealtipi*, in Decastri, M. (a cura di) *Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I.* Milano, Guerini.

Isotta F. (2011). *La progettazione organizzativa*, Padova, Cedam.

Mintzberg H. (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino.