UNITE DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

Anno Accademico
2024/2025

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?



I DUE LIVELLI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

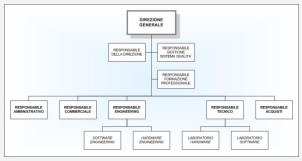
MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA	Individuazione delle unità, dei rapporti gerarchici e di coordinamento tra loro
MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA	Creazione di un mansionario per singola posizione aziendale

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	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 →	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



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

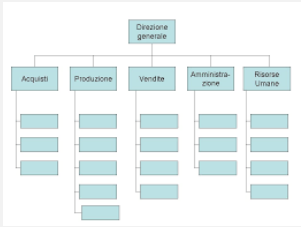
- raggruppamento in unità in funzione di compiti comuni;
- vantaggi in termini di: economie di scala; sviluppo di apprendimento e competenze; sistemi di controllo standardizzati;
- ogni funzione ha una visione parziale del business;

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.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE



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

IL MODELLO DIVISIONALE

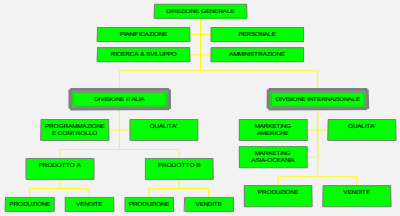
decentramento del processo decisionale (struttura a "legami deboli");

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

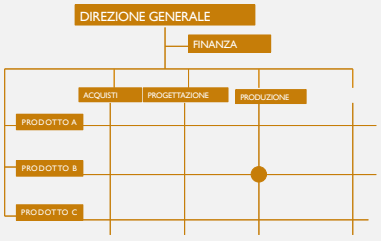
DUPLICAZIONE DEI SERVIZI

SCARSO SFRUTTAMENTO DELLE ECONOMIE DI SCALA

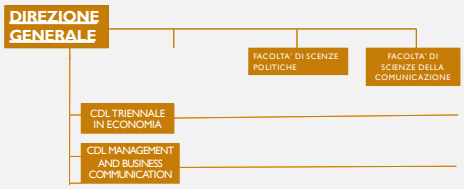
CONFLITTUALITA' TRA DIVISIONI

CONFLITTUALITA' TRA VERTICE E DIVISIONE

LA STRUTTURA A MATRICE



LA STRUTTURA A MATRICE



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA A MATRICE

Punti di forza	Punti di debolezza
FLESSIBILITA'	DOPPIA LINEA DI COMANDO
VELOCITA' DI ADATTAMENTO	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