



FORME ORGANIZZATIVE E SISTEMI DIREZIONALI: I FONDAMENTI DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA
Strategia aziendale
Prof.ssa Sabrina Scarito

Bologna, 10 marzo 2023
LEZIONE N. 6

DALLA FORMULAZIONE ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA

Affinché una strategia possa portare a dei risultati, essa deve essere supportata dall'impegno e tradotta in piani d'azione.

In passato

- La gestione strategica considerata come un **processo a due fasi**:
 1. prima formulazione,
 2. poi implementazione.

DALLA FORMULAZIONE ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA

Successivamente

- Secondo **Henry Mintzberg**: strategia come interazione tra formulazione e implementazione.

Prospettiva di strategia come processo → ha sottolineato come in corso di implementazione la **strategia deliberata** sia riformulata e ridirezionata alla luce della **strategia emergente**.



Strategia deliberata

Una strategia che viene definita seguendo un processo di pianificazione strutturato, in coerenza con la missione e nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi



Strategia emergente

Insieme di decisioni strategiche che adattano la strategia deliberata ai cambiamenti delle circostanze esterne.

Fonte: J. Dyer et al., *Strategic Management*, isedi

DALLA FORMULAZIONE ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA

La strategia deliberata di qualunque organizzazione è inevitabilmente incompleta: include obiettivi, direzioni e priorità, ma non potrà mai essere omnicomprensiva.

È durante la fase dell'implementazione che le lacune verranno colmate e, con il mutare delle circostanze e l'emergere di questioni non vagliate in precedenza, la strategia subirà un adattamento.

Allo stesso modo, la formulazione strategica deve considerare le condizioni in cui avviene l'implementazione.

IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: COLLEGAMENTO TRA STRATEGIA E AZIONE

Il ciclo di pianificazione strategica.

La maggior parte delle grandi aziende adotta regolari processi di pianificazione strategica (di norma ogni anno, a volte ogni due anni) il cui risultato confluisce in un documento approvato dal consiglio d'amministrazione che offre un piano di sviluppo dell'azienda per i successivi 3-5 anni.

IL CICLO ANNUALE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA



IL CICLO ANNUALE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- *Impostazione del contesto: linee guida, previsioni, assunzioni.* L'amministratore delegato dà in genere inizio al processo indicando delle priorità strategiche, influenzate dal resoconto ottenuto rivedendo i risultati precedenti. In aggiunta, l'unità di pianificazione strategica può offrire assunti o previsioni capaci di fornire a tutte le unità organizzative una base comune per la pianificazione strategica.
- *Business plan.* Sulla base di tali priorità e assunti nella pianificazione, le diverse unità organizzative – divisioni di prodotto, dipartimenti funzionali e unità geografiche – creano piani strategici poi commentati e discussi dal top management.

IL CICLO ANNUALE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- *Piano di gruppo.* Una volta approvati, i business plan vengono integrati per creare il piano strategico di gruppo, poi presentato al consiglio d'amministrazione per essere approvato.
- *Budget di spesa.* I budget di spesa forniscono un collegamento tra la strategia e l'allocazione delle risorse. Quando le unità dell'organizzazione preparano i loro business plan, indicano i principali progetti che pensano di intraprendere durante il periodo di pianificazione e le spese di capitale previste. Quando aggrega i business plan per creare il piano di gruppo, il top management stabilisce budget di spesa sia per l'azienda nel suo insieme sia per le singole unità.

IL CICLO ANNUALE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- *Piani operativi e obiettivi di risultato.* L'implementazione della strategia richiede la scomposizione dei piani strategici in una serie di piani a breve termine, che forniscono una base comune d'azione e di monitoraggio del risultato. Il piano annuale operativo si fonda su una serie di obiettivi di risultato che derivano dal piano strategico. Questi obiettivi sono sia finanziari (crescita delle vendite, margini, ritorno sul capitale) sia operativi (cicli d'inventario, tasso di difetto, numero di punti vendita aperti)

LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: I FONDAMENTALI

Tradurre le intenzioni in azioni richiede la messa in atto di processi organizzativi. Per comprendere che cosa tali processi implicino bisogna prima capire perché le imprese esistono.

Le imprese esistono perché attraverso la **specializzazione** del lavoro consentono una produzione efficiente.

Due problemi sono implicati nella specializzazione:

- **il problema della cooperazione:** cioè l'allineamento degli interessi di individui con obiettivi divergenti;
- **il problema del coordinamento:** cioè, anche in assenza di obiettivi in conflitto, come fanno gli individui ad armonizzare le loro differenti attività?

IL PROBLEMA DELLA COOPERAZIONE

- Deriva dal fatto che nelle organizzazioni i membri tendono a porsi obiettivi conflittuali.
- Il disallineamento di obiettivi viene tradizionalmente analizzato nei termini della relazione di agenzia (= si deve monitorare che “l’agente” operi effettivamente negli interessi del “soggetto principale”, che rappresenta nello specifico gli interessi dell’impresa).

Un’attenzione particolare è stata data ai problemi di agenzia esistenti tra i proprietari (gli azionisti) e i manager.

I problemi di agenzia riguardano l’intera gerarchia aziendale: anche i dipendenti tendono a perseguire i propri interessi personali, invece che quelli della loro organizzazione.

I PROBLEMI DI AGENZIA NELLA COOPERAZIONE

I problemi di agenzia nella cooperazione:

- interessano tutti i livelli gerarchici;
- pongono in conflitto i diversi “sotto-obbiettivi” delle varie unità organizzative (es. logica delle vendite contro la logica della produzione).

I conflitti più tipici si vengono a determinare tra le differenti funzioni: le vendite vogliono compiacere i clienti, la produzione vuole massimizzare l'output, la R&S vuole introdurre nuovi e sensazionali prodotti, mentre la finanza si preoccupa dell'andamento economico.

I PROBLEMI DI AGENZIA NELLA COOPERAZIONE

La direzione aziendale utilizza dei *meccanismi di controllo* per il riallineamento degli obiettivi:

1. supervisione gerarchica;
2. incentivi di performance;
3. condivisione di valori.

I PROBLEMI DI AGENZIA NELLA COOPERAZIONE

1. *Supervisione gerarchica.* È uno dei meccanismi di controllo più tipici: i manager monitorano comportamenti e prestazioni dei subordinati utilizzando incentivi positivi e negativi. L'incentivo positivo principale è costituito dall'opportunità di una promozione a livelli gerarchici più elevati; gli incentivi negativi sono il licenziamento e la rimozione dall'incarico.
2. *Incentivi di performance.* Essi legano premi e risultati. Gli incentivi legati alla performance hanno il vantaggio di essere incentivi forti, in quanto legano direttamente i premi ai risultati conseguiti ed evitano il ricorso a costosi sistemi di monitoraggio e supervisione dei dipendenti. La remunerazione legata alla performance diventa meno efficace quando i dipendenti lavorano in team oppure in attività il cui output è difficile da misurare.

I PROBLEMI DI AGENZIA NELLA COOPERAZIONE

3. *Valori condivisi.* Alcune organizzazioni riescono a conseguire elevati livelli di collaborazione e bassi livelli di conflittualità sugli obiettivi senza ricorrere né a controlli punitivi, né a incentivi collegati alla performance. I membri di comunità religiose, organizzazioni di beneficenza, associazioni e organizzazioni di volontariato condividono solitamente valori che servono uno scopo comune.

I valori di un'organizzazione sono uno degli elementi costitutivi della cultura dell'organizzazione.

*L'implementazione della strategia richiede leadership e la **persuasione**.* Il linguaggio riveste un ruolo centrale, sia per concepire la strategia sia per implementarla. La leadership richiede la capacità di influenzare gli altri, per cui la retorica – cioè l'uso del linguaggio a scopi persuasivi – risulta essere un'abilità fondamentale.

IL PROBLEMA DEL COORDINAMENTO

Anche in assenza di obiettivi in conflitto, come si possono armonizzare le differenti attività dell'impresa?

Ci sono **3** differenti meccanismi di coordinamento:

1. le **norme** e le **direttive**;
2. l'**adattamento reciproco**;
3. le **routine**, cioè sequenze regolari e prevedibili di azioni individuali coordinate.

IL PROBLEMA DEL COORDINAMENTO

1. *Norme e direttive.* Una caratteristica di base dell'impresa è l'esistenza di contratti di lavoro standard tramite la cui sottoscrizione l'individuo acconsente a svolgere un certo numero di compiti, in accordo con quanto richiesto dal datore di lavoro. Ciò permette ai dirigenti di esercitare la propria autorità ricorrendo a *regole generali* e a *direttive specifiche*.
2. *Adattamento reciproco.* La forma più semplice di coordinamento implica l'adattamento reciproco degli individui impegnati in compiti correlati. Tale adattamento reciproco avviene nei team senza un leader ed è particolarmente adatto a nuove attività in cui non è possibile istituire routine.

IL PROBLEMA DEL COORDINAMENTO

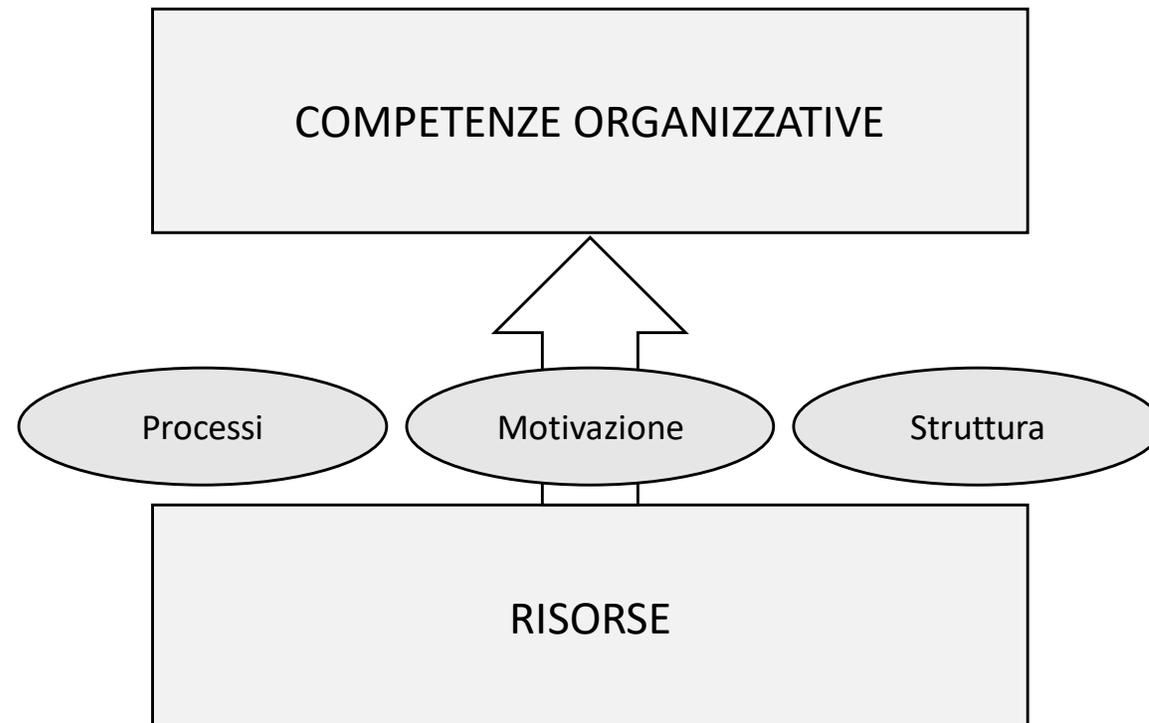
3. *Routine*. In caso di attività ricorrenti il coordinamento diventa routinizzato. *Le routine organizzative sono «sequenze regolari e prevedibili di azioni individuali coordinate» che costituiscono il fondamento delle competenze organizzative.*
Le routine sono essenziali nelle attività caratterizzate da una stretta interdipendenza fra individui, che si tratti di un semplice incarico produttivo (servire i clienti da Starbucks) o di un'attività più complessa (impiantare un bypass cardiaco).

LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Per tradurre la strategia in azione è importante sviluppare competenze organizzative.

Per generare competenze organizzative è necessario integrare le risorse in maniera efficace attraverso:

- processi
- motivazione
- struttura



LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Tutte le organizzazioni sono, in qualche misura, strutturate gerarchicamente. Bisogna quindi:

- definire le unità organizzative all'interno della gerarchia;
- esaminare come queste unità siano configurate all'interno della struttura complessiva dell'azienda;
- comprendere la formalizzazione all'interno delle organizzazioni e i meriti relativi delle strutture meccanicistiche e organiche.

GERARCHIA COME MECCANISMO DI COOPERAZIONE

- La gerarchia è la caratteristica fondamentale di ogni organizzazione, a eccezione di quelle più semplici, e rappresenta lo strumento principale per ottenere il coordinamento e la cooperazione.
- La gerarchia è un sistema di controllo fondato sull'esercizio dell'autorità: ciascun membro dell'organizzazione riferisce al membro del livello superiore, e tutti hanno membri subordinati da supervisionare e monitorare.
- La gerarchia è una caratteristica fondamentale della *burocrazia*.

GERARCHIA COME MECCANISMO DI COOPERAZIONE

Secondo **Max Weber**, la burocrazia costituisce la maniera più efficiente e razionale di organizzare le attività umane. Essa implica:

- che ogni ufficio di basso livello sia sotto il controllo e la supervisione di uno di livello più elevato;
- una sistematica divisione del lavoro;
- una formalizzazione nella redazione di atti, decisioni e regole amministrative;
- una gestione del lavoro retta da un insieme di norme standardizzate e procedure operative.
- fiducia nella legalità delle norme promulgate e nel diritto da parte di chi è in possesso dell'autorità sulla base di tali norme a emettere ordini.

GERARCHIA COME MECCANISMO DI COORDINAMENTO

La **modularità** indica la suddivisione di sistemi complessi in componenti organizzate gerarchicamente.

In queste strutture modulari sono presenti **2** fondamentali vantaggi:

1. *risparmio sul coordinamento* → riduzione dell'ammontare di comunicazioni necessarie al coordinamento
2. *adattabilità* → i sottosistemi della gerarchia agiscono con un certo grado di indipendenza dagli altri sottosistemi

LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: DEFINIRE LE UNITÀ ORGANIZZATIVE

- La definizione delle unità organizzative si attua attraverso il principio dell'*intensità della necessità di coordinamento*
- Gli individui che hanno maggiore necessità di interagire dovrebbero lavorare all'interno della medesima unità organizzativa

LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Una volta definite le unità organizzative, queste vanno integrate tra loro in strutture organizzative.

Le 3 principali strutture organizzative sono:

1. la struttura **funzionale**;
2. la struttura **multidivisionale**;
3. la struttura **a matrice**.

Non è raro trovare anche delle forme strutturali ibride.

1. CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA FUNZIONALE:

Struttura tipica di imprese che operano in **un solo settore**; permette:

- un elevato grado di controllo centralizzato;
- di meglio sfruttare le economie di scala;
- lo sviluppo dell'apprendimento e delle competenze.

Esempio: compagnie aeree.



2. CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA MULTIDIVISIONALE:

Preferita da gruppi industriali che operano in **più settori**. Peculiarità:

- possibilità di decentrare il processo decisionale;
- costituita da un'organizzazione modulare a legami deboli;
- possibilità di applicare un sistema di gestione comune ai differenti business;
- sviluppo di competenze di leadership attraverso l'autonomia delle singole divisioni;
- divisa principalmente su 3 livelli:
 1. direzione centrale;
 2. divisione;
 3. unità di business.

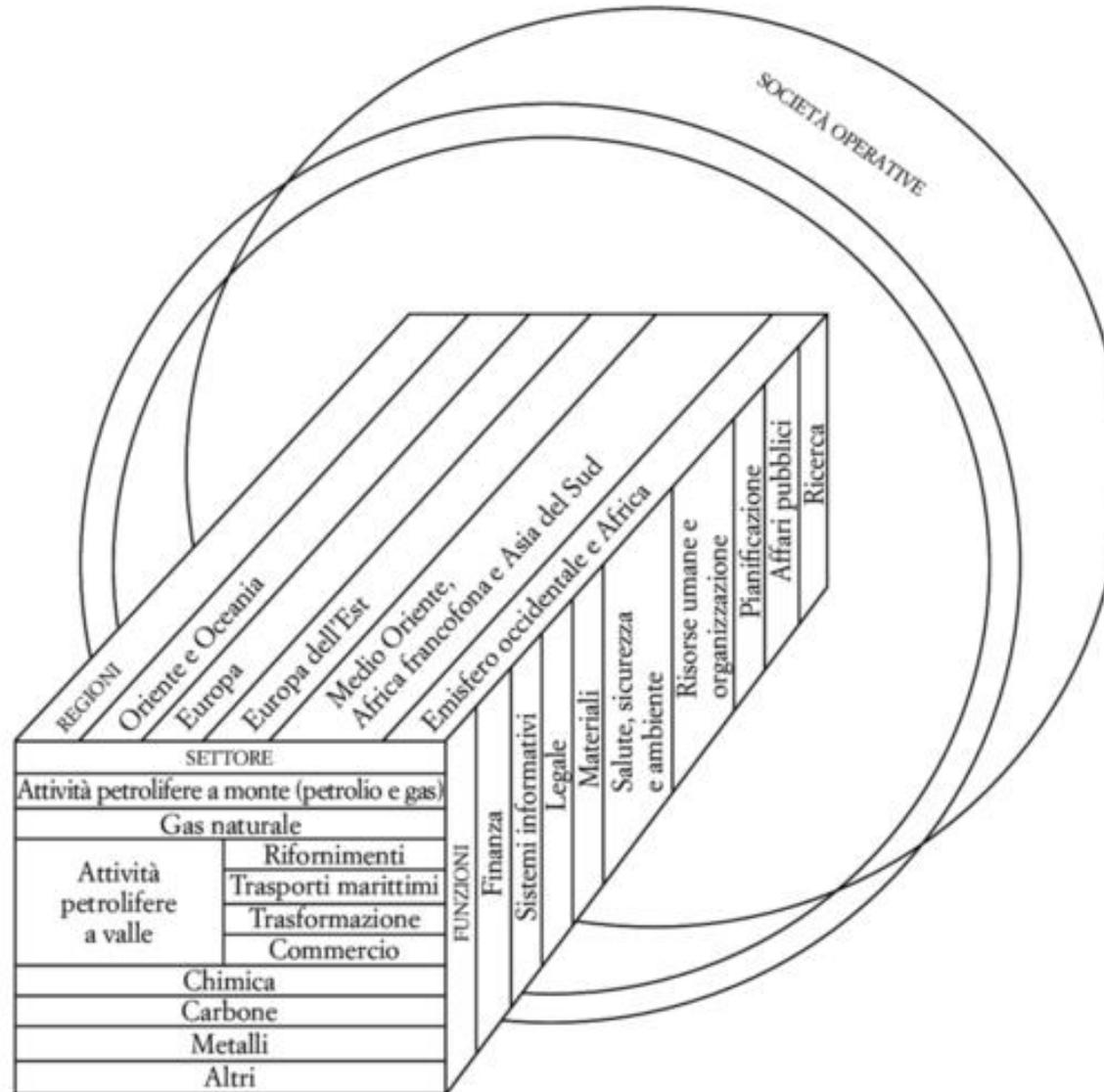


3. CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA A MATRICE:

Qualunque sia il principale criterio di raggruppamento delle unità organizzative, tutte le imprese – multiprodotto, multifunzionali, multinazionali (geograficamente diffuse) – devono effettuare il coordinamento fra le tre dimensioni. Le strutture organizzative che formalizzano il coordinamento e il controllo tra più dimensioni sono denominate «strutture a matrice».

- controllo e coordinamento di più dimensioni;
- una dimensione spesso tende a essere dominante;
- nel tempo tende a concentrare i sistemi formali di coordinamento e controllo su una dimensione, lasciando le altre dimensioni prevalentemente informali.

3. CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA A MATRICE:



3. CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA A MATRICE:

A partire dagli anni '80 la struttura a matrice non è stata più ritenuta performante, per cui molte grandi imprese hanno smantellato la propria organizzazione a matrice.

Ciò nonostante, tutte le organizzazioni che operano su una molteplicità di prodotti, funzioni e mercati geografici devono realizzare un coordinamento all'interno di ciascuna di queste dimensioni. Perciò, ogni impresa multifunzionale, multiprodotto e multinazionale è *de facto* un'organizzazione a matrice. Il problema è l'eccesso di formalizzazione, con la conseguenza di generare organici abnormi e sistemi talmente complessi da rallentare il processo decisionale e appannare l'iniziativa imprenditoriale. Molte imprese hanno seguito la tendenza generale a concentrarsi su sistemi di coordinamento e controllo formali in una dimensione, consentendo alle altre dimensioni del coordinamento di essere prevalentemente informali.

FORME MECCANICISTICHE E ORGANICHE

Durante gli anni '50 la Scuola delle relazioni umane riconobbe l'importanza delle relazioni sociali all'interno delle organizzazioni.

Diversi tipi di gestione organizzativa. Forme:

- **Meccanicistiche:** dominate dalla burocrazia;
- **Organiche:** flessibili, caratterizzate da reciproco adattamento, meno formalizzate.

La continua evoluzione dell'ambiente richiede un continuo adattamento. In questo caso, il sistema burocratico è deficitario di una necessaria flessibilità.

FORME MECCANICISTICHE E ORGANICHE

In generale, quanto più beni e servizi sono standardizzati e quanto più l'ambiente è stabile, tanto maggiori sono i vantaggi in termini di efficienza garantiti dal **modello meccanicistico**, con le sue procedure operative standardizzate e gli elevati livelli di specializzazione del lavoro.

Quando i mercati diventano turbolenti, o l'innovazione una priorità, oppure i clienti richiedono un prodotto personalizzato, allora il modello burocratico palesa i suoi limiti, finisce per non reggere più alle sfide in atto e lascia il campo al **modello organico**.

LE FORME ORGANIZZATIVE MECCANICISTICA E ORGANICA A CONFRONTO

	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:

Alcune recenti evoluzioni organizzative richiedono di porre l'attenzione su certi fattori:

1. riprogettazione dei ruoli (*le aziende hanno reso le proprie gerarchie organizzative più snelle. Le motivazioni sono state la riduzione dei costi e una maggiore reattività organizzativa*);
2. **adhocrazie** e organizzazioni basate su team (*le adhocrazie sono organizzazioni caratterizzate da valori condivisi, alti livelli di partecipazione, comunicazione flessibile e coordinamento spontaneo. **Gerarchia, autorità e meccanismi di controllo sono largamente assenti.** Tendono a essere organizzati in adhocrazie i team di ricerca, di consulenza, d'ingegnerizzazione, dello spettacolo e anche molte start-up tecnologiche*);
3. organizzazioni basate sul progetto (*le aziende del settore delle costruzioni e della consulenza sono organizzate attorno a progetti la cui caratteristica chiave è la durata limitata del lavoro, e per questo la struttura organizzativa deve essere flessibile*);

APPROCCI RECENTI NELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA:

4. strutture a rete (*non più dalle strutture gerarchiche, ma dalle reti sociali, cioè le reti formate dall'insieme delle interazioni tra i membri dell'organizzazione*);
5. frontiere organizzative permeabili (*le relazioni di rete non sono limitate all'interno dei confini dell'azienda*).

Caratteristiche comuni a questi fenomeni:

- focus sul coordinamento, piuttosto che sul controllo;
- 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.