

FORME ORGANIZZATIVE E SISTEMI
DIREZIONALI: I FONDAMENTI
DELL'IMPLEMENTAZIONE E DELLA
COMUNICAZIONE DELLA STRATEGIA
(CAP. 6)

Unit 5 – Slide

1

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.

2

Strategia e organizzazione

Una strategia formulata prescindendo dagli assetti organizzativi interni rischia di determinare una situazione di "incoerenza strategica interna"



Strategia e struttura organizzativa sono interdipendenti

3

Definizione di organizzazione

"L'organizzazione può essere definita semplicemente come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti"

Mintzberg, 1993

4

Cosa significa organizzare?



5

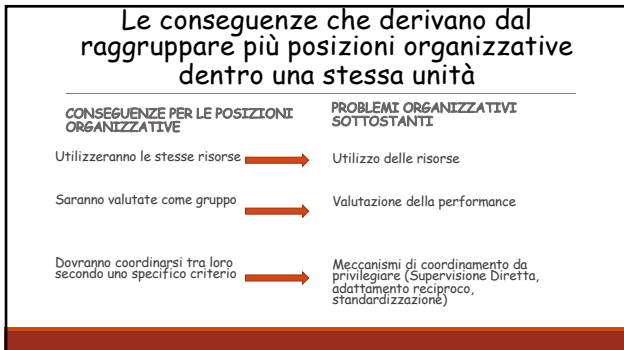
I due livelli della struttura organizzativa



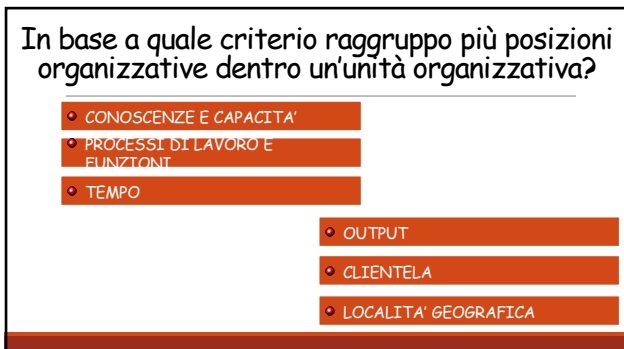
6



7



8



9

Meccanismi di coordinamento

meccanismo dei prezzi

regole e direttive

adattamento reciproco

routine

10

Il problema della cooperazione

I diversi membri dell'organizzazione potrebbero porsi obiettivi conflittuali o semplicemente divergenti



11

Il problema della cooperazione

La direzione può conseguire l'allineamento degli obiettivi all'interno dell'organizzazione attraverso:

- meccanismi di controllo
- incentivi economici
- valori condivisi

12

La gerarchia

Specializzazione del lavoro, coordinamento e cooperazione sono i principali aspetti che sono alla base del modello gerarchico adottato dall'impresa

L'essenza della gerarchia è la creazione di unità specializzate, coordinate e controllate da unità di livello superiore

13

Unità organizzative

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

- Compiti
- prodotti
- ubicazione geografica
- processi

14

Principali modelli organizzativi

modello funzionale

modello divisionale

modello a matrice

modello a progetto

15

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;

16

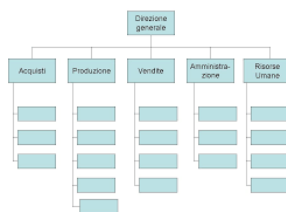
Il modello funzionale 2/2

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

si addice ad imprese mono-business.

17

La struttura organizzativa funzionale



18

La struttura organizzativa funzionale

PUNTI DI FORZA

SPECIALIZZAZIONE TECNICA
ECONOMIE DI SCALA - EFFICIENZA

PUNTI DI DEBOLEZZA

PERDITA VISIONE UNITARIA DELLA GESTIONE
DIFFICOLTÀ DI VALUTAZIONE PERFORMANCE FUNZIONALE
PROBLEMI DI COORDINAMENTO INTERFUNZIONALE
IL COORDINAMENTO SPESSO PASSA PER IL VERTICE
TENDENZA ALLA BUROCRATIZZAZIONE

19

Il modello divisionale

decentramento del processo decisionale (struttura a "legami deboli");

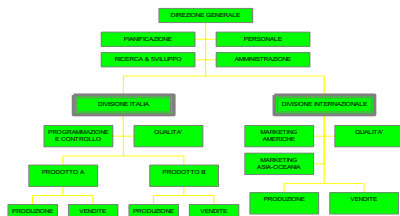
centri di profitto - controllo per performance;

sviluppo di competenze di leadership;

si addice ad imprese multi-business.

20

La struttura organizzativa multidivisionale



21

La struttura organizzativa divisionale

PUNTI DI FORZA

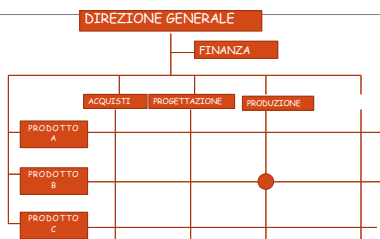
RAPIDA CAPACITA' DI REAZIONE ALLE
MUTATE ESIGENZE DEL MERCATO
MISURABILITA' DELLA PERFORMANCE
CONTROLLO DI DIREZIONE RAPIDO ED
AGEVOLE
FORMAZIONE DI FIGURE MANAGERIALI
DI ALTO PRESTIGIO

PUNTI DI DEBOLEZZA

DUPPLICAZIONE DEI SERVIZI
SCARSO SFRUTTAMENTO DELLE ECONOMIE
DI SCALA
CONFLITTUALITA' TRA DIVISIONI
CONFLITTUALITA' TRA VERTICE E
DIVISIONE

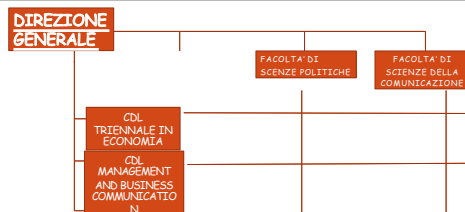
22

La struttura a matrice



23

La struttura a matrice



24

La struttura organizzativa a matrice

PUNTI DI FORZA

FLESSIBILITA'

VELOCITA' DI ADATTAMENTO

PUNTI DI DEBOLEZZA

DOPPIA LINEA DI COMANDO

CONFLITTUALITA'

25

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
Individuano i fabbisogni formativi

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

26