

## La struttura aziendale

Il concetto di struttura aziendale racchiude in sé l'insieme delle relazioni tra i gruppi che lavorano in azienda, ed il coordinamento tra loro esistente.

In questo articolo analizzeremo una parte degli studi sulla struttura aziendale portati avanti dallo studioso Henry Mintzberg.

Mintzberg dimostra come non esista una struttura aziendale corretta, ma come invece sia corretto per un'azienda assumere diverse configurazioni aziendali a seconda del contesto in cui essa opera e a seconda dei fattori che influiscono sulla vita aziendale

di Antonella Salvatore

### Le parti dell'organizzazione aziendale

Mintzberg ha innanzitutto individuato quelle che sono le parti fondamentali all'interno dell'organizzazione aziendale.

**1) Base operativa:** sono i lavoratori, gli operai, coloro che si occupano della produzione del prodotto o del servizio.

**2) Direzione aziendale:** è quella parte che oggi si definisce top management, ossia coloro che definiscono le strategie dell'organizzazione, che stabiliscono gli obiettivi, che decidono in che direzione l'azienda dovrà andare.

**3) Manager di linea:** oggi sono chiamati «middle managers», collocati nel mezzo, tra la direzione aziendale e la base operativa, sono ad esempio i responsabili di divisione, i capi reparto, ossia coloro che «traducono» le linee guida che ricevono dalla direzione per fare in modo che la base operativa possa lavorare.

**4) Tecnostruttura:** si tratta di coloro che consentono ai processi produttivi di esistere, coloro che si occupano di IT per esempio, gli analisti.

**5) Staff di supporto:** rappresenta quel personale che fornisce servizi «collaterali» alle attività dell'azienda, ad esempio un ufficio legale, un ufficio di pubbliche relazioni ....

### Gli elementi che determinano la struttura aziendale

È necessario dire che esistono degli elementi che influiscono sulla struttura aziendale e che ne determinano la forma e le caratteristiche:

**1) L'età dell'azienda** - quanto più vecchia è l'azienda, tanto più forte è la burocrazia. Col passare degli anni le aziende tendono a

ripetere i propri comportamenti ed a standardizzarli.

**2) L'età dell'industria** - la struttura di un'azienda dipende ampiamente dal settore in cui l'azienda opera. Ad esempio, aziende giovani, operanti in settori recenti come quello della telefonia mobile, avranno strutture più flessibili rispetto ad aziende operanti in settori nati in epoche ben più lontane (per esempio, l'industria automobilistica).

### 3) Le dimensioni:

— quanto più grande è l'azienda, tanto più complessa sarà la sua struttura;

— quanto più grande è l'azienda, tanto più necessaria sarà l'esistenza di una burocrazia. In effetti, le grandi aziende presentano generalmente strutture complesse, tendono ad avere una standardizzazione delle procedure e la scala gerarchica risulta essere ben definita;

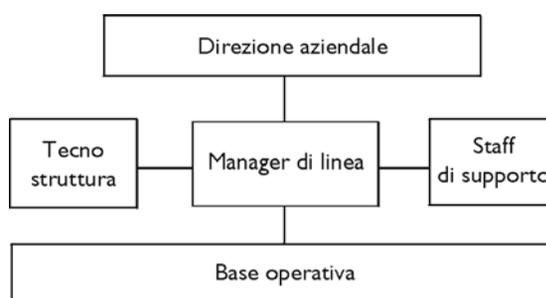
— quanto più grande è l'azienda, tanto più ampie saranno le dimensioni delle singole divisioni.

### 4) L'ambiente

— quanto più è giovane l'ambiente lavorativo, tanto più la struttura è flessibile, presentando meno gerarchie e meno burocrazia;

— quanto più dinamico e com-

TAVOLA 1 - LE PARTI AZIENDALI



plesso è l'ambiente, tanto più la struttura dovrà essere flessibile, essendo impossibile ogni forma di standardizzazione;

— quanto più ostile e difficile è l'ambiente, tanto maggiori saranno l'accentramento dei poteri e la burocrazia, per consentire all'azienda migliore controllo e coordinamento.

### **5) Il potere:**

— la struttura aziendale sarà estremamente centralizzata se il potere è concentrato al livello direttivo. Se c'è poca autonomia, se i middle managers non hanno potere, la struttura aziendale sarà molto burocratizzata e prevarrà un forte rispetto delle gerarchie. Al contrario, se i poteri sono decentrati, la struttura non presenterà accentramento e i manager di linea e le singole divisioni avranno maggiore autonomia decisionale;

— quanto più c'è controllo esterno sull'azienda (ad esempio da parte della casa madre), tanto maggiori saranno burocrazia e standardizzazione;

— quanto più gli individui cercano di acquisire potere internamente, tanto più l'azienda risulterà centralizzata.

### **Le diverse strutture aziendali**

All'inizio di quest'articolo abbiamo detto che ci sono parti fondamentali in ogni azienda.

Quando una di queste parti prevale sulle altre, quando una di queste parti è più ampia delle altre, prende forma la struttura dell'azienda.

Mintzberg individua cinque configurazioni aziendali.

### **Struttura semplice**

In questo caso parliamo di un'azienda piuttosto piccola, dove una o due persone rappresentano la direzione aziendale, e le restanti persone svolgono le attività operative.

È, appunto, una struttura semplice, all'interno della quale si svolgono le attività fondamentali, dove il lavoro è diretto, supervisionato, coordinato dalla direzione, dove c'è quasi assenza di middle managers e dove c'è una consistente base operativa.

Come si intuisce, si tratta di una struttura centralizzata, i poteri sono accentrati, è il classico esempio dell'azienda patronale, dove il proprietario dell'azienda costituisce la direzione dell'azienda stessa.

### **La burocrazia meccanica**

Questo tipo di struttura rappresenta una standardizzazione dei processi produttivi.

La burocrazia meccanica presenta aree di competenza chiaramente delineate, una gerarchia chiara e procedure ben definite. In questo tipo di struttura la base operativa è molto ampia, ossia l'insieme di coloro che hanno mansioni specializzate, gli addetti a mansioni ripetitive.

L'esempio più tipico di questa struttura si è avuto nei periodi di boom industriale con la catena di montaggio; oggi, un esempio è dato dalle società di servizi, che impongono procedure standardizzate e ripetitive.

In questo tipo di struttura prevale la tecnostuttura, che crea e standardizza i processi produttivi; ampia anche la fascia intermedia, quella dei manager di li-

nea, che favoriscono i flussi di comunicazione verticale e che controllano il lavoro specializzato della base operativa.

### **La burocrazia professionale**

In questo caso, ad essere standardizzate sono le competenze dei lavoratori.

Qui la parte organizzativa che prevale è costituita da professionisti, da coloro che hanno controllo sul proprio lavoro e che godono di ampia autonomia per eseguirlo.

Esempi tipici di questa struttura possono essere le società di revisione dei conti, i commercialisti, gli avvocati, strutture che hanno contatto costante e diretto con il pubblico.

Nella burocrazia professionale prevale lo staff di supporto, c'è decentramento, sussiste un basso grado di tecnologia e c'è un limitato sviluppo della tecnostuttura.

### **La soluzione divisionale**

Questo tipo di struttura prevede la dominanza dei middle managers ed una standardizzazione dei risultati.

La soluzione divisionale consente alle singole divisioni di avere ampia autonomia e di interagire fra loro continuamente; si tratta di una soluzione tipica delle grandi aziende e, soprattutto, di quelle che operano su mercati diversi.

In questo tipo di struttura, ogni divisione rappresenta un'organizzazione completa.

### **Adhocrasia**

È l'ultima configurazione indivi-

duata da Mintzberg, un'organizzazione informale, indipendente, con un alto grado di tecnologia, una struttura in cui la parte aziendale dominante è quella della tecnostruttura.

In questo tipo di organizzazione c'è un forte decentramento ed uno scarso livello di burocrazia: per questa ragione, l'adlocrazia può essere tipica di aziende che si trovano nei primi stadi della loro creazione.

In generale, l'adlocrazia è data da collaborazioni temporanee, in essa si lavora per progetto, per ogni progetto esiste un team dedicato a risolvere un problema specifico.

I progetti dell'adlocrazia hanno lo scopo di creare innovazione: quando la richiesta di innovazione viene dal cliente si parla di *adlocrazia operativa*, quando l'innovazione rappresenta una richiesta interna di parla di *adlocrazia amministrativa*.

Per comprendere meglio quan-

to detto sulle configurazioni aziendali, la Tavola 2 illustra tutte le caratteristiche in maniera chiara.

### Accentramento e decentramento

Nell'esame delle diverse configurazioni individuate da Mintzberg abbiamo più volte parlato di accentramento e decentramento.

Vediamo nel dettaglio il significato di questi due concetti.

In linea generale, quando tutto il potere è concentrato nelle mani di un solo individuo o gruppo di individui, quando tutto il potere risiede in un unico luogo dell'azienda, parliamo di accentramento, quindi di struttura centralizzata.

Se il potere viene delegato a più persone o gruppi, o se il potere è diffuso in più parti dell'azienda (ad esempio più sedi della stessa), in quel caso si parla di decentramento dei poteri.

Quando il potere viene delegato dalla direzione aziendale ai manager di linea, quindi, quando il potere scende i diversi livelli di gerarchia, si parla di *decentramento verticale*; se il potere è delegato all'interno dello stesso livello di gerarchia parliamo di *decentramento orizzontale*.

Nel caso in cui il potere viene delegato per una o poche decisioni da prendere nello stesso luogo dell'azienda, Mintzberg definisce il *decentramento selettivo*; in caso contrario, se le decisioni sono molte, il *decentramento* è *parallelo*.

Nello studio delle cinque configurazioni aziendali, è evidente che ognuna di esse comporta forme diverse di accentramento e/o decentramento.

Sicuramente la struttura semplice comporta accentramento dei poteri, una supervisione diretta della direzione aziendale sulla base operativa.

La standardizzazione dei proces-

**TAVOLA 2 - LE CINQUE CONFIGURAZIONI AZIENDALI**

|                           | <b>Struttura semplice</b>                                     | <b>Burocrazia meccanica</b>   | <b>Burocrazia professionale</b>                                   | <b>Soluzione divisionale</b>                                     | <b>Adlocrazia</b>                            |
|---------------------------|---|---|---|--|--|
| <b>Meccanismo</b>         | Supervisione diretta  | Standardizzazione processi produttivi   | Standardizzazione competenze                                      | Standardizzazione dei risultati                                  | Adattamento                                  |
| <b>Parte prevalente</b>   | Direzione aziendale   | Tecnostruttura  | Base operativa  | Manager di linea   | Staff di supporto                            |
| <b>Età azienda</b>        | Giovane, fase iniziale  | Non giovane   | Dipende   | Non giovane  | Giovane                                      |
| <b>Dimensioni azienda</b> | Piccole   | Ampie   | Dipende   | Ampie  | Dipende                                      |
| <b>Ambiente</b>           | Semplice  | Stabile   | Complesso ma stabile  | Abbastanza stabile   | Dinamico e complesso                         |
| <b>Potere</b>             | Supervisione diretta della direzione aziendale, accentramento | Tecnostruttura con potere, possibilità di controllo esterno, limitato decentramento orizzontale | Controllo degli operatori stessi, forte decentramento orizzontale | Controllo dei manager di linea, limitato decentramento verticale | Potere agli esperti, decentramento selettivo |

si produttivi (burocrazia meccanica), mostra un accentramento verticale ed un basso grado di decentramento orizzontale; al contrario, la standardizzazione delle competenze (burocrazia professionale) presenta un'ampia forma di decentramento orizzontale.

Adhocrasia e soluzione divisionale sono entrambe configurazioni in cui prevale il decentra-

mento dei poteri; tuttavia, nella soluzione divisionale c'è un limitato decentramento verticale.

### Conclusioni

L'analisi degli studi condotti da Mintzberg permette di capire che le configurazioni che l'azienda può assumere sono diverse, e

che ogni configurazione è giusta nel proprio contesto.

Mintzberg fa riferimento alla *teoria della contingenza*, secondo la quale l'organizzazione aziendale varia in base al contesto in cui l'azienda deve operare.

Ed abbiamo potuto vedere che il contesto, e tutta una serie di fattori, agiscono contribuendo a determinare quella che sarà la struttura dell'azienda.

### NOVITÀ

## MANUALE DELLE VERIFICHE FISCALI

*Guida operativa dei controlli fiscali nazionali e internazionali di F. Massimo*

*I Edizione, Ipsoa Editore, 2006, pagg. 480, € 45,00  
Con CD-ROM allegato*

Il rapporto tra Amministrazione Finanziaria e contribuente, normalmente regolato da scadenze, adempimenti e comunicazioni, trova nella verifica fiscale il momento in cui le reciproche prerogative, diritti e potestà, si "scontrano" in una dialettica rituale che, sebbene qualifichi le due parti come contrapposte, intende tuttavia soddisfare un'unica finalità riconducibile alla necessità di ricostruire la posizione contabile e fiscale del soggetto verificato.

Per l'esecuzione di un controllo della specie l'Amministrazione dispiega una serie di penetranti poteri, talvolta peculiari del nostro ordinamento nazionale, che possono potenzialmente interferire con la gestione corrente dell'attività d'impresa.

Il testo intende tratteggiare i principali momenti che caratterizzano il rapporto che si instaura dal momento dell'accesso alla verbalizzazione, descrivendo le modalità di esecuzione, i poteri ed le facoltà riconosciute ai soggetti verificati.

Oltre ad esaminare il contesto della verifica generale normalmente indirizzata alle imposte dirette ed all'IVA, il manuale percorre anche la disciplina di verifiche dedicate a imposte armonizzate a livello comunitario come i dazi doganali e le accise.

Con la descrizione delle procedure riferi-

bili a tutte le tipologie di controllo, il testo intende rivolgersi ai verificatori ed ai contribuenti e costituirsi come strumento di immediata consultazione per le rispettive azioni in costanza di verifica.

### Il CD-ROM

Allo scopo, nel cd allegato, sono proposti i modelli di verbalizzazione normalmente utilizzati per tutti gli atti tipici legati alla verifica fiscale. Inoltre, sono riportate tutte le norme nazionali e comunitarie di riferimento. Infine, sono proposte le metodologie operative di controllo indicate dall'amministrazione per determinate categorie di contribuenti.

Il manuale propone, altresì, una panoramica dei profili internazionali della verifica evidenziando la disciplina dello scambio di informazioni e delle verifiche simultanee per i diversi comparti impositivi trattati.

### Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Redazione:** tel. 02 82476087  
e-mail: [comm.int@ipsoa.it](mailto:comm.int@ipsoa.it)
- **Servizio Clienti:** tel. 02 82476794  
e-mail: [servizio.clienti@ipsoa.it](mailto:servizio.clienti@ipsoa.it)
- **Agenzie Ipsoa di zona**  
(sul sito [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it))

