

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

“L'importanza dell'efficacia organizzativa in una piccola
media impresa operante nel settore dell'energia rinnovabile”

Prof. Daniele Mascia

RELATORE

Diego Alessi

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

Ringraziamenti	4
Introduzione	7
1 L'efficacia organizzativa e i diversi approcci nella sua misurazione	8
1.1 L'efficacia organizzativa	8
1.1.1 La pianificazione e il controllo aziendale nel processo di efficacia	8
1.1.2 Controllo del budget	12
1.1.3 Controllo concomitante	12
1.1.4 Il reporting con valutazione dello scostamento	12
1.1.5 La figura del Controller	13
1.1.6 Quali sono i vantaggi del controllo di gestione	14
1.2 Il ruolo del processo aziendale	15
1.2.1 La definizione di un obiettivo e le regole	16
1.2.2 Coordinamento del processo	17
1.2.3 L'esecuzione del processo aziendale	17
1.2.4 Le diverse tipologie di processi aziendali	18
1.2.5 La classificazione di Porter	18
1.2.6 Misurazione dei processi aziendali	21
1.3 Ruolo dell'efficacia e organizzazione aziendale	22
1.4 Le organizzazioni ibride	27
1.5 Le diverse strutture organizzative	30

1.5.1	Il modello funzionale	31
1.5.2	Il modello divisionale	33
1.5.3	Il modello a matrice	34
1.5.4	Il modello per cliente	36
1.5.5	Il modello per area geografica	37
1.5.6	Il modello per processi	38
1.6	I diversi approcci nella misurazione dell'efficacia	39
1.6.1	Approccio degli obiettivi	41
1.6.2	Indicatori	41
1.6.3	Approccio basato sulle risorse	41
1.6.4	Approccio del processo interno	42
1.6.5	Obiettivi, struttura, gestione	43
1.6.6	Approccio integrato	44
1.6.7	Utilità	45
2	Un caso pratico: Costruzioni e Servizi srl	47
2.1	Presentazione e analisi di una realtà giuridica operante nel settore delle fonti rinnovabili	47
2.2	Misurazione degli indicatori di efficacia	49
2.3	Quali limiti riscontrati e interventi migliorativi	50
3	Conclusioni	55
	Bibliografia e sitografia	57

RINGRAZIAMENTI

Un sentito grazie al mio relatore Mascia per la sua infinita disponibilità, tempestività e per ogni sua dritta utile alla stesura dell'elaborato;

a mia madre per essermi stata sempre accanto per non aver mai perso l'occasione di ricordarmi quanto fosse importante impegnarsi, motivandomi sempre a dare di più;

a Carla, mia sorella, per essere stata sempre dalla mia parte nel bene e nel male;

a mio padre per avermi insegnato a fare i conti con la realtà e a fare un passo avanti alla volta per migliorare;

a nonna Rosa che porto nel mio cuore e sulla mia pelle per sempre, grazie per quello che mi hai dato, per 'essermi accanto' sempre. So che sei fiera di me e che lo sarai ancora di più tra qualche anno;

ad Elisa, per avermi fatto capire che cosa è importante davvero, avermi sempre sostenuto senza farmi mai mollare;

a Vittorio, il mio migliore amico, per avermi fatto crescere da tutti i punti di vista;

a zia Teresa, per avermi dato un punto di riferimento importante lontano da casa;

a nonno Salvatore che, a modo suo, mi ha fatto capire quanto è importante vedere il bello delle cose e che quando c'è un amore forte tra le persone non è importante la vicinanza ma la consapevolezza di volersi bene;

a nonna Sara che mi ha insegnato a ridere di fronte alle difficoltà della vita e ad tutte le sue sfaccettature, che mi ha fatto sempre sentire tutto il suo amore;

a nonno Diego, Diego Alessi, il mio punto di riferimento, per avermi insegnato a non distogliere l'attenzione dall'obiettivo;

ad Ares per avermi accolto dal primo giorno, grazie ad Alessia, per avermi fatto conoscere quelli che sono diventati una vera e propria famiglia, ma soprattutto per avermi insegnato cosa vuol dire lottare per un ideale e mettersi in gioco per migliorare la propria vita universitaria e quella di chi ti sta intorno, un grazie di cuore a tutti i ragazzi del direttivo presente e passato per avermi accolto e indirizzato sempre al meglio, e ai ragazzi della crew per aver reso possibile tutto ciò,

a Sofia e Sara, le mie cuginette di Roma, per avermi aiutato ed essersi messe in gioco quando ne avevo bisogno;

a Chiara, Federico, Luigi, Pierfrancesco e Luca per avermi aiutato nei momenti di difficoltà di questo percorso universitario;

a Carlo e ad Andrea, i miei amici con esperienza, per aver reso più semplice prendere le decisioni importanti;

a Luca e Diego per il supporto morale e materiale dal giorno zero;

a Pietro, Ciccio, Giuseppe, Niccolò e Cevola, amici di una vita, per aver sempre creduto in me;

ai Gommoni, che mi hanno sempre dato modo di organizzare lo studio per andare da Salim e dato un motivo in più per scendere;

a tutto il resto della mia famiglia, ai miei zii, ai miei cuginetti che mi hanno sempre capito, amato e fatto sentire importante;

a tutti coloro che hanno creduto in me e tutti coloro che non l'hanno fatto;

Infine dedico questa tesi a me stesso, per essermi messo in discussione, essermi evoluto e per tutti i sacrifici fatti.

Introduzione

Dopo un inquadramento teorico nel quale si descrive il ruolo dell'efficacia quale misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi, realizzando i processi di efficacia, infatti si possono ottenere risultati ottimali con il minimo dispendio economico, si è posta l'attenzione sulla importanza della scelta degli obiettivi da realizzare che dovranno essere concreti e realistici, al fine di non generare confusione e sprecare risorse. Le strategie da intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati, devono essere valutate con attenzione. Utilizzare le risorse nel modo più adatto e senza sprechi è indispensabile per avere un'azienda che riesca a ottenere un risultato, e quindi sia efficace, ma al contempo possa anche raggiungerlo in modo da massimizzare le tempistiche richieste e l'impiego del personale. Si dimostra che l'efficacia richiede una sinergia all'interno dei singoli reparti di un'impresa, attraverso la quale sarà possibile raggiungere, nel più breve tempo possibile e con il minimo di risorse, l'obiettivo stabilito. L'efficacia può essere misurata in base al parametro del rendimento, ovvero considerando il risultato che si è prodotto, come un certo numero di vendite, una specifica gestione, con il raggiungimento di un certo numero di contatti o la fornitura di servizi. In questo modo si evidenziano le differenze tra quali sono gli obiettivi stabiliti nella programmazione e quelli che concretamente sono stati raggiunti in un'azienda efficace, avendo chiari gli obiettivi che si vogliono raggiungere, e che si otterranno nel minor tempo possibile e con l'impiego delle risorse più adatte.

CAPITOLO 1.

L'efficacia organizzativa e i diversi approcci nella sua misurazione

1.1 L'efficacia organizzativa

1.1.1 La pianificazione e il controllo aziendale nel processo di efficacia

L'etimologia della parola efficacia deriva dal verbo "efficiere" un termine che identifica il portare a compimento una determinata azione. L'efficacia fa riferimento all'attitudine di un'impresa di ottenere un obiettivo, questo concetto è fondamentale nell'ambito della pianificazione, in particolare per perseguire gli obiettivi di crescita che vengono stabiliti bisogna fare pianificazione aziendale, ciò significa creare un piano a lungo termine per organizzare l'azienda, organizzare il personale, i processi aziendali. Un piano aziendale esamina le capacità interne di un'impresa e definisce le strategie per utilizzare tali capacità per migliorare l'azienda e raggiungere obiettivi di aumento di fatturato e di giro d'affari nel tempo.

La pianificazione aziendale si può definire una abilità di gestione (soft skill) che aiuta a pianificare a lungo termine all'interno di un'azienda. Il sistema di pianificazione aziendale è anche in stretta relazione con il sistema di controllo della pianificazione industriale, che indirizza la gestione delle società verso il rispetto degli obiettivi pianificati.

La pianificazione aziendale, inoltre, definisce le strategie che i dipendenti adotteranno per raggiungere gli obiettivi e le missioni dell'azienda. Questo tipo di pianificazione, si concentra sulle responsabilità e le procedure del personale. La pianificazione

aziendale fornisce anche obiettivi specifici e misurabili con linee temporali realistiche.

Il processo di pianificazione si articola in attività ben strutturate, come qualsiasi piano strategico, di solito contiene questi elementi:

- una dichiarazione di visione. È qui che si definiscono gli obiettivi che guideranno il processo decisionale interno, come l'analisi del mercato, dei competitors e dei possibili sviluppi futuri; come l'individuazione e l'analisi dei punti di forza e di criticità dell'azienda;
- Una dichiarazione di missione., lo scopo e l'essenza dell'azienda
- Le risorse e la portata dell'azienda.
- Un elenco di obiettivi aziendali, lo sviluppo di programmi e strategie per il raggiungimento degli obiettivi.
- Un elenco di strategie per raggiungere tali obiettivi ed eventuali interventi di rettifica

Durante la pianificazione industriale si attua il processo di realizzazione di accordi o preparativi per facilitare la fabbricazione, la produzione e la trasformazione di beni o merci. Nella pianificazione della produzione industriale è previsto di:

- eseguire un'analisi del metodo e degli strumenti attuali;
- individuare le problematiche critiche e le aree di possibile miglioramento;
- eseguire un'analisi del metodo e degli strumenti attuali;
- individuare le problematiche critiche e le aree di possibile miglioramento;
- un percorso operativo da intraprendere e concordare con il cliente;

- costituire il team di progetto per il piano di lavoro.

Una pianificazione industriale serve da guida per le attività di produzione della azienda. Essa stabilisce e sequenzia le attività che devono essere svolte per raggiungere un obiettivo di produzione, in modo che tutto il personale coinvolto sia consapevole di chi deve fare cosa, quando, dove e come.

Inoltre, una pianificazione industriale aiuta a soddisfare la domanda di prodotti, riducendo al minimo i tempi e i costi di produzione, migliorando il flusso dei processi, riducendo i tempi di attesa tra le operazioni e ottimizzando l'uso degli impianti, delle attrezzature e dell'inventario. Per fare questo, il piano di produzione deve essere allineato alla strategia aziendale e al business plan, e supportare la pianificazione della produzione con coordinamento con altri reparti, come gli acquisti, la finanza e il marketing. Altro aspetto importante per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato è il controllo. Con la parola controllo di gestione ci si riferisce a un processo aziendale che utilizza strumenti, indicatori e tecniche di analisi attraverso i quali si otterrà un report dell'attività dell'impresa, evidenziando le eventuali differenze tra l'obiettivo che si voleva raggiungere e quello invece che si è ottenuto. È un sistema di controllo veramente utile, dato che attraverso esso si potranno ottimizzare i singoli settori aziendali, individuando quali sono i reparti meno produttivi e ottenendo una serie di indicazioni necessarie per poter realizzare un piano marketing efficace. Il controllo di gestione non è un processo obbligatorio, ma in un'economia in continua evoluzione

può essere uno strumento indispensabile attraverso il quale un'azienda può organizzare al meglio il proprio lavoro, differenziandosi dal mercato.

Alla base del controllo di gestione vi è una raccolta di dati che provengono dai singoli reparti dell'impresa i quali dovranno essere elaborati al fine di valutare quale sia la reale fattibilità nel raggiungere un obiettivo economico prefissato.

Il processo di controllo verrà effettuato utilizzando degli strumenti che sfruttano le nuove tecnologie digitali, con software di simulazione, al fine di elaborare una serie di risultati da utilizzare per programmare le varie strategie economiche.

Il controllo di gestione prevede una serie di fasi dalla pianificazione alle eventuali correzione e revisione degli obiettivi. Per prima cosa bisogna effettuare una pianificazione iniziale dell'attività di impresa, nella quale si dovranno stabilire quali sono i risultati che si vogliono raggiungere e le risorse necessarie a questo scopo.

Il passo successivo sarà quello di eseguire le azioni necessarie per raggiungere l'obiettivo e di verificare durante la loro esecuzione se si ottiene il risultato che era stato indicato all'interno della pianificazione.

Come ultimo passo si procederà con una revisione e correzione delle attività, procedendo con la redazione di nuove strategie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, oppure ridistribuendo le risorse disponibili.

Il sistema di controllo di gestione porrà la sua attenzione su una serie di processi: il controllo del budget, il controllo concomitante e il reporting con la valutazione dello scostamento.

1.1.2 Controllo del budget

La prima fase consiste nell'aggiungere un budget all'interno del bilancio. Il termine budget identifica una serie di risorse che devono essere stanziare al fine di raggiungere gli obiettivi di investimenti programmati per l'anno in corso. La definizione del budget viene effettuata in comune accordo con il manager o il consiglio direttivo e il soggetto preposto al controllo di gestione.

1.1.3 Controllo concomitante

Il processo prevede una raccolta di informazioni, attraverso il controllo costante di indicatori e dei dati che vengono forniti dai singoli reparti e che sono utili alla direzione dell'azienda al fine di prendere decisioni adatte per raggiungere la vision aziendale. In questa circostanza si potranno comparare i vari bilanci precedenti in modo da evidenziare quali sono i settori più vulnerabili e quelli che hanno ottenuto una crescita, per avere una visione completa dei costi, degli investimenti e degli eventuali ricavi. Attraverso questa operazione si otterrà una visione più ampia dell'andamento dell'azienda individuando eventuali situazioni che possono essere controproducenti al suo sviluppo.

1.1.4 Il reporting con la valutazione dello scostamento

Il processo di controllo di bilancio si chiude con il reporting, un documento in cui si inseriranno tutte le informazioni utili agli organi direttivi dell'azienda al fine di avere una visione dell'andamento economico. È un vero e proprio report in cui si indicano i

progressi dell'impresa e gli eventuali scostamenti rispetto al budget programmato. Infatti il reporting permette di evidenziare se si è in linea con gli obiettivi prefissati o sarà necessario intervenire con nuove strategie di business.

1.1.5 La figura del Controller

Il processo di controllo di gestione viene eseguito da un soggetto che è predisposto al controllo di gestione e che rientra nella sfera amministrativa e manageriale e che prende il nome di Controller. In base alla tipologia di impresa, questa carica può essere svolta da diversi soggetti. Infatti quasi sempre nelle PMI, ovvero le piccole e medie imprese, il responsabile del controllo di gestione è spesso l'imprenditore stesso o l'amministratore che ha rapporti quindi diretti con i proprietari. Nelle imprese di dimensioni più ampie invece il ruolo del Controller è distaccato da quello della compagine manageriale e sarà svolto da un soggetto indipendente che può essere interno all'impresa o anche un consulente di società specializzate nel controllo di gestione.

Definire il ruolo del Controller all'interno di un'impresa non è semplice, dato che questa figura appartiene all'ambito amministrativo e avrà una funzione di controllo, ma dall'altro non ha dei veri e propri poteri diretti sulla gestione dell'impresa, dato che dovrà fare riferimento agli organi preposti. Il Controller è quindi un soggetto che ha competenze molto ampie, non solo legate all'ambito fiscale, ma anche una visione complessiva dell'attività d'impresa. Inoltre dovrà essere capace di relazionare con tutti

i singoli reparti, al fine di ottenere e individuare le informazioni necessarie ad eseguire il controllo di gestione.

1.1.6 Quali sono i vantaggi del controllo di gestione

Eseguire all'interno di un'impresa il controllo di gestione determina una serie di vantaggi. In primo luogo grazie alle informazioni che vengono stilate nel report del Controller si potranno evidenziare quali sono i settori più produttivi rispetto a quelli che invece non contribuiscono alla crescita aziendale. Inoltre, si avrà la possibilità di fissare degli obiettivi reali, che potranno essere raggiunti grazie a una programmazione attenta del budget.

A questo si aggiunge anche l'opportunità di bilanciare al meglio le risorse dell'azienda, valutando con attenzione in quali settori investire e ottenendo quindi un maggior rendimento e crescita. Infine si potranno programmare delle strategie di business precise e che rispecchiano l'andamento del mercato.

Riassumendo quindi, con la pianificazione da un lato e il controllo delle singole attività imprenditoriali dall'altro si può realizzare il processo di efficacia, e a seguire ottenere risultati ottimali con il minimo dispendio economico.

La gestione dei processi, nell'organizzazione aziendale, è un elemento di vitale importanza per la crescita dell'azienda. Un processo aziendale è costituito da un serie di attività interconnesse tra loro per svolgere meglio la gestione funzionale e operativa dell'impresa.

Attraverso i processi aziendali, l'azienda aumenta il valore delle risorse trasformandole in prodotti finali utili a migliorare la soddisfazione di un cliente. Ad esempio, in una sessione di business coaching, può essere osservato il percorso completo che fa una risorsa a partire dal suo ingresso in azienda (input), durante i passaggi intermedi nei diversi reparti, fino all'output di processo ovvero la vendita.

Il processo aziendale è una realtà che si innesta nella direzione di un'azienda, un elemento indispensabile al fine di migliorare la produttività.

Di seguito andremo ad analizzare il processo aziendale, le sue fasi, come realizzarlo e le sue differenti classificazioni. Un processo aziendale può essere definito come il complesso della attività, collegate fra di loro, che vengono eseguite all'interno di un'azienda, il cui fine è quello di modificare una risorsa in un prodotto o servizio destinato a un soggetto presente all'interno della compagine aziendale o a un cliente esterno.

Per creare un processo aziendale sarà presente un individuo o ente che fornirà una risorsa definita input, la quale dovrà subire il processo. La trasformazione genera il secondo elemento, ovvero il prodotto output, il quale viene realizzato in base a uno specifico obiettivo aziendale. Infine si avrà un cliente, il quale è il destinatario dell'attività svolta.

1.2 Il ruolo del processo aziendale

Il processo aziendale è un sistema fondamentale e molto vantaggioso, dato che permette di completare un progetto e raggiungere l'obiettivo stabilito in fase di

pianificazione. Inoltre ogni singolo processo crea un valore, dato che si otterrà un prodotto o un servizio necessario all'attività d'impresa, oppure un bene che sarà a disposizione di un cliente esterno.

All'interno del processo aziendale si individuano una serie di figure che avranno un ruolo attivo nelle singole fasi:

- Il responsabile del processo: è colui che pone in essere la programmazione, supervisionando tutti i soggetti che sono parte integrante dell'attività, e le fasi per il raggiungimento dell'obiettivo.
- Il responsabile operativo: conosciuto anche con il termine di process manager, è un individuo che esegue un'azione diretta di controllo e di gestione del processo aziendale, intervenendo in caso di ritardo o di attriti tra i vari reparti.
- Il process worker: è la figura che agisce direttamente all'interno del processo, operando al fine di realizzare le singole fasi.

1.2.1 La definizione di un obiettivo e le regole.

In un processo aziendale si potranno distinguere una serie di attività e diversi sotto-processi, elementi che si determinano senza la necessità di prendere specifiche decisioni, ma attraverso l'esecuzione di operazioni finalizzate a uno scopo. Quindi il primo passo nel processo aziendale, sarà quello di individuare l'obiettivo a cui dovrà portare il processo, quindi il motivo per cui si realizzerà una precisa attività.

Inoltre si dovranno definire quali sono le regole da seguire e le singole procedure, ovvero le direttive necessarie a raggiungere uno scopo finale.

1.2.2 Coordinamento del processo

Nell'esecuzione del processo saranno coinvolti diversi reparti, i quali dovranno lavorare in sinergia oppure in maniera indipendente, con il rispetto di specifiche tempistiche e senza perdere di vista il raggiungimento dell'obiettivo. A questo fine sarà indispensabile uno scambio di informazioni tra i singoli reparti. Questa attività potrà essere coordinata adottando una serie di misure. In primo luogo sarà necessario definire quelle che sono le responsabilità dei singoli reparti interessati al processo di trasformazione, in modo da evitare la nascita di complicazioni tra le diverse funzioni aziendali. A questo si aggiunge la necessità di identificare un process manager, quindi un responsabile, necessario per supervisionare le singole procedure e completare tutte le fasi del processo.

Infine in particolari situazioni, in cui è richiesta una sinergia tra un numero ampio di soggetti o di reparti, si potrà anche identificare una specifica unità organizzativa.

1.2.3 L'esecuzione del processo aziendale

La fase finale del processo aziendale è quella che prevede la trasformazione della risorsa input in quella output, la quale potrà essere eseguita attraverso tre diversi procedimenti:

- Attività umana: si prevede l'impiego delle abilità o delle conoscenze intellettuali e tecniche di un essere umano.
- Utilizzo di tecnologie: per realizzare il processo aziendale potranno essere sfruttati macchinari, software o specifiche tecnologie.
- Combinazione uomo-macchina: in particolari attività viene richiesto sia l'intervento del lavoro umano, sia quello di attrezzature apposite.

1.2.4 Le diverse tipologie di processi aziendali

La storia del processo aziendale è collegata alla nascita dell'idea stessa di organizzazione dell'azienda. Oggi al fine di definire quali sono le tipologie di attività, si utilizzano due diverse classificazioni: il sistema di Porter e la piramide di R.N. Anthony.

1.2.5 La classificazione di Porter

Nel 1985 Michael Porter scrisse un saggio in cui, nell'organizzazione di un'azienda, individuò 9 processi suddividendoli in 5 primari e 4 secondari.

- Processi primari: sono l'insieme di attività che si rivolgono ai clienti esterni all'impresa e quindi fanno riferimento a una serie di funzioni aziendali, dalla logistica interna ed esterna alle attività di marketing, dalla vendita alle operazioni di produzione, fino ai servizi post-vendita.

• Processi secondari: sono quelle realtà che hanno come destinatari soggetti interni all'impresa e saranno quindi necessari a realizzare i processi primari. Tra questi si individuano:

1. Approvvigionamento
2. Risorsa e sviluppo
3. Organizzazione risorse umane
4. Attività di amministrazione e finanziarie

La suddivisione in base agli obiettivi di Anthony

In base alla classificazione effettuata da R.N. Anthony, i processi aziendali vengono distinti in base all'obiettivo per cui sono stati creati e alla tempistica con cui vengono realizzati, creando in questo modo una piramide. Si distinguono tre processi:

- Direzionali: sono quelle attività posizionate sulla punta della piramide e riguardano le funzioni in ambito strategico come la pianificazione, prevedendo una realizzazione nel medio e lungo termine.
- Gestionali: sul secondo gradino sono situati i processi di controllo necessari per raggiungere l'obiettivo.
- Operativi: infine alla base della piramide si trovano i processi a breve termine che prevedono quindi tutte quelle attività necessarie a mettere in atto l'obiettivo, come la vendita, la produzione, la logistica, l'organizzazione delle risorse umane e l'approvvigionamento.

Esempi di processi aziendali

Per conoscere quali sono i processi aziendali bisogna innanzitutto capire che l'identificazione di un processo deve partire dalla pianificazione dell'impresa. All'interno delle organizzazioni spesso i processi più comuni che ritroviamo sono:

1. Processo di pianificazione e progettazione
2. Processo di analisi
3. Processi che gestiscono il sistema qualità
4. Processi di vendita
5. Processi di acquisto logistica
6. Processi amministrativi
7. Processo di monitoraggio con indicatori di prestazione chiave
8. Processo per gestire i flussi di informazioni
9. Processo per gestire il personale
10. Processo formativo
11. Processo produttivo
12. Controllo della produzione
13. Ricerca e Sviluppo
14. Welfare aziendale Gratificazione dei dipendenti

I processi che si possono riconoscere in un'impresa sono tantissimi, perché ogni fase della vita del business, può essere sistematizzata con procedure da concatenare,

assegnare a risorse umane o gestire con tecnologie; che funzionando in modo consequenziale formano un processo.

1.2.6 Misurazione dei processi aziendali

I processi vanno oltre che mappati misurati, e la misurazione è uno degli elementi che insegniamo all'imprenditore durante le sessioni di business coaching. Ai nostri coach, capita spesso di notare che uno dei motivi per i quali non si riescono a raggiungere risultati di crescita, di aumento del fatturato, è proprio l'applicazione errata o mancante di questo tipo di rilevazioni.

Misurare i processi significa misurare le prestazioni dell'azienda, attraverso l'utilizzo di indicatori di performance (kpi) e sistemi di rilevazione, che non solo devono essere conosciuti, ma bisogna anche saperli utilizzare nell'analisi dei risultati.

L'ottimizzazione dei processi aziendali è probabilmente la chiave di volta per innescare la crescita delle imprese che non riescono a aumentare la produttività. L'ottimizzazione dei processi in azienda rientra di diritto nel campo del Business Process Management. Se la mappatura è utile ad analizzare in modo facile, l'ottimizzazione consente di chiudere il cerchio e porre rimedio alle problematiche evidenziate nella mappatura. Ad esempio, una volta individuato con la mappa una sovrapposizione di ruoli, si può intervenire riassegnandoli in base alle competenze. Oppure, potrebbe capitare che la mappatura fornisca la soluzione a un problema di vendite, che però si trova nel reparto logistica, acquisti, nella supervisione del personale etc etc.

Organizzare l'intera attività d'impresa per processi è un concetto tanto valido quanto poco utilizzato dagli imprenditori. Ognuno ha un proprio modello organizzativo, ma se l'azienda non cresce, evidentemente c'è bisogno di allenare la propria mente a un nuovo tipo di organizzazione.

1.3 Ruolo dell'efficacia e organizzazione aziendale

L'efficacia aziendale è influenzata da una serie di elementi. In primo luogo si dovrà considerare la natura stessa dell'azienda, ovvero lo scopo per cui è stata creata e la sua tipologia di organizzazione. Inoltre si dovrà considerare anche l'organizzazione stessa dell'azienda, con le tipologie di funzioni predisposte e che intervengono all'interno delle attività per il raggiungimento di uno specifico obiettivo. L'organizzazione di un'azienda prevede la creazione di una struttura interna, attraverso la quale si identificano le diverse attività svolte, i processi che dovranno essere eseguiti e gli obiettivi da raggiungere. La funzione aziendale può essere considerata come un criterio che permette di raggruppare tutte quelle attività che sono simili, in base ai singoli processi necessari per eseguire le stesse attività.

Dobbiamo considerare la natura dell'impresa e le attività svolte per identificare le funzioni aziendali, sarà importante delineare alcuni aspetti che definiscono un'azienda. Parlando della natura dell'impresa si fa riferimento alla vision e alla mission aziendale, ovvero il perché una società è stata costituita e quali sono gli scopi che si prefigge di raggiungere; per quanto riguarda le attività svolte: ogni azienda si inserirà in un particolare settore di mercato, creando le infrastrutture necessarie. In particolare la

funzione aziendale verrà influenzata dalle attività svolte. Per intenderci, un'impresa commerciale avrà una struttura organizzativa diversa rispetto a un'impresa manifatturiera o una società che offre servizi al pubblico. Le attività organizzative possono essere divise in due macro-aree: quella direttiva e quella esecutiva. Nel primo caso, si farà riferimento all'insieme di funzioni che sono necessarie al fine di identificare gli obiettivi dell'azienda, i ruoli al suo interno e la programmazione. Le funzioni esecutive invece, si riferiscono a tutti quei processi che permettono di realizzare le attività stesse. In base a questa distinzione, si avranno quindi tre diverse tipologie di funzioni aziendali. Le funzioni necessarie al fine di realizzare, produrre e introdurre nel mercato un prodotto o un servizio sono:

- Ricerca e sviluppo: sono l'insieme delle attività predisposte alla creazione di nuovi prodotti e all'innovazione. Sono incluse in questo settore anche la ricerca di nuovi materiali e lo sviluppo dei macchinari specifici.
- Funzione di approvvigionamento: si identificano quei processi che fanno riferimento all'acquisto di materie prime necessarie alla produzione aziendale. Le funzioni individuate riguarderanno quindi tutti i reparti, in particolare l'ambito delle risorse umane, quello tecnologico e quello preposto all'organizzazione.
- Produzione: è una funzione essenziale all'interno di un'impresa, dato che si considerano tutte le attività indispensabili a realizzare i prodotti e i servizi aziendali.
- Logistica: è un processo strettamente collegato alla produzione, infatti il suo scopo principale è quello di fornire i materiali necessari per la realizzazione di un prodotto, con l'organizzazione dei magazzini. Inoltre è strettamente connessa ai processi della

distribuzione, permettendo quindi di predisporre i beni che dovranno essere spediti.

- Funzione di marketing: si raggruppano sotto di essa tutte quelle attività che permettono di analizzare il mercato, individuare il target dei clienti e le loro esigenze.

Inoltre si considera l'insieme dei processi di Customer Service necessari per migliorare la soddisfazione di un utente.

- Funzione di distribuzione: sono le attività predisposte alla vendita di prodotti e servizi.

La distinzione delle funzioni aziendali non sempre è ben delineata. Infatti mentre nelle aziende di grandi dimensioni si avranno singoli reparti che hanno scopi ben precisi, nel caso delle PMI può accadere che vi sia un raggruppamento delle attività e una suddivisione solo tra funzioni amministrative e quelle produttive. La funzione aziendale è indispensabile in un'impresa moderna che vuole essere competitiva e costruirsi una propria nicchia di mercato. Infatti sarà possibile ottenere una suddivisione delle aree di competenza in maniera omogenea, con il vantaggio di sviluppare una maggiore specializzazione per le risorse umane.

Inoltre si interverrà anche dal punto di vista dell'efficienza dei singoli settori, dato che l'individuazione delle funzioni permette di indicare quali sono le competenze di ogni reparto e quindi evitare eventuali contrasti che possono ritardare il raggiungimento dell'obiettivo.

Infine l'organizzazione delle funzioni aziendali permette anche di gestire al meglio le risorse dell'impresa, contribuendo a limitare gli sprechi e aumentare la produttività.

Sarà importante considerare anche gli aspetti negativi di un'organizzazione aziendale che si basa sul sistema a funzioni. Infatti, spesso può capitare che la definizione delle

singole attività porti alla creazione di veri e propri compartimenti isolati e indipendenti all'interno della struttura dell'impresa. La conseguenza è quella di determinare attriti tra le singole funzioni, ostacolando la formazione di sinergie nel raggiungere l'obiettivo comune. Un ruolo determinante nella scelta dell'obiettivo da raggiungere è svolto dalla direzione aziendale. Le decisioni che vengono prese al vertice riguarderanno l'ambito strategico, definendo quali sono gli scopi dell'azienda a breve e lungo termine, come la mission e la vision. Inoltre, verranno attuate tutte le strategie necessarie al loro raggiungimento, procedendo attraverso una programmazione specifica e il coordinamento dei singoli reparti. La direzione aziendale interverrà anche nella gestione delle risorse economiche e in quelle umane, stabilendo i ruoli, le competenze e, ove necessario, effettuando dei cambiamenti. I soggetti preposti al management possono essere diversi, in rapporto alla tipologia di struttura aziendale. Infatti, in un'impresa di piccole dimensioni, il ruolo dirigenziale viene svolto direttamente dall'imprenditore, in quanto proprietario, senza la necessità di altre figure. Ben diversa è la situazione di una società di media grandezza in cui oltre alla figura del proprietario, saranno presenti anche quelle di diversi dirigenti. Questa distinzione diventa ancora più netta man mano che l'organizzazione di un'azienda si evolve, con la necessità di diverse funzioni dirigenziali in base alla tipologia di responsabilità. In questo caso si distinguono figure definite di alta dirigenza, come il presidente e l'amministratore, da quelle di media responsabilità come il direttore di un reparto o di sezioni intermedie dell'impresa. L'attività di direzione aziendale dovrà fornire delle direttive precise, individuando la struttura

organizzativa e gli scopi di un'impresa, ma al contempo essere capace di evolversi. In questo processo si porrà attenzione a gestire al meglio le risorse che si avranno a disposizione, migliorandole e attuando una continua innovazione, sia per migliorare ogni singolo settore, sia per offrire gli strumenti più adatti al suo sviluppo. Inoltre, la direzione aziendale dovrà valorizzare l'aspetto creativo all'interno dell'azienda, accettando le idee e i cambiamenti senza doversi cristallizzare in preconcetti o su principi che possono apparire contrastanti rispetto al mercato. Grazie alla direzione aziendale si individueranno quelle figure che hanno i ruoli di potere all'interno della compagine societaria e che hanno specifiche responsabilità nel prendere le decisioni o intervenire per risolvere le problematiche. Inoltre un management ben strutturato permetterà di definire gli scopi comuni, delineando la giusta sinergia tra i singoli reparti, grazie a un adeguato coordinamento, al fine di raggiungere un obiettivo.

Ma i vantaggi di una direzione aziendale non si limitano solo alla gestione, infatti grazie alla dirigenza si potrà delineare anche una cultura aziendale necessaria a creare quella giusta coesione all'interno di un'impresa.

Attraverso il management, ogni azienda acquisisce caratteristiche uniche, una sorta di presentazione nei confronti dei clienti, che la distingue dalle altre imprese così come può succedere che un management valuti uno scopo che prevede un maggior dispendio di risorse con risultati poco efficaci. Un esempio tipico di diverse tipologie di obiettivi prefissati può essere *Bloomberg che costituisce uno dei migliori esempi

della cosiddetta organizzazione ibrida ossia un'organizzazione che mescola sistemi di valori e comportamenti rappresentativi di due differenti settori della società, esponendosi in tal modo a tensioni e conflitti interni in merito a obiettivi e priorità. Obiettivi e valori dei due settori talvolta si escludono a vicenda, per cui i manager si trovano a dover negoziare e a trovare un qualche accordo sulla direzione che l'azienda dovrà assumere. Potrebbe avvenire, per esempio, che le organizzazioni con una missione sociale debbano assumere personale con forma mentis commerciale per vendere i loro servizi e generare ricavi supplementari. Il personale in questione punterà soprattutto a obiettivi come vendite, ricavi ed efficienza, mentre quello con forma mentis orientata ai pubblici servizi si focalizzerà soprattutto su obiettivi di sacrificio e soddisfacimento dei bisogni sociali. Potrebbe accadere che un gruppo sostenga le priorità di profitto, mentre l'altro il contributo alle necessità sociali.

1.4 Le organizzazioni ibride

Le organizzazioni ibride sono realtà che si collocano su entrambi i lati della linea di demarcazione for profit/non profit, ovvero riducono questo confine assumendo missioni sociali, come i soggetti non profit, ma producendo al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire la loro missione, come le imprese for profit. Comune denominatore dell'azione delle organizzazioni ibride è il perseguimento della sostenibilità, intesa non come riduzione dell'impatto negativo in termini sociali (o ambientali) delle attività intraprese, bensì come tentativo di creare miglioramenti sistemici a livello sociale (ed ambientale) attraverso la loro azione (erogazione di

servizi o commercializzazione di prodotti). In tal modo, le organizzazioni ibride sperimentano nuove combinazioni di attività imprenditoriali caratterizzate da elementi di innovazione volti ad ottenere un forte impatto in termini di cambiamento sociale. Oltre all'orientamento alla sostenibilità sistemica, le organizzazioni ibride influenzano, e pertanto ne sono caratterizzate, anche diversi elementi attraverso i quali è possibile definire le modalità di operazione di un'organizzazione. Ad esempio, gli ibridi organizzativi si distinguono per l'assunzione di modelli di leadership relazionali e «positivi», nonché di orizzonti temporali di azione di lungo periodo, dettati proprio dalla specifica mission che decidono di adottare. Prospettive temporali di lungo termine, nella comparazione con quanto accade, invece, tradizionalmente nelle imprese for profit, spesso portano tali soggetti a ricercare una maggiore autonomia operativa nei confronti delle diverse categorie di stakeholder o, comunque, un equilibrio tra i diversi interessi e le differenti logiche in campo, per poter rimanere fedeli alla propria mission durante tutto il tempo necessario a raggiungere gli obiettivi prefissati. Numerosi sono i criteri di classificazione che vengono usati per definire le forme di organizzazioni ibride. Mutuando da Grassl [2011], si individuano i seguenti:

- il fine ultimo: obiettivi di natura for profit piuttosto che non profit;
- il settore di appartenenza: mercato, Terzo settore o Stato;
- il tipo di integrazione: esterna, integrata o incorporata;
- la tipologia di beni prodotti: privati o pubblici;

- il tipo di prodotto: beni o servizi;
- i soggetti creatori di valore: produttori o consumatori;
- la proprietà (corporate governance): privata, cooperativa o pubblica.

La principale distinzione che oggi viene riscontrata nella letteratura delle organizzazioni ibride è quella che colloca tali soggetti, da un lato, tra l'azione della sfera pubblica e quella non profit, mentre, dall'altro, tra l'agire del privato for profit e quello non profit.

DIMENSIONI DI ANALISI	ORGANIZZAZIONI FOR PROFIT	ORGANIZZAZIONI IBRIDE
Rapporto tra esigenze sociali e ambientali e obiettivi dell'impresa (livello intra-organizzativo)	Approccio strumentale Rapporto gerarchico e/o sequenziale tra obiettivi economici, obiettivi ambientali e sociali	Approccio costitutivo Rapporto sinergico e contemporaneo tra obiettivi economici, obiettivi ambientali e sociali
Relazioni con fornitori, clienti e altri attori della filiera (livello inter-organizzativo)	Valore economico globale Equità seriale con metriche economiche e finanziarie	Valore economico e sociale comune Equità seriale con metriche economiche, finanziarie e di impatto
Interazione con il mercato, i competitor e le istituzioni (livello sistemico)	Focus sull'ambiente transazionale	Focus sull'ambiente sia transazionale sia generale

Figura 1 Un nuovo modo per fare impresa creando benessere per la società – vdossier.it

1.5 Le diverse strutture organizzative

Nel raggiungimento degli obiettivi un altro aspetto che si dovrà considerare è il target di clienti a cui si rivolge che richiederà una serie di risorse per raggiungere l'efficacia aziendale.

Identificare quali sono i risultati che si vogliono ottenere è il primo aspetto per migliorare l'efficacia di un'azienda, dato che tutti i reparti che sono interessati nel processo produttivo si potranno focalizzare su uno scopo preciso, conoscendo le loro mansioni. La scelta degli obiettivi dovrà essere a sua volta concreta e realistica, al fine di non generare confusione e sprecare risorse. Utilizzare le risorse nel modo più adatto e senza sprechi è indispensabile per avere un'azienda che riesca a ottenere un risultato, e quindi sia efficace, ma al contempo possa anche raggiungerlo in modo da massimizzare le tempistiche richieste, l'impiego del personale e la spesa in quanto a investimenti. La gestione attenta delle risorse diventa sempre più importante soprattutto quando queste sono limitate.

Il passo successivo è quello di attuare le strategie che permettono di raggiungere l'obiettivo prefissato, valutando con attenzione quali debbano essere le funzioni aziendali interessate e i processi necessari. In tale ambito assume un ruolo determinante il tipo di struttura organizzativa adottata. Non esiste una tipologia di struttura organizzativa aziendale perfetta e valida per ogni tipo d'impresa. La forma di organizzazione interna e di approccio verso l'esterno dipendono da molti fattori e, non ultimo, da una visione strategica d'impresa. Diverse sono le tipologie organizzative che possono dar luogo a un'infinità di modelli organizzativi attraverso l'ibridazione di fattori costitutivi di ciascuna tipologia. In particolare, ricordiamo:

1.5.1 Il modello funzionale

La struttura funzionale è la struttura più semplice, dove ogni ASA si occupa di una diversa funzione aziendale. Tutte le attività svolte vengono raggruppate in una funzione, che si occupa di ogni aspetto delle attività che sono state assegnate, sotto la guida di un responsabile di funzione. La struttura funzionale consolida le conoscenze e le capacità umane relative a una specifica attività, permettendo di realizzare economie di specializzazione, vista la dedizione del personale ad un'unica funzione, e di scala, visto che l'attività è tutta concentrata in un unico luogo. Questa struttura è adatta nel caso di uno o pochi prodotti, poiché nel caso di molti prodotti la struttura diventa molto estesa e si genera un accumulo di decisioni per il manager di funzione che deve tenere sotto controllo più prodotti e più mercati di sbocco. Un altro difetto che si può individuare è la visione ristretta degli obiettivi aziendali, dal momento che ogni responsabile si dedica solo alla sua funzione senza pensare al contributo delle altre, e di conseguenza lo scarso coordinamento orizzontale tra le varie unità. Si tratta di una struttura verticale, dove i manager di funzione hanno la responsabilità di tutto lo svolgimento di una funzione.

Le attività che da sempre caratterizzano il funzionamento di aziende e imprese sono state riviste a causa delle mutate condizioni del contesto competitivo. Gli interventi sui processi possono essere volti a razionalizzare il flusso di attività, ricercando efficienza nei processi esistenti; o ridisegnare il funzionamento dell'azienda, tralasciando vincoli derivanti dalle variabili organizzative precedenti. L'evoluzione del quadro competitivo può comportare modifiche la cui ampiezza e profondità dipendono dal posizionamento

strategico dell'azienda e dagli sviluppi futuri espressi dagli obiettivi dell'azienda stessa.

Abbiamo diverse figure verso le quali possono essere indirizzate le azioni di ottimizzazione dei processi: il Process Management inteso a razionalizzare i processi aziendali esistenti; il Business Process Improvement, ovvero il cambiamento incrementale attraverso il quale si realizzano interventi progressivi di miglioramento dei processi presenti in azienda, perseguendo livelli di efficacia ed efficienza superiori, in contesto strategico e all'interno di una struttura esistente; e infine, il Business Process Reengineering con il quale si ricercano miglioramenti rilevanti dei risultati e modalità di svolgimento delle attività e dei processi completamente nuove, con radicali trasformazioni nella struttura e strategia aziendali.

La finalità perseguita è l'innovazione dei processi e il risultato del cambiamento è un'azienda il cui management è focalizzato sui processi che maggiormente soddisfano le esigenze del cliente qualunque sia l'approccio scelto o la metodologia usata. Effettuare una reingegnerizzazione dei processi significa abbandonare i vecchi metodi e pratiche in uso e cercare di reinventarsi, trovando un nuovo modo di lavorare avendo come obiettivo principale quello della soddisfazione del cliente.

Questo tipo di organizzazione offre un approfondito livello di specializzazione, una struttura limpida nella quale è difficile perdere di vista ruoli e responsabilità. I contro possono essere individuati nell'eccessiva verticalità delle funzioni, un basso livello di sviluppo e aumento di complessità nel caso vi siano più linee produttive.

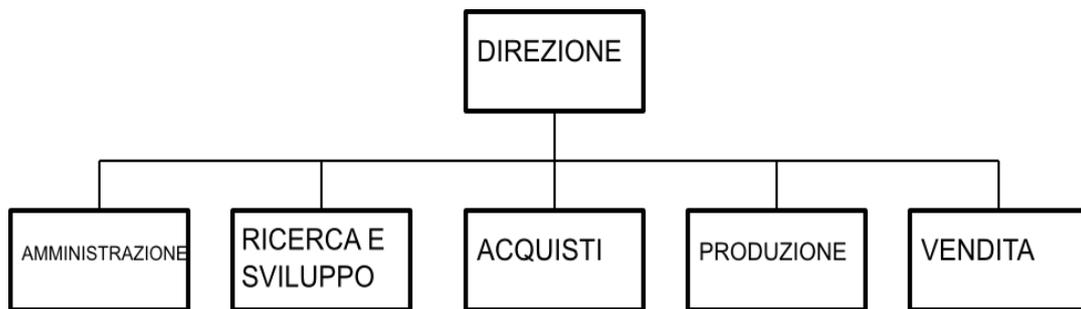


Figura 2 Funzioni e ruoli all'interno dei differenti modelli organizzativi aziendali – contrografismo.info

1.5.2 Il modello divisionale

Nella struttura divisionale le unità sono organizzate sulla base del prodotto, del mercato o del settore del quale si deve occupare. Operando un raggruppamento per settore di competenza si raggiungono risultati migliori nel coordinamento delle varie funzioni che collaborano alla realizzazione del prodotto o alla gestione del mercato. Pur risultando meno specializzate rispetto alle unità funzionali, le unità divisionali hanno una visione completa del mercato o del prodotto, e lo possono gestire nel modo che ritengono più adeguato. L'ambiente viene monitorato costantemente (trattandosi di un ambiente ristretto) ed i cambiamenti sono più rapidi, non dovendo passare dal management centrale. Pur essendo maggiori l'autonomia e il coordinamento funzionale, la specializzazione e le economie di scala ne risentono. Questa struttura è indicata quando l'azienda ha in portafoglio molti prodotti oppure opera su mercati distinti con caratteristiche diverse. Riguardo ai mercati si può notare come, oltre alla divisione secondo un criterio geografico, si possano distinguere i mercati anche per tipologia di clientela (per esempio business to business e business to customer). In

questo tipo di struttura possono esistere anche attività gestite a livello centrale che vengono utilizzate da tutte le divisioni (per esempio la ricerca e sviluppo condivisa tra i vari mercati, oppure il marketing condiviso tra i diversi prodotti) ed organizzate sotto forma di unità di business o di staff. Si tratta di una struttura orizzontale, che prevede collaborazione tra le varie funzioni. In questo tipo di struttura organizzativa aziendale si può contare su una maggiore elasticità gestionale e potenziale di decentramento. I rischi risiedono nella perdita della visione centrale dell'azienda.

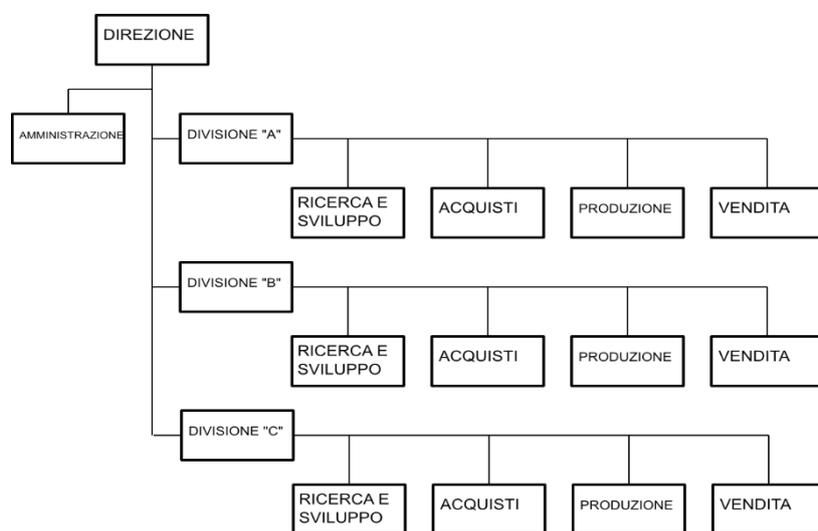


Figura 3 Funzioni e ruoli all'interno dei differenti modelli organizzativi aziendali – contrografismo.info

1.5.3 Il modello a matrice. Il modello di struttura a matrice, versione ibrida delle due strutture presentate in precedenza. Si tratta di una struttura complessa, dove esistono responsabili sia di funzione che di divisione, che gestiscono le attività in modo trasversale. Si riuniscono quindi sia le esigenze di specializzazione in una funzione (poiché esiste una suddivisione per funzione) che quelle di considerazione globale di un prodotto o di un mercato. Il modello a matrice è una sorta di fusione tra il modello funzionale e quello divisionale. Infatti, presenta due livelli direzionali diversi, uno

dedicato alle funzioni e uno per le singole divisioni. In sostanza, chi lavora all'interno di una struttura a matrice ha due capi a cui fare riferimento: da un lato il manager funzionale, che scorre verticalmente, e dall'altro il responsabile del progetto, che scorre orizzontalmente.

Ecco come si presenta una struttura organizzativa a matrice.

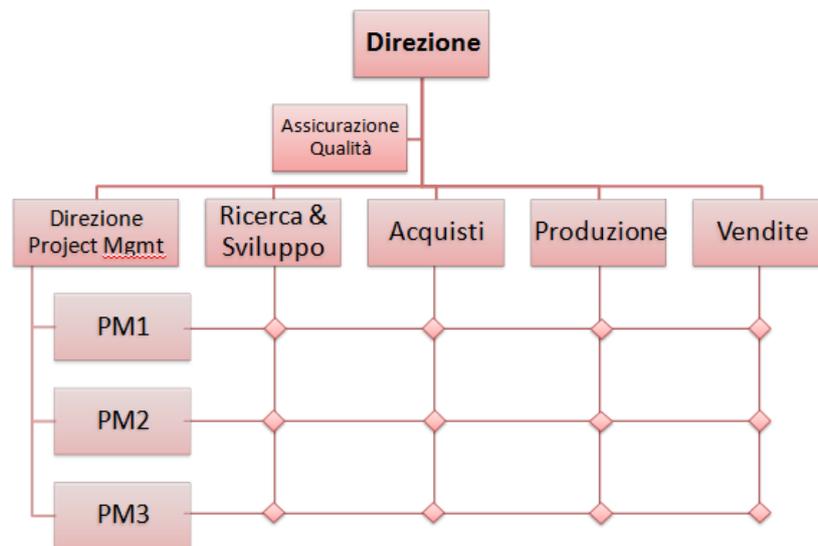


Figura 4 struttura organizzativa a matrice - Bvolution

A primo impatto può sembrare una struttura molto complessa, in realtà nasconde numerosi vantaggi che possono semplificare le attività della tua azienda. Una struttura a matrice ti permette di:

- Stimolare la crescita della leadership e semplificare le attività dei project manager e dei responsabili funzionali;
- Condividere le competenze tra persone che fanno parte di diverse aree funzionali;
- Trasferire le risorse da un progetto all'altro, in base alle necessità.

Inoltre, con questo tipo di suddivisione, i componenti del team di progetto possono fare riferimento a un project manager competente, per raggiungere gli obiettivi, e a un manager funzionale, per le scelte di settore.

Esistono poi alcuni svantaggi del modello a matrice, che possono incidere sulla scelta finale dell'imprenditore. Tra i principali, possiamo evidenziare:

- La confusione che si viene a creare a causa delle due linee di comunicazione;
- I conflitti che nascono tra project manager e manager funzionali;
- Le incertezze sulle consegne dei progetti quando queste entrano in conflitto con le priorità del settore a cui appartengono;

Il carico di lavoro dei dipendenti è superiore poiché devono coniugare le attività per i progetti con i compiti standard del settore di appartenenza.

1.5.4 Il modello per cliente

In questo tipo di struttura il punto debole è la prossimità. Se da una parte, però, questo comporta una perfetta conformazione dell'offerta alla richiesta del cliente, dall'altra i team non sviluppano una sinergia e un patrimonio esperienziale condiviso.

L'organizzazione per mercati è sostanzialmente diversa da quella per cliente, tuttavia le loro modalità operative sono simili. La prima è appropriata per tutte quelle realtà che vendono lo stesso prodotto su mercati diversi (ad esempio al consumatore finale ed a clienti aziendali). La seconda è, invece, adatta alle realtà che si concentrano sui grandi clienti. In entrambi i casi i responsabili dei singoli mercati o dei singoli clienti si avvalgono della collaborazione di specialisti vari che forniscono loro le competenze specifiche necessarie per sviluppare un'azione più efficace nei confronti del loro obiettivo (in inglese, target).

1.5.5 Il modello per area geografica

L'obiettivo di una struttura per area geografica è quella di adattarsi al meglio ai mutamenti e alle esigenze locali. Ogni unità geografica include quindi tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti o servizi in quella regione. L'organizzazione risulta moltiplicata e di difficile gestione. La gestione delle risorse umane si dovrà scontrare con lo scoglio della mobilità internazionale. Grandi organizzazioni hanno un quartier generale centrale e unità locali semiautonome. L'organizzazione nazionale garantisce la riconoscibilità del marchio e gestisce alcune funzioni amministrative, mentre il controllo quotidiano delle attività e le relative decisioni sono decentrate alle locali o regionali soprattutto per quanto riguarda le organizzazioni no profit. Per quanto riguarda invece le aziende multinazionali vengono create unità autonome in relazione a diverse nazioni o parti del mondo.

I punti di forza e di debolezza di una struttura per area geografica sono riconducibili alle caratteristiche dell'organizzazione divisionale.

Struttura organizzativa per aree geografiche

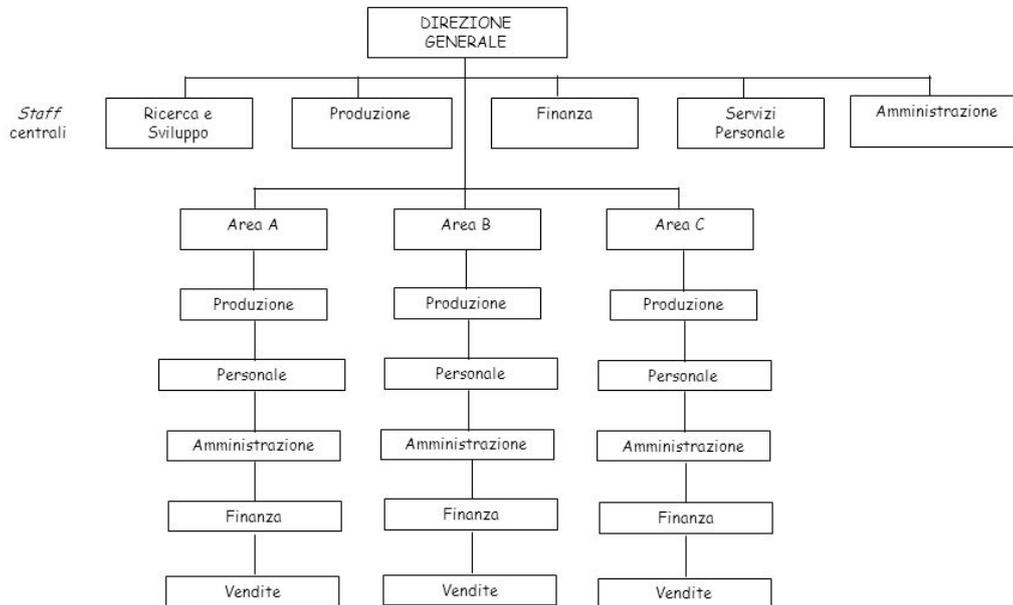


Figura 5: struttura organizzativa gerarchica – Slide player

1.5.6 Il modello per processi

Questa organizzazione è in grado di affrontare e superare al meglio le inefficienze di produzione, mantenendo chiari i vincoli di responsabilità, ma richiede a ciascuna risorsa una competenza vasta e multidisciplinare. Richiede la presenza costante del management.

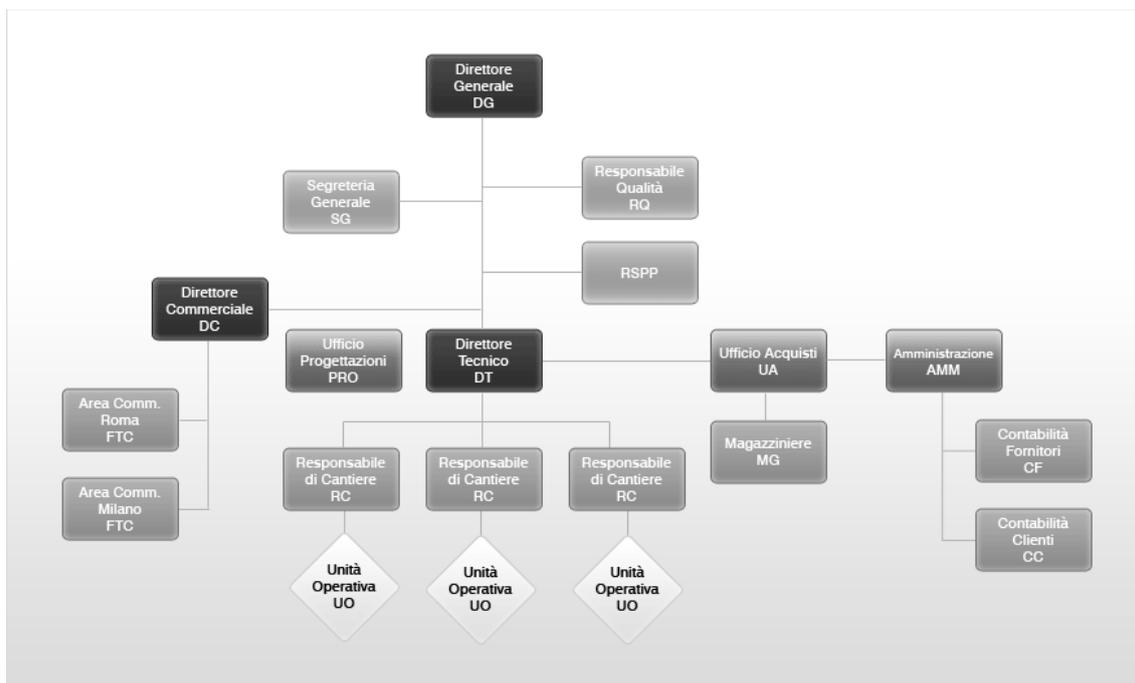


Figura 6 Modello organizzativo per 'processi' – Studio Barale

1.6 I diversi approcci nella misurazione dell'efficacia

Misurare l'efficacia aziendale è un fattore indispensabile per l'andamento di un'azienda, per questo possono essere utili una serie di indicatori che permettono di considerare il rapporto tra i risultati che si vogliono ottenere, quelli realizzati e i mezzi impiegati.

L'efficacia potrà essere misurata in base al parametro del rendimento, ovvero considerando il risultato che si è prodotto, come un certo numero di vendite, una specifica gestione, con il raggiungimento di un certo numero di contatti o la fornitura di servizi. In questo modo si potranno evidenziare le differenze tra quali sono gli obiettivi stabiliti nella programmazione e quelli che concretamente si sono raggiunti. Rilevante è la valutazione, ovvero l'attività volta alla ricerca attraverso la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati (ricavati dagli aspetti più vari di un processo produttivo), che giudica l'efficacia, e ne verifica la coerenza con gli obiettivi prefissati

e le condizioni ambientali in cui il processo ha avuto luogo. In questo senso la valutazione è un processo in cui, attraverso la rilevazione di parametri relativi alle funzioni manageriali, diventa possibile stabilire quando e in che direzione ha inciso l'intervento posto in essere. Gli obiettivi operativi e le strategie aziendali sono ciò che l'efficacia organizzativa intende misurare. L'efficacia è la misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi (siano essi ufficiali od operativi), prende in considerazione numerose variabili sia a livello generale sia in base alle singole unità organizzative.

L'efficacia generale è difficile da misurare nelle organizzazioni, i manager determinano quali indicatori misurare al fine di valutare l'efficacia delle proprie organizzazioni.



1.6.1 Approccio degli obiettivi

L'approccio degli obiettivi consiste nell'identificare gli obiettivi di output di una organizzazione e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti. Per verificare il conseguimento degli obiettivi ci si affida alle informazioni fornite dai clienti, concorrenti, fornitori e dipendenti.

1.6.2 Indicatori

Gli obiettivi che vengono valutati sono gli obiettivi operativi. Essi riguardano le attività effettivamente svolte dall'azienda, quindi sono più facili da misurare quantitativamente. Gli obiettivi ufficiali sono invece più astratti e difficili da misurare, sono valutabili solo in termini qualitativi. I vantaggi dell'approccio degli obiettivi sono:

1. la relativa facilità con la quale è possibile misurare gli obiettivi di output.
2. la diffusione della valutazione dei risultati delle organizzazioni in redditività, crescita e quota di mercato.

I principali problemi che si incontrano sono la presenza di obiettivi multipli e l'interpretazione soggettiva degli indicatori misurati

1.6.3 Approccio basato sulle risorse

L'approccio basato sulle risorse considera l'acquisizione e la gestione delle risorse per il processo di trasformazione operato all'interno dell'organizzazione. L'efficacia organizzativa viene definita come la capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore e di integrarle e gestirle con successo.

Alcuni indicatori utilizzati nell'approccio basato sulle risorse sono: la posizione negoziale, ovvero la capacità di ottenere risorse scarse e di valore dal suo ambiente; la capacità dei decisori dell'organizzazione di percepire e interpretare correttamente le reali caratteristiche dell'ambiente esterno; la capacità di utilizzare risorse tangibili (persone, forniture) e intangibili (conoscenza, cultura aziendale) per migliori performance; la capacità di rispondere ai cambiamenti nell'ambiente.

L'approccio basato sulle risorse è particolarmente utile: 1. quando è difficile ottenere altri indicatori di performance. 2. per le organizzazioni non profit (dove ad esempio è difficile misurare gli obiettivi di output o l'efficienza interna). La principale lacuna dell'approccio è quella di non considerare i bisogni dei clienti dell'organizzazione e di considerare solo in modo parziale le interrelazioni tra organizzazione e ambiente esterno.

1.6.4 Approccio del processo interno

L'approccio del processo interno prescinde dall'ambiente esterno all'organizzazione e si focalizza invece sulla efficienza interna dell'organizzazione. In particolare vengono misurate la produttività e la fluidità dei flussi fisici e informativi all'interno dell'organizzazione.

L'approccio per processi si basa sul presupposto che un'organizzazione, per funzionare in modo efficace ed efficiente nel contesto in cui opera, deve definire e gestire numerose attività tra loro collegate, e che essa genera valore attraverso i suoi processi,

e non mediante le sue funzioni: ad una prima osservazione, le organizzazioni risultano composte da funzioni, tuttavia per comprendere come un'organizzazione lavora realmente dobbiamo osservarne i processi. La maggior parte degli elementi della performance organizzativa sono dunque il frutto di processi inter-funzionali, le cui variabili sono le seguenti:

1.6.5 Obiettivi, struttura, gestione

Alcuni indicatori per descrivere un'organizzazione efficace dal punto di vista dell'approccio del processo interno sono: 1) forte cultura aziendale e clima di lavoro positivo 2) spirito di gruppo, fedeltà al gruppo e lavoro di gruppo 3) familiarità, fiducia e comunicazione tra lavoratori e management 4) processo decisionale svolto vicino alle fonti d'informazioni 5) comunicazione orizzontale e verticale non distorta 6) ricompense ai manager per la performance, la crescita, lo sviluppo del personale 7) interazione tra l'organizzazione e le sue parti. L'approccio interno è importante perché la qualità dei processi produttivi e del clima di lavoro interni all'organizzazione influenzano direttamente e pesantemente l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

APPROCCI CONTINGENTI ALL'EFFICACIA

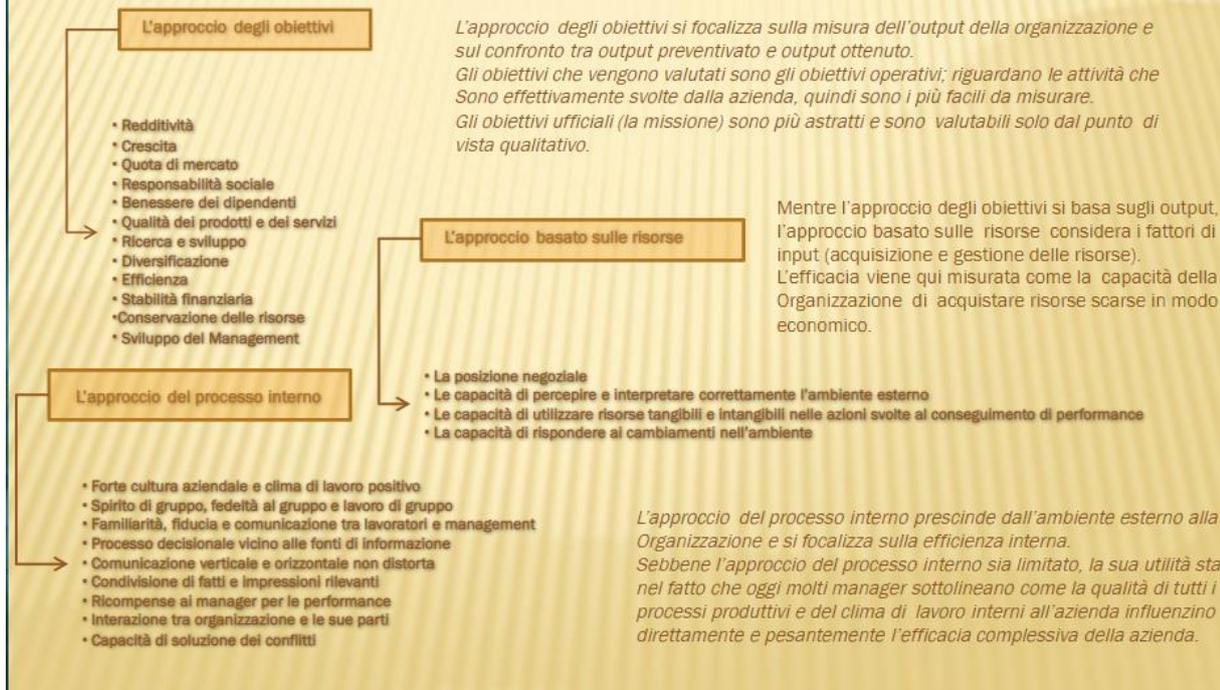


Figura 8 Il ruolo del top management nella progettazione organizzativa - SlidePlayer

1.6.6 Approccio integrato

L'approccio dei valori competitivi bilancia l'attenzione a diverse parti dell'organizzazione invece di focalizzarsi su una di esse. Tale approccio all'efficacia riconosce che le organizzazioni fanno molte cose e producono molti risultati, e perciò combina diversi indicatori di efficacia in uno schema unitario. È stato originariamente sviluppato da Robert Quinn e John Rohrbaugh

L'approccio dei valori competitivi scaturisce da una classificazione degli indicatori di performance competitiva utilizzati dalle aziende in base a due dimensioni: focus, ovvero se i valori dominanti che riguardano temi interni (preoccupazione del management per il benessere e l'efficienza dei dipendenti) o esterni (preoccupazione

per il benessere dell'organizzazione rispetto all'ambiente) all'azienda; struttura organizzativa e il fatto se sia dominante la stabilità (efficienza e controllo) o la flessibilità (apprendimento e cambiamento).

Focus I: enfasi sulle relazioni umane, si privilegia lo sviluppo delle risorse umane, ai dipendenti vengono fornite opportunità per l'autonomia e lo sviluppo. Fondamentale è la coesione e opportunità di formazione. Le organizzazioni sono più attente ai dipendenti che all'ambiente.

Focus II: enfasi sui sistemi aperti, gli obiettivi principali sono la crescita e l'acquisizione di risorse. L'organizzazione raggiunge questi obiettivi attraverso la flessibilità, la prontezza e la valutazione positiva dall'esterno. Fondamentale è la creazione di un buon rapporto con l'ambiente.

Focus III: enfasi sul processo interno, si tratta di un ambiente organizzativo stabile che si auto – mantiene in modo ordinato. Attenzione maggiore è data all'efficienza, la gestione dell'informazione e i processi decisionali.

Focus IV: enfasi degli obiettivi razionali, perché si tratta di risultati misurabili in termini di produzione, crescita e profitto. L'organizzazione vuole ottenere obiettivi di output in maniera controllata. Fondamentale sono la pianificazione interna e la selezione degli obiettivi.

1.6.7 Utilità

I contributi fondamentali all'approccio dei valori competitivi sono: 1. l'integrazione dei diversi concetti di efficacia in una prospettiva unitaria; 2. l'evidenza di come

aziende diverse possano essere valutate tramite valori competitivi diversi. Un limite dell'approccio consiste nel fatto che è difficile classificare in sole quattro classi tutti i modelli di valutazione di efficacia delle organizzazioni.

APPROCCI ALL'EFFICACIA BILANCIATI

L'approccio degli Stakeholder

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

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

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

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

Figura 9 Il ruolo del top management nella progettazione organizzativa - SlidePlayer

CAPITOLO 2.

Introduzione

Lo studio del caso rappresenta un tipo di indagine empirica applicabile a molteplici contesti: in questa trattazione ci soffermeremo sul nostro settore di interesse, pertanto il campo di valutazione sarà quello di una società operante nel settore dell'energia rinnovabile. Partendo dalla descrizione di una situazione contingente e utilizzando le informazioni raccolte con interviste ai responsabili per ogni singola area, le consultazioni dei documenti resi disponibili, e le informazioni reperite sul sito internet, lo studio del caso procederà a una valutazione dei dati raccolti per arrivare a valutare l'efficacia e/o la progettazione di una possibile soluzione di intervento.

2.1. Presentazione e analisi di una realtà giuridica operante nel settore delle fonti rinnovabili

La Costruzioni e Servizi srl – Si tratta un'azienda italiana operante a livello regionale nel settore energetico, attraverso la gestione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili e assimilate.

La Società C&S nasce nel 1994 con l'obiettivo di realizzare impianti di climatizzazione, idraulici e di riscaldamento rivolti a una clientela civile; negli anni si consolida, potenziando la propria capacità operativa sul mercato ed estendendo la propria clientela, anche agli enti pubblici e alle realtà industriali. Nel 2006 entra specificatamente nel settore del Fotovoltaico installando il primo impianto da 7Kw per uso personale. Da allora oltre 300 impianti realizzati in tutta la

Calabria, continuamente assistiti e monitorati. Proprietaria di impianti fotovoltaici per oltre 400 Kwh e pale eoliche per oltre 320 Kwh, nell'ultimo quinquennio ha installato generatori eolici per 320 Kwh e impianti fotovoltaici per 2 Mwh. La produzione di energia da fonti rinnovabili è oggi sempre più strategica per l'Europa e in particolare per l'Italia, che non possiede risorse di origine fossile: essa può giocare un ruolo particolarmente strategico per la riduzione dei gas a effetto serra, la salvaguardia delle risorse del territorio e l'autoapprovvigionamento energetico. Consultando i bilanci degli ultimi anni della società si rileva un incremento di fatturato che si aggira intorno al milione e mezzo. L'azienda annovera 10 addetti, è a conduzione familiare e il suo capitale sociale è suddiviso tra due fratelli di cui uno detiene la quota dell'80% e l'altro del 20%.

L'azienda è dotata di un ampio magazzino e di efficienti strutture funzionali quali: ufficio tecnico completamente autonomo, area amministrativa, area commerciale, area lavorazione quadri elettrici, area lavorazioni meccaniche. La soluzione organizzativa adottata è quella funzionale, in quanto le attività sono divise per "specialità", ovvero le operazioni della medesima natura sono raggruppate tra loro. La scelta di questa struttura organizzativa nasce dalla volontà di dividere le attività aziendali in funzioni, trattandosi di una realtà economica di dimensioni non elevate, produttrice di beni poco differenziati che si rivolge a mercati piuttosto eterogenei,

La società da sempre sensibile all'aspetto della tutela ambientale e all'importanza che le fonti rinnovabili ricoprono in tale ambito, è impegnata nel campo dell'efficienza energetica.

2.2 Misurazione degli indicatori di efficacia

L'analisi dell'efficacia consente di dimostrare il grado secondo il quale l'azienda raggiunge i suoi obiettivi ed è misurata dal rapporto tra gli obiettivi ottenuti e quelli che si sarebbero dovuti ottenere.

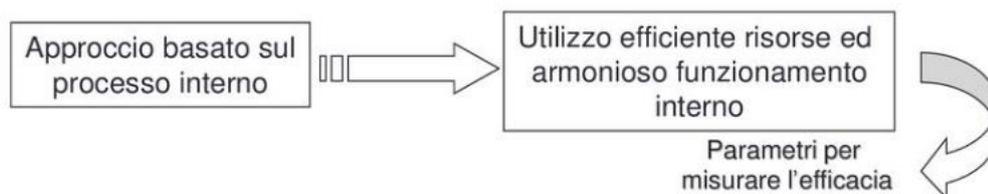
L'approccio del processo interno sembra essere quello più adatto per poter effettuare una analisi dell'efficacia di questa realtà aziendale. In particolare, nella struttura funzionale adottata dalla Costruzioni e Servizi S.r.l., nonostante ogni area sia autonoma e isolata, è presente un costante e agevolato scambio di informazioni fra i vari reparti. I punti di forza sono certamente imputabili alla disponibilità di dipendenti altamente specializzati che presentano un elevato tasso di cooperazione. Il team, distinguendo tra i collaboratori in grado di migliorare le prospettive dell'impresa, e altri pronti solamente ad ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici: i cosiddetti collaboratori difficili, in questa realtà assenti, e poi i collaboratori alleati, questi ultimi capaci di assicurare alte prestazioni, estremamente professionali e funzionali agli obiettivi d'impresa. Parliamo dei cosiddetti alleati, l'altra faccia della medaglia presenti in ogni reparto, che lavorano nel caso in esame con altre risorse specializzate in quello stesso campo. Tutto questo, dunque, permette un favorevole scambio di conoscenze e uno spontaneo incremento della specializzazione. Inoltre, le competenze altamente specializzate permettono di ridurre le tempistiche e la percentuale di errori. L'intera squadra è coordinata da una figura estremamente esperta, capace di comprendere e revisionare al meglio ogni processo. In generale, la presenza di un dipartimento rende ottimale la comunicazione e la cooperazione all'interno dello stesso. Si è rilevata

pertanto una forte cultura aziendale e un di clima di lavoro positivo, uno spirito di gruppo, una familiarità, fiducia e comunicazione tra lavoratori e management e una generale interazione tra l'organizzazione e le sue parti. Tutti questi fattori certamente hanno contribuito a determinare un aumento della qualità dei processi produttivi e del clima di lavoro interni all'organizzazione influenzando direttamente e pesantemente l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

Approccio basato sul processo interno

L'efficacia viene misurata come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione

Utilità



➤ Indicatori

- forte cultura aziendale e clima di lavoro positivo
- spirito di gruppo, fedeltà al gruppo e lavoro di gruppo
- familiarità, fiducia e comunicazione tra lavoratori e management
- processo decisionale svolto vicino alle fonti di informazione
- comunicazione orizzontale e verticale non distorta; condivisione di fatti e impressioni rilevanti
- ricompense ai manager per le performance, la crescita, lo sviluppo del personale subordinato e per la creazione di un efficace lavoro di gruppo
- interazione tra organizzazione e le sue parti, con soluzione dei conflitti che si verificano nell'ambito dei progetti, nell'interesse dell'organizzazione

Figura 11 Corso di Organizzazione Aziendale - Slide player

2.3 Quali limiti riscontrati e interventi migliorativi

Nell'osservazione dei processi di gestione della clientela, al contrario, si è riscontrato un necessario intervento correttivo al fine di migliorare l'efficacia, in quanto in fase di programmazione annuale la società aveva pianificato l'acquisizione di nuova clientela

pari ad un incremento del 20%. L'analisi e il controllo dei risultati raggiunti ha disatteso le aspettative.



Figura 12 Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Portale della Performance

La società dovrebbe disporre innanzitutto di un portafoglio clienti estremamente strutturato tale da consentire di ottenere un quadro periodico estremamente chiaro e utile al management dell'azienda.

Mediante questo portafoglio clienti otterrebbe un riscontro sulle vendite e potrebbe studiare una strategia futura, in continuo mutamento, con lo scopo di aumentarlo.

Un portafoglio clienti, infatti ben strutturato consente di conoscere la tipologia di clienti che si affida ai servizi offerti, cercando di dividerli in:

Nuovi;

Complessi;

Con maggior profitto;

Ricorrenti;

Senza valore.

La struttura del portafoglio clienti richiede prima di tutto il calcolo della percentuale di incidenza tra i clienti e il totale dei prodotti venduti, in questo modo si ha chiaro il punto esatto di dove l'azienda si trova consentendo di testare nuove alternative con lo scopo di aumentare le vendite in relazione agli utenti interessati.

In questi casi è fondamentale attuare un'analisi qualitativa e non quantitativa, cercando di capire le varie situazioni e sviluppando strategie commerciali non solo in base ad un valore numerico ma, con una maggiore comprensione dei dati a disposizione.

Per ottenere un buon portafoglio clienti e cogliere, dalle informazioni raccolte, dei dati utili alle strategie è necessario strutturare le informazioni in modo quanto più schematico e strutturato possibile, ottenendo:

- Dove si trova il cliente: per comprendere meglio le zone dove i servizi sembrano essere maggiormente richiesti;
- Tipologia di vendita: chiarire quale modalità di vendita viene utilizzata maggiormente in una determinata zona;
- Tipologia di prodotti acquistati dal cliente: è un tipo di informazione che, come tutte le altre, vanno a delineare maggiormente le preferenze dell'utente e, quindi, le future scelte commerciali;
- Tipologia cliente: come abbiamo sottolineato sopra, delineare con chiarezza chi è colui che richiede i servizi e in quale modalità avviene è di fondamentale importanza per dare il giusto valore, considerando il contesto in cui si muove lo studio dei dati;
- Analisi della rete commerciale.

In una buona analisi del portafoglio clienti è bene attribuire una maggior importanza al profitto e non al fatturato come si può erroneamente supporre. Gli strumenti utilizzati per ottenere un buon portafoglio clienti sono molti, oltre ad un grafico "gerarchico" è possibile utilizzare strumenti utili come l'applicazione della curva di Lorenz (vale a dire il livello di concentrazione ottenuto dai clienti in riferimento al prodotto e alla sua modalità di presentazione) e la teoria di Pareto, utilizzata per il Problem Solving in economia aziendale, analisi di fatturato, di profitto e per la gestione di risorse umane. La selezione dei clienti, infatti, rappresenta un processo estremamente critico attraverso cui l'impresa identifica i clienti nei confronti dei quali rivolgere la proposta del proprio prodotto. La società dovrebbe necessariamente suddividere il mercato in segmenti tra loro omogenei al fine di offrire una proposta di valore che si adatti alle loro aspettative ed esigenze. Se da un lato si può affermare che la società ha raggiunto l'obiettivo della fidelizzazione dei clienti, in quanto è riuscita negli anni a garantire una proposta di valore che ha rispecchiato le aspettative dei clienti, garantendo la qualità dei servizi offerti, mediante efficienti servizi di assistenza post-vendita, come manutenzione e monitoraggio, dall'altro l'impresa per acquisire nuovi clienti dovrebbe investire maggiormente nella comunicazione-. In particolare, i costi da sostenere per acquisire nuovi clienti sono normalmente superiori rispetto a quelli da sostenere per ottenere la fedeltà dei clienti già acquisiti, pertanto è estremamente importante prestare adeguata attenzione a tale aspetto. L'obiettivo incluso nella fase di fidelizzazione dei clienti viene raggiunto garantendo una proposta di valore che rispecchi le aspettative dei clienti e che garantisca la qualità dei servizi offerti, ad esempio, mediante efficienti

servizi di assistenza post-vendita. Appurato che acquisire nuova clientela richiede un ingente impiego di risorse, occorre innanzitutto assicurarsi che i vantaggi del rapporto che verrà instaurato supereranno i costi sostenuti per l'operazione.

Per massimizzare la profittabilità e quindi migliorare l'efficacia nella gestione della clientela, la società potrebbe investire nella personalizzazione del marketing di massa e misurare la risposta nel numero dei clienti che hanno aderito alle campagne promozionali, così come sviluppare relazioni collaterali con la clientela, ovvero offrire prodotti forniti da altre imprese partner per soddisfare bisogni collaterali e/o accessori dei clienti

CONCLUSIONI

L'obiettivo del lavoro era quello di approfondire il ruolo della efficacia aziendale, posto che il concetto di efficacia aziendale non deve essere considerato come semplice realtà opzionale, ma può fare la differenza per ottenere un successo in ambito commerciale e produttivo. Infatti, un'azienda efficace, avrà chiari gli obiettivi che si vogliono raggiungere, e li otterrà nel minor tempo possibile e con l'impiego delle risorse più adatte.

Nello studio del caso pratico, partendo da una struttura organizzativa funzionale, evidenziando i vantaggi e gli svantaggi ad essa connessi e ponendo l'attenzione sulla scelta dell'obiettivo da attuare, indentificato nell'incremento della clientela, si è posta l'attenzione sulle strategie intraprese per raggiungere detto obiettivo. La società dovrebbe utilizzare le risorse nel modo più adatto e senza sprechi per raggiungere il risultato, e quindi essere efficace. Dall'analisi delle differenze riscontrate tra gli obiettivi stabiliti nella programmazione e quelli che concretamente si sono raggiunti nella azienda, ho rilevato come una struttura aziendale che opera in un mercato consolidato con buoni rendimenti, possa al contempo presentare delle criticità nel raggiungimento di alcuni obiettivi prefissati, come ad esempio nel nostro caso un aumento di clientela, perché carente nelle strategie da attuare per il conseguimento di detto obiettivo. La causa potrebbe essere imputata nell'eccessiva verticalità delle funzioni e nell'aumento di complessità nel caso vi siano più linee produttive.

La società dovrebbe per prima cosa effettuare una pianificazione iniziale sviluppando al suo interno un portafoglio clienti strutturato che gli consenta di raggiungere nel breve periodo l'obiettivo prefissato. In questo caso la scelta manageriale dovrebbe essere rivolta a sviluppare un piano di marketing, ideato per raggiungere nuovi clienti, facendo ricerche di mercato, facendo indagini sui clienti esistenti e sfruttando la rete esistente. Certamente, tutte strategie attuabili che necessitano però di un coordinamento di funzioni, programmazione e controllo dei risultati.

Operate le giuste e opportune scelte strategiche questa società potrebbe grazie all'equilibrio tra efficienza e efficacia determinare un risultato economico che sarà adeguato al lavoro svolto e all'impegno del personale.

Infine si migliorerà il coordinamento tra i singoli settori e la cultura aziendale stessa, rafforzando le relazioni tra i reparti e creando una vera e propria identità tra tutti coloro che partecipano al processo organizzativo e produttivo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

P Preti, M Puricelli (2011) Gestione delle piccole medie imprese

M Bonti, e Cori (2006) Competenze organizzative nella media impresa: il caso
loccioni

S Cubico, M Bellotto, G Favretto, (2009) – Relazioni tra generazioni

Gareth J; Soda G, (2012) Organizzazione: teoria, progettazione, cambiamento

Guibaldi A (2013) Clima ed efficacia organizzativa

Zifaro M. (2018) Organizzazione Aziendale

Silvestrelli P, Corso di Economia e Gestione delle Imprese e Marketing (modulo B)

Cicchetti A, Corso di Organizzazione aziendale Facoltà di Economia Il rapporto tra
strategia e struttura

Linee guida per il sistema di Misurazione e Valutazione della Performace – Ministeri

Moro Visconti R, La valutazione del portafoglio clienti: avviamento e concorrenza
sleale

Normann, R. (2002) Ridisegnare l'impresa. Milano: Etas

Daft R (2016) Organizzazione Aziendale

Guerini e Associati, Efficacia organizzativa

Business Coaching Italia: <https://www.businesscoachingitalia.com>

Sechimetodo Strategy and Management: <https://www.lucasechi.it>

Soldi online Lavoro e Finanza: <https://lavoroefinanza.soldionline.it>

Bvolution: <https://www.bvolution.it>

Altervista: <http://rohan80.altervista.org/>

Wikidizionario economia: <https://dizionariodieconomia.blogspot.com>

Business Intelligence Group: <https://www.gruppobi.com>