



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea triennale in Economia Aziendale.

**LA CRESCITA DEL SISTEMA  
ORGANIZZATIVO AZIENDALE**

---

**THE GROWTH OF THE CORPORATE  
ORGANIZATIONAL SYSTEM**

Relatore:

Prof. Mariano Cesari

Rapporto finale di:

Stefano Censori

Anno accademico 2021-2022

# INDICE

INTRODUZIONE .....	1
1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	2
1.1. Perché é Importante la Struttura organizzativa? .....	4
1.2. Il processo di progettazione di una struttura organizzativa .....	4
1.3. Le Caratteristiche e le Logiche di progettazione organizzativa. ....	6
2. Tipologie di struttura organizzativa.....	9
2.1. Struttura organizzativa funzionale .....	10
2.2. Struttura funzionale con collegamenti orizzontali .....	12
2.3.Struttura Divisionale .....	13
2.4.Struttura per area geografica .....	15
2.5. Struttura a Matrice .....	15
2.6. Struttura orizzontale.....	17
2.7. Struttura a Rete .....	19
2.8. Struttura ibrida .....	20
3. Il processo di cambiamento .....	22
3.1 I tre tipi di cambiamento organizzativo .....	24
3.2 Evoluzione del processo di cambiamento.....	25
3.3 Resistenza al cambiamento .....	27
Conclusioni .....	30
Bibliografia .....	31

# INTRODUZIONE

Nel mio lavoro di tesi, inizialmente ho svolto un'approfondimento sulla struttura organizzativa, soffermandomi sulle caratteristiche principali dell'organizzazione aziendale. Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno una duplice natura: l'interesse nei confronti di come viene articolata un'azienda internamente con i suoi vari organi che la compongono e anche dall'insieme degli studi fatti durante il mio percorso universitario che mi ha permesso di ampliare questo interesse. L'obiettivo di questa tesi di laurea è quella di fornire un quadro più approfondito sul perché è importante la struttura organizzativa, e una buona spiegazione sulle varie tipologie di strutture che possono essere adottate dentro un'azienda. La tesi è articolata in tre capitoli: nel primo capitolo viene fornita un'introduzione sulla struttura organizzativa e sui suoi principali compiti: nasce con lo scopo di raggiungere un determinato obiettivo, che è stabilito dal top management. Tra le principali responsabilità affidate alla direzione, troviamo la definizione di obiettivi, strategie e struttura organizzativa. I manager devono tener conto dell'ambiente che circonda l'organizzazione, cogliendone le opportunità e facendo attenzione alle minacce che da questo derivano, in seguito i manager valutano l'efficacia della strategia organizzativa, cioè la misura in cui l'organizzazione realizza gli obiettivi definiti. Nel secondo capitolo ci si occupa di spiegare le varie tipologie di strutture, elencandone i principali aspetti positivi e negativi, e il motivo per cui un'azienda scelga una struttura rispetto ad un'altra. Nel terzo capitolo l'analisi si concentra sulle fasi del cambiamento della struttura organizzativa e sui vari processi che si sono verificati e che hanno portato questo cambiamento.

# 1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il concetto di "struttura organizzativa" deriva dalla teoria dell'organizzazione <sup>1</sup>e indica il quadro gerarchico che definisce la divisione interna del lavoro in azienda. Una struttura organizzativa serve a organizzare un'azienda in base ai suoi obiettivi individuali, come ad esempio l'aumento della produzione, la garanzia del futuro, la crescita, definendo i posti di lavoro e i reparti dove svolgere i propri compiti, le rispettive responsabilità e autorità e infine il funzionamento del flusso verticale di informazioni.

Così la struttura organizzativa crea un quadro di massima per l'adempimento dei compiti dell'azienda e una base per tutte le procedure e le routine standard nel lavoro quotidiano. A seconda degli obiettivi perseguiti dall'azienda, la struttura organizzativa può avere un'aspetto molto diverso. Come orientamento sia per il management che per i (nuovi) dipendenti viene rappresentata visivamente sotto forma di un cosiddetto organigramma.

L'espressione organigramma è usata per intendere un grafico con il quale si rappresenta visivamente la struttura organizzativa di un'impresa, esso permette di chiarire, quali sono gli organi dell'azienda e il tipo di relazioni esistenti tra tali organi. Nell'organigramma si usano dei rettangoli per indicare gli organi e delle linee per indicare le relazioni esistenti tra i vari organi.

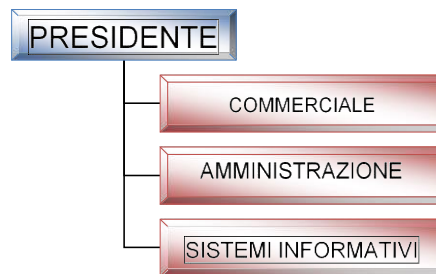
Gli organigrammi si dicono generali se descrivono sinteticamente l'intera struttura dell'azienda, mentre si dicono analitici se definiscono dettagliatamente la struttura organizzativa dell'impresa.

---

<sup>1</sup> Ionos Struttura organizzativa: un sistema imprescindibile per le aziende

Esistono diversi tre tipi di organigramma aziendali, e sono:

- Gli organigrammi verticali nei quali si pongono nella parte alta del grafico gli organi dotati di maggiore potere, mentre via via che si scende verso la parte bassa del grafico sono indicati gli organi dotati di minore autorità;
- Gli organigrammi orizzontali nei quali si pongono a sinistra del grafico gli organi dotati di maggiore autorità e via via che ci si sposta, da sinistra verso destra, sono indicati gli organi dotati di un'autorità decrescente;
- Gli organigrammi circolari nei quali al centro del grafico sono rappresentati gli organi dotati di maggiore autorità e, man mano che ci si sposta all'esterno si indicano gli organi dotati di minore potere.



### ORGANIGRAMMA CIRCOLARE

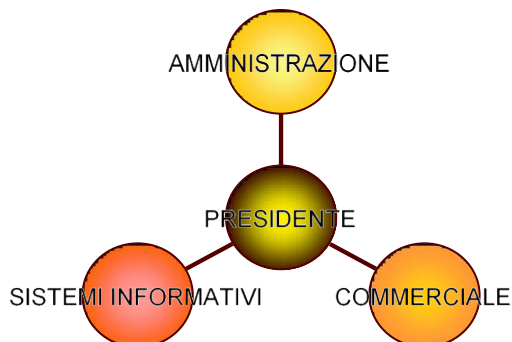


Figure 1 Organigrammi aziendali

## **1.1. Perché é Importante la Struttura organizzativa?**

Le aziende hanno bisogno di una struttura chiara e veloce per poter funzionare senza problemi e allo stesso tempo crescere. Senza di essa non vi è una chiara linea da seguire, né per la direzione né per i dipendenti, poichè nessuno sa con esattezza cosa rientri nelle proprie competenze e a chi fare riferimento, le conseguenze che ne derivano sono mancanza di coordinamento e lentezza dei processi decisionali, che possono avere un impatto negativo a lungo termine sull'efficienza di un'azienda.

Una struttura organizzativa ben elaborata che definisce in modo comprensibile le catene di comando, i margini di controllo e i canali di comunicazione aiuta ad allineare tutte le energie con gli obiettivi aziendali. Ciò si ottiene, ad esempio, chiarendo la catena del valore, creando una visione d'insieme delle aree di lavoro e persino riducendo i costi organizzativi. Inoltre può essere d'aiuto per i nuovi dipendenti per orientarsi all'interno dell'azienda, riconoscere i superiori e i subordinati e comprendere il quadro generale e le opportunità di carriera in azienda. Una chiara struttura organizzativa contribuisce quindi alla soddisfazione sul lavoro e al senso di sicurezza dei dipendenti.

## **1.2. Il processo di progettazione di una struttura organizzativa**

Prima di parlare del processo di progettazione è bene citare definizione di "organizzazione".

L'organizzazione<sup>2</sup> è un'unità sociale consapevolmente coordinata composta da due o più persone, che collaborano per raggiungere un obiettivo o un set di obiettivi in comune. In base a questa definizione, sono organizzazioni le imprese industriali e

---

<sup>2</sup> Robbins.S 1993 Organizational behavior.

di servizi, così come lo sono le scuole, gli ospedali, le chiese. Di fatto, organizzarsi<sup>3</sup> significa cercare il modo per svolgere un'attività risparmiando tempo, non commettendo errori, realizzando proprio ciò che si è convenuto con i propri colleghi e superiori. Dunque, essere organizzati significa essere efficaci, efficienti e soddisfatti di quello che si realizza.

Progettare la giusta struttura organizzativa e presentarla in un organigramma chiaro non è così facile. La difficoltà maggiore è cercare di ottenere una struttura solida e affidabile nonostante gli ambienti complessi e dinamici.

Gli elementi che lo compongono sono:

- Componenti strutturali: tutte le unità d'azione a cui sono distribuiti i vari compiti dell'azienda, tra cui la posizione come unità più piccola, l'istanza, il dipartimento (un raggruppamento di più posizioni sotto la direzione di un'istanza), servizi di supporto, nonché comitati e team, che di solito sono istituiti su base temporanea per gestire progetti complessi.
- Relazioni strutturali: la rete di relazioni tra tutti gli elementi strutturali di cui sopra.
- Sistemi di linee: elementi grafici come scatole, linee e frecce che illustrano visivamente l'ordine e i percorsi di istruzione.

La progettazione organizzativa definisce la soluzione di due problemi, ovvero la suddivisione dei task aziendali (divisioni delle mansioni), e come collegare questi sub-task in modo da conseguire in maniera efficace ed efficiente gli obiettivi dell'azienda.

L'efficacia esprime il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi e quindi la capacità di ottenere i risultati previsti

L'efficienza invece, riguarda le risorse scarse impiegate per il conseguimento dei risultati, ovvero il risparmio di risorse nell'ottenimento dei prodotti e dei servizi.

Un altro elemento da definire è "l'equità".

L'equità non è altro che il grado di soddisfazione degli attori coinvolti e richiama criteri di equità e giustizia organizzativa.

---

<sup>3</sup> Mercurio e testa 2000 Organizzazioni, assetto e relazioni nel sistema di business.

È bene distinguere la giustizia distributiva da quella procedurale, la prima ha a che fare con l'allocazione dei risultati che alcuni ottengono e altri no, la seconda riguarda le politiche e le procedure di allocazione delle ricompense.

### **1.3. Le Caratteristiche e le Logiche di progettazione organizzativa.**

La progettazione organizzativa è un processo finalizzato che si svolge in condizioni di razionalità limitata (la conoscenza delle alternative di azione è incompleta).

La progettazione organizzativa è un processo nel quale è molto importante la coerenza o il fit.

Nella progettazione organizzativa è anche importante il concetto di complementarità (migliora un elemento e di conseguenza migliorano anche gli altri).

Infine, l'ultima caratteristica della progettazione organizzativa, è che essa è un processo caratterizzato da equifinalità (caratteristica dei sistemi per cui lo stesso stato finale può essere raggiunto partendo da condizioni iniziali diverse, risorse diverse e modi diversi), ciò significa maggior libertà degli attori nel processo di progettazione. Nella progettazione organizzativa la dimensione temporale è importante, cioè le scelte prese in passato, possono influenzare le alternative attuali di azione.

Le logiche di progettazione organizzativa esprimono i diversi approcci che possono essere seguiti o le diverse prospettive secondo le quali la progettazione organizzativa può essere condotta.

Le logiche di progettazione organizzativa più utilizzate sono quelle "top down" e "bottom up".

Nell'approccio top-down, un team o un project manager prendono delle decisioni, che poi vengono comunicate secondo una scala gerarchica. I manager raccolgono informazioni, le analizzano e traggono delle conclusioni utili. Quando un progetto viene approcciato in modalità top-down, gli alti dirigenti responsabili delle decisioni iniziano da un obiettivo generico e lavorano a ritroso per determinare le azioni che dovranno svolgere i diversi gruppi e individui per raggiungere quell'obiettivo. L'intero processo viene svolto a livello dirigenziale, quindi una



volta creato un piano d'azione, le persone responsabili delle decisioni lo comunicano al resto del team, in modo che questo venga implementato.

L'approccio top-down può essere efficace perché non cambia da progetto a progetto, consentendo ai team di creare un processo affidabile che diventa ancora più efficiente nel tempo.

Al giorno d'oggi, sono molto poche le organizzazioni che applicano un approccio top-down puro alla gestione. La maggior parte dei team adotta un approccio ibrido che rientra in una gamma di combinazioni tra stili dirigenziali top-down e bottom-up. L'approccio top-down è più rigido e strutturato, di conseguenza i team, che devono occuparsi di molte parti del progetto o qualsiasi altro fattore che rende i processi difficili da tenere organizzati, trarranno vantaggio dall'integrare elementi della metodologia top-down. I team più piccoli o che si devono concentrare su una parte più piccola di un progetto hanno la libertà di sfruttare maggiormente lo stile bottom-up.

Lo stile di gestione top-down ha dei vantaggi, soprattutto per i team di grandi dimensioni che insieme a team più piccolo, collaborano insieme in una gerarchia organizzativa più ampia. Infatti l'approccio top down è uno stile molto comune, Ciò significa che, nel caso in cui i nuovi dipendenti provengano da un'azienda che usa la stessa struttura, si adatteranno molto rapidamente al nuovo stile dirigenziale.

L'approccio top-down crea processi chiari e ben organizzati, che non lasciano spazio all'incertezza. Poiché tutte le decisioni vengono prese in un unico posto e la comunicazione è unidirezionale; Quando si verificano problemi o inefficienze, l'approccio top-down rende più semplice risalire alla fonte, avendo dei team organizzati e chiari. Poiché le decisioni vengono prese solo da un livello della dirigenza, queste possono essere finalizzate, distribuite e implementate rapidamente.

Nonostante la metodologia top-down abbia alcuni vantaggi, esistono anche alcuni svantaggi da considerare. Poiché tutte le decisioni vengono prese dai dirigenti, un project manager sbagliato può influenzare negativamente il successo di un team.

L'approccio top-down offre meno opportunità per la collaborazione creativa, una minor collaborazione tra reparti potrebbe inoltre eliminare la possibilità di avere prospettive nuove e soffocare l'innovazione.

Quando tutte le decisioni vengono prese dall'alto, il resto del team potrebbe pensare che il loro feedback e le opinioni non vengano presi in considerazione. Una delle sfide che la logica top-down deve affrontare, è fare in modo che i membri del team che non hanno ruoli dirigenziali si sentano coinvolti e rispettati.

Quando si usa un approccio bottom-up, un team collaborerà a tutti i livelli per determinare quali passaggi seguire per raggiungere gli obiettivi generali.

L'approccio bottom-up è più recente e più flessibile rispetto alla strategia top-down, più formale, ed è per questo motivo che lo si applica in settori in cui la rottura degli schemi e l'innovazione sono una priorità.

Lo stile di gestione bottom-up risolve molti dei problemi che si presentano con l'approccio top-down. Questo approccio ha alcuni vantaggi che lo rendono molto adatto ai team di creativi e quei settori in cui la collaborazione è fondamentale, ad esempio lo sviluppo dei software. L'approccio bottom-up incoraggia un maggior coinvolgimento da parte dei membri del team, poiché a tutti viene data l'opportunità di prendere parte alle decisioni, indipendentemente dall'esperienza. Così facendo, questo approccio aumenta la probabilità che tutti i membri vengano coinvolti nel successo del team.

Nei processi top-down, ci sono meno opportunità per i team di dare input o consigli. Al contrario, gli approcci collaborativi, come quello bottom-up, creano opportunità per dare feedback, fare brainstorming e offrire critiche costruttive che spesso portano a sistemi e risultati migliori.

Ovviamente, c'è un motivo se l'approccio bottom-up non è stato adottato in maniera più ampia: ha una serie di ostacoli che lo rendono incompatibile con certi tipi di team, progetti e settori. Quando tutte le persone che fanno parte di un gruppo vengono invitate a collaborare, può essere difficile arrivare a una decisione e, di conseguenza, i processi possono subire dei rallentamenti.

I progetti vengono influenzati da fattori generali, ad esempio obiettivi, budget, previsioni di cui non sempre il team è a conoscenza. I processi creati con l'approccio bottom-up possono avere punti ciechi, che risultano dall'impossibilità di accedere agli approfondimenti provenienti dai dirigenti esecutivi.

## 2. Tipologie di struttura organizzativa

Prima di parlare delle tipologie di strutture organizzative è bene precisare di come queste vengano distinte gli uni dagli altri.

- Catena di comando: Il componente di base della struttura organizzativa; per catena di comando si intende una linea di autorità ininterrotta tra il top management e i dipendenti al livello più basso.
- Margine di controllo: Questo margine viene definito in base a quanti subordinate un superior deve gestire.
- Centralizzazione: tale componente descrive se il processo decisionale in azienda si svolge in un punto centrale o decentrato (in consultazione con i dipendenti).
- Specializzazione: descrive il grado in cui i compiti in un'azienda sono suddivisi in sottocompiti e singoli lavori. Con un alto grado di specializzazione i dipendenti hanno la possibilità di diventare esperti nel proprio campo e di lavorare quindi in modo più produttivo. Un basso livello di specializzazione a sua volta promuove la formazione di talenti flessibili a tutto tondo.
- Formalizzazione (formale o informale): nelle strutture organizzative formali i lavori e i processi sono fortemente regolamentati e standardizzati indipendentemente dalla persona che li svolge. Una struttura organizzativa informale, d'altro canto, dà all'individuo maggiore libertà di organizzare il proprio lavoro in base a preferenze, competenze e risultati. Ciò consente ai dipendenti di guardare oltre i propri orizzonti e di orientarsi e formarsi in altri reparti.
- Dipartimentalizzazione, in inglese, il termine *departmentalization* si riferisce al processo di raggruppamento dei posti di lavoro al fine di realizzare progetti comuni. Una formazione di reparti rigida è quindi presente quando tutti i reparti sono autonomi e difficilmente interagiscono tra loro, mentre un concetto di collaborazione libera promuove più fortemente la collaborazione.

La combinazione individuale di questi componenti si traduce in diverse tipologie di strutture organizzative, che fundamentalmente possono essere posizionate in uno spettro che va da "meccanicistico" a "organico":

**Meccanicistico:** Il termine "meccanicistico" è usato per descrivere gli approcci tradizionali alla struttura organizzativa che includono la struttura organizzativa funzionale e quella divisionale così come l'organizzazione a matrice. Tali forme di strutture organizzative sono caratterizzate da una catena di comando generalmente fissa, margini di controllo ristretti e un elevato grado di centralizzazione. I posti di lavoro e i reparti sono altamente specializzati, formalizzati e rigidamente suddivisi.

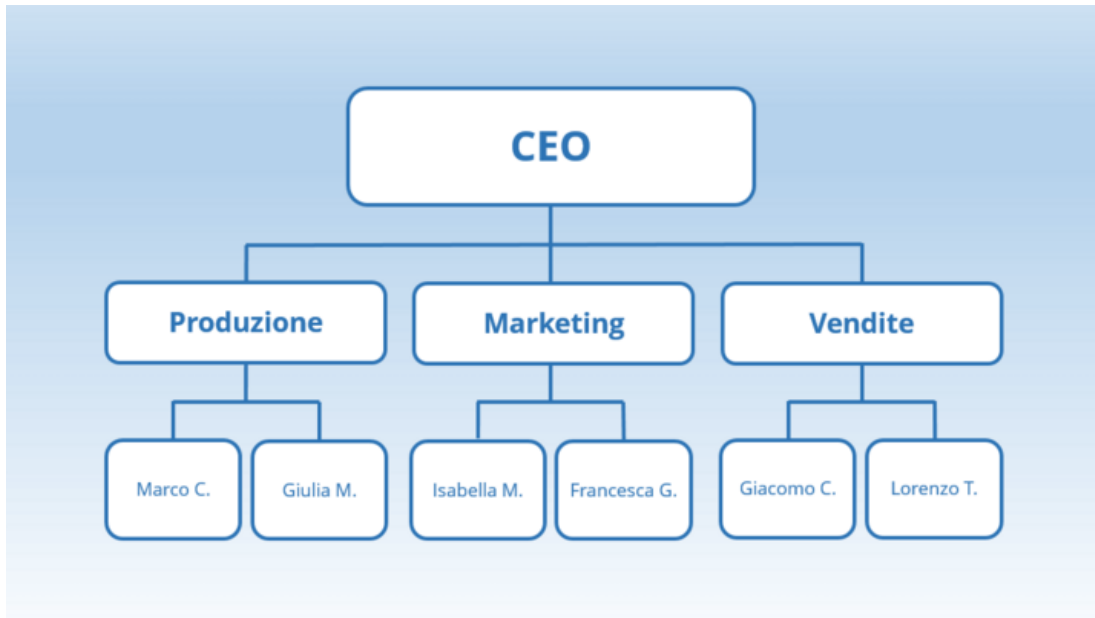
**Organico:** la parte organica dello spettro comprende diverse strutture organizzative innovative e sperimentali, spesso chiamate "gerarchie piatte". Qui la catena di comando è meno rigida ma i margini di controllo sono più ampi. Nelle componenti di centralizzazione, specializzazione, formalizzazione e dipartimentalizzazione, questi concetti si oppongono anche alla parte meccanicistica dello spettro.

## **2.1. Struttura organizzativa funzionale**

Quando parliamo di struttura funzionale<sup>4</sup> ci riferiamo al caso in cui all'interno di un'organizzazione le diverse attività siano raggruppate in base a una funzione comune, dalla base sino al vertice dell'organizzazione, sfruttando quindi così le economie di scala. Mediante una struttura funzionale, tutte le conoscenze e le capacità umane riguardo a specifiche attività vengono consolidate, fornendo all'organizzazione una preziosa conoscenza approfondita delle stesse. Questa struttura è maggiormente efficace sia quando la profondità dell'esperienza è un fattore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, sia quando l'organizzazione necessita di essere controllata e coordinata attraverso la gerarchia, e sia quando l'efficienza riveste un ruolo importante.

---

<sup>4</sup> R.daft. Organizzazione aziendale pag 91



**Figura 2: esempio struttura funzionale.**

I vantaggi derivanti da questa struttura sono molti:

- Promuove il raggiungimento di economie di scala all'interno di ogni funzione.
- Consente di raggiungere elevati fattori di efficienza locale, come ottenere una elevata specializzazione nei ruoli e pertanto una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione.
- Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali e grazie alla sua rigidità ridurre i costi e possibili ridondanze.
- la struttura funzionale permette di prendere decisioni rapide rendendola particolarmente adatta alle aziende piccole che producono una gamma piuttosto ristretta di prodotti standardizzati in grandi quantità e a basso costo.

Nonostante tutti i vantaggi precedentemente elencati, la struttura funzionale presenta anche una serie di debolezze che possono incidere sul perseguimento degli obiettivi. Uno svantaggio sono le potenziali barriere che possono sorgere tra le varie aree funzionali in una struttura dipartimentale così rigida. Più un dipartimento lavora per se stesso, peggiore è la sua capacità di comunicare e la sua comprensione

degli altri dipartimenti. La mancanza di orientamento a uno specifico mercato, target o prodotto e l'elevato grado di standardizzazione e formalizzazione limitano anche l'eventuale potenziale di innovazione.

In conclusione riguardo a questa struttura possiamo dire che essendo rigida, si adatta per lo più ad ambienti competitivi stabili, poco dinamici. E' adatta per controllare molto i costi e per ridurre la ridondanza al minimo. La sua rigidità però comporta anche dei forti limiti, non solo vantaggi, infatti si presta maggiormente ai casi in cui l'ambiente si mantiene stabile e poco differenziato. Nel caso in cui invece l'ambiente varia ci troveremo sicuramente in difficoltà, in quanto questo tipo di struttura non si presta a un facile cambiamento questo tipo di struttura.

## **2.2. Struttura funzionale con collegamenti orizzontali**

Al giorno d'oggi nonostante l'ampia diffusione della struttura funzionale si continua a cercare dei metodi per integrare la gerarchia funzionale verticale, cercando di porre rimedio alla limitatezza di coordinamento orizzontale<sup>5</sup>, in modo da avere una struttura più reattiva e coordinata, e di conseguenza più adatta a recepire i cambiamenti dell'ambiente e in generale più efficiente. Questo avviene tramite l'azione di migliorare ed espandere collegamenti orizzontali che siano efficienti ed efficaci. Tramite i sistemi informativi i manager cercano quindi di migliorare il coordinamento orizzontale utilizzando anche il più antiquato contatto diretto tra le varie unità. Non può essere definita una struttura a se stante quanto piuttosto una sorta di evoluzione della struttura funzionale.

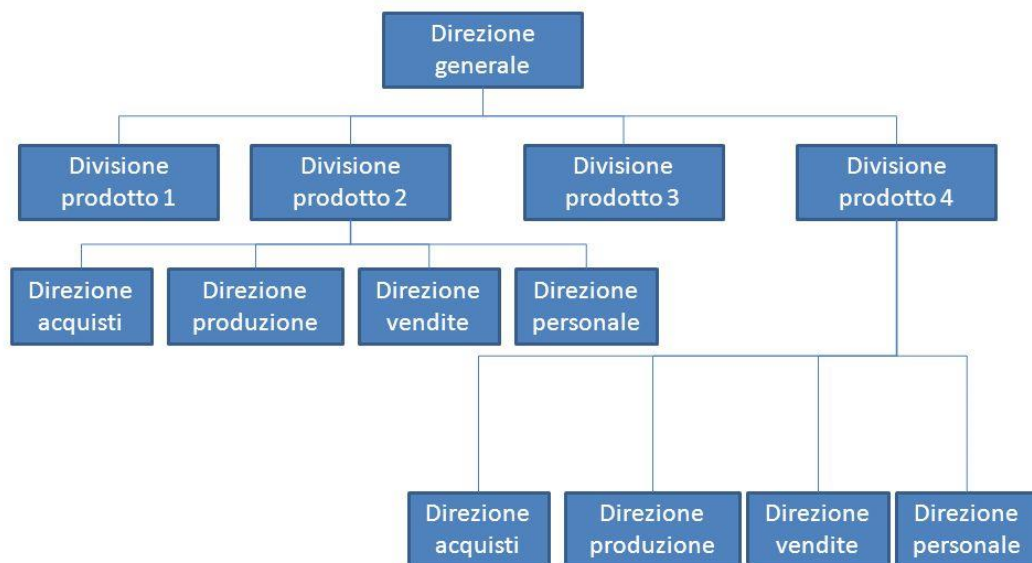
---

<sup>5</sup> R.draft organizzazione aziendale pag 93

## 2.3.Struttura Divisionale

Con il termine struttura divisionale, a volte anche chiamata struttura per prodotto, ci riferiamo a un tipo di struttura organizzata in divisioni, in cui all'interno di ognuna di queste vengono collocate le varie funzioni primarie. Il suo tratto distintivo è il fatto che il raggruppamento in divisione è fondato sugli output aziendali. Per questo motivo gode sia di elasticità strategica che operative.

### La struttura divisionale



**Figura 3 struttura divisionale**

Le divisioni si differenziano dalle funzioni in quanto innanzitutto si trattano di centri di profitto e non di costo o di ricavo, inoltre al loro interno contengono numerose funzioni, inoltre questa struttura con più divisioni tende a snellire il carico di responsabilità al vertice delegando sempre più responsabilità alla divisione stessa in quanto decentralizza il processo decisionale stesso. Questo tipo di struttura, con divisioni contenenti al loro interno più funzioni porta anche un maggiore

coordinamento tra le stesse permettendo anche un perseguimento più efficace ed efficiente dell'obiettivo della divisione.

In generale con una struttura divisionale<sup>6</sup>, ogni divisione è come se diventasse un'azienda a sè stante in quanto riproduce a livello di ogni singola divisione le condizioni operative ed organizzative tipiche di una impresa e considera le divisioni come centri di profitto. Il criterio generalmente usato per decidere se divisionalizzare l'azienda è chiedersi quanto sia forte il grado di specificità di ogni prodotto, infatti se i prodotti sono diversi è inevitabile che venga separata la loro gestione. Proprio per questo si applica un criterio di complementarità tra funzioni primarie e secondarie. Quindi perdendo efficienza tecnica e creando ridondanza e ripetizioni di funzioni e mansioni, raggruppandole con un principio di complementarità acquisiamo efficacia nel raggiungimento degli obiettivi, perché siamo più flessibili e centrati su prodotti specifici. Possiamo quindi dire che le ragioni che possono portare un'azienda alla scelta di adottare una struttura divisionale possono essere molteplici, anche se in linea di principio queste ragioni vanno incontro a determinate esigenze. Le aziende che andranno ad utilizzare questa struttura saranno quelle che dovranno relazionarsi ad un ambiente instabile, che avranno uno stretto contatto col cliente e quindi esigenza di andare incontro in modo efficace ed efficiente alle sue richieste e con anche un discreto numero di prodotti, magari anche altamente diversi tra loro.

---

<sup>6</sup> R.draft organizzazione aziendale pag 96



## **2.4.Struttura per area geografica**

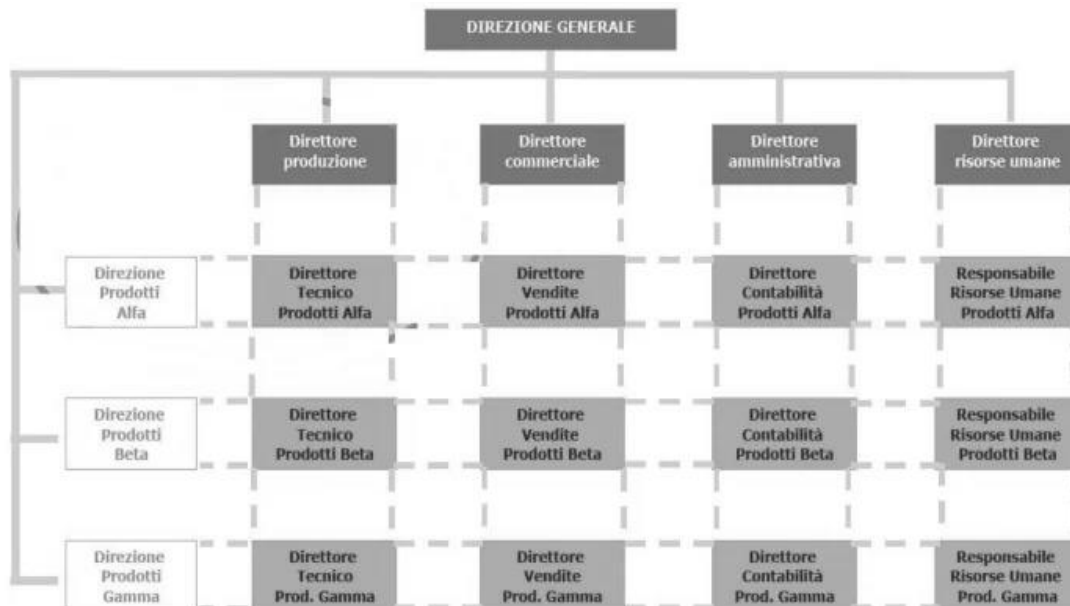
Quando un'azienda decide di divisionalizzarsi i criteri che può seguire possono essere i seguenti:

1. il luogo di vendita o per aree geografiche.
2. i diversi prodotti/servizi offerti.
3. i diversi clienti o mercati che si vogliono inseguire.
4. i canali di distribuzione.

Nel caso in cui si opti per la prima alternativa, ci troveremo davanti ad una struttura per area geografica. In questo caso tenendo presente che ogni diversa regione geografica possa avere gusti e necessità distinte si verranno a creare divisioni per area in modo da produrre e o commercializzare prodotti mirati per quella specifica regione. In questo modo l'organizzazione centrale garantirà la riconoscibilità del marchio e gestirà alcune funzioni amministrative, mentre il controllo quotidiano delle attività e le relative decisioni verranno decentrati alle unità regionali, focalizzando manager e dipendenti su specifiche aree geografiche e precisi obiettivi di vendita. Grazie a questa struttura. L'organizzazione può adattarsi alle specifiche esigenze della propria regione, e diviene particolarmente utile per aziende internazionali con sia una vasta gamma di prodotti che di mercati.

## **2.5. Struttura a Matrice**

Nel caso della struttura a matrice si è davanti ad una struttura organizzativa che va incontro all'esigenza aziendale di potersi focalizzare nella stessa misura sia su prodotti che su funzioni. In questo tipo di struttura infatti ci troveremo davanti al fatto che sia la divisione per prodotti sia la struttura funzionale vengono fuse e allo stesso tempo implementate.



**Figura 4 struttura a matrice**

I vantaggi conseguenti una struttura a matrice<sup>7</sup> possono essere i seguenti:

- Permette all'organizzazione di affrontare un numero maggiore di ordini da parte della clientela grazie al fatto che garantisce un miglior coordinamento all'interno dell'organizzazione
- In caso di necessità grazie alla sua flessibilità permette lo spostamento delle risorse tra le varie linee di prodotto, rendendo l'organizzazione più flessibile e capace di reagire alle mutevoli esigenze esterne
- Garantisce un'organizzazione efficace ed efficiente a quelle organizzazioni con una grandezza che può essere considerata ancora media ma che presentano una grande gamma di prodotti offerti.

<sup>7</sup> R. Draft organizzazione aziendale pag 96

Ovviamente oltre ai vantaggi elencati neanche questo tipo di struttura riesce ad essere esente da difetti, come i seguenti:

- Richiede un alto impegno per quanto riguarda la condivisione di informazione, infatti avendo alla base un alto coordinamento tra tutte le parti operanti, la mancanza di queste andrà a ledere il funzionamento di tutta la struttura
- Avere questo dualismo nella leadership comporta un impegno costante nel cercare di evitare sbilanciamenti che andrebbero a ledere l'efficienza aziendale.

In conclusione nonostante possa sembrare un metodo insolito per un'organizzazione questo tipo di struttura va incontro a determinati tipi di situazioni. Possiamo trovarci davanti al caso di un'azienda non particolarmente grande e con un limitato numero di risorse ma con un ampio numero di prodotti. Un altro caso può essere quello in cui l'azienda si trovi ad operare in un ambiente complesso ed incerto che a causa dei suoi frequenti cambiamenti costringe l'azienda ad avere un coordinamento interno molto sviluppato così come un buono scambio di informazione. Vediamo quindi che la struttura a matrice va generalmente incontro all'esigenza di un'azienda di attribuire pari considerazione sia alle linee di autorità verticali che orizzontali.

## **2.6. Struttura orizzontale**

La struttura orizzontale è un tipo di struttura che raggruppa le attività in processi. Con processo intendiamo un gruppo organizzato di compiti o attività correlati nella trasformazione degli input in output che creano valore per il cliente. Il metodo con cui solitamente un'organizzazione si orienta verso questo tipo di struttura è il reengineering, che consiste nel riprogettare un'organizzazione verticale lungo il suo flusso di lavoro e i suoi processi orizzontali. In questa struttura avremo quindi i process owner che avranno la responsabilità di ogni processo nella sua interezza, e all'interno di ogni processo ci saranno più team che avranno una discreta libertà

d'azione, al cui interno le persone avranno le competenze e la libertà per prendere decisioni unitamente ad una formazione trasversale che permetterà loro sia di essere intercambiabili che combinare le proprie conoscenze a sostegno di un determinato compito. E' quindi una struttura in cui il cliente è il fattore guida e la sua efficacia viene misurata sia sulla base degli obiettivi di performance di fine processo ma anche sulla soddisfazione del cliente, dei dipendenti e del risultato finanziario, si caratterizza quindi per avere una cultura aziendale fortemente orientata all'apertura e alla collaborazione in modo da perseguire un miglioramento continuo.

Come le altre strutture anche questa presenta dei vantaggi:

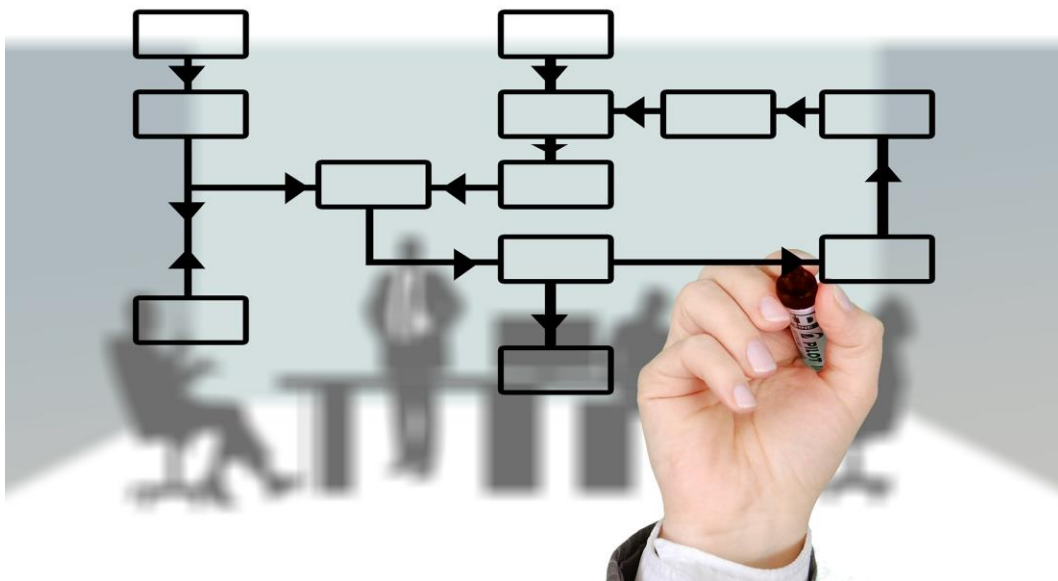
- Grazie al suo forte coordinamento interno la sua flessibilità è grandemente aumentata, ed è quindi più reattiva a rispondere ai cambiamenti nei bisogni dei clienti.
- Si focalizza molto sul cliente, il che ne aumenta la soddisfazione ma anche migliora la produttività la velocità e l'efficienza.
- In generale questo tipo di struttura tende a migliorare la qualità della vita dei suoi dipendenti, infatti attraverso la possibilità di prendersi responsabilità e decisioni il dipendente si sente maggiormente coinvolto e capace di contribuire in modo significativo agli obiettivi dell'organizzazione.

I difetti invece che presenta possono essere:

- La determinazione dei processi chiave, una tra le prime cose da considerare per la creazione di questa struttura, è un'azione particolarmente lunga e difficile. Quando attuata erroneamente può ledere la performance dell'organizzazione.
- Il cambio di ruolo a cui andrebbero incontro i manager, da un ruolo di potere e autorità a un ruolo più di guida, può portare ad avvertire insofferenza e insoddisfazione da parte di questi.

## 2.7. Struttura a Rete

L'impresa a rete<sup>8</sup>, è un modello organizzativo in cui possiamo trovarci davanti sia all'eventualità che singole imprese si concentrino sulle proprie competenze specifiche che generano vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti, mentre affidino all'esterno tutte le attività complementari e sia al caso in cui l'organizzazione appalti funzioni e processi ad altre organizzazioni e gestisca unicamente il coordinamento da un quartier generale. In entrambi i casi ci si trova davanti all'outsourcing, con outsourcing ci si riferisce all'esternalizzazione dei servizi regolata da contratti di collaborazione e di fornitura tra l'impresa che affida i servizi all'esterno, detta outsourcee, e la società che assume l'incarico di svolgimento del servizio, detta outsourcer. L'organizzazione di una impresa a rete è strutturata per processi ed è orientata agli obiettivi da raggiungere piuttosto che alle funzioni da svolgere. L'impresa a rete si configura, quindi, come un insieme di business locali con un intenso coordinamento globale. Questo tipo di struttura può essere quindi immaginata come un nucleo centrale circondato da una rete di specialisti esterni.



---

<sup>8</sup> R.Draft organizzazione aziendale pag 109

In sostanza la struttura a rete è una struttura che mira, appaltando, ad ottenere risultati maggiori limitando però il dispendio di risorse, si tratta quindi di una struttura vantaggiosa principalmente per le start-up, ovvero le aziende in fase di avviamento.

## 2.8. Struttura ibrida

Le strutture aziendali che normalmente vengono applicate difficilmente tendono a corrispondere esattamente ai modelli teorici già elencati, nella maggior parte dei casi infatti viene adottata una struttura mista, detta appunto ibrida. Con questa struttura l'azienda combinerà ed abbinerà le varie caratteristiche delle strutture precedentemente descritte in modo da trarre vantaggio dai punti di forza delle varie strutture ma allo stesso tempo evitando o limitando i relativi punti di debolezza. Inoltre questi tipi di strutture tendono ad essere utilizzate in quegli ambiente soggetti a rapidi cambiamenti in quanto garantiscono una maggiore flessibilità organizzativa. Una struttura ibrida<sup>9</sup> adottata spesso è quella che combina la struttura funzionale a quella divisionale.



<sup>9</sup> R.draft Organizzazione aziendale pag 111

Nell'esempio di sopra vediamo una industria petrolifera che si è organizzata per divisioni in base ai prodotti: carburanti, lubrificanti, prodotti chimici; mentre, per le funzioni che investono tutta l'azienda, ha mantenuto la struttura funzionale con le funzioni: personale, finanziarie, tecnologie. In questa struttura le singole divisioni svolgono tutte le funzioni caratteristiche del singolo prodotto, cioè: acquisti, pianificazione, produzione, marketing, distribuzione, vendita. Mentre le attività che interessano tutta l'azienda, come la gestione del personale, gli aspetti legali, quelli finanziari, quelli legati alla tecnologia sono centralizzate presso la sede centrale, in modo che l'alta specializzazione garantisca le economie di scala.

In definitiva, tuttavia, non esiste una soluzione perfetta, perché ogni buona struttura organizzativa, rappresenta sempre un compromesso tra una struttura fissa (integrazione) e l'ambiente aziendale profondamente dinamico.

### 3. Il processo di cambiamento

Le organizzazioni per sopravvivere devono cambiare. La sopravvivenza di un'azienda è legata alla sua capacità di adattarsi all'ambiente esterno, di migliorare i suoi processi interni, e di influenzare più che di subire il mercato circostante rispondendo adeguatamente ai fabbisogni sociali, economici e produttivi. Si può parlare di cambiamento organizzativo<sup>10</sup> ogni qualvolta siamo di fronte a una modifica dell'architettura dell'organizzazione, delle procedure e dei sistemi, dei ruoli, dei comportamenti, si tratta di considerare i processi organizzativi come un insieme di attività mutevoli che tendono a cercare strutture di interdipendenza compatibili con gli interessi delle molte persone che insistono sull'organizzazione e partecipano a vario titolo ai suoi processi. Sintetizzando potremmo dire che il tema è il cambiamento organizzativo inteso come il passaggio da una certa condizione a un'altra secondo un percorso che è stato pianificato negli obiettivi, nelle modalità di azione, nelle responsabilità e nei tempi. Questo non esclude, ovviamente, che nella realtà siano numerosi i cambiamenti non pianificati, che avvengono senza una piena consapevolezza della trasformazione che si sta verificando e che, in ogni caso, possono essere di grande portata e importanza.

C'è la necessità per le organizzazioni di adeguarsi a quella che Michel Crozier, sociologo francese, definisce una «nuova logica» che ha modificato alla radice le condizioni per lo sviluppo di un'azienda. Questa nuova logica si basa su tre elementi essenziali:

- a fare la differenza è la capacità di innovare. L'abilità e la flessibilità nell'innovazione sono, per le aziende, un capitale più importante della capacità di razionalizzare. Le tecniche di razionalizzazione nel gestire l'impresa sono ormai assimilate e continuare a privilegiarle significa deteriorare la capacità di risposta e di iniziativa dell'individuo;

---

<sup>10</sup> Gestire il cambiamento in una situazione di crisi, D.Pavoncello



- a essere prioritaria non è più la quantità ma la qualità. La preparazione dell'innovazione è possibile nella qualità, non nella quantità. Una qualità, però, che avvantaggi realmente il cliente e che sia capace di orientare le sue scelte;
- le risorse umane hanno una capitale importanza. Risorse umane intese come i dipendenti dell'impresa dai quali discende in modo diretto la capacità di essere innovativi, ma sono risorse umane anche i clienti stessi dei quali bisogna saper sfruttare la capacità di apprendimento e di proposta.

Prescindendo dall'ordine con cui Crozier presenta queste tre direttrici di cambiamento, è possibile ravvisare una sorta di ordine logico fra i tre cambiamenti auspicati. L'innovazione e la qualità, infatti, non possono che essere raggiunte tramite una valorizzazione delle risorse umane. È da chi lavora che dipende la qualità del lavoro, la qualità del prodotto, l'impulso innovativo e, in definitiva, la soddisfazione del cliente. Se si assume questo ordine logico come vero diventa evidente come il cambiamento non possa riguardare unicamente il ridisegno ingegneristico delle attività ma debba, necessariamente, coinvolgere le risorse umane. Un cambiamento di successo, ossia una modifica che permetta all'organizzazione di adeguarsi alle esigenze dell'attuale mercato, è un cambiamento che riguarda prima di tutto la modalità di intendere e valorizzare le risorse umane. In secondo luogo, un cambiamento, di qualsiasi natura (anche strutturale), sarà perseguibile unicamente con una partecipazione e un'accettazione delle persone che dovranno metterlo in atto.

### **3.1 I tre tipi di cambiamento organizzativo**

Merito di aver teorizzato l'analisi dei tre tipi di cambiamento va a McCann che, definisce la spinta verso la distruzione e l'eliminazione dei confini organizzativi interni ed esterni, la logica dominante del pensiero organizzativo aperto; l'autore sostiene difatti che le organizzazioni rispondono alle mutazioni ambientali con tre tipi di cambiamenti e innovazioni:

- Il cambiamento occasionale è quello che i manager possono fronteggiare proponendo innovazioni strutturali, tecniche o di prodotto, a seconda della situazione specifica che si trovano dinanzi. Molto probabilmente e nella maggior parte delle organizzazioni si rende necessario dopo fasi di relativa stabilità.
- Il cambiamento continuo ha come causa i dinamici cambiamenti dell'ambiente esterno: si verifica con frequenza e va di pari passo con fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata. Questo tipo di cambiamento è considerato come uno stadio organizzativo continuo che spinge le varie unità aziendali a stare al passo con i tempi ed esser pronte a soddisfare i bisogni variabili in costante trasformazione.
- Il cambiamento radicale deve esser attuato in quei casi in cui l'ambiente è divenuto così instabile da obbligare i manager ad attuare un cambiamento di grande portata. La maggior parte delle volte, le aziende che decidono di metter in pratica un cambiamento radicale, ottengono ottimi risultati, mentre le aziende che vengono colpite da un'innovazione di tal portata rischiano di perire.

## 3.2 Evoluzione del processo di cambiamento

I fenomeni di cambiamento organizzativo, da eventi straordinari, sono di fatto ad oggi diventati processi ciclici finalizzati ad incrementare il potenziale competitivo delle imprese. Il mutamento convive da sempre con la natura, con l'uomo e con i suoi progetti, ma gli studi sul cambiamento e specificatamente sul cambiamento delle organizzazioni muovono i primi passi solo nella seconda metà del XXI secolo. A tal fine è importante far cenno ad alcuni dei principali autori che con i loro contributi hanno favorito l'affermarsi della centralità del cambiamento come dimensione di interesse, quali Kurt Lewin ed Edgard Shein che furono, due tra i più influenti studiosi della psicologia sociale e della teoria del cambiamento: entrambi, infatti, diedero un grande contributo alle teorie di economia aziendale e rientrano, di diritto, tra i più produttivi teorizzatori della gestione aziendale per le nozioni innovatrici in materia.

Lewin sosteneva che per analizzare un possibile cambiamento, le componenti che dovrebbero essere prese in considerazione sono:

- le condizioni di partenza e quelle di arrivo;
- sviluppo della situazione di partenza senza nessun intervento;
- le forze che guidano e quelle che rallentano/frenano un cambiamento;

La teoria di Lewin ipotizza, inoltre, che possono essere create ulteriori forze dalla diminuzione o dall'aumento delle forze ispiratrice o contenitive, sostenendo altresì che solamente gli assunti democratici avrebbero portato ad un equilibrio sociale e che la condizione umana si sarebbe potuta migliorare solamente risolvendo il conflitto sociale, in qualsiasi sfaccettatura esso fosse.

Evidenziò così tre fasi:

### Fase 1: **Sblocco**

Il comportamento umano era basato su un equilibrio pressoché statico, sostenuto da un articolato campo di forze. Per far sì che il vecchio comportamento possa passare

in disuso, l'equilibrio deve essere destrutturato (scongelato) per poi passare alla fase dell'adozione del nuovo comportamento.

### Fase 2: **Movimento**

Lo scongelamento crea la spinta al cambiamento e alla conoscenza di una nuova possibile situazione, ma non necessariamente controlla o prevede la direzione. È necessario prendere in considerazione le varie le forze in gioco, calcolando e analizzando le situazioni che si prospettano: questo metodo di apprendimento permette, tramite la ricerca-azione, ai singoli e alla collettività, di intraprendere comportamenti nuovi e migliori.

### Fase 3: **Ricongelamento**

Questa ultima fase, secondo Lewin<sup>11</sup> ha come principale obiettivo la stabilizzazione verso un nuovo equilibrio con l'obiettivo di non di incappare in fasi regressive. In termini organizzativi, la fase del ricongelamento, prevede cambiamenti nella cultura organizzativa, intesa, come complesso di norme individuali, consuetudini, politiche collettive e nelle pratiche dei singoli soggetti che compongono l'organizzazione.

Schein ha previsto appositi modelli, racchiusi in specifiche procedure, per introdurre l'elemento ansia che, tuttavia, deve essere finalizzato agli obiettivi aziendali, non all'autopercezione di valore della persona. Secondo Schein, il confronto fra la situazione attuale e quella futura deve essere evidente: non è sufficiente che il decisore percepisca l'ansia dell'inadeguatezza della situazione attuale, poiché senza un obiettivo certo, la stima delle strategie per raggiungerlo e risultati obiettivamente raggiungibili, la situazione attuale, per quanto non soddisfacente, è preferibile a quella nuova.

---

<sup>11</sup> Lewin.K. Field Theory in Social Science

### **3.3 Resistenza al cambiamento**

La resistenza è presente di norma in tutti i processi di cambiamento e può essere rintracciata a livello dei singoli individui, dei gruppi o dell'organizzazione nel suo insieme. Due delle possibili ragioni che determinano tali resistenze sono, senza dubbio, la cultura organizzativa e la struttura di potere. Nessuna spinta al cambiamento risulta efficace in un'organizzazione, se essa viene vissuta come incompatibile con la cultura organizzativa prevalente e la struttura di potere interna.

Per resistenza al cambiamento si intendono quei comportamenti, volontari o involontari, portati avanti dai soggetti impegnati in un progetto che ostacolano lo svolgimento di questo. Consapevolmente o inconsapevolmente le persone che frenano il cambiamento, con i loro atteggiamenti si pongono in chiave antagonista al programma. Cambiare e innovare significa andare a modificare un frammento importante della cultura d'impresa che si è consolidata negli anni; per questo imporre il cambiamento del modo di lavorare delle persone, è un'iniziativa enormemente faticosa che va a toccare abitudini e consuetudini radicate.

Le cause di questi fallimenti sono ascrivibili a ragioni interne alle organizzazioni (buona parte sono imputabili ai dipendenti dell'azienda) e non alla forza delle spinte esterne che pressano per il cambiamento. Le motivazioni alla base delle ostilità dei dipendenti nei confronti del cambiamento sono:

#### **Incertezza del futuro**

Si ha la sicurezza del presente, anche se questo non è dei migliori, ma non si ha alcun tipo di certezza nel futuro e della realtà che si vivrà dopo il cambiamento. Non ci sono sicurezze che la situazione futura sia migliore di quella attuale e la paura dell'ignoto è un grande ostacolo al cambiamento.

### **Abitudini e consuetudini**

Qualsiasi soggetto si identifica con il lavoro che svolge, stringendo un legame affettivo con questo. La paura di cambiare il modo di lavorare e le mansioni da svolgere porta gli individui a scoraggiare il cambiamento. Le persone interessate al cambiamento hanno, infatti, il timore di rendere vana l'esperienza lavorativa acquisita negli anni e sentono lo sgomento di dover iniziare da zero.

### **Privazione dell'identità e paura di perdita del lavoro**

La maggior parte dei cambiamenti organizzativi comportano la trasformazione dei processi produttivi e del modo di operare: riassegnazione dei ruoli, eliminazione o creazione di nuove squadre operative sono una reale conseguenza. Paura di perdere la propria identità o il proprio posto di lavoro sono una forte causa di resistenza al cambiamento, fondamentale è che il modello sia creato in modo che ognuno possa ritrovare il proprio ruolo.

Per cercare di superare la resistenza al cambiamento, qualsiasi programma di cambiamento organizzativo, per avere possibilità di successo, deve avere un punto cardine forte di partenza inteso come fattore motivante per il cambiamento strategico dell'organizzazione.

### **Sostegno da parte del top management**

Il sostegno da parte dei poteri forti aziendali può dare quella spinta aggiuntiva per arrivare all'obiettivo, questo si rende necessario quando il cambiamento interessa più unità aziendali o per evitare rallentamenti dati dalla redistribuzione delle risorse fra diverse unità o ancora per superare ordini contraddittori da parte di manager di ranghi inferiori.

### **Partecipazione e coinvolgimento**

Qualsiasi tipo di cambiamento, per raggiungere i risultati voluti, dovrebbe essere sostenuto attivamente, già dai suoi primi passi, da tutti i soggetti interessati. Le

persone, se coinvolte si sentono parte di un progetto e sosterranno il cambiamento lasciando il loro contributo.

### **Un ambiente che fornisca sicurezza**

Un ambiente sano, piacevole e che fornisce sicurezza psicologica è fondamentale per la riuscita di un progetto. Qualsiasi cambiamento organizzativo è portato avanti dalle persone che compongono l'organizzazione. Questo dovrebbe facilmente riassumere l'importanza del fattore umano all'intero dell'organizzazione stessa.

## Conclusioni

Come specificato nell'introduzione, l'obiettivo del mio elaborato era quello di fornire informazioni adeguate e dettagliate circa il Sistema organizzativo aziendale e i vari organi che lo compongono.

Ho deciso di sviluppare la mia tesi in tre capitoli, nel primo ho parlato dei concetti principali del Sistema organizzativo, da cosa è composto e perchè è così importante per la vita dell'azienda stessa, inoltre ho dato importanza alla definizione di "Organizzazione". È un'unità sociale consapevolmente coordinata composta da due o più persone, che collaborano per raggiungere un obiettivo o un set di obiettivi in comune, questa definizione è importante perchè ci fa capire che all'interno di un'azienda non si lavora solo per se stessi ma bisogna collaborare insieme alle altre menti per raggiungere obiettivi che servono per migliorare l'azienda stessa.

Nel secondo capitolo invece ho svolto un'approfondimento sulle varie tipologie di strutture organizzative che un'azienda può scegliere in base ai propri obiettivi. Ho descritto le strutture più utilizzate dentro un'azienda specificandone per ognuna la definizione per la quale un'azienda sceglie una struttura rispetto ad un'altra ed elencandone vantaggi e svantaggi. L'idea che mi sono fatto a riguardo è che nel mondo di adesso dove tutto gira in maniera molto veloce dove non esiste un'azienda statica, la struttura organizzativa migliore da utilizzare per un'azienda è quella che rappresenta un compromesso tra una struttura fissa e l'ambiente aziendale molto dinamico, e credo che la struttura ibrida sia una delle migliori da utilizzare poichè riesce a combinare una struttura funzionale con una divisionale.

Infine nel terzo capitolo ho parlato del processo di cambiamento di un'azienda in quanto un'azienda per rimanere tale nel tempo ha bisogno di innovarsi e di cambiare e per spiegare questo processo ho fatto riferimento ad alcune teorie di economisti riguardanti il cambiamento come quelle di Lewin e Schein. Secondo loro un'azienda per eseguire il processo di cambiamento dovevano compiere tre fasi, ovvero lo "Sblocco", il "Movimento" e infine il "Congelamento" della situazione di cambiamento.



## Bibliografia

Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, quarta edizione, (2012).

Startup Guide (2021), *La Struttura Organizzativa: un Sistema imprescindibile per le aziende*, <https://www.ionos.it/startupguide/avvio/strutture-organizzative/>

Robbins, S. (1993), *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Mercurio e Testa (2000), *Organizzazioni, assetto e relazioni nel sistema di business*.

D.Pavoncello, *Gestire il cambiamento in una situazione di crisi*

LEWIN K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, (1951).

Shein E., “*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”, *Sloan Management Review*, n. 25 (1984).

