

**UNITE** DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Anno Accademico 2025/2026

**PROF. ANTONIO PRENCIPE**

*Professore Associato in Economia Aziendale  
Abilitato Professore Ordinario in 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

### 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

---

---

---

---

---

---

---

---

6

### I DUE LIVELLI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

<p><b>MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA</b></p>	<p>Individuazione delle unità, dei rapporti gerarchici e di coordinamento tra loro</p>
<p><b>MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA</b></p>	<p>Creazione di un mansionario per singola posizione aziendale</p>

---

---

---

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

---

---

---

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.

---

---

---

---

---

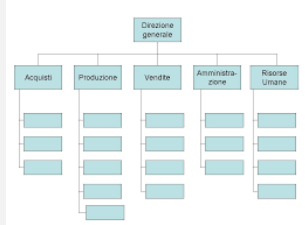
---

---

---

18

### LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE



19

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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

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><b>Punti di forza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RAPIDA CAPACITA' DI REAZIONE ALLE MUTATE ESIGENZE DEL MERCATO</li> <li>MISURABILITA' DELLA PERFORMANCE</li> <li>CONTROLLO DI DIREZIONE RAPIDO ED AGEVOLE</li> <li>FORMAZIONE DI FIGURE MANAGERIALI DI ALTO PRESTIGIO</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DUPLICAZIONE DEI SERVIZI</li> <li>SCARSO SFRUTTAMENTO DELLE ECONOMIE DI SCALA</li> <li>CONFLITTUALITA' TRA DIVISIONI</li> <li>CONFLITTUALITA' TRA VERTICE E DIVISIONE</li> </ul>
---	--

23

---

---

---

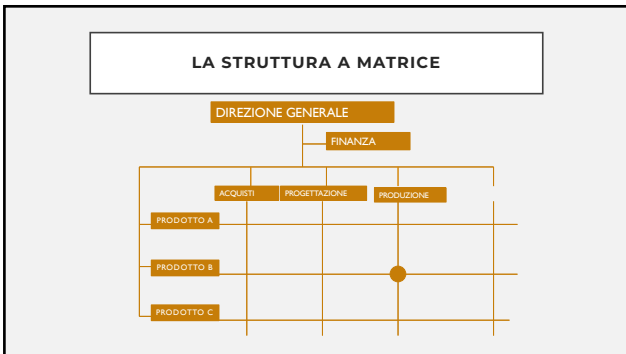
---

---

---

---

---



24

---

---

---

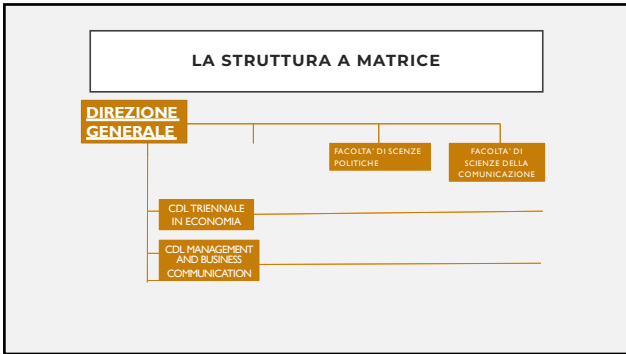
---

---

---

---

---



25

---

---

---

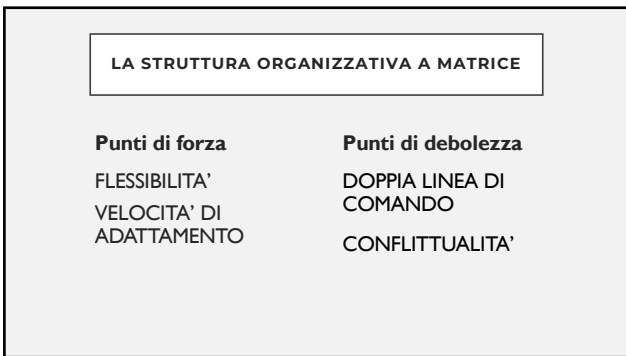
---

---

---

---

---



26

---

---

---

---

---

---

---

---



27

---

---

---

---

---

---

---

---