



Tesi di LAUREA TRIENNALE

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

TITOLO:

*L'organizzazione delle PMI: Il caso Rossi*

RELATORE

Prof. Paolo Spagnoletti

CANDIDATO

Valerio Villani

Matricola: 191391

Anno accademico 2016-2017

# INDICE

Introduzione .....	3
CAPITOLO PRIMO .....	4
Le PMI in Italia: caratteristiche e forme organizzative .....	4
Le PMI: caratteristiche generali .....	4
1.2 PMI: definizione e cenni storici. ....	6
1.3 PMI italiane: dati e caratteristiche. ....	8
1.4 Principali forme organizzative delle PMI .....	10
1.4.1 La forma autoritaria.....	11
1.4.2 La forma paternalistica.....	12
1.4.3 la forma consultiva .....	13
1.4.4 la forma partecipativa.....	15
CAPITOLO SECONDO.....	17
La struttura organizzativa e il suo ruolo nelle PMI .....	17
2.1 La struttura organizzativa: definizioni e origine .....	17
2.2 La struttura organizzativa: la condivisione delle informazioni.....	18
2.3 Strutture organizzative nelle PMI: la struttura semplice.....	19
2.4 La struttura organizzativa nelle PMI: la struttura Funzionale.....	20
CAPITOLO TERZO.....	25
Il caso dell'impresa Rossi.....	25
3.1 L'introduzione dell'impresa Rossi.....	25
3.1.1 Il bagno mobile e il mercato dei bagni mobili.....	26
3.2 L'impresa Rossi: L'organigramma .....	27
3.3 L'impresa Rossi: le posizioni.....	28
3.4 L'impresa Rossi: il manuale di struttura .....	32
3.5 L'impresa Rossi: i processi .....	35
Conclusioni .....	38
Bibliografia.....	39

# Introduzione

In questa tesi si analizzerà il seguente argomento: l'organizzazione delle piccole e medie imprese (PMI) analizzando nel particolare il caso di una Piccola Impresa ed il suo assetto organizzativo.

In Italia soddisfano i requisiti di PMI 3 718 236 società, tra le quali 171 658 aziende rientrano nella definizione di “piccola impresa” e 19 126 in quella di “media impresa” e 3 527 452 rientrano nella definizione di Microimprese.

Le PMI sono produttrici di una grandissima fetta del prodotto interno lordo prodotto in Italia occupando 11 516 365 di addetti, ovvero l'80% della totalità dei dipendenti che lavorano in imprese italiane.

In virtù di questi dati che riassumono il ruolo centrale che le PMI occupano nel nostro paese, la finalità della tesi sarà di sottolineare l'importanza della progettazione organizzativa anche nelle PMI dove in molti casi viene sottovalutata per motivi prevalentemente di ignoranza.

L'elaborato sarà strutturato in tre parti:

Nel primo capitolo verrà analizzata la struttura delle PMI in Italia e le forme organizzative adatte alle PMI, si analizzerà attraverso l'utilizzo di dati concreti la situazione dapprima generale delle PMI e poi italiana, sottolineando la fondamentale importanza che ricoprono nel nostro territorio, sia a livello economico, sia a livello di importanza per lo sviluppo sociale. Verranno inoltre presentate le forme organizzative più comuni tra le PMI ed i motivi per cui sono adottate.

Il secondo capitolo si focalizzerà sulla struttura organizzativa, il suo ruolo nella progettazione organizzativa e le tipologie di strutture organizzative più diffuse tra le PMI, verrà inoltre analizzato il flusso di informazioni nelle imprese, in che modo esse dovrebbero circolare.

Infine nel terzo capitolo verrà presentato il caso dell'impresa ROSSI, piccola impresa operante nel settore dei servizi.

L'impresa Rossi presenterà alcuni tratti tipici delle Piccole Imprese italiane caratterizzate dalla centralità dell'imprenditore e dalla volontà di quest'ultimo di prendere parte a tutti i processi aziendali.

Si andrà dunque a costituire, attraverso l'utilizzo di alcuni strumenti di progettazione organizzativa, l'assetto organizzativo di questa impresa.

# CAPITOLO PRIMO

## Le PMI in Italia: caratteristiche e forme organizzative

### Le PMI: caratteristiche generali

Nel contesto competitivo odierno, “un ruolo strutturalmente importantissimo negli assetti produttivi di tutte le economie nazionali progredite”<sup>1</sup> viene svolto dalle piccole e medie imprese. Lo studio delle caratteristiche delle PMI ha evidenziato le enormi differenze che questa tipologia d’imprese presenta rispetto alle più grandi imprese ed organizzazioni<sup>2</sup>.

L’unicità di alcuni tratti delle PMI rendono questa tipologia d’imprese difficilmente paragonabili ad altri tipi di organizzazioni.

Uno di questi tratti è evidenziato nella figura dell’imprenditore che si presenta come una figura coinvolta completamente in tutti i processi aziendali.

Per quanto concerne l’organizzazione, le PMI si presentano con una struttura organizzativa di tipo prettamente funzionale e un assetto organizzativo semplice; generalmente operano in mercati industriali e sono contraddistinte dall’assenza di precise e formalizzate strategie e dalla mancanza di utilizzo di modalità d’analisi e pianificazione strategica.

La specificità di queste caratteristiche rende la piccola e media impresa un organismo a sé stante, contraddistinto da condotte, sistemi di funzionamento, virtù e management style del tutto tipici e singolari.

Andando nel particolare, le piccole e medie imprese si caratterizzano per le seguenti peculiarità:

- Il management dell’impresa è indipendente. Generalmente la figura del manager e del proprietario coincide;
- La proprietà dell’impresa è nelle mani di un singolo individuo o di un piccolo gruppo;
- Il luogo geografico dell’impresa è in prevalenza locale posizionato dove vivono anche i lavoratori e i proprietari dell’impresa
- La dimensione dell’impresa è piccola in relazione alle più grandi unità sul campo.

---

<sup>1</sup> Mattiacci A. Ceccotti F. 2005 “Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessione a margine di un’esperienza d’impresa”

<sup>2</sup> Carson D. 1990. European journal of Marketing

Tuttavia “qualsiasi impresa può essere considerata piccola quando il volume di vendita, il capitale investito e il numero dei dipendenti sono rappresentate da cifre poco significative rispetto alla più grande impresa del settore”<sup>3</sup>.

La difficoltà della formulazione della definizione di piccola e media impresa è dovuta all’assenza di parametri qualitativi e quantitativi che garantiscono una definizione univoca; tale definizione infatti varia, sia in base al settore produttivo d’appartenenza sia allo scopo sottostante la classificazione<sup>4</sup>.

Più correttamente, si può parlare di piccole e medie imprese in due sensi diversi:

- In senso assoluto: pochi dipendenti, capitale limitato, vertice con competenze non specialistiche composto da poche persone o una sola persona;
- In senso relativo: se in relazione alle altre imprese che operano nel medesimo settore la dimensione dell’impresa risulta contenuta.

Oltre a parametri di natura quantitativa (capitale investito, fatturato, valore aggiunto), è necessario dunque, per una maggiore completezza nella definizione, considerare anche i parametri qualitativi come ad esempio:

- Coincidenza tra soggetto economico e management;
- Quota di mercato ridotta;
- Ridotto numero dei dipendenti;
- Scarsa specializzazione del management;
- Difficoltà di accesso al credito, specie nel medio lungo termine;
- Scarso potere contrattuale verso terzi.

Un’altra peculiarità si concretizza nell’analisi della relazione tra famiglia ed impresa, tale binomio si concretizza generalmente in una sorta di sovrapposizione che generalmente può essere di 2 tipologie:

- Totale: laddove le risorse finanziarie e il capitale umano di cui l’impresa ha bisogno sono forniti direttamente dalla famiglia proprietaria;
- Parziale: quando, una volta varcata una “soglia” dimensionale minima, l’impresa è fornitrice soltanto di una parte delle competenze e delle risorse necessarie per l’attività posta in essere.

Questa sovrapposizione ha un notevole impatto sulla capacità dell’impresa di reagire agli stimoli dell’ambiente esterno, sui percorsi di sviluppo dell’impresa e sui meccanismi di funzionamento.

---

<sup>3</sup> Steinhoff D. 1978 “Small business management fundamentals”

<sup>4</sup> Zappa G. 1957 “Le produzioni nell’economia dell’impresa”

## 1.2 PMI: definizione e cenni storici.

“Le microimprese e le piccole e medie imprese costituiscono il motore dell’economia europea. Sono una fonte essenziale di lavoro, generano spirito imprenditoriale e innovazione nell’UE e sono quindi essenziali per favorire la competitività e l’occupazione. La nuova definizione di PMI, entrata in vigore il 1° Gennaio 2005, rappresenta un importante passo verso il miglioramento dell’ambiente operativo delle PMI e ha lo scopo di promuovere l’imprenditorialità, gli investimenti e la crescita. La definizione è stata elaborata dopo ampie consultazioni con le parti interessate coinvolte e ciò prova che l’ascolto delle PMI è un elemento fondamentale per la realizzazione efficace degli obiettivi di Lisbona”<sup>5</sup>.

Queste le parole di Gunter Verheugen, membro della commissione europea responsabile per le imprese e l’industria, in merito all’entrata in vigore nel primo Gennaio 2005 della nuova definizione comunitaria della pmi.

Oltre alla ridefinizione del Gennaio 2005, una svolta storica importante si è avuta con la raccomandazione del 2003 (Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003) che va a sostituire la 96/280/CE con un testo aggiornato, con la finalità di assicurare una maggiore efficacia e coerenza delle azioni svolte dalle Pmi sia in ambito comunitario sia in ambito nazionale<sup>6</sup>.

La raccomandazione del 2003 considera come impresa ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica che assume, che eserciti un’attività economica. Essa definisce inoltre i requisiti dimensionali per le PMI.

Sulla base di tali requisiti, sono definite PMI le imprese che:

- Hanno meno di 250 occupati;
- Hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Tab 1.1 tipologia pmi<sup>7</sup>

<b>Dimensione aziendale</b>	<b>Dipendenti</b>	<b>Fatturato</b>	<b>Totale di bilancio</b>
<b>MICRO</b>	Fino a 10	Fino a 2 milioni	≤ 2 milioni

<sup>5</sup> Gunter Verheugen, membro della Commissione europea responsabile per le imprese e l’industria.

<sup>6</sup> Fino al 1996, ogni stato europea adottava una propria definizione di PMI.

<sup>7</sup> La raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE definisce la categoria dimensionale delle piccole e medie imprese. Il legislatore nazionale l’ha recepita con Decreto Ministeriale il 18 Aprile 2005.

<b>PICCOLA</b>	Fino a 50	Fino a 10 milioni	≤ 10 milioni
<b>MEDIA</b>	Fino a 250	Fino a 50 milioni	≤ 43 milioni

La tabella ai sensi della raccomandazione 2003/361/CE definisce la seguente suddivisione:

- Microimpresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 10 e il fatturato annuo o il totale in bilancio non supera i 2 milioni di Euro;
- Piccola impresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 50 e il fatturato annuo non supera i 10 milioni di Euro;
- Media impresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 250 e il fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro o il totale in bilancio non supera i 43 milioni di Euro.

È necessaria aprire una parentesi sulle microimprese dal momento che anche se erano già state definite nella raccomandazione 96/280/CE, l'unico requisito a loro attribuito era quello del numero di dipendenti (inferiore a 10). Con la nuova raccomandazione viene invece definita con nuovi parametri, simili a quelli utilizzati per definire piccola e media impresa, acquisendo anche riconoscimento del suo valore sociale.

### 1.3 PMI italiane: dati e caratteristiche.

Le microimprese, le piccole imprese e le medie imprese svolgono un ruolo cardine nell'economia europea arrivando a rappresentare circa il 99,5% del totale delle imprese comunitarie, oggi giorno se ne contano più di 24 milioni in tutta Europa e occupano circa 80 milioni di posti di lavoro. In Italia le PMI rappresentano il tessuto connettivo dell'economia nazionale. A soddisfare i requisiti di PMI in Italia sono 3 718 236 imprese che costituiscono il 99.9% della totalità delle imprese presenti sul territorio italiano<sup>8</sup>; le seguenti tabelle forniranno un quadro completo sul panorama delle imprese presenti sul territorio italiano:

Tab 1.2 numero di imprese in italia e la relativa quota di mercato<sup>9</sup>

<b>TIPOLOGIA IMPRESE</b>	<b>NUMERO IMPRESE</b>	<b>QUOTA</b>
Microimprese	3 527 452	94.8%
Piccole imprese	171 658	4.6%
Medie imprese	19 126	0.5%
<b>PMI</b>	<b>3 718 236</b>	<b>99.9%</b>
Grandi imprese	3 139	0.1%
<b>Totale</b>	<b>3 721 375</b>	<b>100%</b>

Analizzando il quadro concernente il numero di imprese presenti sul territorio italiano si nota subito che la maggior parte di esse sono microimprese.

Le microimprese infatti costituiscono il 94.8% delle imprese totali sul territorio italiano collocandosi addirittura 2.4 punti percentuali sopra la quota media del resto dei paesi dell'Unione Europea, mentre la quota di presenza delle Grandi Imprese<sup>10</sup> costituisce solamente lo 0.1% percentuale che risulta essere la metà della media del resto dei paesi dell'UE.

Per quanto riguarda il numero dei dipendenti l'Italia si presenta nel seguente modo:

<sup>8</sup> Dati provenienti dal rapporto Cerved del 2016.

<sup>9</sup> Stime per il 2015 elaborate da DIW Econ sulla base di dati relativi al periodo 2011-2014 forniti dalla banca dati sulle statistiche strutturali d'impresa di Eurostat. I dati si riferiscono all'"economia d'impresa" comprendente industria, edilizia, commercio e servizi, ma non le imprese dei settori agricolo, della silvicoltura e della pesca, né i servizi essenzialmente non commerciali come l'istruzione e la sanità.

<sup>10</sup> Si definisce Grande Impresa ogni impresa con 250 o più effettivi oppure ogni impresa anche con meno di 250 effettivi ma con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un bilancio superiore ai 43 milioni di euro. Tale definizione discende da quella relativa alla Piccola e Media Impresa data dalla raccomandazione della CE 2003/361/CE e recepita in Italia con il D.M. del 18/04/2005.

Tab 1.2.1 numero dei dipendenti e quota<sup>11</sup>

<b>TIPOLOGIA IMPRESE</b>	<b>NUMERO DIPENDENTI</b>	<b>QUOTA</b>
Microimprese	6 629 987	45.8%
Piccole imprese	3 049 375	21.1%
Medie imprese	1 837 003	12.7%
<b>PMI</b>	<b>11 516 365</b>	<b>79.6%</b>
Grandi imprese	2 960 003	20.4%
<b>Totale</b>	<b>14 476 368</b>	<b>100%</b>

L'80% della totalità dei dipendenti occupati nelle imprese italiane risulta alle dipendenze delle PMI. Tale dato, in linea con la quota di presenze delle imprese, crea un solco con il resto dell'Unione Europea, fornendo informazioni utili sulla diversità della situazione economica italiana.

Infatti l'occupazione media nelle PMI del resto dell'Europa risulta essere quasi 13 punti percentili inferiore a quella italiana, mentre l'occupazione nelle Grandi Imprese è nettamente superiore, ammonta infatti al 33.1% il tasso di occupazione medio delle Grandi Imprese nell'UE<sup>12</sup>, maggiore di 12.5 punti percentili rispetto a quello italiano.

In virtù dei dati riportati si possono riassumere i seguenti aspetti chiave sulla realtà economica italiana:

- I settori tradizionali hanno ancora un peso prevalente nel sistema imprenditoriale del paese
- I modelli di controllo e di gestione risultano ancora a carattere familiare, così come il patrimonio dell'impresa.
- La prevalenza di piccole, medie e micro imprese nelle quali si verifica la presenza di un imprenditore in contemporanea con l'assenza di un'adeguata struttura manageriale.

Un altro aspetto da analizzare è la questione della "gestione accentrata" infatti indipendentemente dalla tipologia di impresa o dal tipo di assetto organizzativo, sotto l'aspetto decisionale le PMI si caratterizzano per il fatto che le decisioni, che esse siano strategiche o operative, dipendono esclusivamente dal singolo imprenditore, dalle sue idee e dalle sue capacità o in alcuni casi da un

<sup>11</sup> Eurostat, 2014. I dati si riferiscono all'"economia d'impresa" comprendente industria, edilizia, commercio e servizi, ma non le imprese dei settori agricolo, della silvicoltura e della pesca, né i servizi essenzialmente non commerciali come l'istruzione e la sanità

<sup>12</sup> Eurostat 2014.

ristretto numero di soggetti. Nella maggior parte dei casi si tratta di collaboratori o persone che hanno vissuto in prima persona, spalla a spalla con l'imprenditore, soddisfazioni, impegno e fatiche. Generalmente sono uomini che hanno trascorso la medesima avventura dell'imprenditore e che sono cresciuti parallelamente con lo sviluppo dell'impresa.

## **1.4 Principali forme organizzative delle PMI**

Ogni azienda esistente prima che essere un sistema economico è principalmente un'organizzazione umana. Il nostro stesso codice civile definisce l'azienda come il complesso delle persone e dei beni organizzati dagli imprenditori per l'esercizio d'impresa<sup>13</sup> ed è proprio infatti sulle persone che si focalizza l'esercizio d'impresa. Si può infatti definire l'azienda come l'insieme della totalità di relazioni interpersonali mosse da competenza, motivazione, efficienza generale e interrelazione tra le persone che la compongono.

Quando si parla di relazioni interpersonali all'interno di un'azienda è necessario chiarire alcuni punti focali di non secondaria importanza:

- In che modo sono concepiti e percepiti gli obiettivi;
- In che maniera avviene la comunicazione all'interno dell'azienda e tra i vari settori
- In che modo sono prese le decisioni;
- Quali sono i criteri di controllo e come viene esercitato;
- In che modo si sviluppano i rapporti interpersonali all'interno della struttura organizzativa;
- Quali sono le motivazioni che spingono l'impresa al conseguimento dei suoi obiettivi;
- Quale influenza hanno nello svolgimento delle attività e nei conseguimento dei risultati.

Sulla base di pratiche quotidiane di chi lavora nelle aziende o per le aziende, sono state riassunte le principali forme organizzative in 4 differenti tipologie:

- Autoritaria;
- Paternalistica;
- Consultiva;
- Partecipativa.

---

<sup>13</sup> Codice Civile, art 2555

### 1.4.1 La forma autoritaria

La forma autoritaria è una tipologia organizzativa molto comune tra le piccole imprese e le microimprese, essa è caratterizzata dalla forte presenza del titolare, figura che nella maggior parte dei casi coincide con il creatore dell'impresa stessa. Le sue competenze e conoscenze sono ancora sufficientemente elevate per sostenere e gestire tutti i processi necessari per l'attività d'impresa. Tuttavia l'accentramento al vertice di tutte le decisioni e informazioni tendono a prevalere sull'oggettività delle valutazioni generando così una scarsa interazione generale tra i vari componenti.

Schematizzando il quadro generale derivante dalla forma autoritaria si possono analizzare gli effetti sui seguenti elementi:

Relazioni tra i componenti dell'organizzazione:

- Paura generale e atteggiamento servile nei confronti del o dei titolari;
- Forte competitività tra i colleghi finalizzata ad accaparrarsi le attenzioni della direzione;
- Risorse umane strumentalizzate ai fini aziendali;
- Imposizione della propria leadership da parte dell'imprenditore.

Ambiente motivazionale:

- Obiettivi principali: sicurezza del posto di lavoro e guadagno;
- Desiderio di raggiungere le ricompense proposte dall'impresa o la volontà di evitare le punizioni impartite dal proprietario.

Responsabilizzazione:

- Nessuna richiesta di iniziativa e creatività;
- Solo ai vertici dell'organizzazione.

Formazione del personale:

- Principalmente casuale o a necessità;
- Quasi totale assenza di teamwork.

Comunicazione:

- Quasi mancata comunicazione laterale.
- Informazioni limitate e finalizzate allo svolgimento dei compiti

Obiettivi:

- Aspettative incerte del personale;
- Obiettivi scelti dal vertice aziendale;
- Negligenza del personale nei confronti di obiettivi impegnativi.

Decisioni:

- Operate dal vertice aziendale;

- Principalmente intuitive e non strategiche.

Controllo:

- Rilevante solo per il vertice dell'impresa;
- Finalizzato allo scopo di ricerca del colpevole in caso di problemi dell'impresa.

Tendenzialmente, le aziende caratterizzate da questo modello non percepiscono la necessità di implementazioni professionali ai fini innovativi.

## **1.4.2 La forma paternalistica**

Risulta molto simile al modello analizzato in precedenza, le differenze si ritrovano in alcuni degli aspetti formali e in alcuni atteggiamenti. La partecipazione aziendale risulta aumentata ed è finalizzata al processo di crescita.

Il quadro generale della forma paternalistica risulta il seguente:

Relazioni tra i componenti dell'organizzazione:

- Paura generale e atteggiamento servile nei confronti del o dei titolari;
- Forte competitività tra i colleghi finalizzata ad accaparrarsi le attenzioni della direzione;
- Atteggiamento severo ma bonario nei confronti dei collaboratori e dei dipendenti;
- Imposizione della leadership dell'imprenditore ma in maniera benevola.

Ambiente motivazionale:

- Obiettivi principali: sicurezza del posto di lavoro e guadagno;
- Desiderio di raggiungere le ricompense proposte dall'impresa o la volontà di evitare le punizioni impartite dal proprietario, in questo caso però le punizioni sono solo occasionali.

Responsabilizzazione:

- Nessuna richiesta di iniziativa e creatività, tuttavia nei livelli più bassi a volte si tende ad autoresponsabilizzarsi ai fini di compiacere i vertici dell'impresa;
- Solo ai vertici dell'organizzazione.

Formazione del personale:

- Effettuata per il nuovo personale;
- Maggiore specializzazione;
- Teamwork presente ma in maniera molto lieve.

Comunicazione:

- Quasi mancata comunicazione laterale.
- Informazioni limitate e finalizzate allo svolgimento dei compiti

Obiettivi:

- Aspettative incerte del personale;
- Obiettivi scelti dal vertice aziendale, con una scarsa influenza su di essi da parte del personale;
- Negligenza o indifferenza del personale nei confronti di obiettivi impegnativi.

Decisioni:

- Per la maggioranza operate dal vertice aziendale;
- Operate sulla base di analisi e valutazioni precise.

Controllo:

- Rilevante solo per il vertice dell'impresa;
- Finalizzato allo scopo di ricerca del colpevole in caso di problemi dell'impresa.

Per via della sua somiglianza con la struttura autoritaria ma con elementi che rendono l'ambiente più evoluto e "benevolo", la forma paternalistica è nota anche come "autoritarismo benevolo".

### **1.4.3 la forma consultiva**

La forma consultiva presenta, a differenza delle forme analizzate in precedenza, una maggiore crescita riguardante la circolazione della informazioni, esse infatti non restano sigillate all'interno del vertice aziendale ma circolano in tutte le direzioni.

Le scelte vengono operate dopo varie consultazioni e in merito a ciò si sviluppa molto di più la componente teamwork, quasi assente nelle altre forme. Gli elementi considerati marginali nella forma autoritaria e paternalistica quali la creatività, la capacità di iniziativa e l'assunzione di responsabilità, nella forma consultiva assumono importantissima rilevanza.

Analizzando nei particolari gli elementi possiamo riassumerli così:

Relazione tra i componenti dell'organizzazione:

- Rapporto collaborativo con il vertice e i superiori;
- Forte affievolimento della concorrenza tra colleghi;
- Leadership non più imposta dal vertice ma condivisa;
- Ambiente caratterizzato dalla forte fiducia reciproca;

Ambiente motivazionale:

- Accrescimento delle proprie capacità ed esperienza, guadagno economico;
- Sistema ben regolamentato con un chiaro sistema di ricompense e punizioni.

Responsabilizzazione:

- Presente nei livelli medi ed alti
- Nei livelli più bassi è presente solo relativamente alle strette conoscenze del personale;

#### Formazione del personale:

- Addestramento formale;
- Obiettivo di raggiungimento di formazione specialistica;
- Teamwork molto presente.

#### Comunicazione:

- Comunicazione trasversale, le informazioni rilevanti restano all'interno del vertice aziendale.

#### Obiettivi:

- Possibilità di influenza sugli obiettivi da parte del personale;
- Obiettivi scaturiti da consultazione;
- Attraverso incentivi si possono convincere tutto il personale a lavorare agli obiettivi impegnativi.

#### Decisioni:

- Non operate solamente dal vertice ma frutto di consultazioni ed interventi;
- Spesso operate in base alle competenze più elevate all'interno dell'impresa.

#### Controllo:

- Orientato alla valutazione delle prestazioni di ogni dipendente;
- Prevalentemente operato sotto volontà del vertice.

La forma consultiva è la forma organizzativa più comune tra le PMI che hanno varcato le soglie di complessità e dimensioni che garantivano alle forme organizzative analizzate in precedenza (caratterizzate dalla centralità della proprietà o dell'imprenditore) di essere ancora economicamente sostenibili.

### **1.4.4 la forma partecipativa**

La forma organizzativa di tipo partecipativo è caratterizzata da un forte clima collaborativo tra ogni livello e settore dell'organizzazione e da un notevole incremento dell'importanza del contributo personale. E' viva l'intenzione di mantenere alte le motivazioni (sia di natura economica sia di natura sociale) dei dipendenti e di tutti i membri dell'impresa con lo scopo di favorire lo sviluppo dell'azienda.

Possiamo riassumere i valori dell'organizzazione nei seguenti punti:

- Creatività e iniziativa
- Valorizzazione degli individui operanti nell'impresa
- Responsabilizzazione elevata
- Professionalità nelle competenze.

La circolazione delle informazioni è finalizzato alla ponderazione di scelte e decisioni finalizzate allo sviluppo dell'impresa. Le decisioni non sono più limitate ad una piccola parte dell'impresa ma scaturiscono dal teamwork.

Relazioni tra i componenti dell'organizzazione:

- Estrema collaborazione;
- Leadership scaturita da competenze personali e del tutto spontanea;
- Forte fiducia tra tutti i componenti dell'impresa;
- Il vertice viene percepito dai dipendenti molto più vicino.

Ambiente motivazionale:

- Ricompense per i meriti, incremento delle proprie competenze;
- Valutazioni a fini esclusivamente di miglioramento della propria capacità lavorativa.

Responsabilizzazione:

- Presente in tutti i livelli dell'impresa;
- Creatività richiesta e incrementata;
- Focalizzazione sul raggiungimento di obiettivi comuni.

Formazione del personale:

- Presenza e diffusione dell'addestramento;
- Teamwork molto presente e importante.

Comunicazione:

- Le informazioni non restano sigillate nel vertice dell'impresa ma si muovono in tutte le direzioni, anche le informazioni più importanti.

#### Obiettivi:

- Le aspettative degli individui operanti nell'impresa vengono tenute fortemente in considerazione dal vertice;
- Gli obiettivi scaturiscono anche da una forte influenza del personale;
- Vengono selezionati in seguito al lavoro di gruppo;

#### Decisioni:

- Operate ad ogni livello dell'organizzazione;
- Operate in base a competenze e informazioni;

#### Controllo:

- L'interesse alla misurazione dei risultati è diffuso in tutti i livelli della struttura;
- E' finalizzato all'automiglioramento.

Rappresenta il punto più elevato che una PMI può raggiungere per quanto riguarda l'organizzazione. Il connubio tra esigenze legate alla crescita dell'impresa e esigenze delle persone che vi lavorano garantisce il raggiungimento di risultati migliori e lo sviluppo di forti collaborazioni professionali.

# CAPITOLO SECONDO

## La struttura organizzativa e il suo ruolo nelle PMI

### 2.1 La struttura organizzativa: definizioni e origine

Con il termine struttura organizzativa, si fa riferimento all'insieme sistematico dei meccanismi e degli organi aziendali attraverso i quali si compiono le azioni e l'amministrazione dell'azienda.

Definendo la struttura organizzativa di un'impresa si pone chiarezza sui ruoli, sulle mansioni e sulle funzioni di tutti gli individui che orbitano all'interno dell'azienda, essa infatti pone risposta a domande del tipo "chi svolge quale ruolo?".

La finalità principale delle strutture organizzative si può identificare con il raggiungimento da parte dell'impresa dei suoi obiettivi e che tutte le attività vengano svolte con il massimo dell'efficienza e dell'efficacia il tutto con un impiego minimo di risorse.

Risulta fondamentale dunque definire i ruoli, come ad esempio chi è l'addetto alle vendite, chi degli acquisti, chi della produzione, dell'amministrazione, ecc.

Per ogni compito svolto e per ogni ruolo assunto nell'organizzazione è indispensabile stabilire chi ne sia il responsabile, a chi fa capo il responsabile e chi sono i partecipanti diretti del responsabile di tale funzione.

Un'altra interessante definizione vede la struttura organizzativa come lo strumento attraverso il quale l'impresa, o meglio, l'organizzazione, può realizzare i propri obiettivi<sup>14</sup>.

La struttura dunque non viene analizzata come un organismo a se stante ma viene vista come diretta conseguenza di un processo logico, effettuato da parte della direzione dell'organizzazione stessa, è proprio questo processo che consente di chiarire e di programmare quali sono le attività da svolgere al fine di realizzare gli obiettivi dell'impresa, come devono svolgersi le relazioni tra le persone, come devono essere gestite posizioni, unità e tutti i collegamenti tra le varie parti della struttura. La struttura organizzativa rappresenta il risultato dell'intero processo sopra citato.

---

<sup>14</sup> Il Giornale delle PMI, "La struttura organizzativa", Giuseppe Monti, 4 febbraio 2015

L'origine della struttura organizzativa non è casuale, la sua determinazione e la sua configurazione sorgono dal bisogno di adeguamento a situazioni concrete delle singole organizzazioni in termini di risorse di uomini, mezzi, di necessità tecniche, economiche e sociali, di obiettivi<sup>15</sup>.

Essa non può essere plasmata su un modello astratto, non derivano da leggi o principi astratti, assoluti, si genera infatti dall'analisi di singole condizioni e in prospettiva del conseguimento di un obiettivo preciso.

La necessità di adeguamento alle esigenze dell'impresa e il continuo evolversi di queste esigenze fanno in modo che la struttura organizzativa non sia statica ma sia un assetto dinamico dell'organizzazione. Non sono necessari quindi modelli a cui ispirarsi o astratti, ma piuttosto modalità attraverso le quali analizzare l'ambiente in cui opera l'impresa e la sua evoluzione, in modo tale da poter costruire trame attraverso le quali operare. E' questo il motivo principale per il quale ci si imbatte in imprese molto simili tra loro per dimensione e attività ma tuttavia contraddistinte da strutture diverse ed in egual modo efficaci.

Per comprendere meglio i motivi dell'adozione di una struttura organizzativa è necessario seguirla nel continuum del suo sviluppo. Inizialmente, quando tutte le operazioni di un'impresa sono gestite e svolte da una singola persona per raggiungere il suo personale obiettivo non sussiste nessun problema riguardante la struttura; tuttavia, anche se in fase embrionale, la struttura già esiste, come il cuore di un alveare attorno al quale si svolgono tutte le altre attività e funzioni.

Con il passare del tempo e l'incremento del lavoro, una singola persona non è più sufficiente in relazione alla mole di attività da portare a compimento, è dunque indispensabile che sopraggiunga l'aiuto di qualche altra persona (un operaio, un contabile, un segretario ecc.) alla quale verranno commissionate delle attività da svolgere, compiti di natura esecutiva, mentre i compiti più importanti e le funzioni direzionali resteranno nelle mani del titolare dell'impresa. Sorge così il principio della divisione del lavoro. Tale principio rappresenta le fondamenta dell'organizzazione e il fulcro su cui si basa la sua stessa esistenza.

## **2.2 La struttura organizzativa: la condivisione delle informazioni**

Definendo la struttura organizzativa ne possiamo ricavarne i tre elementi chiave:

- Definisce i rapporti dipendenti-vertice, i livelli gerarchici e lo span of control;
- Identifica il raggruppamento di individui in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione;
- Comprende la progettazione di sistemi che assicurano una comunicazione e un coordinamento efficaci e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative.

---

<sup>15</sup> Giuseppe Monti, 4 febbraio 2015

Questi elementi fanno riferimento ad aspetti sia orizzontali sia verticali dell'organizzazione. I primi due elementi citati rappresentano la gerarchia verticale, mentre il terzo riguarda le modalità di interazione tra i dipendenti.

Il flusso di informazioni in un'organizzazione dovrebbe essere sia verticale sia orizzontale e finalizzato al raggiungimento degli obiettivi generali. Generalmente i collegamenti verticali sono progettati per il controllo, quelli orizzontali sono progettati per la collaborazione ed il coordinamento.

Ci sono due strade che può prendere un'organizzazione, si può orientare verso un'organizzazione tradizionale finalizzata all'efficienza e più incline a comunicazione e controllo verticale, oppure si può volgere verso una learning organization, più innovativa e flessibile, orientata principalmente al coordinamento e comunicazione orizzontali.

L'organizzazione verticale progettata per l'efficienza generalmente presenta le seguenti caratteristiche:

- Compiti specializzati;
- Ambiente molto regolamentato, gerarchie rigide;
- Scarsa presenza di teamwork;
- Processo decisionale limitato ai vertici dell'azienda.

L'organizzazione orizzontale progettata per l'apprendimento presenta le seguenti caratteristiche:

- Condivisione dei compiti e maggiore responsabilizzazione;
- Gerarchia blanda e poche regole;
- Molto teamwork;
- Processo decisionale decentrato.

Non è raro che molte organizzazioni, che siano PMI o Grandi Imprese, prima di trovare il giusto equilibrio tra centralizzazione e decentralizzazione debbano procedere per tentativi.

## **2.3 Strutture organizzative nelle PMI: la struttura semplice**

La struttura organizzativa semplice si adegua in maniera efficace ad aziende piccole, generalmente Piccole Imprese o Microimprese, caratterizzate da combinazione di prodotti semplici e ad una clientela omogenea e con la dominanza della funzione commerciale. Si adatta alle aziende a conduzione familiare caratterizzate dalla centralizzazione delle decisioni.

Questa struttura prende il nome di semplice perché è realmente la struttura più semplice esistente, con un livello minimo di varietà interna e con la presenza di solamente 2 livelli gerarchici, comprende infatti esclusivamente operai e un imprenditore.

Non vi è personale intermedio, l'imprenditore organizza il lavoro ed è presente fortemente in tutte le azioni svolte dall'impresa e comunica in maniera diretta con i suoi dipendenti. Le funzioni più

specifiche ma considerate meno importanti come l'amministrazione vengono esternalizzate. Al più, ad essere posto su un livello intermedio, vi è una segretaria che in ogni caso non svolge un ruolo di tramite tra vertice e operai.

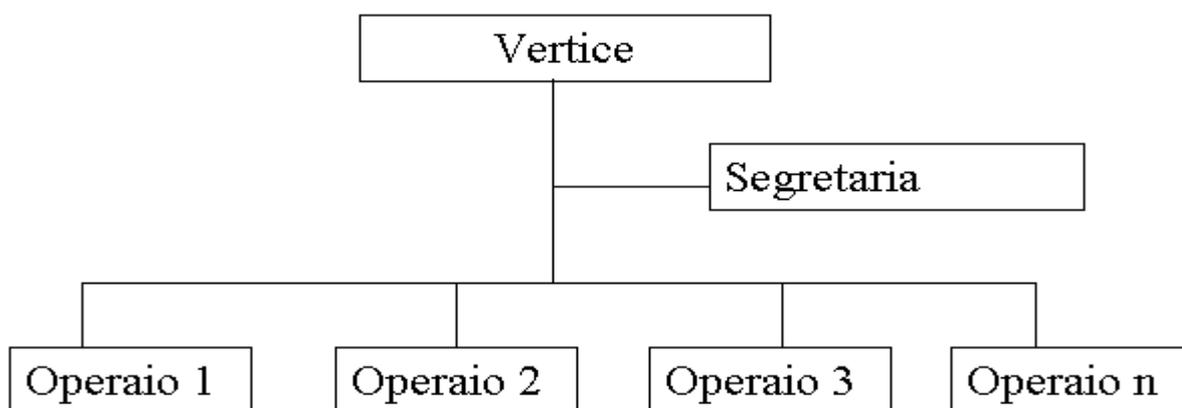
Le caratteristiche del modello semplice possono essere riassunte nei seguenti punti:

- Vertice e nucleo presenti in tutte le attività aziendali;
- Centralizzazione elevata;
- Livello basso di formalizzazione;
- Quasi assente differenziazione verticale;
- Quasi assente differenziazione orizzontale.

Come si può notare dagli elementi chiave, questa struttura aderisce perfettamente alla forma organizzativa di tipo autoritario e a quella di tipo paternalistico, affrontate nel capitolo precedente.

L'organigramma si presenta nel seguente modo:

Figura 1. La struttura semplice<sup>16</sup>



## 2.4 La struttura organizzativa nelle PMI: la struttura Funzionale

Come si può evincere dal nome, nella struttura funzionale, tutte le attività dell'organizzazione vengono raggruppate a seconda di funzioni fondamentali: acquisti, vendita, produzione, vengono sfruttate così le economie di esperienza e di scala che da essa scaturiscono, grazie all'utilizzo di un principio noto come principio di similarità.

La nascita di questa struttura si verifica quando l'imprenditore arriva al punto da non riuscire più a prendere da solo tutte le decisioni e non è più capace di esercitare da solo il controllo sull'intera organizzazione, per cui realizza che c'è la necessità di condividere il potere direzionale,

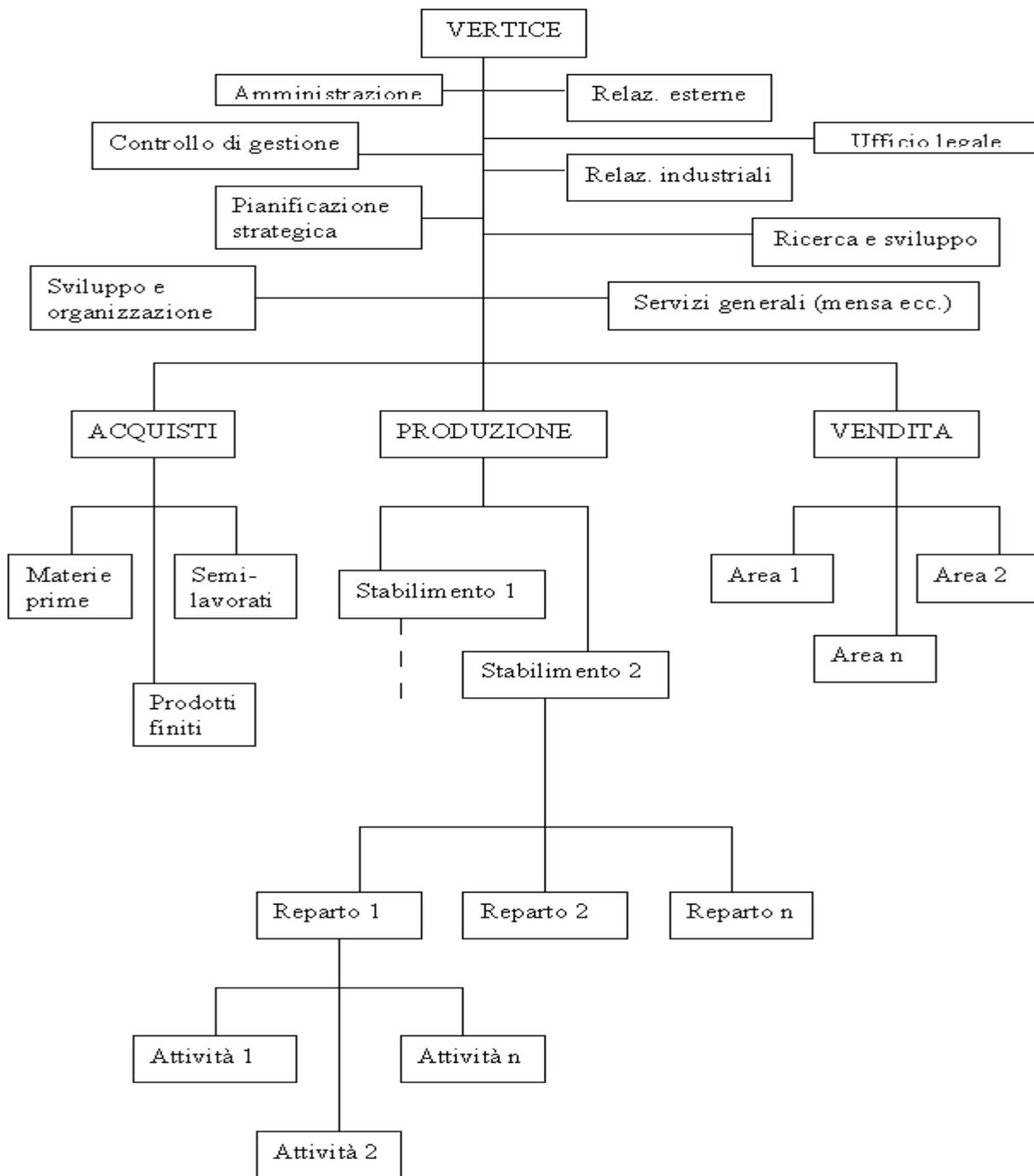
<sup>16</sup> V.Perrone, Le strutture organizzative d'impresa, EGEA, Milano, 1990

nominando dei responsabili di area. Hanno così vita le unità organizzative, mediante l'insieme di personale con competenze comuni, finalizzato al raggiungimento di un determinato obiettivo.

Nasce dunque sia una dimensione orizzontale, derivante dalla maggiore divisione del lavoro e dalla specializzazione delle mansioni, sia una dimensione verticale, con l'aggiunta di più livelli gerarchici tra vertice e nucleo operativo.

L'organigramma di questa struttura si configura così:

Figura 2. La struttura funzionale (Perrone, Le strutture organizzative d'impresa, EGEA, Milano, 1990)



Come si evince dalla tabella, la struttura si presenta molto rigida, dunque adatta ad ambienti competitivi stabili, non molto dinamici, caratterizzate da richieste di mercato costanti che

garantiscono l'efficacia delle economie di scala nella distribuzione, nella produzione e nell'acquisto.

Le principali caratteristiche della struttura funzionale si possono riassumere così:

- Ripartizione delle responsabilità secondo le funzioni primarie dell'azienda;
- Finalizzato allo svolgimento delle attività in condizioni di efficienza;
- La sua efficacia dipende strettamente dalle condizioni seguenti: pochi prodotti a lungo ciclo vitale; tecnologia stabile; ambiente stabile.
- Forte accentramento delle responsabilità;
- Scomposizione degli obiettivi aziendali in "mini obiettivi" per le diverse funzioni svolte all'interno dell'impresa da parte delle varie unità.

Esistono delle tecniche atte a ridurre la rigidità della struttura funzionale e renderla adattabile ai mutamenti ambiente.

I principali accorgimenti atti a limare la rigidità della struttura funzionale sono i ruoli integratori.

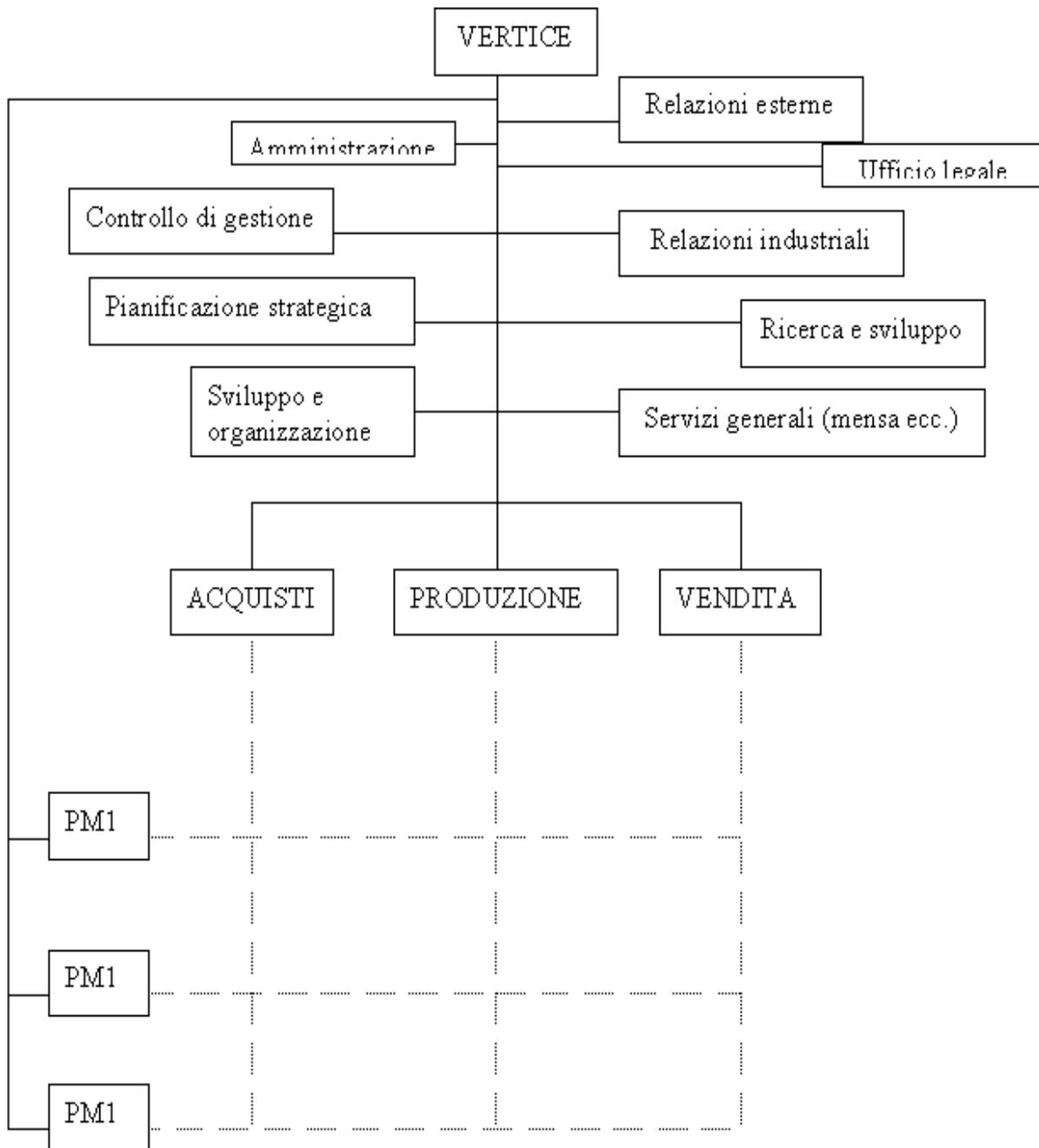
I ruoli integratori sono dei manager che si occupano ognuno dei prodotti a loro assegnati e si impegnano a seguire la propria programmazione, venendo incontro ai bisogni dei direttori di funzione ai fini dell'ottimale allocazione di risorse e l'efficiente distribuzioni di queste ultime nell'organizzazione.

Ad esempio, se l'organizzazione produce progetti piuttosto che prodotti, le modifiche avverranno per i Project Manager, nell'altro caso Product Manager. Le differenze tra questi due ruoli sono numerose e di grande importanza: il Project Manager è a capo dell'intero progetto, compresa la redditività di quest'ultimo, mentre il Product Manager si occupa esclusivamente del suo coordinamento.

Le caratteristiche dei ruoli integratori si riassumono nel compito di coordinare e dirigere il flusso di lavoro, si dividono in 4 categorie quali il Product Manager, il quale compito è gestire e coordinare il prodotto, il Project Manager che si occupa della gestione di un progetto fino alla sua realizzazione, il Brand Manager che gestisce il marchio aziendale e infine il Client Manager il cui compito è la gestione del target dell'impresa o comunque uno dei target al quale alcuni prodotti sono destinati.

La seguente tabella mostra i mutamenti della struttura funzionale con l'aggiunta dei ruoli integratori:

Figura 3. Struttura funzionale con ruoli integratori



L'aggiunta dei ruoli integratori, risolve in parte alcuni problemi della struttura funzionale quali la sua eccessiva rigidità, tuttavia restano invariati alcuni problemi interni della struttura.

La prima patologia è relativa ai limiti dei sistemi operativi: i problemi infatti che incorrono tra le diverse funzioni trovano forti ostacoli alla loro risoluzione, seppure non distanti per quanto riguarda i processi produttivi, dal punto di vista decisionale sono molto distanti. Per essere affrontati questi problemi devono risalire numerosi livelli della scala gerarchica della struttura.

La seconda problematica si trova nell'ambiente motivazionale, infatti la struttura per essere efficace ed efficiente necessita di una grande programmazione del lavoro (ottica fordista-

taylorista) arrivando ad annichilire la creatività dei dipendenti che risultano essere delle sorte di macchine, questo sentimento genera una serie di ripercussioni:

Una delle ripercussioni più gravi è la demotivazione, all'essere trattati come macchine e dinanzi alla realizzazione che non vi è nessun tipo di personalizzazione del proprio lavoro, i dipendenti reagiscono in maniera frustrata e spesso controproducente, a questo si collega l'uniformizzazione che garantisce una maggiore efficacia della comunicazione interna ma riduce la varietà delle competenze del personale, tendendo a spersonalizzarlo e a demotivarlo fortemente. Alla demotivazione si aggiungono anche la forte rigidità organizzativa e la mancanza di innovazione, derivanti dalla ripetitività dei comportamenti interni e all'appassimento delle capacità individuali derivante dall'oppressione della creatività individuale.

La struttura funzionale e la struttura semplice, per via della loro semplicità e immediatezza si presentano come le migliori strutture organizzative per le PMI, infatti il ridotto numero dei dipendenti e la forte centralità dell'imprenditore portano spesso quest'ultimo a favorire queste tipologie di strutture.

Nel terzo capitolo, attraverso alcuni strumenti di progettazione organizzativa, andremo ad analizzare nel particolare l'assetto organizzativo di una PMI, spiegando passo per passo le fasi della costruzione dell'organizzazione.

# CAPITOLO TERZO

## Il caso dell'impresa Rossi

### 3.1 L'introduzione dell'impresa Rossi

Come chiarito nei capitoli precedenti, alla categoria delle Microimprese, Piccole Imprese e Medie Imprese (PMI) appartengono tutte le imprese che occupano meno di 250 persone e il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro e/o il cui totale di bilancio non superi i 43 milioni di euro<sup>17</sup>.

All'interno della categoria di PMI, si definisce Piccola Impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e che realizza un fatturato annuo e/o un totale di bilancio annuo non superiore ai 10 milioni di euro<sup>18</sup>.

Proprio in quest'ultima categoria si colloca l'impresa Rossi, una piccola impresa operante nel settore dei servizi, precisamente si propone al mercato come punto di nolo di bagni chimici mobili<sup>19</sup>.

L'impresa Rossi venne fondata all'inizio del secondo decennio del duemila, da un'intuizione del signor Rossi stesso:

L'affiorare di nuovi cantieri e il sempre crescente numero di eventi sportivi, concerti e sagre, spinsero il signor Rossi a intraprendere l'attività di noleggio dei bagni chimici, sulla scia anche e soprattutto dell'esperienza americana che utilizzava questi prodotti già dalla fine degli anni 80.

L'impresa Rossi, ad oggi, occupa in totale 14 persone: un direttore generale; un direttore operativo; un responsabile marketing e relazioni esterne; un responsabile delle finanze; un responsabile delle risorse umane; nove operai.

Come nella maggior parte delle PMI, l'assetto gestionale dell'impresa Rossi si presenta caratterizzato dalla centralità dell'imprenditore. La sua presenza infatti è immanente in tutte le attività aziendali e tutti i processi aziendali si trovano sotto il suo stretto controllo.

---

<sup>17</sup> La raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE definisce la categoria dimensionale delle piccole e medie imprese. Il legislatore nazionale l'ha recepita con Decreto Ministeriale il 18 Aprile 2005

<sup>18</sup> Ex 2003/361/CE

<sup>19</sup> La norma UNI EN 16194 del 12 aprile 2012 definisce i requisiti minimi del bagno chimico: spazio interno di 1 metro quadro, altezza almeno 2 metri, porta con chiusura automatica e apribile sia dall'esterno sia dall'interno con relativo indicatore "libero o occupato", all'interno del bagno devono esserci carta igienica, gancio appendiabiti e serbatoio per reflui dotato di tavoletta

### 3.1.1 Il bagno mobile e il mercato dei bagni mobili

Nell'ultimo decennio, in Italia, si è diffuso sempre più l'utilizzo dei bagni mobili, i cosiddetti bagni chimici, che si possono ammirare ormai presso ogni cantiere che sia edile o stradale e presso tutti gli eventi all'aperto.

Tale diffusione è dovuta all'entrata in vigore nel 12 aprile 2012 della norma UNI EN 16194, che tutt'oggi dispone le linee guida e regola l'utilizzo e il mercato di questo prodotto.

Alcune delle disposizioni di questa normativa permettono di comprendere al meglio le possibilità economiche che fornisce questo prodotto e i motivi che hanno spinto il signor Rossi ad intraprendere questa attività. Tra le più importanti annoveriamo per i cantieri l'obbligo di presenza di almeno un bagno per ogni dieci utilizzatori. Per quanto concerne invece gli eventi aperti al pubblico, la seguente tabella fornirà le linee guida:

tab 3.1<sup>20</sup>

<b>Numero di utilizzatori</b>	<b>Bagni utilizzati per eventi di massimo 6 ore</b>	<b>Bagni utilizzati per eventi di massimo 12 ore</b>
Fino a 249	2	3
Da 250 a 499	3	5
Da 500 a 999	6	9
Da 1000 a 1999	12	18
Da 2000 a 2999	25	38
Da 3000 a 3999	38	57
Da 4000 a 4999	50	75
Da 5000 a 5999	63	95
Da 6000 a 6999	75	113
Da 7 000 a 7 999	88	132
Da 8 000 a 8 999	100	150
Da 9 000 a 9 999	113	170
Da 10 000 a 12 499	125	188
Da 12 500 a 14 999	156	234
Da 15 000 a 17 499	188	282
Da 17 500 a 19 999	219	329
20 000	250	375
Oltre 20 000	Da vedere caso per caso	

Il mercato dei bagni mobili, in virtù della sua regolamentazione, si presenta come un mercato stabile, non necessita eccessiva innovazione per quanto riguarda il prodotto, dal momento che la clientela

<sup>20</sup> Ex norma UNI EN 16194 del 12 aprile 2012.

target, costretta dalla legge all'utilizzo del prodotto, non sceglie in base all'efficienza o all'efficacia del bagno in se, quanto in virtù del costo del servizio e della capacità di interloquire con l'impresa che lo offre.

In virtù di queste premesse l'ambiente competitivo risulta basato sullo scopo del raggiungimento della leadership di costo, e, dal momento che le dimensioni del bagno e i suoi interni sono stabiliti dalla legge, il raggiungimento dei risultati prefissati dall'imprenditore e l'ampliamento della quota di mercato possono essere effettuati lavorando sull'organizzazione interna dell'impresa, puntando al raggiungimento dell'efficienza interna, attraverso un assetto organizzativo che aderisca perfettamente all'ambiente competitivo e al mercato al quale è riferito.

Attraverso alcuni strumenti di progettazione organizzativa andremo ad analizzare e a costruire, passo per passo, l'assetto organizzativo dell'impresa Rossi.

### **3.2 L'impresa Rossi: L'organigramma**

Il primo passo nella costruzione dell'assetto organizzativo di un'impresa è la creazione dell'organigramma.

L'organigramma è un grafico che rappresenta l'articolazione gerarchica e funzionale dei vari organi presenti nell'azienda, la ripartizione e la distribuzione dei posti, con i relativi compiti, incarichi e gradi di responsabilità all'interno dell'organizzazione<sup>21</sup>.

Lo scopo dell'organigramma è di fornire una mappatura dell'organizzazione di riferimento, tale mappatura non pretende di esplicitare tutti gli aspetti di funzionamento dell'organizzazione ma di evidenziare solo quelli più importanti come i collegamenti tra le varie posizioni, la scala gerarchica e le suddivisioni settoriali.

La direzione generale dell'impresa Rossi, come spesso si verifica in tutte le Piccole Imprese, è interamente nelle mani dell'imprenditore che ha fondato la società, lo stesso signor Rossi che è dunque posto al vertice dell'impresa e al livello più alto della scala gerarchica.

Leggermente più in basso nella scala gerarchica troviamo la direzione operativa con a capo il direttore operativo che fa capo agli operai presenti nel livello più in basso della scala gerarchica e posti sullo stesso piano visto la loro omogeneità e scarsa specializzazione.

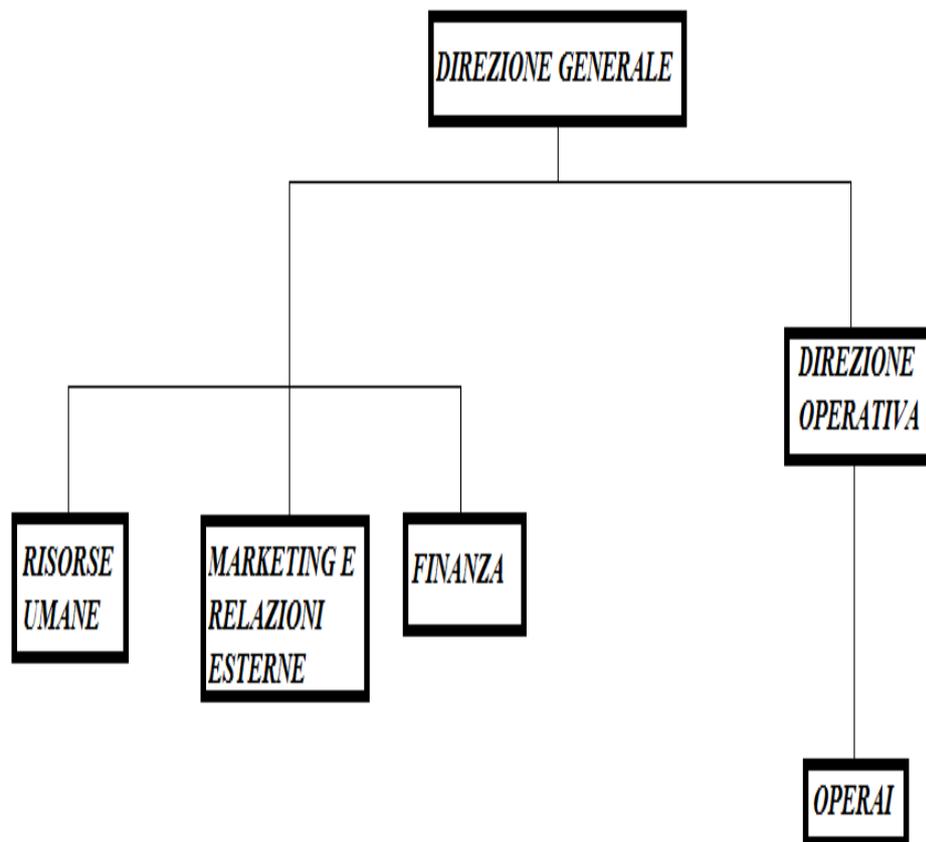
Dall'altro lato troviamo, direttamente collegati al direttore generale ma ovviamente più in basso nella scala gerarchica, tre posizioni che occupano lo stesso livello sulla scala gerarchica e sono: marketing e relazioni esterne; risorse umane; finanza.

L'organigramma dell'impresa Rossi si presenta nel seguente modo:

---

<sup>21</sup> Definizione dal dizionario Treccani.

Figura 1 organigramma impresa Rossi



Nel seguente capitolo andremo ad analizzare le diverse posizioni presenti nell'impresa e le loro responsabilità, i loro compiti, le loro conoscenze, competenze, capacità e il loro orientamento.

### 3.3 L'impresa Rossi: le posizioni

Ai fini di garantire una corretta divisione del lavoro e un corretto funzionamento interno, è necessario definire i compiti assegnati alle posizioni organizzative, ossia i ruoli presenti all'interno dell'azienda.

Le posizioni presenti nell'impresa Rossi sono 6: la prima e la più importante è quella del direttore generale, vertice dell'impresa, che nel caso delle PMI coincide con la figura dell'imprenditore che ha fondato l'impresa, in questo caso infatti è occupata dal signor Rossi. Nel settore direttivo

dell'impresa Rossi inoltre operano il responsabile risorse umane, il responsabile marketing e relazioni esterne ed il responsabile finanza. Per quanto riguarda l'assetto operativo vi è un direttore operativo posto a capo degli operai.

Il direttore generale:

Posizione	Direttore generale
Responsabilità	Utilizzare informazioni rilevanti e la sua esperienza al fine di fissare gli standard qualitativi dell'impresa, coordinare le attività dell'impresa.
Attività	Coordina l'improvement qualitativo, collabora nella gestione delle risorse umane, collabora con la gestione degli acquisti.
Relazioni	Con i clienti, con tutti gli altri membri dell'organizzazione, con i fornitori.
Conoscenze	Normative di sicurezza livello alto, normative di pubblica sicurezza livello alto, normativa fiscale livello alto, tabella dei prezzi del servizio offerto livello alto, procedure d'acquisto livello medio.
Capacità	Cortesia livello alto, problem solving livello medio, precisione livello medio, consolidamento rapporti livello eccellente, cura del personale livello medio, coordinamento delle attività livello medio, contrattazione con clienti e fornitori livello eccellente.
Orientamenti	Orientamento alla creazione di rapporti duraturi con fornitori e clientela, alla soddisfazione del cliente, all'efficienza, al raggiungimento del miglior standard qualitativo.

Il direttore operativo:

Posizione	Direttore operativo
Responsabilità	Coordinare ed ottimizzare tutte le attività operative in modo coerente con gli standard richiesti.
Attività	Collabora all'improvement qualitativo, redige il programma giornaliero degli operai, ottimizza il lavoro degli operai.
Relazioni	Con il direttore generale e con gli operai.
Conoscenze	Normative di sicurezza livello alto, procedure d'acquisto livello medio.
Capacità	Gestione del personale livello eccellente, problem solving livello alto, cura del personale livello eccellente, precisione livello eccellente.
Orientamenti	All'efficienza e al raggiungimento del massimo standard qualitativo.

Il responsabile marketing e relazioni esterne:

Posizione	Responsabile marketing e relazioni esterne
Responsabilità	Gestione dei clienti, attività di promozione, contrattazione con i clienti e con i fornitori.
Attività	Coordina la gestione delle relazioni esterne, collabora con il direttore generale alla fissazione degli standard e per la raccolta e l'elaborazione dei dati interni, collabora con il dg alla determinazione di promozioni e sconti per i clienti.
Relazioni	Con il direttore generale, con i fornitori, con i clienti.
Conoscenze	Alto livello di conoscenza di tecniche di marketing e di procedure di acquisto, alto livello di conoscenza della tabella dei prezzi dell'impresa.
Capacità	Le sue caratteristiche peculiari sono il consolidamento dei rapporti con clienti e fornitori, la cortesia di livello eccellente e la precisione di livello eccellente.
Orientamenti	Orientamento alla creazione di rapporti duraturi con i clienti, all'efficienza, al raggiungimento dei migliori standard qualitativi e della soddisfazione del cliente.

Il responsabile finanza:

Posizione	Responsabile finanza.
Responsabilità	Responsabile della gestione, annotazione e disponibilità dei flussi di cassa dell'impresa.
Attività	Collabora con il direttore generale per la gestione finanziaria, coordinando il rapporto con il contabile. Collabora allo svolgimento degli acquisti dell'impresa.
Relazioni	Con il direttore generale, con il contabile, con i fornitori.
Conoscenze	Eccellente livello di conoscenza delle tecniche di bilancio, dei principi contabili e delle normative fiscali, conoscenza media delle procedure d'acquisto.
Capacità	Eccellente livello di precisione e problem solving, medio livello di cortesia.
Orientamenti	Al raggiungimento del miglior standard qualitativo e all'efficienza.

Il responsabile risorse umane:

Posizione	Responsabile risorse umane.
Responsabilità	Gestione della programmazione del fabbisogno di personale di cui necessita l'organizzazione, analizzando i dati relativi ai flussi delle risorse umane ed integrandoli con la diagnosi del potenziale e delle prestazioni delle risorse interne.
Attività	Coordina la gestione delle risorse umane, collabora alla raccolta dei dati interni all'organizzazione.
Relazioni	Con il direttore generale e con tutti gli altri membri dell'organizzazione.
Conoscenze	Conoscenza media delle normative di sicurezza.
Capacità	Eccellente livello di cortesia e di gestione del personale. Eccellente livello di cura del personale e di coordinamento.
Orientamenti	Orientamento all'efficienza e al raggiungimento del migliore standard qualitativo.

Gli operai:

Posizione	Operai.
Responsabilità	Gestione degli strumenti di lavoro, automezzi, macchinari vari. Portare a termine il lavoro commissionato.
Attività	Coordinano il lavoro sul campo e la manutenzione e gestione dei macchinari utilizzati dall'impresa.
Relazioni	Con il direttore operativo, con il direttore generale e con il responsabile delle risorse umane, con i clienti.
Conoscenze	Guida degli automezzi livello alto, montaggio e manutenzione dei macchinari medio, utilizzo degli strumenti lavorativi livello alto.
Capacità	Livello medio di cortesia, livello alto di precisione e livello eccellente di resistenza fisica.
Orientamenti	Orientamento all'efficienza e al miglioramento degli standard qualitativi.

Una volta definite le posizioni dell'impresa si procede con la stesura del manuale di struttura.

### 3.4 L'impresa Rossi: il manuale di struttura

Il manuale di struttura è uno strumento di progettazione organizzativa finalizzato a garantire la possibilità della visione di insieme dell'impresa e allo stesso tempo dettagliata dell'organizzazione.

Esso riassume i processi, le posizioni e la missione di ciascuna unità organizzativa presente nell'impresa.

Il manuale di struttura dell'impresa Rossi si configura nel seguente modo:

#### Direzione generale (DG)

Missione	Promuovere un indirizzo unitario e sovrintendere al corretto svolgimento delle funzioni e del coordinamento.
Processi	Owner: improvement qualitativo. Partecipa alla gestione delle risorse umane e al nolo dei bagni e all'acquisto di materiale che serve all'impresa.
Posizioni	Direttore generale.

#### Direzione operativa (DO)

Missione	Coordina le risorse umane in modo efficiente per offrire un servizio di alto livello al cliente.
Processi	Owner: il lavoro degli operai e collabora alla gestione del loro programma di lavoro giornaliero. Partecipa: all'improvement qualitativo.
Posizioni	Direttore operativo.

## Marketing e relazioni esterne (MREL)

Missione	Ottimizzare le condizioni di acquisto e di vendita di materiale e collaborare con il dg al fine di sviluppare rapporti profittevoli e duraturi con i clienti e i fornitori dell'impresa.
Processi	Owner: la gestione delle relazioni esterne. Partecipa: alla fissazione degli standard e per la raccolta e l'elaborazione dei dati e alla determinazione di promozioni e sconti per i clienti.
Posizioni	Responsabile marketing e relazioni esterne.

## Finanza (FIN)

Missione	Collaborare con il dg al fine di garantire la corretta gestione delle entrate e delle uscite.
Processi	Owner: fatturazione attiva e passiva dell'impresa. Partecipa: all'improvement qualitativo, alla gestione delle relazioni esterne e alla gestioni degli acquisti.
Posizioni	Responsabile finanza.

## Gestione Risorse Umane (HRM)

Missione	Gestisce le relazioni con il personale, collabora alla selezione e alla formazione.
Processi	Owner: la gestione delle risorse umane; partecipa: all'improvement qualitativo.
Posizioni	Responsabile risorse umane.

## Operaio (OP)

Missione	Fornire un servizio preciso ed efficace, essere cordiale con il cliente e puntuale sul lavoro.
Processi	Owner: trasporto, la pulizia e la manutenzione dei bagni chimici.
Posizioni	Nove operai.

Una volta completato il manuale di struttura, per comprendere al meglio tutte le attività svolte dall'impresa e chi si occupa di svolgere tali attività, si redige la tabella dei processi.

### 3.5 L'impresa Rossi: i processi

Si definisce processo aziendale l'insieme di attività interrelate, compiute all'interno dell'azienda, finalizzate alla creazione di valore, trasformando risorse (input del processo) in prodotto finale (output del processo) a valore aggiunto, destinato ad un cliente.

Il processo è finalizzato al raggiungimento di un obiettivo aziendale.

Nei processi aziendali, sono coinvolti tutti, o quasi, gli organi aziendali, ognuno dei quali può essere sua owner (responsabile principale del processo) oppure vi partecipa solamente.

Al fine di comprendere al meglio la tabella dei processi che si andrà presto ad analizzare è necessario introdurre un indicatore fondamentale al fine della progettazione organizzativa: i KPI.

Gli indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicator, KPI) costituiscono una fondamentale parte delle informazioni utili a spiegare e determinare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business e marketing.

Un indicatore chiave di prestazione è una misura quantificabile che un'impresa può utilizzare al fine di determinare in quale misura gli obiettivi operativi e strategici prefissati vengono raggiunti.

Ogni impresa dunque presenta i propri KPI a seconda dei loro criteri di performance, ed affinché siano utili è necessario che soddisfino i seguenti requisiti:

Quantificabilità ovvero che i KPI possono essere espressi numericamente;

Praticità cioè che i KPI si integrano bene con gli attuali processi aziendali;

Direzionalità cioè che i KPI contribuiscono a determinare se una società sta migliorando;

Operatività ovvero che i KPI possono essere messi in relazione con il contesto pratico per misurare un cambiamento effettivo.

Un indicatore chiave di prestazioni deve essere basato su dati legittimi e fornire un contesto che richiama gli obiettivi di business. I KPI devono essere definiti in modo tale che i fattori al di fuori del controllo di una società non possano interferire con la loro realizzazione.

Al momento della scelta dei giusti indicatori chiave di prestazione, una società dovrebbe iniziare esaminando i fattori che il management utilizza nella gestione del business.

Non esiste un numero specifico di KPI di cui un'organizzazione ha bisogno, in generale in numero può essere compreso dai 3 ai 10 e devono essere cruciali per il successo del business

Nel caso dell'impresa Rossi, e più in generale nel caso di tutte le imprese, la corretta definizione dei processi aziendali è fondamentale per fornire un quadro preciso su tutte le attività che verranno svolte all'interno dell'impresa e chi è responsabile di ciascuna attività.

Per quanto riguarda l'impresa Rossi la tabella dei processi si presenta nel seguente modo:

Processo	O w n e r	Input	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Output	KPI efficacia	Lv	KPI efficienz a	Lv	KPI qualità	Lv
<b>Gestione dei noleggi</b>	D G	Richiesta del cliente	Raccolta dei dati disponibili	Preventivo	Accordo raggiunto con il cliente	Firma del contratto	Percentuale dei preventivi accettati	85 %	Tempo di attesa tra input e output	36 ore	Percentuale di preventivi rifiutati	15 %
<b>Fatturazione attiva</b>	F I N	Utilizzo del servizio passivo	Pagamento	Rilascio fattura	Archiviazione	Contatti e trasferimento delle informazioni con il contabile	Percentuale efficacia del servizio fruito	95 %	Tempo medio input e output	48 ore	Percentuale non soddisfazione del servizio ricevuto	5 %
<b>Fatturazione passiva</b>	F I N	Arrivo merci	Scarico merci	Gestione delle merci in magazzino	Pagamento	Ricezione della fattura	Percentuale di gradimento della merce	98 %	Tempo medio input e output	90 min	Percentuale non soddisfazione sulla merce	2 %
<b>Acquisti</b>	D G	Bisogno di acquisto di materie	Contatto con il fornitore	Accordo sul prezzo	Scrittura contabile delle merci acquistate	Disponibilità delle merci	Percentuale di gradimento della merce	99 %	Tempo medio tra input e output	48 ore	Percentuale non soddisfazione merci	1 %
<b>Manutenzione bagni</b>	O P	Malfunzionamento bagni	Rilevazione del problema	Manovre per riparare i bagni	Collaudo	Disponibilità del bagno	Percentuale riparazioni efficaci	90 %	Tempo medio tra input e output	1 ora	Percentuale impossibilità di riparazione	10 %
<b>Consegna bagni</b>	O P	Contratto con il cliente	Sceita dei bagni da collocare	Trasporto bagni	Consegna bagni	Completezza del servizio	Percentuale di gradimento del cliente	95 %	Tempo medio tra input e output	1 ora	Percentuale non soddisfazione	5 %
<b>Gestione risorse umane</b>	H R M	Necessità di personale	Selezione, valutazione e assunzione	Salari e stipendi	Training on the job	Operatività dell'impresa costante	Durata della selezione	36 ore	Tempo impiegato tra input e output	2 mesi	Percentuale inefficienza del nuovo dipendente	10 %
<b>Gestione finanziaria</b>	F I N	Info di bilancio	Gestione budget	Analisi dati	Confronto con il DG	Redazione bilancio	Grado di veridicità	99 %	% di migliorie	5%	Percentuale di insolvenza	0 %
<b>Gestione relazioni esterne</b>	R E L M	Rapporti esterni	Analisi e selezione dei clienti	Contatto con i clienti	Gestione relazioni interne	Immagine e standard qualitativi coerenti	Durata rapporto con i clienti	1 anno	% nuovi clienti all'anno	65%	Percentuale perdita di clienti annuale	50 %
<b>Improvement qualitativo</b>	D G	Gestione delle attività di impresa	Raccolta ed analisi dei dati	Fissazione degli standard	Check e fissazione degli obiettivi	Operazioni atte a migliorare l'impresa	Percentuale aumento di profitto annuo	5%	Tempo medio tra input e output	1 anno	Percentuale soddisfazione degli standard	85 %

Con la definizione dei processi si arriva ad un punto in cui risultano chiare tutte le attività svolte nell'impresa e chi è a capo di ciascuna di queste attività, si compie dunque un passo fondamentale verso il corretto funzionamento dell'impresa.

La progettazione organizzativa permette dunque all'organizzazione di mantenere nel tempo la sua efficacia e la sua efficienza, partendo dal concetto di suddivisione del lavoro e sviluppandosi nella collaborazione tra i membri interni dell'impresa.

Nonostante risulti complesso, soprattutto in nelle PMI, è di fondamentale importanza che l'imprenditore comprenda il suo ruolo e abbandoni leggermente la sua volontà di prendere parte a tutti i processi aziendali, rispettando i ruoli e le capacità di ognuno dei membri dell'organizzazione.

Nel caso dell'impresa Rossi le premesse erano strutturate in modo da far comprendere come la progettazione organizzativa costituisca uno strumento fondamentale in ogni tipo di mercato, e come, suddividendo il lavoro e organizzandolo bene si possano raggiungere gli obiettivi prefissati.

# Conclusioni

Come detto nell'introduzione, l'obiettivo dell'elaborato era quello di fornire un esempio pratico sulla progettazione organizzativa di una PMI.

Il mondo delle PMI in Italia è talmente vasto e vario che è impossibile fornire linee guida sull'assetto organizzativo da utilizzare.

La presenza di tantissime variabili quali la grandezza dell'impresa sia in termini di fatturato sia di organico, l'ambiente competitivo in cui un'impresa si trova ad operare ed il settore in cui essa è contestualizzata, rendono impossibile la formulazione di teorie generali valide per tutti.

Questo elaborato infatti non si presenta come un esempio di progettazione organizzativa da imitare in tutte le PMI, bensì solo per quella porzione di imprese che presenta condizioni simili all'impresa Rossi, ovvero un mercato stabile, con un livello di competitività non eccessivamente elevato e un livello basso di specializzazione interna.

Un altro punto cardine dell'elaborato è quello di esporre l'importanza che assume per un'impresa la presenza di una struttura organizzativa, che troppe volte viene ignorata dagli imprenditori/fondatori, soprattutto nelle Microimprese e Piccole Imprese, perché non ritenuta, erroneamente, realmente necessaria all'esercizio di impresa.

Gli imprenditori nelle PMI tendono infatti a fissarsi esclusivamente su argomenti pragmatici, limitati al mero svolgimento dell'attività operativa, non badando eccessivamente alla suddivisione chiara dei compiti e alle competenze che necessitano le varie posizioni dell'impresa.

Come si evince dalla progettazione organizzativa dell'impresa Rossi, la divisione del lavoro, la chiarificazione delle posizioni e dei processi e il manuale di struttura, consentono sia ai dipendenti sia all'imprenditore di sapere precisamente chi svolge ciascuna delle funzioni, e, in caso di problemi, dove intervenire per migliorare l'impresa.

Risulta dunque chiaro che la progettazione organizzativa non dovrebbe essere un'azione facoltativa, ma dovrebbe essere un punto di partenza su cui costruire le basi di qualunque impresa indipendentemente dalla sua grandezza e dal suo settore.

# Bibliografia

Mattiacci A. Ceccotti F. 2005 “Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessione a margine di un’esperienza d’impresa”.

Carson D. 1990. European journal of Marketing.

Steinhoff D. 1978 “Small business management fundamentals”.

Zappa G. 1957 “Le produzioni nell’economia dell’impresa”.

Gunter Verheugen, membro della Commissione europea responsabile per le imprese e l’industria, discorso del Marzo 2004.

Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE.

Rapporto Cerved, 2016.

2015, stime elaborate da DIW Econ sulla base di dati relativi al periodo 2011-2014 forniti dalla banca dati sulle statistiche strutturali d’impresa di Eurostat.

Raccomandazione della CE 2003/361/CE e recepita in Italia con il D.M. del 18/04/2005.

Dati Eurostat, 2014.

Codice Civile, art 2555

Il Giornale delle PMI, “La struttura organizzativa”, Giuseppe Monti, 4 febbraio 2015.

V. Perrone, Le strutture organizzative d’impresa, EGEA, Milano, 1990

Decreto Ministeriale il 18 Aprile 2005.

Norma UNI EN 16194 del 12 aprile.

Dizionario Treccani, 2016, Definizione di “Organigramma”



## **Ringraziamenti**

Un ringraziamento speciale a mia mamma Anna e a mio fratello Alessandro, le persone più importanti della mia vita, che mi hanno sempre aiutato nel corso di questo difficile cammino.

Lasciare casa per la prima volta non è stato facile, così come non è stato facile cavarmela da solo ed affrontare la vita lontano dalle colonne che mi hanno sempre sostenuto, tuttavia ho sempre sentito il loro calore e la loro forza, anche e soprattutto nei momenti più difficili ed in tutte le decisioni che mi hanno portato ad essere quello che sono ora.

Grazie Mama, Grazie Aleee.