



**Corso di Economia e gestione delle imprese  
(A.A. 2023-2024)**

**Prof.ssa Patrizia Silvestrelli**

**Lezione 5/bis**

**Tipologie di struttura organizzativa**

DIPARTIMENTO DI  
ECONOMIA E DIRITTO

---

# La “dimensione” dell’organizzazione

Le molteplici forme del processo di internazionalizzazione tendono a moltiplicare la dimensione dell’organizzazione

## **dimensione *interna***

incrementa il numero di:

- attività
- funzioni
- divisioni
- infrastrutture

***(crescita endogena)***  
***(più comune nelle grandi imprese)***

## **dimensione *esterna***

tramite:

- cooperazione/accordi
- joint venture
- sviluppo “in rete” (*networking*)

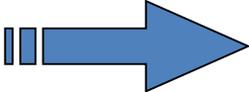
***(crescita esogena)***  
***(più comune nelle piccole imprese)***

# Lo sviluppo esterno delle organizzazioni

Lo sviluppo esterno riguarda molte attività economico-aziendali come

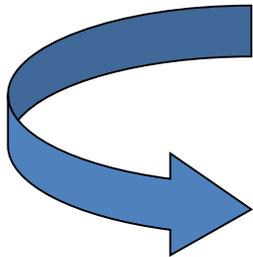
- R&S
- produzione
- politiche di marketing (prodotto, comunicazione, distribuzione)

Creazione di partnership internazionali basate su accordi su base contrattuale (*non equity*) o su accordi su base patrimoniale di partecipazione o societarie (*equity*) tra diverse tipologie di imprese

 **Problema di definire quali siano i *confini* del sistema  
(quali *soggetti*? quali *relazioni*?)**

# La “forma” dell’organizzazione

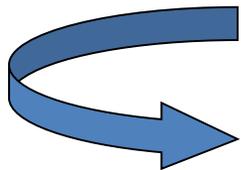
La forma dell’organizzazione fa riferimento alla struttura, ovvero al modo in cui le attività sono strutturate, i processi decisionali regolati e i ruoli gerarchici definiti. Questi aspetti diventano maggiormente complessi se l’impresa opera a livello internazionale.



***Problema di definire anche il sistema di relazioni tra i soggetti all’interno dell’impresa e tra questi e gli operatori all’esterno***

# La struttura organizzativa

- La struttura organizzativa è la risultante delle scelte mediante le quali il lavoro è diviso, ordinato e coordinato all'interno di un sistema organizzativo.
- Emergono i concetti di:
  - divisione del lavoro (*differenziazione*)
  - ordine e regolazione (*strutturazione*)
  - coordinamento e controllo (*integrazione*)
  - leadership (*motivazione e trascinamento*)



verso un fine organizzativo unico  
(*finalizzazione*)

# La struttura organizzativa (II)



**GERARCHIA**

→ Definizione dei livelli di autorità “legale” di tutti coloro che “decidono” in impresa, con distinte funzioni e distinti ruoli di governo, management, lavoro subordinato.

**ORGANIGRAMMA**

→ Assetto “formale” e “cartolare” dell’autorità, dei relativi poteri e delle reciproche relazioni.

**FUNZIONIGRAMMA**

→ Assetto e contenuto delle funzioni e dei compiti di lavoro (area per area, processo per processo, progetto per progetto).

# La struttura organizzativa funzionale

Soluzione organizzativa dove le attività sono divise per “specialità”, ovvero le operazioni della medesima natura sono raggruppate tra loro.

È adottata generalmente da imprese:

- con limitata esperienza sui mercati internazionali
- con strutture organizzative gerarchiche basate sulla divisione delle attività aziendali in funzioni
- di dimensioni non elevate
- produttrici di beni poco differenziati che si rivolgono a mercati piuttosto eterogenei
- con atteggiamento poco attivo verso i mercati esteri

# Rappresentazione della struttura organizzativa funzionale



# I vantaggi e svantaggi della struttura funzionale

## Vantaggi

- Incremento dell'efficienza della direzione poiché i manager possono concentrare la loro attività in un solo settore di attività
- Maggiore coordinamento all'interno della funzione grazie all'assegnazione del potere decisionale a ciascun manager funzionale

## Svantaggi

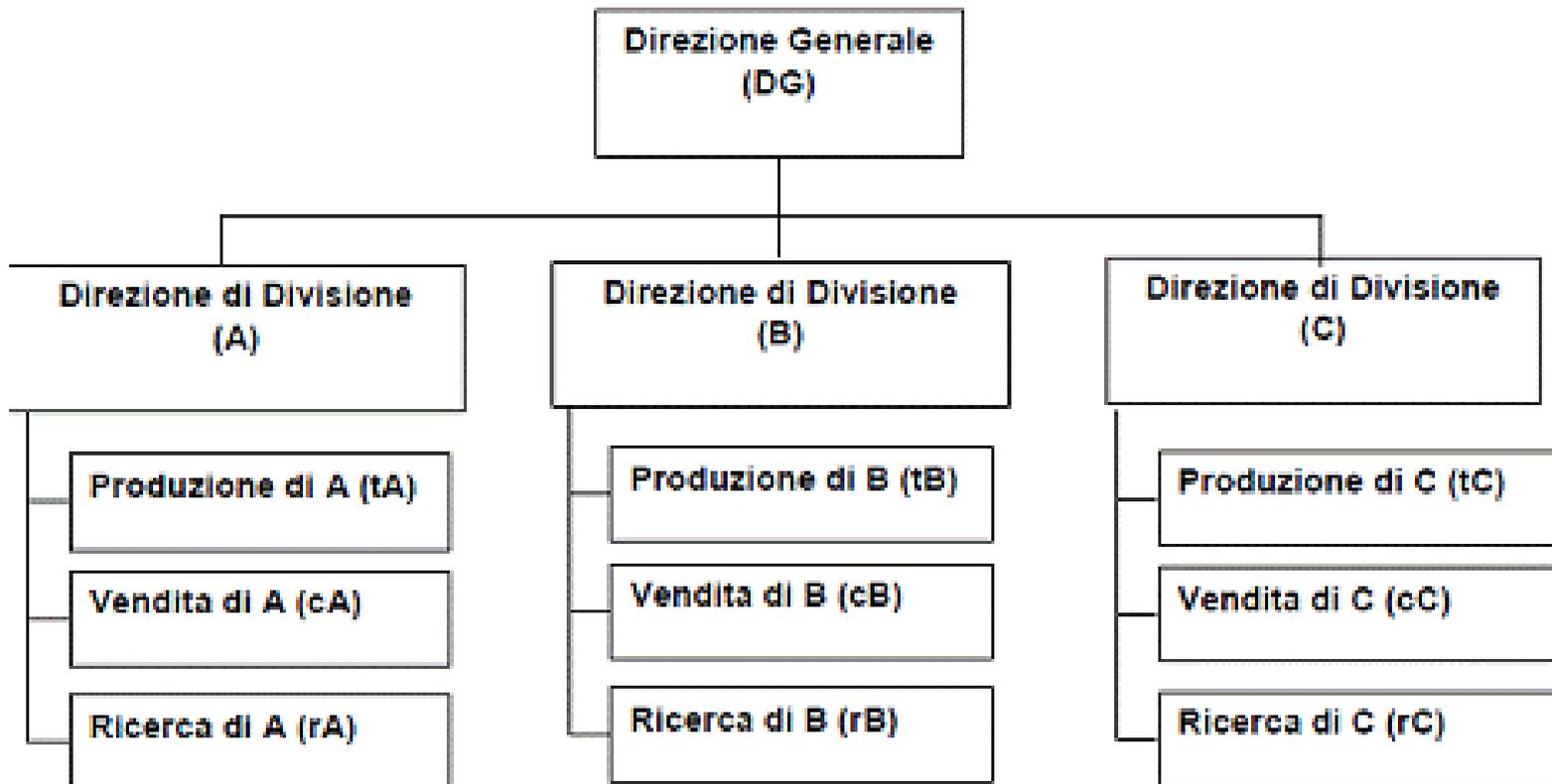
- Moltiplicazione dei livelli gerarchici e difficile coordinamento tra le funzioni
- Rischio di eccessiva focalizzazione da parte del manager sulla propria funzione, dandole eccessiva rilevanza rispetto alle altre attività aziendali

# La struttura organizzativa divisionale per prodotto

## Caratteristiche:

- Tutte le attività (produzione, marketing, finanza, ecc.) inerenti un prodotto vengono raggruppate in una divisione
- Configurazione tipica delle imprese multiprodotto e che sono organizzate come gruppo aziendale (ogni divisione è una sub-holding/sussidiaria)
- Ogni divisione corrisponde ad una unità organizzativa

# Rappresentazione della struttura organizzativa divisionale per prodotto



# I vantaggi e svantaggi della struttura divisionale per prodotto

## Vantaggi

- La struttura facilita la realizzazione della strategia di diversificazione produttiva
- La concentrazione delle attività relative ad uno specifico prodotto permette una maggiore flessibilità delle operazioni
- Migliore coordinamento delle attività della divisione e migliore misurazione delle performance di ciascuna divisione rispetto alle altre

## Svantaggi

- Rischio di eccessiva focalizzazione da parte del manager sulla propria divisione
- Possibili conflitti tra staff dell'amministrazione generale e staff di divisione

# La struttura organizzativa divisionale per area geografica

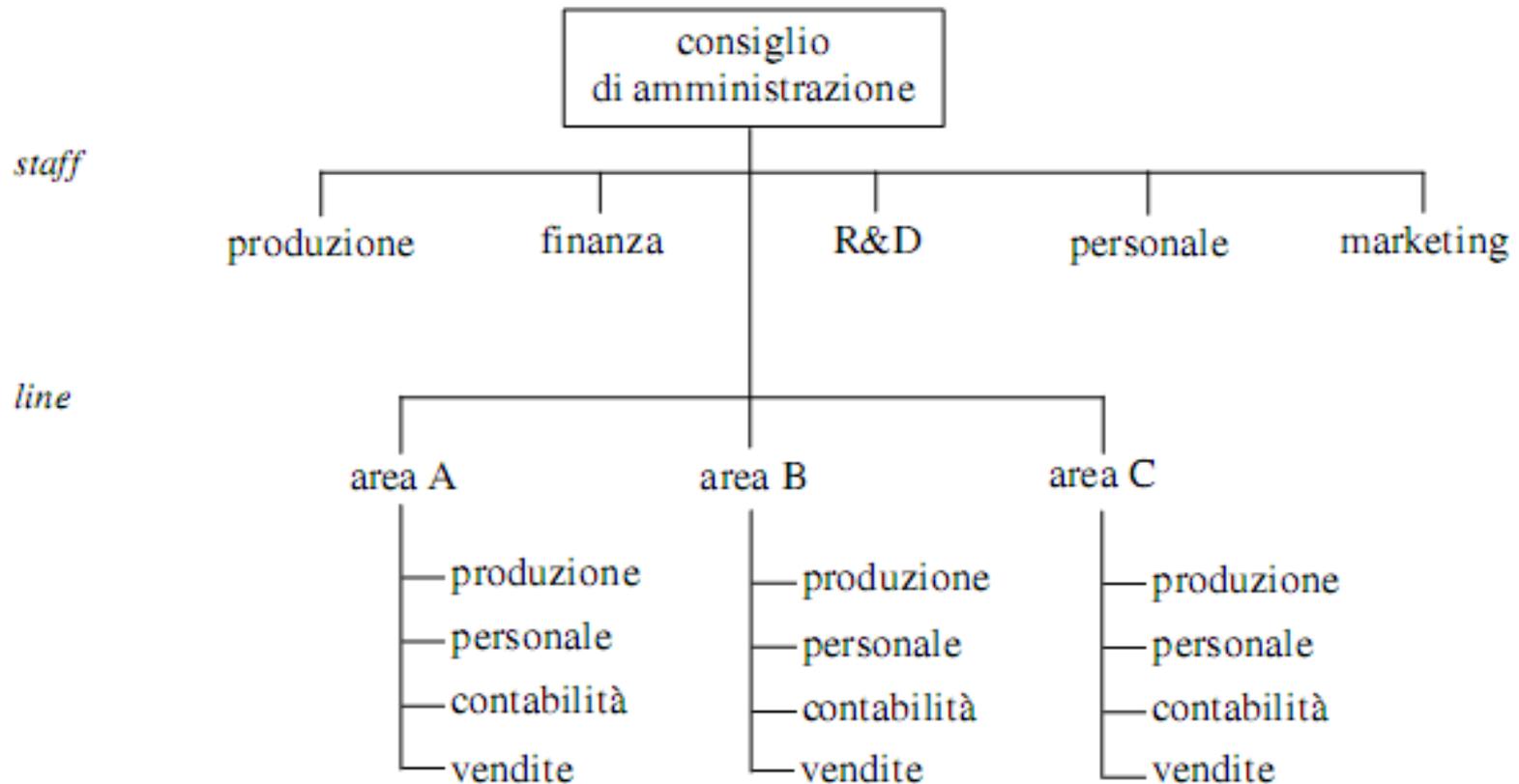
Generalmente adottata quando

- i centri di produzione/erogazione e i mercati finali sono distribuiti su territori molto vasti
- quando l'impresa produce prodotti o eroga servizi simili (es. imprese di assicurazione, imprese telefoniche, imprese petrolifere).

Caratteristiche:

- Ogni divisione corrisponde ad una unità organizzativa che fa parte di un gruppo (ogni divisione è una sub-holding/sussidiaria)

# Rappresentazione della struttura organizzativa divisionale per area geografica



# I vantaggi e svantaggi della struttura divisionale per area geografica

## Vantaggi

- La struttura facilita la comunicazione tra le unità operative dell'area
- Riduzione dei costi di trasporto, maggiore efficienza nella distribuzione
- Possibilità di adattare il prodotto alle specificità locali e interpretare rapidamente i cambiamenti nei gusti dei consumatori

## Svantaggi

- Possibili conflitti tra staff dell'amministrazione generale e staff di divisione

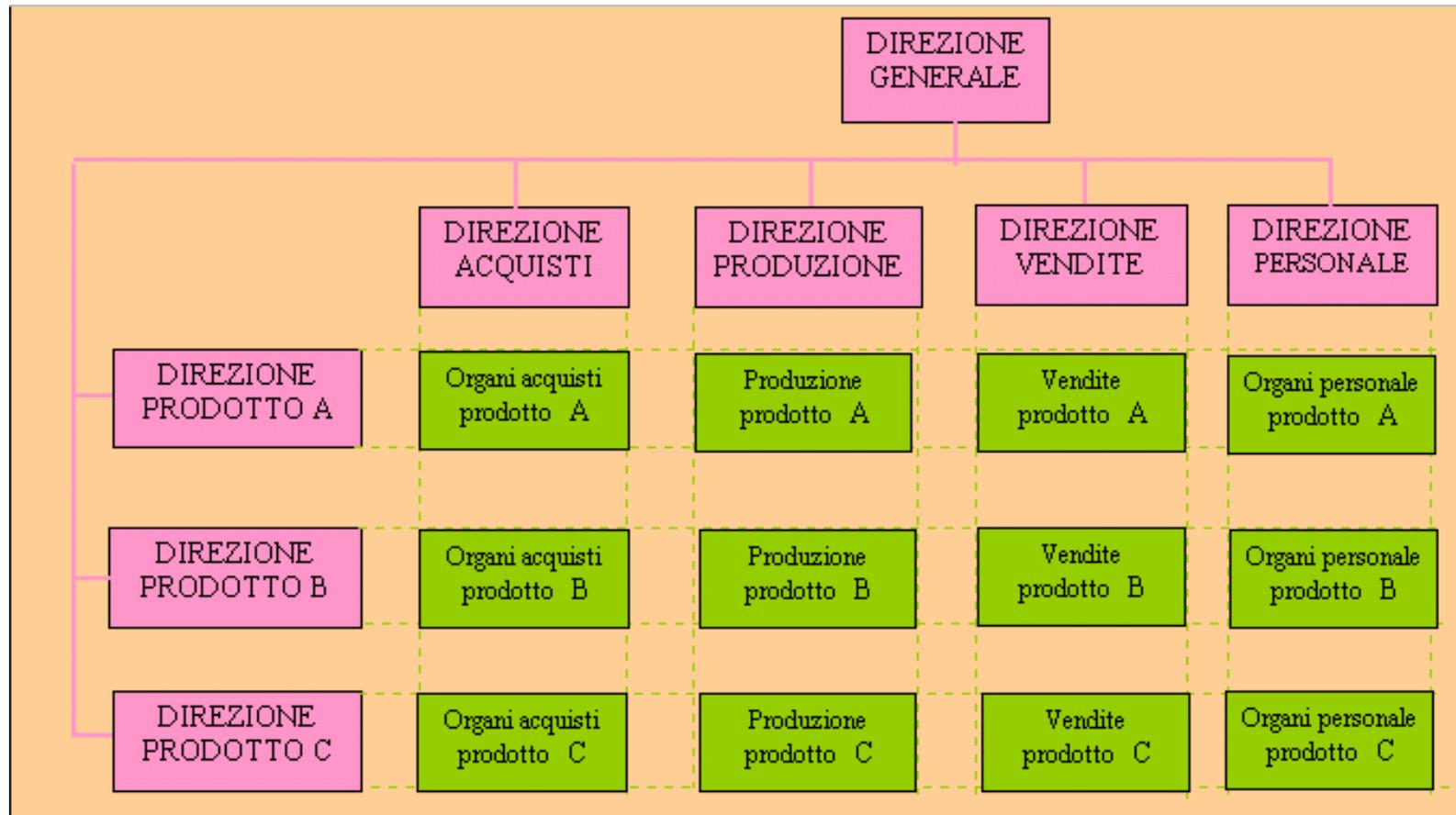
# La struttura organizzativa a matrice

Generalmente adottata quando l'impresa è fortemente diversificata e opera su diverse aree geografiche

Caratteristiche:

- Presenta responsabili distinti per funzioni e per progetti: un manager di funzione per l'allocazione delle risorse a ciascun progetto (finanziamenti, impianti, ecc.) e un manager che ha la responsabilità della conduzione e dei risultati dei singoli progetti (manager di progetto)

# Rappresentazione della struttura organizzativa a matrice



# I vantaggi e svantaggi della struttura a matrice

## Vantaggi

- Chiarezza dei ruoli nel processo decisionale
- Maggiore efficienza e velocità nella comunicazione e nelle decisioni

## Svantaggi

- Maggiori possibilità di conflitti (alle intersezioni delle linee) poiché le divergenze di idee si scaricano sui manager responsabili delle decisioni e che devono tenere presente il contributo di più specialisti aventi sul manager stesso eguale autorità
- Acquisizione di “potere” da parte di chi riesce a risolvere i conflitti, pur non ricoprendo il ruolo di responsabile – modificazione della matrice verso impostazione meno efficiente