



UNITE

DIPARTIMENTO DI  
SCIENZE DELLA  
COMUNICAZIONE

Anno Accademico  
2023/2024

**PROF. ANTONIO PRENCIPE**

*Ricercatore in Economia Aziendale  
Abilitato Professore Ordinario in 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

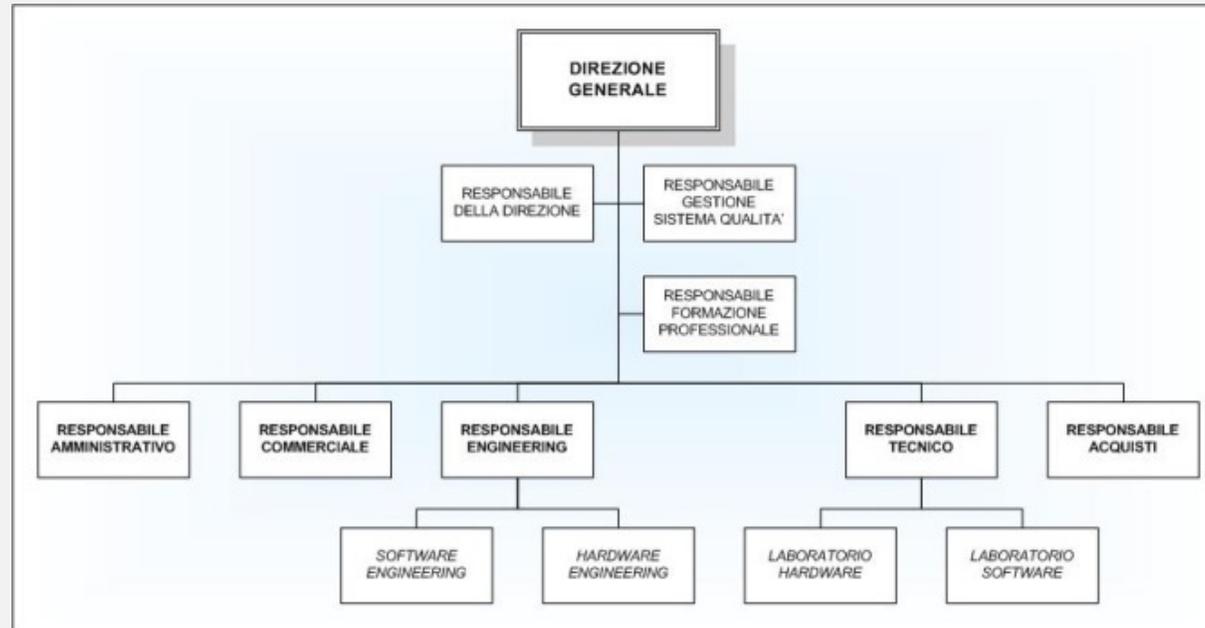
Creazione di un mansionario per singola posizione aziendale

# 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

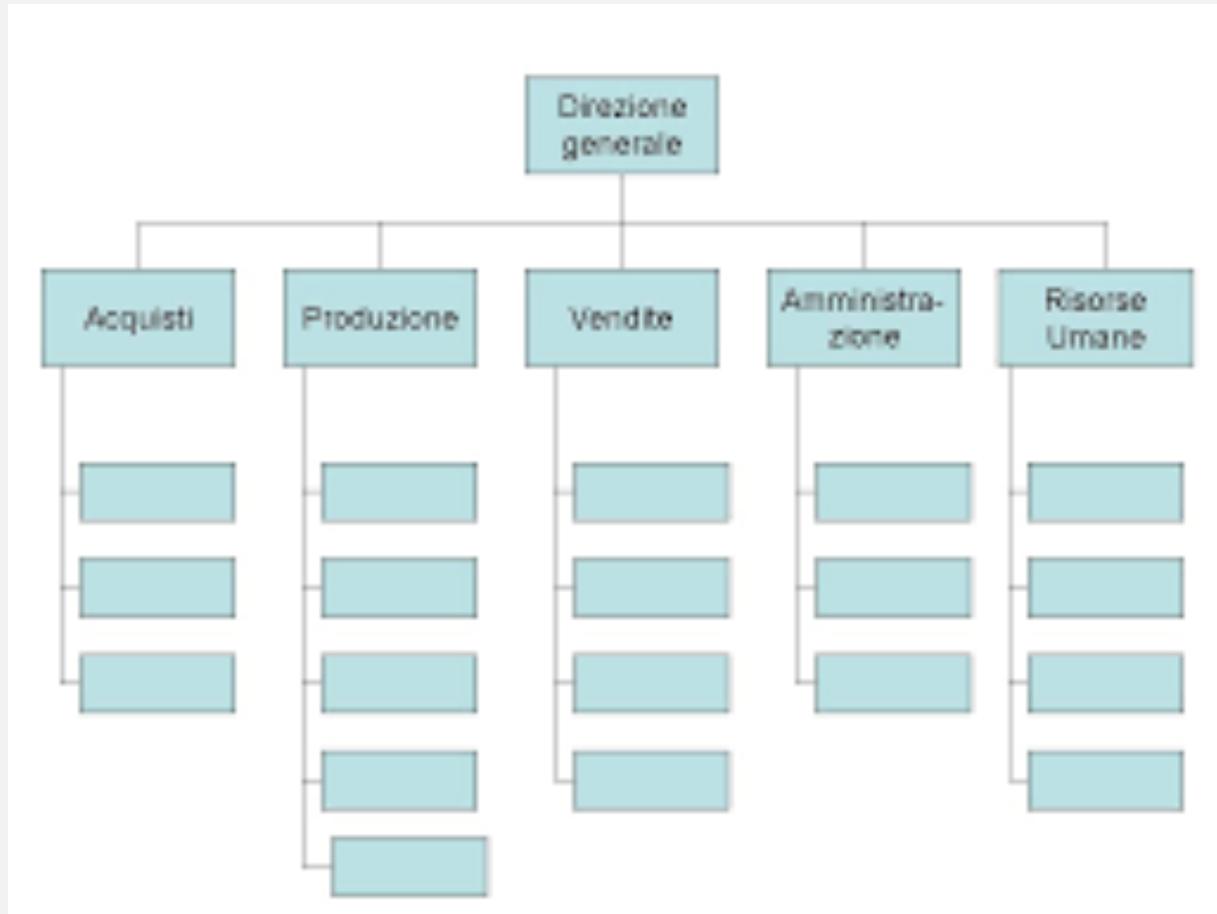
## IL MODELLO FUNZIONALE 1/2

- 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

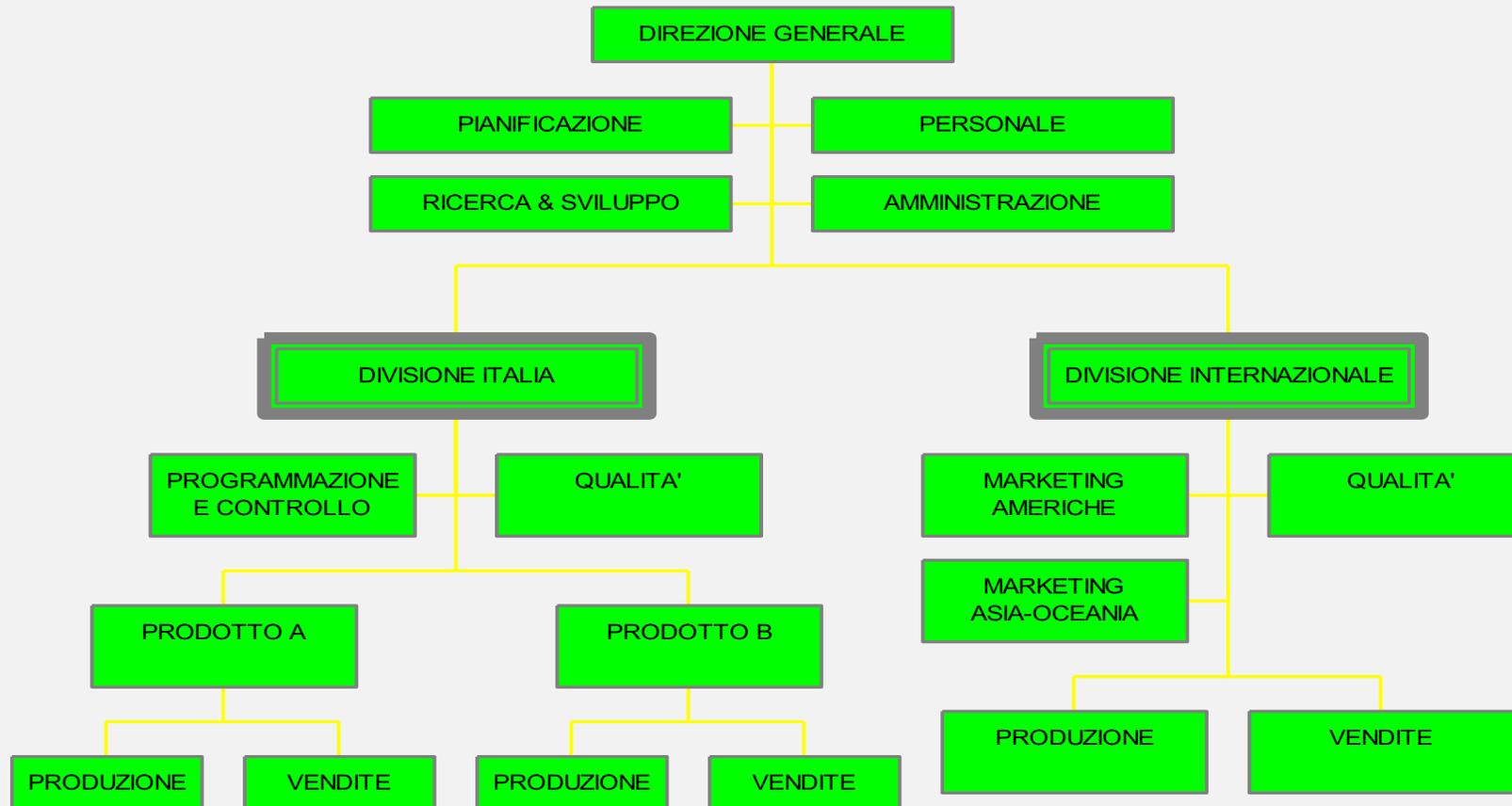
decentramento del processo decisionale (struttura a “legami deboli”);

centri di profitto – controllo per performance;

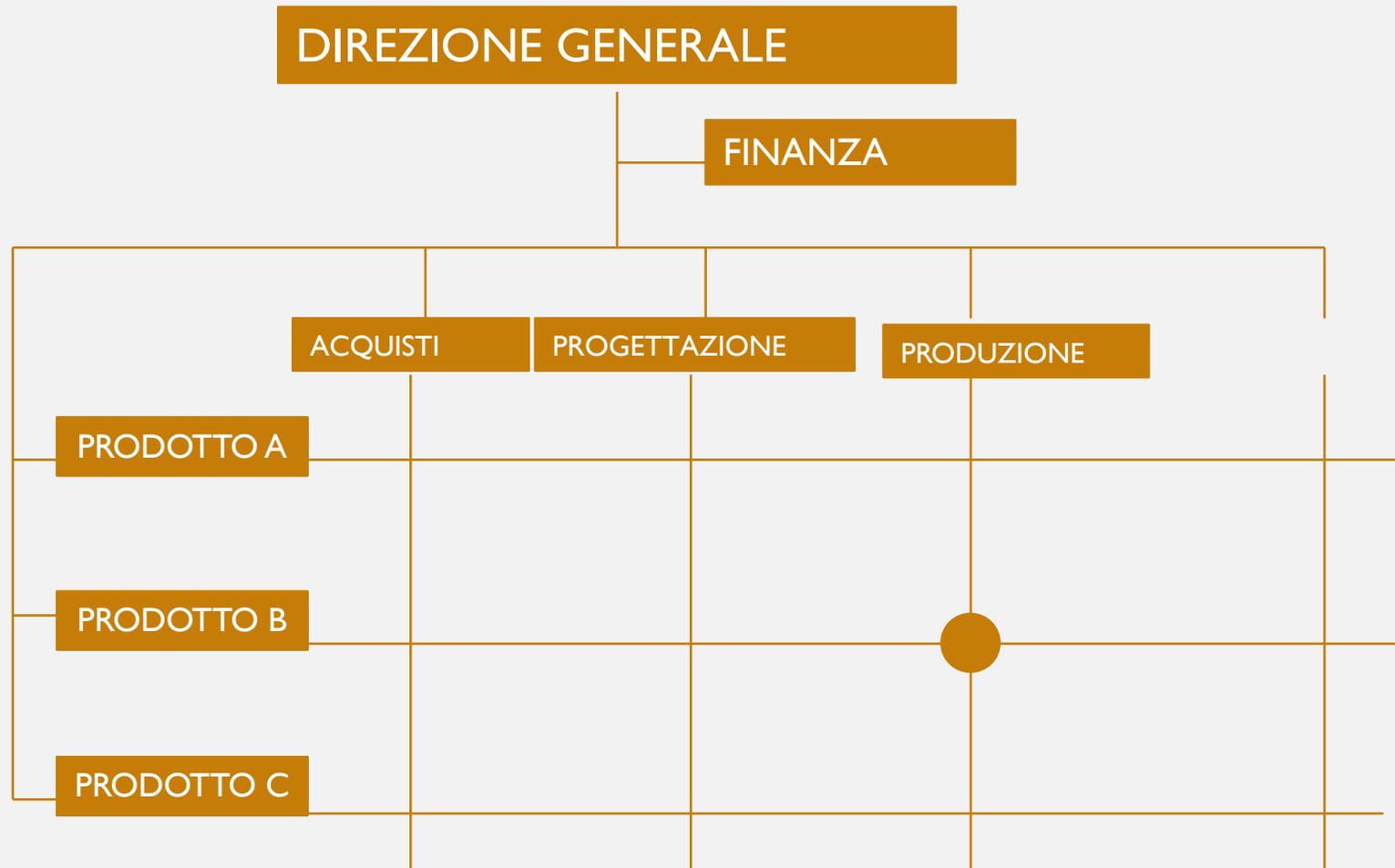
sviluppo di competenze di leadership;

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

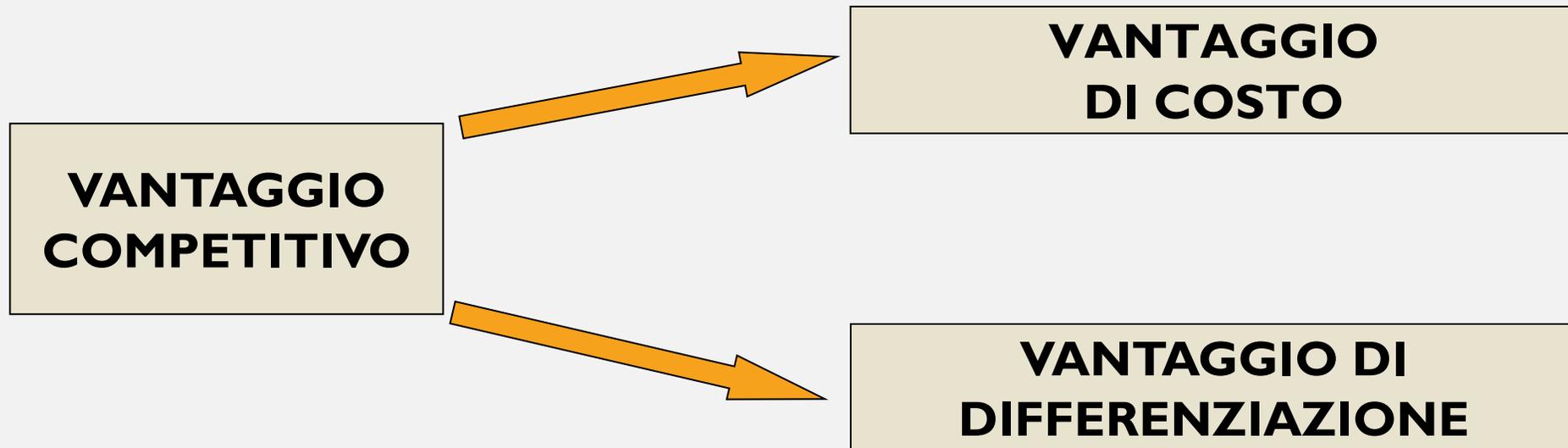
**COME SI MANIFESTA?**

```
graph TD; A[COME SI MANIFESTA?] --> B[SUPERIORE CAPACITA' DI CONTENERE I COSTI]; A --> C[CAPACITA' DI OFFRIRE QUALCOSA DI UNICO];
```

**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

### AMBITO COMPETITIVO

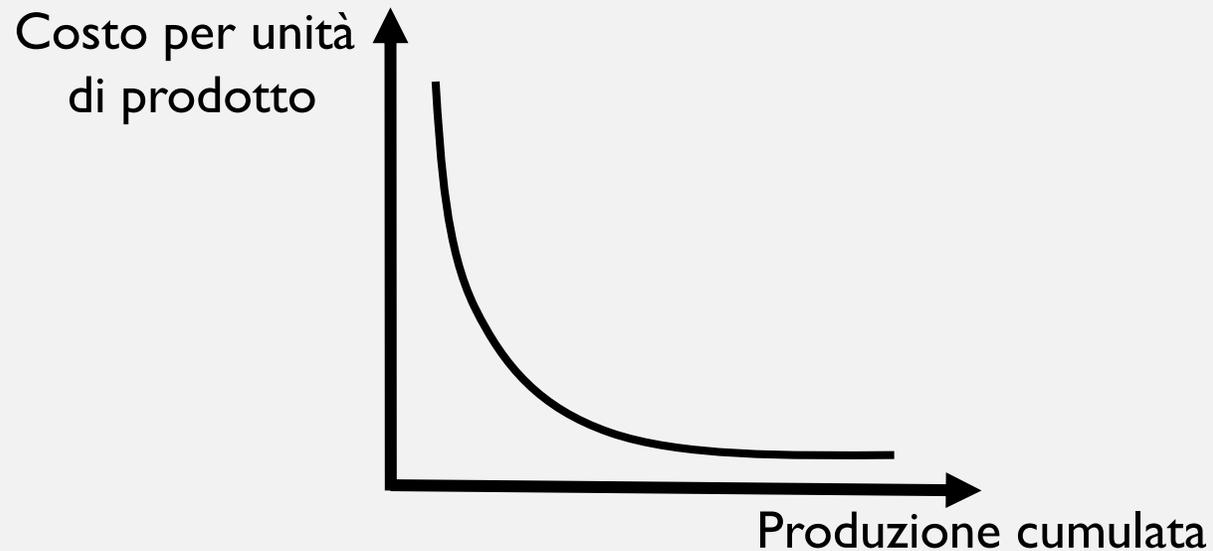
	BASSO COSTO	DIFFERENZIAZIONE
SETTORE	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
SEGMENTO	FOCALIZZAZIONE	

# 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

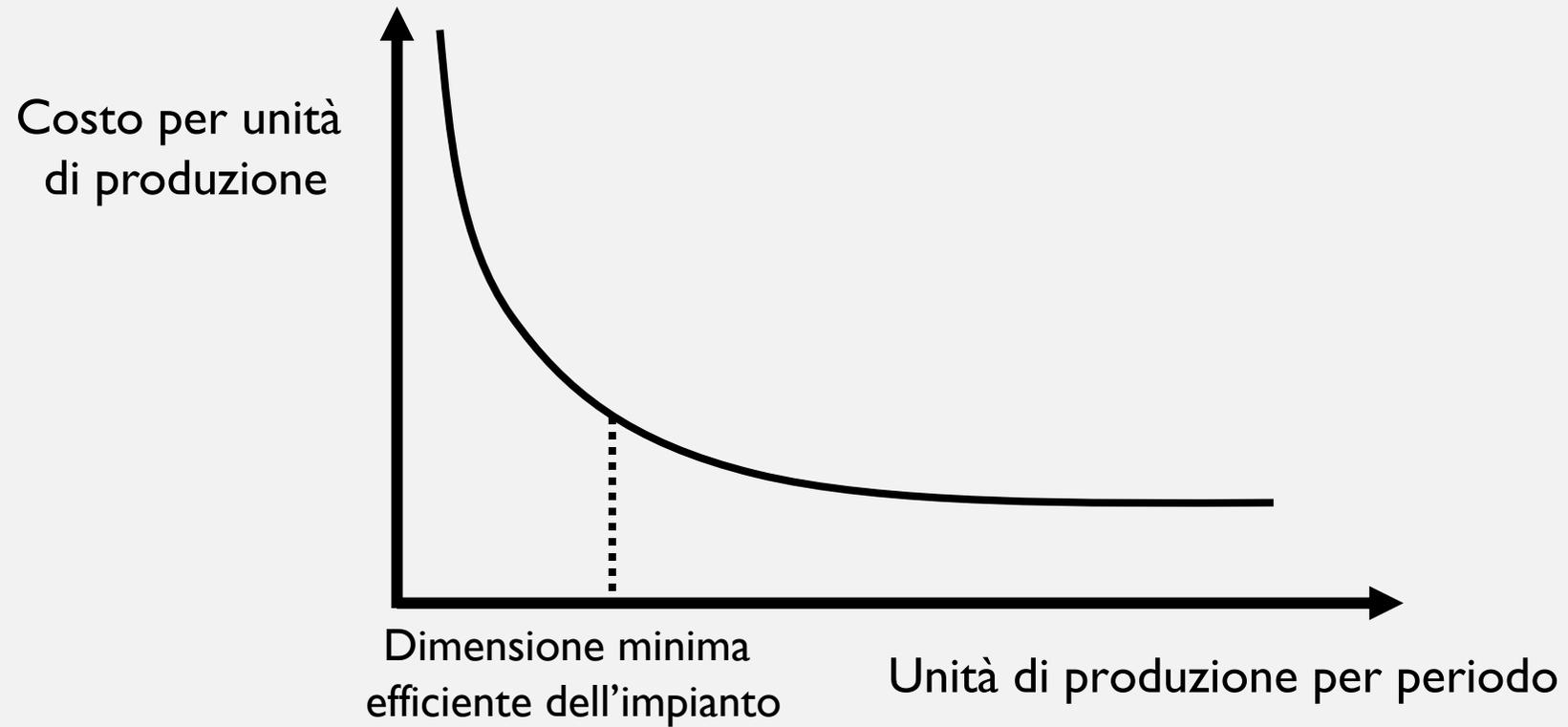
# CURVA DI ESPERIENZA



## 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.

# 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