

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 5

Organizzazione Aziendale e Modelli Organizzativi

Come si disegna una struttura organizzativa efficace, e come riconoscerne i limiti quando smette di funzionare.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è l'organizzazione aziendale	4
3. I principali modelli organizzativi.....	6
4. Ampiezza del controllo e livelli gerarchici	9
5. Centralizzazione e decentralizzazione decisionale	11
6. Ruoli, responsabilità e organigramma.....	13
7. I processi trasversali e il coordinamento tra funzioni.....	15
8. Riconoscere quando la struttura organizzativa non funziona più	17
9. Caso pratico guidato.....	18
10. Glossario dei termini chiave.....	20
11. Checklist finale e autoverifica.....	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, spostando l'attenzione dagli strumenti economico-finanziari già presentati nelle dispense precedenti a un tema altrettanto centrale per il ruolo: l'organizzazione aziendale, cioè il modo in cui persone, ruoli e processi vengono strutturati per permettere a un'organizzazione di funzionare in modo efficace.

Un Business Manager, anche quando non ha il potere formale di ridisegnare l'intera struttura organizzativa dell'azienda, si trova costantemente a operare all'interno di una struttura data, a doverne comprendere la logica, e spesso a poter intervenire, entro il proprio perimetro di responsabilità, per migliorarne il funzionamento. Comprendere i principi generali dell'organizzazione aziendale è quindi una competenza preziosa anche per chi non ricopre un ruolo di vertice assoluto.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime quattro dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, i concetti fondamentali dell'organizzazione aziendale, applicabili sia alla lettura critica di una struttura esistente sia alla progettazione di miglioramenti organizzativi all'interno della propria area di responsabilità.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere che cos'è l'organizzazione aziendale e perché è rilevante per un Business Manager;
2. Conoscere i principali modelli organizzativi (funzionale, divisionale, a matrice) e le loro caratteristiche;
3. Comprendere i concetti di ampiezza del controllo e livelli gerarchici;
4. Distinguere organizzazioni centralizzate e decentralizzate;
5. Saper leggere e utilizzare un organigramma come strumento di lavoro;
6. Riconoscere i segnali che indicano il malfunzionamento di una struttura organizzativa.

2. Che cos'è l'organizzazione aziendale

L'organizzazione aziendale, in senso ampio, è il complesso di scelte con cui un'impresa definisce come suddividere il lavoro tra le persone, come coordinare le diverse attività, e come distribuire l'autorità decisionale al proprio interno.

Perché l'organizzazione conta

Due organizzazioni con le stesse persone, le stesse risorse e gli stessi obiettivi possono ottenere risultati molto diversi a seconda di come sono strutturate: una buona organizzazione facilita la comunicazione, riduce le sovrapposizioni e i vuoti di responsabilità, e permette alle competenze individuali di sommarsi efficacemente invece di disperdersi in conflitti di ruolo o duplicazioni di sforzo.

I due problemi fondamentali che l'organizzazione deve risolvere

- La divisione del lavoro: come suddividere le attività complessive dell'organizzazione in compiti più gestibili, assegnati a persone o unità specifiche;
- Il coordinamento: come garantire che le attività suddivise si integrino efficacemente verso gli obiettivi comuni, evitando che la specializzazione produca frammentazione.

Un principio da tenere sempre presente

Non esiste una struttura organizzativa "perfetta" in assoluto: ogni scelta organizzativa comporta compromessi (trade-off), privilegiando alcuni vantaggi a scapito di altri. Una struttura molto specializzata per funzione, ad esempio, favorisce l'eccellenza tecnica in ciascuna area ma può ostacolare il coordinamento trasversale; una struttura molto orientata al cliente o al prodotto favorisce il coordinamento ma può disperdere competenze tecniche specialistiche. Comprendere questi compromessi, più che cercare una soluzione ideale, è la vera competenza da sviluppare.

Un Business Manager che comprende la logica organizzativa della propria azienda, inclusi i suoi limiti intrinseci, è in grado di lavorare più efficacemente all'interno di quella struttura, anticipando le difficoltà di coordinamento che essa inevitabilmente genera, invece di esserne sorpreso o di attribuirle erroneamente a problemi individuali delle persone coinvolte.

3. I principali modelli organizzativi

Presentiamo ora i modelli organizzativi più diffusi nella pratica aziendale, con i rispettivi vantaggi e limiti, applicando il principio dei compromessi già introdotto nel capitolo precedente.

3.1 La struttura funzionale

Nella struttura funzionale, l'organizzazione è suddivisa per grandi funzioni specialistiche (commerciale, produzione, amministrazione, risorse umane), ciascuna guidata da un responsabile che riporta al vertice aziendale.

- Vantaggi: favorisce la specializzazione e l'eccellenza tecnica all'interno di ciascuna funzione, facilita economie di scala nelle risorse condivise;
- Limiti: può generare silos organizzativi poco comunicanti tra loro, con difficoltà di coordinamento su iniziative trasversali che coinvolgono più funzioni contemporaneamente.

3.2 La struttura divisionale

Nella struttura divisionale, l'organizzazione è suddivisa per prodotto, area geografica, o segmento di clientela, con ciascuna divisione dotata di proprie funzioni interne (commerciale, produzione, amministrazione) sufficientemente autonome.

- Vantaggi: favorisce il coordinamento all'interno di ciascuna divisione e una maggiore focalizzazione sulle specifiche esigenze del prodotto, area o cliente servito;
- Limiti: può generare duplicazione di risorse e competenze tra le diverse divisioni, con minori economie di scala rispetto a una struttura funzionale centralizzata.

3.3 La struttura a matrice

Nella struttura a matrice, i collaboratori riportano contemporaneamente a due linee gerarchiche, tipicamente una funzionale (ad esempio il proprio responsabile tecnico) e una di progetto o di prodotto (ad esempio il responsabile di una specifica iniziativa).

- Vantaggi: favorisce sia la specializzazione tecnica sia il coordinamento su iniziative trasversali, ottimizzando l'allocazione di risorse specialistiche su più progetti;
- Limiti: la doppia linea di riporto può generare ambiguità di autorità e conflitti di priorità, richiedendo maturità organizzativa e capacità di gestione dei conflitti particolarmente sviluppate.

Una mappa di sintesi

Modello	Punto di forza principale	Limite principale
Funzionale	Specializzazione tecnica	Silos e coordinamento difficile

Modello	Punto di forza principale	Limite principale
Divisionale	Focalizzazione su prodotto/cliente	Duplicazione di risorse
A matrice	Flessibilità e ottimizzazione risorse	Ambiguità di autorità

Molte organizzazioni reali, specie di media e grande dimensione, non adottano un modello puro ma soluzioni ibride, che combinano elementi funzionali e divisionali in funzione delle proprie esigenze specifiche. Un Business Manager dovrebbe abituarsi a leggere la propria organizzazione non cercando un'etichetta unica e definitiva, ma comprendendo quali elementi di ciascun modello sono effettivamente presenti e quali compromessi ne derivano nella pratica quotidiana.

4. Ampiezza del controllo e livelli gerarchici

Due concetti tecnici, ma di grande rilevanza pratica per un Business Manager che gestisce un team, riguardano quante persone un responsabile può efficacemente coordinare, e quanti livelli gerarchici attraversa una decisione prima di essere effettivamente attuata.

L'ampiezza del controllo (span of control)

L'ampiezza del controllo indica il numero di collaboratori diretti che riportano a un singolo responsabile. Non esiste un numero "ideale" universale, ma alcuni fattori influenzano quale ampiezza sia sostenibile in un contesto specifico:

- La complessità e variabilità delle attività svolte dai collaboratori: attività molto standardizzate permettono un'ampiezza di controllo maggiore rispetto ad attività molto variabili e complesse;
- Il livello di esperienza e autonomia dei collaboratori: team più esperti e autonomi richiedono un coordinamento meno intensivo rispetto a team meno esperti;
- La disponibilità di strumenti di supporto (procedure standardizzate, sistemi informativi) che riducono il bisogno di supervisione diretta continuativa.

I livelli gerarchici e la loro rilevanza

Il numero di livelli gerarchici tra il vertice dell'organizzazione e chi opera direttamente a contatto con il cliente o con il processo produttivo influisce sulla velocità con cui le decisioni si trasmettono e sulla distanza percepita tra vertice e base operativa. Organizzazioni con molti livelli gerarchici (strutture "alte") tendono a essere più lente nel processo decisionale ma offrono percorsi di crescita più articolati; organizzazioni con pochi livelli (strutture "piatte") tendono a essere più rapide ma possono generare un carico di coordinamento eccessivo sui responsabili con ampiezza di controllo molto elevata.

Il collegamento tra i due concetti

Ampiezza del controllo e livelli gerarchici sono strettamente collegati: a parità di numero complessivo di persone nell'organizzazione, una minore ampiezza di controllo media richiede necessariamente più livelli gerarchici per coordinare tutte le persone, mentre una maggiore ampiezza di controllo permette di ridurre i livelli gerarchici necessari.

Un'implicazione pratica per il Business Manager

Se un Business Manager si accorge di dedicare una quota eccessiva del proprio tempo a supervisionare in dettaglio l'operato dei propri collaboratori diretti, senza riuscire a dedicare tempo sufficiente ad attività di pianificazione o di relazione con gli stakeholder, questo può essere un segnale che l'ampiezza del proprio controllo è eccessiva rispetto al livello di autonomia e di supporto strumentale disponibile, suggerendo la necessità di introdurre un livello intermedio di coordinamento o di investire nello sviluppo dell'autonomia dei collaboratori.

5. Centralizzazione e decentralizzazione decisionale

Un'altra dimensione fondamentale dell'organizzazione aziendale riguarda dove, nella struttura gerarchica, vengono effettivamente prese le decisioni: un tema distinto ma collegato ai modelli organizzativi già presentati nel capitolo 3.

Che cosa distingue centralizzazione e decentralizzazione

In un'organizzazione centralizzata, le decisioni rilevanti vengono prese prevalentemente al vertice, con i livelli inferiori che dispongono di un margine di autonomia limitato. In un'organizzazione decentralizzata, l'autorità decisionale è distribuita verso i livelli intermedi o operativi, che dispongono di maggiore autonomia entro limiti definiti.

I vantaggi della centralizzazione

- Maggiore coerenza e uniformità delle decisioni su tutta l'organizzazione;
- Migliore visione d'insieme nelle decisioni che coinvolgono più aree contemporaneamente;
- Minore rischio di decisioni contraddittorie tra diverse parti dell'organizzazione.

I vantaggi della decentralizzazione

- Maggiore rapidità nelle decisioni operative, senza necessità di attendere l'approvazione di livelli superiori;
- Maggiore motivazione e sviluppo dei manager intermedi, che esercitano una reale responsabilità decisionale;
- Decisioni potenzialmente più informate, prese da chi è più vicino al contesto specifico della situazione.

Il ruolo del Business Manager in questo equilibrio

Un Business Manager opera tipicamente in una posizione intermedia rispetto a questo equilibrio: riceve un certo grado di autonomia dalla direzione aziendale per la propria area di responsabilità, e a sua volta decide quanto delegare ai propri collaboratori. Comprendere consapevolmente questo doppio ruolo — beneficiario di una delega e, al tempo stesso, soggetto che delega — aiuta a gestire con maggiore equilibrio entrambe le direzioni della relazione.

Trovare il giusto livello di delega verso il proprio team

Applicando i principi di delega già accennati nella Dispensa 1 di questo percorso, un Business Manager dovrebbe calibrare il livello di autonomia concessa ai propri collaboratori in funzione della loro esperienza e affidabilità dimostrata, della criticità della decisione in gioco, e della propria reale capacità di supervisionare tutte le decisioni se decidesse di accentrarle su di sé. Una delega eccessiva verso collaboratori non ancora pronti espone a rischi operativi; una delega insufficiente genera colli di bottiglia decisionali e frustrazione nel team.

Un principio pratico spesso richiamato nella letteratura manageriale: delegare non significa abdicare alla propria responsabilità, ma trasferire l'autorità decisionale mantenendo comunque la responsabilità complessiva del risultato. Un buon Business Manager costruisce, nel tempo, un sistema di delega progressiva, aumentando l'autonomia concessa ai collaboratori man mano che dimostrano affidabilità, mantenendo però sempre momenti di verifica proporzionati alla criticità delle decisioni delegate.

6. Ruoli, responsabilità e organigramma

Concretizziamo ora la trattazione presentando l'organigramma, lo strumento grafico più diffuso per rappresentare la struttura organizzativa, e i principi per un suo utilizzo efficace da parte di un Business Manager.

Che cosa rappresenta, e che cosa non rappresenta, un organigramma

Un organigramma rappresenta tipicamente la struttura formale di riporto gerarchico: chi riporta a chi, quali funzioni esistono, come sono raggruppate. È importante comprendere, tuttavia, che un organigramma non rappresenta necessariamente il modo in cui le persone comunicano e collaborano realmente nella pratica quotidiana: le relazioni informali, spesso altrettanto rilevanti per il funzionamento effettivo dell'organizzazione, non sono visibili in questo strumento.

La chiarezza dei ruoli: un elemento spesso sottovalutato

Oltre alla struttura gerarchica, un buon funzionamento organizzativo richiede una chiarezza esplicita sui ruoli e le responsabilità di ciascuna posizione, spesso mancante anche in organizzazioni con un organigramma formalmente ben definito. Strumenti utili per esplicitare questa chiarezza includono le job description (descrizioni di ruolo) e matrici di responsabilità come il modello RACI.

Il modello RACI

Il modello RACI è uno strumento utile per chiarire, per ciascuna attività o decisione rilevante, chi ne è Responsabile dell'esecuzione (Responsible), chi ne è responsabile ultimo del risultato (Accountable), chi va Consultato prima della decisione (Consulted), e chi va semplicemente Informato dell'esito (Informed).

Ruolo RACI	Significato	Esempio
Responsible	Esegue materialmente l'attività	Il collaboratore che redige un'offerta commerciale
Accountable	Risponde ultimo del risultato	Il Business Manager, per l'offerta approvata
Consulted	Va consultato prima della decisione	Il responsabile amministrativo, per le condizioni economiche
Informed	Va informato dell'esito	La direzione aziendale, per offerte di importo rilevante

L'applicazione del modello RACI, anche in forma semplificata, aiuta a prevenire due tra le più frequenti cause di malfunzionamento organizzativo: le sovrapposizioni di responsabilità (più persone che si ritengono "accountable" per la stessa decisione, generando conflitti) e i

vuoti di responsabilità (nessuno che si ritenga effettivamente responsabile, con il rischio che l'attività non venga svolta o venga svolta in ritardo).

7. I processi trasversali e il coordinamento tra funzioni

Come già accennato a proposito dei limiti della struttura funzionale nel capitolo 3, molte attività rilevanti in un'organizzazione attraversano più funzioni contemporaneamente, richiedendo meccanismi di coordinamento che vadano oltre la sola struttura gerarchica formale.

Un esempio di processo trasversale

Il processo che va dalla ricezione di un ordine cliente fino alla consegna e alla fatturazione attraversa tipicamente più funzioni: commerciale (ricezione ordine), produzione o logistica (evasione), amministrazione (fatturazione e incasso). Un'organizzazione strutturata rigidamente per funzione, senza adeguati meccanismi di coordinamento trasversale, rischia di generare ritardi e inefficienze proprio nei punti di passaggio tra una funzione e l'altra.

I meccanismi di coordinamento trasversale

- Riunioni periodiche interfunzionali, dedicate specificamente al monitoraggio di processi che attraversano più funzioni, secondo una logica già incontrata in altri percorsi di questa collana a proposito del coordinamento tra funzioni diverse;
- Ruoli di collegamento (liaison), figure dedicate specificamente a facilitare la comunicazione tra funzioni diverse su specifici processi o progetti;
- Procedure documentate che definiscono esplicitamente i passaggi di consegna tra una funzione e l'altra, con relative responsabilità e tempistiche;
- Strumenti digitali condivisi, che permettano una visibilità comune sullo stato di avanzamento di un processo trasversale a tutte le funzioni coinvolte.

Il ruolo specifico del Business Manager nel coordinamento trasversale

Come già evidenziato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della natura trasversale del ruolo, il Business Manager è spesso la figura naturalmente più adatta a presidiare il coordinamento tra funzioni diverse all'interno della propria area di responsabilità, proprio per la sua posizione di interfaccia tra più funzioni, distinta dalla prospettiva più verticale e specialistica dei singoli responsabili funzionali.

Un consiglio pratico

Quando un Business Manager individua un processo trasversale critico per la propria area, che attraversa più funzioni con frequenti inefficienze o ritardi, è spesso più efficace investire tempo nella mappatura esplicita del processo — chi fa che cosa, in che ordine, con quali tempi attesi — piuttosto che limitarsi a sollecitare genericamente una maggiore collaborazione tra le funzioni coinvolte, spesso insufficiente da sola a risolvere problemi strutturali di coordinamento.

La mappatura di un processo trasversale: un metodo semplice

Un metodo pratico per mappare un processo trasversale consiste nel ricostruirlo passo dopo passo con i responsabili delle funzioni coinvolte, annotando per ciascun passaggio: chi lo esegue, quanto tempo richiede in condizioni normali, e quali informazioni o materiali sono necessari per iniziarlo. Questa semplice ricostruzione, spesso realizzata per la prima volta proprio in occasione di un problema ricorrente, rivela con frequenza sorprendente passaggi ridondanti, attese non necessarie, o punti di ambiguità mai resi espliciti in precedenza, che una volta identificati diventano relativamente semplici da correggere.

8. Riconoscere quando la struttura organizzativa non funziona più

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con un tema di grande rilevanza pratica: come riconoscere i segnali che indicano che una struttura organizzativa, un tempo adeguata, ha smesso di funzionare efficacemente, tipicamente a seguito della crescita dell'organizzazione o di cambiamenti significativi nel contesto di riferimento.

I segnali tipici di malfunzionamento organizzativo

- Decisioni che richiedono tempi eccessivamente lunghi, con frequenti passaggi tra più livelli gerarchici o funzioni prima di giungere a una conclusione;
- Conflitti ricorrenti su chi sia responsabile di una determinata attività o decisione, segnale di ambiguità nei ruoli già discussa nel capitolo 6;
- Informazioni che non circolano efficacemente tra funzioni diverse, con episodi ricorrenti di attività svolte in modo s coordinato o duplicato;
- Un carico di lavoro percepito come eccessivo da specifici responsabili, segnale di una possibile ampiezza di controllo non più sostenibile, come discusso nel capitolo 4;
- Difficoltà nel far fronte a nuove esigenze del mercato o dei clienti, segnale che la struttura, adeguata al contesto precedente, potrebbe non essere più coerente con le esigenze attuali.

Che cosa può fare un Business Manager, entro il proprio perimetro

Anche senza il potere formale di ridisegnare l'intera struttura organizzativa dell'azienda, un Business Manager può tipicamente intervenire, entro la propria area di responsabilità, su alcuni degli elementi già presentati in questa dispensa: chiarire ruoli e responsabilità attraverso strumenti come il modello RACI, introdurre meccanismi di coordinamento trasversale per processi critici, e calibrare più consapevolmente il livello di delega verso i propri collaboratori.

Quando è necessario coinvolgere la direzione aziendale

Alcuni segnali di malfunzionamento, specie quelli che richiedono una modifica della struttura gerarchica complessiva o una riallocazione di risorse tra funzioni diverse, superano il perimetro di intervento diretto di un Business Manager, e richiedono di essere portati con evidenze concrete all'attenzione della direzione aziendale, secondo i principi di comunicazione trasparente già illustrati nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito del reporting.

Un'organizzazione, come qualunque sistema complesso, tende naturalmente a irrigidirsi nel tempo se non sottoposta a revisioni periodiche: una struttura organizzativa perfettamente adeguata al momento della sua progettazione può diventare progressivamente meno efficace man mano che l'organizzazione cresce, il mercato evolve, o le persone coinvolte cambiano. Riconoscere questi segnali per tempo, invece di adattarsi passivamente a un

funzionamento sempre meno efficiente, è una competenza preziosa per qualunque Business Manager.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

I temi presentati in questa dispensa — modelli organizzativi, ampiezza del controllo, centralizzazione, chiarezza dei ruoli, coordinamento trasversale — non vanno considerati come conoscenze puramente teoriche, ma come strumenti diagnostici che un Business Manager può applicare costantemente alla propria realtà quotidiana, per comprendere le cause profonde di difficoltà organizzative che, a un primo sguardo, potrebbero sembrare semplicemente problemi di scarsa collaborazione tra le persone, mentre spesso derivano da scelte strutturali non più adeguate al contesto attuale.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Business Manager di una divisione che gestisce l'assistenza tecnica post-vendita, cresciuta rapidamente negli ultimi due anni da cinque a diciotto collaboratori senza modifiche alla struttura organizzativa originaria, riscontra un peggioramento nei tempi di risposta ai clienti e un clima di crescente tensione all'interno del team.

Passo 1 — Analisi dei segnali di malfunzionamento

Applicando la lista di segnali del capitolo 8, il Business Manager riconosce almeno tre criticità: un'ampiezza di controllo ormai eccessiva (tutti e diciotto i collaboratori riportano ancora direttamente a lui), decisioni che si accumulano in attesa della sua approvazione personale, e conflitti ricorrenti su chi debba gestire le richieste più complesse dei clienti.

Passo 2 — Applicazione dei concetti di ampiezza del controllo

Applicando i principi del capitolo 4, il Business Manager riconosce che un'ampiezza di controllo di diciotto collaboratori diretti è difficilmente sostenibile per attività che richiedono una supervisione qualitativa non standardizzabile, e decide di introdurre un livello intermedio di coordinamento.

Passo 3 — Introduzione di due team leader

Vengono individuati due collaboratori senior, promossi a team leader con la responsabilità diretta di nove collaboratori ciascuno, secondo una struttura più sostenibile. Applicando il modello RACI del capitolo 6, vengono chiarite le nuove responsabilità: i team leader diventano Responsible per la supervisione quotidiana, mantenendo il Business Manager come Accountable per il risultato complessivo dell'area.

Passo 4 — Introduzione di un meccanismo di coordinamento per i casi complessi

Applicando i principi del capitolo 7, viene introdotta una breve riunione quotidiana di quindici minuti tra il Business Manager e i due team leader, dedicata specificamente all'assegnazione dei casi più complessi, eliminando l'ambiguità precedente su chi dovesse gestirli.

Passo 5 — Monitoraggio dei risultati

Nei tre mesi successivi, i tempi medi di risposta ai clienti migliorano sensibilmente, e un sondaggio interno informale segnala una significativa riduzione della percezione di conflitto all'interno del team, confermando l'efficacia della revisione organizzativa introdotta.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come una crescita rapida, se non accompagnata da un adeguamento della struttura organizzativa, generi inevitabilmente tensioni e inefficienze, e come un Business Manager possa intervenire concretamente, entro il proprio perimetro di responsabilità, applicando principi organizzativi relativamente semplici — ampiezza del controllo, chiarezza dei ruoli, meccanismi di coordinamento — per ripristinare un funzionamento efficace, senza necessità di una ristrutturazione complessiva dell'intera azienda.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Struttura funzionale	Modello organizzativo che suddivide l'organizzazione per grandi funzioni specialistiche (commerciale, produzione, amministrazione).
Struttura divisionale	Modello organizzativo che suddivide l'organizzazione per prodotto, area geografica o segmento di clientela.
Struttura a matrice	Modello organizzativo in cui i collaboratori riportano contemporaneamente a due linee gerarchiche.
Ampiezza del controllo (span of control)	Numero di collaboratori diretti che riportano a un singolo responsabile.
Centralizzazione/decentralizzazione	Grado in cui l'autorità decisionale è concentrata al vertice o distribuita verso i livelli intermedi e operativi.
Organigramma	Rappresentazione grafica della struttura formale di riporto gerarchico di un'organizzazione.
Modello RACI	Strumento che chiarisce, per ciascuna attività, chi è Responsible, Accountable, Consulted e Informed.
Processo trasversale	Attività che attraversa più funzioni organizzative, richiedendo meccanismi di coordinamento oltre la struttura gerarchica.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

1. Sapresti spiegare i vantaggi e i limiti principali della struttura funzionale, divisionale e a matrice?
2. Ricordi che cosa si intende per ampiezza del controllo e quali fattori la influenzano?
3. Sapresti spiegare la differenza tra centralizzazione e decentralizzazione decisionale?
4. Ricordi che cosa rappresentano le quattro lettere del modello RACI?
5. Sapresti indicare almeno tre meccanismi di coordinamento trasversale tra funzioni diverse?
6. Ricordi almeno tre segnali che indicano un malfunzionamento della struttura organizzativa?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 6, dedicata alla gestione e allo sviluppo dei team. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi ai modelli organizzativi e al modello RACI.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sulla progettazione organizzativa (organizational design);
- Strumenti digitali per la costruzione e condivisione di organigrammi e matrici di responsabilità;
- Percorsi di formazione executive in organizzazione aziendale e change management;
- Consulenti specializzati in organizzazione, per interventi di maggiore complessità che superano il perimetro di intervento diretto di un singolo Business Manager.

Chiusura della Dispensa 5

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, fornendo gli strumenti concettuali per comprendere e, entro i propri limiti di competenza, migliorare la struttura organizzativa della propria area di responsabilità. La dispensa successiva affronterà la gestione e lo sviluppo dei team, completando il collegamento tra struttura organizzativa e gestione delle persone.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026