 **DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE**

Anno Accademico 2023/2024

PROF. ANTONIO PRENCIPE

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

1

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

(CAP 6)

UNIT V - SLIDE

2

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.

3

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

4

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

5



6

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

7

VISUALIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Unità di ultimo grado

Unità di secondo grado

Unità di primo grado

Posizioni organizzative

8

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

CONSEGUENZE PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	PROBLEMI ORGANIZZATIVI SOTTOSTANTI
Utilizzeranno le stesse risorse	Utilizzo delle risorse
Saranno valutate come gruppo	Valutazione della performance
Dovranno coordinarsi tra loro secondo uno specifico criterio	Mechanismi di coordinamento da privilegiare (Supervisione Diretta, adattamento reciproco, standardizzazione)

9

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

10

MECCANISMI DI COORDINAMENTO

- meccanismo dei prezzi
- regole e direttive
- adattamento reciproco
- routine

11

IL PROBLEMA DELLA COOPERAZIONE

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

```
graph TD; A[IL PROBLEMA DELLA COOPERAZIONE] --> B[CONSEGUENZA DIRETTA DEL MODELLO ORGANIZZATIVO]; A --> C[CONSEGUENZA DEL COMPORTAMENTO INDIVIDUALE];
```

The diagram shows two boxes at the bottom: 'CONSEGUENZA DIRETTA DEL MODELLO ORGANIZZATIVO' and 'CONSEGUENZA DEL COMPORTAMENTO INDIVIDUALE'. Two orange arrows point from the text above down to these two boxes.

12

IL PROBLEMA DELLA COOPERAZIONE

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

- meccanismi di controllo
- incentivi economici
- valori condivisi

13

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

14

UNITÀ ORGANIZZATIVE

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

- Compiti
- prodotti
- ubicazione geografica
- processi

15

PRINCIPALI MODELLI ORGANIZZATIVI

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

16

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;

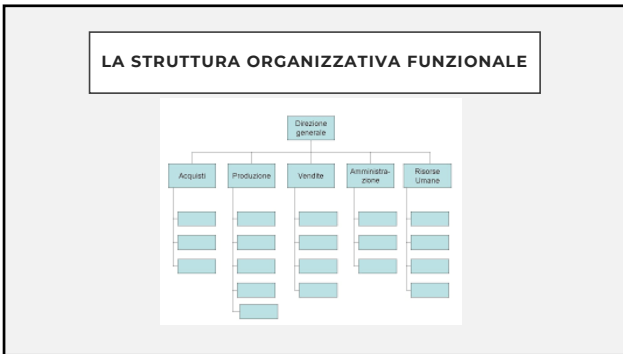
17

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.

18



19

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE

Punti di forza	Punti di debolezza
SPECIALIZZAZIONE TECNICA	PERDITA VISIONE UNITARIA DELLA GESTIONE
ECONOMIE DI SCALA - EFFICIENZA	DIFFICOLTA' DI VALUTAZIONE PERFORMANCE FUNZIONALE
	PROBLEMI DI COORDINAMENTO INTERFUNZIONALE
	IL COORDINAMENTO SPESSO PASSA PER IL VERTICE
	TENDENZA ALLA BUROCRATIZZAZIONE

20

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.

21

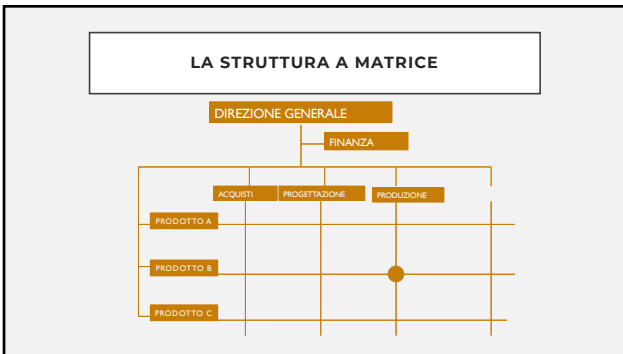


22

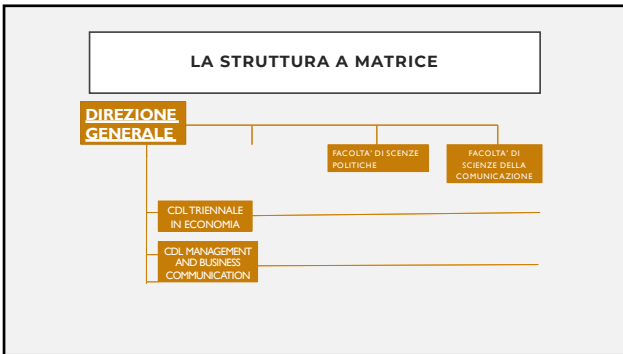
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DIVISIONALE

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> DUPLICAZIONE DEI SERVIZI SCARSO SFRUTTAMENTO DELLE ECONOMIE DI SCALA CONFLITTUALITA' TRA DIVISIONI CONFLITTUALITA' TRA VERTICE E DIVISIONE
---	--

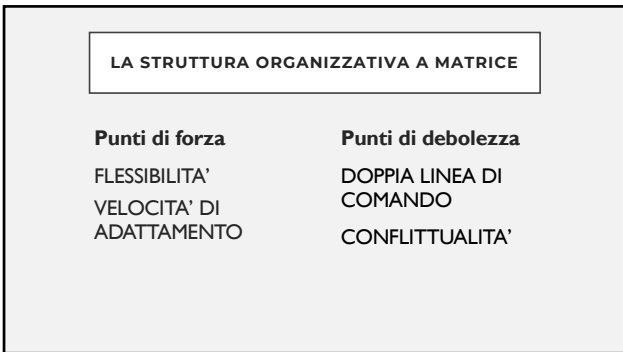
23



24



25



26



27
