

Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it



Corso di Strategia d'impresa
– Capitolo 6:
Forme organizzative e sistemi
direzionali i fondamenti della strategia



Formulazione e implementazione della strategia

Il successo di un'azienda è sempre frutto di una strategia vincente e della sua efficiente implementazione.

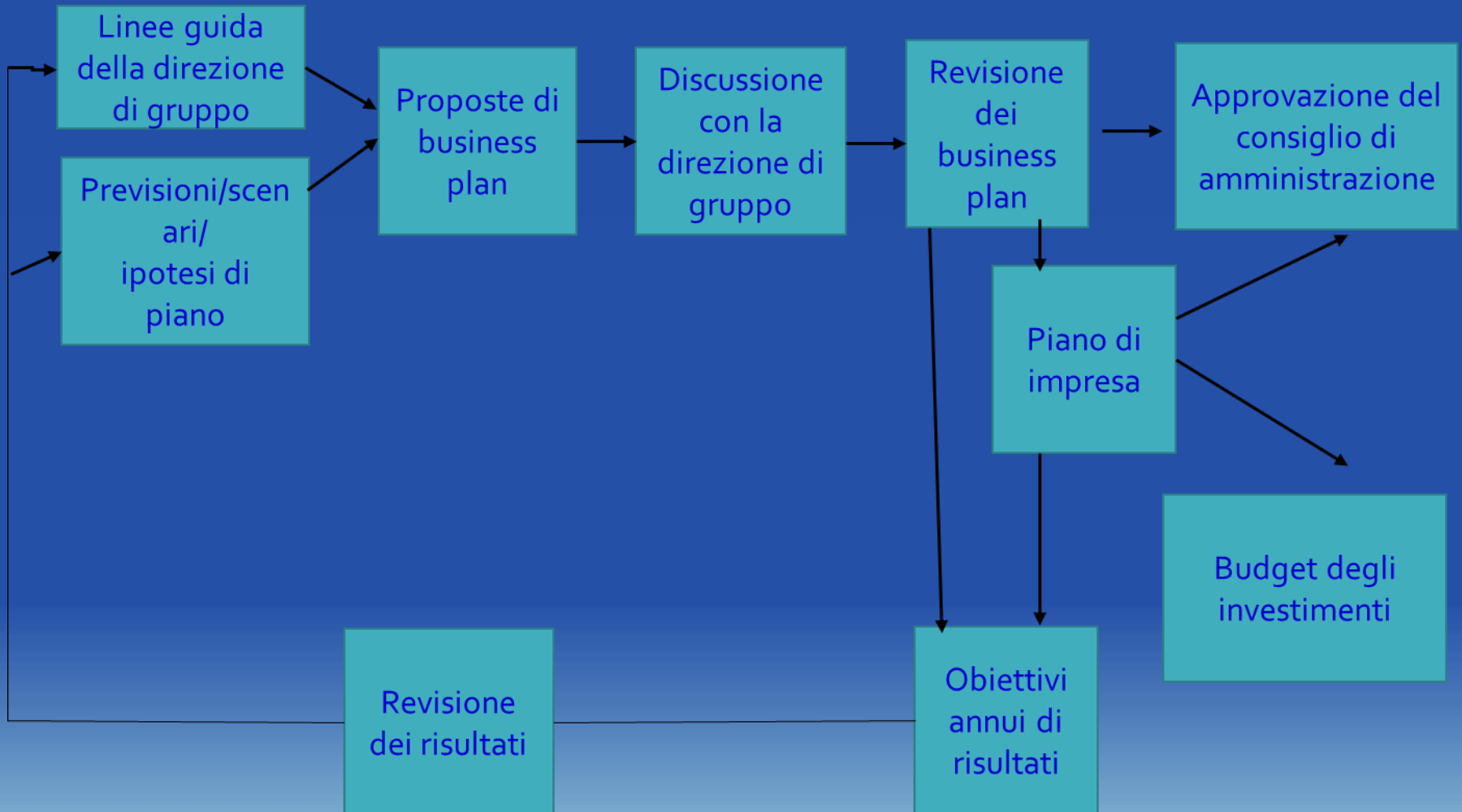
L'attuazione (implementazione) della strategia parte dalla definizione degli assetti organizzativi interni.

Una strategia formulata prescindendo dagli assetti organizzativi interni rischia di determinare una situazione di "incoerenza strategica interna"



Strategia e struttura organizzativa sono interdipendenti

Il ciclo di pianificazione strategica



Il sistema di pianificazione strategica

Impostazione
del contesto.



L'amministratore dà inizio al processo indicando delle priorità strategiche

Business plan



Le diverse unità organizzative creano piani strategici da discutere con il top management

Piano di
gruppo



Una volta approvati i business plan vengono integrati per creare il piano strategico di gruppo

Budget di
spesa



Collegamento tra strategia e allocazione delle risorse

Piani operativi
e obiettivi di
risultato



Scomposizione della strategia in piani strategici a breve, che forniscono una base comune di azione e di monitoraggio del risultato



Definizione di organizzazione aziendale

“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



I requisiti organizzativi fondamentali: specializzazione e divisione del lavoro

Le imprese esistono perché sono istituzioni efficienti per
la produzione di beni e servizi

PROBLEMI

COOPERAZIONE:

allineamento degli interessi di individui con obiettivi divergenti

COORDINAMENTO:

Come fanno gli individui ad armonizzare le loro differenti
attività

I requisiti organizzativi fondamentali: 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**

I requisiti organizzativi fondamentali: il problema della cooperazione

La direzione può conseguire l'allineamento degli obiettivi all'interno dell'organizzazione attraverso meccanismi di controllo

Supervisione gerarchica

Monitoraggio comportamenti e prestazioni dei subordinati utilizzando incentivi positivi e negativi

Incentivi di performance

Legano premi e risultati. Sono incentivi forti.

Valori condivisi

Incoraggiano la convergenza di interessi e percezioni che facilita il consenso e migliora i risultati dell'impresa

Persuasione

L'implementazione della strategia richiede la leadership e la persuasione ne è una caratteristica.



I requisiti organizzativi fondamentali: il problema del coordinamento

Norme e direttive

Esistenza di contratti di lavoro tramite la cui sottoscrizione l'individuo acconsente a svolgere un certo numero di compiti

Adattamento reciproco

Forma più semplice di coordinamento implica l'adattamento reciproco di individui impegnati in compiti correlati

Routine

Attività ricorrenti. Sequenze regolari e prevedibili di azioni individuali coordinate. Sono alla base delle competenze organizzative



Lo sviluppo delle competenze organizzative





I processi

Schemi di coordinamento volti ad espletare funzioni produttive pianificati da manager che adottano un criterio di apprendimento precedente all'azione (*learning before doing*) e preliminare e necessario al processo di *learning by doing*



La motivazione

L'efficacia del coordinamento dipende dalla motivazione

La motivazione del team dipende non soltanto dalla disponibilità di ciascun individuo ad impegnarsi nell'esecuzione del suo compito specifico, ma anche dalla disponibilità a subordinare gli individui agli obiettivi del team



La struttura

Per ottenere un coordinamento efficace le persone ed i processi che contribuiscono a una competenza organizzativa devono essere posizionate efficacemente all'interno della medesima unità organizzativa.



La progettazione organizzativa

Gerarchia

Strutture organizzative alternative



Il ruolo della 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



Definizione delle unità organizzative

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

- compiti
- prodotti
- ubicazione geografica
- processi



Definizione delle unità organizzative

Tutti coloro i quali contribuiscono a un certo processo dovrebbero essere collocati nella medesima unità organizzativa.



INTENSITA' DELLE NECESSITA' DI COORDINAMENTO



Le strutture organizzative alternative: funzionale, divisionale, a matrice

modello funzionale

modello divisionale

modello a matrice

modello a progetto



Le strutture organizzative alternative: Modello funzionale

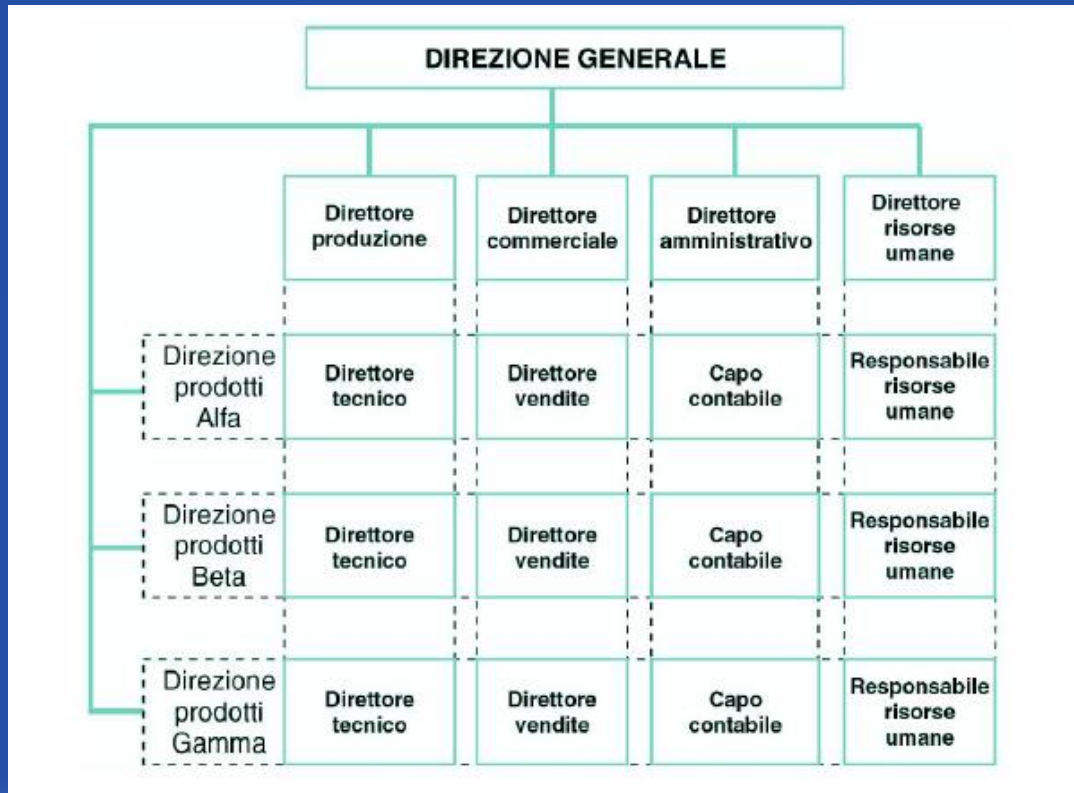
- ❑ Raggruppamento in unità in funzione di compiti comuni;
- ❑ Vantaggi in termini di: economie di scala; sviluppo di apprendimento e competenze; sistemi di controllo standardizzati;
- ❑ Ogni funzione ha una visione parziale del business;
- ❑ Le funzioni sono interconnesse tramite “legami forti”, questo richiede un forte coordinamento e controllo da parte della direzione;
- ❑ Si addice ad imprese mono-business.



Le strutture organizzative alternative: 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.

Le strutture organizzative alternative: Modello a matrice

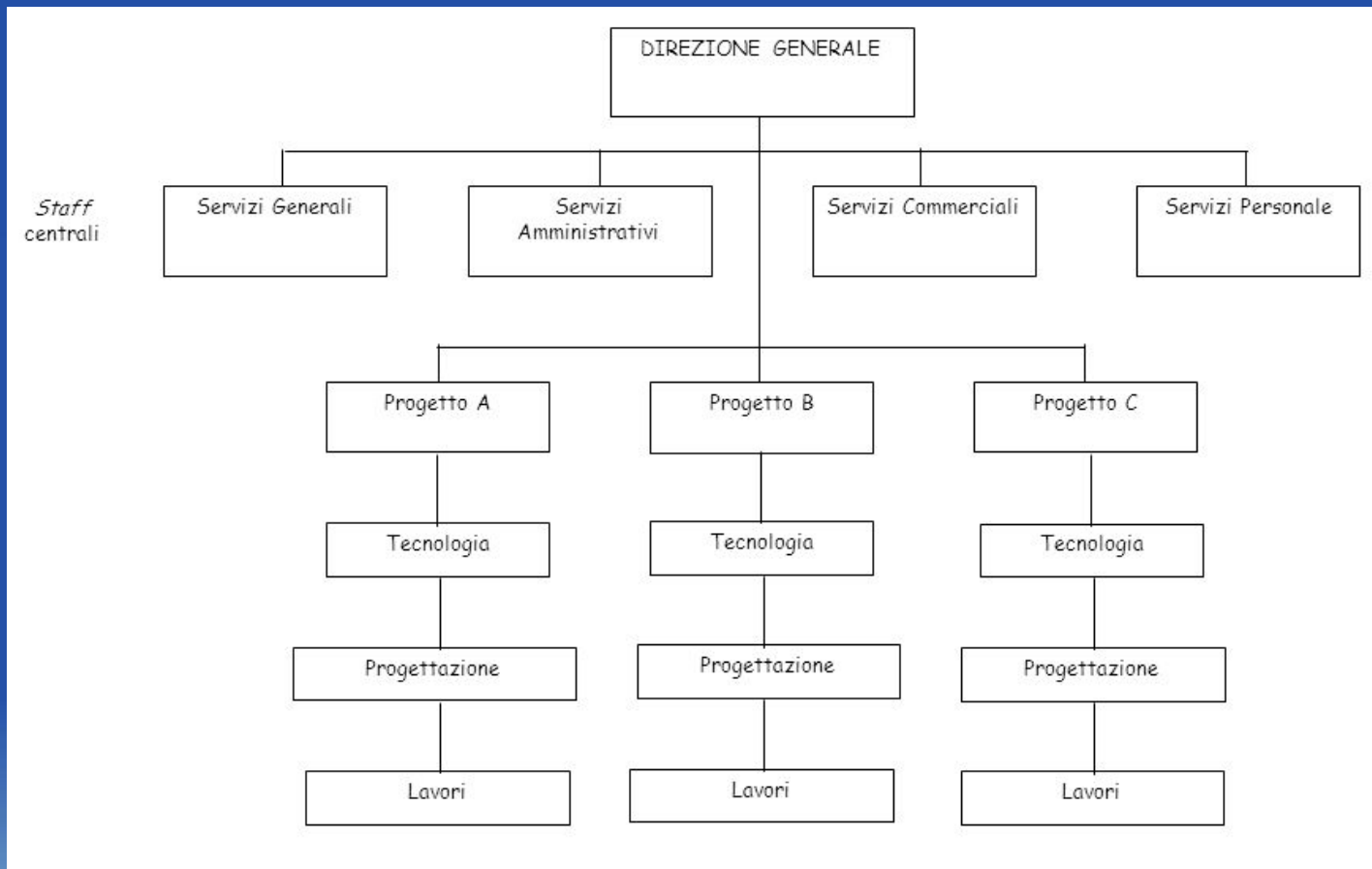


Interconnessione tra campi di **responsabilità orizzontali** e campi di **specializzazione verticali**.



Ogni **responsabile** si troverà alle **dipendenze** del direttore di **linea** e del direttore di **prodotto**.

Le strutture organizzative alternative: Modello a progetto





Approccio meccanicistico e approccio organico alla progettazione delle forme organizzative

Teoria X e Teoria Y

**TEORIA DELLA
CONTINGENZA**

**La struttura, i sistemi e gli stili manageriali
di un'organizzazione debbano riflettere
l'ambiente in cui questa opera**



Approccio meccanicistico e approccio organico alla progettazione delle forme organizzative

	Meccanicistica	Organica
Definizione del compito	Rigida e altamente specializzata	Flessibile e definita in maniera meno restrittiva
Coordinamento e controllo	Regole e direttive imposte dall'alto	Adattamento reciproco Cultura comune
Comunicazione	Verticale	Verticale e orizzontale
Conoscenza	Centralizzata	Diffusa
Impegno e fedeltà	Verso il superiore più vicino	All'organizzazione e ai suoi obiettivi
Contesto ambientale	Stabile con bassa incertezza tecnologica	Instabile con una significativa incertezza e ambiguità tecnologica

Approcci recenti nella progettazione organizzativa

**Riprogettazione
dei ruoli**

Organizzazioni più snelle

**Abhocrazie e
organizzazioni
basate su team**

Organizzazioni basate su valori condivisi, alti livelli di partecipazione, comunicazione flessibile e coordinamento spontaneo

**Organizzazioni
basata sul
progetto**

Ogni progetto è diverso e richiede una sequenza di fasi. Deve essere intrapreso da un team capace di interagire e attingere al know how dei lavori svolti in precedenza da altri team

Strutture a rete

Reti sociali, formate dall'insieme di interazioni tra i membri di una organizzazione

**Frontiere
organizzative
permeabili**

Come le imprese si specializzano su competenze di base e i prodotti diventano più complessi, così anche le reti tra imprese diventano più rilevanti



Approcci recenti nella progettazione organizzativa

Maggiore attenzione sul coordinamento piuttosto che sul controllo.
Queste strutture sono quasi totalmente basate sul coordinamento.

Affidarsi a sistemi informali di coordinamento attraverso adattamenti reciproci che sostituiscono norme e direttive

Gli individui ricoprono molteplici ruoli organizzativi, per cui hanno bisogno di strutture informali per favorire flessibilità e rapidità di risposta