

ASSETTI ORGANIZZATIVI E PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Carlo Guelfi
Senior Partner CUTAdvisory

- **PERCHE' E' IMPORTANTE PARLARE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI E PIANIFICAZIONE STRATEGICA E QUALE E' LA RELAZIONE CHE LI LEGA**
- **SOSTENIBILITA' COSA CAMBIA IN TERMINI DI ASSETTI ORGANIZZATIVI E PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
- **COME CAMBIA IL SISTEMA DELLE RESPONSABILITA' DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO**
- **COME SI IMPLEMENTA UN SISTEMA ORGANIZZATIVO «ADEGUATO» E COME SI AFFRONTA IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
- **UNA PROPOSTA DI METODO**
- **EVIDENZA DEGLI ELEMENTI DISTINTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA DEL XXI SECOLO**
- **CONCLUSIONI**

LA CENTRALITA' DEL RUOLO DELL'IMPRENDITORE E DELL'ATTIVITA' DI IMPRESA (SOSTENIBILE)

IDEA IMPRENDITORIALE

Cosa muove l'Imprenditore ad attivare un **Business**.

ATTIVITA' DI IMPRESA

E' svolta dall'Imprenditore. Tutte le **azioni necessarie per attivare il Business** sia di natura giuridica che di investimenti che operativa.

AZIENDA

Si compone di **persone, mezzi, relazioni** interne ed esterne.

Si realizza attraverso **processi**.

Produce beni e servizi destinati al **soddisfacimento dei nostri bisogni**.

Genera ricchezza **nel tempo**.

AZIENDA SOSTENIBILE

Agisce tendendo ad un **Net Positive Impact** utilizzando i fattori ESG.

LA VISION: LA CONSAPEVOLEZZA E UNA DOMANDA

Gli accadimenti degli ultimi 15 anni caratterizzati riassuntivamente da due crisi finanziarie (2008 crisi subprime e 2010 crisi del debito sovrano), una pandemia e una guerra «alle porte» hanno introdotto il **concetto di resilienza** e la **consapevolezza** di fare parte di un **contesto**, attuale e prospettico, in **continua e sempre più veloce evoluzione** nonché caratterizzato da **eventi che possono incidere** in modo determinante sulle **nostre abitudini** e cambiare in modo radicale il sistema dei **nostri bisogni**.

Inoltre abbiamo preso conoscenza (o meglio coscienza) che il contesto di riferimento nel quale tutti noi viviamo è un **«contesto chiuso»** - quindi detentore di risorse limitate - e in accelerata continua evoluzione, e che produce anch'esso **effetti diretti sulle nostre abitudini e i nostri bisogni**.

Abbiamo assunto consapevolezza dello **squilibrio** esistente tra tutti coloro che popolano la Terra e la Terra stessa nonché degli effetti che questo squilibrio può generare nel tempo.

LA DOMANDA: Quale è il senso di avere aumentato negli ultimi 150 anni l'aspettativa di vita di una persona di oltre 50-60 anni se nel corso degli stessi anni abbiamo stravolto il luogo in cui essa può vivere, fino al punto di renderlo ostile?

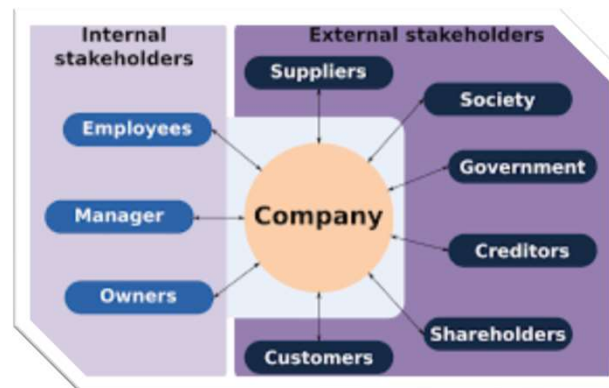
LA MISSION: NESSUN IMPRENDITORE RESTI INDIETRO

Garantire al tessuto imprenditoriale, prevalentemente costituito da PMI, la sopravvivenza nel tempo e sostenerlo nella ricerca continua di elementi che danno il loro contributo concreto al processo di **creazione di valore**.

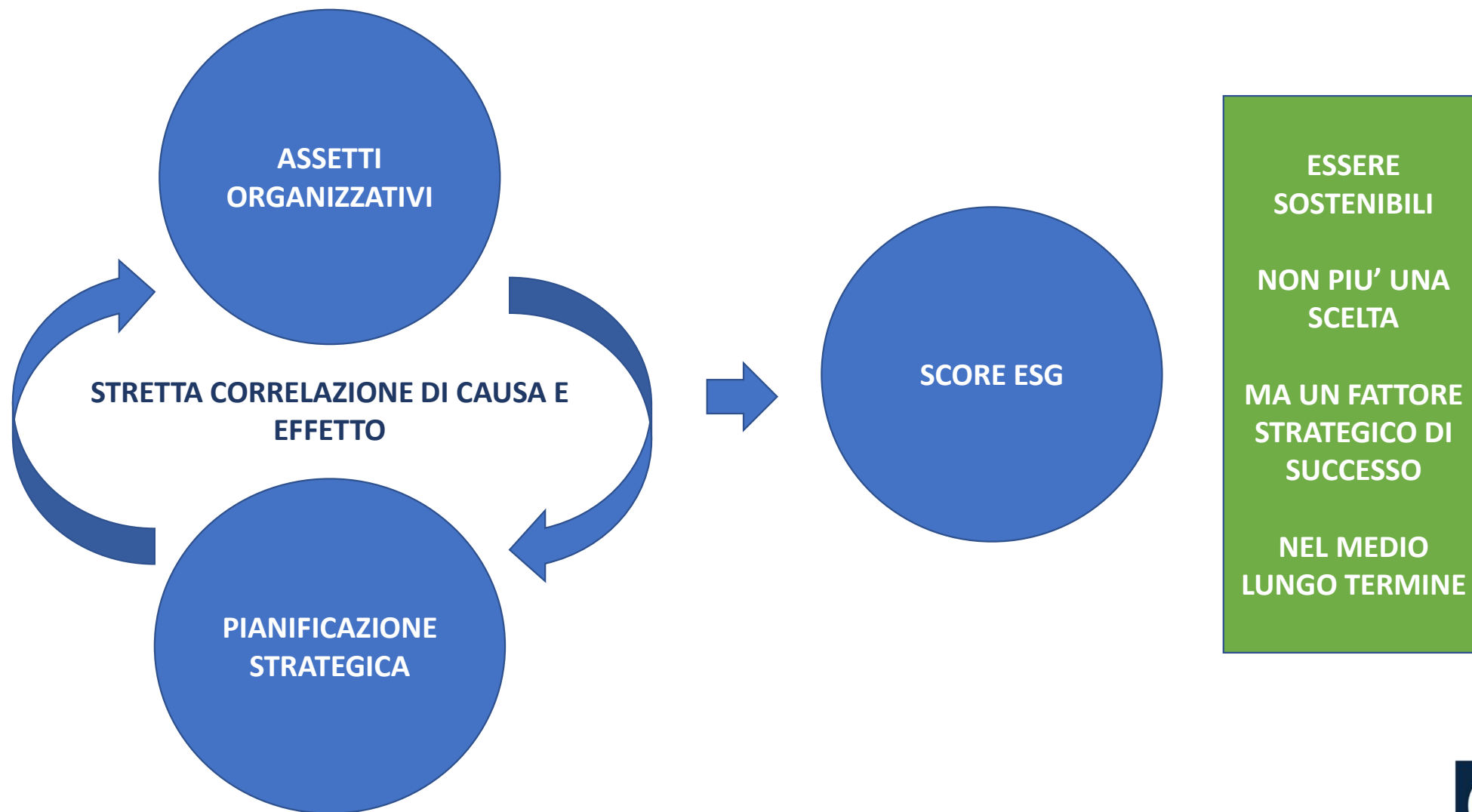
Creare organizzazioni sempre più **capaci di lavorare in modo coerente ed efficiente** dall'attività di promozione e vendita all'output.

Gestire l'instabilità come fattore di successo **anche** mediante l'utilizzo di fattori ESG.

Promuovere la creazione di solide basi per generare **relazioni strutturate e funzionali tra stakeholder**.



RAPPORTO TRA ASSETTI ORGANIZZATIVI E PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELL'AZIENDA SOSTENIBILE



I FATTORI ESG COME PARAMETRI DI MISURAZIONE DEL SUCCESSO AZIENDALE

Environmental: Ecologico, che significa risorse ed inquinamento. Uno score negativo significa che l'azienda utilizza un eccesso di risorse ed inquina molto (es. emissione CO2) o non ricicla i materiali. Quindi un diverso comportamento può migliorare l'ambiente ma può anche produrre effetti benefici che si traducono in maggiore efficienza del processo produttivo. Minori costi e maggiori ricavi.

Social: Sociale, si crea collettività e/o si rafforza. Questo fattore agisce sulle relazioni interne ed esterne della propria azienda. Solide relazioni interne (come il prendersi cura dei propri dipendenti) ed esterne (come il prendersi cura dei propri clienti e fornitori) sono le basi del successo aziendale. La salute dei propri dipendenti, l'offrire un contratto di lavoro «adeguato», lo strutturare rapporti di collaborazione con i propri clienti e fornitori sono tutti fattori che producono un effetto sul conto economico dell'azienda (si pensi al costo che direttamente o indirettamente sosteniamo per formare un dipendente e cosa accade quando questo lascia l'azienda, cioè il costo del turnover).

Governance: Regole di buona condotta, utilizzo della diversità e dell'inclusione. Questi fattori mitigano i rischi e quindi gli effetti che questi hanno sul conto economico della propria azienda nel breve e nel medio/lungo termine.

SCORING ESG

INTEGRAZIONE DEI FATTORI ESG NELLA STRATEGIA DI IMPRESA

DUPLICE VISIONE

INTEGRAZIONE DEI FATTORI ESG NELLA
STRATEGIA D'IMPRESA FUNZIONALE A
CREARE UN NUOVO BUSINESS

INTEGRAZIONE DI FATTORI ESG NEL
SISTEMA DI CONTROLLO E DI GESTIONE DEI
RISCHI

UN INDIRIZZO SENZA RITORNO: L'AGENDA ONU E GLI SDGs (OBIETTIVO 2030)

1. Povertà: sconfiggere la povertà;
2. Fame nel mondo: Sconfiggere la fame nel mondo
3. Malattie: Salute e benessere;
4. Poca educazione/scarsa istruzione: Istruzione di qualità;
5. **Disuguaglianza di genere: Parità di genere;**
6. Carezza di acqua pulita: Acqua pulita e igiene
7. **Energia da fonti fossili: Energia pulita e accessibile;**
8. **Disoccupazione e sfruttamento: Buona occupazione e crescita economica;**
9. **Sotto investimenti: Industria, innovazione e infrastruttura**
10. Disuguaglianza tra paesi: Ridurre la disuguaglianza;
11. Città invivibili: Città e comunità sostenibili;
12. **Consumo responsabile: Consumo e produzione responsabile;**
13. Cambiamento climatico: Agire per il clima;
14. Inquinamento dei mari: La vita sott'acqua;
15. Desertificazione e perdita di biodiversità: La vita sulla terra
16. Ingiustizia e conflitti: Pace, giustizia e istituzioni forti
17. **Mancaza istituzioni cooperative: Partnership per gli obiettivi**



ORDINAMENTO NAZIONALE
Inducendo **nuovi assetti organizzativi** e
condizionano la pianificazione

IL PASSAGGIO DALLA SHAREHOLDER THEORY ALLA STAKEHOLDER THEORY

IL NOSTRO PASSATO



**SHAREHOLDER
THEORY**

IL NOSTRO PRESENTE E FUTURO



REGOLA DELLE «4P»:

- Profitto
- Persone
- Pianeta
- Principi di Governance



**STAKEHOLDER
THEORY**



Il **nuovo paradigma di sviluppo economico** pone il tema del Trade-Off tra crescita economica e sostenibilità.

Misuratore **«impronta ecologica»** anche detto *net positive impact*: quantità di risorse consumate in rapportato alla capacità della Terra (e di tutti i fattori assorbiti nel processo di crescita economica) di rigenerarle nel tempo.

OPPORTUNITA': Mettersi nella condizione di poter adottare politiche orientate allo sviluppo che siano di supporto alla realtà produttiva, alla creazione di lavoro dignitoso, all'imprenditorialità, alla creatività, all'innovazione **nonché** alla crescita economica e al reperimento di risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli investimenti. Politiche orientate a criteri di efficienza del processo di consumo delle risorse del processo produttivo.

ATTIVITA' DI RISK MANAGEMENT: I NUOVI RISCHI NEL MONDO ESG

Gli **ESG** misurano la **capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo** e dunque la sostenibilità degli investimenti nonché la capacità di mitigare i rischi.

Tra i rischi che l'impresa, attraverso il controllo interno, deve valutare vi sono accanto ai **rischi finanziari ed operativi**, ai **rischi** relativi alla **violazione delle norme legali e dei regolamenti** cui l'imprenditore deve attenersi, ai **rischi** connessi con il corretto funzionamento delle procedure contabili **di rilevazione dei dati** gestionali, anche i **rischi** connessi con le **norme** dettate a **tutela dell'ambiente**, della **sicurezza dei prodotti**, della **salute dei lavoratori** e della **sicurezza** in ambienti di lavoro.

Alcuni esempi:

- **Rischi** collegati alla fase di **transizione** come i rischi giuridici collegati al mancato adempimento, i rischi collegati alla difficoltà di carpire corrette informazioni ed effettuare «valide» previsioni, rischi tecnologici, rischi di reperimento delle risorse (come acqua ed energia) ed altro;
- **Rischi** collegati agli effetti del **cambiamento climatico** (es. capacità produttiva nel settore delle coltivazioni come ad esempio la produzione di cotone);
- **Rischi** collegati al **cambiamento** delle **abitudini** delle persone (es. cambiamento delle abitudini lavorative causato dall'aumento delle temperature)

I VANTAGGI DI UNO SCORE ESG POSITIVO

Le caratteristiche delle aziende sostenibili:

- Esistenza di **assetti organizzativi meglio strutturati** (maggiore chiarezza del sistema di ripartizione delle responsabilità)
- Attuazione di **processi di pianificazione attivi** (maggiore chiarezza del chi, fa che cosa, quando)
- Maggiore grado di **resilienza** in quanto è superiore il grado di **focalizzazione** sui temi (tempi ridotti di reazione, maggiore efficienza, minori dispersioni)
- **Elevata reputation** attribuita da tutti gli stakeholder (si pensi all'elevata sensibilità che le nuove generazioni hanno rispetto al concetto di sostenibilità)
- Maggiore **profitto** (maggiore marginalità derivata da minore costi di gestione)
- Maggiori **capacità di attrazione di risorse finanziarie** sia nel settore della finanza tradizionale sia di quella finanza innovativa (prestiti obbligazionari, obbligazionari convertibili ed altro), sia della finanza private
- **Trasparenza!!!** Un aspetto concreto della rivoluzione culturale in ambito «sviluppo di impresa» che stiamo vivendo
- Più **inclusive** (l'Organo Amministrativo, o la dirigenza, sono composti da persone di vario sesso, con professionalità, conoscenze e sensibilità diverse)
- Minore **rischio di default**

UNA CURIOSITA': la dove l'Organo Amministrativo e/o la dirigenza sono integrati da donne gli indicatori di livello delle performance economiche e finanziarie, grado di soddisfazione dei dipendenti, turnover del personale, spesa per la formazione, reputation sono migliori.

PERCHE' E' IMPORTANTE PARLARE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI ANCHE IN LOGICA ESG

- Nel 2017 la Legge 155/2017, tra le altre cose, introduce, in attuazione di Direttive Comunitarie, nel nostro ordinamento le **procedure di allerta che devono essere messe in atto dall'Organo Amministrativo per favorire il monitoraggio dello stato di salute delle aziende.**
- Nel 2016 sono introdotti nel nostro ordinamento **nuovi adempimenti a sostegno della sostenibilità.**
- La Legge 155/2017 rimane in attesa di decreti attuativi fino al 2019, anno in cui produce i suoi primi effetti. Il D.Lgs 14/2019 ha introdotto una modifica al Codice Civile, prevedendo l'aggiunta del comma 2 all'art. 2086 c.c. che dispone: **"L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"**.
- Visto il ruolo chiave dell'imprenditore e degli amministratori viene introdotto il concetto di **responsabilità solidale ed illimitata degli amministratori.**
- Il 15 Luglio 2022 la legge 155/2017 entra in vigore.
- **Prevenire l'introduzione normativa di nuovi adempimenti ESG oriented.**
- **Introdurre e/o mettere a sistema i nuovi fattori di rischio.**

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI E LA RESPONSABILITA' DEGLI AMMINISTRATORI

La responsabilità degli Amministratori la si ritrova nel concetto generale di **dovere di corretta amministrazione** e corretta **gestione** societaria e imprenditoriale per il conseguimento della maggiore redditività e il raggiungimento del maggior valore dell'impresa.

- Corretta gestione societaria e imprenditoriale art. 2497 c.c.
- Obbligo degli Amministratori di agire informati art. 2381, ultimo comma, c.c.
- Doveri di gestire l'impresa con la diligenza richiesta e la competenza art. 2392 c.c.

E' lasciata agli Amministratori l'autonomia decisionale sul come fare ed al Giudice il compito di valutarla.

In concreto: se l'Impresa si trova in difficoltà e non riesce a pagare un soggetto terzo, automaticamente il Giudice può richiedere il **pagamento con il patrimonio personale degli Amministratori**, nel momento in cui questi ultimi non riescono a dimostrare, attraverso un documento avente valore legale, di aver provveduto al **monitoraggio degli adeguati assetti**.



COME SI INSERISCE LA SOSTENIBILITA': Il Codice di Autodisciplina ed altro ed il ruolo dell'Organo di Controllo Interno

Il D.Lgs 83/2022 definisce l'**adeguato assetto organizzativo** come quell'assetto idoneo al fine di:

- Rilevare **squilibri di natura economica, finanziaria e patrimoniale**
- Monitorare l'insorgere di **segnali di allarme**
- Verificare la **sostenibilità dei debiti** successivi nei 12 mesi
- Ottenere le **informazioni** della checklist per la composizione della crisi di impresa

NB: Ai fini di **sollevare gli Amministratori** dal rispondere con il proprio patrimonio di eventuali debiti è fondamentale che queste **attività siano svolte periodicamente** e siano **documentate** attraverso reportistica con **data certa** e **firmata digitalmente**.

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: I SEGNALI DI ALLARME

DEBITI PER RETRIBUZIONI

Scaduti da almeno 30 gg pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni

DEBITI VERSO FORNITORI

Scaduti da almeno 90 gg di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti

ESPOSIZIONE NEI CONFRONTI DELLE BANCHE E DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI

Scadute da più di 60 gg

Che abbiano superato da almeno 60 gg il limite degli affidamenti ottenuti purché rappresentino il 5% del totale delle esposizioni

ESPOSIZIONI DEBITORIE NEI CONFRONTI DI FISCO E INPS

Soglie previste dal nuovo articolo 25-novies, comma 1, del Codice della Crisi

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: LE SOGLIE

- INPS - Il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore: 1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000; 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000.
- INAIL - L'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000.
- AdE - L'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000.
- AR - L'esistenza di crediti affidati per la riscossione, auto dichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: RIFERIMENTI E SPUNTI DI RIFLESSIONE SULLA CHECKLIST

Decreto 28 settembre 2021 - Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, previsto dal decreto-legge 24 agosto 2021 n. 118

SEZIONE II – CHECK-LIST (LISTA DI CONTROLLO) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI (GESTIONE) E PER LA ANALISI DELLA SUA COERENZA.

La redazione del piano è un «processo». Esso presuppone la presenza di **minimi requisiti organizzativi** (par. 1 della presente Sezione) e la **disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata** (par. 2 della presente Sezione). Il piano deve muovere dalla situazione in cui versa l'impresa (par. 3 della presente Sezione), **individuata in modo realistico**. Le **strategie** che si vogliono attivare devono **consentire di essere eseguite**. La parte quantitativa del piano consegue alle strategie che si intendono adottare e segue un ordine logico strutturato attraverso **valutazioni controllabili**. Essa è volta a **determinare i flussi finanziari** (par. 4 della presente Sezione). Il debito esistente viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a servizio dello stesso con valutazione degli impatti su tutte le parti interessate (par. 5 della presente Sezione). In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte (par. 6 della presente Sezione).

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: DEFINIZIONE FUNZIONALE

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il complesso delle direttive e delle **procedure** stabilite per **garantire** che il **potere decisionale** sia **assegnato** ed **effettivamente esercitato** ad un **appropriato livello** di **competenza** e **responsabilità**

ASSETTO
AMMINISTRATIVO

L'insieme delle **procedure** dirette a **garantire** l'ordinato **svolgimento** delle **attività aziendali** e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano



ASSETTO CONTABILE

Il **sistema di rilevazione** dei fatti di gestione e **dei rischi potenziali**



ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI IN PRATICA

ASSETTO ORGANIZZATIVO

- Formalizzare poteri, deleghe, informazioni
- Sistema IT adeguato
- **Sistema di monitoraggio dei rischi**
- Condivisione dei flussi informativi

ASSETTO
AMMINISTRATIVO

- Situazioni contabili infra annuali
- **Monitoraggio del rischio di credito**
- **Monitoraggio score ESG**
- Produzione di informazioni valide e utili

ASSETTO CONTABILE

- Sistema di controllo di gestione
- Business Planning e Budgeting
- Sistema di tesoreria aziendale
- **Risk management**
- **Tassonomia Green**
- **Bilancio sociale**



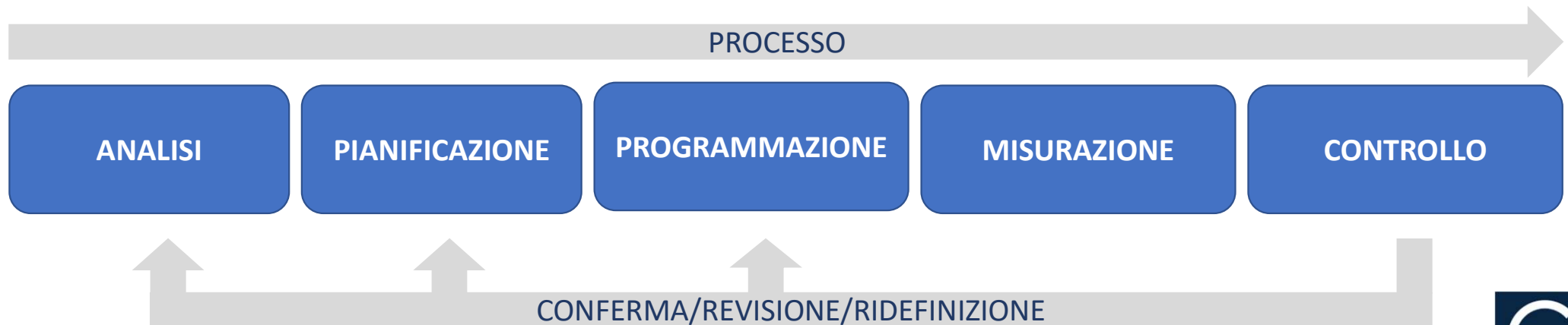
ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

COME FARE: IL CONCETTO DI PIANIFICAZIONE E LE BASI DEL SUO SUCCESSO

UNA DEFINIZIONE: George Friedman definisce la pianificazione come quella attività il cui principio fondamentale è: sperare per il meglio, preparandosi per il peggio.

UNA ATTIVITA':

- Dinamica
- Previene l'azione e pone le basi del suo risultato
- Coinvolge l'intera azienda o una sua porzione (es. singolo processo, singolo prodotto)
- Costruita con logiche top-down e bottom-up
- Condivisa
- Che fa parte di un processo più ampio



QUANDO FARE: IL TEMPO DELLA PIANIFICAZIONE

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

E' la mission dell'azienda a medio lungo termine –
Risponde alla domanda:
Dove l'azienda si troverà tra 10 anni?

PIANIFICAZIONE TATTICA

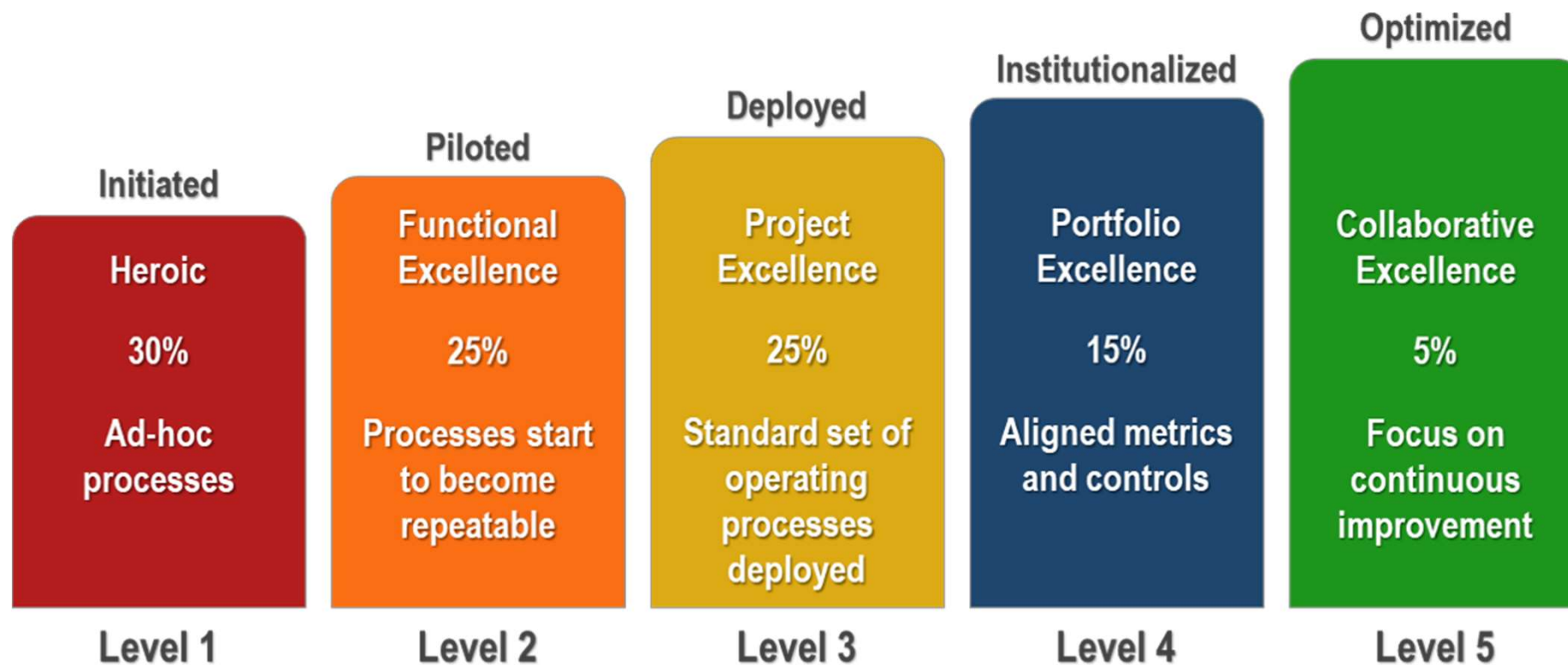
Sono gli obiettivi strategici che si intendono raggiungere nel medio periodo. Risponde alla domanda: Quali sono gli obiettivi intermedi per trovarmi in quel luogo?

PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere nel breve periodo, nell'anno di attività dell'azienda: Chi deve fare, cosa deve fare e quando lo deve fare (definizione task e gantt)



LE FASI DELL'IMPLEMENTAZIONE DEI PROCESSI



L'ANALISI E LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI: UN ESEMPIO PRATICO

SERVIZI E CENTRI DI COMPETENZA: Sono state/non sono state definite le aree di competenza.

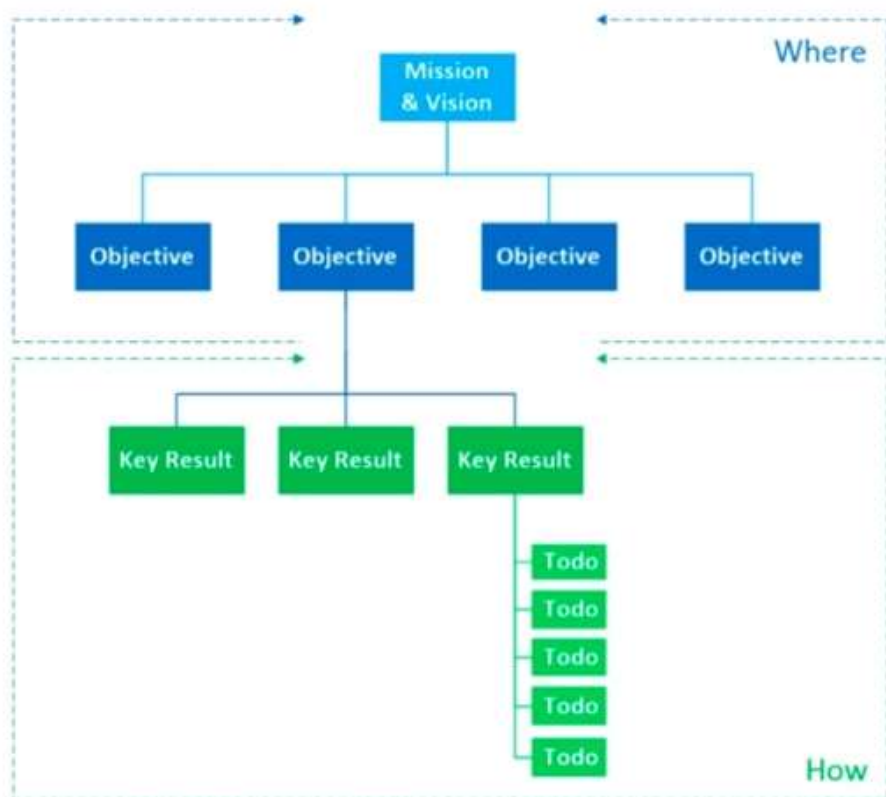
RUOLI E RESPONSABILITÀ: Sono stati definiti/non sono stati definiti/sono stati definiti parzialmente i ruoli e le responsabilità. Sono rispettati/non sono rispettati

PROCESSI E STRUMENTI: Sono stati definiti i processi di produzione, di vendita e di operation. Sono/non sono rispettati. Quali strumenti vengono utilizzati, come funzionano, chi ne controlla il corretto utilizzo nei tempi e nei modi (task, gantt, rilevazione dei dati strategici).

PROGETTI E PRIORITÀ: Sono stati mappati/non sono stati mappati i progetti, le aree di interesse rispetto ai centri di competenza e i team leader di progetto e/o di prodotto. Quali strumenti vengono utilizzati, come funzionano, chi ne controlla il corretto utilizzo nei tempi e nei modi (task, gantt, rilevazione dei dati strategici).

IDENTITÀ' E CULTURA AZIENDALE: Identità definita/non definita (Vision, Mission), grado di consapevolezza dell'intera struttura o della parte coinvolta, approccio al miglioramento continuo, frustrazione o coinvolgimento. l'identità è stata esposta a tutti gli stakeholder?

UNA PROPOSTA DI METODO: «SE NON SAI DOVE STAI ANDANDO, POTRESTI NON ARRIVARCI» Yogi Berra - IL METODO OKR



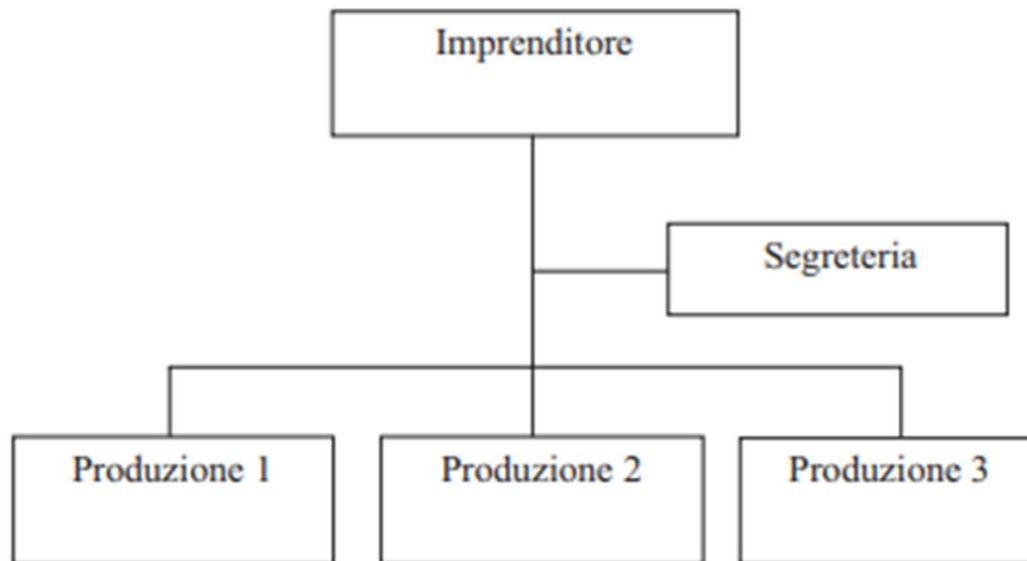
OKR: quadro di definizione degli obiettivi utilizzato da individui, team e organizzazioni per definire obiettivi misurabili e tenere traccia dei loro risultati.

1. Objective: i tuoi obiettivi, la meta, di dicono la direzione dove andare. Devono essere SMART ovvero specifici, Misurabili (cioè deve essere possibile associarci un indicatore di performance KPI), Raggiungibili, Realistici, possibili nel tempo. “ gli objective sono i nostri “WHAT” ispirazionali.

2. Key result: solo i risultati chiave per capire quanto ti manca a raggiungere l’obiettivo. Per individuare i risultati chiave è necessario prima individuare le azioni chiave cioè le azioni (to do) che io metto in atto per raggiungere l’obiettivo e poi associarci una KPI. i Key result sono i nostri «HOW»

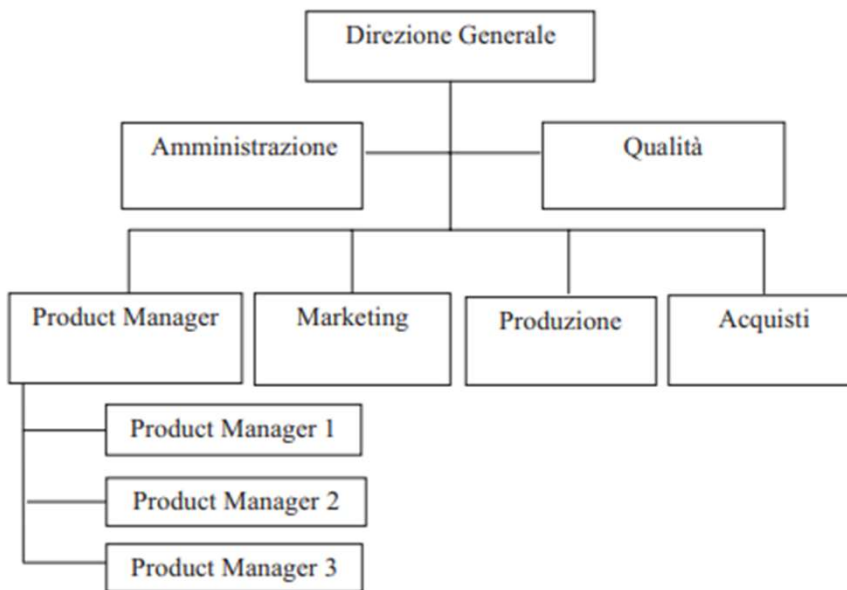
<https://www.themarketingfreaks.com/2021/10/okr-cosa-sono-esempi-e-come-attuarli/>

ALCUNI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE A CONFRONTO

**Struttura elementare**

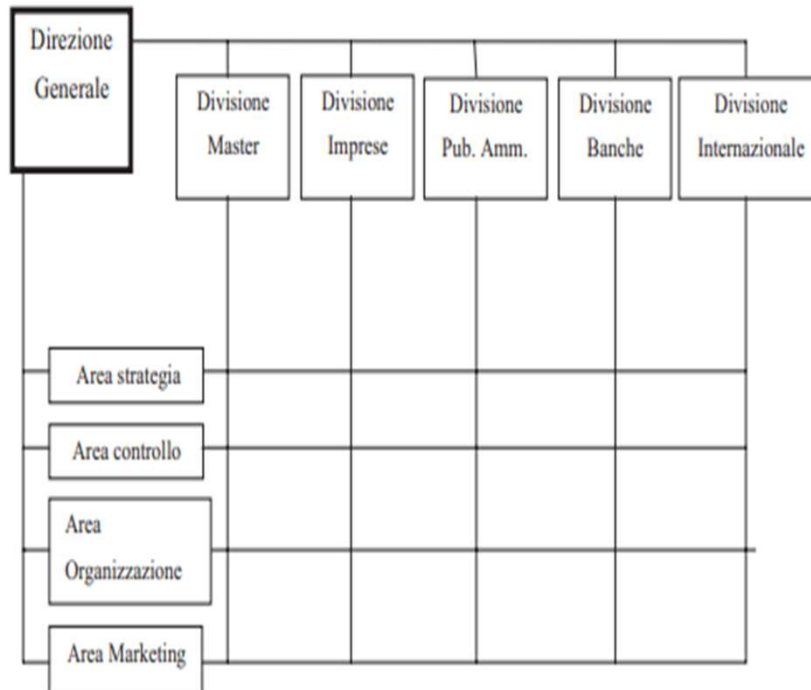
La struttura è composta da due soli livelli suddivisi tra chi ha la responsabilità e comanda e chi ha il solo compito di eseguire, anche chiamata unità operativa. La struttura elementare si caratterizza per due aspetti fondamentali. In primo luogo l'ampiezza del controllo di chi ha la responsabilità è massima, ossia ricopre ogni fase del processo aziendale, in secondo luogo il grado di formalizzazione dei fatti che avvengono all'interno del processo aziendale è minimo o addirittura assente. Questa fattispecie è tipica di imprese che hanno combinazioni produttive semplici e quindi "controllabili e misurabili ad occhio".

ALCUNI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE A CONFRONTO

**Struttura Funzionale**

La struttura è composta da diverse aree funzionali alle quali sono assegnati specifiche risorse e specifici compiti. Questo modello massimizza il livello di specializzazione delle singole aree operative e facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali. Contrariamente riduce il grado di interazione e di coordinamento tra le unità funzionali, ne rallenta il tempo di risposta rispetto ai cambiamenti ambientali anche causati dallo scarso grado di coordinamento orizzontale tra le unità organizzative. La struttura si sviluppa su tre livelli: il primo livello è composto dalla figura del Direttore Generale (e dal suo staff), il secondo livello è composto da manager che hanno la responsabilità strategica della funzione che sovrintendono e il terzo livello è composto dagli operatori che mettono in atto le direttive che gli sono trasmesse. La struttura funzionale è da ritenere adatta nelle realtà che sviluppano un solo prodotto o pochi prodotti.

ALCUNI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE A CONFRONTO

**Struttura Divisionale**

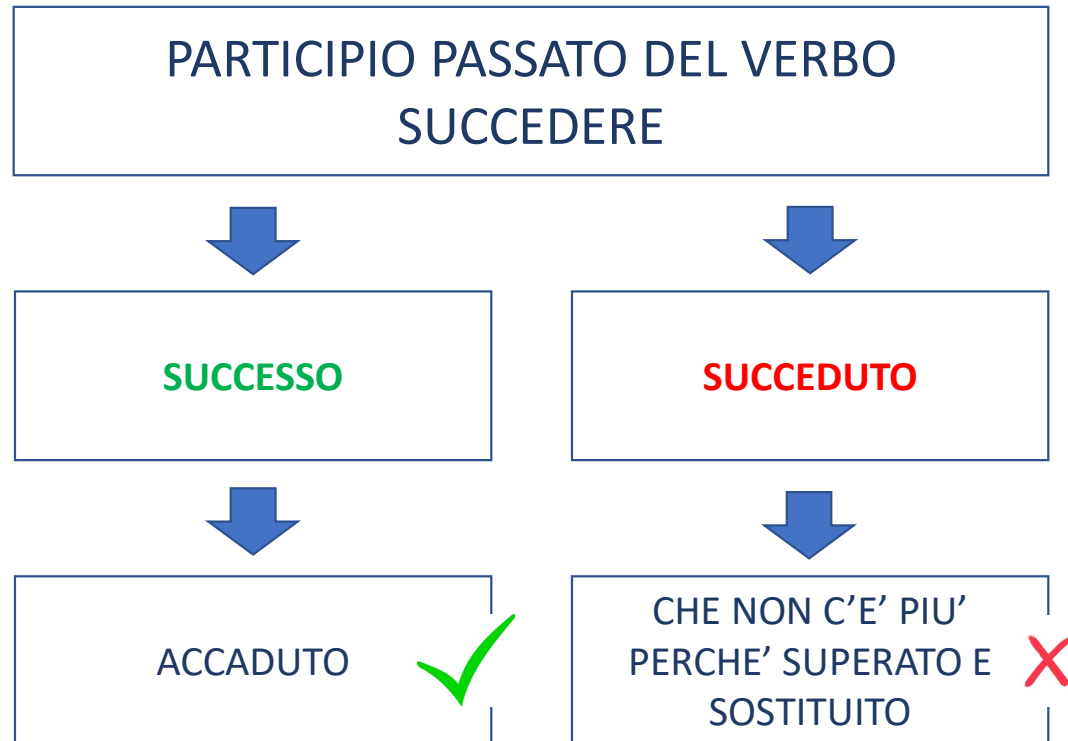
La struttura è composta da divisioni che racchiudono ciascuno tutte le figure coinvolte in un determinato processo come per esempio la produzione di un prodotto o la soddisfazione di un determinato gruppo di clienti. Questo modello decentralizza il processo decisionale attribuendo alla divisione un elevato grado decisionale rispetto alle attività che devono essere realizzate. L'intera attività della divisione è rivolta al "risultato" desiderato (realizzazione del prodotto, soddisfazione del cliente ecc.) attraverso un elevato grado di coordinamento tra le funzioni. Per tali ragioni, la struttura divisionale, si adatta facilmente ai cambiamenti con tempi di risposta "veloci" e pertanto è da ritenersi un modello particolarmente adatto in riferimento ad ambiente "instabile". Tra gli elementi di debolezza riduce la possibilità di realizzare economie di scala rendendo difficile l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto.

L'ORGANIZZAZIONE DEL XXI Vs QUELLA DEL XX SECOLO

XX Secolo	XXI Secolo
Struttura	
Burocratica	Non burocratica, con meno regole e meno persone
A molti livelli	Limitata a meno livelli
Organizzata con l'aspettativa che il Senior management gestisca	Organizzata con l'aspettativa che il management guidi, le persone a livello inferiore gestiscano
Caratterizzata da Policy e procedure che creano molte interdipendenze interne complicate	Caratterizzata da policy e procedure che producono la minima interdipendenza interna necessaria per servire la clientela
Sistemi	
Dipende da pochi sistemi di informazioni sulle performance	Dipende da molti sistemi di informazioni sulle performance, che forniscono in particolare dati sulla clientela
Distribuisce i dati di performance solo agli/alle executive	Distribuisce ampiamente i dati di performance
Offre formazione e sistemi di supporto per il management solo alle figure senior	Offre formazione e sistemi di supporto per il management a molte persone
Cultura	
Focalizzata sull'interno	Orientata all'esterno
Centralizzata	Caratterizzata dall'empowerment
Lenta a prendere decisioni	Rapida a prendere decisioni
Politica	Aperta e sincera
Avversa al rischio	Più tollerante al rischio

CONCLUSIONI

Resilienza, Sostenibilità, Continuità Aziendale, Creazione di Valore, Successo... Parole dense di significato, che comprendono azioni e promuovono i processi, che si concretizzano in fatti e si riassumono in numeri, il quale risultato dipende dal **metodo** applicato.



TUTTO QUESTO DOBBIAMO FARLO PER NOI E PER LORO!!!!



GRAZIE