



UNITE

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*

**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

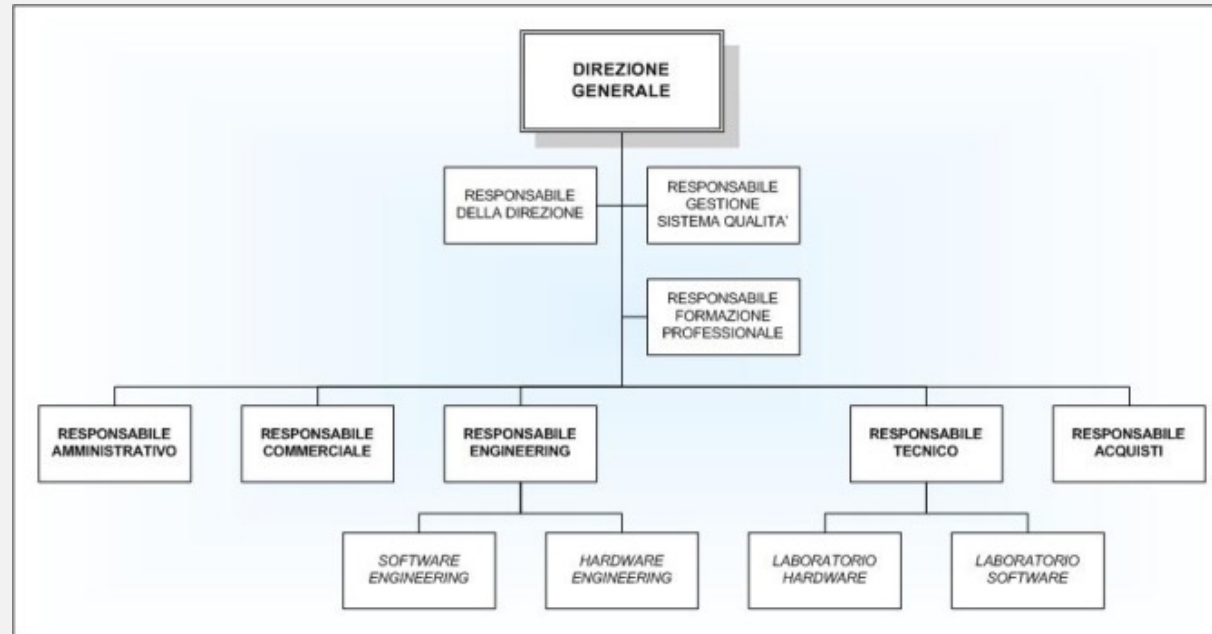
Creazione di un mansionario per singola posizione aziendale

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

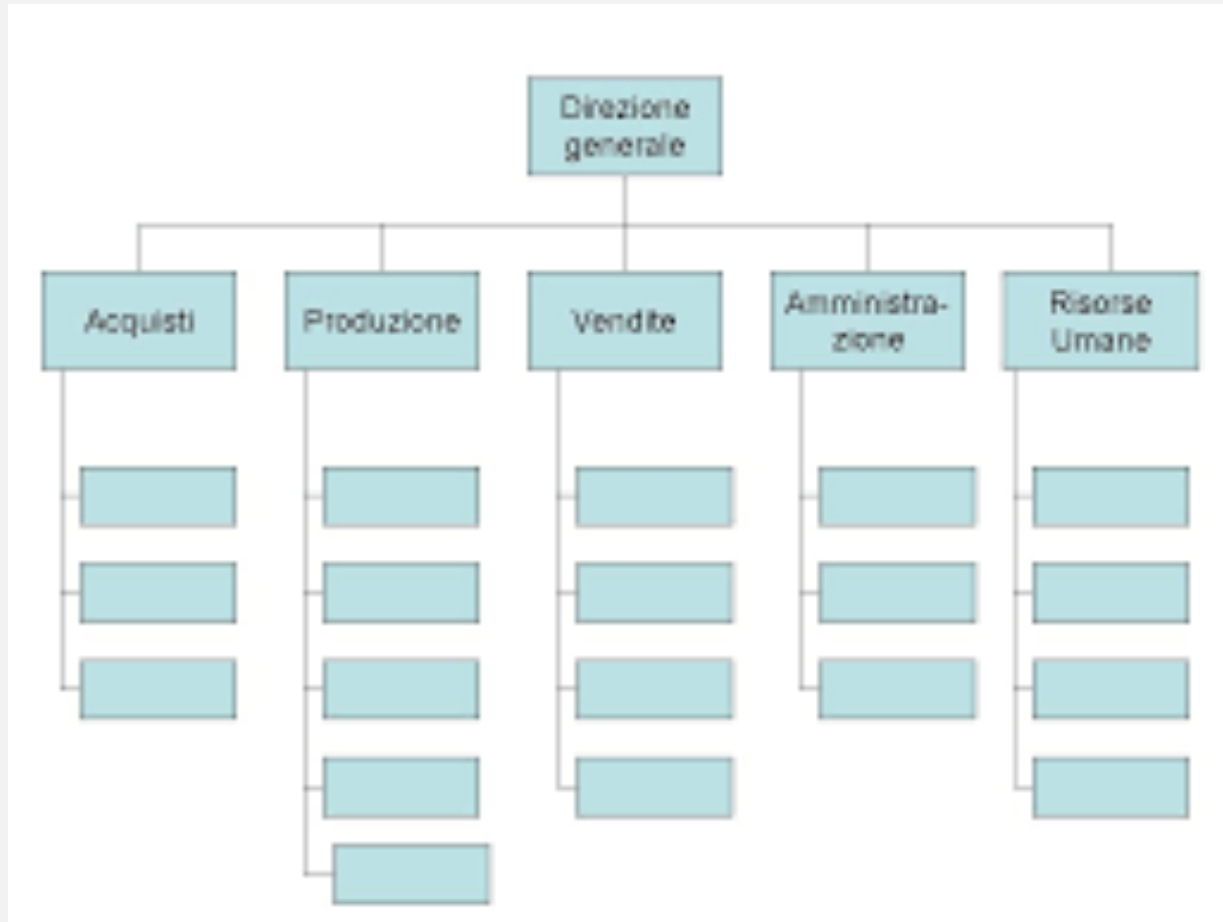
1/2

- 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

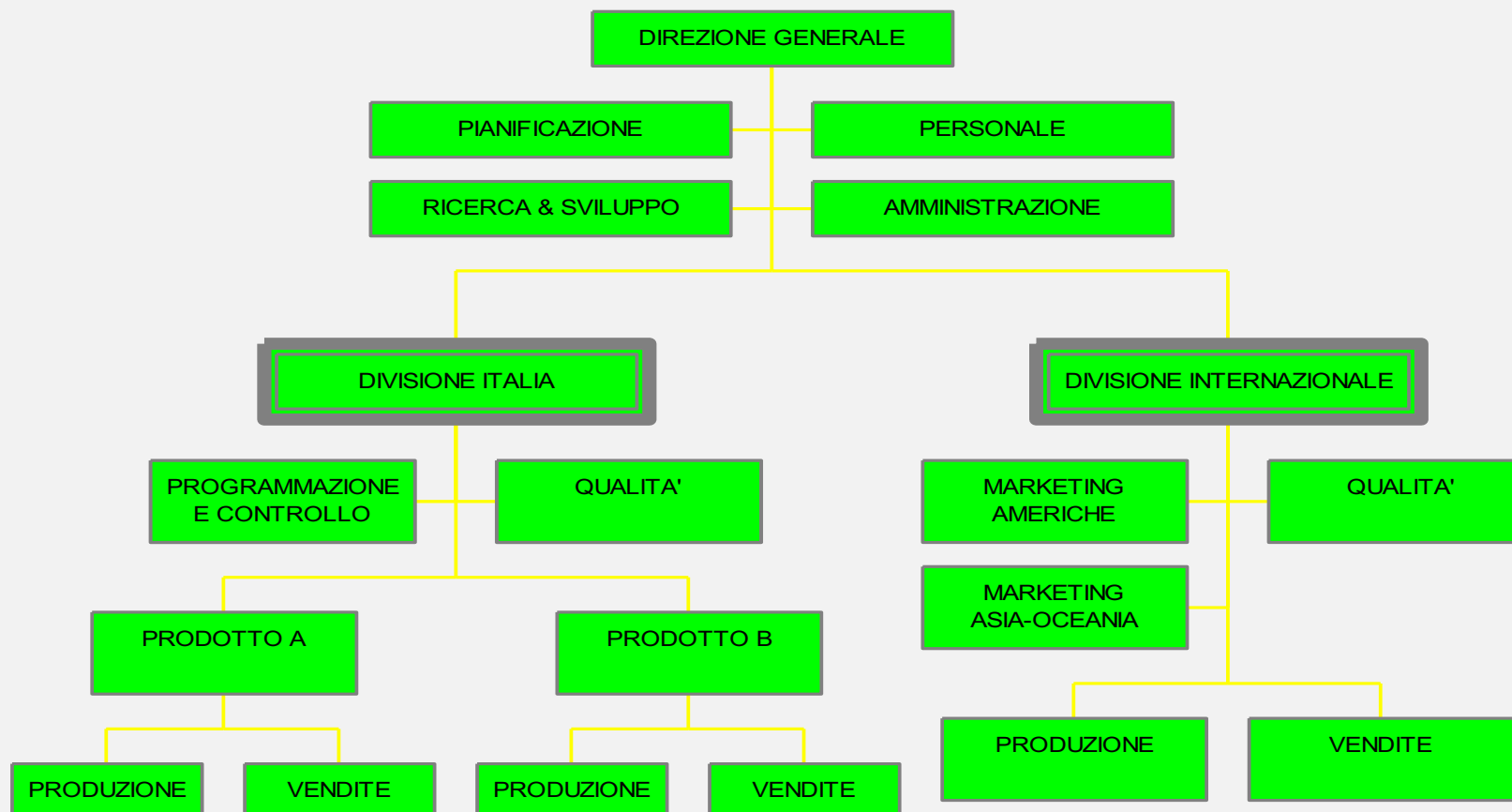
decentramento del processo decisionale (struttura a “legami deboli”);

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

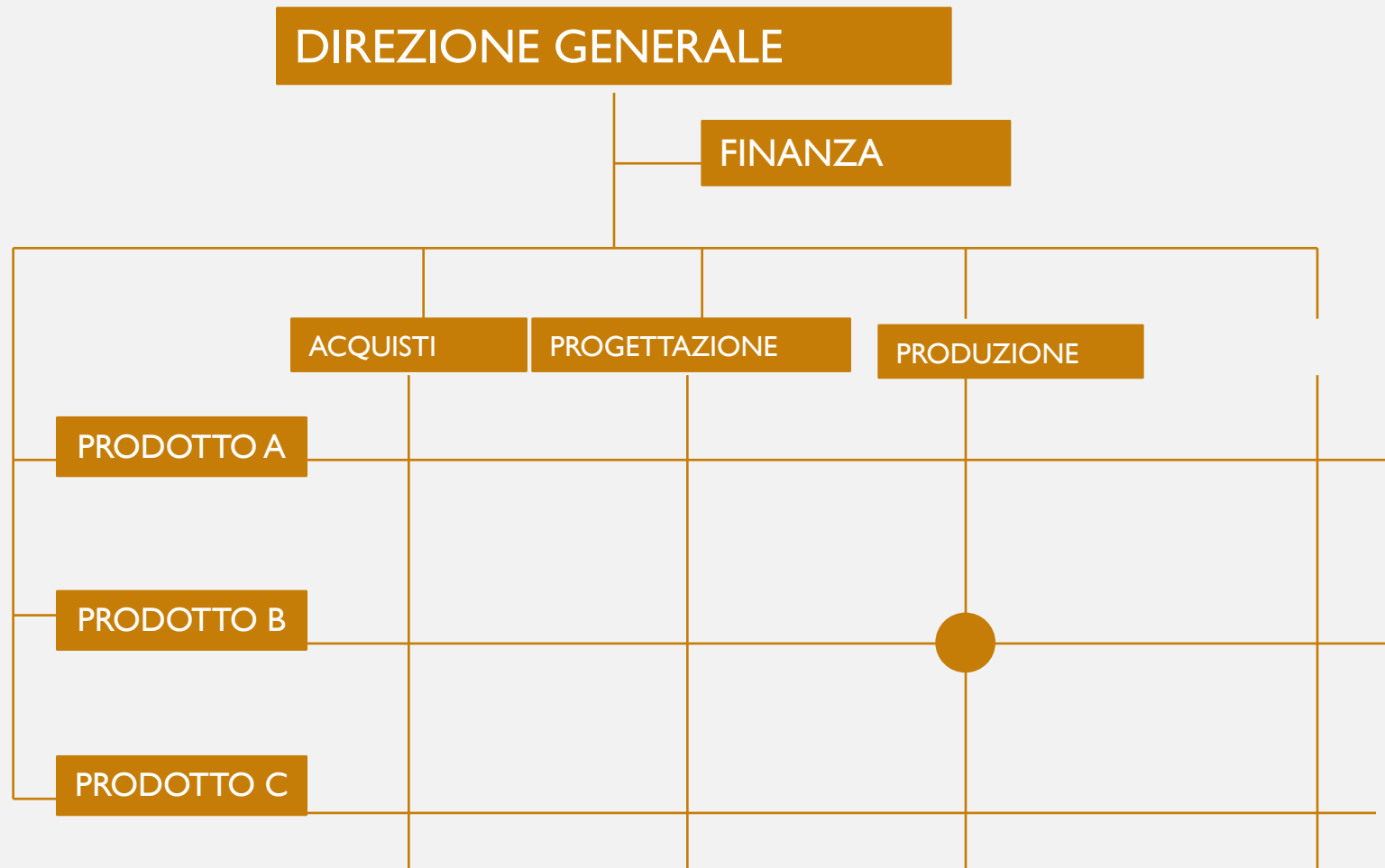
DUPLICAZIONE DEI SERVIZI

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 |