



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra: Organizzazione Aziendale

Organizzare per l'innovazione continua: il caso Apple Inc.

DI VINCENZO FAUSTO

RELATORE

GALATI REBECCA

MATRICOLA

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

INDICE

CAPITOLO I: PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	5
1.1: CONCETTI FONDAMENTALI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE.....	5
<i>1.1.1 Le teorie organizzative.....</i>	<i>7</i>
1.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	8
<i>1.2.1 I raggruppamenti organizzativi.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2. Differenza chiave tra le strutture</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3 Le figure di coordinamento e il loro ruolo nelle organizzazioni complesse.....</i>	<i>13</i>
1.3 ALTRI FATTORI VINCENTI: LEADERSHIP, CULTURA AZIENDALE, ALLINEAMENTO	
STRUTTURA-STRATEGIA	14
1.4 DANIEL GOLEMAN E I SEI MODELLI DI LEADERSHIP	17
CAPITOLO II: APPLICAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO NELLA APPLE. INC. 18	
2.1: PANORAMICA DELL'AZIENDA	18
<i>2.1.1.: Mission e Vision</i>	<i>19</i>
<i>2.1.2: Visione strategica e leadership</i>	<i>21</i>
2.2: IL MODELLO ORGANIZZATIVO	23
<i>2.2.1: Storia del cambiamento organizzativo.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2: Il ruolo delle figure di coordinamento e dei leader esperti.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.3: I pilastri della leadership e i principi fondanti dell'organizzazione.....</i>	<i>29</i>
2.3: L'IMPATTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO SU PRODUTTIVITÀ E INNOVAZIONE	30
<i>2.3.1: Vantaggi e limiti della struttura.....</i>	<i>32</i>
<i>2.3.2: Fattori che incentivano l'innovazione.....</i>	<i>33</i>
CAPITOLO III: ANALISI CRITICA E CONFRONTO CON SAMSUNG..... 34	
3.1: COSA SONO LE BIG TECH.....	34
<i>3.1.1: Storia dell'azienda Samsung</i>	<i>35</i>
3.2.: STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA SAMSUNG	36
<i>3.2.1: Modello di leadership e visione strategica.....</i>	<i>37</i>
<i>3.2.2: La cultura organizzativa</i>	<i>38</i>
<i>3.2.3: Vision e Mission</i>	<i>39</i>
<i>3.2.4: Vantaggi e limiti della struttura.....</i>	<i>40</i>
3.3: ANALISI COMPARATIVA TRA LE DUE BIG-TECH	41
<i>3.3.1: Confronto tra le due strutture organizzative</i>	<i>43</i>
<i>Nel panorama delle imprese tecnologiche sia Samsung che Apple sono due casi di estremo successo seppure adottino due strutture organizzative molto diverse tra loro.</i>	<i>43</i>
<i>3.3.2: Risultati organizzativi a confronto</i>	<i>44</i>
3.4: CONCLUSIONI GENERALI	45
BIBLIOGRAFIA.....	47

INTRODUZIONE

Nel contesto storico attuale, caratterizzato da una crescita senza precedenti del progresso tecnologico e dalla sempre più frequente globalizzazione dei mercati, l'innovazione rappresenta un fattore determinante per la competitività e la sostenibilità aziendale. Le imprese si trovano a dover affrontare sfide complesse che richiedono un continuo adattamento e una costante ricerca di nuove strategie per rimanere competitivi sul mercato. Le organizzazioni, quindi, devono essere in grado di adattarsi e rispondere ai cambiamenti rapidamente e devono essere in grado di sviluppare strategie e strutture che contribuiscano alla creatività e ad una elevata eccellenza operativa.

Apple Inc, emerge in questo scenario come caso di studio. L'azienda non solo ha saputo posizionarsi come *leader* nell'innovazione tecnologica ma è diventata esemplare anche per il suo peculiare modello organizzativo che va in controtendenza rispetto alla struttura organizzativa delle grandi *corporate*. Fondata nel 1976 da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne, Apple ha rivoluzionato il settore tecnologico attraverso un approccio orientato all'innovazione, alla qualità e ad una profonda sincrasi tra *software* e *hardware*.

Uno degli aspetti distintivi della strategia organizzativa di Apple è l'approccio funzionale; ha abbandonato infatti il tradizionale modello divisionale tipico delle *big-tech*. Questa scelta è basata sulla convinzione che le decisioni vadano prese da esperti del settore di riferimento piuttosto che da *manager* generici. Basandosi su questa prospettiva organizzativa, Apple Inc. ha creato un ambiente in cui la specializzazione è al centro delle decisioni soprattutto di carattere strategico mirando all'eccellenza totale soprattutto nei suoi prodotti.

Questa tipologia di struttura di carattere funzionale ha portato svariati vantaggi all'azienda. Ha consentito di ridurre i conflitti tra le varie *business-unit* favorendo una maggiore collaborazione tra i vari dipartimenti. Ha garantito una gestione più fluida dell'innovazione attraverso il lavoro meticoloso di alcuni esperti specializzati che operano in sinergia per generare prodotti all'avanguardia. Apple Inc. si distingue anche per la minuziosa attenzione alla qualità e al *design* che hanno contribuito a definire il *brand* e a rafforzare la sua posizione all'interno del mercato.

Il modello decisionale adottato dall'azienda prevede il coinvolgimento attivo di circa quaranta esperti che si confrontano regolarmente per individuare le scelte strategiche da adottare. Questo dibattito mira alla creazione di un'idea non solo innovativa ma anche basata su una solida competenza di carattere tecnico. L'idea di base è quella di anticipare le tendenze di mercato e rispondere alle esigenze dei clienti in modo efficace.

Un altro elemento importante della strategia organizzativa dell'azienda presa come oggetto di studio è il forte controllo verticale su tutta la catena del valore. Apple, infatti, a differenza dei *competitor*, mantiene un'integrazione verticale che le permette di avere un'elevata qualità su tutto il processo.

L'innovazione non è limitata solo nella sua struttura organizzativa, infatti l'azienda promuove un ambiente in cui la sperimentazione è incoraggiante e ogni membro del *team* è chiamato a contribuire con il suo operato alla creazione di un prodotto senza precedenti che ha portato a ridefinire il modo in cui gli utenti concepivano la tecnologia.

Questo elaborato si propone di analizzare il ruolo dell'innovazione all'interno dell'organizzazione aziendale di Apple, andando ad analizzare le caratteristiche della struttura funzionale e come impatta sulla gestione strategica dell'impresa. Analizzando il caso Apple e comparando la sua performance con quella ottenuta da altre big-tech, che utilizzano un sistema organizzativo differente, si cercherà di dimostrare come un modello organizzativo diverso possa portare ad un vantaggio competitivo sostenibile.

CAPITOLO I: Principi di Organizzazione aziendale

1.1: Concetti fondamentali di organizzazione aziendale

Il termine organizzazione deriva dal greco “*ὄργανον*” che significa strumento, inteso come mezzo funzionale al raggiungimento di un determinato obiettivo.

Secondo R. Daft l'organizzazione è definita come “*un'entità sociale, guidata da obiettivi, progettata come un insieme di attività strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno*”¹.

Un'organizzazione può essere intesa come un mezzo per raggiungere uno scopo e deve quindi essere plasmata per il raggiungimento di quest'ultima. È basata sulle persone e sui rapporti e relazioni che si instaurano tra essi.

Oggi, organizzare è una sfida sempre più complessa a causa delle continue sfide che emergono nel contesto economico sociale. Le organizzazioni devono essere capaci di adattarsi ad un ambiente dinamico caratterizzato dalla globalizzazione, dalla competizione, dai nuovi codici etici e dalle nuove tecnologie come i *Big Data*.

Nella società moderna le organizzazioni svolgono un ruolo cruciale in quanto producono beni e servizi in modo efficiente, facilitano l'innovazione, utilizzano tecnologia avanzata. Si occupano di creare valore per gli azionisti, gestiscono la diversità e il coordinamento tra gli *stakeholder*.

Le caratteristiche delle organizzazioni secondo R. Daft si dividono in: dimensioni strutturali e i fattori contingenti.

La composizione delle dimensioni strutturali viene di seguito spiegata.

La formalizzazione è l'insieme dei documenti scritti e la regolamentazione dei processi operativi; la specializzazione è il modo in cui è suddiviso il lavoro per creare efficienza.

La gerarchia rappresenta la struttura dei livelli di autorità e controllo. La complessità rappresenta il numero delle diverse unità o attività che si trovano all'interno delle organizzazioni. Infine, la centralizzazione è il grado di concentrazione del potere decisivo.

Nella composizione dei fattori contingenti troviamo la dimensione che può essere misurata a livello totalitario o per specifiche divisioni ed è spesso assimilabile al numero di dipendenti o al volume delle attività; la tecnologia che fa riferimento agli strumenti e

¹ R. Daft, Organizzazione Aziendale, VII ed., 2021

ai processi adottati per la trasformazione degli input in output; gli obiettivi e la strategia che definiscono lo scopo e le tecniche di competizione che caratterizzano l'organizzazione. Conclude la cultura organizzativa che è l'insieme dei valori fondamentali o di regole condivise dai dipendenti.

L'insieme dei fattori contingenti e delle dimensioni strutturali sono fondamentali perché consentono di creare un'organizzazione che porti a risultati efficaci ed efficienti.

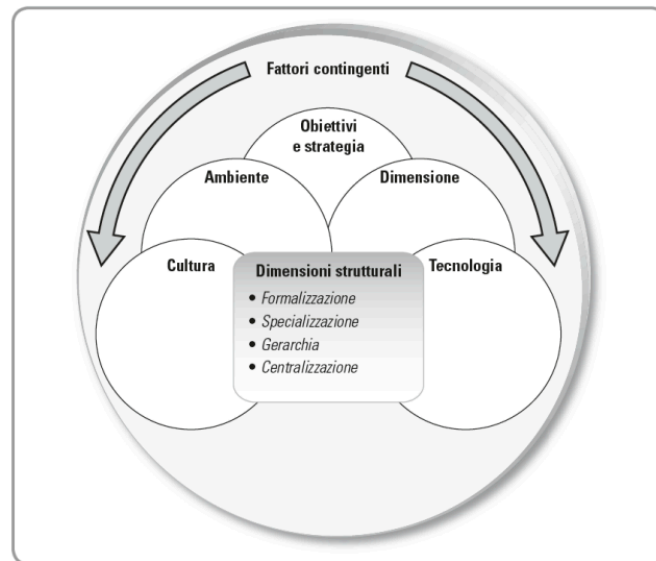


Figura 1: l'interazione tra dimensioni strutturali e fattori contingenti ²

L'efficienza fa riferimento alla quantità di risorse impiegate per raggiungere determinati obiettivi ed è misurata attraverso le materie prime, il denaro e il numero di lavoratori. L'efficacia rappresenta il livello di raggiungimento degli obiettivi. È inoltre possibile valutare l'efficacia considerando l'approccio degli *stakeholder* valutando le diverse attività e focalizzandosi su ciò che questi desiderano.

Gli *stakeholder* sono quei soggetti che hanno interessi e aspettative differenti nei confronti della performance aziendale in termini di organizzazione. Possono essere clienti interessati a prodotti e servizi di alta qualità forniti rapidamente ad un prezzo abbordabile. Possono essere considerati anche *stakeholder* i dipendenti che sono interessati a retribuzioni, benefici adeguati e a buone condizioni lavorative. L'ultima figura coinvolta può essere considerata l'azionista che punta all'ottimo risultato in termini finanziari.

² R.Daft, "Organizzazione aziendale", VII edizione, Maggioli

1.1.1 Le teorie organizzative

I continui contributi dottrinali testimoniano un processo evolutivo continuo. Più volte si è tentato di creare una classificazione delle varie teorie che possono essere racchiuse in diverse macro-aree dettagliatamente spiegate qui di seguito.

Frederick Winslow Taylor ³, ingegnere meccanico, appartenente alla scuola classica, sottolineò nei suoi studi l'importanza dell'implementazione di processi per il miglioramento industriale e teorizzò la catena di montaggio come sistema di lavorazione in serie. Il primo che applicò il concetto di catena di montaggio fu Henry Ford⁴ da cui deriva il "fordismo". Ford introduce il concetto di approccio meccanicistico, riferendosi con il termine meccanicismo all'efficienza e alla produttività del lavoro che possono essere migliorati, attraverso la determinazione su basi scientifiche ed empiriche, di metodi e tempi di lavoro. Si stabilisce il massimo che si possa ricavare dalle persone e si selezionano dettagliatamente gli operatori. Per le fabbriche del tempo il problema era massimizzare la produttività per aumentare le vendite. L'obiettivo è quello del raggiungimento della "*maximum prosperity*"⁵.

Henri Fayol, ingegnere e autore del libro "Administration Industrielle et Générale"⁶ fonda il modello della direzione amministrativa. Suddivide il lavoro in un'unità di comando seguendo un approccio gerarchico ed una suddivisione del lavoro in gruppi specializzati guidati da un unico *manager*. Per Fayol ogni azienda deve avere una funzione tecnica che comprende l'attività di produzione e di fabbricazione ed una funzione commerciale che comprende l'attività d'acquisto. Egli stesso scrive nel suo libro "*se il prodotto non si vende, l'azienda va in rovina*"⁷.

Per tanto la funzione finanziaria deve operare affinché il capitale sia gestito in maniera efficiente. C'è necessità della funzione di sicurezza che tuteli il personale e i beni aziendali. Nel suo libro fa riferimento anche alla funzione contabile che rappresenta gli inventari e si basa sui bilanci dell'azienda. Ultima e non per importanza è la funzione direzionale a cui spetta il compito di coordinare, organizzare e comandare. Fayol nel libro,

³ Autore del monogramma "The principles of Scientific Management";1911

⁴ Fondatore della "Ford Motor Company"

⁵ The principles of scientific management, 1911, cap. 9, F. Taylor

⁶ Pubblicato nel 1916

⁷ Capitolo 1, parte I Fayol

spiega la differenza tra la gestione e direzione con queste parole:” *È importante non confonderla con la gestione. Gestire significa guidare l'azienda, l'impresa, verso il suo obiettivo, cercando di ottenere i migliori risultati possibili, sfruttando tutte le risorse di cui dispone; significa assicurare il moto delle sei funzioni essenziali. Dirigere costituisce soltanto una delle sei funzioni, di cui la gestione deve assicurare la marcia. Tuttavia, questa funzione occupa, nel ruolo dei dirigenti, un posto così importante che può sembrare talvolta che tale ruolo sia esclusivamente direzionale*”⁸.

Fayol, ancora oggi è ricordato per aver inventato l’organigramma aziendale.

Altro importante pensatore è Weber che teorizzò il modello burocratico evidenziando l’ottica impersonale e razionale. La sua teoria si basa su due punti: la tipologia del potere e le forme di organizzazione e le caratteristiche strutturali e funzionali della burocrazia ideale⁹.

Per Weber la norma da seguire è studiare come va fatta una cosa e come farla. Il suo sistema si basa sul concetto delle asimmetrie informative in quanto chi è al vertice ha più conoscenze rispetto a chi occupa un ruolo inferiore.

Fayol, Ford, Taylor e Weber portano avanti il concetto del “*one best way*” per sottolineare l’importanza della continua e costante ricerca della soluzione ottimale alla base dell’organizzazione.

1.2 La struttura organizzativa

Il processo organizzativo può essere inteso come il processo che dà vita ad un sistema di divisione dei compiti e alla loro coordinazione attraverso rapporti, relazioni e regole formalizzate. A seconda della divisione e della composizione si può classificare la struttura come complessa o semplice.

L’obiettivo rappresenta il punto finale che l’organizzazione vuole raggiungere.

La struttura organizzativa è per convenzione rappresentata da un organigramma che delinea i rapporti di dipendenza e i livelli gerarchici; identifica il modo in cui sono raggruppati gli individui e crea sistemi di comunicazione che regolano i flussi di informazione tra le varie unità garantendo che queste raggiungano i giusti operatori.

⁸ Capitolo 1, parte 1 “*la funzione direzionale*”, Fayol,

⁹ Max Weber, “*Economia e società*”

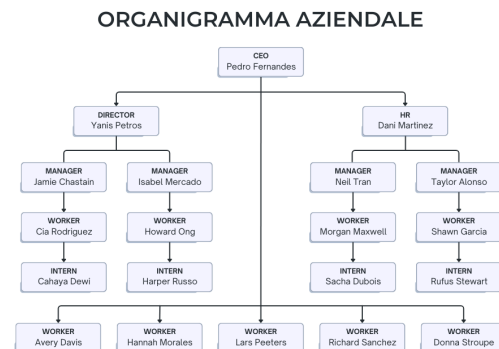


Figura 2: esempio di organigramma¹⁰

L'organizzazione dovrebbe permettere la comunicazione sia a livello orizzontale che verticale per garantire che le informazioni arrivino a tutti.

Le decisioni all'interno della struttura sono il punto cruciale della gestione e possono essere prese in modo centralizzato o decentralizzato.

Si parla di centralizzazione delle decisioni quando vengono prese da chi è al vertice dell'organizzazione, si parla di decentralizzazione quando il potere decisionale è preso da chi occupa un livello inferiore.

Si può scegliere se orientarsi verso un'organizzazione tradizionale che ha come obiettivo l'efficienza ed un controllo verticale oppure verso una struttura più flessibile che prediliga un coordinamento orizzontale.

Daft¹¹, nel suo manuale evidenzia il parallelismo tra le strutture che puntano all'efficienza e quelle che preferiscono l'adattamento all'ambiente in cui si trovano. Le organizzazioni che puntano all'efficienza hanno una gerarchia precisa e sono ben strutturate, chi preferisce l'adattamento all'ambiente ha una minore rigidità e una comunicazione diretta affiancata da diverse task-force¹².

¹⁰ Adattato da R.Daft, "Organizzazione aziendale", VII ed

¹² Gruppo di persone che in maniera temporanea si mette insieme per decidere qualcosa.

1.2.1 I raggruppamenti organizzativi

Per raggruppamento aziendale si intende il processo attraverso il quale un'organizzazione divide e unisce le proprie attività o risorse in diverse unità organizzative per ottimizzare l'operato e l'efficienza al fine di conseguire dei validi obiettivi strategici.

Esistono diversi modelli di raggruppamento aziendale, ognuno con caratteristiche e struttura differente.

La struttura funzionale fa riferimento ad un'azienda che mette insieme dei dipendenti che svolgono funzioni simili. È possibile sfruttare in questa struttura le economie di scala. È la struttura più comune per aziende mono-prodotto o che hanno un numero ristretto di prodotti. È una struttura efficace quando la profondità dell'esperienza è cruciale per raggiungere obiettivi e permette uno sviluppo di competenze molto approfondito. Questa struttura per la profondità dell'esperienza è efficace per raggiungere obiettivi e per sviluppare le competenze.

Questa struttura ha comunque qualche punto di debolezza. Se avviene un cambiamento, il tempo di risposta è lento. Può verificarsi un'esclusività decisionale al vertice con minore innovazione e obiettivi più ristretti. È inoltre una struttura che tende a non variare nel tempo ma apporta solo eventuali correzioni. Il personale svolge un determinato tipo di lavoro e si specializza in uno specifico ambito. La struttura ha al vertice la direzione generale che ha il compito di identificare la mission aziendale e la responsabilità. Segue la direzione per le varie funzioni che traducono gli obiettivi generali in *task* operative specifiche e riportano al vertice superiore i risultati ottenuti. Questa struttura si adatta principalmente ad ambienti competitivi stabili, risponde ad esigenze costanti del mercato, ha un forte controllo dei costi e mantiene l'ambiente stabile e poco differenziato.

La struttura divisionale è il modello preferito dalle aziende che hanno molti prodotti che presentano caratteristiche molto diverse. Le divisioni possono essere dislocate in maniera decentrata e ognuna è responsabile dei singoli servizi o prodotti. La caratteristica più importante di tale struttura è che il raggruppamento è basato sugli output dell'organizzazione ed è per questo che spesso le aziende più crescono e più tendono a passare da un modello funzionale a quello divisionale.

È caratterizzata inoltre da una grande flessibilità ed accoglie il cambiamento; ha un potere decentralizzato e le varie funzioni hanno un alto grado di coordinamento. La struttura divisionale, volendo trovare dei limiti, non è incline all'utilizzo delle economie di scala, non ha grande coordinamento tra linee di prodotti diversi e non presenta la specializzazione tecnica o l'ampia competenza in un determinato campo.

La struttura a matrice permette all'azienda di focalizzarsi sia sul prodotto che sulle funzioni. Mette in discussione uno dei principi di Fayol ovvero la duplicità di comando e cerca di unire sia i vantaggi della struttura funzionale che di quella divisionale. Può essere considerato il modello ideale per le aziende che ricercano la costante innovazione. Il direttore di funzione e il *project manager* hanno la stessa autorità e questo può far insorgere dei conflitti all'interno dell'organizzazione che a sua volta necessita di varie riunioni per delineare gli ambiti di competenza. Presenta la possibilità di condividere le risorse umane tra i vari prodotti e trovandosi in un ambiente instabile si adatta facilmente ai cambiamenti e reagisce bene ai momenti di instabilità. Risponde con efficienza alle esigenze duali dei consumatori ed è adatta ad aziende di medie dimensioni. Anche la struttura a matrice presenta problematiche: la doppia autorità dei soggetti che lavorano che potrebbe generare confusione e un grande dispendio di tempo e risorse per sanare i conflitti. Se i soggetti che vi fanno parte non la comprendono pienamente non può funzionare e il bilanciamento del potere richiede un grande sforzo. Per quanto possa intendersi insolita come struttura è utile adottarla in quelle circostanze in cui l'azienda necessita di un uguale grado di autorità sia in verticale che in orizzontale.

La struttura a rete, altra tipologia di organizzazione aziendale, è considerata come un fulcro centrale circondato da diversi specialisti esterni. L'azienda può affidare appalti specifici ad esterni e gestire solamente il coordinamento oppure concentrarsi all'interno per quelle attività che generano vantaggi competitivi e affidare all'esterno funzioni complementari.

Per consuetudine, l'azienda a rete, pratica *l'outsourcing* che consiste nell'esternalizzazione dei servizi a favore di soggetti esterni per determinate mansioni o funzioni.

Questo modello ha avuto una buona diffusione perché consente alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare in un mercato globale e di attingere a risorse internazionali. Le aziende che adottano questa struttura possono avere un largo spettro d'azione senza compiere ingenti investimenti in macchinari e possono essere estremamente flessibili garantendo risposte veloci ai bisogni mutevoli. Questo tipo di struttura però non consente ai manager di avere il controllo su molte attività o sui dipendenti e richiede un elevato dispendio di tempo per dirimere i conflitti con i partner. Se un partner non effettua le consegne si può giungere al fallimento organizzativo e la cultura aziendale è debole in quanto i lavori avvertono la possibilità di essere facilmente sostituiti. È inoltre una struttura che mira ad ottenere grandi risultati senza impiegare un ingente capitale ed è quindi la più usata nelle start-up.

1.2.2. Differenza chiave tra le strutture

L'organizzazione aziendale rappresenta il modo in cui un'impresa divide, coordina e controlla le attività che svolge e vari sono i modelli che si possono adottare.

Attraverso un'analisi dettagliata emergono delle differenze cruciali che sono significative per scegliere il modello più consono.

La struttura funzionale, basata sulla specializzazione, utilizza un criterio di raggruppamento per funzione (marketing, produzione, acquisti). Questo modello garantisce un'elevata efficienza interna e una chiara gerarchia limitando però le comunicazioni tra le diverse funzioni e rallentando l'innovazione. Le decisioni vengono prese dai dirigenti funzionali attraverso quindi un processo decisionale centralizzato.

La struttura divisionale invece supera la rigidità organizzativa tipica del modello funzionale e divide l'organizzazione in unità autonome che si focalizzano su specifici prodotti o mercati. Garantisce un maggiore orientamento al cliente ma può comportare un dispendio di efficienza operativa maggiore che nella struttura funzionale. Le decisioni, a differenza della funzionale, sono decentralizzate e questo può portare alla creazione di incoerenze strategiche tra le varie divisioni.

Il modello a matrice è leggermente più complesso perché combina gli aspetti dei due modelli indicati prima. Introduce una doppia linea di comando e consente una gestione

trasversale. Questa convivenza tra varie figure direttive genera conflitti di autorità e rallenta il percorso decisionale.

Possiamo sintetizzare questo confronto sottolineando che la struttura funzionale eccelle in efficienza ma risulta meno reattiva, la divisionale ha un maggior focus sui mercati ma ha un maggior dispendio di risorse. Infine, la matriciale tende a unire i vantaggi di entrambe avendo però una complessità elevata che necessita di un elevato coordinamento.

1.2.3 Le figure di coordinamento e il loro ruolo nelle organizzazioni complesse

In un'azienda il coordinamento tra le singole attività ha un ruolo fondamentale in quanto permette il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Il coordinamento consente di creare quella giusta sinergia tra i vari compiti che sono stati precedentemente divisi dentro l'impresa collegando tra loro i vari processi.

È importante definire quali sono i processi necessari al raggiungimento di uno specifico scopo, suddividere le diverse funzioni, indicare le regole e i parametri e dopo individuare i ruoli e i reparti interessati alle attività di coordinamento.

La scala dei meccanismi del coordinamento aziendale può essere vista come un insieme di gradini che rappresentano il costo in termini di risorse umane e di sforzo utili per garantire il coordinamento.

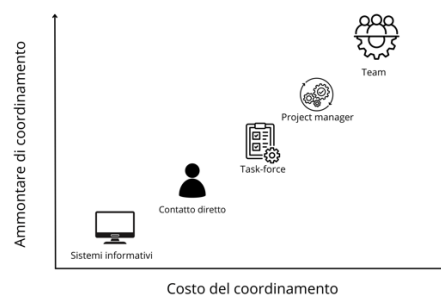


Figura 3: scala dei meccanismi di coordinamento orizzontali¹³

¹³ Adattato da R.Daft, "Organizzazione aziendale", VII ed

Le figure di coordinamento, come sono indicate in figura, partono dal basso con i sistemi informativi che sono strumenti tecnologici che con l'ausilio dei *software* gestionali consentono di raccogliere i dati che serviranno per svolgere correttamente le attività lavorative.

Il contatto diretto è un membro interno dell'unità organizzativa che ha il compito di semplificare la comunicazione e la collaborazione con le altre unità garantendo che le informazioni fluiscano in modo efficiente nelle varie funzioni.

La *task-force* è un gruppo di lavoro temporaneo che è usata per affrontare una problematica specifica o per prendere delle decisioni importanti in breve tempo. Quando l'obiettivo è raggiunto il gruppo si scioglie e ogni membro ritorna a svolgere le funzioni che faceva prima.

Il *project manager* o integratore *full-time* è un soggetto preposto al coordinamento continuo di progetti o iniziative aziendali. Non fa riferimento a nessuna unità specifica ma si occupa trasversalmente di tutta l'organizzazione.

Il *team* è una struttura permanente che mette insieme individui con diversi profili che sono tra di loro complementari. Il *team*, al contrario della *task-force*, è formato da persone che lavorano insieme per tanto tempo sviluppando una collaborazione continua per favorire l'innovazione.

1.3 Altri fattori vincenti: leadership, cultura aziendale, allineamento struttura-strategia

All'interno di un'organizzazione aziendale, la *leadership*, la cultura aziendale e l'allineamento struttura-strategia sono degli elementi fondamentali per il corretto funzionamento.

Jago definisce la *leadership* come: "*l'uso di un'influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo organizzato verso il raggiungimento degli obiettivi*"¹⁴.

È quindi intesa come un processo di influenza non coercitivo in cui un soggetto preposto influenza un gruppo per il raggiungimento di obiettivi comuni che può considerarsi come un concetto centrale.

¹⁴ Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research*.

La *leadership* non deve essere confusa con il potere poiché quest'ultimo implica il controllo mentre la *leadership* si basa sull'influenza e sul coinvolgimento dei membri del gruppo.

È un ruolo che può considerarsi di primaria importanza; perché avvenga il cambiamento è necessaria una forte *leadership* che guidi i dipendenti attraverso la modifica.

Ci sono diverse teorie e studi sul concetto di *leadership* che oggi risente di una serie di cambiamenti dettati dal contesto sociale in cui viviamo.

La teoria della *leadership* trasformazionale propone una visione in cui i *leader* non gestiscono soltanto ma indirizzano i comportamenti dei propri collaboratori ricercando la crescita personale e collettiva. "*I leader trasformazionali ispirano e motivano i seguaci a raggiungere obiettivi più elevati, promuovendo un cambiamento positivo all'interno dell'organizzazione.*"¹⁵ quindi emerge che i *leader* che adottano questa teoria sono un importante mezzo per generare la creatività e hanno una visione comune che li guida verso gli obiettivi più importanti con il fine ultimo di far sentire ogni membro motivato e incluso.

In questi anni si sta anche evolvendo il concetto dell'*e-leadership* che è legata all'importanza di adattarsi alle tecnologie per mantenere l'efficacia del processo di *leadership*. La tecnologia sta cambiando il comportamento dei singoli individui e dei *leader* attraverso tre diverse strade. Si possono intraprendere le nuove vie con l'uso di strumenti comunicativi o l'uso della tecnologia per l'interazione sociale. Si può sfruttare maggiormente la gestione del tempo attraverso i *team* virtuali o garantendo maggiore autonomia ai diversi partecipanti.

La cultura aziendale è l'insieme di quei valori, credenze o comportamenti che i soggetti interni all'organizzazione condividono e più o meno consapevolmente interiorizzano. È un meccanismo di controllo sociale e ogni membro per essere parte integrata deve accettare la cultura aziendale. Nel 1976, Edward Hall ha sviluppato il modello *iceberg* della cultura e ha spiegato la cultura aziendale usando questa metafora: "Ciò che si vede è solo la punta dell'iceberg e sotto di esso si trova un enorme massa che tiene tutto insieme." Nella parte in alto, quella visibile, troviamo i comportamenti osservabili, ad

¹⁵ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (n.d.). *Transformational leadership*

esempio, la disposizione degli uffici, i sistemi di controllo, la *leadership* e le storie che l'organizzazione condivide.

La parte in basso, quella nascosta, viene definita da Schein come: *“l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”*¹⁶. Nella parte nascosta troviamo quindi i valori fondamentali come le credenze su cosa è giusto e cosa è sbagliato, le norme e le aspettative implicite e le percezioni o atteggiamenti. Ciò che non si vede spesso è espressione dei valori più profondi perché è radicata nella mente dei membri delle organizzazioni.

Dopo aver elaborato la strategia l'impresa deve stabilire quale struttura organizzativa è adatta al raggiungimento degli obiettivi. Spesso la struttura organizzativa influisce anche sul rapporto delle persone e sulla creazione di sinergie fra strutture e strategie.

La strategia aziendale è l'insieme di tutte le attività di gestione affinché l'impresa possa pianificare le azioni per raggiungere gli obiettivi preposti. Chandler affermava nel suo libro che *“la struttura segue la strategia”*¹⁷ affermando proprio che le aziende devono progettare la struttura organizzativa in modo che questa sia efficace a supportare le strategie che si vorranno adottare. Il connubio tra i due concetti è bidirezionale. La strategia guida la struttura: se un'azienda decide di espandersi globalmente bisognerà modificare la struttura affinché questa regga la crescita. La struttura influenza l'efficacia della strategia: un'azienda con un'elevata burocrazia può trovare difficoltà se adotta una strategia innovativa. Porter individua alcune strategie competitive che possono essere adottate tra cui la *leadership* di costo, la differenziazione e la focalizzazione. Spesso accade che la struttura non è affine alla strategia e insorgono delle problematiche come

¹⁶ Schein, E. H. (2004). *La cultura d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*. Raffaello Cortina Editore.

¹⁷ Chandler, 1962, *Strategy and Structure, Chapters in the history of the American industrial enterprise*.

l'incoerenza nella comunicazione, la scarsa efficienza operativa e il rallentamento nei processi decisionali.

1.4 Daniel Goleman e i sei modelli di leadership

Negli ultimi decenni, il concetto di leadership ha superato le competenze tecniche e le capacità decisionali. Un contributo fondamentale in questo scenario è stato offerto da Daniel Goleman, psicologo statunitense, che è ricordato per aver reso importante la cosiddetta *intelligenza emotiva*. Nel suo libro, lo studioso, analizza il concetto che il successo non dipende esclusivamente da capacità tecniche o intellettuali ma dalla capacità di comprendere le emozioni altrui. Questa sua visione è stata estesa nella visione organizzativa e sono stati analizzati sei modelli di leadership che mutano in base alle esigenze del contesto. I leader possono usare questi modelli per motivare i loro team e migliorare le performance andando a promuovere la crescita collettiva. I modelli proposti sono: la visione di leader autoritario dove il capo motiva i collaboratori puntando su un futuro chiaro e si trasmettono le nozioni in modo da raggiungere obiettivi comuni ed è utile in situazioni in cui è richiesto un cambiamento radicale. Il leader affiliativo si focalizza sulle persone cercando di creare relazioni positive nel gruppo in modo da favorire un ambiente sereno e senza stress. Il leader democratico valorizza la partecipazione del team nelle decisioni e promuove la collaborazione in quegli ambienti in cui si ricerca il consenso di più persone. Il leader punitivo si focalizza sul controllo e adotta punizioni per mantenere il controllo. Il leader coaching si concentra sullo sviluppo individuale dei soggetti all'interno dei team e cerca di costruire relazioni di fiducia. Il leader orientato ai risultati si focalizza sull'efficienza e sulla produttività e monitora le performance per rimanere focalizzato sugli obiettivi. La leadership emotiva, in un mondo sempre più interconnesso risulta cruciale per favorire l'innovazione. Questi modelli sono stati molto dibattuti soprattutto perché considerati poco applicabili ed è molto difficile misurare l'intelligenza emotiva. Goleman ritiene che l'intelligenza emotiva si possa misurare attraverso delle scale psicometriche ma alcuni psicologi ritengono che non siano sufficientemente accurati e non possono catturare appieno l'essenza. I modelli sono anche considerati molto generali e che non tengono conto di situazioni variabili o di fattori culturali o organizzativi. Due studiosi, Mayer e Salovey, ritengono che l'intelligenza emotiva dovrebbe essere vista come un insieme di abilità cognitive relative

alla percezione e alla gestione delle emozioni e non come una semplice caratteristica personale come la intende Goleman. Secondo loro, Goleman ha distorto il concetto iniziale di intelligenza emotiva e ha creato una definizione che si discosta molto da quella originale. James, esperto di psicologia aziendale, ha scritto molti articoli critici sull'intelligenza emotiva evidenziando alcuni limiti pratici delle teorie di Goleman sottolineando come l'enfasi delle emozioni possa sovrapporsi ad altri aspetti della leadership come la competenza tecnica e pratica.

Nonostante le numerose critiche, la teoria di Goleman, ha avuto un impatto profondo nella formazione dei leader e nella gestione delle risorse umane contribuendo al cambiamento delle classiche pratiche manageriali.

Capitolo II: Applicazione del modello organizzativo nella Apple. Inc

2.1: Panoramica dell'azienda

Apple Inc., nota originariamente come Apple Computer Inc. è un'azienda statunitense fondata il 1° aprile del 1976 in California da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne. L'azienda è specializzata in progettazione e produzione di elettronica di consumo e di software come computer, tablet, telefoni e smartwatch.

Jobs e Wozniak lavorano insieme alla progettazione del primo personal computer, Apple I e l'anno successivo nasce il secondo microcomputer di successo commerciale grazie alle capacità grafiche a colori all'architettura aperta. Nel 1984 viene lanciato il Macintosh, il primo personal computer con interfaccia grafica e mouse. L'azienda cresce, il successo aumenta e nascono dei conflitti interni che portano alle dimissioni di Jobs nel 1985.

All'inizio degli anni Novanta, l'azienda dovette affrontare diverse sfide, tra cui la diminuzione della quota di mercato a causa della concorrenza dei pc basati su Windows e processori Intel. Nel 1996 acquisì NeXT, l'azienda che aveva fondato Jobs nel 1985 dopo la fuoriuscita da Apple. L'acquisizione riportò Jobs all'interno dell'azienda dove ricoprì il ruolo di CEO e grazie a lui iniziò a lanciare dei nuovi e rivoluzionari prodotti. Viene lanciato l'iMac e negli inizi degli anni duemila l'iPod che trasforma l'industria musicale seguito dall'iTunes Store che modificò la distribuzione di musica digitale. Ma

sicuramente il prodotto più rivoluzionario è l'iPhone che combinando telefono, lettore musicale e computer palmare ha rivoluzionato l'industria telefonica e dell'intrattenimento e viene rivoluzionato il mercato degli smartphone.

Nel 2011 dopo la morte di Jobs, Tim Cook ricoprì il ruolo di Ceo e l'azienda ha continuato ad innovarsi sempre di più.

L'azienda ha posto una particolare attenzione al tema della sostenibilità ambientale, riducendo l'emissione di carbonio e impegnandosi ad usare materiali riciclabili nei suoi prodotti. Secondo l'Environmental Progress Report 2024, Apple ha ridotto le sue emissioni totali di gas serra di oltre il 55% rispetto al 2015 e per l'Apple Watch series 10 ha usato il 95% di titanio riciclato.

Nel 2018, Apple divenne la prima compagnia statunitense quotata in borsa a raggiungere una valutazione di 1 trilione di dollari.

Nel 2020 viene lanciato l'Apple Silicon, una nuova generazione di processori progettati internamente.

Oggi, Apple Inc. è considerata come una delle aziende tecnologiche più influenti al mondo in quanto possiede un vasto portafoglio di prodotti e servizi che influenzano tutta l'industria globale.

2.1.1.: Mission e Vision

Apple Inc. è una delle aziende più influenti nel settore tecnologico ed è rilevante per la sua capacità di innovare costantemente e per la sua attenzione al design e all'esperienza dei singoli utenti.

La mission dell'azienda è: *“offrire ai clienti la migliore esperienza utente attraverso hardware, software e servizi innovativi”*. Questa dichiarazione dell'azienda sottolinea l'impegno dentro quei prodotti o servizi che vadano a migliorare la vita quotidiana degli utenti andando ad unire i due pilastri dell'azienda che sono tecnologia e design. La mission riflette il pensiero dell'azienda da Jobs a Cook e oltre. La tecnologia può essere considerata come l'output aziendale; lo scopo è sicuramente quello di lanciare dei servizi tecnologici e le strategie di crescita si focalizzano proprio sulla capacità di competere nel mercato.

La vision aziendale, che tecnicamente vuole definire l'ambizione futura di un'azienda, nel caso della Apple è: "Creare i migliori prodotti sulla Terra e lasciare il mondo migliore di come l'abbiamo trovato". È sottolineato, nella dichiarazione l'obiettivo di eccellere nella progettazione e nella produzione mantenendo al contempo un impatto green sul pianeta focalizzandosi nel perseguimento di prassi sostenibili e responsabili.

I valori perseguiti dalla Apple includono: l'innovazione, che rappresenta l'impegno costante nella ricerca e nello sviluppo che può garantire la creazione di prodotti all'avanguardia; la qualità che consente di generare prodotti e servizi che siano di gradimento anche per quegli standard più elevati; la sostenibilità che consente l'adozione di quelle pratiche che riducono l'impatto ambientale e migliorano la responsabilità sociale; l'inclusività che si riflette nella creazione di un ambiente di lavoro diversificato in cui ogni opinione è ascoltata, valutata e rispettata.

Questi valori guidano le decisioni aziendali e la cultura e, senza dubbio, hanno contribuito al successo dell'azienda a livello globale.

"We believe that business, at its best, serves the public good, empowers people around the world, and binds us together as never before."¹⁸. Con questa frase il Ceo vuole dimostrare che il business in cui opera deve generare una forza per il bene comune. Gli obiettivi devono unire valori, tecnologia e il modo in cui viene trattato l'altro.

Nel report sui progressi ambientali della Apple, sono state evidenziate diverse iniziative verso il green e la sostenibilità. L'azienda si è impegnata a diventare *carbon neutral* diventando ecologica nel 2030. Dal 2015 ha ridotto le emissioni del 55% avendo però un aumento delle entrate di circa il 64%. Apple utilizza l'energia rinnovabile e ha raggiunto questo obiettivo nelle proprie operazioni cercando sempre più di estendere questa pratica anche nella catena di approvvigionamento. Apple utilizza per circa il 22% materiali riciclati e nel lancio dell'iPhone 15 e Apple Watch ha usato il 100% di cobalto riciclato nelle batterie. Le innovazioni green sono presenti anche nel settore dei materiali, infatti, Apple utilizza materiali a bassa intensità di carbonio. Il report dell'azienda evidenzia che il 95% di titanio utilizzato è riciclato. L'azienda ha emesso \$4,7 miliardi in green bonds proprio per finanziare i progetti sostenibili e ridurre le emissioni globali. Tutte queste

¹⁸ Tim Cook, Ceo di Apple Inc. traduzione: "Crediamo che il mondo degli affari, nel migliore dei casi, serva il bene pubblico, dia potere alle persone in tutto il mondo e ci unisca come mai prima d'ora".

iniziative mostrano l'impegno dell'azienda in diversi cambi, ponendola come un attore centrale in questa lotta alla sostenibilità in uno scenario globale.

2.1.2: Visione strategica e leadership

La strategia di Apple è stata influenzata da Jobs, che ha sempre optato per prodotti innovativi che combinavano hardware, software e contenuti. L'approccio usato da Jobs era "chiuso" perché Apple controlla ogni singolo momento dell'esperienza dell'utente per garantire qualità ed elevata coerenza e rendere impossibile ai concorrenti la replicazione. Jobs ha sempre avuto un'ottica rivoluzionaria e le sue scelte audaci, come la decisione di non entrare nel mercato dei PDA, anticipando la nascita degli smartphone. Jobs ha preferito concentrarsi su pochi mercati ma innovativi e nelle sue decisioni strategiche ha sempre preferito diversificare poco proprio per focalizzarsi sulla qualità e sulla costante innovazione. La visione strategica dell'azienda ha subito qualche variazione quando ha assunto la direzione Steve Jobs, infatti, il nuovo Ceo aveva un approccio più collaborativo rispetto al suo predecessore che aveva invece un approccio più centralizzato e autoritario. Cook come importante cambiamento ha introdotto la vendita B2B consentendo la vendita dei prodotti anche ad altre aziende e acquisendo Beats by Dre.

La figura di Jobs, a volte descritta con qualche accezione negativa, spingeva i dipendenti a dare sempre il massimo. Nella biografia di Isaacson viene descritta la sua vita ed emerge la sua passione per la tecnologia sin da bambino. Era famoso per la sua visione e la sua intensità ma anche per una leadership molto difficile che ha portato all'insorgere di conflitti. Nel libro viene descritto da un lato come un visionario e un innovatore dall'altro emerge la sua personalità controversa e difficile e il suo atteggiamento spietato e manipolatore. Ricorre spesso nella biografia il suo comportamento irrazionale e autoritario e la sua propensione a prendere decisioni impulsive con scarsa empatia. Non era sicuramente molto propenso alle relazioni umane ma è sicuramente un pilastro della storia della tecnologia.

Lui non era solo un manager ma ha sempre cercato e lavorato affinché la Apple potesse diventare l'azienda più innovativa al mondo. Sebbene sia stato molto duro nell'esercitare

il suo ruolo ha sicuramente contribuito e portato l'azienda ad un livello di perfezione e meticolosa cura nei dettagli a livello globale.

La leadership di Apple è stata un punto di forza per l'azienda che è stata sempre capace di adattarsi ai cambiamenti del mercato, di creare una visione a lungo termine e di affrontare le sfide con soluzioni immediate e creative. L'azienda ha sempre sottolineato l'importanza di apprendere dai successi passati per migliorare continuamente la produttività.

Progettando sia l'hardware che il software si assicura all'utente un'esperienza fluida e questa integrazione verticale, rara tra i competitor, permette di controllare la performance e mantenerla a livelli elevati. Il minimalismo estetico e funzionale dei prodotti riflette proprio la centralità dell'utente che è un tratto distintivo.

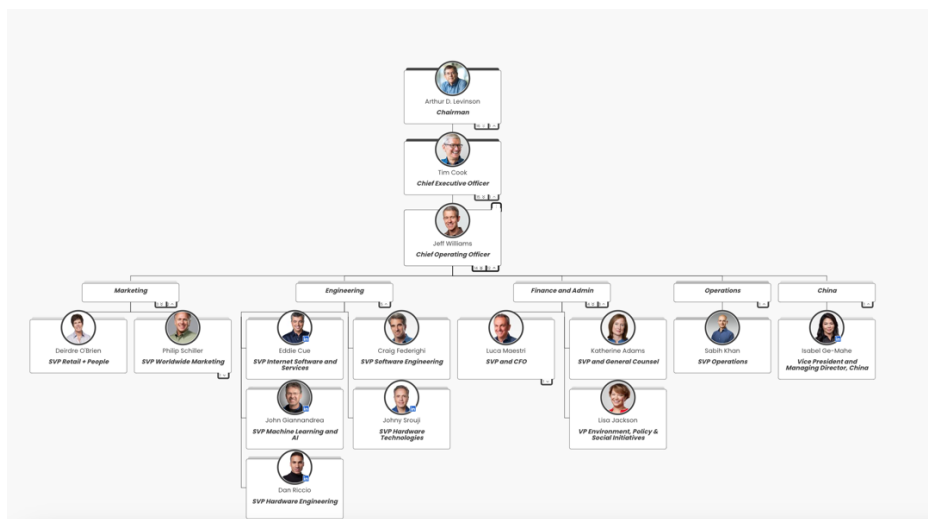
La leadership, nell'ambito dell'organizzazione aziendale, rappresenta la capacità di un individuo o di un gruppo di influenzare altre persone al fine del raggiungimento dell'obiettivo comune. Non si basa solo su un approccio gerarchico ma è fondata sulla possibilità di ispirare fiducia e promuovere il cambiamento per garantire l'efficacia organizzativa. Il cambiamento spesso può risultare difficile ed è necessaria una forte leadership per accettarlo e saperlo gestire nel migliore dei modi. Nel caso dell'azienda oggetto di studio, sotto la guida di Jobs c'era un approccio visionario e pensava fuori dagli schemi; con l'arrivo di Cook si è passati ad un approccio più manageriale e strategico, è considerato come il maestro della supply chain e ha consolidato internamente la struttura interna. Ha inoltre rafforzato la cultura organizzativa e si è soffermato molto sul tema della sostenibilità.

Apple promuove da sempre una cultura aziendale basata sull'eccellenza, sulla riservatezza e sulla maniacale perfezione. I team lavorano focalizzandosi sugli obiettivi ed è presente la responsabilizzazione dei dipendenti. Apple è considerata come la migliore azienda in cui lavorare perché possiede dei benefit competitivi, ha una forte cultura aziendale e presenta forti e costanti opportunità di crescita.

2.2: Il modello organizzativo

Apple Inc. adotta una struttura organizzativa funzionale e aggrega i suoi dipendenti in base alle loro competenze. L'uso di questa struttura e di questo collocamento dei membri, l'innovazione e l'efficienza operativa sono altamente favoriti. La struttura, negli anni ha subito delle evoluzioni che hanno permesso di generare l'innovazione continua. Prima del 1997, l'azienda era organizzata in singole e separate business unit, ciascuna con le proprie perdite o profitti. La divisione in singole unità portava a frequenti conflitti e scarsa collaborazione tra i vari reparti. Dopo del 1997, quando Jobs rientrò alla Apple, l'azienda ha adottato una struttura funzionale. Le funzioni sono centralizzate nelle tre matrici principali: hardware, software e marketing. Operando così, non avendo le divisioni di prima, si è potuta soffermare e focalizzare sull'innovazione.

La struttura funzionale si basa sulla specializzazione in uno specifico campo o settore; promuove la collaborazione interfunzionale tra i vari reparti favorendo lo scambio rapido di idee e i leader, specialmente della Apple, sono famosi per la loro specifica conoscenza dei dettagli operativi. La struttura funzionale si basa sulla divisione dell'azienda in dipartimenti o in funzioni specializzate. Ogni funzione ha un manager esperto in quel campo e ogni dipendente nel settore svolge un ruolo che contribuisce al raggiungimento di obiettivi specifici. Questo approccio consente un'innovazione continua e la creazione di prodotti rivoluzionari e una facile adattabilità e nell'insorgere di improvvisi cambiamenti come quelli tecnologici che sono rapidi e improvvisi. Solitamente questa struttura non permette la comunicazione e la gestione efficiente proprio perché ogni team ha dei compiti specifici; tuttavia, come vedremo, questi limiti possono essere superati. Nel caso dell'azienda oggetto di studio, questo modello è applicato in modo efficace e supera quanto più possibile i limiti. La decisione della struttura funzionale all'inizio dell'attività andava bene, la cosa sorprendente è che oggi che ha un fatturato quaranta volte più grande la adotti ancora. La storia economica e le teorie organizzative dimostrano che solitamente le aziende imprenditoriali per unire responsabilità e controllo devono passare da una struttura funzionale a una multi-divisionale. Come ha documentato lo storico della Harvard Business School Alfred Chandler, grandi aziende americane come DuPont e General Motors passarono da una struttura funzionale a una struttura multi-divisionale nei primi anni Venti.



19

Figura 4: rappresentazione della struttura funzionale della Apple

Apple ha diverse divisioni funzionali che si occupano di alcune attività specifiche, le principali sono: ricerca e sviluppo perché l'azienda investe costantemente affinché rimanga leader nell'innovazione tecnologica, marketing e vendite perché punta al posizionamento dei prodotti e alla brand identity, gestisce una rete di produzione globale e la gestione meticolosa della logistica è cruciale. Tim Cook, attuale CEO, ha adottato un approccio in cui da un lato supervisiona le funzioni principali dall'altro detiene la delega per alcune decisioni operative per ogni livello. Questo duplice controllo permette alla Apple di affrontare efficacemente le sfide del mercato. L'adozione di questa struttura ha portato all'azienda numerosi vantaggi; la specializzazione è una di questi perché ogni dipartimento è composto da esperti questo significa che la società può attingere alle tante competenze per poter sempre più specializzare e perfezionare i prodotti. La struttura funzionale permette una chiara divisione del lavoro che porta all'efficienza perché i dipartimenti sono focalizzati in una specifica funzione e dà la possibilità di lanciare nuovi prodotti in tempi ridotti avendo il capitale umano concentrato in un determinato settore. Nonostante questa struttura non lo prevede, la Apple permette una forte integrazione tra i dipartimenti, ad esempio r&d collabora strettamente con il dipartimento del marketing affinché il prodotto sia tecnologicamente avanzato e sia attraente per i consumatori. La creazione dei team interfunzionali ha permesso all'azienda di superare l'aspetto critico della struttura funzionale che è caratterizzato da dipartimenti altamente specializzati. Talvolta, la struttura funzionale può avere una conformazione rigida e poco adattabile ai

¹⁹ Rappresentazione struttura funzionale Apple, Organimi

rapidi cambiamenti del mercato; Apple però ha compensato questo aspetto negativo adottando un approccio che permette ad ogni unità di rispondere in modo facile alle mutevoli esigenze del mercato. L'azienda, quindi, pur adottando una struttura funzionale che presenta dei limiti soprattutto in un'azienda di grandi dimensioni, l'ha saputa riadattare in modo da poterla sfruttare al meglio al fine di raggiungere l'efficienza. Ha quindi trasformato alcuni punti di debolezza in punti di forza. L'adozione della struttura funzionale e della leadership decentralizzata ha permesso alla Apple di prendere decisioni innovative senza badare ai costi e al tempo.

2.2.1: Storia del cambiamento organizzativo

Come affrontato precedentemente, Jobs abbandonò per un lasso di tempo il comando dell'azienda per rientrare nel 1997. Al suo rientro, l'azienda era divisa in varie business unit diverse ognuna con il proprio patrimonio ed avevano un'elevata autonomia decisionale; le divisioni si facevano concorrenza interna e l'azienda non era orientata verso la creazione di prodotti rivoluzionari. Per il CEO questa divisione ostacolava l'innovazione e dopo aver licenziato i vari general manager trasformò l'azienda in un'organizzazione funzionale centralizzata. Ogni funzione era guidata da un esperto competente e l'unica persona che poteva prendere le decisioni finali era proprio lui stesso. Questa struttura, rara, permetteva di innovarsi senza farsi turbare da elementi distrattori. I leader delle singole funzioni venivano remunerati in base al risultato complessivo aziendale, si prediligeva la collaborazione trasversale e si metteva al primo posto a discapito della burocrazia il valore tecnico del capitale umano. Iconicamente il CEO disse: "You have to be run by ideas, not by hierarchy"²⁰

Sotto Jobs, l'azienda faceva veicolare le informazioni solo se erano ritenute strettamente importanti. L'innovazione era una mission quasi spirituale in cui ogni dettaglio è cruciale. Con la morte di Jobs nel 2011, sale alla guida della Big-Tech Tim Cook che aveva una forte propensione per la leadership. È una persona metodica, orientata al dialogo e analitica al contrario della creatività del suo predecessore. La struttura non subì modifiche rimase comunque funzionale e vennero solo ammorbidite le barriere favorendo la comunicazione e la collaborazione. La differenza principale sta nelle decisioni, Jobs

²⁰ "Devi essere guidato dall'idea, non dalla gerarchia".

aveva un potere totalitario con Cook sono state aumentate le deleghe ai vicepresidenti delle varie funzioni sebbene le decisioni cruciali continuino ad essere prese in modo centralizzato.

Con l'attuale dirigente, l'azienda ha esteso gli orizzonti verso l'esterno in termini di responsabilità sociale e in termini di trasparenza. Questi cambiamenti non vanno a identificare l'azienda come un'organizzazione orizzontale o partecipativa; il modello rimane verticale e la cultura è strettamente esigente e competitiva è cambiato solo l'ambiente di lavoro che è più umano e partecipativo.



Figura 5: mappa sulla leadership di Cook

Come è possibile percepire, la struttura di Apple è originale nel suo genere, è spesso definita come “Spoke-and-Wheel Hierarchy”²². Al centro c'è il Ceo, attorno i vice-president senior che sono a capo di una funzione specifica e infine i vice-president responsabili di prodotti o servizi specifici. A differenza delle altre Big-tech non ha un general manager per linea di prodotto. La struttura organizzativa adottata riflette l'identità aziendale che vuole innovare pur mantenendo il controllo su ogni aspetto. Il principio secondo cui “gli esperti guidano gli esperti” ha creato una cultura meritocratica e rigorosa. Il caso dimostra che non esiste un solo modello organizzativo vincente ma che il successo sta proprio nella corretta unione tra strategia e struttura.

²¹ Leadership di Cook, adattato dalle teorie di leadership

²² “Modello a raggiera”

2.2.2: Il ruolo delle figure di coordinamento e dei leader esperti

Apple Inc. è la rappresentazione di un caso emblematico perché adotta una struttura organizzativa funzionale associata ad una leadership esperta e favorisce l'innovazione e il successo aziendale in maniera continua. Un concetto emblematico è l'“*accountability without control*” ovvero la responsabilità senza controllo diretto. Questo concetto indica nell'azienda che i leader sono responsabili del successo dei progetti senza però avere un controllo diretto su tutte le risorse adottate. Questo richiede che ci sia una leadership basata sull'influenza e sulla capacità di collaborazione che si predilige rispetto al controllo gerarchico. Apple valorizza i leader che hanno una profonda esperienza tecnica nel loro campo d'azione, infatti, questi sono in grado di comprendere appieno i dettagli tecnici e prendere decisioni concreti. La struttura funzionale dà la possibilità ai leader di seguire con una profonda autorevolezza le diverse funzioni e le figure di coordinamento pur non avendo un controllo diretto sono comunque responsabili dell'integrazione e del successo dei progetti. Solitamente la responsabilità è associata al concetto dell'autorità formale, chi è responsabile comanda e assegna compiti specifici. Nell'azienda esaminata questa logica è stata ribaltata ed è evidente questa assenza di potere diretto favorendo una fluidità organizzativa. Podolny e Hanses, studiosi della pratica manageriale della Apple, hanno descritto come la struttura dell'azienda richieda ai leader di assumersi piena responsabilità per l'output finale senza necessariamente controllare tutte le risorse coinvolte. Questo modello poggia le basi sul principio che le decisioni qualitative si ottengono non con la gerarchia ma con la competenza e che l'autorevolezza dei leader sia basata sulla profonda conoscenza tecnica e sulla capacità di cooperare trasversalmente. Le varie figure preposte nell'azienda sono chiamate a guidare iniziative complesse ma non dispongono direttamente delle risorse umane o di tutti i mezzi necessari; non hanno quindi il controllo tradizionale ma sono responsabili del risultato finale e la loro efficacia risiede nella possibilità di negoziare e motivare diversi soggetti in diversi ambiti. Nella progettazione di un iPhone, ad esempio, un product leader può essere responsabile dell'intero progetto ma non avere il controllo diretto sugli hardware o sul design. Dovrà quindi assicurarsi che ogni parte collabori in armonia e rispettare le scadenze o le coerenze strategiche. L'“*accountability without control*” è un concetto fondamentale nella storia dell'azienda caratterizzata da una straordinaria efficienza e innovazione. In questo

contesto la leadership non coincide con il comando ma con la competenza e le figure di coordinamento sono un ponte tra le varie funzioni garantendo risultati eccellenti. Rompe il concetto del controllo formale tradizionale basandosi su una fiducia sistematica nelle persone e nei singoli processi. La cultura aziendale valorizza chi sa fare più di chi può comandare, è quindi una gerarchia meritocratica. Nel mondo accademico, la big-tech si avvicina al concetto di “Expert leadership²³” secondo cui le organizzazioni danno maggiori risultati se sono guidati da individui che hanno un’esperienza profonda piuttosto che da soggetti amministrativi generali. Questo approccio porta con sé diverse implicazioni perché ogni leader si sente fortemente coinvolto direttamente nelle decisioni che sono rapide proprio perché sono prese da chi conosce il problema. Nessuno può dettare una soluzione ma affinché questa sia presa e sia positiva c’è bisogno di una mediazione e di un confronto. La competenza diventa quindi il fondamento stesso della cultura organizzativa. La leadership, in questo contesto, non è una funzione di potere ma un’esaltazione delle competenze in cui l’autorità si acquista con la dimostrazione di efficienza in uno specifico campo. Per sostenere questo modello, Apple ha sviluppato un sistema di formazione, Apple University, dove vengono trasmessi i valori e i metodi decisionali coerenti con la filosofia aziendale in modo da creare leader capaci di pensare e non solo di comandare.

La Apple University, iniziativa del 2008, ha l’obiettivo di trasmettere e rafforzare la cultura aziendale della big-tech. Si trova a Cupertino, in California, e offre ai dipendenti dei corsi che approfondiscono la storia aziendale, i principi e le strategie che hanno portato al successo. L’accesso a questo programma è esclusivamente dedicato ai dipendenti e non a soggetti terzi anche se recentemente è stata introdotta a Napoli, la Apple Developer Academy in collaborazione con la Federico II che offre formazione gratuita per lo sviluppo di software e progettazioni di applicazioni per la Apple. La decisione della creazione della scuola di formazione a Cupertino è stata voluta da Jobs che al crescere dell’azienda ha ritenuto importante mantenere una coerenza e una cultura aziendale forte. L’approccio didattico è fondato sul “challenge-based learning” per incoraggiare sempre l’utilizzo della tecnologia e le nozioni sono altamente riservate. Questo impegno nella formazione mette in risalto sempre più la maniacale propensione all’eccellenza operativa.

²³ Goodall, 2009

2.2.3: I pilastri della leadership e i principi fondanti dell'organizzazione

Apple Inc. si distingue per la capacità di unire eccellenza, innovazione e coerenza strategica. Il motore di queste decisioni risiede proprio nella capacità organizzativa e nella leadership. Possono essere individuati tre pilastri fondamentali che sono: l'esperienza profonda, l'attenzione meticolosa per i dettagli e il dibattito collaborativo.

La teoria della leadership esperta (TEL) porta alla luce che le aziende performano di più quando sono guidate da individui che conoscono il business principale dell'organizzazione.

La conoscenza intrinseca è interna e si acquista con la pratica e la tecnica e l'esperienza nel settore è data dal tempo trascorso in un determinato settore. La formula che rappresenta la TEL è la leadership esperta che è funzione della conoscenza intrinseca, dell'esperienza nel settore e della capacità di leadership e di gestione.

Per l'esperienza profonda è richiesta un'esperienza tecnica precisa nel campo d'azione prestabilito. È importante sottolineare che chi è diventato leader nell'azienda lo ha fatto grazie all'operato e questo approccio rompe proprio con la cultura classica. I soggetti hanno una conoscenza intrinseca e questa capacità è acquistata tramite la pratica e inoltre hanno una profonda esperienza nel settore data proprio dal tempo trascorso nel settore o nel core business. Questi soggetti hanno infatti maggiore conoscenza rispetto agli altri e possono essere più efficaci quando prendono le decisioni.

L'attenzione ai dettagli non si manifesta solo nei design dei prodotti ma anche nei processi e nelle strategie adottate nella supply chain. L'attività principale è proprio questa meticolosa attenzione che chiaramente è intrinseca in quei soggetti che hanno operato a lungo nel settore. Un leader esperto sa identificare i problemi e le opportunità che potrebbero invece sfuggire ad un generalista e questo permette la creazione di standard elevati. Infine, la capacità di valutare efficacemente il lavoro degli esperti richiede una comprensione dettagliata del campo e quindi questo può valutare le idee e le prestazioni del settore.

L'ultimo pilastro è quello del dibattito collaborativo che si ricollega al modo in cui i leader creano le giuste condizioni per i lavoratori. I leader che sono amanti del concetto "*primus inter paris*" sono più propensi a comprendere questa cultura e dare voce a tutti. I leader esperti possono prendere voce nei dibattiti e comprendere ogni sfumatura del discorso al

fine di prendere decisioni informate. Nel dibattito collaborativo è importante creare un ambiente favorevole per i lavoratori ed è proprio la comprensione reciproca che crea un dibattito costruttivo e aperto. Tuttavia, sono riconosciute anche delle debolezze che potrebbero insorgere in un ambiente dominato da esperti che hanno una visione simile e questo limiterebbe il campo d'azione o orientare il discorso al consenso piuttosto che alla critica.

La teoria della leadership esperta dà priorità al *core business* che dovrebbe essere un fattore primario nella scelta dei candidati a leader e dimostra anche che la capacità di un leader nell'attività principale dovrebbe essere pari a quella dei migliori lavoratori e implica una comprensione reciproca. La TEL ha però dei potenziali limiti in situazioni in cui il *core business* è poco chiaro o con output variabili, potrebbero insorgere dei favoritismi verso la professione principale dei leader che potrebbero distorcere le priorità organizzative. È richiesta una capacità manageriale eccellente e l'assenza di questa potrebbe rendere un leader meno esperto.

I concetti chiave dell'organizzazione della Apple sono quindi l'azione della struttura funzionale che consente a ogni soggetto di concentrarsi sull'eccellenza nel proprio ambito, la responsabilità senza controllo in cui i leader sono responsabili dei risultati ma incentivano la collaborazione e la fiducia e la leadership tecnica e non gerarchica in cui la fiducia va guadagnata attraverso la qualità delle proprie idee. Sono rilevanti anche la cultura dell'eccellenza in cui la mediocrità delle scelte non è tollerata e la velocità senza fretta in cui l'azienda è rapida nell'esecuzione e nel prendere le decisioni ma non sono affrettate.

2.3: L'impatto del modello organizzativo su produttività e innovazione

Le fonti da sempre distinguono l'innovazione dall'invenzione. L'innovazione è l'introduzione di qualcosa di nuovo, di un'idea, di un metodo o di un prodotto. Per Schumpeter l'innovazione è un processo di distruzione creativa che rivoluziona continuamente i mercati. Per invenzione si intende invece un processo che emerge dopo uno studio o un esperimento. La struttura organizzativa della Apple, sebbene a volte sia considerata poco coerente per una Big-Tech, è stato sicuramente un elemento cruciale strategico per la produttività e per l'innovazione. La produttività in Apple è stata

sicuramente influenzata da una serie di fattori rilevanti nel modello organizzativo. La struttura funzionale ha eliminato le duplicazioni dei ruoli nelle varie *business-unit* e questo ha permesso che ogni funzione sia responsabile di tutti i prodotti dell'azienda portando a una maggiore coerenza nei processi, ad una maggiore scalabilità operativa e a standardizzare le varie attività. La presenza di leader tecnici e competenti ha portato a ridurre i tempi, infatti, i leader intervengono direttamente nei problemi operativi, non sono presenti i passaggi burocratici superflui che richiedono spesso tempo ed energia e le decisioni sono rapide e concrete. Ogni area è orientata al raggiungimento dell'obiettivo comune e si ha uno sguardo attento sull'organizzazione e sulla gestione e allocazione delle risorse. Per l'azienda l'innovazione non è un risultato esterno ma è parte integrante del modello organizzativo e non risiede solo nei laboratori specifici. Il legame dell'innovazione sta proprio nell'unione tra design e ingegneria in cui la conoscenza è alla base della creatività. La Apple ha compreso la robotica e la manifattura all'interno della propria azienda molto prima rispetto ai competitor e questa scelta l'ha posizionata in maniera avvantaggiata rispetto agli altri. Apple fornisce beni e servizi ma anche emozioni ed effettua una sorta di differenziazione di prodotto particolare. L'innovazione, sotto Cook, è stata inarrestabile, il mercato delle cuffie wireless è stato rivoluzionato con il lancio degli AirPods, il sistema di pagamento elettronico Apple Pay ha fatto esplodere il concetto del pagamento contactless soprattutto negli Stati Uniti. Anche il Face-ID può essere inteso come un esempio di innovazione. Come è dimostrato, l'innovazione è quindi il motore quotidiano dell'azienda ed è inarrestabile.

Cook studiò ingegneria industriale e questa sua conoscenza della materia ha portato all'uso efficiente delle risorse e ad una gestione precisa della supply-chain di fatto rappresenta, al massimo livello dell'organizzazione, una applicazione del concetto di leadership esperta che abbiamo evidenziato nei capitoli precedenti.

Altro aspetto centrale è quello della produzione: questa si caratterizza per essere a flusso continuo, ovvero senza avere giacenze in magazzino in modo da migliorare qualità ed efficienza. Per ridurre i costi, l'azienda ha dato l'appalto per la produzione dei pezzi alla Cina e alla Corea e questa decisione segnò un cambiamento epocale.

La recente proposta sull'introduzione dei dazi da parte del presidente americano Trump hanno avuto un impatto significativo sulla catena di produzione dell'azienda oggetto di studio. Le nuove tariffe hanno colpito i paesi dove la Apple affidava parte

dell'assemblaggio, i dati infatti riportano che la Cina sarà soggetta ai dazi fino al 54% e l'India che l'azienda aveva scelto per diversificare la produzione sarà colpita per circa il 46%. Chiaramente, questo aumento ha portato ad un aumento dei costi di produzione che porteranno al mutamento dei prezzi dei prodotti, l'iPhone 16 potrebbe costare da 799 dollari a 1.142.. L'aumento potrebbe influenzare la domanda da parte dei consumatori e aprire orizzonti ai competitor principali dell'azienda. L'azienda per cercare di attenuare l'effetto dei dazi ha incrementato le spedizioni aeree dei prodotti per cercare di evitare l'applicazione dei dazi, strategia valida nel breve periodo ma che potrebbe non essere efficace nel lungo. L'effetto dei dazi ha ribaltato anche le quotazioni in borsa, la Apple ha avuto un calo di circa il 9%²⁴.

Apple, mantiene tutti i processi e i dettagli segreti fino al lancio del prodotto, nessun dettaglio è svelato prima ed è molto difficile da garantire avendo una catena di montaggio globale. La standardizzazione e la coerenza dei processi, tipica della struttura funzionale, ha reso la produttività priva di tempi morti e ha permesso un lavoro più produttivo a livello qualitativo e la coerenza nei processi ha permesso un utilizzo migliore delle energie impiegate.

2.3.1: Vantaggi e limiti della struttura

Quando si parla della Apple si pensa subito ai prodotti rivoluzionari del marchio, ma dietro questa immagine si nasconde una macchina organizzativa molto articolata. È stato illustrato nei paragrafi precedenti il modello organizzativo dell'azienda, un modello funzionale che si posiziona in controtendenza rispetto alle altre big-tech. Apple, con la struttura funzionale ha processi più snelli e centralizzati e risparmia molto sui costi del personale. Ha una precisa coerenza nei prodotti che uniscono perfettamente estetica e tecnica. Chiaramente, per quanto questa struttura possa essere il motore pulsante della società e aver portato numerosi vantaggi presenta dei limiti. Il primo limite è quello della centralizzazione delle decisioni, per quanto sia una struttura decisionale a raggiera e garantisca velocità ed efficienza è possibile che un vertice troppo carico di responsabilità rallenti il processo decisionale. Un altro aspetto importante è il rischio di una divisione funzionale, nonostante la grande specializzazione l'assenza di general manager potrebbe

²⁴ Dati del 3 aprile 2025 per conseguenza del Liberation Day Tariffs.

ridurre la visione generale all'interno dell'organizzazione. Infine, l'azienda ha dimostrato che è possibile adottare la struttura funzionale e che questa possa essere applicata anche in modelli molto alti, questo però richiede un equilibrio difficile da mantenere nel lungo periodo e un ingente capitale umano competente. Potrebbe accadere che insorga la difficoltà di adattarsi a contesti o a mercati emergenti che richiederebbero maggiore autonomia operativa alle singole aree. È evidente che l'elevata competenza tecnica e la creazione di team verticali abbia favorito l'eccellenza dei prodotti e una qualità visibile a lungo termine ma questo ha richiesto una leadership complessa e un'elevatissima competenza tecnica dei singoli soggetti che in assenza di un'elevata cultura aziendale può venire meno. In conclusione, la struttura è una strategia fondamentale per l'azienda e per il mantenimento di una qualità alta ma presenta dei limiti legati principalmente alla centralizzazione. Il successo della Apple dimostra proprio che quando è presente una leadership tecnica e una forte cultura aziendale questi limiti vengono meno e possono essere superati.

2.3.2: Fattori che incentivano l'innovazione

L'innovazione dell'azienda non è il frutto di iniziative isolate o creative ma l'effetto sinergico di scelte organizzative, culturali e strategiche ben precise. L'adozione della struttura funziona consente di concentrare le competenze tecniche in unità verticali specializzate che a sua volta sono guidate da leader specifici. Questa configurazione porta a soluzioni tecniche particolari che sono difficilmente replicabili in altri contesti. L'innovazione è permessa e garantita anche dalla cultura del dibattito collaborativo che è cruciale nell'azienda; infatti, le decisioni non sono imposte dall'alto ma nascono da dibattiti orizzontali e trasversali. Questa armonia tra vari elementi porta alla creazione di risultati unici e difficilmente replicabili tipici della Apple. Inc.

L'innovazione della Apple è il risultato di una cultura e di una struttura organizzativa coerente in cui si lavora sinergicamente per raggiungere un obiettivo comune. La competenza, la collaborazione e la responsabilità non sono tecniche meramente scritte ma pratiche operative di carattere quotidiano. Seppur pieno di sfide questo modello ha concesso alla Apple di ottenere un'innovazione continua e sostenibile nel tempo distinguendosi dai competitor proprio nel modo in cui è prodotta.

Capitolo III: Analisi critica e confronto con Samsung

3.1: Cosa sono le Big Tech

Con il termine big tech si fa riferimento a un ristretto numero di aziende tecnologiche che influenzano il mercato a causa delle dimensioni economiche e della capacità di innovazione. Il termine è emerso per rappresentare la crescente centralità di queste imprese nell'economia e nella società e a partire dagli anni 2000, grazie alla digitalizzazione, il loro sviluppo si è rafforzato quotidianamente. Le big tech per essere considerate tali devono avere determinate caratteristiche: la dimensione e la capitalizzazione; sono infatti le aziende più capitalizzate al mondo con valori di mercato elevatissimi. Devono operare attraverso piattaforme digitali capaci di aggregare utenti e servizi in modo centralizzato, gestiscono migliaia di dati personali che diventano un asset strategico per fini commerciali e per sviluppare nuove tecnologie. Questa tipologia di azienda tende a sviluppare sia l'integrazione verticale che orizzontale attraverso la pubblicità online, l'intrattenimento e in questo modo rafforza quanto più possibile il suo potere sul mercato.

Le Big-Tech sono state spesso oggetto di dibattiti pubblici e accademici per problemi legati a pratiche monopolistiche in cui veniva contestata la loro posizione dominante e la pratica di alcune procedure anticoncorrenziali. Il controllo dei dati ha sollevato dei dubbi etici e legali sulla tutela della privacy e sul modo in cui le informazioni vengono usate.

Le prospettive future riguardo queste imprese sono complesse: da un lato le istituzioni stanno cercando di regolamentare il settore con alcune regole: DMA E DSA; dall'altro queste imprese investono molto in tecnologie emergenti e questo li porta ad accrescere il loro potere. La DMA è una sezione obbligatoria del rapporto di sostenibilità secondo gli standard del GRI e serve a spiegare come l'azienda gestisce gli impatti materiali in ambito ambientale, sociale o economico. La DSA è un regolamento che cerca di regolamentare i servizi digitali rendendo così le piattaforme online più trasparenti e sicure ed è entrata in vigore nel 2022.

Nell'elaborato, verrà trattata l'azienda Samsung, non sempre considerata come una Big-Tech. Si è affermata come un gigante manifatturiero per i software e per gli hardware e non domina il settore del digitale e per questo spesso non è considerata una Big-Tech. Non si basa sui dati e sulle piattaforme online ma ha un modello fortemente industriale.

Tuttavia, però ha un impatto globale soprattutto in termini di innovazione e ha delle elevate quote di mercato essendo tra i primi tre produttori mondiali di smartphone. Ha un'influenza geopolitica imponente e compie investimenti massicci.

3.1.1: Storia dell'azienda Samsung

Samsung nasce in Corea nel 1938 come una piccola azienda commerciale fondata da Lee Byung-chul. Il fondatore nasce dopo alcuni eventi storici significanti e discende da una famiglia capitalista ed era mosso sia da un desiderio finanziario che patriottico. Inizialmente l'azienda era un negozio di generi alimentari e successivamente effettuava una diversificazione in vari settori dal tessile al settore assicurativo. La struttura organizzativa iniziale dell'azienda era tipica del *chaebol* coreano, un conglomerato familiare caratterizzato da un'integrazione verticale. Il passo finale è quello di inserire l'azienda nel settore tecnologico. Nel 1969, viene fondata la Samsung Electronics e con il tempo consolidò la sua presenza nel mercato. Nel 1983, il fondatore perseguì la volontà di far parte del mercato dei semiconduttori di cui la Corea era sprovvista e attraverso la Dichiarazione di Tokyo evidenziò che con l'aiuto della popolazione diligente e istruita si poteva costruire un impianto di semiconduttori. Questa idea venne realizzata in soli sei mesi. Negli anni 80 e 90, l'azienda aveva un modello organizzativo multi-divisionale che sarà poi rivisto alla fine degli anni 90, quando sale al potere il figlio Lee Kun-hee che riorganizza l'azienda riducendo le attività non strategiche e focalizzandosi solo sul *core-business* attraverso una governance professionale.

Dagli anni 2000 la strategia aziendale è stata concentrata principalmente sui telefoni cellulari e ha sempre vissuto e affrontato la competizione con la Apple. Inc.

Assieme alla fama derivante dal settore della telefonia, Samsung ha nel tempo rafforzato la propria posizione anche con la produzione di memorie DRAM, NAND e schermi OLED e in generale nella tecnologia di consumo di massa.

Durante il 2010, l'azienda vive alcuni drammatici episodi come lo scandalo di un membro della famiglia accusato di corruzione e il ritiro dal mercato del Galaxy Note 7 per problemi tecnici. Tuttavia, l'azienda mantiene la sua leadership nel mercato e continua con massicci investimenti in intelligenza artificiale, 5G e telefoni pieghevoli.

Ad oggi l'azienda è considerata come una delle aziende più influenti al mondo ed opera in più di settanta paesi. Questo dimostra come si sia evoluta da una piccola industria

commerciale ad un conglomerato industriale a livello globale segno della grande capacità di adattamento e di innovazione.

Nonostante la crescita esponenziale della società, l'azienda rimane sempre in mano alla famiglia fondatrice andando ad unire la funzione manageriale, familiare e multinazionale.

3.2.: Struttura organizzativa della Samsung

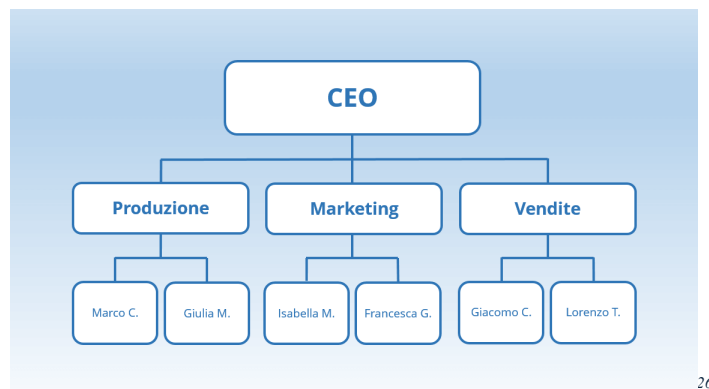
La struttura organizzativa della Samsung si è evoluta nel tempo a causa di alcuni eventi e fattori legati alla crescita, alla diversificazione settoriale, alla costante pressione della concorrenza globale e per la volontà di voler avere un controllo strategico ma interno alla famiglia. Inizialmente, come da tradizione dei gruppi sudcoreani, la struttura era fortemente accentrata e il controllo era in mano ai membri familiari. Dopo le crisi del 1990, la struttura diventa per necessità più flessibile e si orienta verso modelli organizzativi manageriali. L'azienda adotta un modello organizzativo matriciale su base divisionale. L'approccio che utilizza da un punto di vista organizzativo l'azienda è stato teorizzato nel 1962 da Chandler ed è chiamato **M-form**.

In questo modello la separazione tra la strategia e l'operatività permette di gestire imprese grandi e che effettuano diversificazione.

Questo modello per il teorico Chandler si pone in contrasto con la classica struttura funzionale, U-form²⁵, e per rispondere alle esigenze delle aziende grandi e complesse si è visto necessario adottare la struttura multi-divisionale.

L'azienda è scomposta in tre divisioni operative ciascuna con le proprie unità funzionali ed autonomia decisionale. Il controllo strategico e finanziario è controllato dal quartiere generale che stabilisce gli obiettivi e la corretta allocazione delle risorse controllando sempre la performance delle singole divisioni. Questa struttura consente di mantenere la coerenza strategia al vertice sebbene le decisioni operative siano affidate ai livelli inferiori.

²⁵ Strategia organizzativa adottata dalla Apple.Inc.



26

Figura 6: struttura divisionale

Le tre principali divisioni sono: la Device Solution comprende la DRAM; NAND e schermi. La IT e Mobile Communications che occupa di smartphone, tablet, laptop e dispositivi indossabili. La Consumer Electronics che si focalizza sulla TV, elettrodomestici, audio e apparecchi medici. Ogni gruppo ha una propria autonomia gestendo produzione, ricerca e sviluppo e vendite nonostante rimane un coordinamento strategico molto centrale.

3.2.1: Modello di leadership e visione strategica

Il modello di leadership della Samsung è da sempre caratterizzata da un'autorità centralizzata, un orientamento verso il cambiamento e visioni a lungo periodo che hanno reso possibile la trasformazione dell'azienda da una piccola impresa locale a un conglomerato globale. La sua leadership è di tipo trasformativa, è capace di guidare un cambiamento profondo e strutturale con una logica basata sulla qualità, sull'innovazione e sulla posizione globale del brand. Questa ideologia di leadership si riflette all'interno della famosa frase di Lee Kun-hee: *"change everything except your wife"*²⁷.

È adottato un modello organizzativo top-down ed è forte l'attenzione verso la disciplina operativa, è orientato al risultato e alla standardizzazione dei processi interni. Dopo gli anni duemila, si è evoluta come leadership in forme più partecipative e orientate al team soprattutto nelle aree creative e tecnologiche in cui è emersa una leadership più manageriale e tecnica. La struttura organizzativa consente alle singole business-unit

²⁶ Organigramma struttura funzionale, ionos

²⁷ Lee Kun-hee, Samsung Ceo

autonomia operativa incoraggiando la leadership locale, ha quindi un controllo centralizzato con decentramento operativo.

Affrontando l'aspetto della visione strategica, Samsung ha sviluppato una visione duale formata da un'integrazione verticale per la produzione dei semiconduttori, degli schermi e dei singoli componenti e da un'espansione orizzontale globale composta da diverse linee di prodotto e vari mercati globali. Questo si traduce in una strategia organizzativa che combina diversificazione e presidio tecnologico supportata da costanti investimenti in ricerca e sviluppo e da una leadership che si bilancia tra efficienza industriale e innovazione. Lee Jae-yong, attuale vicepresidente ha cercato di rafforzare l'immagine della Samsung come un'impresa globale e responsabile in temi come sostenibilità, governance trasparente e attenta alla trasformazione digitale. Nonostante ciò, rimangono ancora sfide sulla concentrazione del potere e tensioni generazionali all'interno della leadership. Samsung ora continua a innovare e crescere mantenendo viva la sua visione strategica caratterizzata dalla grande capacità di adattarsi ai cambiamenti di mercato e ambire alla crescita globale del mercato. Una prospettiva chiave futura è quella di unire la tecnologia elettronica a quella automobilistica. Sta anche esplorando il metaverso e la realtà virtuale lavorando su dispositivi di realtà estesa come i visori VR.

3.2.2: La cultura organizzativa

La cultura organizzativa rappresenta un elemento chiave per capire il comportamento interno dell'azienda. La cultura di fonda sulla disciplina, il rispetto della gerarchia e l'impegno verso un'innovazione continua affiancata dall'eccellenza. Secondo il modello di Schein²⁸ la cultura organizzativa può essere divisa in tre livelli: artefatti, valori dichiarati e assunti fondamentali.

Gli artefatti fanno parte del modello visibile e sono gli elementi più facilmente osservabili. Comprendono l'architettura organizzativa, le tecnologie usate e i processi adottati. Essendo visibili non spiegano da soli il significato generale della cultura aziendale. Nel caso della Samsung alcuni esempi possono essere la forte formalità procedurale, i codici di condotta e il linguaggio aziendale e l'orientamento ai processi.

Al secondo livello troviamo i valori dichiarati che l'organizzazione comunica come guida nella mission, vision e priorità strategiche. Sono valori usati per giustificare le azioni e

²⁸ Schein, teorico di organizzazione aziendale

capire in che modo orientare le decisioni ma non sempre traducono i comportamenti reali. Nell'azienda analizzata rappresentano la qualità, l'innovazione e la responsabilità sociale. I dipendenti sono valutati attraverso performance quantitative e verso il raggiungimento dei risultati. Sono un ponte tra gli artefatti e gli assunti fondamentali.

Gli assunti fondamentali sono le credenze inconsce spesso date per scontate che fanno capire come i soggetti percepiscono la realtà, il tempo e il lavoro. Non sono facilmente modificabili e nella big-tech sono degli esempi la concezione del lavoro come dovere sociale o l'innovazione come obbligo permanente. Questi tre livelli sono coerenti con il contesto culturale coreano e con la storia del chaebol.

L'azienda investe molto in formazione continua, rotazione internazionale del personale e cerca di trattenere i talenti all'interno dell'ecosistema.

3.2.3: Vision e Mission

Nel contesto organizzativo, la vision e mission rappresentano due strumenti fondamentali dell'entità strategica di un'impresa.

La mission descrive la ragion d'essere attuale dell'organizzazione e la vision delinea l'immagine del futuro desiderato dall'azienda. Entrambe svolgono un ruolo cruciale nella formazione della cultura aziendale e nella motivazione del personale.

La mission e la vision nella Samsung riflettono un posizionamento strategico a livello globale e una forte identità fondata sull'innovazione tecnologica e la leadership di mercato. La dichiarazione della mission dell'azienda è: *"To inspire the world with innovative technologies, products and design that enrich people's lives and contribute to social prosperity by creating a new future."*²⁹. Questa frase mette in evidenza l'innovazione come fine e mezzo quindi non solo come differenziazione competitiva ma come motore che migliora la qualità della vita e che trasmette valori di ispirazione. La tecnologia è focalizzata al benessere dell'uomo e non guarda solo all'efficienza o al profitto. La responsabilità sociale è al centro dello sviluppo della società ed è sempre in linea con la tradizione industriale.

²⁹ *"Ispirare il mondo con tecnologie, prodotti e design innovativi che arricchiscano la vita delle persone e contribuiscano alla prosperità sociale creando un nuovo futuro."*, Samsung Electronics, vision, 2025

La vision è coerente con la mission e stabilisce la volontà di creare un leader globale nei settori emergenti come l'intelligenza artificiale, il 5G e la robotica. La dichiarazione: *"Shape the future with transformative ideas and technologies."*³⁰. Questa frase pone l'azienda in una prospettiva in cui non vuole adattarsi semplicemente al cambiamento ma vuole guidarlo con una leadership innovatrice e anticipatrice.

Sia la mission che la vision dal punto di vista organizzativo si traducono in piani operativi concreti e l'investimento in Ricerca e Sviluppo di circa 15 miliardi di dollari annuali lo dimostra.

Da un punto di vista prettamente critico si può notare un elevato grado di allineamento con la mission e la vision dichiarata e le successive azioni intraprese da Samsung negli ultimi anni. La dichiarazione della prosperità sociale trova una leggera corrispondenza nei progetti legati alla sostenibilità ambientale, all'educazione digitale e ai programmi sociali. Anche dal punto di vista organizzativo la vision è sostenuta dalla cultura aziendale. Nonostante questo, emerge che nonostante la dichiarazione della centralità dell'individuo e del miglioramento della vita umana la cultura organizzativa gerarchica e la pressione lavorativa può risultare in contrasto con la dichiarazione e quello che in realtà si esercita. La volontà di trasformare il futuro implica creatività che in strutture fortemente verticali viene meno e frena l'espressione individuale. Permane comunque un allineamento tra le dichiarazioni strategiche e l'attuazione operativa soprattutto in campo industriale.

3.2.4: Vantaggi e limiti della struttura

La struttura organizzativa che adotta la Samsung è il frutto di una lunga evoluzione storica condizionata anche dal contesto sociale ed economico della Corea del Sud. Come detto precedentemente l'azienda adotta una struttura multi-divisionale che separa il livello strategico da quello divisionale garantendo all'azienda di unire il controllo centrale a un'autonomia gestionale.

Tra i vantaggi nell'adozione di questa struttura emerge un'eccellenza operativa attraverso la specializzazione infatti ogni divisione opera come un'entità autonoma e si focalizza su un determinato campo tecnologico. C'è quindi una specializzazione alta e sono favorite sia l'efficienza operativa che la risposta rapida ai cambiamenti del mercato.

³⁰ *"Plasma il futuro con idee e tecnologie trasformative"*

Il modello divisionale permette anche una chiara divisione delle responsabilità da un punto di vista di corsi e di performance permettendo la valutazione oggettiva dei risultati ottenuti che alimenta sempre di più la meritocrazia. La struttura permette anche il miglioramento continuo sia in senso positivo che chiaramente negativo. La catena verticale del valore permette di avere un controllo sulla qualità costante e grazie alle sinergie industriali interne si riduce la dipendenza dai fattori esterni.

Chiaramente ci sono, in questa struttura, limiti e criticità. La duplicità delle funzioni tra le varie divisioni può portare ad una prolissa struttura organizzativa che comporta ingenti costi amministrativi rispetto ad un'altra tipologia di struttura organizzativa.

L'autonomia delle divisioni può generare delle barriere comunicative e far venire meno la collaborazione interfunzionale andando a ridurre la condivisione di idee o la creazione di soluzioni integrate. La gerarchia verticale porta a rallentare i processi decisionali soprattutto quando le decisioni devono essere approvati in vari livelli. Nonostante la crescita globale la governance è familiare affidata proprio alla famiglia fondatrice e questo porta ad alcuni effetti poco trasparenti e una decisione strategica affidata sempre alla famiglia che può scoraggiare alcuni investitori esterni perché può limitare l'adozione di pratiche efficienti manageriali.

Questa struttura è senza dubbio efficiente nella gestione di un'azienda multinazionale e complessa. Questo comporta un bilanciamento significativo tra autonomia e coordinamento e innovazione e burocrazia. Samsung, per continuare la propria competitività, dovrà rafforzare alcuni passaggi di integrazione divisionale e promuovere una cultura più orizzontale e soprattutto affrontare le criticità legate alla governance familiare.

3.3: Analisi comparativa tra le due Big-Tech

Samsung ed Apple sono due pilastri aziendali che dispongono di due strutture organizzative diverse. Samsung adotta una struttura organizzativa complessa e diversificata. La sua governance è fortemente influenzata dalla famiglia fondatrice attraverso una gestione molto centralizzata.

Apple, ha una struttura più semplice. Si concentra principalmente sul design, sullo sviluppo e la creazione di software e servizi digitali. La governance è in mano ad un consiglio di amministrazione e a un team esecutivo ed è presente una differenza profonda

tra gestione e proprietà. Ha un modello ad integrazione verticale attraverso cui controlla la qualità e l'esperienza dell'utente ma la produzione è affidata a fornitori esterni. Queste differenze strutturali si riflettono chiaramente nelle strategie aziendali: Samsung punta a generare economie di scala e prodotti diversi mentre Apple ha un portafoglio prodotti più piccolo ma servizi e prodotti premium. Entrambe operano nello stesso settore dell'elettronica di consumo ma la differenza risiede nei modelli adottati a livello di struttura e governance. La Apple è molto più trasparente e si focalizza molto sul *core-business*. La Samsung invece riflette ancora oggi la tipica società che risente della gerarchia familiare a differenza dell'azienda concorrente che applica la classica efficienza capitalista propria dell'occidente.

La Samsung adotta una leadership trasformazionale e un controllo familiare molto forte. Si fonda su valori come disciplina, efficienza e innovazione tecnologica promuovendo la performance individuale. Apple invece ha una leadership carismatica e molto visionaria. Ha un'innovazione radicale e si basa molto sull'estetica e sulla user experience.

La Apple ha una visione strategica focalizzata e integrata orizzontalmente ed è molto orientata al prodotto mentre nel caso della Samsung l'integrazione è verticale e si predilige l'espansione del portafoglio dei prodotti curando, forse, meno il design.

Apple a differenza di Samsung adotta una cultura meno gerarchica, punta molto di più ai *team* creativi che consente un valore alto del *brand* e una capacità imponente nell'influenzare i *trend* globali. Samsung adotta un'innovazione molto sistematica, infatti, effettua copiosi investimenti in ricerca e sviluppo mentre Apple si focalizza su innovazioni radicali e discontinue con un approccio molto selettivo.

Entrambe le aziende sono leader del mercato a livello globale nonostante adottino modelli economici discrepanti. La Samsung ha un modello diversificato e ha dei margini inferiori rispetto alla Apple ma ha una base industriale più massiccia e si muove trasversalmente in più mercati. Apple invece ha margini di profitto molto più alti perché adotta una strategia di *brand-premium*. La Apple si basa su una strategia di marketing molto monopolistica per il numero di prodotti che innescano gelosia tra i possessori e i non mentre la Samsung cerca di accogliere le esigenze e le preferenze di quante più persone possibili dando quindi più opzioni per ogni livello di targetizzazione dei soggetti.

Più volte i due colossi elettronici hanno affrontato controversie legali ma nonostante questo è rimasto il rapporto fornitore-cliente, Apple infatti acquista componenti da Samsung.

3.3.1: Confronto tra le due strutture organizzative

Nel panorama delle imprese tecnologiche sia Samsung che Apple sono due casi di estremo successo seppure adottino due strutture organizzative molto diverse tra loro.

Come spiegato nei paragrafi precedenti la Samsung adotta una struttura multi-divisionale suddivisa in grandi divisioni autonome per linee di prodotto. ogni divisione ha delle funzioni proprie come marketing e produzione. Ogni divisione può sviluppare delle competenze specifiche e le singole unità hanno budget e obbiettivi propri. Questa tipologia di struttura rende facile l'adattabilità ai mercati internazionali. Apple ha invece una struttura funzionale centralizzata e l'organizzazione è divisa per funzioni e non per prodotto. C'è un grande accentramento nella sede centrale di Cupertino e ci si concentra molto affinché ci sia un collegamento interfunzionale. Il problema della struttura M-form è che ogni divisione è ripetuta e questo porta ad eccessi costi organizzativi e poiché operano in maniera separate la condivisione delle conoscenze è quasi impossibile. La U-form, organizzazione adottata dalla Apple, ha alcuni limiti. Il primo può essere riconducibile al modo in cui vengono prese le decisioni, passando tutte dal vertice sono molto lente. L'innovazione è in mano solo a piccoli gruppi di persone e l'elevato controllo può ostacolare l'adozione di nuove idee.

La struttura della Samsung è efficace in un contesto in cui è presente una diversificazione tecnologica e una produzione interna mentre quella della Apple, essendo più integrata, è adatta per quelle aziende che hanno un numero limitato di prodotti. Il successo di ogni modello dipende dalla coerenza tra strategia, cultura e struttura. È importante notare che non esiste un modello perfetto ma più aspetti legati a diversi fattori che messi insieme possono portare alla creazione di un modello organizzativo più efficiente di altri. *La struttura deve seguire la strategia* ³¹ ma a sua volta anche la strategia deve essere in equilibrio con la leadership e con il mercato.

³¹ Chandler, 1962

3.3.2: Risultati organizzativi a confronto

L'analisi dei risultati organizzativi rappresenta sorvolare la formalità della struttura e valutare in che modo e in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi strategici, come sono state soddisfatte le aspettative degli stakeholder e monitorare l'andamento delle attività finanziarie.

Analizzando il bilancio annuale del 2024 della Apple possiamo riscontrare dei ricavi netti pari a 391,03 miliardi di dollari con un utile netto di 93,73 miliardi e un margine di profitto netto superiore al 23,9%. La voce in bilancio Products, composta da iPhone, Mac e iPad ha generato circa 295 miliardi di dollari mentre i servizi digitali hanno riportato un guadagno di circa 96 miliardi. Questo ultimo dato ha subito una profonda crescita di circa il 13% dal 2023.

Samsung ha invece nel suo bilancio del 2024, ha riportato dei ricavi pari a 228 miliardi di dollari, un utile netto di 26 miliardi di dollari e un margine di profitto netto dell'11,5% con una crescita di circa 2,5% rispetto al 2023.

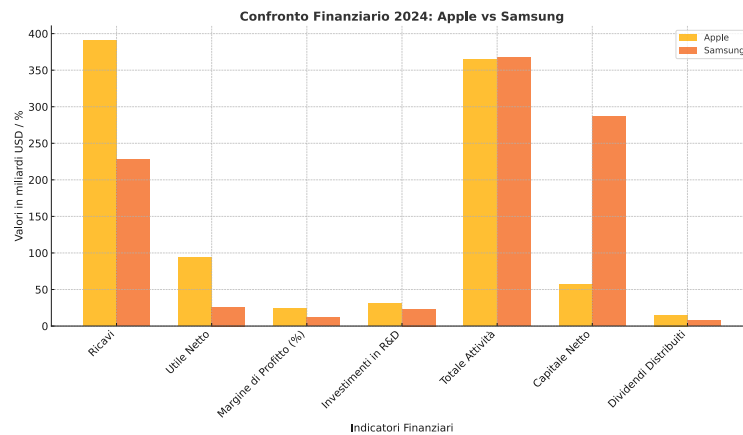
Apple ha ottenuto un reddito operativo di 123,2 miliardi di dollari e ha investito in Ricerca e Sviluppo circa 31,4 miliardi di dollari, circa 8% dei ricavi. Il margine operativo lordo si aggira attorno a 31,5% grazie all'ottimizzazione della catena del valore. Samsung ha invece un reddito operativo di oltre 23 miliardi di dollari con un investimento di 23,33 miliardi di dollari in Ricerca e Sviluppo pari al 11,6% dei ricavi andando ad evidenziare una strategia basata sull'innovazione sistematica. Apple³² mostra attività totali di circa 365 miliardi di dollari, un capitale netto di circa 56,9 miliardi di dollari e una struttura focalizzata al riacquisto di azioni proprie. Samsung invece mostra attività totali pari a 367,35 miliardi di dollari e un capitale netto di 287,17 miliardi di dollari con una leva finanziaria del 5%. Samsung dimostra un maggiore autofinanziamento industriale mentre Apple preferisce il ritorno agli azionisti con buyback e dividendi.

Apple eccelle nel margine operativo e una fidelizzazione dei clienti maggiore del 90% mentre Samsung ha una maggiore resilienza industriale, maggiore diversificazione ma margini inferiori.

Apple ha avuto 3,6 volte l'utile netto di Samsung e mantiene margini doppi.

³² I dati seguenti fanno riferimento al 30 settembre 2024

L'analisi di bilancio dimostra che Samsung investe su diversificazione, produzione interna grazie alla sua struttura divisionale, Apple invece massimizza la redditività tramite la focalizzazione e la sua struttura funzionale snella.



33

Figura 7: analisi comparativa dei dati finanziari

3.4: Conclusioni generali

In questo elaborato è stata effettuata un'analisi approfondita sui modelli organizzativa con un riferimento specifico al ruolo che la struttura organizzativa può assumere nel creare un'innovazione continua. Dopo aver analizzato i concetti teorici, è stata approfondita nel dettaglio la storia e la struttura della Apple.Inc focalizzando l'analisi nella particolare struttura funzionale atipica per una big-tech e il ruolo che questa ha avuto nella cultura dell'azienda. Lo studio è stato ampliato attraverso la comparazione la Samsung, un'impresa che è caratterizzata da una struttura multi-divisionale adatta a gestire una gamma più ampia di business. attraverso l'ausilio di dati finanziari è stato possibile notare le evidenti differenze ma anche la stretta correlazione tra la struttura e la strategia. L'analisi dei dati di bilancio evidenzia una superiorità in termini di redditività, margine operativo e capacità maggiore di generare valore da parte di Apple rispetto al

³³ Elaborazione personale tramite dati raccolti dal bilancio 2024 delle aziende

concorrente analizzato Samsung. Le due aziende hanno due modelli organizzativi nettamente differenti e nonostante l'adozione da parte di Apple di un modello organizzativo che, secondo la teoria, è meno adatto per imprese globali e complesse questo modello si è rivelato vincente. Apple utilizza la struttura funzionale non per segmentare il proprio business ma per concentrare il controllo all'interno dei team integrati verticalmente.

Questo approccio consente una sinergia operativa perfetta che permette la creazione di prodotti e piattaforme uniche. La struttura di Apple è quindi atipica ma perfettamente in linea con la propria strategia aziendale dimostrando che il modello centralizzato non è un limite ma uno strumento che garantisce e consente l'eccellenza e la precisione.

Questi due casi dimostrano che non esiste una struttura ottimale unica ma che ogni organizzazione deve essere in grado di essere coerente con la cultura aziendale e rispondere alle esigenze di mercato. Il valore aggiunto dell'elaborato è stato proprio lo studio dei dati empirici. Mentre la Apple prevale in strategia ed efficienza e sfrutta il suo modello per massimizzare la redditività, Samsung invece è incentrato sulla diversificazione e resilienza cercando sempre di diversificare il rischio. Entrambi dimostrano che modelli organizzativi diversi possono comunque essere vincenti e che la forma della struttura è importante ma è secondaria rispetto all'allineamento tra gli elementi costitutivi.

BIBLIOGRAFIA

Scuola Filosofica. (n.d.). Frederick Taylor e i principi del management scientifico. Scuola Filosofica.

HPT by DTS. (n.d.). *In a nutshell: Transformational leadership*.

Cerica, R. (2009). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*. Firenze University Press.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.

HPT by DTS. (2014, May 2). *In a nutshell: Transformational leadership*.

Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale* (2021), VII edizione, Maggioli editore

Humanware. (2022, July 24). *Leadership transazionale e trasformativa*. Humanware.

Mintzberg, H. (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Il Mulino.

Casalino N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006

Zerilli, A. (1994). *La struttura organizzativa*. FrancoAngeli. -

Wikipedia. (s.d.). *Apple*. Wikipedia. <https://it.wikipedia.org/wiki/Apple>

Apple. (s.d.). *Our Values*. Apple Investor Relations.

Rowland, C. (2025, 13 marzo). *Apple's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis)*. Panmore Institute.

Patricolo, R. (2022, 13 novembre). *Aziende visionarie: vision e mission di 4 aziende dalla caratura mondiale*. Roberto Patricolo.

Podolny, J. M., & Hansen, M. T. (2020). How Apple Is Organized for Innovation. *Harvard Business Review*, November–December.

Heracleous, L., & Papachroni, A. (2016). Strategic leadership and innovation at Apple Inc. In D. Angwin, A. Cummings, & L. Smith (Eds.), *Practicing Strategy: Text and Cases* (2nd ed.). Sage.

Jackson, C. (n.d.). *Strategic leadership at Apple*. Academia.edu.

Organimi. (n.d.). *Apple's Corporate Structure [Interactive Chart]*. Organimi.

Apple Inc. (n.d.). *Investor Relations*.

Meyer, P. (2017). Apple Inc. Organizational Structure: Features, Pros & Cons. Panmore Institute.

Shu, S. (2023). *Zooming in and out of Apple Inc.: An Organizational Behavior Analysis of Individual and Team Levels*.

Tasnim, M. (2018). *An Organizational Analysis on Apple*. European Journal of Business and Management.

Tian, W., Wang, M., & Wang, Q. (2022). *The Core Competentness of Apple Inc.*

Goodall, A. H. (2009). Highly skilled leaders: Do experts make better leaders?.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press

Goodall, A. H. (2012). *A theory of expert leadership*. IZA Discussion Paper No. 6566. Institute for the Study of Labor (IZA).

ResearchGate (2020). *Organizational Analysis: A Case Study of Apple Inc.*

Galloway, S. (2018). *The Four. I padroni: Il DNA segreto di Amazon, Apple, Facebook e Google* (I. Katerinov, Trad.). Milano: Hoepli. (Opera originale pubblicata nel 2017)

Kahney, L. (2019). *Tim Cook: Il genio che ha portato Apple al successo dopo Steve Jobs* (P. Lucca, Trad.). Milano: Sperling & Kupfer.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books

- James, G. (2011). *The Myth of Emotional Intelligence*. Inc.com.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *Leadership che fa la differenza*. Harvard Business Review, 78(6), 4-8.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Samsung Global Newsroom. (2023). *Samsung's Commitment to People and Culture*.
- Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*. Harvard Business School Press.
- Samsung Electronics. (2024). *Company Overview & History*.
- Amsden, A. H. (1989). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press
- Panmore Institute. (2022). *Samsung's Organizational Structure and Its Characteristics*.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Samsung Electronics. (2023). *Business Philosophy and People Strategy*.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). *Corporate Mission Statements: The Bottom Line*. Academy of Management Executive.
- Samsung Electronics. (2023). *Vision & Mission Statement*.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Samsung Electronics. (2023). *Annual Report – Corporate Structure and Strategy*.

Investopedia. (s.d.). *Samsung vs. Apple: Comparing Business Models*.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.

Kim, L. (1997). *From Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*. Harvard Business School Press.

Harvard Business Review. (2020). *How Apple Is Organized for Innovation*.

Samsung Electronics. (2024). *Leadership & Strategy Overview*.

Panmore Institute. (2023). *Apple Inc. Organizational Structure & Leadership*.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Samsung Electronics. (2023). *Corporate Reports and Strategy Overviews*.

Apple Inc. (2023). *Form 10-K and Corporate Overview*.

Panmore Institute. (2023). *Comparative Organizational Structure Analysis: Apple vs Samsung*.

Apple Inc. (2024). *Form 10-K: Annual Report Fiscal Year 2024*.

Samsung Electronics (2024). *4Q 2024 Earnings Conference Call & Annual Report FY2024*

McKinsey & Company (2022). *The Role of Organizational Structure in Digital Strategy*.
Bloomberg & Reuters – *Samsung & Apple Financial Performance Dashboards*