

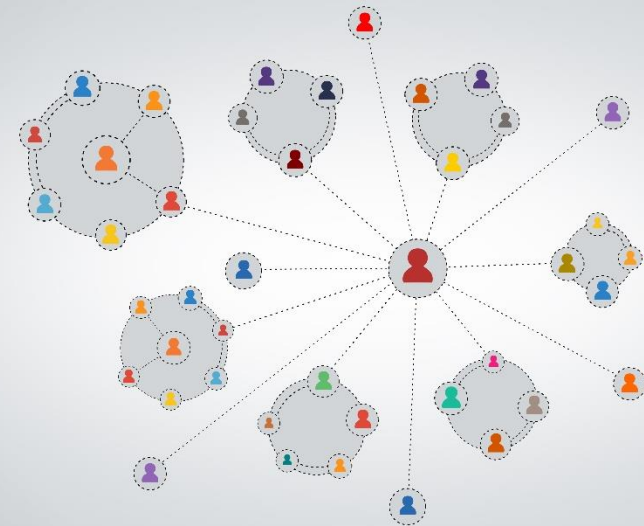


UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



TIPI DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE



*Rielaborazione a cura del progetto EQUiPE 2020
Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO*



Indice

- ❑ Cos'è la struttura organizzativa
- ❑ La piramide aziendale: l'organigramma
- ❑ La struttura funzionale
- ❑ La struttura divisionale
- ❑ La struttura ibrida
- ❑ La struttura a matrice
- ❑ Quale struttura scegliere?
- ❑ Le strutture a confronto: vantaggi e svantaggi



Cos'è la struttura organizzativa

1 di 2

Una **struttura organizzativa** è costituita dalle **unità organizzative** fra cui sono ripartite le attività dell'impresa.

Le diverse unità sono **collegate tra loro** in modo da creare più livelli di supervisione fino a raggiungere un vertice di comando.

Le **strutture** che si possono ottenere combinando gerarchicamente le unità sono diverse.

Classicamente, si qualifica la struttura organizzativa in base ai criteri di raggruppamento utilizzati per le Unità direttamente coordinate dal Vertice aziendale.

Per rappresentare la gerarchia aziendale si usa uno strumento di rappresentazione grafica, denominato **organigramma**.



Cos'è la struttura organizzativa

2 di 2

Una struttura organizzativa è costituita da:

- le **unità organizzative** che sono state adottate
- i **rapporti gerarchici** che le collegano

➔ Le strutture organizzative sono di diverso tipo

➔ I criteri di divisione utilizzati ai livelli più alti, distinguono i diversi tipi

➔ Per rappresentare le strutture si usa l'**organigramma**

La piramide aziendale: l'organigramma

1 di 2

L'organigramma è uno strumento utile per comprendere il **sistema delle relazioni gerarchiche** e la **mapa delle responsabilità**.

L'organigramma è costituito:

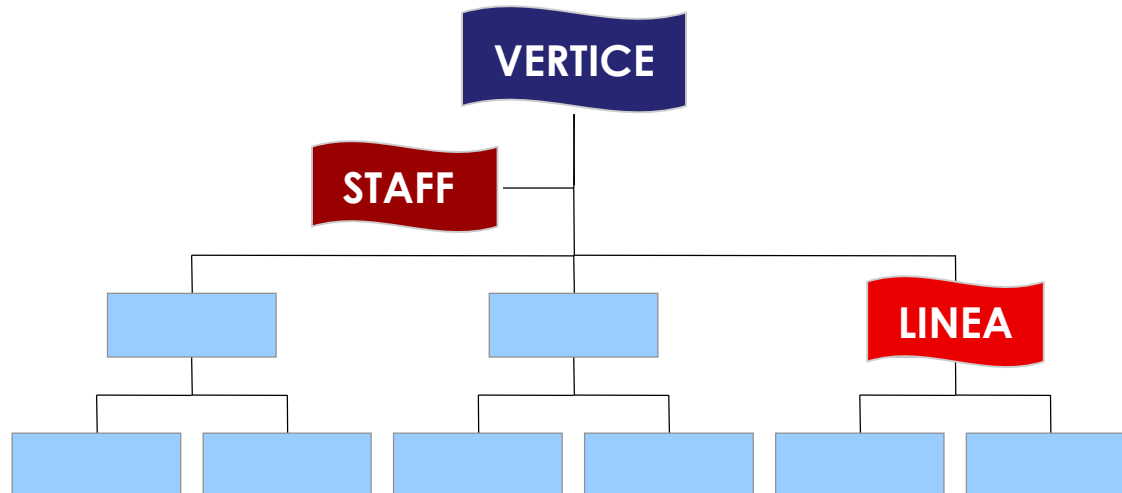
- dal **Vertice aziendale** che assicura l'unicità di comando
- dalle **Unità** cosiddette **di Linea** che svolgono le principali attività operative attraverso proprie unità
- dalle **Unità** cosiddette **di Staff** che svolgono attività di supporto come la pianificazione, l'amministrazione del personale, la standardizzazione del lavoro.

Nel caso delle piccole aziende alcune attività di staff sono affidate a professionisti esterni come il commercialista, il consulente del lavoro, il formatore aziendale.

La piramide aziendale: l'organigramma

2 di 2

L'organigramma raffigura la piramide aziendale attraverso le **relazioni di dipendenza** tra le unità



Il **Vertice aziendale** governa l'intera struttura.
Le **Unità di Linea** svolgono le **attività operative**.
Le **Unità di Staff** assistono le unità di Linea.



La struttura funzionale

1 di 2

Quando le Unità direttamente governate dal Vertice aziendale sono **raggruppate in base ai “mezzi”**, la struttura è chiamata **funzionale**.

Infatti **ciascuna Unità di Linea svolge una Funzione** tipica dell'impresa.

Ad esempio la Ricerca e Sviluppo, la Produzione, il Marketing, la Vendita, gli Acquisti sono Funzioni tipiche per svolgere l'ideale flusso di attività dell'azienda.

Le Unità di Linea, in questo caso, tendono a raggruppare ruoli specialistici che hanno competenze specifiche per svolgere la Funzione.

Nelle strutture funzionali le Unità di Linea sono coordinate dal Vertice attraverso la supervisione diretta.

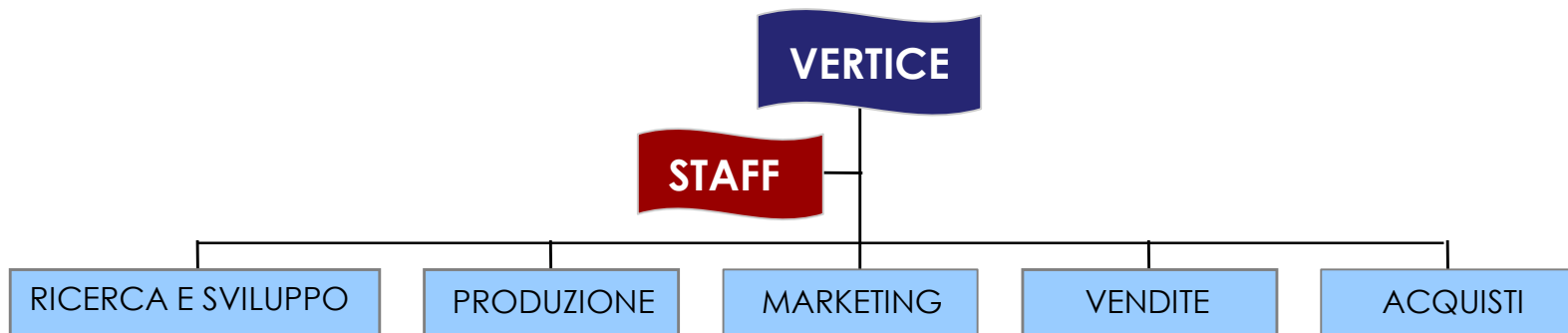
La struttura funzionale

2 di 2

Struttura che utilizza il **raggruppamento in base ai “mezzi”**

Criteri di divisione: le Unità di Linea sono le **funzioni aziendali** che raggruppano specialisti con conoscenze tecniche simili

Modalità di coordinamento: il Vertice coordina le Unità di Linea per **supervisione diretta**





La struttura divisionale

1 di 2

Quando le Unità direttamente governate dal Vertice aziendale sono **raggruppate in base ai “fini”**, la struttura è chiamata **divisionale**.

In questo caso le **Unità di Linea**, o **Divisioni**, dispongono di tutte le strutture che servono a svolgere le attività necessarie per raggiungere il risultato finale (ad esempio, la commercializzazione, la progettazione, la produzione).

Nelle strutture divisionali, le Unità di Linea sono coordinate dal Vertice attraverso la **standardizzazione dei risultati**.

Si parla di standardizzazione dal momento che ogni Divisione deve predefinire, in fase di pianificazione, il risultato a cui intende arrivare.

Oggi si usa anche il termine Business Unit per indicare strutture organizzative autonome nella gestione del proprio mercato.

La struttura divisionale

Struttura che utilizza il **raggruppamento in base ai “fini”**

Criteri di divisione: le unità di Linea si differenziano per cliente, prodotto, area geografica

Modalità di coordinamento: il Vertice coordina le Unità di linea con la standardizzazione degli obiettivi





La struttura ibrida

1 di 2

Quando le Unità direttamente governate dal Vertice aziendale sono **raggruppate sia in base ai “fini” che in base ai “mezzi”** la struttura è detta **ibrida**.

In questo caso **convivono** Unità di Linea che debbono presidiare un prodotto, un cliente od un mercato, con Unità di Linea che debbono presidiare una specifica Funzione aziendale, come ad esempio uno stabilimento dedicato

Nelle strutture ibride le Unità di Linea sono coordinate dal Vertice attraverso due meccanismi: la **standardizzazione dei risultati** e la **supervisione diretta**.

La struttura ibrida è ricorrente in aziende medio-grandi, che operano in mercati molto competitivi, che richiedono sia attività standard che attività non standard.

La struttura ibrida

2 di 2

- Struttura che **combina** il raggruppamento in base ai “fini” e quello in base ai “mezzi”
- **Criteri di divisione:** le Unità di Linea si differenziano sia per Funzione sia per prodotto/mercato
- **Modalità di coordinamento:** il Vertice coordina le Unità di linea per standardizzazione degli obiettivi e supervisione diretta





La struttura a matrice

1 di 2

Quando diverse Unità possono esercitare contemporaneamente il comando sulle medesime persone la struttura è chiamata **a matrice**.

I singoli quindi possono avere due capi.

In questa struttura le persone, raggruppate in base a criteri funzionali, sono attribuite ai reparti funzionali, ad esempio Produzione, Marketing e Ricerca e Sviluppo. Tuttavia, le stesse persone possono essere assegnate anche a strutture temporanee per realizzare attività a progetto.

L'organigramma è come una tabella o "a matrice". Nelle **colonne** sono rappresentate le **Funzioni aziendali**, nelle **righe** vi sono le **Unità a Progetto** che reclutano nelle diverse Funzioni gli specialisti per sviluppare il progetto o la commessa.

Funzioni e Progetti rispondono al Vertice aziendale.

Nelle strutture a matrice il coordinamento è basato sulla standardizzazione degli obiettivi e delle competenze.

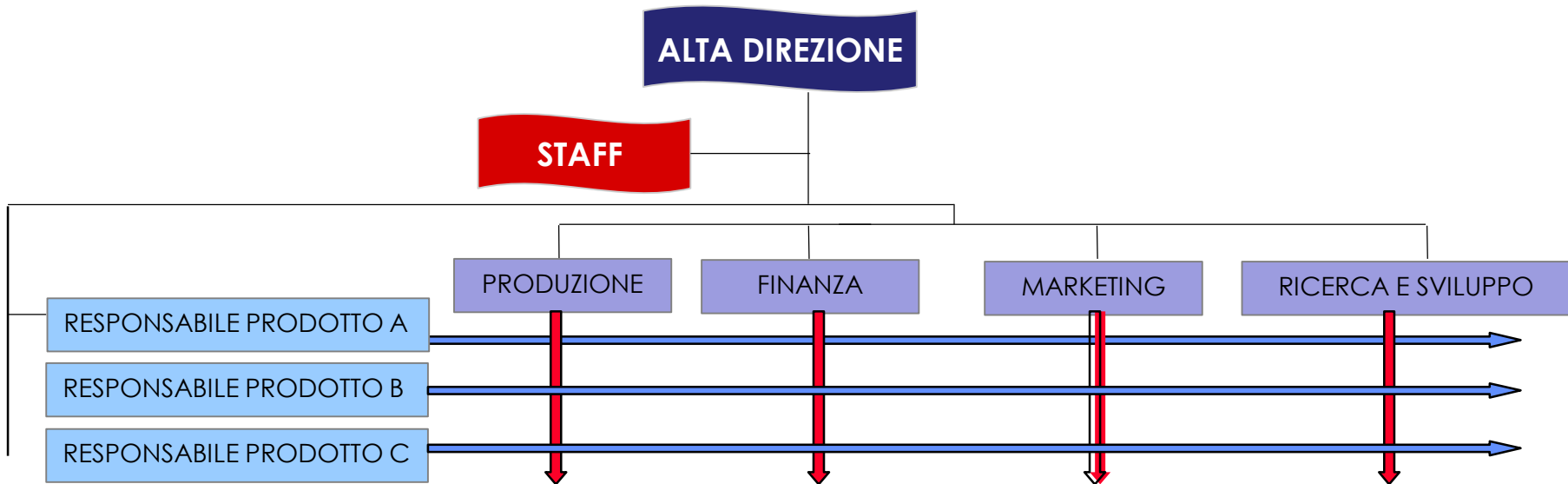
La struttura a matrice

2 di 2

Struttura in cui due **unità organizzative diverse** hanno **autorità sulla medesima persona**

Criteri di divisione: le unità di linea sono raggruppate contemporaneamente per funzioni specialistiche e per prodotto o cliente o commessa

Modalità di coordinamento: coordinamento per standardizzazione degli obiettivi e standardizzazione delle competenze





Quale struttura scegliere?

1 di 2

La presenza di diversi criteri di raggruppamento pone il problema della scelta del criterio più adatto per la struttura della mia azienda.

In effetti non ci sono criteri che sono migliori in assoluto, ma criteri che sono più **adatti** ai diversi livelli della piramide aziendale.

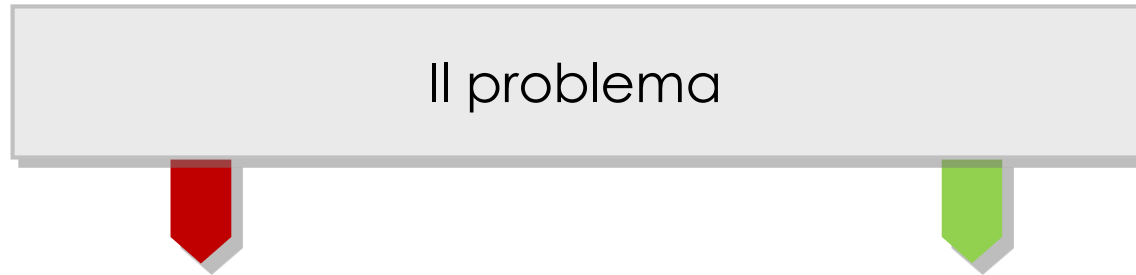
Ad esempio, quando un'azienda è di piccole dimensioni e produce in modo standard per un mercato di massa usa in genere una struttura funzionale.

Quando invece, ad esempio, un'impresa è di dimensioni medio-grandi e deve produrre per mercati diversi con prodotti differenti si adotta una struttura divisionale oppure una struttura ibrida.

Le aziende che usano la struttura a matrice sono in genere aziende di grandi dimensioni che lavorano a progetti o commesse ed hanno bisogno di creare gruppi temporanei di lavoro per realizzare, ad esempio, un impianto per un cliente.

Quale struttura scegliere?

2 di 2



non è quale criterio è
migliore in assoluto

ma quale criterio è **più
adatto ai diversi livelli della
piramide**

➤ **criterio funzionale:** è più diffuso ai livelli alti o più bassi

➤ **criterio di mercato:** è più diffuso ai livelli intermedi



Le strutture a confronto: vantaggi e svantaggi

1 di 2

Tutti i tipi di struttura hanno vantaggi e svantaggi.

La **struttura funzionale è orientata al processo**; infatti è più adatta per fare efficienza perché standardizza il lavoro, specializza le persone, punta al pieno impiego di uomini ed impianti. Ma la stessa standardizzazione può indurre comportamenti ripetitivi e burocratici.

La **struttura divisionale è orientata al prodotto**: infatti dà maggiore autonomia alle Divisioni che possono essere più flessibili alle richieste del mercato. Ma questa autonomia può portare a duplicazioni e inefficienze.

La **struttura a matrice** invece **è orientata al cliente**: infatti punta alla risposta al cliente con l'impiego temporaneo di specialisti in attività a progetto. Ma la co-presenza di più punti di comando può generare situazioni di conflitto tra Funzioni e Progetti.



Le strutture a confronto: vantaggi e svantaggi

2 di 2

- Le strutture funzionali puntano all'efficienza ma rischiano la burocratizzazione
- Le strutture divisionali puntano al prodotto ma rischiano la duplicazione degli staff
- Le strutture a matrice puntano sul cliente ma rischiano conflitti interni

	VANTAGGI	SVANTAGGI
FUNZIONALE	EFFICIENZA DEL PROCESSO	BUROCRATIZZAZIONE
DIVISIONALE	ORIENTAMENTO AL PRODOTTO	DUPLICAZIONI DEGLI STAFF
A MATRICE	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	CONFLITTI INTERNI



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO, finanziato dalla Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, in collaborazione con la Commissione Nazionale per la Formazione Continua e l'Apprendistato dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e realizzato dal Politecnico di Milano, in particolare dal:

- Centro Metid (Centro Metodologie Innovative per la Didattica)*
- MIP Politecnico di Milano (Business School del Politecnico di Milano)*

Aggiornamento ed editing a cura di: EQUiPE 2020, a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Febbraio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it