

LUISS Guido Carli
Facoltà di Economia

Laurea Triennale
Dipartimento di Impresa e Management

Tesi in
Organizzazione Aziendale

**Analisi del rapporto tra strategia e organizzazione
aziendale**

RELATORE:

Ch.ma Prof

CHIARA D'ALISE

CANDIDATO:

ANDREA GIOVANNELLI

Matr:183251



Indice

Introduzione

Capitolo 1 – La progettazione organizzativa

- 1.1 Elementi base della progettazione organizzativa
- 1.2 Le configurazioni organizzative
- 1.3 Analisi delle strutture organizzative di base

Capitolo 2 – Il rapporto tra strategia e struttura organizzativa

- 2.1 Definizione e caratteristiche della strategia
- 2.2 Come si formula una strategia
- 2.3 Il rapporto tra strategie e strutture organizzative

Capitolo 3 – Il caso Autogrill: dalla strategia alla struttura organizzativa

- 3.1 Evoluzione del gruppo Autogrill
- 3.2 Modello di business e mercato di riferimento
- 3.3 Struttura organizzativa e societaria del gruppo

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Il presente lavoro esamina un tema di fondamentale importanza per la sopravvivenza di un'azienda come si influenzano reciprocamente la strategia e la struttura organizzativa.

Nel primo capitolo viene esaminato il concetto di progettazione organizzativa intesa come una complessa attività attraverso la quale l'idea imprenditoriale viene tradotta in strutture, ruoli, procedure, simboli e significati relativamente stabili, in grado di attirare le risorse necessarie e di fornire le prestazioni attese dagli attori e dall'ambiente istituzionale. La progettazione pertanto consiste nella definizione del grado di divisione del lavoro, nell'enucleazione di attività ben definite, nell'attribuzione di responsabilità e di obiettivi, nella scelta delle forme di coordinamento attraverso le idonee strutture e gli adeguati sistemi operativi, nell'individuazione dei confini organizzativi e delle porzioni di ambiente su cui interagire.

Nel secondo capitolo l'attenzione è rivolta al rapporto che si ha tra strategia e struttura organizzativa. Dopo aver elaborato una strategia l'impresa deve stabilire quale struttura organizzativa sia in grado di realizzarla nel modo più efficiente, creando al tempo stesso un vantaggio competitivo sostenibile a lungo. È stato dimostrato come le persone agiscano, con minore o maggiore motivazione, anche in rapporto alla struttura organizzativa in cui operano, il che spiega i forti legami tra strategie e strutture.

Vengono inoltre analizzati i tre requisiti che ogni struttura organizzativa dovrebbe avere: anticipare l'evoluzione del settore e dell'ambiente; essere adatta alle scelte strategiche dell'impresa e alla sua posizione nell'ambiente competitivo; essere adatta alla cultura dell'organizzazione, alle capacità distintive della stessa e anche alle personalità dei manager di vertice.

Nel terzo capitolo, vengono indagate le applicazioni delle precedenti nozioni, ad un caso concreto: il caso del Gruppo Autogrill S.p.A. Autogrill S.p.A. è la società a cui fa capo un articolato gruppo internazionale presente in 4 continenti. Il Gruppo Autogrill è il primo operatore mondiale nel settore del business su concessione dei servizi di ristorazione per chi viaggia, con canali di presenza principalmente localizzati negli aeroporti, sulle autostrade e nelle stazioni ferroviarie. Viene analizzata la sua mission ovvero quella di offrire alle persone in viaggio un servizio di qualità nei settori della ristorazione e retail, con l'intento di generare valore per tutti gli stakeholder, operando nel pieno rispetto delle diversità culturali e dell'ambiente naturale. Successivamente si fa

riferimento alla strategia adottata caratterizzata da uno sviluppo continuo. Negli anni un costante processo di crescita ottenuto con l'aggiudicazione di contratti e acquisizioni, l'ha portata a raggiungere la leadership nei mercati in concessione, divenendo un fornitore globale di servizi per viaggiatori. Nel tempo si sono ampliati i mercati di riferimento e le aree di business e parallelamente si è evoluta la struttura organizzativa, del Gruppo, che ha visto anche la quotazione del titolo in Borsa.

CAPITOLO 1 -La progettazione organizzativa

1.1 Elementi base della progettazione organizzativa

Ogni attività umana organizzata fa nascere due esigenze fondamentali: la divisione del lavoro in base ai vari compiti da eseguire; il coordinamento degli stessi.

L'*organizzazione* viene definita come "*il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti realizzando il coordinamento tra tali compiti*"⁴. Inoltre viene intesa come un insieme complesso di persone associate per uno scopo unitario fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo dei ruoli collegati tra loro in modo gerarchico, in rapporto con un certo ambiente esterno. Bisogna fornire anche una breve spiegazione dei termini utilizzati nella definizione:

- *insieme complesso*: perché richiede modelli sia riduttivi che esplicativi in grado di mettere in luce le variabili principali;
- *di persone*: perché comporta scelte sul grado di autonomia di comportamenti rispetto al grado di conformità a norme prescrittive;
- *associate per uno scopo unitario*: nella ricerca della coerenza tra obiettivi individuali dell'organizzazione, se non anche con eventuali obiettivi dei gruppi;
- *fra cui si dividono le attività da svolgere*: scelta del livello di specializzazione tenendo conto delle esigenze di coordinamento e di completezza di professionalità;
- *secondo certe norme*: scelta del livello di formalizzazione delle attività in procedure scritte, quanto lasciare alla prassi e quanto delegare all'autonomia decisionale;
- *stabilendo dei ruoli*: scelta delle assegnazioni di autorità e responsabilità;
- *in modo gerarchico*: accentramento e/o decentramento decisionale, anche in relazione alle dimensioni dell'organizzazione;
- *in rapporto con l'ambiente esterno*: in funzione del grado di apertura o chiusura verso l'esterno.

Organizzare significa anche scegliere il livello di compromesso sui vari punti componenti.

Le variabili o gli elementi dell'organizzazione devono essere scelti in modo da raggiungere un'armonia o una coerenza interna anche con l'organizzazione dell'azienda. Emerge pertanto la necessità che sia i parametri della progettazione organizzativa, sia i fattori situazionali dovrebbero essere combinati per creare delle *configurazioni*.

Esistono nella realtà, diverse definizioni di organizzazione. Tra queste rientrano le seguenti:

- *"Le organizzazioni vengono definite come gruppi di due o più persone che collaborano e coordinano le loro attività in maniera sistemica per raggiungere degli obiettivi"* (Nahavandi e Malekzadeh, 1999);
- *"Le organizzazioni sono gruppi di persone che lavorano in maniera interdipendente per raggiungere degli scopi. Le organizzazioni sono persone che lavorano insieme per raggiungere un set di obiettivi"* (McShane e Von Glinow, 2000);
- *"L'organizzazione è presente se le attività sono configurate e coordinate in modo non casuale, cioè sono regolate da qualche forma di organizzazione. Si parlerà quindi di attività organizzate o di sistemi di attività o azione organizzata"* (Grandori, 1995);
- *"Organizzazione significa la ricerca di ordine e di sistematicità. Il problema organizzativo consiste nella ricerca delle modalità di coordinamento di attività specializzate alla base della divisione del lavoro"* (Costa, 1996).

Le organizzazioni sono strutturate per controllare e dirigere sistemi di flussi e per definire le interrelazioni tra le diverse parti. Difficilmente flussi e interrelazioni sono lineari. Gli elementi fondamentali dell'organizzazione sono (Mintzberg 1996):

- Il *nucleo operativo*: comprende i soggetti che svolgono l'attività fondamentale direttamente collegata all'ottenimento di prodotti e servizi. Questi svolgono quattro funzioni fondamentali: procurare input per la produzione, trasformazione input in output, distribuire gli output e forniscono un supporto diretto alle funzioni di input. Esso rappresenta il cuore di ogni organizzazione;
- Il *vertice strategico*: è formato dalle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione. Deve assicurare che l'azienda assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni degli shareholders e stakeholders. Svolge le seguenti funzioni: supervisione diretta, gestione delle condizioni di confine e delle relazioni dell'organizzazione col suo ambiente e sviluppa la strategia dell'azienda;
- La *linea intermedia*: il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della linea intermedia che detengono l'autorità formale. È necessaria per supervisionare le varie parti di un'azienda di grandi dimensioni. Ogni manager non può dirigere più di un certo numero di operatori. Tra i principali compiti del manager rientrano: raccogliere i feedback sulla performance della propria attività trasmetterli ai manager

superiori, intervenire nel flusso delle decisioni, gestire situazioni di confine con altre unità inter dipendenti con la propria e formulare una strategia per le sue unità.

- La *tecnostuttura*: comprende gli analisti che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri. Essi progettano e modificano il lavoro delle persone che vi partecipano. Comprende analisti che adattano e modificano l'organizzazione per far fronte ai cambiamenti ambientali e analisti che controllano e regolarizzano l'attività dell'organizzazione. Gli analisti con funzioni di controllo realizzano tre tipi di standardizzazione: standardizzazione dei processi di lavoro; standardizzazione processi di output; standardizzazione capacità. Nelle organizzazioni molto articolate, la tecnostuttura opera a tutti i livelli.
- Lo *staff di supporto*: composto da numerose unità, tutte specializzate che forniscono all'azienda un supporto esterno al suo flusso operativo. Tali unità svolgono funzioni specifiche e operano come mini-organizzazioni che vengono finanziate dall'organizzazione e le forniscono servizi specifici.

Alla base di ogni organizzazione, c'è la progettazione, ovvero la capacità di modificare un sistema. Nel caso dell'organizzazione, *progettare* implica manovrare quelle leve che influenzano la divisione del lavoro e i meccanismi di coordinamento, modificando quindi le modalità di funzionamento dell'organizzazione. La progettazione ha l'obiettivo di identificare delle soluzioni organizzative. La soluzione organizzativa deve soddisfare i requisiti di efficienza; efficacia; equità.

Ogni organizzazione dovrebbe;

- cercare di raggiungere gli obiettivi per i quali è stata creata;
- ottimizzare l'impiego delle risorse in funzione di quegli obiettivi;
- essere percepita come *giusta* dagli attori organizzativi.

Una determinata soluzione organizzativa si realizza concretamente attraverso specifiche decisioni relative ad una variabile o ad un insieme di variabili organizzative. Esistono quattro ampi raggruppamenti per la progettazione: : 1. *progettazione delle posizioni individuali*; 2. *progettazione della macrostruttura* 3. *progettazione dei collegamenti laterali*; 4. *progettazione del sistema decisionale*. Di seguito si descrive in dettaglio ciascuna area di progettazione. Le prime due coincidono con la progettazione della microstruttura e della macrostruttura e sono pertanto gli elementi portanti, le ultime due sono componenti collaterali.

1. Nella **progettazione delle posizioni individuali** entrano in gioco tre *parametri* di progettazione:

- la specializzazione della mansione;
- la formalizzazione del comportamento nell'esecuzione della mansione;
- formazione e indottrinamento richiesti dalla mansione.

Le mansioni possono essere specializzate lungo due dimensioni:

- *larghezza*: è definita dal numero dei compiti diversi che sono attribuiti ad ogni mansione e dalla misura nella quale ciascuno di questi compiti è ampio o limitato;
- *profondità*: ovvero il controllo sul lavoro.

La prima dimensione è detta specializzazione orizzontale delle mansioni e il suo contrario allargamento orizzontale delle mansioni. La seconda dimensione è chiamata specializzazione verticale delle mansioni e il suo contrario allargamento verticale delle mansioni.

La specializzazione delle mansioni di tipo *orizzontale*, costituisce la componente di ogni attività organizzata. Le organizzazioni dividono il lavoro, specializzano le mansioni per aumentare la produttività. Secondo Smith, la divisione del lavoro provoca l'aumento della produttività per tre motivi:

- il lavoratore acquisisce maggiore destrezza specializzandosi in un'operazione specifica;
- si risparmia tempo in quanto non si passa da un'operazione ad un'altra;
- la specializzazione consente lo sviluppo di nuovi metodi e nuove tecnologie.

Tali fattori, però, convergono nella *ripetitività* che è il fattore chiave che lega la specializzazione alla produttività.

La specializzazione *verticale* delle mansioni separa l'esecuzione dalla direzione del lavoro. Le organizzazioni specializzano le mansioni nella dimensione verticale nella convinzione che per determinare le modalità di svolgimento del lavoro sia richiesta una diversa prospettiva.

La specializzazione delle mansioni provoca alcuni problemi di comunicazione e coordinamento. Un'eccessiva specializzazione può portare ad effetti negativi sulla motivazione del lavoratore verso il proprio lavoro. Nell'allargamento orizzontale delle mansioni, il lavoratore svolge un'ampia varietà di compiti connessi con l'ottenimento dei prodotti e servizi. Quando invece, una mansione viene allargata verticalmente, il lavoratore non solo svolge più compiti, ma esercita anche un maggiore controllo su di essi.

Esistono, pertanto, delle relazioni tra la specializzazione delle mansioni e la collocazione di tali mansioni nell'organizzazione.

Nel caso del *nucleo operativo*, le mansioni specializzate si trovano maggiormente nella dimensione orizzontale.

Ogni unità dello *staff di supporto* ha una funzione specializzata da svolgere. Di conseguenza le mansioni di questa parte dell'organizzazione sono specializzate orizzontalmente. Il loro grado di specializzazione verticale dipende dal grado di complessità o professionalità.

Quanto agli analisti della *tecnostruttura*, essi sono professionisti in quanto il loro lavoro richiede competenze considerevoli. Di conseguenza, le loro mansioni sono solitamente specializzate orizzontalmente e non verticalmente.

I *manager* a tutti i livelli svolgono un insieme di ruoli interpersonali, informativi e decisionali. Per quanto riguarda la specializzazione verticale, essa differisce a seconda del livello gerarchico. Più ci si avvicina al vertice e maggiore sarà la discrezionalità.

Altro elemento alla base della progettazione organizzativa è la *formalizzazione del comportamento* che rappresenta il modo attraverso il quale l'organizzazione elimina la discrezionalità dei suoi membri, standardizzando i processi di lavoro. Il comportamento può essere standardizzato in tre modi fondamentali: attraverso la mansione, il flusso di lavoro o le regole.

Il comportamento viene formalizzato per ridurre la variabilità, cioè per prevederlo e controllarlo. I motivi di questa scelta sono:

- coordinare le attività;
- raggiungere coerenza meccanicistica che porta ad una produzione efficiente;
- assicurare un trattamento imparziale ai clienti e ai dipendenti.

Al comportamento viene collegata la formazione, che individua il processo attraverso il quale le capacità e le conoscenze connesse alla mansione vengono insegnate, mentre l'indottrinamento individua il processo attraverso il quale vengono acquisite le norme organizzative. Per alcune mansioni le esigenze di conoscenze e capacità non trovano riscontro in una conoscenza formalizzata e di conseguenza debbono essere apprese durante lo svolgimento del lavoro. La formazione è particolarmente importante dove le mansioni sono complesse e richiedono capacità elevate e

specifiche. Si tratta delle *mansioni professionali*. L'indottrinamento ha la sua importanza quando le mansioni sono variabili o lontane e quando la cultura e l'ideologia dell'organizzazione richiedono una forte lealtà verso di essa.

Attraverso il raggruppamento in unità, viene introdotto il sistema della gerarchia.

L'*organigramma* ne è la rappresentazione grafica.

Il raggruppamento può essere visto come un processo di aggregazioni successive: le posizioni individuali vengono raggruppate in aggregazioni di primo grado; tali aggregazioni vengono a loro volta raggruppate in aggregazioni di grado superiore fino a quando tutta l'organizzazione è contenuta nell'aggregazione di ultimo grado.

Per sintetizzare e chiarire, i parametri di *progettazione delle posizioni individuali* sono:

- ampiezza o specializzazione orizzontale delle mansioni: il lavoratore svolge una varietà di compiti connessi con l'ottenimento di prodotti e servizi;
- profondità o specializzazione verticale della mansione: separa l'esecuzione dalla direzione del lavoro, cioè l'esecuzione dal controllo;
- formalizzazione del comportamento: può essere ottenuto attraverso la mansione, il flusso di lavoro e le regole. Viene attuata per prevedere e controllare il lavoro. Tale formalizzazione è più spinta nelle organizzazioni burocratiche che in quelle organiche, quindi viene applicata maggiormente nelle attività stabili e ripetitive;
- formazione: capacità e conoscenze connesse a una connessione;
- indottrinamento: processo di acquisizione delle norme organizzative proprie di un'organizzazione.

2. La fase successiva consiste nella **costruzione di una macrostruttura** determinando in primo luogo quali tipi e quante posizioni dovrebbero essere raggruppati nelle unità di grado superiore fino a che la costruzione della gerarchia è completata. Questa fase corrisponde a una procedura di tipo ascendente, dai compiti specifici alla gerarchia complessiva. Infine si procede al completamento della macrostruttura e all'allocazione del potere decisionale. Quando cambiano gli obiettivi e le missioni, la riprogettazione strutturale segue uno svolgimento *top-down*; quando invece a cambiare è il sistema tecnico del nucleo operativo, la riprogettazione segue uno svolgimento *bottom-up*.

Il raggruppamento delle posizioni e delle unità rappresenta un modo fondamentale per coordinare il lavoro nell'organizzazione. Esso introduce:

- un sistema di supervisione comune fra posizioni e unità organizzative;
- condivisione delle risorse comuni;
- individuazione di indici comuni di performance;
- adattamento reciproco attraverso la condivisione degli spazi fisici e la nascita di relazioni informali.

In seguito al raggruppamento possono sorgere anche delle problematiche nel coordinamento tra le unità. Infatti:

- le comunicazioni tendono a restare all'interno delle singole unità;
- le unità si concentrano esclusivamente sui propri problemi;
- le varie unità sviluppano orientamenti differenti.

La basi più comunemente usate per la creazione delle unità organizzative sono:

- conoscenze e capacità specialistiche;
- processi di lavoro e funzioni;
- tempo;
- output;
- clienti;
- località geografica.

Tali basi dipendono sia dal mercato e sia dal raggruppamento funzionale.

Per scegliere le basi di raggruppamento delle posizioni e delle unità organizzative vengono utilizzati quattro criteri:

- le interdipendenze nei flussi di lavoro: quando i flussi vengono suddivisi fra diverse unità organizzative il coordinamento diviene molto più difficile;
- le interdipendenze nei processi di lavoro: favoriscono il raggruppamento funzionale;

- le interdipendenze di scala: le unità organizzative vengono costituite in modo tale da raggiungere dimensioni sufficientemente ampie da permettere loro di operare in modo efficiente;
- le interdipendenze nei rapporti sociali: riguardano i rapporti che si accompagnano ad una attività.

La progettazione di ogni macro-struttura deriva da un compromesso fra i fattori *oggettivi* rappresentati dall'interdipendenza nel flusso di lavoro, dall'interdipendenza di processo e dalle interdipendenze di scala da un lato; e i fattori *soggettivi* rappresentati dalle personalità e dai bisogni sociali dall'altro.

Il raggruppamento può avvenire:

- per *funzione*: è basato sui mezzi utilizzati per ottenere prodotti e servizi, e ha come vantaggio l'impiego efficiente di risorse umane e tecnologiche ottenendo economie di scala ed una maggiore specializzazione delle competenze. Impedisce il reciproco adattamento tra specialisti diversi e si ha una difficoltà nel valutare la performance. Tale raggruppamento si applica in ambienti competitivi e tecnologici stabili caratterizzati da una bassa incertezza;
- per *mercato*: è basato sui fini, sul mercato servito e ha come vantaggio la facilità di valutazione della performance ed una velocità di risposta del mercato. Tra gli svantaggi rientrano un maggiore consumo di risorse e una scarsa specializzazione delle competenze. Tale raggruppamento si applica per le grandi imprese multi prodotto in mercati turbolenti.

È utile distinguere il raggruppamento di primo ordine, cioè delle posizioni individuali in unità, dai raggruppamenti di ordine più elevato, cioè il raggruppamento delle unità in unità di ordine superiore. Il primo riguarda il raggruppamento di operatori, analisti e membri dello staff di supporto che vengono raggruppati in unità omogenee, mentre il secondo riguarda il raggruppamento di manager al fine di creare la gerarchia formale. Il secondo problema fondamentale della macrostruttura riguarda la determinazione di quale dovrebbe essere la dimensione di ogni unità o gruppo di lavoro. Il controllo rappresenta solo uno dei molti fattori che intervengono sulla decisione sul numero delle posizioni che debbono essere riunite per formare un'unità organizzativa o sul numero di unità che debbono essere raggruppate per formare unità di ordine superiore, in entrambi i casi alle dipendenze di un unico manager. I meccanismi di coordinamento che influenzano la dimensione delle unità organizzative sono:

- *fattori che spingono verso un aumento della dimensione delle unità organizzative*: standardizzazione in tutte le forme; similarità dei compiti svolti; bisogni di autonomia dei

dipendenti, necessità di ridurre le distorsioni nelle informazioni che risalgono la linea gerarchica;

- *fattori che spingono verso una diminuzione della dimensione delle unità organizzative:* esigenza di una supervisione diretta; necessità di adattamento reciproco fra compiti complessi e interdipendenti; estensione dei compiti diversi dalla supervisione che un capo deve svolgere, necessità di numerosi contatti tra capo e addetti.

.

Nel nucleo operativo si trovano le unità di dimensione più elevata in quanto si fa ricorso alla standardizzazione. La gerarchia manageriale si presenta con una struttura a cono, perchè le decisioni, mano a mano che si risale la gerarchia, divengono più complesse e quindi si ricorre sempre più all'adattamento reciproco. Nelle organizzazioni con una forte proliferazione di unità tecnocratiche e di unità dello staff di supporto, le unità organizzative della linea intermedia sono di dimensioni piuttosto limitate.

3. La **progettazione dei collegamenti laterali**, prevede la programmazione di:

- sistemi di pianificazione e controllo: sono progettati nella tecnostruttura degli analisti;
- meccanismi di collegamento: essi sono incorporati di solito nell'organizzazione formale e tendono a favorire i rapporti tra le persone. Il loro utilizzo riduce la dimensione media delle unità. Sono tipici delle organizzazioni organiche e specialmente per attività specializzata orizzontalmente, complesse e molto interdipendenti. Sono molto usati ai livelli intermedi della struttura.

4. La **progettazione del sistema decisionale** implica la pianificazione del *decentramento verticale ed orizzontale*: una struttura sarà accertata se il potere decisionale è in un unico punto. L'accentramento permette di coordinare l'assunzione delle decisioni fintanto che per motivi locali o di motivazione non è più opportuno decentrare e diffonderne il potere. Il decentramento può essere selettivo se il potere si colloca in punti diversi dall'organizzazione, oppure parallelo se ad uno stesso punto sono assegnate le decisioni su molte questioni. Il decentramento è massimo quando il *decision maker* controlla solo la fase della scelta; egli perde potere in favore di chi raccoglie le informazioni, le elabora per consigliarlo, ne autorizza la scelta e ne esegue la volontà. I parametri sono:

- decentramento verticale: si delega il potere lungo la gerarchia di autorità;

- decentramento orizzontale: si delega il potere allo staff, agli analisti, agli oratori.

Per concludere, va ricordato che una progettazione organizzativa efficace richiede una coerenza tra il complesso dei parametri di progettazione ed il complesso dei fattori contingenti. Questa va sotto il nome di configurazione allargata, unione delle ipotesi di conseguenza tra i parametri progettati ed i fattori contingenti e di configurazione come coerenza tra i parametri progettati. I principali parametri contingenti sono: età, dimensione, sistema tecnico, ambiente, potere.

1.2 Le configurazioni organizzative

I meccanismi di coordinamento, i parametri di progettazione organizzativa e i fattori situazionali sembrano suddividersi in gruppi naturali o configurazioni. Le configurazioni principali sono state delineate da Mintzberg (1996) e sono cinque. In ogni configurazione è dominante uno specifico meccanismo di coordinamento. La maggior parte delle aziende è soggetta e sperimenta tutte le configurazioni, ma l'azienda in un dato contesto e orizzonte temporale è indotta ad adottare un'organizzazione corrispondente a una delle configurazioni.

Fig. 1.1 Configurazioni organizzative

Configurazione organizzativa	Meccanismo di coordinamento	Parte fondamentale dell'organizzazione	Tipo di decentramento
<u>Struttura semplice:</u> accentramento sia verticale che orizzontale da parte del vertice strategico per mantenere il controllo sulle decisioni.	<u>Supervisione diretta</u>	Vertice strategico	Accentramento verticale ed orizzontale

<u>Burocrazia meccanica:</u> si ha una spinta verso la standardizzazione da parte della tecnostruttura.	<u>Standardizzazione dei processi di lavoro</u>	Tecnostruttura	Accentramento verticale limitato e decentramento orizzontale
<u>Burocrazia professionale:</u> i membri del nucleo operativo cercano di minimizzare l'influenza della direzione promuovendo il decentramento verticale ed orizzontale.	<u>Standardizzazione delle capacità</u>	Nucleo operativo	Decentramento verticale e decentramento orizzontale
<u>Soluzione divisionale:</u> i manager delle linea esercitano una spinta verso la balcanizzazione dell'organizzazione.	<u>Standardizzazione degli output</u>	Linea intermedia	Decentramento verticale limitato
<u>Adhocrasia:</u> gli specialisti dello staff esercitano una spinta di collaborazione preferendo un decentramento selettivo	<u>Reciproco adattamento</u>	Staff di supporto	Decentramento selettivo

Fonte: www.egeaonline.it

Ogni configurazione rappresenta una combinazione teoricamente coerente di fattori situazionali e di parametri organizzativi. Le cinque configurazioni descrivono pertanto i confini di un pentagono all'interno del quale possono ricadere le aziende reali.

Nella *struttura semplice* la tecnostruttura è assente o molto limitata e non vi è una rigida divisione del lavoro. È una struttura organica. Essa evita il ricorso a tutte le soluzioni formali proprie di

un'organizzazione e minimizza la dipendenza dagli specialisti di staff. Il coordinamento è assicurato dalla supervisione diretta. Il potere su tutte le decisioni tende ad essere accentrato nelle mani di chi occupa la posizione di vertice. Il vertice strategico costituisce la parte più importante dell'organizzazione. L'ambiente della struttura semplice tende ad essere molto semplice e dinamico. Un ambiente semplice può essere padroneggiato da una sola persona, permettendo di assumerne le decisioni. Alcune aziende sono talmente piccole che per il coordinamento possono fondarsi sul reciproco adattamento. Nella struttura semplice, le decisioni concernenti la strategia e le attività operative sono accentrate nelle mani del direttore generale. Tale accentramento garantisce che la risposta strategica rifletta una completa conoscenza del nucleo operativo e ne favorisce anche la flessibilità e l'adattabilità ma può provocare confusione fra problemi strategici e problemi operativi. Tale struttura non viene utilizzata in quanto viene vista sempre più come paternalistica e talvolta autocratica e accusata di distribuire il potere organizzativo in modo non appropriato.

La *burocrazia meccanica* è quell'organizzazione definita e messa a punto per funzionare come una macchina integrata e regolata. Tra i parametri organizzativi della burocrazia meccanica rientrano:

- compiti operativi molto specializzati o di routine;
- procedure molto formalizzate nel nucleo operativo;
- unità organizzative di grandi dimensioni;
- un relativo accentramento del potere decisionale.

I compiti operativi sono semplici e ripetitivi, richiedendo una capacità minima e un limitato addestramento. Ciò porta ad una divisione del lavoro e a porre l'accento sulla standardizzazione dei processi di lavoro a fini di coordinamento. I manager della linea intermedia devono svolgere tre compiti principali:

- gestire i conflitti che si generano tra i lavoratori del nucleo operativo ricorrendo alla supervisione diretta;
- svolgere un ruolo di collegamento rispetto agli analisti della tecnostruttura per assicurare la trasmissione e l'assunzione degli standard elaborati dalla tecnostruttura da parte delle unità operative;
- favorire i flussi verticali, sia top-down che bottom-up.

L'ossessione verso il controllo riflette due circostanze fondamentali dell'organizzazione. Innanzitutto si cerca di eliminare ogni possibile incertezza in modo che la macchina burocratica possa funzionare regolarmente senza interruzioni. Secondo, la burocrazia meccanica è un'organizzazione dominata dai conflitti: i sistemi di controllo sono necessari pertanto per regolare tali conflitti. I manager del vertice strategico sono in larga misura coinvolti nella messa a punto della macchina burocratica. Il ruolo del vertice strategico non si esaurisce nel miglioramento della performance. Pertanto, i manager detengono un considerevole potere, sia formale che informale. A condividere le informazioni con il vertice strategico sono soltanto gli analisti della tecnostruttura a motivo del ruolo che svolgono nella standardizzazione del lavoro di tutti gli altri. La burocrazia meccanica si riscontra in aziende mature, di dimensione sufficientemente grande da avere il volume di attività operativa richiesto per la ripetitività e la standardizzazione e sufficientemente "vecchie" da aver introdotto degli standard. Esse tendono ad essere identificate con sistemi tecnici ad alto grado di regolazione: tali sistemi routizzano l'attività e ne permettono la formalizzazione. Finché l'ambiente rimane prettamente stabile, la burocrazia meccanica non incontra grandi difficoltà di adattamento. Quando questi problemi si manifestano con frequenza, il vertice strategico della burocrazia meccanica sperimenta rapidamente situazioni e fenomeni di sovraccarico. Il problema principale è legato alla necessità di assumere decisioni rapidamente, senza poter contare su informazioni su quei settori dove i problemi si manifestano. Pertanto sorgono due problemi:

- la distorsione delle informazioni lungo la risalita della gerarchia per motivazioni non naturali;
- la scarsa tempestività con cui le informazioni raggiungono il vertice strategico.

Le organizzazioni, pertanto, possono essere burocratiche senza essere accentrate: la loro attività operativa è stabile. Di conseguenza, l'organizzazione deve ricorrere a quel meccanismo di coordinamento che permette nello stesso tempo la standardizzazione e il decentramento, e cioè alla standardizzazione delle capacità. Ne deriva una configurazione organizzativa denominata *burocrazia professionale* spesso adottata negli ospedali e nelle università, il cui funzionamento si fonda sulle capacità e sulle conoscenze dei professionisti del nucleo operativo. Per conseguire il coordinamento, la burocrazia professionale si fonda sulla standardizzazione delle capacità e sui connessi parametri di progettazione organizzativa: formazione e indottrinamento. Il nucleo operativo è costituito da specialisti adeguatamente formati e indottrinati ai quali viene attribuito un considerevole controllo sul proprio lavoro. I due tipi di burocrazia differiscono per quanto attiene all'origine della standardizzazione: mentre la burocrazia meccanica elabora essa stessa i propri standard, nella burocrazia professionale gli standard si formano all'esterno dell'organizzazione, nelle

associazioni indipendenti di cui fanno parte sia i membri del nucleo operativo sia i colleghi appartenenti ad altre burocrazie professionali. Il professionista ha due compiti fondamentali:

- classificare le esigenze del cliente in termini di una contingenza che indichi quale programma standard deve essere usato;
- applicare o eseguire tale programma.

Il nucleo operativo è la parte fondamentale della burocrazia professionale. Poiché la necessità di pianificare e di formalizzare l'attività dei professionisti è molto limitata, anche la necessità di una tecnostruttura è bassa ad esclusione degli staff di supporto non professionali. Analogamente, anche la linea intermedia nella burocrazia professionale è poco sviluppata. Data la scarsa necessità da parte degli operatori della supervisione diretta o dell'adattamento reciproco, le unità del nucleo operativo possono essere di grandi dimensioni con una conseguente scarsa consistenza di capi di prima linea o di livello superiore.

La burocrazia professionale è dunque un'organizzazione molto decentrata, sia verticalmente che orizzontalmente. Larga parte del potere dell'attività operativa è detenuto dalla base dell'organizzazione, dai professionisti del nucleo operativo. I professionisti non solo controllano il proprio lavoro ma ricercano e chiedono anche il controllo collettivo delle decisioni amministrative e direzionali che li riguardano. Di conseguenza l'ambiente rappresenta il fattore situazionale della burocrazia professionale soltanto per le caratteristiche che non presenta: non ha un alto grado di regolazione, non è sofisticato e non è automatico.

La burocrazia è l'unica che risponde a due dei bisogni principali dell'uomo moderno:

- è democratica poiché attribuisce potere direttamente ai suoi membri;
- consente loro un'ampia autonomia liberandoli dalla necessità di coordinarsi con i colleghi e quindi da tutte le pressioni e i giochi politici che una tale necessità comporta.

Nel nucleo operativo della burocrazia professionale, l'efficacia del coordinamento si fonda solo sul ricorso alla standardizzazione delle capacità: la supervisione diretta e il reciproco adattamento incontrano opposizione in quanto vengono considerati violazioni dirette all'autonomia professionale, mentre la standardizzazione dei processi di lavoro e degli output non è efficace data la natura complessa dei compiti e la scarsa definizione degli output.

Nella *soluzione divisionale* è presente non tanto un'organizzazione integrata quanto piuttosto un complesso di entità quasi - autonome riunite da una struttura direzionale centrale. Tali entità sono costituite da unità organizzative della linea intermedia denominate *divisioni* e da una

amministrazione centrale, la *direzione*, il flusso di potere è *top-down*. È particolarmente utilizzata nel settore privato delle economie industrializzate ma si riscontra anche in altri settori. La soluzione divisionale non rappresenta un'organizzazione completa, dal vertice al nucleo operativo, quanto un'organizzazione sovrapposta ad altre organizzazioni. Ogni divisione ha una propria organizzazione. Nella soluzione divisionale le divisioni vengono create in relazione ai mercati serviti e ad esse viene attribuito il controllo sulle funzioni operative necessarie per servire tali mercati. Questa dispersione delle funzioni operative minimizza l'interdipendenza fra le divisioni che possono operare come entità quasi autonome con una scarsa necessità di coordinamento interdivisionale. Ciò rende possibile che l'ampiezza del controllo della direzione centrale possa essere relativamente elevata.

Nella soluzione divisionale, da un lato, il principale meccanismo di coordinamento è costituito dalla standardizzazione degli output, e dall'altro, costituisce un parametro chiave di progettazione organizzativa quale sistema di controllo della performance.

La struttura divisionale presenta una situazione paradossale perché deve garantire:

- il controllo della direzione centrale;
- il rispetto dell'autonomia delle divisioni.

Tale paradosso viene risolto esercitando una verifica a posteriori della performance divisionale. Ciò richiede che ogni divisione deve essere trattata come un unico sistema integrato con un unico coerente insieme di obiettivi e che gli obiettivi delle divisioni debbono prestarsi alle valutazioni quantitative del controllo della performance. Il responsabile divisionale deve essere in grado di imporre gli indici di performance alla sua divisione trattandola come un sistema regolato e *top-down*.

Di conseguenza, la soluzione divisionale spinge le divisioni verso un tipo di organizzazione più accentrata e più formalizzata di quanto non accadrebbe se fossero invece aziende indipendenti.

Alla direzione centrale competono sei tipi di potere:

- *gestione del portafoglio strategico*: la direzione centrale decide il binomio prodotti-mercati;
- *allocazione delle risorse finanziarie complessive*;
- *controllo delle divisioni tramite il sistema di controllo della performance*;
- *sostituzione e nomina dei responsabili divisionali*;

- *controllo delle divisioni anche su base personale;*
- *fornitura alle divisioni di alcuni servizi comuni di supporto.*

La diversità dei mercati rappresenta il fattore situazionale che maggiormente spinge le aziende verso l'adozione della soluzione divisionale. Questa soluzione consente di gestire in modo accentrato il portafoglio strategico, focalizzando nel contempo su ogni componente di tale portafoglio l'attenzione e l'azione di una unità organizzativa. Il sistema tecnico esercita un ruolo non trascurabile: la divisionalizzazione è possibile solo quando il sistema tecnico può essere efficientemente suddiviso e separato in parti, una per ogni divisione.

Nessuna delle configurazioni esaminate è in grado però di realizzare innovazioni complesse e non marginali: la struttura semplice può realizzare innovazioni ma solo di natura relativamente semplice, mentre la burocrazia meccanica e quella professionale sono progettate per perfezionare i programmi standard e non per inventarne di nuovi. Infine, la soluzione divisionale a motivo dell'orientamento sul controllo attraverso la standardizzazione degli output non ne incoraggia l'innovazione. L'innovazione complessa o sofisticata richiede una configurazione che sia capace di fondere esperti appartenenti a discipline differenti in armonici gruppi di progetto ad hoc. Si utilizza pertanto il termine reso popolare da *Toffler (1980)* ovvero delle *adhocrazie*.

Essa rappresenta un'organizzazione molto organica con una scarsa formalizzazione del comportamento, un'elevata specializzazione orizzontale delle mansioni fondata su una formazione di tipo formale; la tendenza a raggruppare gli specialisti in unità funzionali per motivi di aggregazione professionale ma a utilizzarli in piccoli gruppi di progetto fondati sul mercato; il ricorso a meccanismi di collegamento per favorire il reciproco adattamento, sono collocati in vari punti dell'organizzazione e che implicano combinazioni diverse di manager di line, di staff, e di esperti appartenenti al nucleo operativo. L'organizzazione innovativa non può ricorrere per il coordinamento ad alcuna forma di standardizzazione. L'adhocrazia deve utilizzare e dare potere agli esperti, professionisti le cui conoscenze e capacità sono state ampiamente sviluppate in programmi di formazione. Il coordinamento deve essere assicurato da coloro che hanno le conoscenze, dagli esperti che svolgono effettivamente il lavoro di progetto il che rinvia all'adattamento reciproco. Esistono due tipi di adhocrasia:

- *adhocrasia operativa*: risolve i problemi direttamente a favore dei suoi clienti. I gruppi multidisciplinari di esperti spesso lavorano su contratto. L'attività direzionale e operativa tendono a fondersi in un unico sforzo;

- *adhocrazia amministrativa*: realizza i progetti per servire se stessa. Pertanto il nucleo operativo può essere trattato come un'azienda distinta e può essere ceduto ad altre aziende.

In entrambi i casi i manager diventano membri effettivi dei gruppi di progetto con la responsabilità specifica di realizzare il coordinamento. Viene meno anche la distinzione tra line e staff. Lo staff di supporto svolge un ruolo di primaria importanza nell'adhocrazia. La componente direzionale dell'adhocrazia appare come un insieme organico di manager di line e di esperti di staff che lavorano insieme in una rete di rapporti sempre mutevoli su una base di progetti *ad hoc*.

In realtà, le configurazioni non esistono affatto. Le organizzazioni reali sono di gran lunga più complesse di ciascuna di queste configurazioni: le configurazioni rappresentano una teoria e ogni teoria semplifica e distorce la realtà. Tale riflessione non deve portare al rifiuto delle configurazioni. La scelta delle teorie avviene in base a due criteri:

- accuratezza e precisione della descrizione cioè la misura nella quale riflette la realtà;
- facilità di comprensione.

Per rinforzare il carattere della teoria delle configurazioni bisogna esaminare alcune possibili applicazioni considerando le cinque configurazioni come:

- un insieme di cinque tipi puri che agiscono in quasi tutte le organizzazioni e riflettono le organizzazioni e le situazioni di molte aziende;
- la base per descrivere le organizzazioni ibride;
- la base per descrivere le transizioni da un'organizzazione e situazione ad un'altra.

Le configurazioni pertanto rappresentano un insieme di 5 forze che spingono le organizzazioni in cinque direzioni diverse. Le spinte sono le seguenti:

- la spinta esercitata dal vertice strategico verso l'accentramento e il coordinamento attraverso la supervisione diretta;
- la spinta esercitata dalla tecnostruttura verso il coordinamento attraverso la standardizzazione;
- la spinta esercitata dai membri del nucleo operativo verso la professionalizzazione;
- la spinta esercitata dai manager delle linea intermedia verso la balcanizzazione per ottenere l'autonomia di gestire le proprie unità;

- la spinta esercitata dallo staff di supporto verso la collaborazione e l'innovazione nelle decisioni per operare il coordinamento attraverso l'adattamento reciproco quindi per configurare l'organizzazione come un'adhocrazia.

Ogni azienda sperimenta tutte queste spinte. Quando una spinta è dominante, l'organizzazione che ne deriva si avvicina abbastanza strettamente a uno dei tipi puri di configurazione. Quando sono operanti due o più spinte di intensità simile, è logico attendersi che si affermi un *ibrido* delle configurazioni. Quando ad una spinta dominante se ne sostituisce un'altra anch'essa dominante, l'organizzazione viene a trovarsi in uno stadio di transizione.

1.3 Analisi delle strutture organizzative di base

Il diverso e variegato combinarsi di parametri di progettazione organizzativa e meccanismi di coordinamento combinato con l'influenza delle dimensioni organizzative, genera una notevole varietà di assetti organizzativi. Pertanto, l'output delle scelte organizzative individua le configurazioni di quelle che, nel sistema socio-tecnico di Seiler, vengono definite variabili organizzative, ovvero:

- La struttura organizzativa e quindi sia la natura organizzativa di base, sia la struttura delle singole unità organizzative;
- I sistemi operativi quali: sistema di pianificazione strategica, sistemi di programmazione e controllo, sistemi di gestione del personale e sistemi informativi.

Definire una struttura organizzativa richiede la specificazione delle sue finalità; una struttura organizzativa:

- indica i rapporti di dipendenza formale compresi il numero di livelli gerarchici e l'ampiezza del controllo di manager e supervisori;
- identifica il raggruppamento di individui in unità organizzative nella totalità dell'organizzazione;
- implica la progettazione di sistemi che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative.

Questi tre elementi si riferiscono ad aspetti sia verticali sia orizzontali dell'attività di un'organizzazione. Le prime due finalità costituiscono il framework strutturale, ovvero la gerarchia verticale. Il terzo elemento invece afferisce agli schemi di interazione tra i dipendenti.

La sintesi di tutti questi tre elementi si trova nell'organigramma, ovvero la rappresentazione visiva dell'intero sistema di attività e dei processi fondamentali di un'organizzazione.

L'organigramma è, in altre parole, lo schema di “chi fa che cosa” con l'indicazione dei compiti, in estrema sintesi, di ciascun organo. L'organigramma quindi mostra:

- Le varie parti dell'organizzazione;
- Il modo in cui sono collegate;
- Come ogni posizione e unità si collochi nell'insieme.

La varietà degli assetti organizzativi può essere ricondotta a delle “configurazioni di base”, le cui caratteristiche essenziali e differenze evidenziano taluni aspetti dell'assetto organizzativo, trascurandone altri.

Secondo una prospettiva tradizionale, si distinguono tre tipi di assetto:

- Struttura elementare;
- Struttura funzionale;
- Struttura divisionale.

In questo paragrafo si analizzano un po' più in dettaglio le suddette strutture.

La scelta dell'uno, piuttosto che dell'altro assetto, dipenderà dalle caratteristiche dell'azienda e dai criteri privilegiati di divisione e di coordinamento del lavoro.

L'assetto organizzativo definibile come *struttura elementare* è adatto nel caso di imprese di piccole dimensioni che abbiano combinazioni produttive semplici, un solo prodotto e destinate ad un solo mercato. Spesso le aziende con combinazioni produttive di questo tipo, sono aziende “a conduzione familiare”: i conferenti di capitale sono concentrati in una sola famiglia ed esercitano direttamente le attività di governo economico e di direzione. Tale struttura si articola in due livelli organizzativi:

- Organo di governo economico e direzione: è l'organo centrale in cui si concentrano le responsabilità di governo economico e di direzione;
- Organi operativi: cioè gli organi esecutivi senza rilevanti responsabilità di decisione.

A supporto dell'intera organizzazione possono poi esserci gli organi di staff centrali.

Nella struttura elementare il lavoro è diviso secondo il criterio delle tecniche: le unità organizzative vengono configurate aggregando i compiti per tecnica (reparti di produzione, unità di vendita).

La formalizzazione è limitata. Non ci sono organigrammi scritti, né mansionari. Spesso non si formalizzano le attività a causa della ridotta dimensione del personale e della semplicità delle combinazioni produttive.

La struttura è caratterizzata da un forte accentramento: il potere è concentrato nelle mani del proprietario che prende qualsiasi tipo di decisione e gestisce qualsiasi tipo di eccezione.

Non esiste un sistema di gestione del personale: il proprietario assume dipendenti sulla base di conoscenze familiari. Da ciò si deduce che il coordinamento avviene mediante supervisione del proprietario che adotta uno stile di *direzione autoritario-paternalista*, dove il superiore nutre fiducia nei confronti dei subordinati.

Il principale vantaggio che una struttura di tipo elementare permette di conseguire è l'elevata flessibilità di breve periodo. Questo accade perché il livello di specializzazione e quello di divisione del lavoro di questa struttura tendono ad essere bassi.

La flessibilità è accentuata dal fatto che il processo decisionale è accentrato al vertice e questo permette una risposta strategica migliore e più rapida in virtù del fatto che, chi è chiamato a decidere, conosce interamente le caratteristiche operative del processo produttivo.

La piccola dimensione consente anche di operare con bassi costi di struttura: non ci sono sistemi operativi da aggiornare e non ci sono molti livelli gerarchici da gestire. I rapporti interpersonali sono frequenti e il mutuo adattamento costituisce il principale meccanismo di integrazione: le persone sono quasi costrette a comunicare per risolvere eventuali criticità.

Ovviamente non mancano i limiti.

Se nel breve periodo la flessibilità è il vantaggio principale, nel lungo periodo diventa un limite alla crescita della struttura elementare. Ciò accade perché non avendo un sistema di programmazione e controllo, l'impresa non è in grado di sorvegliare adeguatamente l'ambiente, interpretandone i segnali e progettando la strategia adeguata di lungo termine.

Inoltre, per come è strutturato il processo decisionale, la gestione di tutti i problemi, di tutte le eccezioni, si concentra al vertice, generando un sovraccarico di decisioni che spinge il proprietario a non occuparsi della crescita dell'organizzazione nel lungo periodo, ma semplicemente dell'accumulo di problemi non risolti nel breve.

Infine bisogna sottolineare come, nelle struttura elementare si verifichi un vero e proprio sbilanciamento operativo, dettato dal fatto che, non c'è nessuno che conosca così bene l'organizzazione da riuscire a sostituirlo con lo stesso successo.

Nel caso della struttura funzionale, si fa riferimento ad un tipo di assetto organizzativo più diffuso nel mondo delle imprese di medie dimensioni. Tale struttura si articola in tre livelli organizzativi:

- Organo di governo economico e di direzione in cui si concentrano le responsabilità di governo economico e di direzione;
- Organi direttivi di funzione, ovvero unità organizzative raggruppate attorno a funzioni e responsabilità di lavoro affini quali gli acquisti, le vendite, la produzione, etc.;
- Organi operativi, che vengono definiti come organi esecutivi senza rilevanti responsabilità di decisione.

A supporto dell'intera organizzazione possono esserci gli organi di staff centrali che diventano veri e propri organi direttivi di funzione che offrono lo stesso servizio a tutte le parti dell'organizzazione.

Ciò che caratterizza questo tipo di struttura è la presenza di organi direttivi di funzione.

La struttura funzionale raggruppa i dipendenti sia in funzione delle competenze che hanno in comune sia poiché essi sono chiamati ad utilizzare le stesse risorse. Tale criterio di divisione del lavoro viene chiamato *specializzazione per tecniche*: l'organo direttivo di funzione altro non è che espressione concreta di questo raggruppamento. Le persone che lavorano nelle diverse funzioni svolgono attività che presentano affinità dal punto di vista delle tecniche impiegate e degli orientamenti cognitivi necessari per svolgerle.

Tale struttura inoltre si caratterizza per la presenza di un elevato accentramento. Il potere si concentra nelle mani della Direzione Generale e dei direttori di funzioni ai quali l'alta direzione delega una parte del proprio potere decisionale rimanendo accentrato ai livelli più alti della gerarchia comportando una certa partecipazione degli organi direttivi di funzione.

La struttura funzionale presenta anche una limitata formalizzazione. I meccanismi di integrazione tra le funzioni possono essere diversi e possono classificarsi in:

- Strumenti impersonali (regole e procedure);
- Strumenti personali (ricorso alla gerarchia per risolvere conflitti);
- Gruppi di lavoro temporanei o permanenti, comitati, etc.

Nonostante ciò il principale meccanismo di coordinamento resta la supervisione: la struttura funzionale presenta uno stile di direzione autoritario-paternalista a causa dell'eccessiva attivazione di relazioni orizzontali.

Numerosi sono i punti di forza. Tale struttura offre alle persone che lavorano al suo interno, la possibilità di apprendere gli uni dagli altri e accrescere tanto la specializzazione, quanto la produttività.

La crescita della specializzazione connessa alla creazione delle unità funzionali si associa non solo ad una creazione delle unità funzionali e ad una maggiore produttività, ma anche ad una maggiore sofisticazione tecnica permettendo di conseguire *economie di apprendimento*. La presenza di economie di scala significa che tutti i dipendenti trovandosi nello stesso luogo, possono condividere le stesse strutture, riducendo il costo unitario dei prodotti.

Il raggruppamento delle persone in base alle competenze, permette di supervisionarsi a vicenda e regolare vicendevolmente i comportamenti, sviluppando norme e valori che consentono loro di svolgere più efficacemente i compiti affidatigli. La stabilità di gruppo e la creazione di questa

componente valoriale accresce il grado di intensificazione e di commitment delle persone verso l'organizzazione.

Man a mano che la struttura funzionale cresce emergono alcuni limiti importanti.

Man mano che si sviluppano più funzioni organizzative, ciascuna con la propria gerarchia, esse si distanziano l'una dall'altra poiché sviluppano orientamenti parziali che causano problemi di comunicazione e di conflitti interfunzionali.

Il rischio più grande che si corre è che ciascun direttore di funzione sia portato a considerare la sua funzione come più importante delle altre, riducendo il livello di coordinamento e la possibilità di adattamento reciproco, tanto da riuscire a rispondere, poi con maggiore difficoltà ad eventuali richieste provenienti dall'ambiente esterno.

Non mancano poi problemi di tipo strategico come il sovraccarico di informazioni al vertice a causa della sovrapposizione del ruolo di gestione e monitoraggio nella veste dell'alta direzione. Man mano che l'organizzazione diventa più complessa, può accadere che la Direzione Generale sia costretta ad investire troppo tempo per cercare di risolvere i problemi di coordinamento che emergono ogni giorno, tanto da non averne più da dedicare alla gestione dei problemi di lungo termine connessi alla strategia e che gravano sull'impresa.

Come la struttura funzionale si basa sul criterio di specializzazione per tecniche, la struttura divisionale abbandona questo criterio a favore di altri.

La struttura divisionale si differenzia dalle precedenti in quanto è adatta per:

- Imprese di grandi dimensioni e combinazioni produttive relativamente complesse;
- Più prodotti destinati a specifici e diversi mercati.

Una struttura divisionale si configura in tre livelli organizzativi:

- Organo di governo economico e direzione: organo centrale in cui si concentrano le responsabilità di governo economico e di direzione;
- Organi direttivi di divisione: organi che raggruppano le funzioni a seconda delle esigenze specifiche dei prodotti, dei mercati, o dei clienti. Tale criterio di specializzazione si definisce *specializzazione in base all'output* (ASA: Area Strategica d'Affari);
- Organi operativi che coincidono con gli organi direttivi di funzione, ovvero le principali unità organizzative raggruppate attorno a funzioni e responsabilità di lavoro affini quali gli acquisti, le vendite, la produzione etc.

A supporto dell'intera organizzazione, anche in questo caso, possono esserci gli organi di staff centrali. Quando gli organi di staff sono presenti si parla di una struttura divisionale impropria, altrimenti in caso di assenza degli organi di staff siamo di fronte ad una struttura divisionale pura.

Gli organi centrali di staff sono chiamati a gestire processi comuni a tutte le divisioni e saranno tanto più numerosi quanto maggiori e più complesse sono le interdipendenze tra le divisioni stesse.

Pertanto, in una struttura divisionale, al di sotto dell'alta direzione gli organi sono raggruppati in modo che ad ogni divisione risultino assegnati gran parte dei processi relativi ad un certo prodotto o mercato.

Al di sotto di questi organi la divisione del lavoro può attuarsi secondo gli stessi criteri oppure può tornare alla specializzazione per tecniche, tipica della struttura funzionale.

Proprio queste logiche di funzionamento fanno sì che ogni divisione possa considerarsi una quasi - impresa nella gestione della propria ASA in quanto gode di un'ampia autonomia decisionale ed organizzativa. In questa logica ogni divisione è da considerarsi un centro di profitto.

In termini di coordinamento, uno dei primi strumenti a cui può fare ricorso è l'omogeneizzazione delle procedure, ovvero il coordinamento mediante standard.

Insieme alle procedure, si può far ricorso alla pianificazione e alla programmazione delle attività su cui viene progettato il sistema di controllo.

Un ultimo meccanismo di coordinamento è l'uso dei prezzi di trasferimento come meccanismo di controllo.

Altro elemento che connota questa tipologia di assetto è la distribuzione del potere fra alta direzione e vertice delle divisioni: l'alta direzione attribuisce e controlla le risorse finanziarie; le divisioni hanno un'ampia autonomia gestionale e possono esercitare un elevato controllo sia sulle unità operative dell'impresa sia sulle informazioni provenienti dai mercati di riferimento. Si ha, invece, collaborazione tra direttori di divisione e alta direzione al momento della formulazione delle strategie dell'organizzazione.

La struttura divisionale favorisce inevitabilmente la realizzazione di strategie di diversificazione, ovvero la produzione di beni o servizi molto diversi tra loro, in diverse sedi e per tipologie di clienti diverse.

Questo tipo di strutturazione e di funzionamento comporta costi notevoli: avendo ogni divisione, una dotazione completa di funzioni di supporto si crea un'ampia duplicazione di attività all'interno dell'organizzazione.

Altro importante problema che la struttura divisionale è chiamata a fronteggiare è determinato dalla possibile competizione tra le divisioni per accaparrarsi le risorse allocate dall'alta direzione. La rivalità potrebbe impedire loro di cooperare, peggiorando, complessivamente, la performance dell'organizzazione.

CAPITOLO 2 - Il rapporto tra strategia e struttura organizzativa

2.1 Definizione e caratteristiche della strategia

Quando un'attività può definirsi strategica? Quali fattori influenzano l'orientamento di una organizzazione? Un'attività strategica può cambiare “natura” nel tempo?

Molte sono le definizioni di strategia. Essa presenta diversi approcci e impostazioni. La gran parte delle definizioni scaturisce da diverse scuole di pensiero.

In prima approssimazione la strategia può essere definita come *“il sistema delle scelte e delle azioni determinante il posizionamento strutturale, simultaneo e dinamico dell'impresa rispetto ai suoi interlocutori”*(Coda,1988)

Secondo l'impostazione proposta da Coda, la strategia si articolerebbe in due piani:

- orientamento strategico di fondo: relativo all'insieme dei valori (anche impliciti) che guidano l'evoluzione dell'organizzazione e ne determinano gli obiettivi fondamentali;
- diversità delle strategie: relativa alle singole componenti dell'azienda.

La strategia, dunque, aiuta imprenditori, dirigenti e manager nel decidere cosa un'organizzazione pubblica o privata dovrebbe fare per competere e avere successo.

Per Hamel e Prahalad l'essenza della strategia risiede nella *“capacità di un'organizzazione di creare vantaggio competitivo più veloce dei concorrenti che tenteranno di imitare le sue scelte di successo”*.

Porter, viceversa, stabilisce che un'organizzazione possiede vantaggio competitivo se *“riesce ad ottenere un ritorno economico sugli investimenti superiore alla media del mercato anche se non necessariamente su ogni concorrente”*. Questo risultato può essere conseguito adottando diverse strategie:

- *Leadership di costo*: approccio teso a minimizzare i costi e produrre benefici sui prezzi ai clienti;
- *Differenziazione*: i prodotti e servizi dell'organizzazione sono unici. I clienti sono disposti a pagare un prezzo più alto;

- *Focalizzazione*: applicazione di leadership di costo o differenziazione in una nicchia di mercato. .

Per alcuni la strategia è vista come un *sistema di espedienti* e non come un sistema dal quale si possono dedurre delle regole. Più che una scienza, per strategia si intende “*il trasferimento delle conoscenze alla vita pratica, l’evoluzione dell’originaria idea guida in conformità alle circostanze continuamente mutevoli, l’arte dell’agire sotto la pressione delle condizioni più difficili*”.

C’è anche chi sostiene che la strategia si focalizzi solo sui fattori interni dell’organizzazione e non esterni (ambiente, clienti, fornitori), all’esatto opposto c’è chi attribuisce alla strategia un focus esterno: per questi ultimi la strategia consiste nel collocare i prodotti in mercati specifici.

La strategia pertanto non è il frutto di un processo lineare e deterministico, ma molto spesso si basa su un processo incerto, iterativo e influenzato dai contesti ambientali. L’eccessiva concentrazione sull’elaborazione delle strategie, rende il piano strategico difficile da attuare e da adattare ai continui cambiamenti del contesto competitivo, soprattutto quando tale piano viene formulato dal dirigente dell’organizzazione “troppo lontano dalla realtà di riferimento”.

Inoltre, un’eccessiva formalizzazione delle decisioni strategiche impedisce lo sfruttamento delle idee che emergono all’interno del sistema organizzativo.

Dall’analisi delle definizioni viene confermata la complessità della nozione di strategia e l’evoluzione della relativa interpretazione teorica. È tuttavia possibile evidenziare due fondamentali passaggi logici:

- Intorno alla metà degli anni 60’, da concetto di strategia intesa semplicemente come definizione degli obiettivi da raggiungere e delle linee di azione da intraprendere, si passa ad una lettura del concetto di strategia che dà sempre maggior rilievo all’ambiente esterno;
- Verso la fine degli anni 80’ da un’interpretazione della strategia prevalentemente statica, si giunge ad un’interpretazione sempre più dinamica del termine individuando in essa il modello decisionale che consente di adeguare la struttura aziendale ai mutamenti dell’ambiente esterno.

Il superamento delle teorie classiche, porta a conferire ai concetti di strategia, di pianificazione strategica e di valutazione della strategia un significato semanticamente ambiguo e sufficientemente ampio da poter comprendere in esso tutte le problematiche riconducibili al rapporto azienda/ambiente.

In conclusione, ci sono tante definizioni del concetto di strategia, ma non si è mai raggiunto un consenso diffuso. Ci sono però delle aree di accordo generalmente riconosciute ed accettate dalla comunità scientifica ed economica:

- La strategia ha una forte complessità;
- È un concetto di sistema che guida lo sviluppo di un'organizzazione complessa;
- Fornisce una direzione e detta le linee guida per la gestione dell'organizzazione al punto da influenzare gli obiettivi prefissati;
- È un modello e come tale fornisce chiarezza e coerenza riducendo le ambiguità;
- Rende chiara la struttura organizzativa ed il suo significato;
- Definisce l'ambito competitivo e controlla lo sviluppo dell'organizzazione nel tempo.

Siccome la definizione della strategia non è univoca, ovviamente anche le sue caratteristiche non sono da meno. Si possono riscontrare pareri discordanti e divergenti in merito a ciascuno di essi. Le caratteristiche della strategia riguardano:

- *L'ampiezza del concetto di strategia*: per alcuni studiosi il termine strategia non include la definizione “dei fini e degli obiettivi dell'impresa”. Per questi studiosi la strategia di un'organizzazione comprende solo i mezzi che essa impiegherà per raggiungere gli obiettivi. L'organizzazione deciderà in quali business operare, come gestire le risorse, e di quale struttura dotarsi. Altri studiosi ritengono invece che il termine strategia debba essere inteso in senso ampio, che comprenda anche i fini dell'organizzazione. Nel definire l'identità complessiva della strategia si deve principalmente comprendere l'obiettivo verso cui si indirizza l'attività. Bisogna dunque dire che strategia e obiettivi possono essere considerati “intercambiabili” nei diversi livelli di governo dell'organizzazione;
- *Il contenuto della strategia*: le opinioni della letteratura sono discordanti. Secondo opinione diffusa la strategia è assimilabile ad un piano articolato in decisioni e indicazioni che consentono di far fronte ad un contesto ambientale specifico o ad una determinata situazione. Secondo un'altra corrente la strategia è il risultato di azioni che si succedono nel tempo, non necessariamente derivanti da scelte intenzionali e consapevoli;
- *Grado di esplicitazione della strategia*: essa può essere esplicita o implicita. L'esplicitazione è un processo intenzionale: una volta definita può essere comunicata e condivisa all'interno dell'organizzazione. L'esternalizzazione invece comporta la conversione della strategia da tacita in esplicita. Tale processo potrebbe essere reso più o meno difficoltoso a seconda della strategia implicita: può essere intuitiva e consapevole ma non rivelata formalmente, oppure perché inconsapevole;

- *Grado di reversibilità dell'impostazione strategica*: la realizzazione di una strategia necessita della realizzazione di una struttura e di un sistema di conoscenze che rendano possibile la creazione di un vantaggio competitivo. Negli ultimi anni, per conciliare la mancata flessibilità dell'ambiente interno, le organizzazioni hanno introdotto modelli d'interazione con lo stesso, usando meccanismi ed elementi volti a garantire una certa flessibilità strategica in termini di opzione future da cogliere e comportamenti da adottare;
- *Grado di staticità/dinamismo della strategia*: la strategia, per natura, subisce delle evoluzioni e modifiche. Infatti, da un lato, si sviluppano dinamiche poco o per nulla controllabili dalle imprese e capaci di produrre cambiamenti nelle caratteristiche fondamentali della struttura; dall'altro, l'impresa, con i suoi comportamenti, può provocare cambiamenti strutturali o modifiche allo stesso contesto in cui opera. La strategia è dinamica per natura e si evolve secondo logiche differenti: si passa dalle strategia innovative, ambientali, di tipo reattivo a quelle anticipatorie volte ad anticipare i cambiamenti in via di formazione nell'ambiente. Bisognerebbe valutare pertanto la necessità di introdurre delle modifiche per rispondere alle evoluzioni ambientali e ai mutamenti intervenuti nella struttura aziendale.

2.2 Come si formula una strategia

Quale è il processo logico che dovrebbe condurre ad una corretta formulazione della strategia? E quali sono le decisioni fondamentali da assumere?

Iniziamo spiegando come il posizionamento strategico dell'azienda risulta essere determinato dalla combinazione delle reciproche influenze che si vengono ad instaurare tra strategia ufficialmente definita e la cosiddetta strategia "emergente". È importante innanzitutto evidenziare che la messa a punto della strategia "ufficiale" presuppone da un lato un forte collegamento con i fini e gli obiettivi aziendali e dall'altro una valutazione in merito alle condizioni strutturali necessarie per una effettiva attuazione delle scelte.

Al tempo stessa la medesima richiede anche una significativa focalizzazione della situazione esterna all'azienda, in particolare attraverso una corretta identificazione dell'evoluzione dell'ambiente di riferimento e delle relative minacce ed opportunità.

Non meno rilevante l'analisi della situazione "interna" con particolare riguardo all'esplicitazione dei punti di forza e di debolezza aziendali, nonché dell'orientamento e delle attese dei ruoli decisionali e di responsabilità.

Al disegno sopra delineato si sovrappone il fatto che il posizionamento strategico dell'azienda è in realtà in continua ridefinizione.

In estrema sintesi è possibile affermare che il processo di posizionamento strategico aziendale è una questione articolata e complessa essendo in continua evoluzione.

Le fondamentali decisioni che bisogna assumere per la corretta messa a punto di una strategia sono:

- La definizione del ruolo dell'organizzazione e del suo modello di sviluppo: attraverso iniziative di miglioramento sul piano dell'efficienza e della corretta gestione e promozione di maggior tutela degli interessi di soggetti terzi;
- La scelta della forma di gestione: tra le scelte di natura strutturale, un posto importante è ricoperto dalla definizione della forma più conveniente di gestione dei servizi. Bisognerebbe definire con maggiore chiarezza: il posizionamento strutturale all'interno del mercato, la messa a punto di nuove forme di gestione dei servizi e la libera competizione.

Per definire il processo di formulazione della strategia è necessario chiarire alcuni aspetti:

- Le fasi fondamentali;
- Il quadro degli attori e delle responsabilità;
- Gli strumenti utilizzabili.

Il punto di partenza di qualunque riflessione in merito alla strategia di sviluppo non può che essere quello di una chiara e condivisa definizione del ruolo e della missione dell'azienda. Sono tre i fattori che possono influenzare questo primo posizionamento:

- L'analisi delle minacce e delle opportunità;
- L'esame e la valutazione dei punti di forza e di debolezza aziendali;
- L'individuazione del quadro e degli interlocutori esterni operanti a vario titolo.

Dal primo punto di vista si tratta di decodificare le trasformazioni dell'ambiente sociale ed economico. Ciò dovrebbe condurre alla formulazione di possibili scenari alternativi ed alla valutazione comparativa degli stessi.

Dal secondo punto di vista, almeno tra appaiono i tratti fondamentali di analisi e valutazione: la verifica del quadro delle risorse (umane, tecnologiche, finanziarie e immateriali) disponibili, delle loro possibili dinamiche e la valutazione dei risultati prodotti dall'azienda.

Dal terzo punto di vista, infine, appare fondamentale la conoscenza e l'analisi del posizionamento strategico e delle prospettive di sviluppo di tutti i principali soggetti (pubblici e privati) che esercitano un ruolo significativo nell'erogazione di servizi di interesse pubblico all'interno della comunità di riferimento.

Indicare le aree strategiche è possibile ottenere una prima definizione di strategia. La strategia a questo punto deve trovare un'opportuna formalizzazione attraverso la stesura e l'approvazione di un piano strategico che espliciti il disegno elaborato e le decisioni fondamentali da assumere. I contenuti e le opzioni fondamentali del piano divengono la traccia di riferimento fondamentale per la programmazione operativa.

Inizia così la fase di attuazione della strategia. Questa fase ha il compito di monitorare:

- L'effettivo stato di avanzamento dei programmi e dei progetti strategici;
- I risultati progressivamente emergenti dall'attuazione della strategia;
- Eventuali cambiamenti di "posizionamento strategico".

Nel funzionamento di aziende, di qualunque specie e natura, è opportuno dedicare momenti, strumenti e risorse per l'elaborazione delle strategie.

La qualità della stessa dipende fortemente dalla disponibilità dei dati e delle informazioni che derivano dalla gestione operativa aziendale, dal contatto diretto con il territorio e dall'analisi dei risultati prodotti. Queste considerazioni consentono di chiarire il tema della definizione del quadro di responsabilità relative alla formulazione delle strategie. Si ritiene più realistico delineare un processo di elaborazione della strategia che veda una partecipazione diffusa di tutti i ruoli della direzione politica e tecnica delle aziende.

Infine un cenno merita anche l'inadeguatezza degli attuali strumenti in uso delle organizzazioni per l'elaborazione e la formalizzazione della strategia. Questa "debolezza" riguarda due aspetti:

- La mancanza di metodologie strutturate di analisi dell'ambiente;
- Non corretta valutazione delle tendenze evolutive della stessa.

Vengono così meno i dati e le informazioni fondamentali che non risultano essere facilmente disponibili o utilizzabili in funzione di supporto alle decisioni. In secondo luogo, l'eccessiva formalizzazione dei documenti di programmazione attualmente in uso, non permette una concreta conoscenza degli stessi.

Bisognerebbe pertanto promuovere un maggior potere decisionale aziendale, attraverso l'abbattimento delle barriere interne, attraverso la comunicazione, la valorizzazione delle conoscenze e della responsabilità personale.

La trasparenza dei risultati e dei comportamenti promuove una visione critica delle “regole”, favorendo una visione meno “garantista” e più orientata alla soddisfazione delle esigenze dei clienti.

Si deve pertanto promuovere l’impegno degli uffici e dei loro responsabili su obiettivi rilevanti e non solo su risultati marginali o sul rispetto formale dei compiti degli uffici.

2.3 Il rapporto tra strategie e strutture organizzative

Dopo aver elaborato una strategia, l’impresa deve stabilire quale struttura organizzativa sia in grado di realizzarla nel modo migliore , creando al tempo stesso un vantaggio competitivo sostenibile a lungo.

È stato dimostrato che le persone agiscono, con maggiore o minore motivazione, anche in rapporto alla struttura organizzativa in cui operano, il che spiega i forti legami fra strategie e strutture.

Una struttura organizzativa dovrebbe avere almeno tre requisiti:

- Anticipare l’evoluzione del settore e dell’ambiente;
- Essere adatta alle scelte strategiche dell’impresa e alla sua posizione nell’ambiente competitivo;
- Essere adatta alla cultura dell’organizzazione, alle capacità distintive della stessa e anche alle personalità dei manager di vertice.

Nella scelta della struttura organizzativa in rapporto alle strategie sorgono tre problemi principali:

- Con quale professionista e capacità l'azienda svilupperà il piano strategico;
- Quali attività si dovranno svolgere per realizzare il piano strategico?
- Quali sono i criteri per progettare la struttura organizzativa più adeguata alle strategie scelte?

Nella realizzazione del piano strategico sono coinvolte più persone con capacità professionali molto diverse: responsabili della produzione, della R&S, del marketing etc.

La logica vorrebbe che alla formulazione delle strategie partecipasse un’ampia cerchia di collaboratori, ma la realtà è diversa.

Infatti, la maggior parte di coloro che hanno un peso determinante nel realizzare le strategie partecipano in misura modesta alle fasi di ideazione e pianificazione e ciò è spesso un errore.

Occorre dunque un disegno generale che riguardi l'intera impresa e tanti disegni specifici quante sono le funzioni. Il tutto in rapporto agli obiettivi: se il marketing deve essere rapido nel rispondere alle esigenze del cliente, l'organizzazione deve essere in grado di sostenere adeguatamente questo obiettivo.

Alle persone che hanno la responsabilità di realizzare le strategie, vengono assegnate attività molto varie che corrispondono ad altrettanti ruoli chiave nella struttura organizzativa e nel controllo. Per sostenere in modo adeguato le strategie scelte, la struttura deve chiaramente definire ruoli, responsabilità ed autorità; coordinare le varie attività e motivare le persone al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati. Deve creare sinergie.

Secondo un principio fondamentale, se più persone hanno determinati obiettivi da raggiungere, per migliorare la loro efficacia e la loro efficienza, occorre individuare le specializzazioni più rilevanti e assegnarle a gruppi distinti, definendo con precisione ruoli e relative responsabilità.

Quanto più i gruppi di lavoro aumentano la propria specializzazione, tanto più tendono a concentrarsi esclusivamente sui propri obiettivi e trascurano di coordinare le proprie attività con quelle delle altre funzioni.

Occorre dunque coordinare le varie attività nel modo più efficace al fine di creare e sostenere i vantaggi competitivi dell'impresa. Un obiettivo fondamentale della struttura organizzativa è dunque fare in modo che ogni gruppo di lavoro sia il meglio delle proprie capacità e al tempo stesso venga coordinato con altri gruppi di lavoro.

Quanto più è complessa l'attività di un'impresa, tanto più forte è la spinta a introdurre livelli gerarchici. Aumentando i livelli, per le persone dell'organizzazione, diventa sempre più difficile legare la propria attività a un risultato; dato che la loro attività è sottoposta all'autorità di altri, spesso tendono a rifiutare il rischio e preferiscono appiattirsi sulla pura esecuzione.

Pertanto, oltre ad aumentare i costi burocratici derivanti dal tempo dedicato al coordinamento di attività varie collocate in livelli diversi, l'impresa rischia di perdere almeno in parte il contributo di innovazione e professionalità dei collaboratori. Occorre dunque escogitare forme di organizzazione che diano e mantengano adeguate motivazioni ai collaboratori. Motivare è uno degli obiettivi principali della struttura organizzativa.

Tra *business unit* o tra divisioni di un'impresa possono emergere sinergie. Ansoff ha indicato quattro tipi di sinergie:

- Sinergie di marketing: che emergono dalla gestione in comune dei canali di distribuzione, della forza vendita, dei magazzini, dei piani di promozione e di pubblicità;
- Sinergie operative: derivanti dalla maggiore utilizzazione di macchinari, attrezzature, impianti, personale, dalla ripartizione dei costi fissi su base più ampia, dalle economie di scala negli acquisti;
- Sinergie degli investimenti: date dall'uso congiunto di impianti, dalla gestione dei magazzini e delle scorte, dal trasferimento di innovazioni tra prodotti, dall'accesso a fonti di capitale;
- Sinergie di management: che emergono quando si devono affrontare nuovi problemi simili a quelli già affrontati in passato, che possono essere gestiti con le capacità esistenti e sulla base delle esperienze accumulate.

Le variabili che agiscono nella scelta della struttura organizzativa sono molte e, sembra utile partire dalla constatazione che la struttura di ogni impresa deve essere costruita su tre dimensioni: prodotto o servizio, area geografica, funzioni.

Anche le soluzioni per combinare nel migliore dei modi le tre dimensioni sono varie. Per trovarle, chi progetta la struttura organizzativa, si basa sui seguenti principi.

Si effettua una scelta in termini di numero di livelli gerarchici e ampiezza del controllo. Ci sono

due scelte sono complementari che offrono due alternative estreme: da un lato le strutture orizzontali, con pochi livelli gerarchici e con capi che hanno la responsabilità di coordinare molti collaboratori; dall'altro le strutture verticali con molti livelli e con capi che coordinano le attività di pochi.

La struttura avrà un numero di livelli in rapporto alla strategia adottata.

I problemi maggiori sorgono quando le strategie comportano attività complesse. È dimostrato che il numero di livelli gerarchici tende a salire con le dimensioni dell'impresa: quanto maggiore è il numero dei livelli gerarchici, tanto più è difficile coordinare le varie funzioni e tanto più alti sono i costi dell'organizzazione.

Difficoltà analoghe riguardano la comunicazione: quanto maggiore è il numero dei livelli, tanto più il flusso di informazioni dal vertice verso la base e viceversa rischiano di essere distorte.

In una struttura piatta il contatto è diretto, mentre nelle strutture verticali le informazioni passano attraverso più livelli, in ciascuno dei quali vengono filtrate in base alle differenti responsabilità ed autorità.

Un dirigente filtra le informazioni che riceve e passa ai propri collaboratori soltanto quelle che valuta siano utili per la loro attività.

Il risultato è che con il crescere dei livelli gerarchici cresce anche il rischio di distorsioni. Un'altra conseguenza è che quanto maggiore è il numero di livelli, tanto più difficile è motivare le persone.

Per quanto concerne l'accentramento, una struttura si dice accentrata quando la maggior parte delle decisioni è presa ai vertici e ai collaboratori spettano attività di mera esecuzione. Si dice decentrata quando i vertici mantengono l'autorità di fare le grandi scelte, ma ai collaboratori vengono delegate molte decisioni di peso rilevante per l'organizzazione.

Le strutture organizzative moderne sono orientate al decentramento al fine di acquisire tre vantaggi principali:

- Sollevare i vertici dalle decisioni riguardanti i problemi più semplici, lasciando loro più tempo sulle scelte strategiche;
- Motivare di più i collaboratori;
- Ridurre i costi dell'organizzazione in quanto il decentramento comporta meno livelli gerarchici.

Quanto all'accentramento, una regola fondamentale è creare equilibrio tra la responsabilità assegnata e l'autorità delegata: responsabilità ed autorità dovrebbero essere in equilibrio e a ciascuna responsabilità deve essere associata la delega di autorità necessaria per svolgere i compiti assegnati.

Anche l'accentramento ha i suoi vantaggi:

- Facilita il coordinamento;
- Risponde con maggiore rapidità a forti cambiamenti dell'ambiente;
- Rende la pianificazione più semplice;
- Rende il controllo più efficace.

Infine possiamo stabilire che l'efficienza di una struttura organizzativa e della strategia dipendono dalle persone, da come interpretano le strutture formali, da come comunicano e coordinano le loro attività.

Per aumentare l'efficienza dell'organizzazione e renderla più reattiva al cambiamento, le imprese ricorrono a vari meccanismi, che la letteratura in materia riconduce a tre categorie:

- Differenziazione ed integrazione;
- Strutture alte e strutture piatte;
- I meccanismi di Mintzberg.

Ogni organizzazione dovrebbe realizzare due principi: separare e differenziare i vari gruppi di persone che compongono l'organizzazione e integrare le loro rispettive competenze e i loro contributi.

Le varie funzioni, con le rispettive diversità, dovrebbero poi essere integrate e coordinate.

Oltre alle forme di divisione del lavoro in senso orizzontale esiste nelle organizzazioni anche una forma in senso verticale data dai livelli nelle gerarchie del management. A seconda dei livelli aumenta o diminuisce la rapidità e la flessibilità di risposta al mercato.

In genere, quanto è più alta la piramide organizzativa, tanto maggiori sono le formalità e i ritardi nel rispondere alle attese del mercato e all'azione dei concorrenti.

Per i collaboratori si ha il vantaggio di avere la possibilità di salire nella gerarchia; per il management dei vari livelli significa un numero relativamente limitato di collaboratori da coordinare.

La struttura piatta ha meno livelli. Le pressioni sui manager sono maggiori perché coordinano più persone e i collaboratori hanno minori opportunità di fare carriera, ma in compenso aumenta la possibilità di rispondere tempestivamente alle nuove tendenze dell'ambiente e alle attese del mercato.

Per aumentare l'efficienza secondo Mintzberg, ogni organizzazione dovrebbe essere articolata in più ruoli al fine di trarre vantaggio dalla specializzazione e dovrebbe coordinare e integrare i vari ruoli con cinque meccanismi:

- Sistemi di comunicazione informali;
- Manager che assumono la responsabilità del lavoro di altri;
- Processi di gestione standardizzati;
- Manager valutati in base ai risultati;
- Capacità e competenze dei collaboratori codificate, costruite e aggiornate attraverso la formazione.

3. Il caso Autogrill: dalla strategia alla struttura organizzativa

3.1 Evoluzione del gruppo Autogrill

Autogrill è il primo operatore nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia.

Il Food & Beverage, il Travel Retail & Duty Free e l'In-Flight sono i tre settori di attività.

Gli aeroporti e le autostrade sono i principali canali di attività del Gruppo che opera anche nelle stazioni ferroviarie e ha presenze selettive in centri commerciali, fiere, musei e città.

Attualmente è presente in 43 Paesi con oltre 70000 dipendenti e gestisce più di 5500 punti vendita in oltre 1200 location.

La storia del gruppo Autogrill inizia nel 1928 quando, nel pieno centro di Milano, tra piazza Duomo e la Galleria Vittorio Emanuele, apre il Bar Motta, che diventa rapidamente il luogo di incontro della città.

Motta, Alemagna e Pavesi hanno segnato le abitudini alimentari di intere generazioni e rappresentano, per le loro vicende comuni, l'origine del business di Autogrill.

Nel 1947 nasce l'autogrill: un nuovo luogo di consumo specificatamente destinato agli automobilisti. Ad inventarlo è stato Mario Pavesi, ma in quel punto di ristoro si rispecchiò tutta l'Italia del boom economico: la rete autostradale, la motorizzazione di massa e i nuovi consumi. Tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta la ristorazione autostradale italiana è gestita prevalentemente dalle aziende alimentari Motta, Alemagna e Pavesi.

Nel 1977 dalla fusione delle attività di ristorazione autostradale in Motta, Alemagna e Pavesi, nasce Autogrill SpA. L'azienda rimarrà nel sistema delle partecipazioni statali fino al 1995.

Nel 1993 matura la decisione di trasferire al settore privato la proprietà della Sme, e con essa di Autogrill, che nel frattempo incominciò ad affacciarsi sul mercato estero attraverso una serie di acquisizioni.

In Francia Autogrill acquisisce il 100% di Les 4 Pentes, in Spagna rileva da Cepsa, secondo operatore petrolifero spagnolo, il 50% da Procace, società che si occupa di ristorazione.

Nel 1995, insieme con le tre banche di interesse nazionale (Comit, Credito Italiano, Banco di Roma), la Sme apre la grande stagione delle privatizzazioni, che sarà destinata a cambiare in profondità gli assetti del capitalismo italiano, mutandone la natura.

Nel 1994 l'Iri cede le attività industriali del settore alimentare, poi quelle nella ristorazione e nella grande distribuzione (GS).

Nel 1995 Autogrill esce definitivamente dal controllo della Sme e viene privatizzata. Edizione Holding, finanziaria della famiglia Benetton, diventa azionista di maggioranza.

Nel 1997, Autogrill, controllata da Edizione Holding, si quota alla Borsa di Milano. Se per una qualunque altra società la cessione ad un imprenditore privato poteva significare una normale evoluzione, per Autogrill ha rappresentato una tappa fondamentale nella ridefinizione della propria identità e di una aggressiva strategia di sviluppo.

Tra il 1997 e il 1998 con le acquisizioni in Francia (Sogerba, 100%), Belgio e Olanda (AC Restaurant, 100%), Austria (Wienerwald A., 100%) e Germania (Wienerwald D, 100%), il Gruppo Autogrill assume una dimensione sempre più europea.

Nel 1999 matura nel Gruppo la volontà di una ulteriore estensione della propria rete, che travalichi la pur significativa espansione in Europa fino a quel momento intrapresa. Ci si riferisce ad una diversificazione del business in direzione degli aeroporti. E un'offerta pubblica di acquisto viene lanciata su Host Marriott Services, società leader in America nel settore della ristorazione e del retail per i viaggiatori. L'opa si conclude positivamente raggiungendo il 100% di HMSHost. Da quel momento Autogrill trasforma nuovamente la sua identità costruendo un mix unico di prodotti e servizi presente su quattro continenti con la più ampia gamma di formule ristorative internazionali per le persone in viaggio, non solo nelle autostrade ma anche negli aeroporti. Nello stesso tempo acquisisce una dimensione multicanale del business e un giro di affari che ne consente di competere con i protagonisti del mercato.

Nel 2001 Autogrill acquisisce il 100% di Passaggio Holding AG, società con sede a Zurigo e leader in Svizzera nel settore della ristorazione in aeroporti, stazioni ferroviarie e autostrade. L'operazione conferma la strategia di espansione di Autogrill focalizzata sui settori di business a maggiore crescita e sulle aree geografiche ad elevato potenziale economico e di sviluppo.

La copertura geografica di Passaggio evidenzia una forte complementarità con il network e con il portafoglio marchi di Autogrill.

Nel 2002 Autogrill sigla un accordo per l'acquisizione del 70% del capitale di Receco, società spagnola attiva nel canale delle stazioni ferroviarie di Madrid, Siviglia e Cordova, i tre poli dell'alta velocità in Spagna. L'offerta di Receco è focalizzata sulla ristorazione, quindi in linea con il core business di Autogrill.

HMSHost annuncia nello stesso anno l'acquisizione di SMSI Travel Centres Inc, che gestisce i servizi di ristorazione lungo le Highway 400 e 401, le due principali autostrade dell'Ontario.

Nel 2003 viene esercitata l'opzione di acquisto della quota di maggioranza di Arton Airfood, terza società di ristorazione aeroportuale americana, presente in 11 aeroporti di medie e grandi dimensioni con un totale di oltre 90 punti di ristoro. La società ha sviluppato modelli di business particolarmente adatti agli aeroporti con un traffico fino a 5 milioni di passeggeri l'anno. L'operazione permette al Gruppo di estendere la capacità di offerta ristorativa a tutte le tipologie di aeroporti.

Nasce HMSHost Europe, con l'obiettivo di sviluppare il network aeroportuale anche in Europa.

Nel 2005, l'alleanza con Altadis, uno dei principali player europei della logistica e del tabacco, porta Autogrill all'acquisizione paritetica della spagnola Aldeasa, leader nazionale e 4° operatore mondiale nel settore retail & duty-free aeroportuale, attivo nella Penisola Iberica, in diversi stati dell'America Latina, in Nord Africa e in Medio Oriente.

Contemporaneamente, il Gruppo rileva il 49,9% di Staigenberg Gastronomie, operatore di ristorazione attivo nell'hub di Francoforte.

In parallelo viene ulteriormente sviluppato il piano di espansione geografica del business aeroportuale esistente, consolidando la presenza in Paesi dove il Gruppo era già presente ed entrando per la prima volta in Nord Europa, un mercato fra i più rilevanti e dinamici del settore, all'interno di scali prima gestiti esclusivamente da altri operatori: Francoforte, Stoccolma e Cork.

Infine la Società entra in Slovenia, dove si aggiudica la gestione di 7 punti vendita lungo le autostrade.

Nel 2006 prosegue l'espansione del Gruppo con l'acquisizione della divisione di food & beverage e retail aeroportuale di Cara, principale operatore di ristorazione integrata del Canada e di Carestel, primo operatore belga nei servizi di ristorazione in concessione. Autogrill consolida la presenza in Nord Europa, con l'ingresso nell'aeroporto di Copenhagen, e in Italia, con gli scali di Catania, Firenze, Bari e Brindisi. Nel contempo, avvia lo sviluppo in Asia.

Nel 2007 Autogrill entra nel Regno Unito con lo sviluppo del Travel Retail & Duty-Free e dell'In-Flight.

Autogrill acquisisce Alpha Group, uno dei principali operatori di ristorazione e retail aeroportuale a terra e a bordo. Rafforzamento della presenza in Asia, negli scali dove opera Alpha Group, e ingresso nell'aeroporto di Hyderabad in India.

Nel 2008 Autogrill acquisisce World Duty Free Europe, operatore mondiale di Travel Retail & Duty-Free, e completa l'acquisizione di Aldeasa. Al primato nel settore della ristorazione si aggiunge quello nel retail aeroportuale.

Nel 2012, dall'integrazione della attività aeroportuali di Alpha Airport Group, WDF ed Aldeasa, nasce World Duty Free Group, divisione Travel Retail & Duty Free del Gruppo Autogrill.

La scissione della attività Travel Retail & Duty Free di Autogrill SpA a favore di World Duty Free S.p.A. avviene nel 2013 con un nuovo focus del Gruppo sul settore Food & Beverage.

Autogrill resta così concentrata nella sola attività di ristorazione autostradale ed aeroportuale.

3.2 Modello di business e mercato di riferimento

Lo scopo del Gruppo Autogrill è quello di consolidarsi in due aree distinte:

- quella del Travel Retail;
- quella del Travel Catering.

Tale sviluppo avviene attraverso:

- Il mantenimento dei contratti esistenti;
- L'estensione della relativa durata;
- L'ampliamento della presenza nelle location già presidiate;
- Il conseguimento di nuovi contratti o l'acquisizione di operatori del mercato.

L'investimento nel 2005 di Aldeasa ha permesso di integrare al food and beverage un nuovo modello di business, il retail & duty-free, dando al gruppo l'opportunità di arricchire e diversificare l'offerta di servizi al viaggiatore e di ampliare nel contempo la dimensione internazionale.

Le linee strategiche di Autogrill prevedono:

- Una maggiore presenza nelle aree a elevati tassi di sviluppo;
- Un obiettivo di espansione nel canale aeroportuale e consolidamento in quello autostradale, in linea con i trend economici e i livelli di crescita del traffico;
- Un ulteriore sviluppo del segmento retail & duty-free accanto al food & beverage.

Il continuo miglioramento delle performance si basa su diversi fattori critici di successo:

- La capacità di comprendere e soddisfare i bisogni di clienti e concedenti;
- La capacità di evolvere nel tempo i format di offerta con proposte innovative;
- L'offerta di un portafoglio marchi ampia e variegata in grado di soddisfare le differenti esigenze dei clienti nelle varie aree geografiche, settori e canali;
- Una gamma di prodotti di alta qualità e/o con il miglior trade-off qualità/prezzo del mercato;
- L'eccellenza nella gestione del punto vendita;
- Il controllo sistematico e proattivo dei progetti di investimento delle performance operative;
- L'investimento continuo sulle proprie risorse in termini di formazione, training, valorizzazione delle competenze e responsabilizzazione;
- Il costante adeguamento delle soluzioni di Information Technology, a supporto dei processi commerciali e di controllo;
- Un modello di Governance attento alle esigenze degli stakeholders;
- Un approccio proattivo alla comunicazione svolto con tutti i mezzi a disposizione e destinato ad ogni tipologia di interlocutore;
- La capacità di estendere i fattori chiave di successo alle acquisizioni effettuate.

Il mercato di riferimento del gruppo Autogrill si concentra su tre business differenti:

- *People on the move*: il business in cui opera Autogrill è direttamente legato alla mobilità delle persone e ai prodotti e servizi ad essa associati. Pur presentando una correlazione con la congiuntura economica, la mobilità è un fenomeno comunque crescente. L'accelerazione della mobilità delle persone dipende in larga misura dai modelli di vita, ai modelli lavorativi e di consumo nel mondo occidentale, che stanno influenzando sempre più anche gli schemi comportamentali extra-europei. L'aumento della mobilità cambia il concetto di prossimità. Oggi nei Paesi occidentali è in crescita il tempo trascorso giornalmente in viaggio e così pure le distanze mediamente percorse da ogni individuo nel corso della giornata, sia perché sono aumentati i fenomeni di pendolarismo intorno ai grandi centri industriali sia perché l'aereo è diventato un mezzo di spostamento anche quotidiano. In questo contesto, il cliente da un lato ha più esigenze da soddisfare, dall'altro meno tempo: pertanto cerca di valorizzare al meglio tutti i momenti che trascorre in movimento;

- *Gli aeroporti*: nel 2015 la domanda complessiva di traffico aeroportuale è stata di 5.2 miliardi di passeggeri, con una crescita del 5,1% rispetto al 2014, e oltre il 78% del traffico passeggeri mondiale è concentrato prevalentemente in Nord America, Europa e Area del Pacifico;
- *Le autostrade*: il mezzo di trasporto più utilizzato è l'automobile. In particolare è il mezzo privilegiato per coprire distanze medio - piccole o per effettuare viaggi saltuari in termini di flessibilità e spesso garantendo un significativo risparmio in termini economici rispetto alle alternative. Il canale autostradale ricopre un ruolo di primaria importanza nello sviluppo economico di ciascun Paese. Le nazioni occidentali sono caratterizzate da una rete autostradale capillare, mentre nei Paesi in via di sviluppo quali India e Cina e nell'Est europeo, significativi investimenti esteri e domestici vengono destinati allo sviluppo di questa infrastruttura. Oggi le autostrade sono frequentate da una grande quantità e varietà di viaggiatori, che si differenziano per cultura, costumi, connotazione sociale e che si spostano per motivi diversi: per lavoro, per turismo e tempo libero, per studio. L'incremento dei flussi di mobilità in autostrada è secondo solo alla crescita del traffico aereo;
- *Le stazioni ferroviarie*: a livello europeo le ferrovie coprono circa l'8% della domanda di trasporto. Tale sviluppo è stato frenato dalla realizzazione e dall'evoluzione di infrastrutture per il trasporto su gomma, che ha con il tempo parzialmente sostituito il treno nelle percorrenze medio – brevi. Questo è successo in parallelo alla crescita del benessere che ha portato all'acquisto della prima auto per famiglia.

Nei mercati di riferimento per Autogrill, la gestione della attività della ristorazione e vendita al dettaglio è regolata da contratti comunemente detti di “concessione”, data la natura spesso pubblica del contraente.

In effetti le tipologie contrattuali sono molteplici, accomunate dal fatto di consentire all'operatore di gestire l'attività commerciale per un determinato periodo di tempo, a fronte di un corrispettivo che può essere fisso, commisurato ai ricavi o una combinazione delle due forme.

Spesso, inoltre, l'affidatario della concessione, si impegna ad effettuare investimenti che hanno lo scopo di preservare e valorizzare l'unità commerciale gestita.

La durata della concessione varia a seconda dei canali di attività: dai 5 ai 10 anni per gli aeroporti, ai 10-25 anni per le autostrade, che richiedono interventi di ristrutturazione e manutenzione più significativi.

- Secondo i diversi quadri normativi, l'affidamento può prevedere un formale processo competitivo tra operatori o una negoziazione diretta.

Nelle procedure di gara i principali criteri di selezione dei concedenti riguardano:

- La qualità del progetto commerciale;
- Il design ed il layout dei locali;
- Il know-how ed il track-record dell'operatore;
- Gli impegni finanziari assunti in termini di investimenti e di canoni, variabili con eventuali minimi garantiti.

Ogni progetto di investimento, in Autogrill, viene inserito in un processo valutativo che porta alla definizione di un Business Plan che ne stima la redditività e la rispondenza a criteri di approvazione. Per il business in concessione, il parametro utilizzato per la selezione dei progetti di investimento è l'Internal Rate of Return, relativo ai flussi di cassa attesi per l'intera vita utile della concessione.

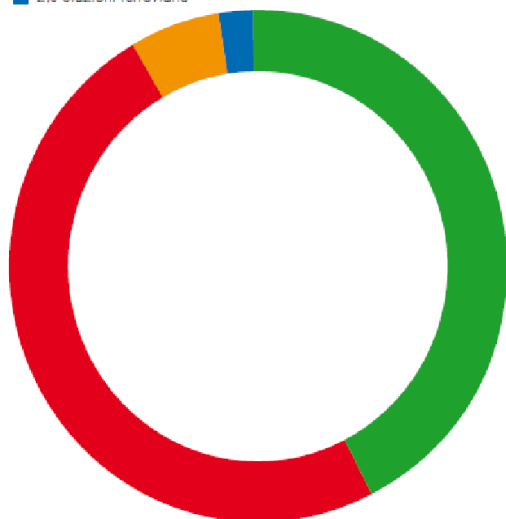
Dopo la realizzazione dell'investimento a scadenze stabilite, ne vengono verificati i risultati economico-finanziari allo scopo di analizzare le eventuali variazioni intercorse tra i flussi consuntivi e flussi previsionali e, nel caso, porre in essere gli opportuni correttivi.

Leader mondiale nella ristorazione negli aeroporti e numero uno nel canale autostradale a pedaggio in Europa e Stati Uniti, Autogrill è inoltre presente nelle stazioni ferroviarie di cinque Paesi europei.

Negli anni Autogrill ha progressivamente ridotto l'iniziale dipendenza dal mercato italiano, perseguendo obiettivi di sviluppo e di diversificazione del business: oggi la maggior parte dei ricavi è realizzato all'estero, con una presenza particolarmente qualificata in Nord America: nel 2006 la crescita interna ed il consolidamento di Aldeasa per l'intero anno hanno portato le attività nel canale aeroportuale a essere il punto di riferimento del Gruppo con il 49% del fatturato totale rispetto al 43% delle autostrade.

Ricavi 2006 per canale

- 43% Autostrade
- 49% Aeroporti
- 6% Centri commerciali, città e fiere
- 2% Stazioni ferroviarie



Highlights di canale

Presente in:	27 Paesi
Location	163
- Nord America	86
- Europa	50
- Area del Pacifico	5
- Sud America, Nord Africa e Medio Oriente	22
Fatturato 2006	1.910,0 m€
<i>Incidenza del canale sul consolidato</i>	49%
Nord America e area del Pacifico (5,2% è di competenza del Canada, 1% dell'area del Pacifico)	71,7%
Europa	10,0%
Aldeasa	18,3%

Fonte: www.autogrill.it

Grazie alla controllata nordamericana HMSHost, Autogrill ha maturato, negli aeroporti, oltre 30 anni di esperienza. Presente in 156 aeroporti in 27 Paesi del mondo, opera presso 17 dei primi 20 scali degli Stati Uniti per traffico passeggeri.

Con l'acquisizione di Aldeasa nel 2005, il Gruppo ha potenziato le attività in questo canale sia da un punto di vista geografico, entrando in 9 nuovi Paesi, sia sotto l'aspetto dell'offerta al cliente integrando la ristorazione con il segmento retail & duty-free.

Contemporaneamente il processo di sviluppo del canale in Europa, ha registrato negli ultimi 18 mesi una significativa accelerazione con l'ingresso in Nord Europa e l'ulteriore espansione in Paesi già coperti.

Nella ristorazione autostradale Autogrill ha sviluppato un know-how che ha permesso di raggiungere i più alti livelli di servizio, non solo in Italia, dove è nato il business dell'azienda, ma anche in Francia, Spagna e Nord America.

Inoltre è presente in 39 stazioni ferroviarie europee tra Francia, Italia, Svizzera e Spagna. Circa il 60% del fatturato di questo canale è generato in Francia, dove Autogrill opera dal 1999.

Il gruppo Autogrill è attivo nei settori della ristorazione e del retail & duty-free. Se la ristorazione rappresenta il core business del Gruppo, va assumendo un'importanza strategica sempre maggiore il retail commerciale, gestito attraverso appositi percorsi e corner all'interno delle aree di sosta lungo le autostrade o attraverso gli oltre 200 punti vendita presenti negli aeroporti.

In questo senso, l'acquisizione di Aldeasa, ha determinato un aumento della quota relativa al retail in generale, passando al 29% del totale ricavi, contenendo una maggiore diversificazione delle attività.

Nel segmento della ristorazione, il Gruppo ha realizzato circa il 69% dei ricavi.

L'offerta include una pluralità di formule ristorative di proprietà o gestite in licenza che riflettono le tendenze, i gusti alimentari e le abitudini di consumo dei viaggiatori mondiali:

- Bar - snack e caffetteria;
- Quick service;
- Ristoranti free - flow;
- Servizio al tavolo.

A ogni format corrisponde un portafoglio marchi in grado di soddisfare completamente le esigenze di clienti e concedenti.

Nei prossimi anni il mercato dei servizi di ristorazione dell'Europa occidentale potrà ulteriormente svilupparsi per raggiungere il livello di spesa in posti fuori casa registrato negli Stati Uniti.

Già attiva nel mercato del travel retail, Autogrill ha sviluppato ulteriormente la propria presenza in questo segmento con l'operazione di Aldeasa.

I fondamentali della brand equity di Autogrill, in un'ottica di sinergie e scambio di know-how, sono risultati utili per sviluppare il nuovo modello di offerta sulla base di quello messo a punto nel corso degli anni nel settore food & beverage:

- Garantire una gamma e un livello di offerta capaci di attrarre nuovi segmenti di clientela a prezzi diversificati e ragionevoli;
- Progettare ambienti e layout che supportino la nuova mission dei locali.

Nelle location gestite da Autogrill ed HMSHost l'offerta è quella tipica del travel retail: abbigliamento, valigeria, libri e musica, spesso concentrati in unico punto vendita con diverse proposte di consumo secondo il concetto del cosiddetto shopping "one-stop".

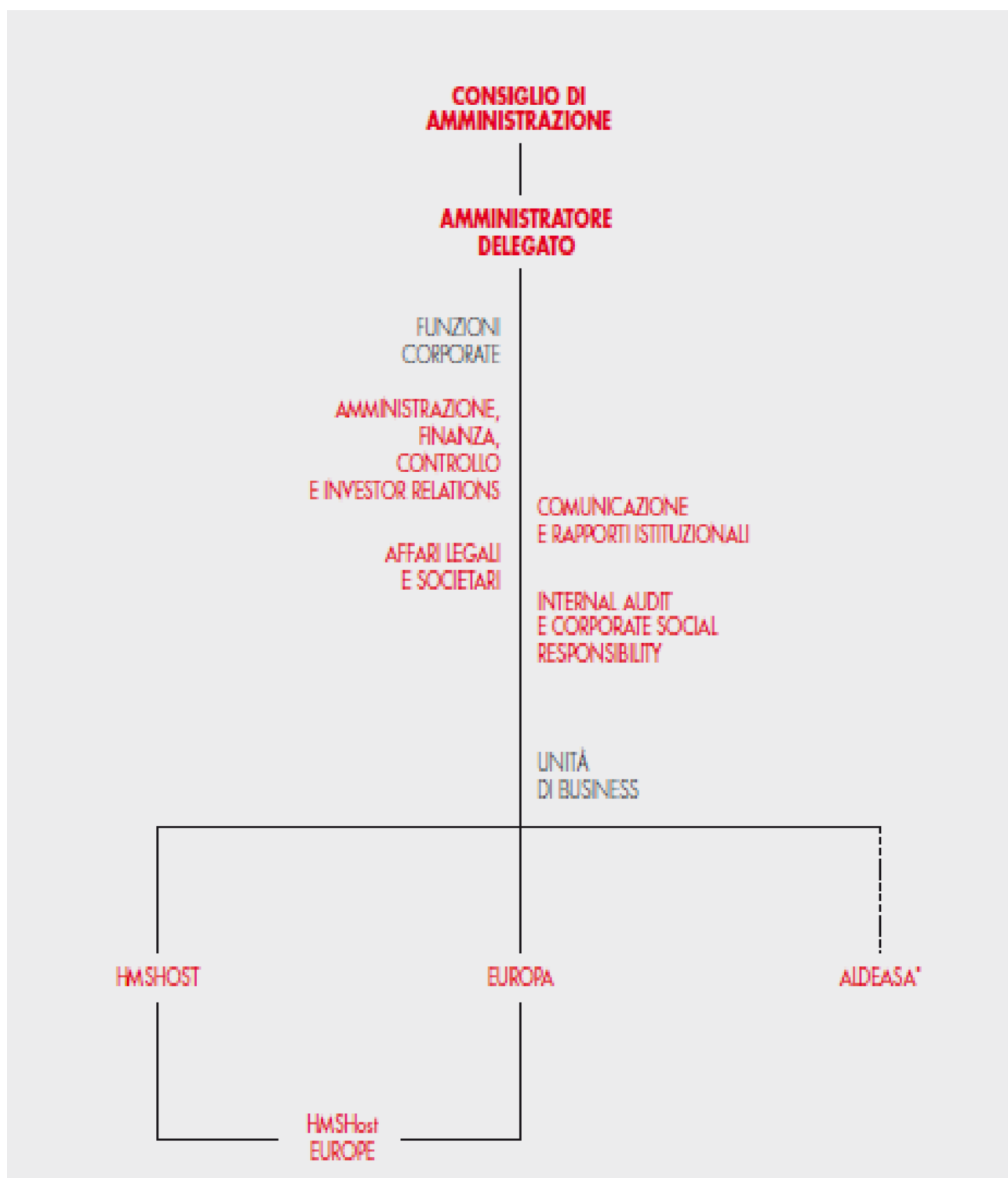
Inoltre, il Gruppo ha introdotto negli aeroporti americani, servizi di information & communication Technology che mirano a soddisfare le esigenze dei viaggiatori business.

I locali a insegna Aldeasa offrono invece prodotti tipici del retail & duty-free quali profumi, cosmetici, alimentari, tabacco, alcolici e aree dedicate a marchi di lusso.

La crescita attesa del settore è del 20% in 5 anni con un'evoluzione dell'offerta connessa anche alle nuove tipologie di consumatori.

3.3 Struttura organizzativa e societaria del gruppo

Si riporta di seguito l'organigramma del gruppo.



Fonte: www.autogrill.it

Il Gruppo è articolato in unità di business, generalmente territoriali, che governano tutte le leve operative, secondo obiettivi e linee guida definite centralmente.

HMSHost, con quartier generale a Bethesda, è l'organizzazione che conduce le attività in Nord America e nell'area del Pacifico nonché all'aeroporto di Schipol.

In Europa il business è condotto da organizzazioni distinte, con un coordinamento unitario per le attività internazionali.

HMSHost Europe è l'unità preposta allo sviluppo negli aeroporti europei.

Attualmente è trasversale rispetto alle unità di business territoriali: comprende le attività negli scali di Shipol, Zurigo, Stoccolma e Cork, nonché la partnership a Francoforte.

L'organizzazione societaria di Autogrill è strutturata secondo il sistema tradizionale: il sistema di governo di Autogrill è pertanto caratterizzato dai seguenti organi:

- Assemblea degli Azionisti;
- Consiglio di Amministrazione, che esprime un Presidente e un Amministratore Delegato;
- Collegio Sindacale.

A questi organi si affiancano:

- Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- Il comitato controllo e rischi e corporate governance;
- Il comitato per le risorse umane costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione;
- Il comitato strategie e investimenti, costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione a partire dal 21 aprile 2011;
- Il comitato per le operazioni con parti correlate costituito all'interno del Consiglio di Amministrazione ai sensi del regolamento in materia di operazioni con parti correlate emanate dalla Consob;
- L'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- Il responsabile della funzione *internal audit* di Autogrill, originariamente nominato quale preposto al controllo interno e poi confermato quale *Direttore Internal Audit*;
- L'organismo di vigilanza istituito dal Consiglio di Amministrazione.

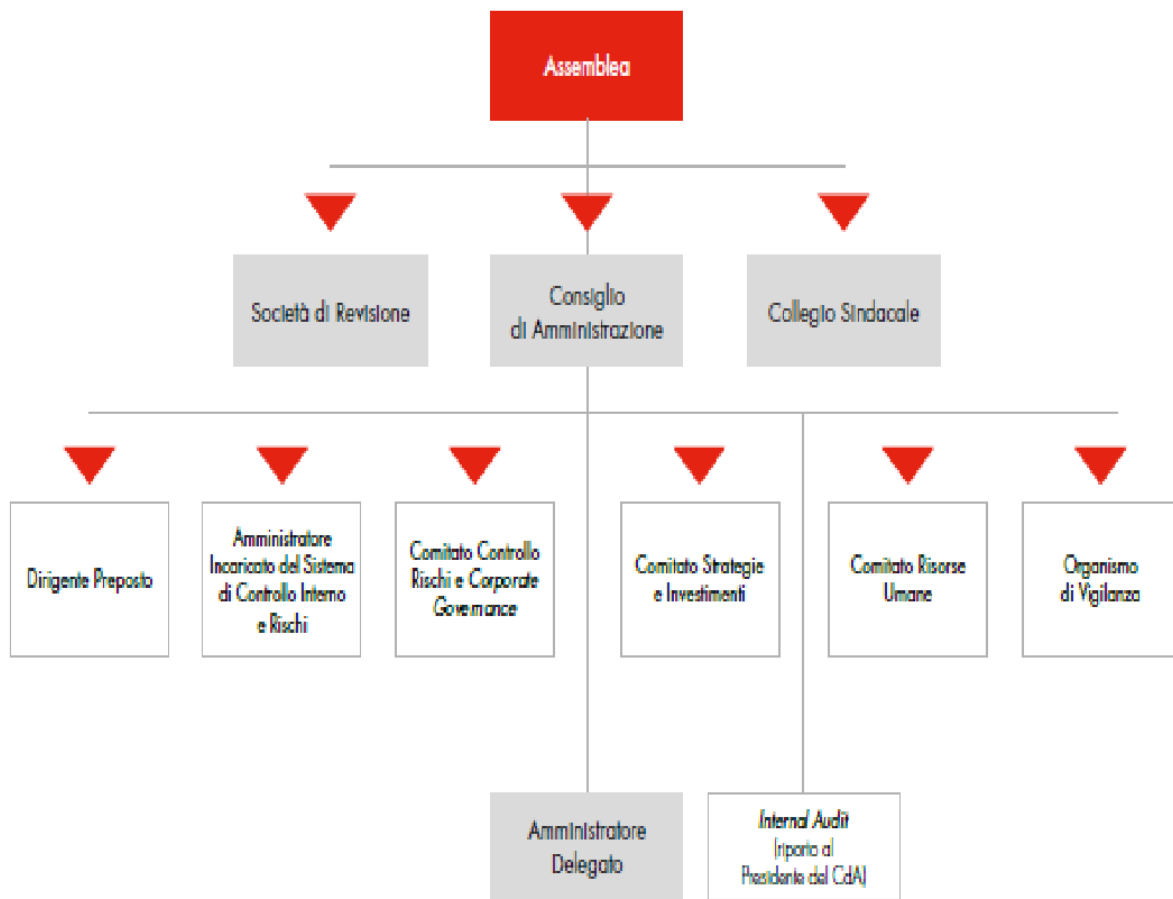
L'organizzazione operativa del Gruppo Autogrill riflette il suo carattere multinazionale.

All'Amministratore Delegato della Capogruppo rispondono i responsabili delle aree di business e gli Staff Leader, ovvero i responsabili delle funzioni di indirizzo e controllo del Gruppo.

Sinteticamente le responsabilità di settore sono così rappresentabili:

- *Food & Beverage Nord America*, gestito tramite la divisione HMSHost;

- *Food & Beverage International*, con responsabilità specifica per il Food & Beverage Far East, Middle East e Nord Europa;
- *Food & Beverage Europe*, gestito da società o gruppi societari dei singoli Paesi Europei in cui il Gruppo è presente, incluso il business italiano, che ne costituisce l'asset prevalente.

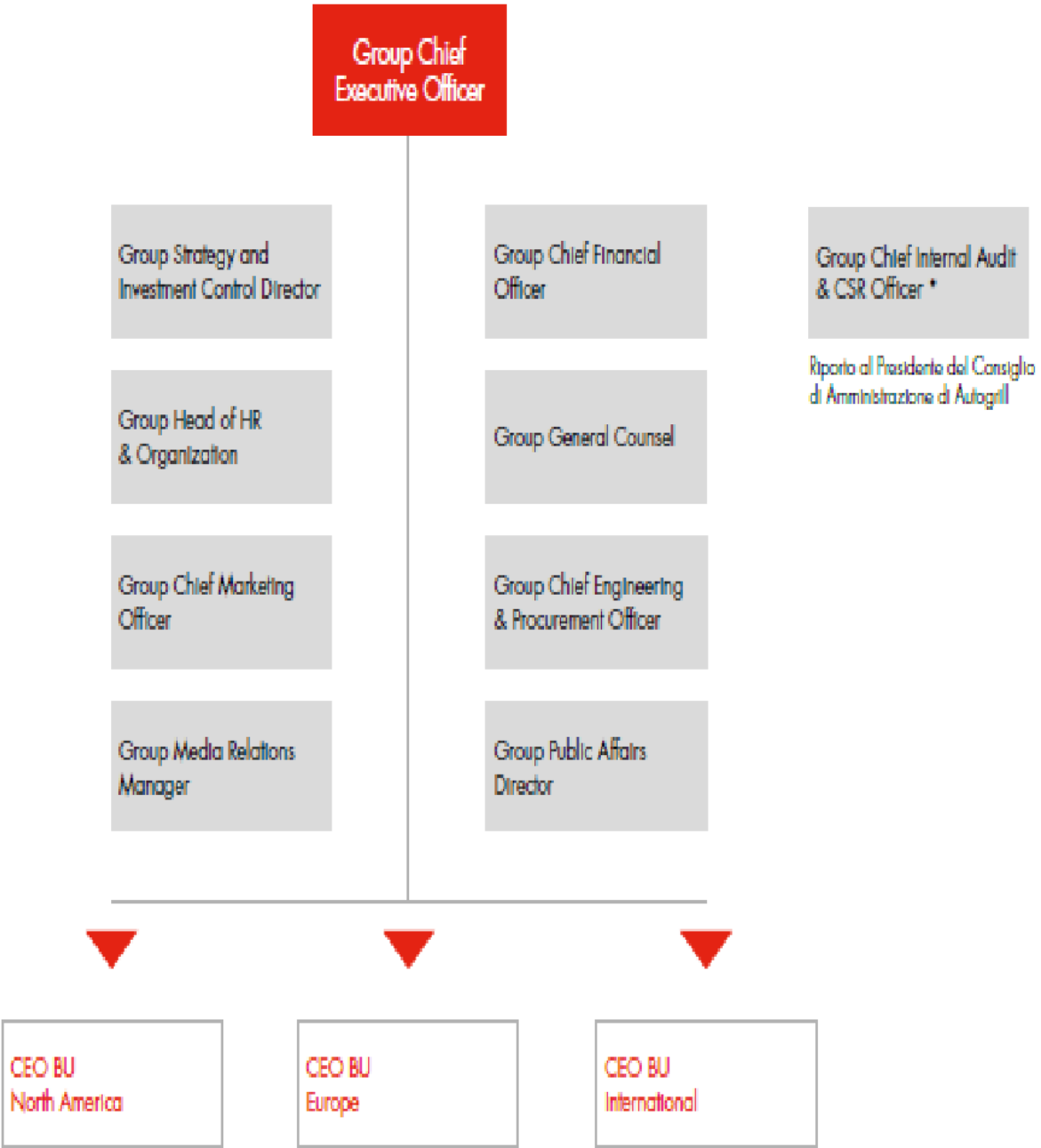


Fonte: www.autogrill.it

Nel corso dell'esercizio, la Società, al fine di facilitare la realizzazione delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi di crescita in termini di profittabilità, di investimenti e di fatturato consolidato, ha istituito e inserito nell'ambito del proprio modello organizzativo e operativo, la posizione del *Chief Executive Officer* dell'area Business Europa, figura professionale con incarichi di responsabilità della predetta area di business, al quale riportano gerarchicamente le *operations* e

le funzioni centrali di tale area e che a sua volta che riporta gerarchicamente al *Chief Executive Officer* del Gruppo.

La nuova organizzazione operativa del Gruppo al 31 dicembre 2015 è rappresentata dalla seguente *chart*:



Fonte: www.autogrill.it

La funzione *Group Strategy and Investment Control* è stata creata nel 2015.

Per quanto concerne la composizione del Consiglio di Amministrazione sono state introdotte una serie di novità. La nomina e la sostituzione degli Amministratori sono disciplinate dalle norme di legge e regolamentari applicabili dall'articolo 10 dello Statuto. Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di membri compreso tra un minimo di tre e un massimo di quindici. Il numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione viene determinato dall'Assemblea all'atto della nomina; in mancanza di determinazione si intende automaticamente fissato in quindici.

Le materie sono riservate all'esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione, sono espressamente elencate nel Codice Autogrill, ai sensi del quale il Consiglio di Amministrazione:

- Redige e adotta le regole di *corporate governance* delle Società e definisce le linee guida della *corporate governance* del Gruppo;
- Approva i piani strategici, industriali e finanziari anche pluriennali della Società e del Gruppo, nonché le modifiche dei medesimi piani necessarie per consentire il compimento di operazioni a rilevanza strategica in essi non originariamente previste e ne monitora periodicamente l'attuazione;
- Applica con riferimento alle operazioni con parti correlate, le disposizioni emanate in materia dalla Consob, così come recepite nelle norme procedurali interne alla Società o al Gruppo;
- Definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della Società;
- Approva il budget e la strategia finanziaria annuale della Società ed il budget consolidato del Gruppo;
- Approva le operazioni della Società e del Gruppo aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale e finanziario;
- Esamina, valuta e approva, la documentazione di rendiconto periodico e l'informativa contemplate dalla normativa vigente da sottoporre al Collegio Sindacale in conformità della procedura adottata dall'art. 7 del Codice Autogrill;
- Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e del Gruppo: esamina e valuta il generale andamento della Società e del Gruppo, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati; esamina e valuta le situazioni di conflitto di interessi; effettua tali valutazioni sulla base delle informazioni ricevuti dagli organi delegati, dal management della Società e del Gruppo e dalla funzione di controllo interno e tenendo in considerazione le informazioni ricevute dal Presidente, dall'Amministratore Delegato e dalla Corporate Governance;

- Su proposta dell'Amministratore delegato, determina le attribuzioni e le facoltà del Direttore Generale della Società, eventualmente nominato;
- Provvede ad assicurare l'osservanza della procedura per l'informativa al Collegio Sindacale ex art. 150 del TUF;
- Riferisce, in conformità alle disposizioni di legge e di regolamento ad esso applicabili, agli Azionisti in Assemblea.

Inoltre, con riferimento al Sistema di Controllo e Rischi, il Consiglio di Amministrazione:

- Definisce le linee di indirizzo del Sistema di Controllo e Rischi, ne valuta con cadenza almeno annuale l'adeguatezza rispetto alle caratteristiche dell'impresa ed al profilo di rischio assunto nonché la sua efficacia, affidando all'Amministratore incaricato il compito di istituire e mantenere un efficace Sistema di controllo e rischi. Approva su proposta del Presidente, con cadenza almeno annuale il piano di lavoro predisposto dal Direttore Internal Audit;
- Su proposta del Presidente e dell'Amministratore incaricato e previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi: nomina e revoca il Direttore Internal Audit e assicura che sia dotato delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità.

Tra gli aspetti di eccellenza della governance di Autogrill figurano:

- Il numero, la periodicità, la pianificazione ed il rispetto dell'agenda degli incontri;
- Una complessiva buona soddisfazione in merito alla documentazione trasmessa al Consiglio di Amministrazione in preparazione degli incontri, sia in termini di tempestività, che di utilità nella preparazione dei Consiglieri, giudicata del tutto adeguata;
- La chiarezza e la completezza dei verbali.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito al proprio interno i seguenti Comitati in adesione al Codice di Autodisciplina:

- Il Comitato per le Risorse Umane che svolge le funzioni del comitato per la remunerazione previsto dal Codice di Autodisciplina;
- Il Comitato Controllo Rischi e Corporate Governance che svolge le funzioni del comitato controllo rischi previsto dal Codice di Autodisciplina.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre istituito:

- Il Comitato per le Operazioni con Parti Correlate;
- Il Comitato strategie ed investimenti.

Quest'ultimo, istituito per la prima volta nell'aprile 2011, ha funzioni istruttorie e consultive nei confronti dell'Amministratore Delegato e del Consiglio di Amministrazione, con riferimento ad

attività di indirizzo strategico delle politiche di investimento del Gruppo, oltre che in merito alle operazioni rilevanti.

Il Comitato esamina le proposte dell'Amministratore delegato da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in tema di:

- Strategie di business;
- Piani pluriennali e budget del Gruppo e delle società operative di rilevanza strategica;
- Budget annuale e piano pluriennale degli investimenti e relativi aggiornamenti o integrazioni;
- Policy di investimenti del Gruppo e relativi aggiornamenti.

Il Comitato Strategie ed investimenti monitora l'attuazione delle strategie di business e dei programmi di investimento approvati dal Consiglio di Amministrazione. Alle riunioni il Comitato assiste il **Group Chief Financial Officer**.

Altro organo di fondamentale importanza per la Società è il Comitato per le Risorse Umane che ha il compito dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane, nonché della definizione delle linee guida per la nomina dei componenti degli organi sociali delle società controllate rilevanti. Esso è composto da Amministratori non esecutivi e, in maggioranza, indipendenti. Tutti i componenti del Comitato per le Risorse Umane, possiedono un'adequata esperienza in materia finanziaria, validata ed accertata dal Consiglio di Amministrazione al momento della loro nomina.

Gli Amministratori si astengono dal partecipare alle riunioni del Comitato delle Risorse Umane in cui vengono formulate proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla rispettiva remunerazione.

In particolare, ai sensi del Codice Autogrill, Il Comitato delle Risorse Umane:

- Formula proposte al Consiglio per la definizione di una politica generale per la remunerazione del Presidente, degli Amministratori della Società che ricoprono particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche;
- Formula proposte al Consiglio per la remunerazione complessiva del Presidente, dell'Amministratore Delegato, degli Amministratori della Società che ricoprono particolari cariche, dei dirigenti con responsabilità strategiche e su proposta dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della Società e del Gruppo;
- Monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso, verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;

- Esamina gli eventuali piani di incentivazione azionaria o monetaria destinati ai dipendenti delle Società e del Gruppo, i criteri per la composizione degli organi di amministrazione delle Controllate aventi rilevanza strategica e le politiche di sviluppo strategico delle risorse umane.

Il Comitato per le Risorse Umane ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali per lo svolgimento dei suoi compiti, nonché di avvalersi, a spese della Società, nei limiti degli stanziamenti fissati dal Consiglio, di consulenti esterni, valutando che questi non si trovino in situazioni che ne possono compromettere l'indipendenza di giudizio.

Ai sensi del Codice Autogrill, la Società è dotata di un Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance, che svolge le funzioni consultive e propositive che il Codice di Autodisciplina attribuisce al comitato controllo e rischi.

Tale Comitato ha il compito di analizzare le problematiche e proporre le decisioni rilevanti per un efficiente ed efficace funzionamento del Sistema di Controllo e Rischi delle Società e del Gruppo Autogrill. Ha inoltre funzioni consultive e propositive con riferimento all'adozione delle regole di corporate governance nella Società e nel Gruppo.

È composto da Amministratori non esecutivi e indipendenti. Tutti i suoi componenti possiedono un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi, valutata ed accertata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.

In particolare, il Codice Autogrill, prevede che il Comitato Controllo e Rischi e Corporate Governance:

- Assista il Consiglio di Amministrazione nell'espletamento dei compiti ad esso attribuiti con riferimento al Sistema di Controllo e Rischi;
- Su richiesta dell'Amministratore incaricato, esprima pareri in merito a specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo e Rischi;
- Valuti il piano di lavoro preparato dal Direttore Internal Audit ed esamini le relazioni periodiche;
- Svolga gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione;
- Esprima il proprio parere al Consiglio di Amministrazione in merito alla relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, anche ai fini della descrizione delle caratteristiche del Sistema di Controllo e Rischi e della valutazione sull'adeguatezza dello stesso.

Il funzionamento del Sistema di Controllo, in relazione alle responsabilità operative, risulta fondato su tre livelli:

- Il Controllo di primo livello sui processi aziendali affidato alle singole unità operative e quindi demandato al management di linea;
- Il Controllo di secondo livello affidato a funzioni specifiche, separate dalle funzioni operative, che supportano il management di linea nello sviluppo del Sistema di Controllo e Rischi e nel suo buon funzionamento;
- Il Controllo di terzo livello affidato alla funzione Internal Audit.

Autogrill agisce per diffondere, a tutti i livelli aziendali, la cultura della necessità di un adeguato sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come premessa indispensabile per orientarli al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il modello generale dei rischi è basato sulla sistematica e strutturata identificazione, analisi e misurazione delle aree di rischio in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Il modello supporta il management e il Consiglio di Amministrazione nei processi decisionali, nella valutazione dell'esposizione complessiva della Società e del Gruppo ai rischi, nell'indirizzo delle opportune azioni di mitigazione, contribuendo a ridurre il grado di volatilità degli obiettivi prefissati e di conseguenza a valutare che la natura e il livello di rischio assunto siano compatibili con gli obiettivi strategici delle Società.

Autogrill oltre a dedicare un'attenzione particolare ai risultati di bilancio e dei rendiconti, a partire dal 2005, pubblica annualmente un Rapporto di Sostenibilità.

Il Rapporto viene redatto seguendo le linee guida internazionali del *Global Reporting Initiative*.

Il Rapporto rappresenta uno strumento per favorire un dialogo sistematico con gli *stakeholder* in merito agli obiettivi, alle attività svolte e ai risultati raggiunti in ambito economico, sociale e ambientale nonché per condividere e diffondere una cultura della sostenibilità ad ogni livello dell'impresa.

Il cammino verso la sostenibilità iniziò nel 2001 con la ricollocazione organizzativa dell'Internal Audit con riporto diretto all'Amministratore Delegato e riqualificazione della struttura, attraverso l'introduzione di pratiche di risk assessment.

Nel 2002 venne approvato ed emanato il Codice Etico di Autogrill S.p.A. con adeguamento alle indicazioni del Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana. Venne costituito il Comitato di controllo interno.

Pertanto il Rapporto di Sostenibilità ha il compito di:

- Valorizzare i collaboratori del Gruppo;
- Sostegno delle comunità locali e miglioramento della qualità della vita delle persone con donazioni dirette;
- Importanza della salvaguardia dell'ambiente, non solo al fine di ridurre gli sprechi di risorse, ma anche al fine di ridurre i costi per i consumi perseguendo obiettivi di miglior rendimento delle risorse.

Le sfide poste dal contesto internazionale hanno spinto il Gruppo a gestire, monitorare e rendicontare le attività non solo nella sua dimensione economica, ma anche in quella sociale e ambientale.

La sostenibilità per Autogrill è intesa sia come importante fattore di coinvolgimento e di motivazione dei collaboratori, sia come un acceleratore di innovazione, che va ad accrescere quel vantaggio competitivo indispensabile per differenziarsi sul mercato.

Oggi la leadership di un'azienda si basa infatti sulla capacità di gestire il business coniugando l'equilibrio economico-finanziario con gli aspetti sociali e ambientali.

Tutto ciò porta nel tempo a individuare soluzioni economiche ed eco-compatibili e a far coincidere gli interessi degli stakeholder con quelli dell'azienda.

Per un'impresa attiva a livello internazionale, che offre servizio alle persone in movimento come Autogrill, è fondamentale che a portare avanti un modello di business virtuoso siano manager di culture diverse in grado di interagire secondo un linguaggio comune.

Guardare agli aspetti sociali all'interno di un'organizzazione che si estende in 43 Paesi, e che vede compresenti differenti culture ed etnie, è una responsabilità che Autogrill sente particolarmente.

In questo scenario risultano strategiche la valorizzazione delle persone, la ricerca di trasversalità nei mix di offerta, l'attenzione ai nuovi orientamenti alimentari, la collaborazione con partner commerciali affidabili e, ancora, gli effetti positivi che possono derivare dal supporto alle comunità locali.

Conclusioni

Un'organizzazione nasce con lo scopo di raggiungere un determinato obiettivo, che è stabilito dal top management. Tra le principali responsabilità affidate alla direzione, troviamo la definizione di obiettivi, strategie e struttura organizzativa.

Nel prendere queste importanti decisioni, i manager devono tener conto dell'ambiente che circonda l'organizzazione, cogliendone le opportunità e facendo attenzione alle minacce che da questo derivano.

L'organizzazione dell'attività economica deve soddisfare contemporaneamente due esigenze: quella di specializzazione dei compiti da una parte, e quella di coordinamento dall'altra.

La definizione della struttura organizzativa, in sostanza, consiste nell'individuazione delle modalità di divisione del lavoro e nell'implementazione di un giusto grado di coordinamento delle attività.

Essendo l'impresa, vulnerabile dall'ambiente interno, quanto da quello esterno, dai cambiamenti che si succedono nel corso del tempo, diventa difficile stabilire una strategia stazionaria che duri nel tempo, parallelamente si procederà ad una modifica dell'organizzazione. Risultati di performance positivi sono pertanto funzione della realizzazione di un equilibrio tra strategia, organizzazione e ambiente da rinnovare continuamente.

.

Bibliografia

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

G. Rebori, *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, 2001

P. De Vita, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, 2008

R. Cafferata, *Management e organizzazione aziendale*, Aracne, 1999

F. Antoldi, *Economia ed organizzazione aziendale. Introduzione al governo delle imprese*, McGraw Hill, 2015

P. Orabona, *Diritto, economia e organizzazione aziendale*, Simone, 2009

P. Bastai, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, 2010

G. Azzone, *L'impresa. Sistemi di governo, valutazione e controllo*, Rizzoli Etas, 2011

G. Invernizzi, *Le strategie competitive*, McGraw Hill, 2014

G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, *Strategia aziendale*, Pearson, 2014

R. D'Anna, *Caratteri e problemi di organizzazione della struttura organizzativa*, Giappichelli Editore, 2011

V. Perrone, *Le strutture organizzative d'impresa. Criteri e modelli di progettazione*, Egea, 1998

F. Fontana, *Il sistema organizzativo aziendale*, FrancoAngeli, 2001

G. Jones, *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, La Feltrinelli, 2012

F. Angeli, *Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese*, FrancoAngeli, 2007

F. Isotta, *La progettazione organizzativa*, CEDAM, 2009

R. D'Anna, *Elementi di progettazione organizzativa e di programmazione del personale*, Giappichelli Editore, 2015

Sitografia

www.autogrill.it

www.aidp.it

www.alea-srl.it

www.muzioconsulting.com

www.organizzazioneaziendale.net

www.borsaitaliana.it/azioni

www.ilsole24ore.it

www.larepubblica.it

www.corriere.it

www.lastampa.it

www.financeyahoo.it

www.ilgazzettino.it

www.ilrestodelcarlino.it

www.milanofinanza.it

www.egeaonline.it