



UNITE

DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELLA
COMUNICAZIONE

Anno Accademico
2022/2023

PROF. ANTONIO PRENCIPE

*Ricercatore di Economia Aziendale
Docente di Entrepreneurship e Strategia aziendale
Università degli Studi di Teramo*

**FORME ORGANIZZATIVE E SISTEMI DIREZIONALI:
I FONDAMENTI DELL'IMPLEMENTAZIONE E DELLA
COMUNICAZIONE DELLA STRATEGIA**

(CAP 6)

UNIT V - SLIDE

STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE

Il successo di un'azienda è sempre frutto di una strategia vincente e della sua efficiente implementazione.

L'attuazione (implementazione) della strategia parte dalla definizione degli assetti organizzativi interni.

I DUE LIVELLI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA

Individuazione delle unità, dei rapporti gerarchici e di coordinamento tra loro

MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA

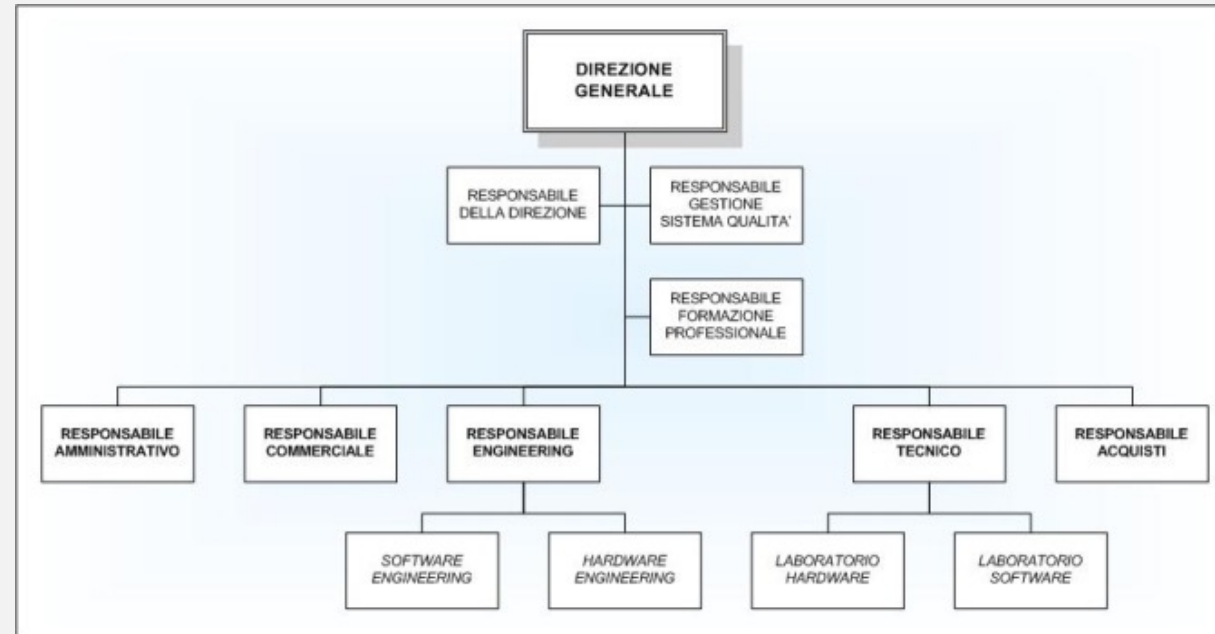
Creazione di un mansionario per singola posizione aziendale

VISUALIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Unità di ultimo grado

Unità di secondo grado

Unità di primo grado



Posizioni organizzative

UNITÀ ORGANIZZATIVE

Il raggruppamento delle risorse umane in unità specializzate può avvenire adottando diversi criteri

- Compiti
- prodotti
- ubicazione geografica
- processi

PRINCIPALI MODELLI ORGANIZZATIVI

- modello funzionale
- modello divisionale
- modello a matrice
- modello a progetto

IL MODELLO FUNZIONALE

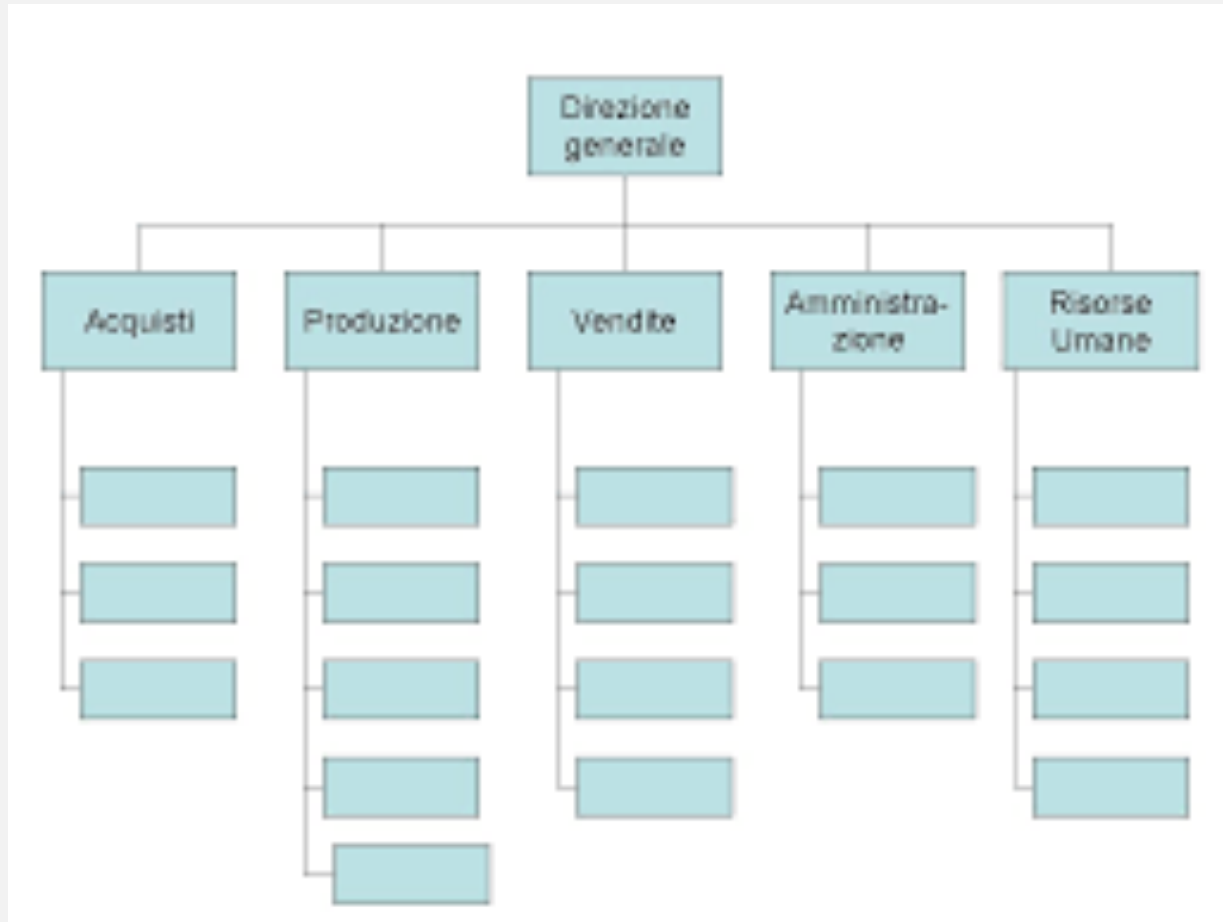
1/2

- raggruppamento in unità in funzione di compiti comuni;
- vantaggi in termini di: economie di scala; sviluppo di apprendimento e competenze; sistemi di controllo standardizzati;
- ogni funzione ha una visione parziale del business;

le funzioni sono interconnesse tramite “legami forti”, questo richiede un forte coordinamento e controllo da parte della direzione;

si addice ad imprese mono-business.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE



IL MODELLO DIVISIONALE

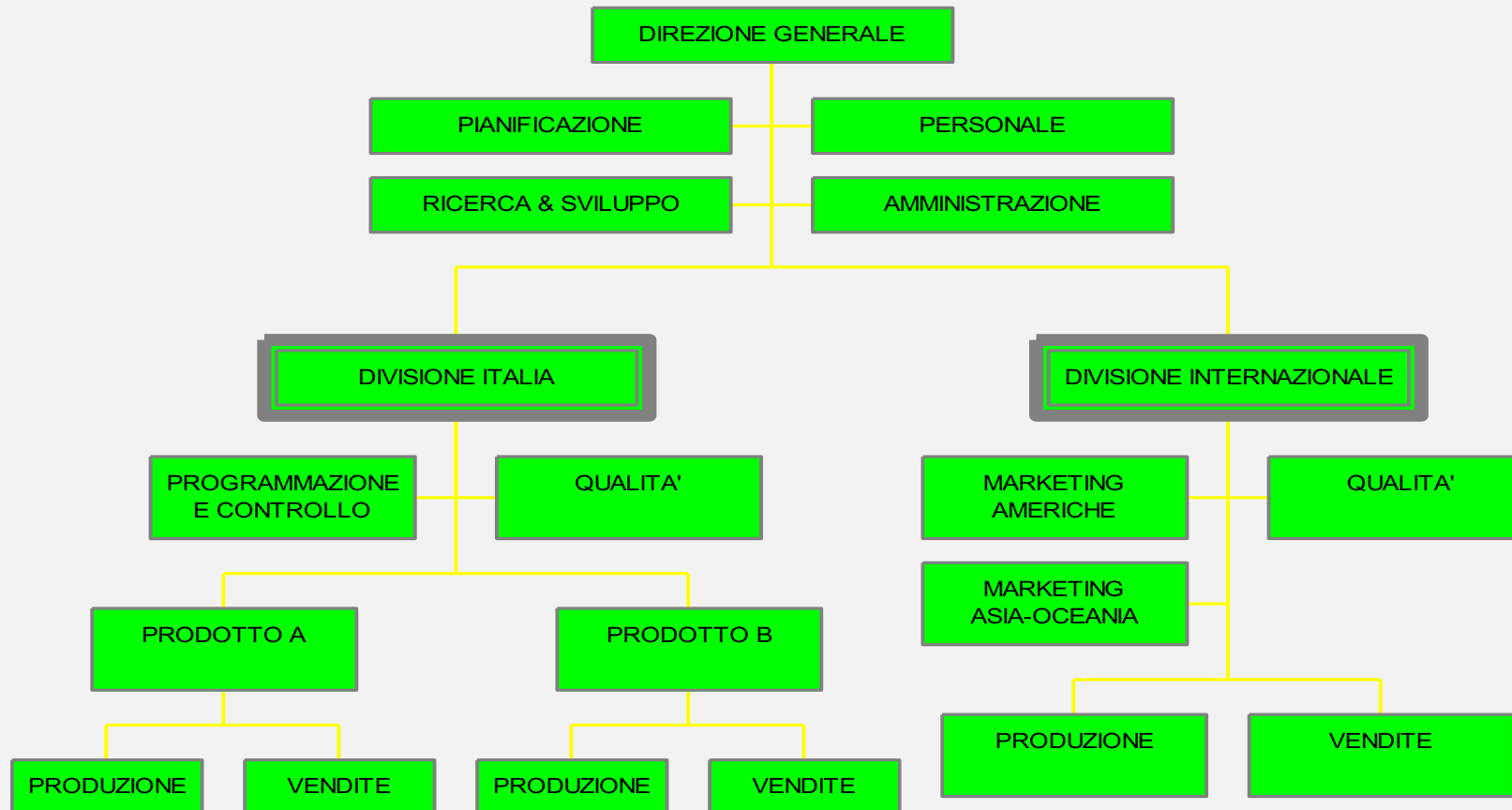
decentramento del processo decisionale (struttura a “legami deboli”);

centri di profitto – controllo per performance;

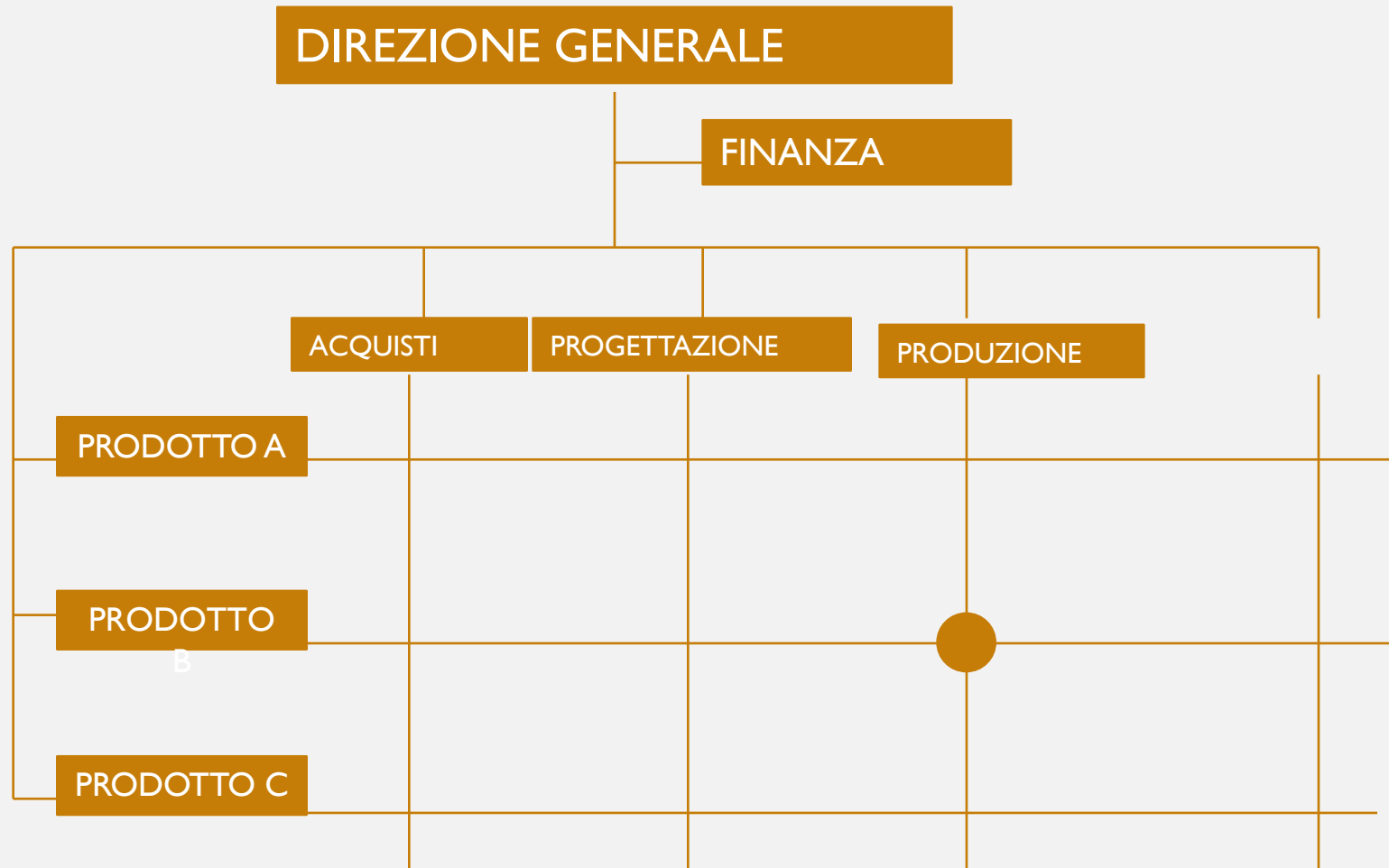
sviluppo di competenze di leadership;

si addice ad imprese multi-business.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA MULTIDIVISIONALE



LA STRUTTURA A MATRICE



I RUOLI NELLE STRUTTURE MATRICIALI

ALTA DIREZIONE



Mantiene gli equilibri di potere e definisce gli standard di prestazione

RESPONSABILI
FUNZIONALI



Non hanno piena responsabilità sulle risorse co-gestite ma conservano in via esclusiva la gestione delle risorse umane da assegnare a i progetti/prodotti

IL MANAGER DI
PROGETTO O DI
PRODOTTO



Utilizza al meglio le risorse affidate per la realizzazione del prodotto/progetto

2 BOSS MANAGER



Risponde a due linee gerarchiche
Sono richieste elevate capacità personali di negoziazione

LE FONTI E LE DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

(CAP 7)

UNIT VI - SLIDE

IL VANTAGGIO COMPETITIVO

un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui concorrenti quando ottiene o può ottenere in maniera continuativa una redditività superiore



un'impresa ottiene il vantaggio competitivo se crea un margine superiore a quello dei concorrenti tra quanto l'acquirente è disponibile a pagare i beni che intende acquistare e quanto costa produrre tali beni (Postrel S., 2004)

IL VANTAGGIO COMPETITIVO

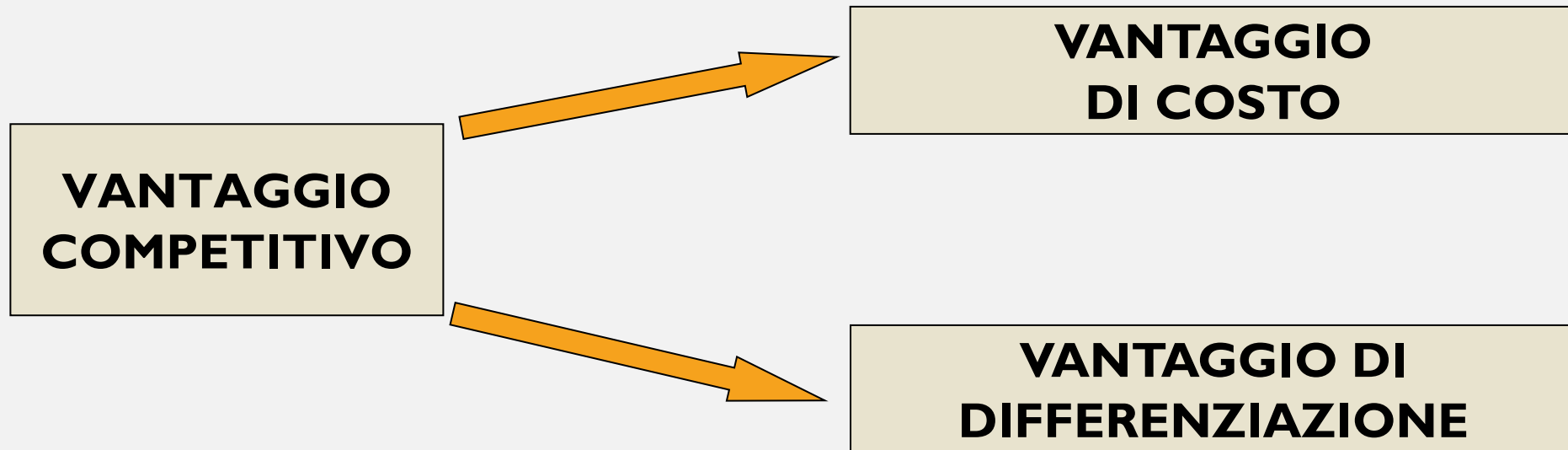
il vantaggio competitivo è determinato dall'insieme dei punti di forza, espressi in termini di risorse e competenze (conoscenze e risorse esclusive, capacità distintive), che si detengono rispetto ai fattori critici di successo

COME SI MANIFESTA?

SUPERIORE CAPACITA'
DI CONTENERE I COSTI

CAPACITA' DI OFFRIRE
QUALCOSA DI UNICO

TIPOLOGIE DI VANTAGGIO COMPETITIVO



LE STRATEGIE COMPETITIVE DI PORTER

FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

BASSO COSTO

DIFFERENZIAZIONE

SETTORE

LEADERSHIP DI COSTO

DIFFERENZIAZIONE

SEGMENTO

FOCALIZZAZIONE

AMBITO COMPETITIVO

LE CONDIZIONI DI SUCCESSO DELLA LEADERSHIP DI COSTO

COMPETENZE E RISORSE

- Accesso alle fonti di finanziamento
- Innovazione di processo
- Supervisione lavoro esecutivo
- Bassi costi di distribuzione

CONDIZIONI ORGANIZZATIVE

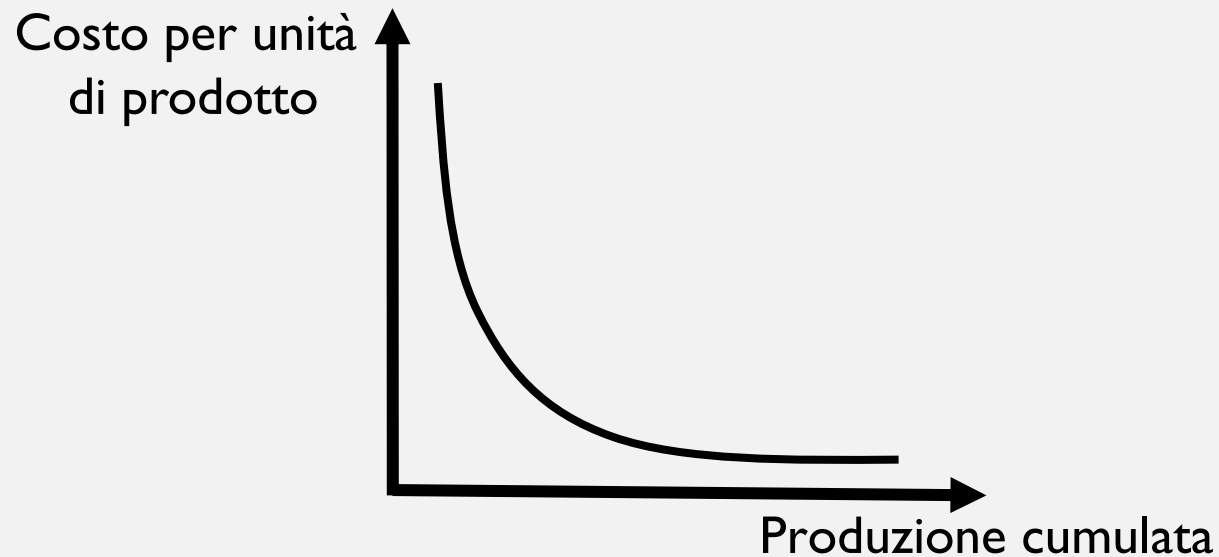
- Stretto controllo dei costi
- Reporting frequenti e dettagliati
- Incentivi orientanti al rispetto di obiettivi quantitativi

LA CURVA DI ESPERIENZA

Si basa sull'**osservazione** della riduzione sistematica del tempo richiesto per fabbricare un prodotto

Economie di apprendimento:
valutazione non soltanto delle ore di lavoro diretto ma anche la variazione di tutti i costi aggiuntivi all'aumentare del volume cumulato di produzione

CURVA DI ESPERIENZA



La legge dell'esperienza

Il costo unitario del valore aggiunto di un prodotto standardizzato si riduce secondo una percentuale costante (normalmente compresa tra il 20 e il 30%) ogni volta che la produzione cumulata raddoppia.

LE ORIGINI DEL VANTAGGIO DI COSTO

Economie di scala

Economie di apprendimento

Tecnologia di processo

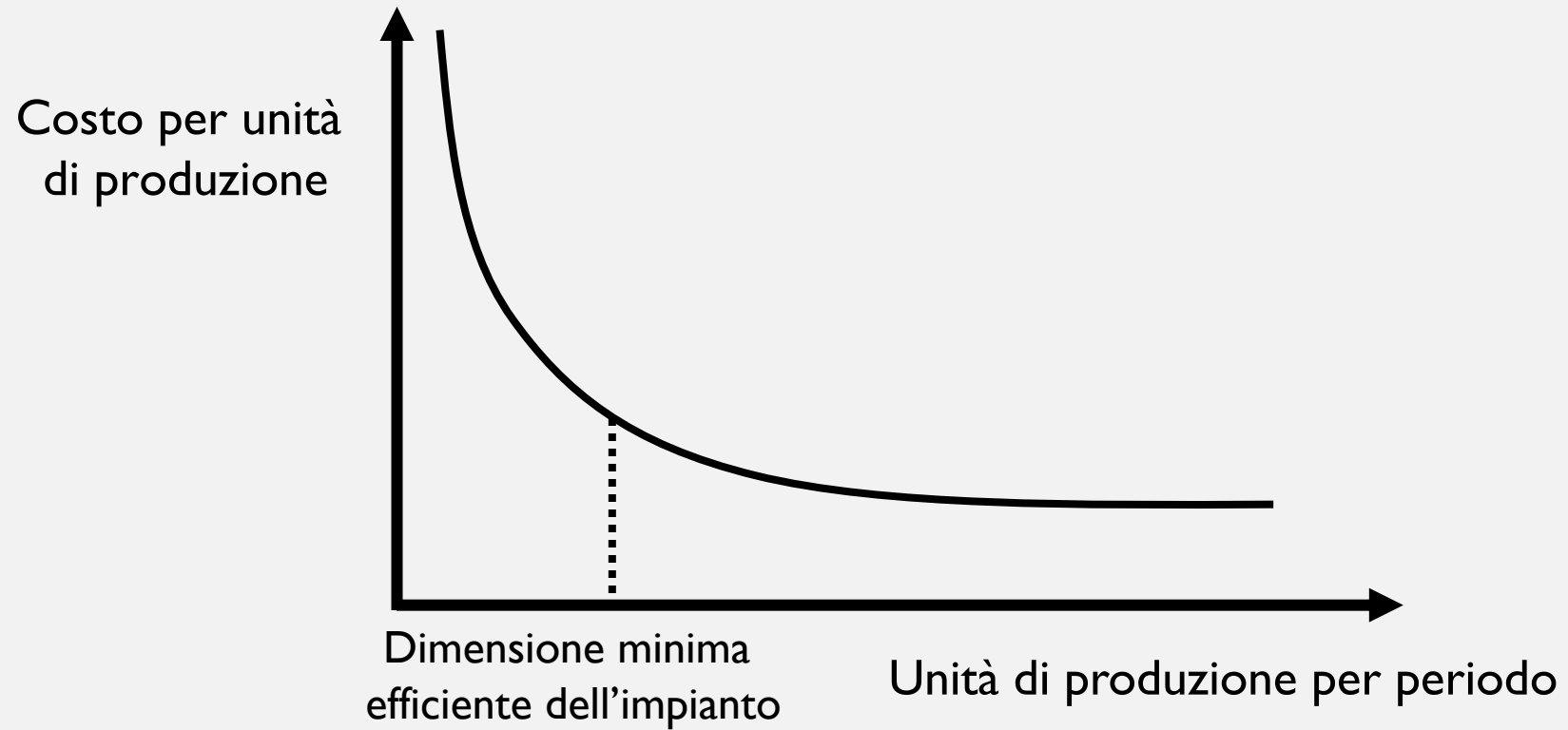
Progettazione del prodotto

Costo degli input

Utilizzo delle capacità

Efficienza residuale

ECONOMIE DI SCALA



LE LEVE DI DIFFERENZIAZIONE

Aspetti tangibili

- Design
- Tecnologia
- Assistenza alla clientela

Aspetti intangibili

- Considerazioni sociali, emotive, psicologiche
- Immagini di marca
- Immagini dell'impresa

LA SUPERIORITÀ DEL VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE

Il vantaggio di costo è meno difendibile nel tempo a causa...

Dei processi innovativi della concorrenza

Della nascita di nuove tecnologie

LE CONDIZIONE DI SUCCESSO DELLA DIFFERENZIAZIONE

COMPETENZE E RISORSE

- elevate competenze di marketing
- innovazione del prodotto
- creatività
- ricerca di base
- cooperazione stretta tra i canali

CONDIZIONI ORGANIZZATIVE

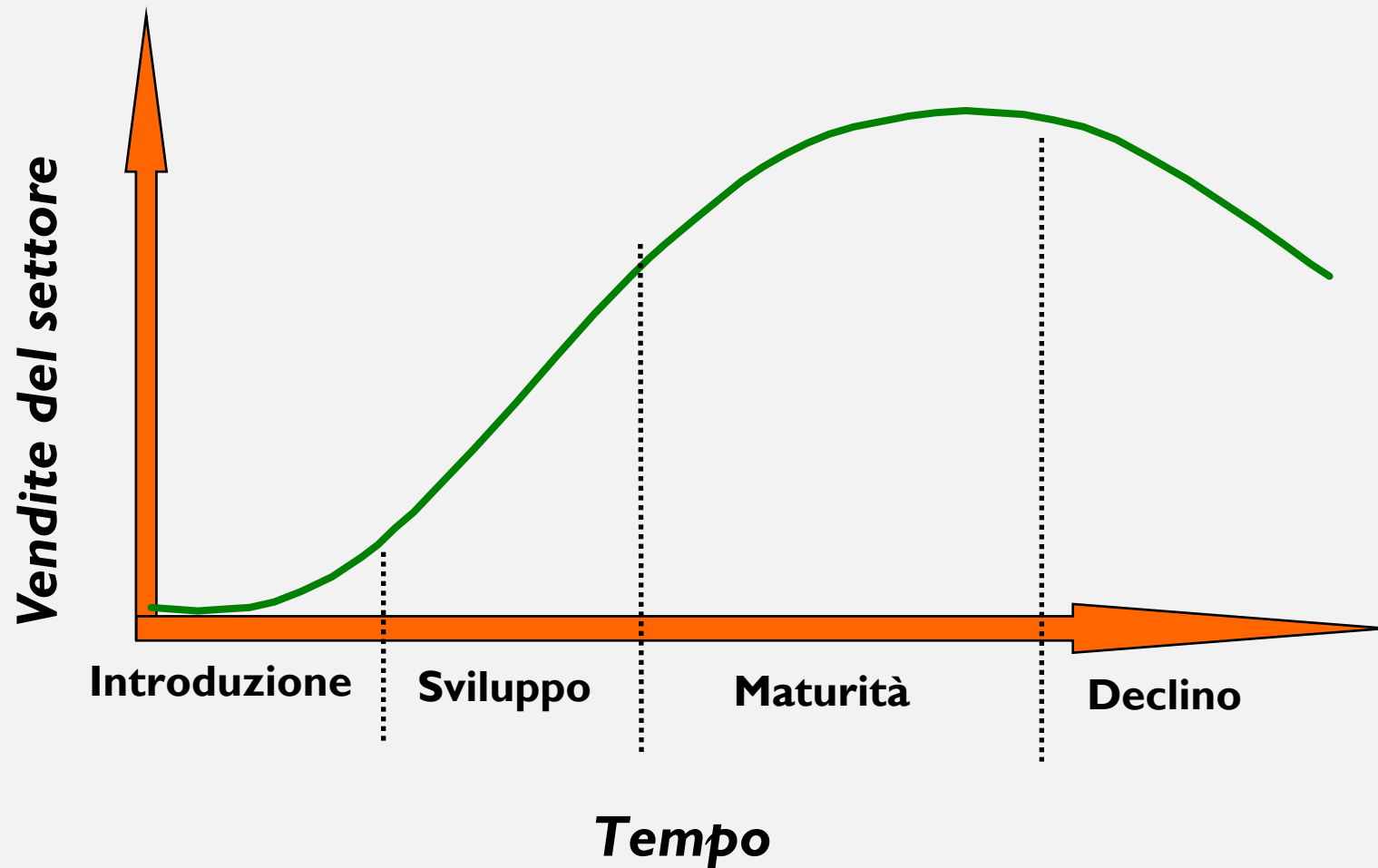
- stretta coordinazione tra R&S, marketing, produzione
- valutazione dei risultati e incentivi personalizzati piuttosto che parametri quantitativi
- creatività
- condizioni per attrarre ricercatori, manodopera di qualità, creatività

L'EVOLUZIONE DEL SETTORE E IL CAMBIAMENTO STRATEGICO

(CAP 8)

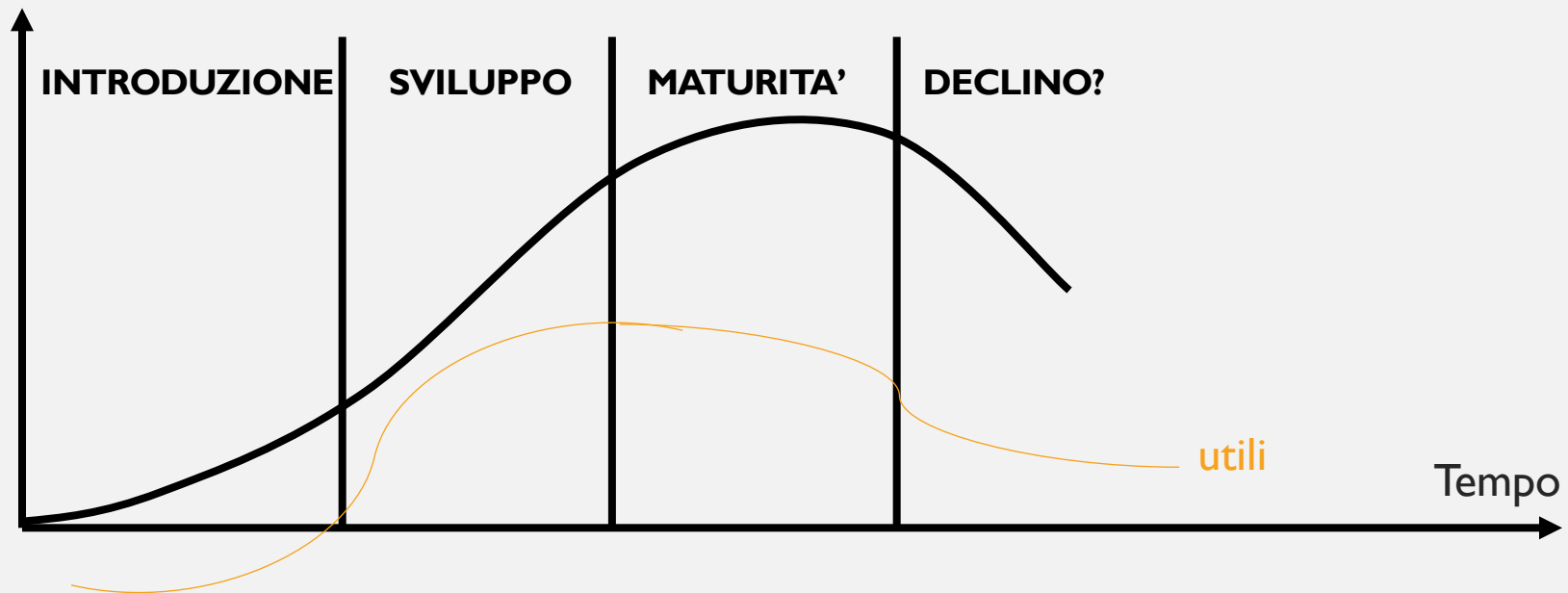
UNIT VII - SLIDE

CICLO DI VITA DEL SETTORE

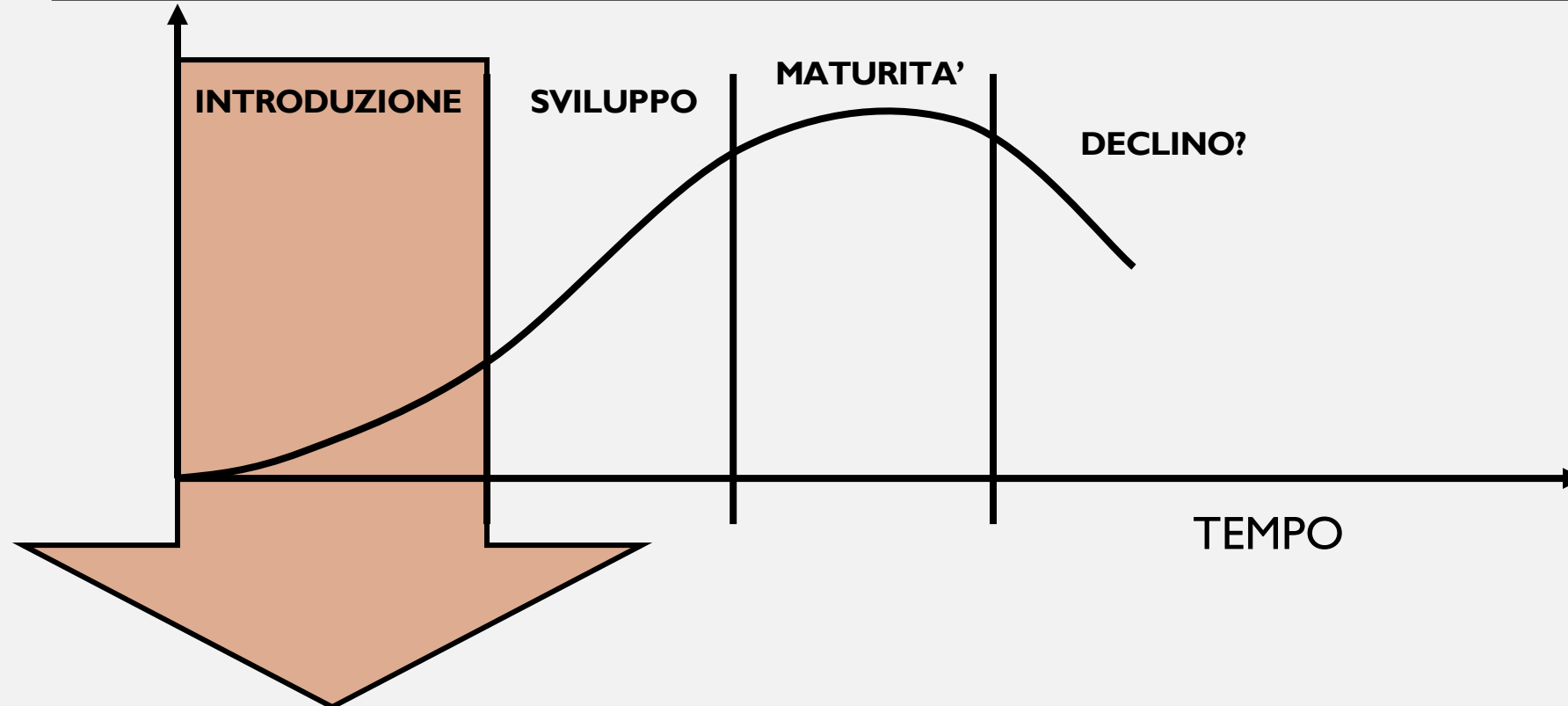


L'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA NEL TEMPO

SVILUPPO DELLA DOMANDA

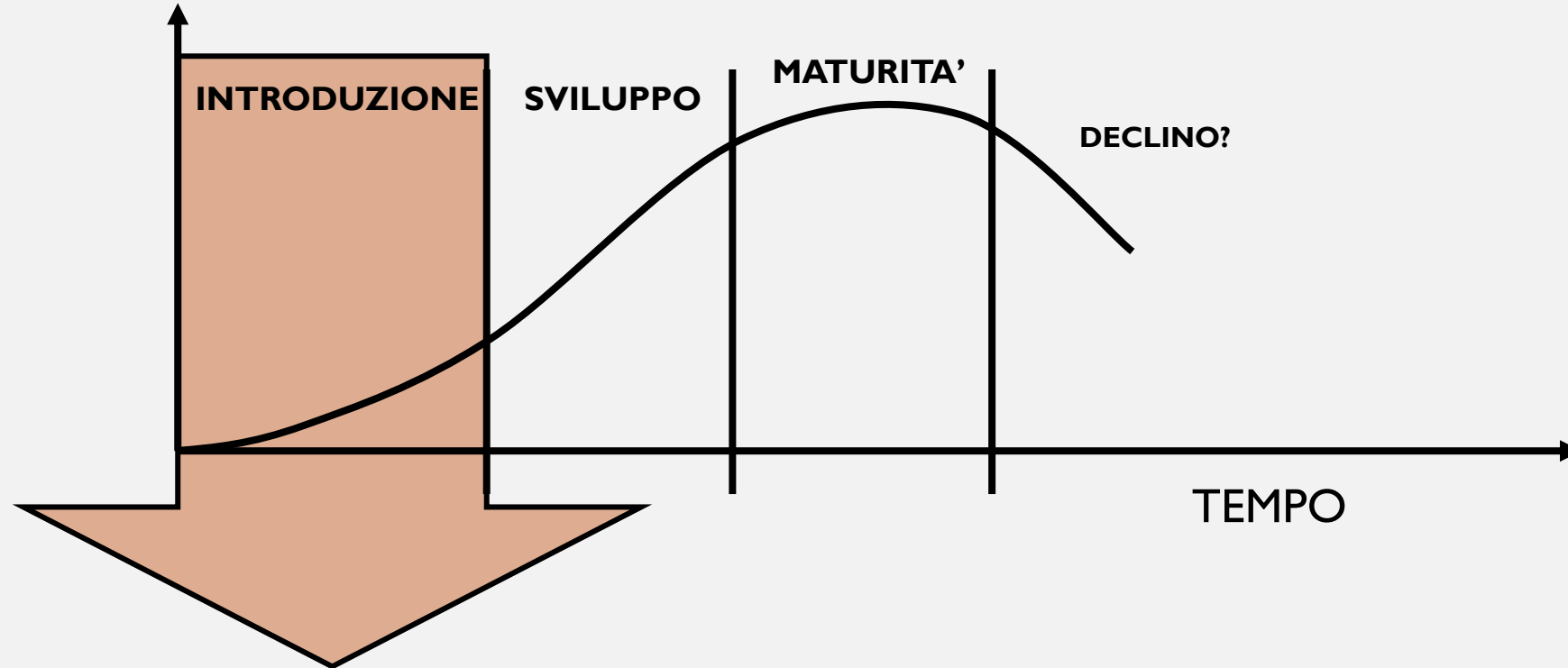


LA FASE DI INTRODUZIONE



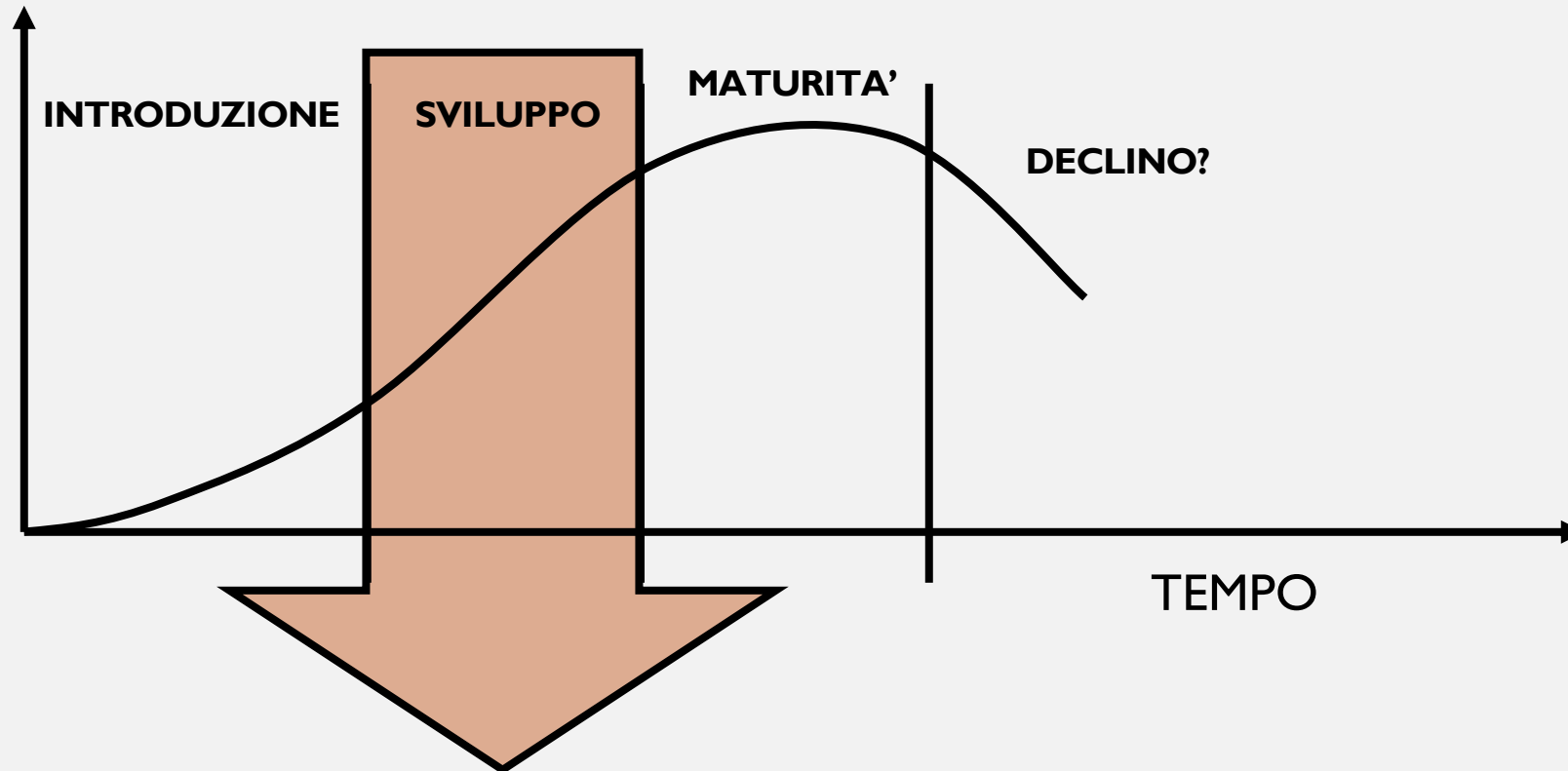
- OBIETTIVO → → → COSTRUIRE UN MERCATO
- PRESSIONE CONCORRENZIALE → → → BASSA

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NELLA FASE DI INTRODUZIONE



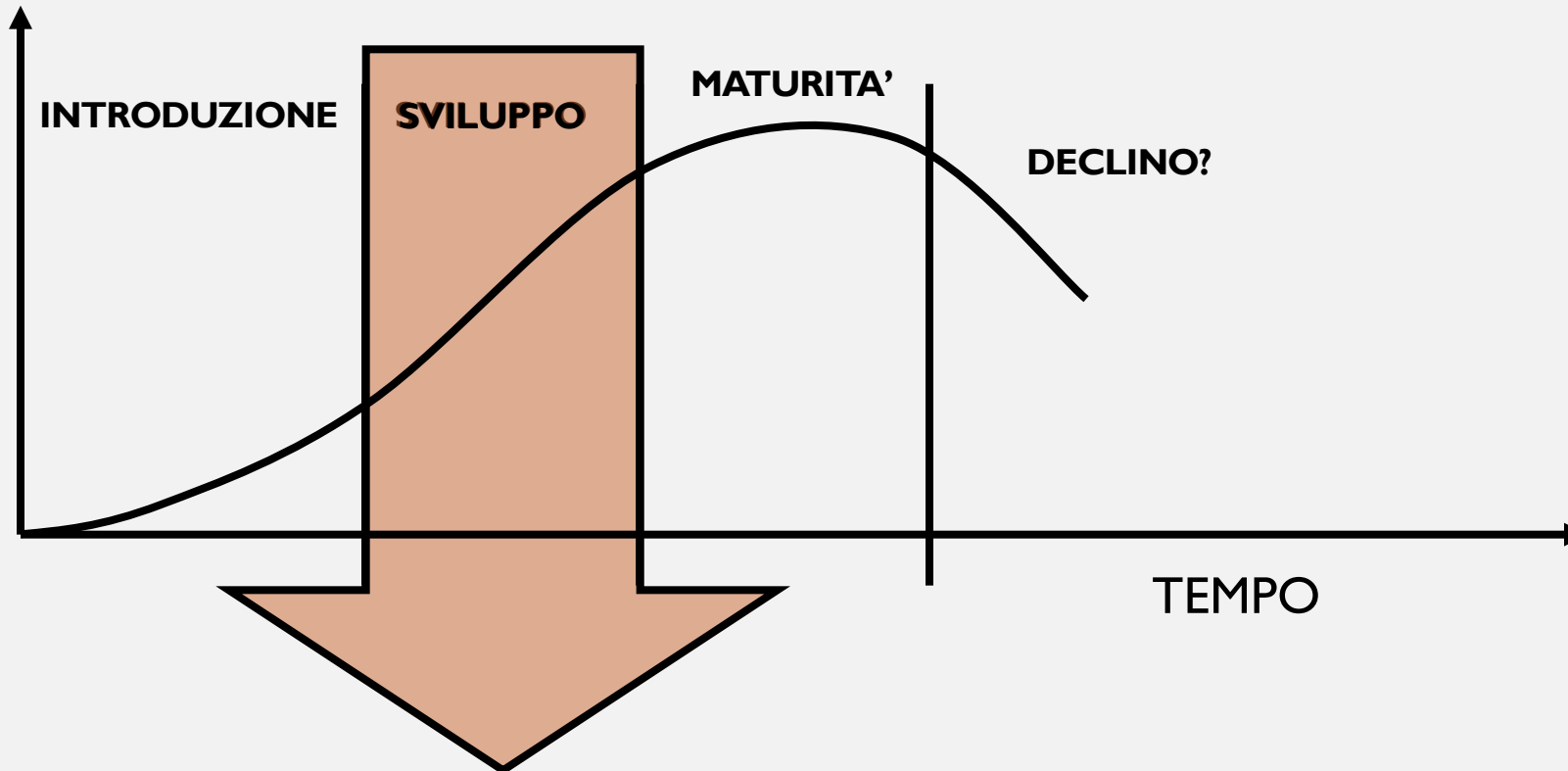
- INNOVAZIONE DI PRODOTTO
- CAPACITA' FINANZIARIA
- CAPACITA' DI PRODUZIONE, DI MARKETING, DI DISTRIBUZIONE

LA FASE DI SVILUPPO



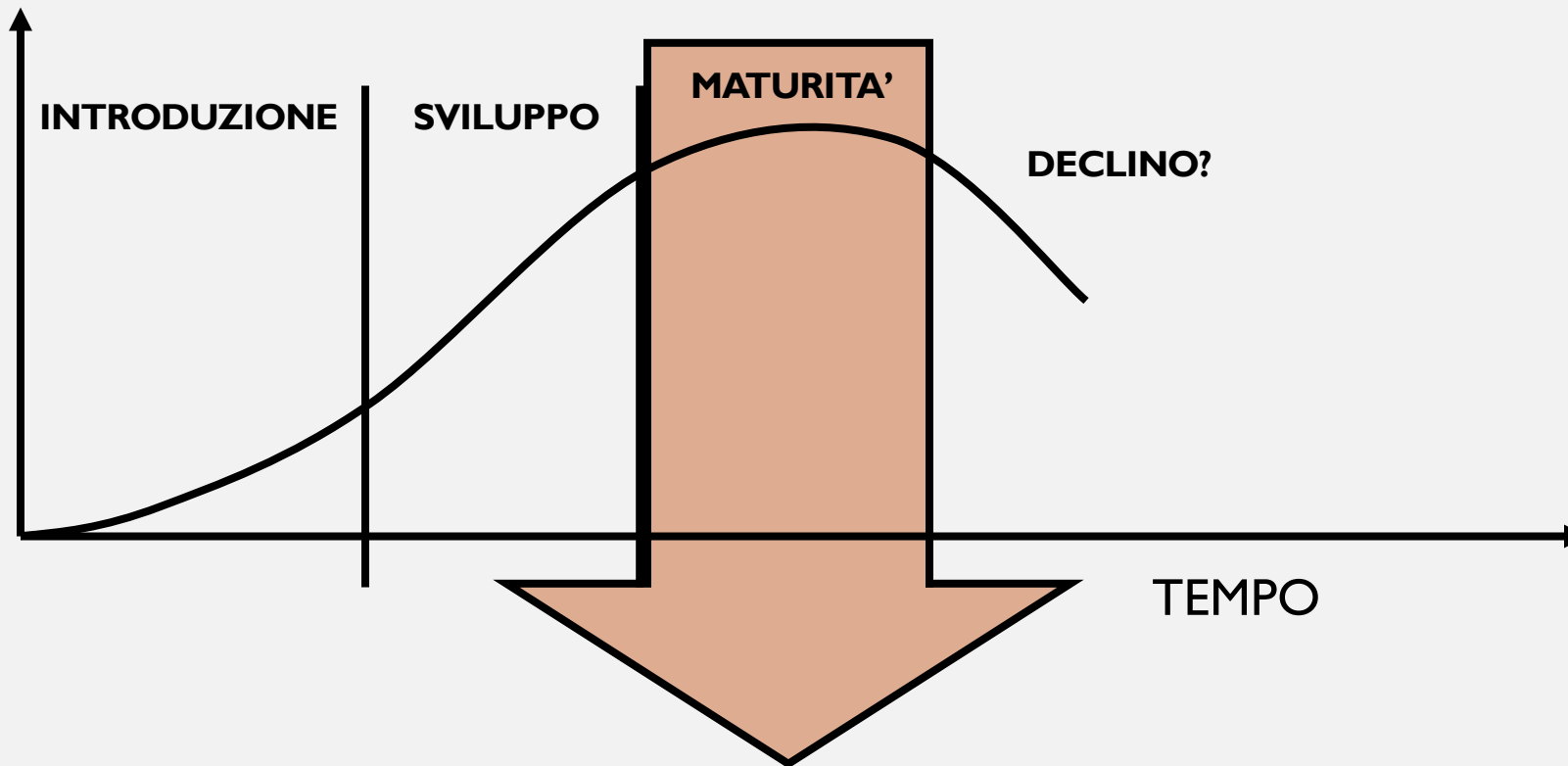
- OBIETTIVO → → → AUMENTARE LE VENDITE
- PRESSIONE CONCORRENZIALE → → → IN AUMENTO

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NELLA FASE DI SVILUPPO



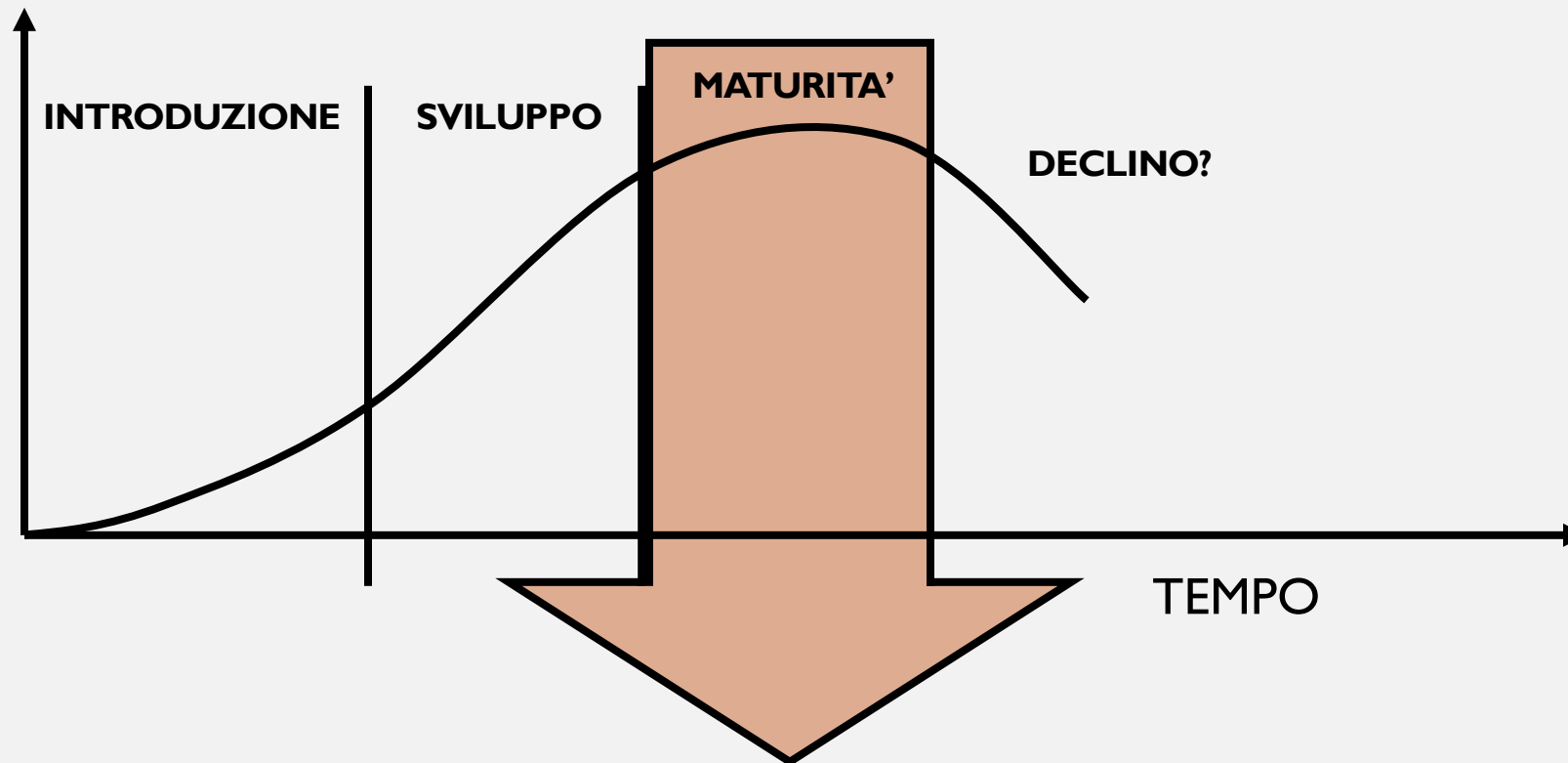
- SVILUPPO DI PRODUZIONE DI MASSA
- POTENZIAMENTO DELLA DISTRIBUZIONE

LA FASE DI MATURITÀ



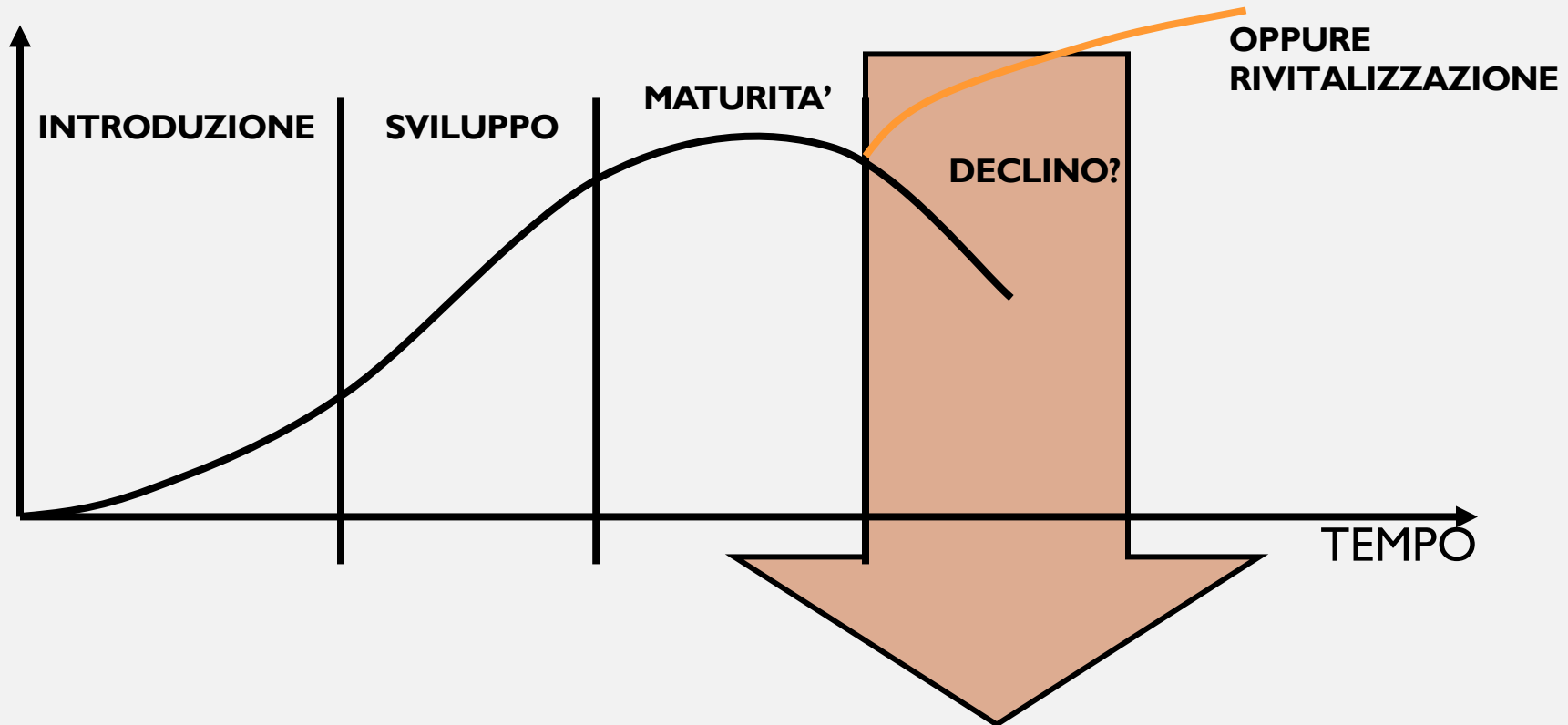
- OBIETTIVO →→→ MANTENERE LE POSIZIONI
- PRESSIONE CONCORRENZIALE →→→ ALTA

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NELLA FASE DI MATURITÀ



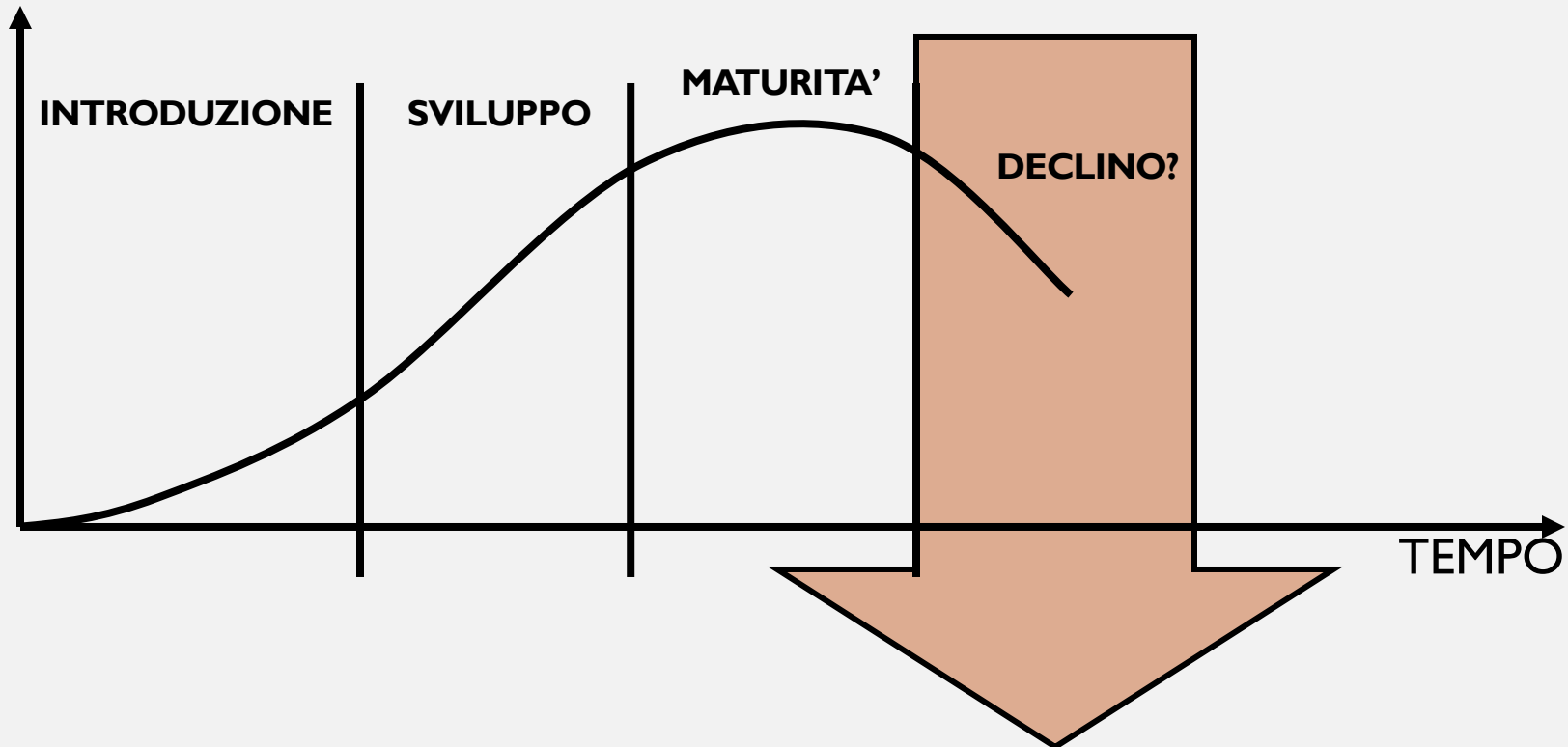
- EFFICIENZA

LA FASE DI DECLINO



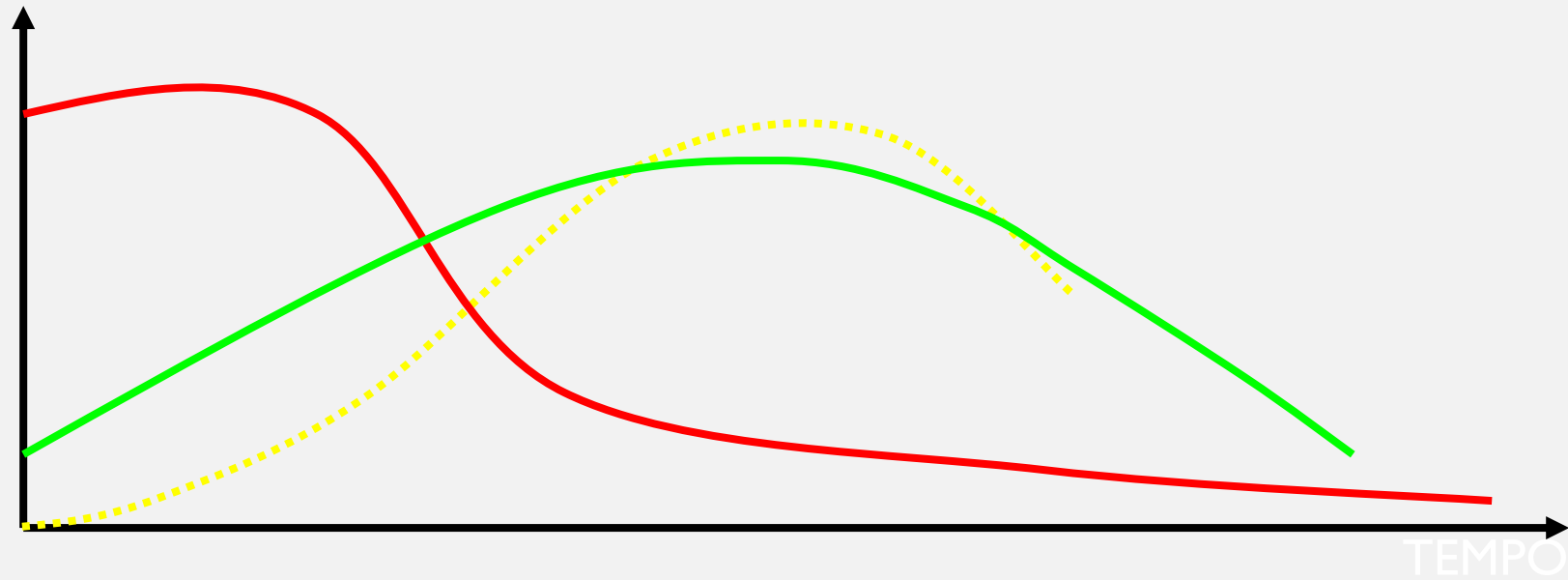
- OBIETTIVO → → → SFRUTTAMENTO REDDITUALE DEL PRODOTTO
- PRESSIONE CONCORRENZIALE → → → IN RIDUZIONE

I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO



- RIDUZIONE DELLA CAPACITA' PRODUTTIVA
- SFRUTTAMENTO DELLA DOMANDA RESIDUA

L'INNOVAZIONE



INNOVAZIONE DI PRODOTTO



INNOVAZIONE DI PROCESSO

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

