POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020
ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)

Corso ITS VII Ciclo
"Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
(Acronimo: TE.M.PR.A)

Docente: Dott.ssa Franca Todaro

AREA: Organizzazione e funzionamento delle imprese agroalimentari

UF: "Le forme giuridiche, organizzazione aziendale e le forme di coordinamento interno"

INDICE

- Le imprese e la loro organizzazione
- Progettazione organizzativa
- Obiettivi
- Strategia organizzativa
- Principali strutture organizzative
- Efficacia organizzativa

Premessa

Dopo aver analizzato le varie forme giuridiche delle imprese e l'importanza di scegliere la forma giuridica più adatta alle varie esigenze, passiamo ad analizzare:

- L'organizzazione di una impresa
- Come sono strutturate e come lavorano le imprese
- Ruoli e mansioni all'interno dell'impresa

L’aspetto organizzativo è centrale per la produttività e la redditività dell’impresa

L’organizzazione aziendale è la struttura dell’azienda e la divisione dei compiti e delle mansioni al suo interno.

Questa definizione si riferisce all’aspetto statico dell’organizzazione aziendale,riferendolo a un determinato momento.

Ma l’organizzazione aziendale deve essere dinamica, deve sempre sapersi adeguare alle necessità produttive in continuo mutamento, alle esigenze di mercati in continua evoluzione, al diverso modo di porsi del personale nel tempo, agli strumenti tecnologici a disposizione, alla cultura dominante.

Organizzare un’impresa significa quindi strutturarla in modo adeguato agli obiettivi che si pone, con continua attenzione alle necessità di modificazione e di aggiornamento che si susseguono.

Definizione degli obiettivi

In un'organizzazione esistono molte tipologie di obiettivi, e ogni tipologia assolve a una funzione diversa.

Gli obiettivi si distinguono principalmente in:

-**Obbiettivi ufficiali**

-**Obiettivi operativi**

L'obiettivo generale di un'organizzazione è spesso chiamato **missione**: questo concetto, ne riassume la visione, le convinzioni e i valori condivisi all'interno di essa, e la sua ragion d'essere. La missione è talvolta indicata con l'espressione **obiettivi ufficiali**.

Gli obiettivi operativi designano fini specifici perseguiti mediante procedure operative dell'organizzazione e spiegano cosa l'organizzazione sta cercando di fare.

La definizione di obiettivi specifici per ogni compito primario fornisce la direzione da seguire per le decisioni quotidiane e per le attività all'interno delle unità organizzative:

Performance generale redditività, crescita, volume di output, erogazione di servizi entro determinati livelli di budget;

Risorse acquisizione dall'ambiente delle risorse necessarie;

Mercato quota o posizione nel mercato desiderata;

Sviluppo del personale formazione, promozione, sicurezza e crescita

Produttività ammontare di output ottenuto dalle risorse disponibili;

Innovazione sviluppo di nuovi specifici servizi, prodotti o processi produttivi;

Cambiamento flessibilità interna e adattamento a cambiamenti ambientali.

L'IMPORTANZA DEGLI OBIETTIVI

Tipologia:		**Finalità**:
obiettivi ufficiali (missione)	→	Legittimità
obiettivi operativi	→	Direzione e motivazione per i dipendenti
		. Linee guida per le decisioni . Standard di performance

STRATEGIA E STRUTTURA

Definiti gli obiettivi organizzativi è necessario definire una strategia competitiva, definire cioè un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto proprio a raggiungere detti obiettivi.

Per raggiungere questi obiettivi però, le strategie comportano l'impiego di tecniche opportune.

PORTER: LE STRATEGIE COMPETITIVE

LEADERSHIP DI COSTO
Mantenere i prezzi bassi

DIFFERENZIAZIONE
Distinguere i prodotti/servizi dagli altri competitori

VANTAGGIO COMPETITIVO

AMBITO COMPETITIVO

Ampio	**Leadership di costo**	**Differenziazione**
Ristretto	**Leader di costo focalizzata**	**Differenziazione focalizzata**

FOCALIZZAZIONE
Concentrarsi su specifica area di mercato/gruppo di acquirenti.

Definiti obiettivi e strategie di impresa bisogna avviare i giusti processi decisionali.

Le decisioni aziendali, viste nel loro insieme, sono fondate su una serie di scelte di governo dell'impresa, che danno luogo alla ***politica d'impresa***.

La politica aziendale si fonda su una strategia che deve essere il frutto di una serie di scelte settoriali.

Per le imprese queste scelte possono essere riassunte negli elementi che seguono:

- politica del prodotto, vale a dire scelta di che cosa produrre;
- politica commerciale, cioè scelta del come e dove vendere il proprio prodotto;
- politica organizzativa, che deve essere una conseguenza delle scelte relative al che cosa produrre e del come vendere il proprio prodotto;
- politica degli investimenti e dei finanziamenti: le scelte organizzative comportano la ricerca delle risorse (finanziamenti) necessarie a procurarsi quanto necessario per compiere la produzione (investimenti);

• politica del personale, scelta delle persone giuste da mettere al posto giusto facendole lavorare nel modo più idoneo;

• politica di gestione, relativa al come operare per raggiungere gli obiettivi posti dalle scelte e dalle strutture poste in essere;

• politica di ricerca e sviluppo, necessaria a dare un futuro alla vita dell'azienda in situazioni continuamente mutevoli.

Ovviamente queste scelte non sono libere.

Esse sono inevitabilmente condizionate dalla situazione sociale, politica, economica, tecnica e culturale in continua evoluzione in cui ogni impresa si trova a operare.

FATTORI CHE INFLUENZANO LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

I fattori contingenti che hanno un certo peso sulla progettazione organizzativa sono:

-**strategia**
-**ambiente**
-**tecnologia**
-**dimensioni/ciclo di vita cultura**

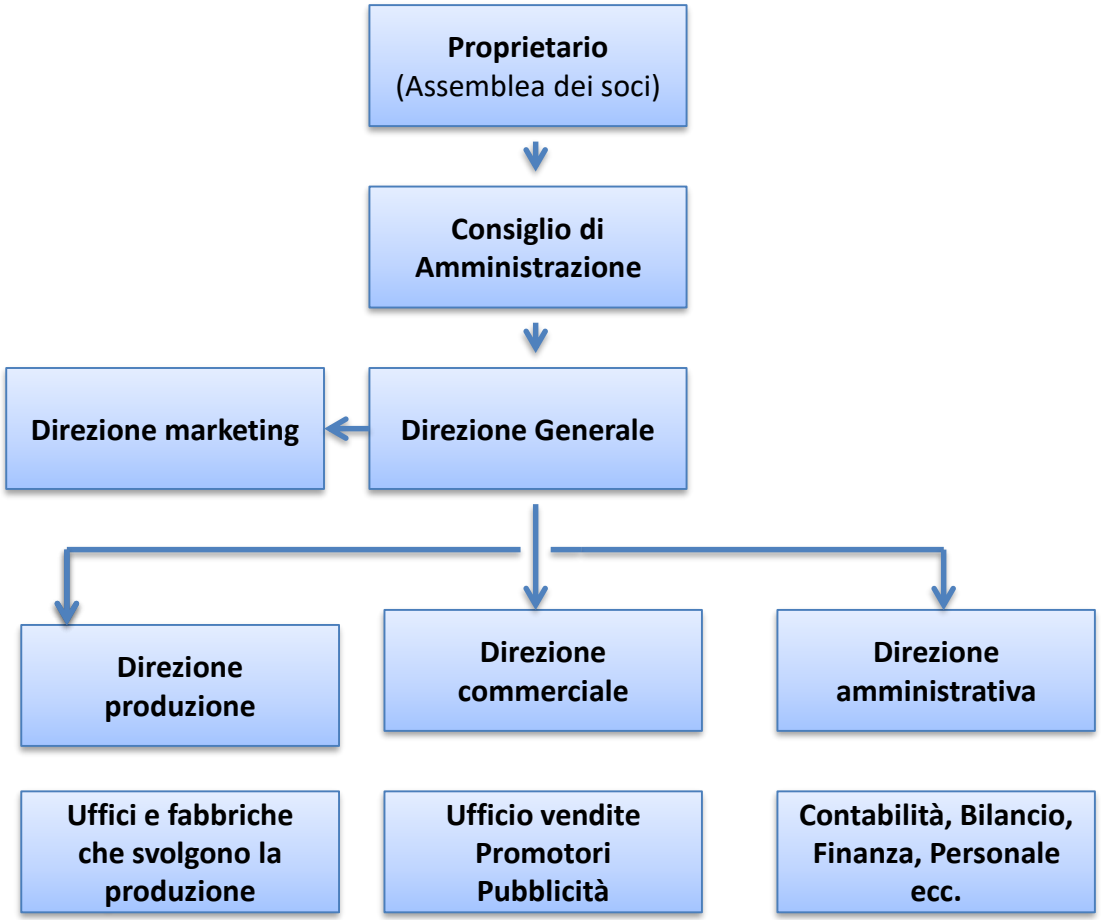
Con il giusto insieme di caratteristiche strutturali, l'organizzazione si adatta ai fattori contingenti.

Le scelte fondamentali da compiere, possono essere riassunte negli elementi che seguono.

In genere in tutte le imprese si distinguono tre attività fondamentali:

- **la produzione**, vale a dire la funzione tecnica, che consiste nello svolgimento dell'attività tipica dell'azienda;
- **l'amministrazione**, cioè il tenere la contabilità, gestire il personale, emettere le fatture, tenere i rapporti con il fisco e con gli enti pubblici di controllo e così via;
- **la vendita**, l'aspetto commerciale, il rapporto con la clientela, la pubblicità, la promozione, la cura del consumatore ecc.

Ognuno di questi settori ha una propria direzione e a coordinarle tutte c'è la direzione generale, che risponde alla proprietà dell'azienda, la quale può essere rappresentata da un imprenditore individuale o da un'assemblea di soci ed esprime il suo organo esecutivo nel consiglio di amministrazione.


Proprietario
(Assemblea dei soci)
Consiglio di Amministrazione
Direzione marketing
Direzione Generale
Direzione produzione
Direzione commerciale
Direzione amministrativa
Uffici e fabbriche che svolgono la produzione
Ufficio vendite Promotori Pubblicità
Contabilità, Bilancio, Finanza, Personale ecc.

La struttura organizzativa di un’impresa quindi, consiste nella definizione formale della divisione del lavoro e nell’assegnazione delle mansioni, delle attività da svolgere e delle responsabilità verso le diverse sue componenti.

Nella divisione del lavoro si usa compiere, la distinzione fra:

• **divisione orizzontale del lavoro**, relativa alla ripartizione dei compiti fra gli addetti, indipendentemente dalla gerarchia che si crea, cioè senza tener conto dei ruoli dal punto di vista del comando;

• **divisione verticale del lavoro**, con cui si definisce la gerarchia degli addetti, cioè chi deve comandare, in quale ambito, chi deve obbedire, in quale modo, stabilendo pertanto le responsabilità dei diversi soggetti: è chiaro infatti che chi deve solo eseguire un compito preciso avrà responsabilità relative solo alle limitate mansioni di esecuzione assegnategli, mentre chi comanda anche solo un reparto è responsabile per tutto ciò che avviene nel reparto. In sostanza, con la divisione verticale del lavoro si definisce quella che si chiama la **scala gerarchica,** cioè la suddivisione dei poteri in azienda.

A questo proposito si distinguono:

• **gli organi volitivi**, che sono quelli legati alla proprietà (imprenditore o assemblea dei soci), dai quali provengono le linee strategiche fondamentali;

• **gli organi direttivi**, (direzione generale e direzioni dei diversi settori) che hanno il compito di mettere in pratica la volontà dei proprietari e che si possono suddividere in dirigenti, al livello superiore, e in quadri, al livello inferiore;

• **gli organi esecutivi**, impiegati, operai, collaboratori che devono attuare le direttive con una limitata autonomia di azione.

Gli organigrammi che definiscono la divisione del lavoro assumono la funzione di mansionari o *job description,* perché contengono la descrizione di ciò che deve fare ogni addetto, a chi deve rispondere, in che modo e in che forma.

ORGANIZZAZIONE TRADIZIONALE

LEARNING ORGANIZATION

Organizzazione verticale progettata per l'efficienza

Organizzazione orizzontale progettata per l'apprendimento

Approccio strutturale dominante

La struttura orizzontale è dominante

- *Compiti condivisi, responsabilizzazione*
- *Gerarchia blanda, poche regole*
- *Comunicazione orizzontale diretta*
- *Molti team e task force*
- *Processo decisionale decentrato*

La struttura verticale è dominante

- *Compiti specializzati*
- *Gerarchia rigida, molte regole*
- *Comunicazione verticale e sistemi di reporting*
- *Pochi team, task force o ruoli di integrazione*
- *Processo decisionale accentrato*

COLLEGAMENTI VERTICALI

I collegamenti verticali vengono utilizzati per coordinare le attività tra il vertice e la base dell'organizzazione e il loro obiettivo ultimo è il controllo.

Le organizzazioni possono utilizzare uno dei seguenti meccanismi strutturali per ottenere collegamenti verticali:

- **Riporto gerarchico** (gerarchia)
- **Regole e piani** (problemi ripetitivi)
- **Sistemi informativi verticali** (comunicazioni interne, report, ecc.)

COLLEGAMENTI ORIZZONTALI

I collegamenti orizzontali si riferiscono all'ammontare di comunicazione e coordinamento esistenti orizzontalmente tra le unità organizzative.

Le organizzazioni possono utilizzare uno dei seguenti meccanismi strutturali per ottenere collegamenti orizzontali:

- **Sistemi informativi** (sistemi informativi interfunzionali) I sistemi informativi possono permettere ai manager o ai lavoratori della prima linea di tutta l'organizzazione di scambiarsi costantemente informazioni su problemi, opportunità, attività o decisioni.
- **Contatto diretto** (ruolo di collegamento) Un modo per promuovere il contatto diretto è la creazione di un ruolo di collegamento: una persona viene

collocata in un’unità organizzativa, ma ha la responsabilità di comunicare e raggiungere un coordinamento con un’altra unità.

- **Task force** (comitato temporaneo composto da membri di varie unità) Quando il collegamento coinvolge diverse unità, si rende necessario un meccanismo più complesso, come quello della task force. Una task force è un comitato temporaneo composto da rappresentanti di ogni unità interessata da un problema.

- **Integratore full-time** (posizione/unità di coordinamento) consiste nel creare una posizione full-time o un’unità organizzativa adibita esclusivamente al coordinamento. Un integratore full-time ha spesso una denominazione, ad esempio quella di product manager, project manager, program manager.

Differentemente alla persona di collegamento, l'integratore non riporta a una delle unità funzionali che vengono coordinate, bensì si colloca al di fuori delle unità e ha la responsabilità di coordinare diverse unità.

- Team (task force permanenti) I team di progetto tendono a essere il più forte meccanismo di collegamento orizzontale. I team sono task force permanenti e vengono spesso utilizzati congiuntamente a un integratore full-time.

Una volta definiti i ruoli e le mansioni, determinate le responsabilità e le linee di comando l'altro aspetto fondamentale è quello relativo alle procedure di coordinamento:

- **verticale**, per definire con precisione come le istruzioni devono essere fornite e come eseguite;
- **orizzontale**, al fine di evitare sovrapposizioni o, ancor peggio, mansioni che non vengono svolte da nessuno.

Nella definizione del come operare è indispensabile che sia stabilito con precisione:

• quali organi sono sostanzialmente indipendenti fra di essi e quindi possono operare senza una verifica diretta di quello che reciprocamente fanno;

• quali organi sono collegati e in quale modo devono agire di comune accordo e in questo caso le procedure devono essere chiare, precise e concordate; in ogni impresa l'ufficio acquisti deve operare in stretto contatto con i settori che necessitano di ciò che viene comprato;

• in quali casi il rapporto è di tipo sequenziale, nel senso che un certo lavoro va eseguito prima di un altro; in questo caso vanno stabiliti con precisione tempi e rapporti.

Tutte le attività suddette sono condizionate fortemente dall'atteggiamento delle direzioni.

Nelle imprese maggiori si fa una distinzione fra:

- ***top management***, costituito dai dirigenti più elevati di grado, che gravitano attorno alla direzione generale;
- ***management***, costituito dai direttori di produzione, amministrativo e commerciale;
- ***quadri***, che comandano sui reparti.

IL RUOLO DEL TOP MANAGEMENT NELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Un’organizzazione viene creata e progettata per raggiungere un determinato scopo, che è deciso dall’amministratore delegato e/o dal team del top management.

Il top management definisce la direzione strategica che l’organizzazione deve perseguire e l’obiettivo generale specifico da realizzare.

Direzione strategica

Il processo di determinazione della **direzione strategica** ha inizio con la valutazione nell'**ambiente esterno** delle:

- **opportunità**
- **minacce**
- **incertezza**
- **disponibilità di risorse**

E dell'**ambiente interno**:

- **Punti di forza**
- **Punti di debolezza**
- **Competenza distintiva**
- **Stile del leader**
- **Performance passate**

PRINCIPALI STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Le principali configurazioni di struttura organizzativa sono:

1. **struttura funzionale**
2. **struttura divisionale**
3. **struttura a matrice**

STRUTTURA FUNZIONALE

La struttura funzionale raggruppa le attività secondo un criterio di similarità dei processi produttivi, mettendo insieme dipendenti che svolgono funzioni o processi simili o che concentrano conoscenze e capacità analoghe.

PUNTI DI FORZA:

1. Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali
2. Permette lo sviluppo di conoscenza e capacità approfondite
3. Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali
4. E' da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti.

PUNTI DI DEBOLEZZA:

1. Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali
2. Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia
3. Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative
4. Si traduce in una minore innovazione
5. Implica in una visione ristretta degli obiettivi organizzativi

STRUTTURA DIVISIONALE

La struttura divisionale raggruppa le attività in base agli output dell'organizzazione. Le unità vengono organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali, business o centri di profitto.

PUNTI DI FORZA:

1. E' indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente instabile
2. Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari
3. Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni
4. Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela
5. E' da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
6. Decentralizza il processo decisionale

PUNTI DI DEBOLEZZA:

1. Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
2. Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
3. Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
4. Rende difficili l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto

STRUTTURA A MATRICE

La struttura a matrice è una struttura complessa che combina i caratteri della struttura funzionale con quelli della struttura divisionale.

La struttura a matrice è da preferire quando il cambiamento ambientale è elevato e quando gli obiettivi riflettono una duplice necessità, come nel caso di obiettivi sia di prodotto sia funzionali.

PUNTI DI FORZA:

1. Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti
2. Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti
3. Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile
4. Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto
5. E' da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti

PUNTI DI DEBOLEZZA:

1. Espone i partecipanti a una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante
2. Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita
3. Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti
4. Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali
5. Richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere

MISURARE L'EFFICACIA ORGANIZZATIVA

L'efficacia organizzativa è la misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi, siano essi ufficiali od operativi.
I manager determinano quali indicatori misurare al fine di valutare l'efficacia delle proprie organizzazioni.
Gli approcci contingenti alla misurazione dell'efficacia, si basano sull'osservazione di quale parte dell'organizzazione i manager considerano più importante da misurare.

APPROCCI TRADIZIONALI

L'APPROCCIO BASATO SUGLI OBIETTIVI consiste nell'identificare gli obiettivi di output di un'organizzazione e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti

L'APPROCCIO BASATO SULLE RISORSE si basa sulla capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore, e di integrarle e gestirle con successo

L'APPROCCIO DEI PROCESSI INTERNI misura l'efficacia come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione, che deve presentare processi interni fluidi, ben funzionanti e ben armonizzati assicurando così un'elevata produttività.

APPROCCI ALL'EFFICACIA BILANCIATI

L'approccio degli stakeholder

Gli approcci bilanciati all'efficacia (approccio degli stakeholder e approccio dei valori competitivi) cercano di contemplare le diverse parti di un'organizzazione piuttosto che focalizzarsi su una di esse; essi partono dalla consapevolezza che un'organizzazione non produce un unico risultato, ma molteplici risultati.

Uno **stakeholder** è "chiunque" abbia un interesse nei confronti della **"performance"** dell'organizzazione, sia esso un gruppo o un singolo, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

A differenza degli approcci contingenti, l'approccio degli stakeholder permette una visione integrata di tutte le modalità operative dell'organizzazione (considera ad esempio il concetto di "responsabilità sociale").

Stakeholder	**Criterio di efficacia**
1. Proprietari	Ritorno finanziario
2. Dipendenti	Soddisfazione sul lavoro, compenso, supervisione
3. Clienti	Qualità dei beni e dei servizi
4. Creditori	Capacità di credito
5. Comunità	Contributo alle questioni della comunità
6. Fornitori	Transazioni soddisfacenti
7. Governo	Rispetto delle leggi, regolamenti.

APPROCCI ALL'EFFICACIA BILANCIATI

L'approccio dei valori competitivi

L'approccio dei valori competitivi scaturisce da una classificazione degli "indicatori" di **Performance** competitiva utilizzati dalle aziende in base a due dimensioni:

. La struttura (flessibilità e controllo)

. Focus dell'indicatore (interno/esterno)

Struttura
FLESSIBILITA'

FOCUS

Modello delle relazioni umane

Valori obiettivo: Sviluppo delle risorse umane

Sotto obiettivi: coesione, morale, formazione

INTERNO

Modello dei sistemi aperti

Valori obiettivo: crescita, acquisizione di risorse

Sotto obiettivi: flessibilità, prontezza, valutazione esterna

ESTERNO

Modello del processo interno

Valori obiettivo: Stabilità, equilibrio

Sotto obiettivi: gestione dell'informazione, comunicazione

Modello degli obiettivi razionali

Valori obiettivo: produttività, efficienza, profitto

Sotto obiettivi: pianificazione, scelta degli obiettivi

CONTROLLO