



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.

# 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**

## 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

# COSA SIGNIFICA ORGANIZZARE?

La progettazione organizzativa

Parte statica  
dell'organizzazione

Parte dinamica  
dell'organizzazione

Divisione del lavoro e  
aggregazione in unità  
organizzative  
complesse

Identificazione delle  
modalità di interazione  
e coordinamento tra  
tali compiti

Struttura

Meccanismi operativi

# I DUE LIVELLI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA

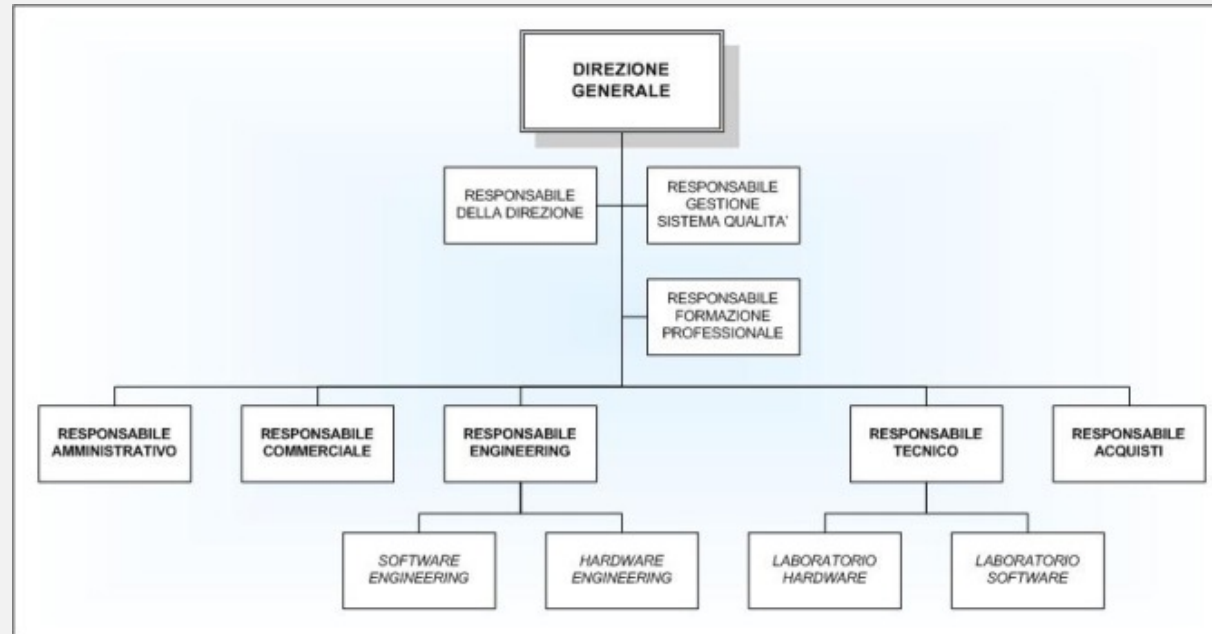
Creazione di un mansionario per singola posizione aziendale

# VISUALIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Unità di ultimo grado

Unità di secondo grado

Unità di primo grado



Posizioni organizzative



# LE CONSEGUENZE CHE DERIVANO DAL RAGGRUPPARE PIÙ POSIZIONI ORGANIZZATIVE DENTRO UNA STESSA UNITÀ

## CONSEGUENZE PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Utilizzeranno le stesse risorse

Saranno valutate come gruppo

Dovranno coordinarsi tra loro secondo uno specifico criterio



## PROBLEMI ORGANIZZATIVI SOTTOSTANTI

Utilizzo delle risorse

Valutazione della performance

Meccanismi di coordinamento da privilegiare (Supervisione Diretta, adattamento reciproco, standardizzazione)

# IN BASE A QUALE CRITERIO RAGGRUPPO PIÙ POSIZIONI ORGANIZZATIVE DENTRO UN'UNITÀ ORGANIZZATIVA?

CONOSCENZE E CAPACITÀ

PROCESSI DI LAVORO E FUNZIONI

TEMPO

OUTPUT

CLIENTELA

LOCALITÀ GEOGRAFICA

# MECCANISMI DI COORDINAMENTO

meccanismo dei prezzi

regole e direttive

adattamento reciproco

routine

## IL PROBLEMA DELLA COOPERAZIONE

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



**CONSEGUENZA  
DIRETTA  
DEL MODELLO  
ORGANIZZATIVO**



**CONSEGUENZA  
DEL  
COMPORTAMENTO  
INDIVIDUALE**

## IL PROBLEMA DELLA COOPERAZIONE

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

- meccanismi di controllo
- incentivi economici
- valori condivisi

## 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

## 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



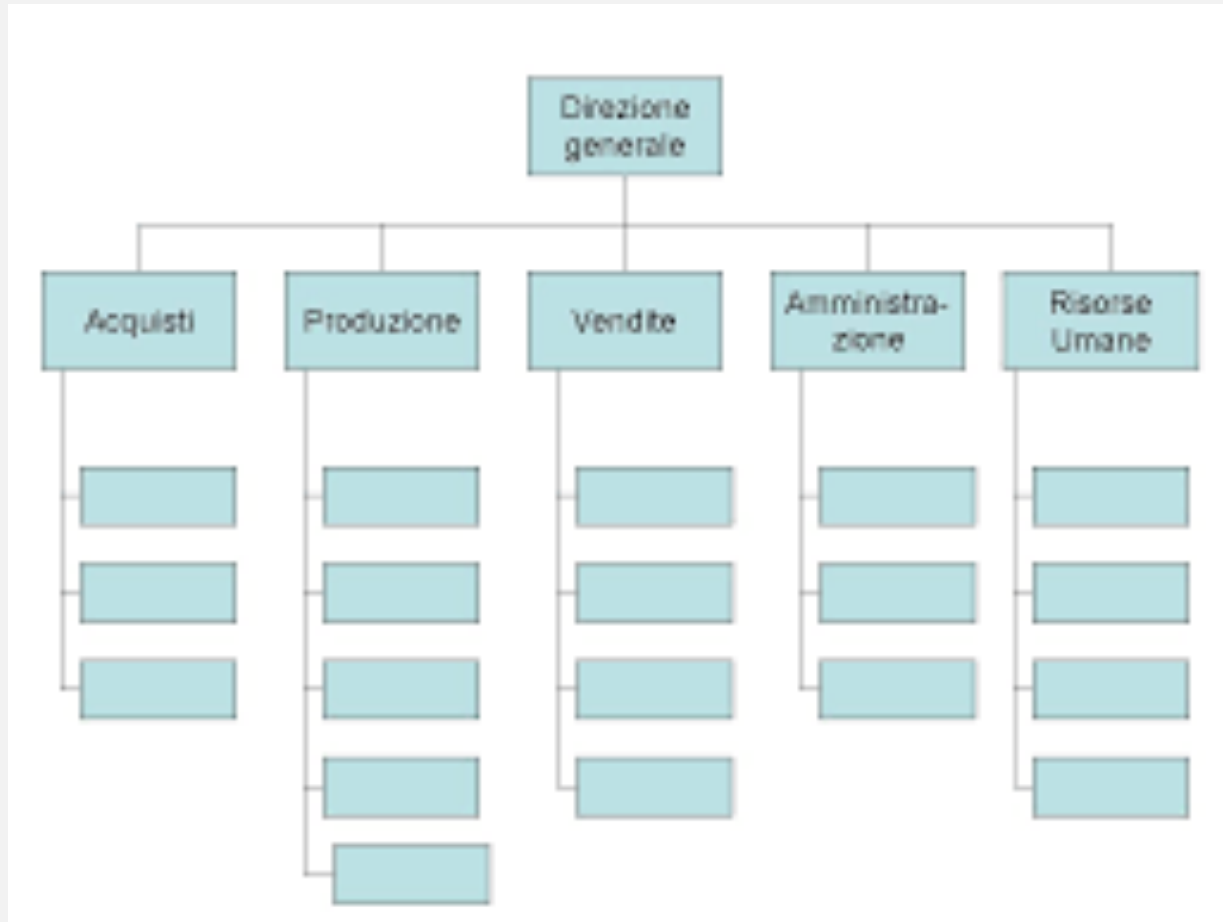
## IL MODELLO FUNZIONALE 1/2

- 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



# LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE

## Punti di forza

SPECIALIZZAZIONE TECNICA

ECONOMIE DI SCALA -  
EFFICIENZA

## Punti di debolezza

PERDITA VISIONE UNITARIA DELLA  
GESTIONE

DIFFICOLTA' DI VALUTAZIONE  
PERFORMANCE FUNZIONALE

PROBLEMI DI COORDINAMENTO  
INTERFUNZIONALE

IL COORDINAMENTO SPESSO PASSA PER IL  
VERTICE

TENDENZA ALLA BUROCRATIZZAZIONE

## IL MODELLO DIVISIONALE

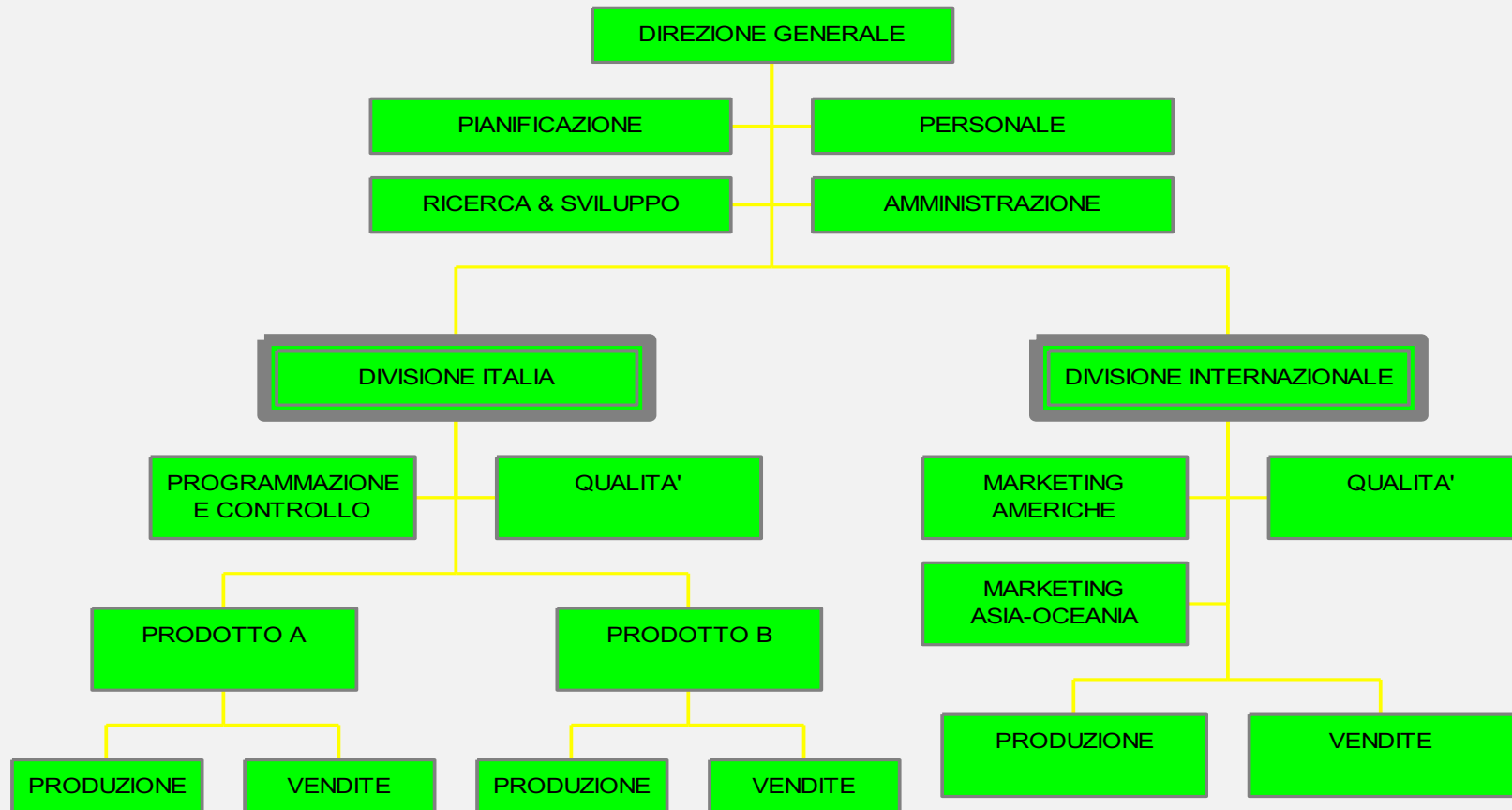
decentramento del processo decisionale (struttura a “legami deboli”);

centri di profitto – controllo per performance;

sviluppo di competenze di leadership;

si addice ad imprese multi-business.

# LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA MULTIDIVISIONALE



# LA STRUTTURA 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

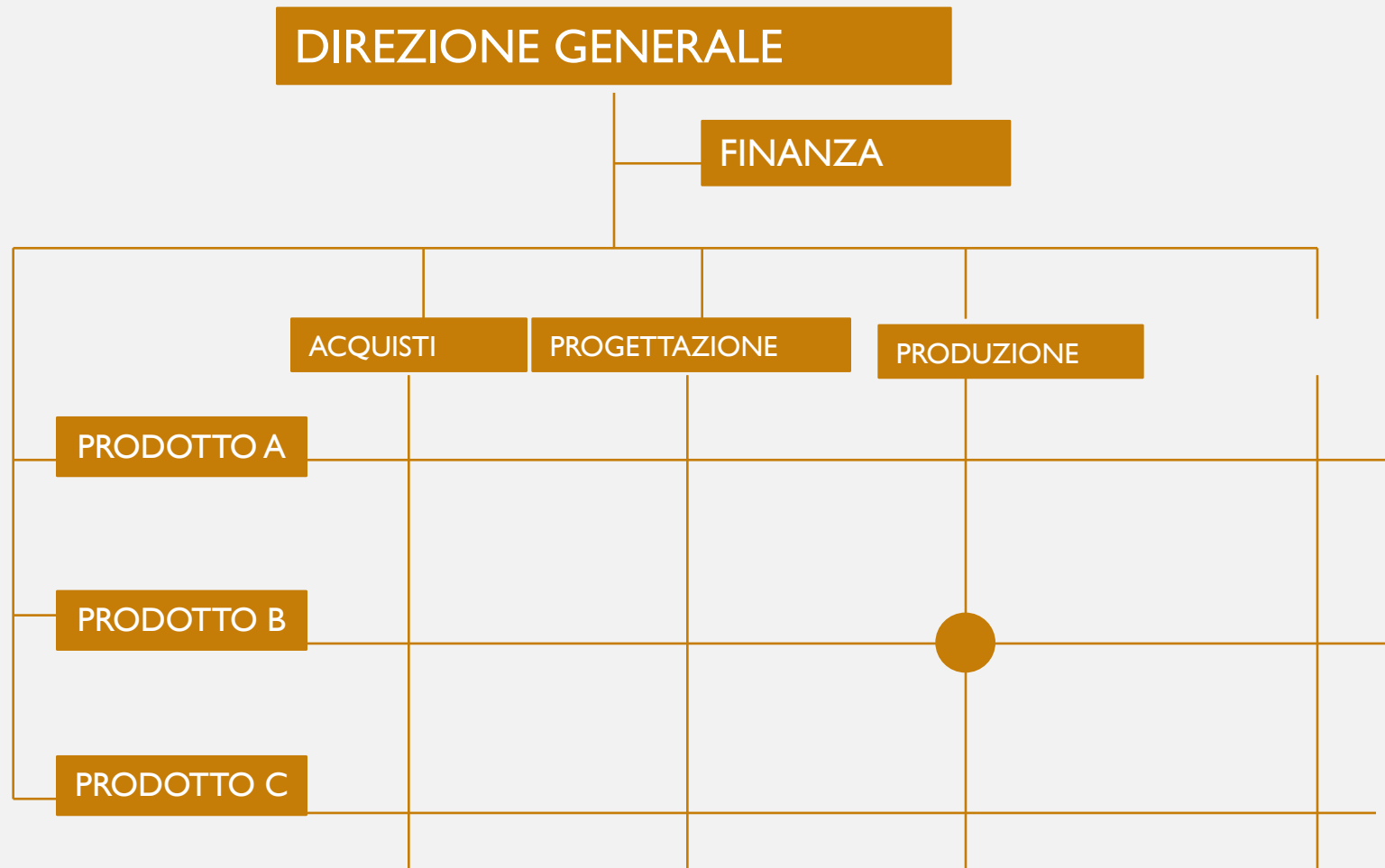
DUPLICAZIONE DEI SERVIZI

SCARSO SFRUTTAMENTO DELLE  
ECONOMIE DI SCALA

CONFLITTUALITA' TRA DIVISIONI

CONFLITTUALITA' TRA VERTICE E  
DIVISIONE

# LA STRUTTURA A MATRICE





# LA STRUTTURA A MATRICE

**DIREZIONE  
GENERALE**

FACOLTA' DI SCIENZE  
POLITICHE

FACOLTA' DI  
SCIENZE DELLA  
COMUNICAZIONE

CDL TRIENNALE  
IN ECONOMIA

CDL MANAGEMENT  
AND BUSINESS  
COMMUNICATION

# LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA A MATRICE

## **Punti di forza**

FLESSIBILITA'

VELOCITA' DI

ADATTAMENTO

## **Punti di debolezza**

DOPPIA LINEA DI

COMANDO

CONFLITTUALITA'

# 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