

Roberto Candiotta

SENSIBILITÀ ORGANIZZATIVA

Dai processi alla struttura organizzativa



G. Giappichelli Editore

Introduzione

Il libro è dedicato agli studenti, pensato e realizzato per loro e per tutti quelli che in azienda quotidianamente «vivono l'organizzazione». Per questo motivo è scritto in modo semplice, così da invitare ad affinare quella «sensibilità organizzativa» che può consentire – a coloro i quali sono o saranno responsabili di un'azienda, di un reparto, di un ufficio o, semplicemente, vorranno essere protagonisti consapevoli in un'organizzazione – di focalizzare i punti essenziali sui quali concentrare la propria attenzione per rendere il lavoro più efficiente, un'unità organizzativa più efficace, l'ambiente di lavoro gradevole e produttivo, il comportamento organizzativo proiettato a realizzare gli obiettivi posti dagli organi decisori, in coerenza con le scelte strategiche e con i caratteri salienti dell'ambiente interno ed esterno.

Il volume presenta, nel primo capitolo, un chiaro quadro di orientamento che costituisce una guida per lo sviluppo delle tematiche approfondite nel prosieguo dello scritto; è un utile riferimento per collocare coerentemente le variabili organizzative e indirizzare il pensiero verso un approccio sistemico alla soluzione di problemi che si riscontrano nella vita aziendale.

In sintesi, il cammino che si esorta a intraprendere è così esprimibile: nel sistema organizzativo, il management, a seguito dell'analisi delle caratteristiche dell'ambiente esterno e interno, definisce gli obiettivi di fondo e le strategie (capitolo primo); individua le migliori modalità per realizzare processi efficaci ed efficienti (capitolo secondo), identifica i requisiti dei caratteri organizzativi per qualificare coerenti posizioni di lavoro (capitolo terzo) e per articolare una struttura (capitolo quarto e sesto) che possa condurre, grazie all'ausilio di conformi sistemi operativi (capitolo quinto), al successo aziendale.

L'obiettivo, quindi, è quello di facilitare l'assimilazione, nel modo più naturale possibile, dei (pochi) concetti, che potranno essere ripresi (sistematicamente) in ogni momento, anziché registrare nella mente una miriade di nozioni che, spesso con difficoltà, riaffiorano disordinatamente.

XII Introduzione

Non sono presenti ridondanti citazioni e riferimenti teorici, ma quanto analizzato ed elaborato nel campo della ricerca (teorica ed empirica), nella letteratura, nell'attività di consulenza e docenza, viene proposto in modo agevole e lineare, per offrire uno strumento utile alla quotidiana operatività.

ROBERTO CANDIOTTO

Università degli Studi

Novara, luglio 2021

Capitolo Primo

L'organizzazione e il sistema aziendale

SOMMARIO: 1.1. Premessa. – 1.2. L'organizzazione e il sistema aziendale. – 1.3. L'ambiente, la pianificazione strategica, le scelte organizzative e le loro reciproche influenze. – 1.4. L'analisi dell'ambiente esterno e interno. – 1.5. Dalla pianificazione strategica ai risultati.

1.1. Premessa

Da quando l'uomo affronta i problemi della vita quotidiana e si propone di appagare le proprie esigenze, ricerca il modo più efficace ed efficiente per raggiungere gli obiettivi preposti. In altre parole, si ingegna per risolvere i problemi e per soddisfare i bisogni (vale a dire, mira a essere efficace) impiegando meno risorse possibili (cerca, cioè, di essere efficiente). Molto spesso, in questi casi, si dice che è «organizzato». Per queste ragioni viene naturale affermare che, da sempre, consapevolmente o inconsapevolmente, ci si è occupati di temi, in qualche modo, connessi all'organizzazione. Per sopravvivere, cacciare, coltivare, allevare (primi passi dell'uomo), per mettere a punto un bel viaggio, dar vita a un'attività «in rete», organizzare la festa di fine corso (ai giorni nostri), si cerca sempre, allora come ora, il modo più opportuno e più conveniente.

Spesso ci si rende conto che da soli non si riesce a soddisfare i propri bisogni e, pertanto, si richiede il contributo di altri individui o si ricercano ulteriori risorse per raggiungere gli obiettivi in modo adeguato. Tutto questo porta a intensificare l'attenzione sugli aspetti organizzativi: occorre assegnare compiti pre-

cisi, confacenti con le competenze e le motivazioni di ognuno, rendere fluidi i processi di comunicazione ed esecuzione, instaurare appropriate relazioni con i soggetti coinvolti, ecc.

«Nel linguaggio comune, di fatto, organizzarsi significa cercare il modo migliore per svolgere un'attività risparmiando tempo, non commettendo errori, non sovrapponendosi con il lavoro degli altri, realizzando proprio ciò che si è convenuto con i propri colleghi e superiori. Dunque essere ben organizzati significa essere efficaci, essere efficienti e, inoltre, essere soddisfatti di quello che si sta realizzando»¹.

Il termine organizzazione (dal greco: *órganon*, strumento; *érgon*, lavoro, opera eseguita) denota la categoria di enti sociali fondati sulla divisione del lavoro e delle competenze (imprese economiche, amministrazioni pubbliche, partiti politici, associazioni culturali, religiose, sportive, ecc.), ma anche il modo in cui le varie parti o componenti di un ente sono dinamicamente connesse e coordinate tra loro². Da questi periodi si può intuire come i termini «organizzazione» e «azienda» appaiano sinonimi.

Peraltro, nei dizionari inglesi il lemma «*organization*» è definito «*a tool used by people to coordinate their action to achieve their goals*», rilevando, in tal modo, caratteri di sinonimia con il termine italiano «azienda».

Il tema «dell'essere organizzati», di non poter far tutto da soli, di dover contare sul contributo di collaboratori per non soccombere ai troppi e diversi compiti da svolgere, è affrontato dall'uomo dal momento in cui è apparso sulla terra e, già nel Libro dei libri (La Bibbia, Esodo 18:13-18:27), si trovano alcune notevoli indicazioni per ricercare adeguate soluzioni.

Ietro, il suocero di Mosè, molto preoccupato per le condizioni di salute del genero, così si esprime: «Non va bene quello che fai! Finirai per soccombere, tu e il popolo che è con te, perché il compito è troppo pesante per te; tu non puoi attendervi da solo. Ora ascoltami, ti voglio dare un consiglio: ... sceglierai tra tutto il popolo uomini integri ... retti che odiano la venalità e li costituirai sopra di loro come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine ... così ti alleggerirai il peso ed essi lo porteranno con te. Se tu fai questa cosa e se Dio te la comanda, potrai resistere e anche questo popolo arriverà in pace alla sua mèta».

Quanti spunti per considerazioni di tipo organizzativo! Con tutti quei compiti da svolgere si potrebbe dubitare sull'efficacia di Mosè nel portare a termine la sua «missione». Si può evidenziare che il problema organizzativo sorge quan-

¹ R. MERCURIO-F. TESTA, *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giapichelli, Torino, 2000.

² G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1989.

do i compiti sono parecchi e complessi, le dimensioni dell'impresa rilevanti e altrettanto soverchie le responsabilità (l'Esodo!).

Per questa ragione, Ietro raccomanda, di fatto, di dar corso ai dettami dei principi cardine dell'organizzazione: suddividere il lavoro fra diversi individui e ricercare il sistema per meglio coordinarli. Inoltre, suggerisce di delegare (a uomini valenti), di prevedere regole, di attribuire autorità, di richiedere responsabilità e di far valere, a sua volta, la propria autorità (legittimata: ... «se Dio lo comanda»). Dunque, il modo per coordinare il lavoro diviso è porre capi di centinaia a sovrintendere i capi di migliaia e capi di decine a supervisionare i capi di centinaia, ecc. È strabiliante notare che, se si esprime graficamente quanto proposto da Ietro, si ottiene un organigramma (rappresentazione della struttura organizzativa e delle relazioni fra ruoli). La terra promessa, particolare da non trascurare, rappresenta un'indiscutibilmente chiara e convincente «*mission*» (il fine, la ragione dell'esistenza dell'organizzazione) ed è di certo un obiettivo motivante e condiviso.

Con questa premessa si vuole solo rimarcare che di organizzazione si è sempre trattato, consciamente o inconsciamente, spesso individuando soluzioni che seguivano semplicemente il buon senso.

Nel testo sono presenti taciti o espliciti richiami agli studiosi che hanno espresso autorevoli teorie organizzative; per un esame dettagliato delle linee del pensiero organizzativo, e per non appesantire la trattazione, si rimanda all'Approfondimento.

1.2. L'organizzazione e il sistema aziendale

L'azienda è uno strumento creato dall'uomo, al servizio dell'uomo, per soddisfare i bisogni umani.

In tutti i tipi di azienda – pubbliche, private, a scopo di lucro, non profit, produttrici di beni o di servizi, di ricerca, di piccole o grandi dimensioni, artigianali, multinazionali («... case, fattorie, chiese, enti filantropici, università e organi del governo», direbbe Taylor) – l'uomo compie un complesso di operazioni, in modo organizzato, per realizzare la produzione in senso economico e soddisfare i bisogni dei diversi soggetti interessati.

Le relazioni fra «organizzazione» e «sistema aziendale» sono evidenti nell'analisi sistemica di «tipo operativo» di Gino Zappa. Secondo questo approccio, nell'unitario sistema aziendale si riconoscono: la *gestione* (insieme di fatti e operazioni svolti dai soggetti), la *rilevazione* (metodica osservazione e misurazione dei fatti di gestione) e l'*organizzazione*, concernente la scelta degli organi d'azienda, l'articolazione ordinata in un'adeguata struttura e la defini-

zione e assegnazione delle funzioni, in relazione ai processi e alle combinazioni di processi da realizzare³.

Figura 1. – L'«organizzazione» nel sistema aziendale (approccio operativo)



Se, invece, si focalizza l'attenzione sulle funzioni svolte in azienda (analisi sistemica di «tipo funzionale»), nell'unitaria gestione d'azienda è possibile identificare:

- aree nelle quali si sviluppano le funzioni caratteristiche (e si esplicano le attività economico-produttive tipiche: ricerca e sviluppo, marketing e produzione);
- aree integrative (finanza, organizzazione e personale);
- aree di informazione e controllo (pianificazione e controllo e sistema informativo).

Secondo questo approccio, agli specialisti della funzione «organizzazione e personale» spetta la definizione dei compiti e delle modalità di coordinamento fra i diversi organi della struttura aziendale e delle politiche riguardanti le risorse umane.

³ Si veda: G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957; G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

Figura 2. – L'«organizzazione» nel sistema aziendale (approccio funzionale)



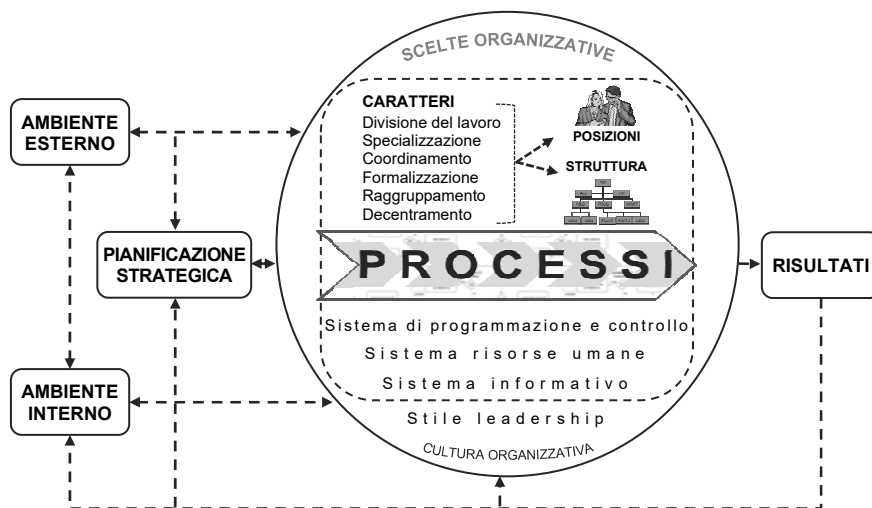
Dunque, a seconda dell'approccio intrapreso, l'organizzazione è un'attività manageriale o un'area funzionale dell'azienda.

Nel sistema aziendale, il management, a seguito dell'analisi delle caratteristiche dell'ambiente esterno e interno (delle opportunità e dei vincoli, dei punti di forza e di debolezza), concepisce una pianificazione strategica (vision, mission, obiettivi di fondo), elabora un'adeguata programmazione e articola, coerentemente, scelte concernenti:

- le attività e i processi da svolgere;
- i caratteri organizzativi (le modalità di divisione del lavoro in compiti da eseguire, la specializzazione delle mansioni, il tipo di coordinamento da adottare, le logiche di raggruppamento delle unità organizzative, l'adeguata distribuzione della delega e dell'autorità, le regole e le procedure formalizzate), i quali costituiscono gli elementi distintivi dell'azienda, concorrendo a definire le posizioni lavorative e a delineare la struttura organizzativa;
- i sistemi operativi dei quali avvalersi (il sistema di programmazione e controllo di gestione, il sistema informativo e il sistema delle risorse umane);
- lo stile di leadership adatto a promuovere una gestione organizzata d'azienda, idonea al raggiungimento degli obiettivi e a favorire un clima organizzativo proiettato a cogliere le opportunità del contesto competitivo e a sostenere un appropriato processo decisionale a tutti i livelli dell'organizzazione.

Quanto espresso può essere visualizzato nello schema di Figura 3, che ben rappresenta il sistema organizzativo al quale si farà riferimento nel corso dell'intero volume.

Figura 3. – L'organizzazione nel sistema aziendale



Il risultato basilare e indispensabile, imprescindibile per qualsivoglia tipo d'azienda, è semplicemente riassunto nel più classico dei periodi in campo economico-aziendale: operare in condizioni di efficacia (capacità di raggiungere i risultati, di offrire output di elevata qualità e rispondenti alle esigenze, di soddisfare le aspettative degli stakeholder, ecc.) ed efficienza (attitudine del sistema a ottenere i risultati in modo economico, con risparmio di mezzi e alti rendimenti delle risorse). In altri termini, il management deve tendere a conseguire condizioni di⁴:

- congrua soddisfazione di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nel sistema aziendale (portatori di interesse);
- qualità e sviluppo delle risorse umane, esprimibile come capacità di attivare l'iniziativa individuale, il perfezionamento delle competenze e la disponibilità a collaborare;
- flessibilità, intesa come abilità di reagire con rapidità ed economicità alle variazioni dei fattori contingenti, a seguito di ridefinizioni delle strategie;

⁴ Cfr. G. REBORA, *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma, 2002.

– innovazione e apprendimento, interpretabile come attitudine a generare pensieri divergenti, produrre una gamma di soluzioni ai problemi che si presentano (e selezionare le migliori), avviare processi creativi, acquisire e consolidare conoscenza, orientare decisioni efficaci.

Se gli obiettivi non vengono adeguatamente raggiunti e i risultati non sono soddisfacenti, occorre porre rimedio (i meccanismi di retroazione o feed-back, segnalati con la freccia tratteggiata «di ritorno») rivalutando il contesto ambientale, riconsiderando le strategie o agendo sulle variabili organizzative e «ridisegnando» l'organizzazione.

Lo schema di Figura 3 si basa su un approccio sistemico e sul modello proposto dalle teorie situazionali (l'organizzazione come sistema, all'interno del quale le scelte concernenti i caratteri specifici dipendono dai peculiari tratti distintivi dell'ambiente interno ed esterno). Le scelte organizzative, perciò, devono sempre tenere in debita considerazione gli aspetti caratteristici del contesto interno ed esterno; in altre parole, devono essere coerenti con i fattori situazionali (le competenze, le attitudini, i comportamenti delle risorse umane, le condizioni favorevoli offerte dalle tecnologie, le eventuali restrizioni normative, ecc.). A seguito di variazioni che possono intervenire in tali ambienti, il sistema deve prevedere la possibilità di gestire interventi di adeguamento con opportuna flessibilità e tempestività. A loro volta, le opzioni organizzative devono essere proiettate al conseguimento di una reciproca coerenza.

1.3. L'ambiente, la pianificazione strategica, le scelte organizzative e le loro reciproche influenze

La pianificazione strategica, in estrema sintesi, si articola nelle seguenti fasi:

- analisi dell'ambiente esterno e interno, per consentire di apprezzare i vincoli e le opportunità che condizioneranno lo sviluppo dell'azienda;
- analisi dei punti di forza e di debolezza rispetto all'arena competitiva;
- determinazione ed esplicitazione della «vision» (proiezione dei valori, dell'idea e dello spirito imprenditoriale; ciò che l'organizzazione intende essere in uno scenario futuro);
- definizione della «mission» (cosa l'azienda vuole essere e realizzare ora, cosa la distingue) e degli obiettivi, riferiti all'azienda nel suo complesso;
- indicazione delle linee-guida del governo aziendale, nei confronti degli stakeholder;
- identificazione dei business (rispetto ai clienti, le aree geografiche, le tecnologie, ecc.), analisi del profilo competitivo dei business e definizione dei Fattori Critici di Successo (FCS);

– pianificazione operativa, orientata all’allocazione delle risorse e al raggiungimento dei risultati.

Con una metafora: affinché il comandante (il top management) possa condurre la nave (l’organizzazione) verso la meta definita (gli obiettivi di fondo della gestione), deve disporre di una mappa nautica ben dettagliata, disegnare il percorso da intraprendere (le scelte strategiche e i piani di azione) così da costantemente allineare, con eventuali correzioni, la direzione della rotta⁵.

I primi passi delle scelte strategiche, come si è visto, si muovono nell’ambito dell’analisi dell’ambiente esterno e interno e così devono farlo, allo stesso tempo, le scelte organizzative per le strette interconnessioni che reciprocamente si istituiscono fra ambiente, strategia e organizzazione.

1.4. L’analisi dell’ambiente esterno e interno

Dell’*ambiente esterno* (insieme di condizioni nel cui ambito un’azienda si trova a operare) occorre avere precise informazioni riferite all’*ambiente generale* (fisico-naturale, politico-legislativo, economico, culturale, sociale e tecnologico) e all’*ambiente specifico* (circostanze esterne riferite all’oggetto dell’attività economica dell’azienda, vale a dire, i settori e gli specifici gruppi sociali ed economici con i quali l’azienda intrattiene relazioni di scambio).

I condizionamenti ambientali sono essenzialmente rappresentati da opportunità – condizioni favorevoli, sovente con riflessi di natura economica, per lo sviluppo delle attività tipiche d’azienda – e vincoli, anch’essi con verosimili risvolti economici, sostanzialmente espressi da limitazioni nelle scelte per raggiungere efficacemente gli obiettivi aziendali. Considerato che ogni azienda, per realizzare la propria attività economica, deve reperire adeguate risorse, alle condizioni agevoli o disagiati di mercato, le risorse stesse costituiscono, a seconda delle circostanze, vincoli o opportunità.

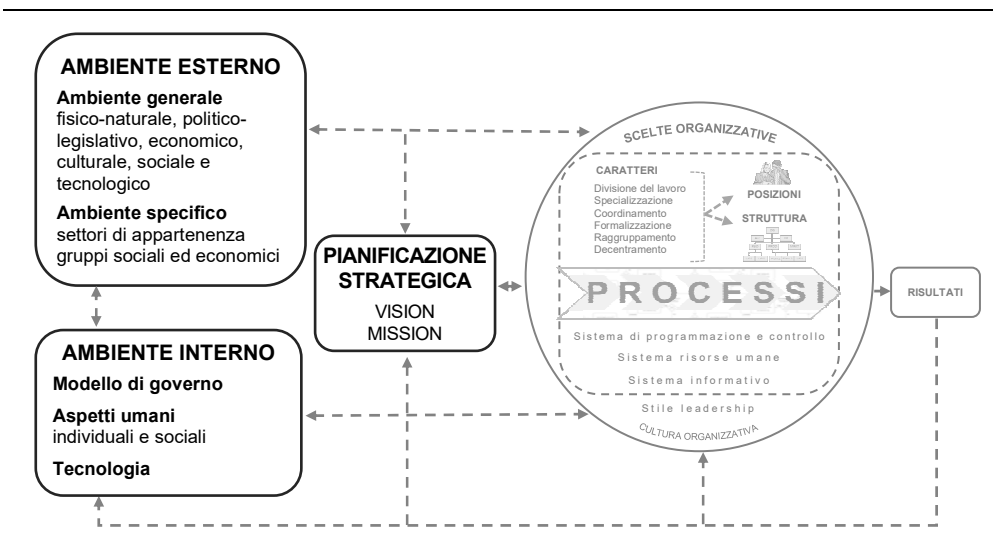
Dell’ambiente *fisico-naturale* è rilevante conoscere la disponibilità e ubicazione delle risorse, la qualità dei trasporti e delle comunicazioni, la distribuzione e la composizione della popolazione. Dell’ambiente *politico-legislativo* è essenziale avere evidenza: a) delle norme che regolano il funzionamento delle or-

⁵ Ma un obiettivo, una mappa accurata, una bussola, non sono sufficienti per garantire il successo di un viaggio; è necessario comprendere e prevedere il comportamento dell’equipaggio (comportamento organizzativo) e di ogni membro dello stesso (le persone), con le loro conoscenze, relazioni, motivazioni (cultura) e condividere con loro il sogno del viaggio (mission). «Se vuoi costruire una nave, non far raccogliere ai tuoi uomini pezzi di legno, ma trasmetti loro la nostalgia del mare infinito» (Antoine de Saint-Exupéry).

ganizzazioni (i rapporti di lavoro, la sicurezza sul lavoro, la normativa fiscale, ecc.); b) dell'assetto istituzionale (la situazione politica e le relative condizioni d'incertezza, la presenza o meno di lungimiranti politiche industriali, ecc.). Dell'ambiente *economico*, l'andamento espansivo o recessivo del sistema economico, i livelli salariali, i tassi di interesse, ecc.; dell'ambiente *culturale e sociale*, lo stile di vita, i valori, gli usi e i costumi della popolazione; dell'ambiente *tecnologico*, lo sviluppo di nuove tecniche di produzione e delle tecnologie dell'informazione e comunicazione.

Nelle loro relazioni di interdipendenza con l'ambiente, le aziende devono fornire un sistema di informazioni non solo riferito ai vincoli di legge e alla diffusione dei loro prodotti o servizi, ma anche coerente con il loro comportamento. Si pensi alla comunicazione dell'impegno delle organizzazioni su aspetti di pubblico interesse, alla sponsorizzazione di eventi culturali o al restauro di opere d'arte o architetture notevoli, alla sensibilità rispetto ai temi ecologici. Attualmente, la salvaguardia dell'ambiente naturale o urbano, le considerazioni intorno al benessere generale, la produzione in assenza di fattori inquinanti non possono mancare fra i valori di fondo di ogni organizzazione e le informazioni relative devono essere convenientemente rilevate e comunicate.

Figura 4. – Analisi dell'ambiente esterno e interno



L'*ambiente interno* è essenzialmente costituito dal modello di governo, dagli aspetti umani individuali e sociali e dalla tecnologia.

Il modello di governo (la composizione del vertice strategico aziendale, l'in-

sieme delle regole che disciplinano la distribuzione del potere, le relazioni esistenti tra i vari stakeholder e i rapporti contrattuali che le regolano) è rilevante al fine di comprendere le dinamiche di distribuzione del potere, dei rapporti che si instaurano all'interno dell'organizzazione e nei confronti dei gruppi esterni coinvolti nel processo di creazione del valore. Nelle attuali organizzazioni, il successo dipende sempre più da tutti gli attori coinvolti nel processo di creazione del valore e di soddisfazione delle esigenze di tutti gli stakeholder; in queste circostanze, insieme ai tipici obiettivi economico-finanziari, si affiancano finalità di valenza sistemica e ricadute socio-ambientali.

Gli aspetti umani, relativi alle caratteristiche degli individui (conoscenza, cultura, psicologia, attitudine fisica, ecc.) rispetto alle attività svolte (contenuto del lavoro, livello di autorità, ecc.), sono determinanti per la corretta definizione dei ruoli e la valorizzazione del capitale umano.

Gli aspetti umani sociali riguardano sostanzialmente le dinamiche (relazioni sociali e comunicative) che si instaurano fra i soggetti e nei gruppi (formali e informali) rilevanti per l'organizzazione. I gruppi formali, favoriti dall'organizzazione e parte integrante del sistema, risultano, attualmente, determinanti per poter operare in ambienti incerti e instabili, nei quali attività sempre meno prevedibili e standardizzabili richiedono coinvolgimento, flessibilità e integrazione delle competenze. Così, anche i gruppi informali (con relazioni personali e sociali spontanee) possono favorire, in questo quadro, dinamiche positive per l'organizzazione.

Gli aspetti umani, individuali e sociali, insieme ai valori promossi in azienda, costituiscono la «cultura» dell'organizzazione, la quale è influenzata dalle norme di comportamento e dai principi etici dell'ambiente esterno e, a sua volta, li ispira.

La tecnologia – insieme dei mezzi utilizzati nei processi di produzione economica – è identificabile nelle: 1) competenze, conoscenze e abilità possedute dai singoli individui; 2) tecniche, materiali, macchinari, hardware e software che i gruppi di persone utilizzano per svolgere il loro lavoro; 3) modalità attraverso le quali l'organizzazione trasforma gli input in output.

Alle relazioni fra ambiente, tecnologia, scelte strategiche e organizzative è dedicato il paragrafo 4.6.

1.5. Dalla pianificazione strategica ai risultati

La pianificazione strategica, della quale si sono appena delineate le fasi, si articola in programmi e piani operativi. La realizzazione e il monitoraggio dei programmi devono poter contare su adeguati sistemi operativi: a) un «sistema

di programmazione e controllo» (strategico e di gestione); b) un «sistema delle risorse umane»; c) un «sistema informativo». In pratica, con il supporto di strumenti e metodologie, occorre orientare l'operare degli individui in modo da realizzare attività e processi efficienti, efficaci e in linea con gli obiettivi di fondo della gestione e porre le basi per avviare percorsi proattivi di adattamento continuo al cambiamento (o, ancor meglio, di anticipazione dei cambiamenti). Nella sostanza e con altre espressioni: la mappa strategica viene declinata in una mappa organizzativa, al fine di coinvolgere le risorse umane, rendendone evidente il contributo al raggiungimento degli obiettivi. La mappa strategica, quella organizzativa – e il sistema informativo coerentemente concepito – offrono a ogni soggetto l'opportunità di acquisire consapevolezza del proprio ruolo e delle relazioni con gli altri soggetti operanti in altre aree o unità organizzative. Essenzialmente devono contemplare: i contenuti e le attività dei processi per attuare l'indirizzo strategico; l'articolazione delle scadenze per portare a termine i programmi; i diversi livelli di responsabilità dell'esecuzione; le risorse impegnate e il quadro economico-finanziario.

Le scelte strategiche è opportuno siano riferite ai diversi livelli nei quali è articolata l'organizzazione, in particolare a livello aziendale (nel suo complesso), di area di business, di funzione o di processo. Le scelte a livello aziendale garantiscono un equilibrio tra le diverse dimensioni nelle quali viene segmentata l'attività (business, funzioni, processi, ecc.) e consentono di ottimizzare i risultati globali di lungo periodo. Tali scelte possono riguardare: il portafoglio di business (definizione e scelta delle aree di affari nelle quali competere e le relazioni che si instaurano tra queste); la creazione di sinergie tra i vari business (condivisione di risorse comuni, sfruttamento di economie di scala); la gestione dei processi trasversali (ad esempio, i processi di supporto); il presidio di un equilibrato assetto economico-finanziario complessivo (definizione degli obiettivi di redditività, solidità patrimoniale e liquidità); il comportamento organizzativo atteso e coerente con l'orientamento strategico di fondo.

Le scelte strategiche a livello di business (strategie competitive) definiscono: *che cosa* produrre (prodotti e/o servizi); *per chi* produrre (i clienti o segmenti di mercato ai quali rivolgere l'offerta, sulla base dei bisogni e delle esigenze, espressi o latenti, da soddisfare); *come* produrre (con quali tecnologie, con quale grado di integrazione verticale, con quale specifica struttura organizzativa)⁶.

Le scelte strategiche a livello funzionale riguardano le aree funzionali nelle quali vengono svolte le attività specialistiche in termini economico-tecnici e i processi che le attraversano. Ai responsabili delle aree funzionali vengono assegnate le relative responsabilità decisionali, gli specifici obiettivi settoriali, nel

⁶ Alcuni periodi riprendono considerazioni di P. De Bernardi in R. CANDIOTTO, *Organizzazione aziendale*, Giappichelli, Torino, 2016.

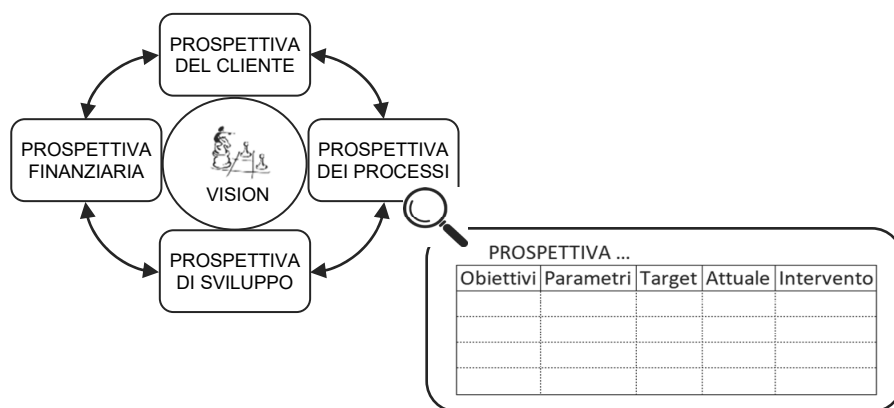
rispetto dell'articolazione della strategia globale. Tali obiettivi vengono declinati sia in senso temporale (obiettivi di area di breve periodo), sia in termini organizzativi (sub-obiettivi per i livelli manageriali inferiori).

Quanto espresso può essere efficacemente realizzato utilizzando la *Balanced Scorecard* (BSC), efficace metodologia per «tradurre la strategia in azione» e per diffonderla a tutti i livelli dell'organizzazione.

La BSC, incardinata in un opportuno sistema informativo integrato, è «una mappa nautica ben dettagliata», che disegna «il percorso da intraprendere» per condurre l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione, quali: la soddisfazione del cliente, l'efficienza e la qualità dei processi aziendali, l'efficacia organizzativa, il conseguimento di ottimali prestazioni economico-finanziarie.

La BSC, infatti, coglie le diverse prospettive nelle quali si articola la vision strategica: 1) la *prospettiva del cliente* punta a verificare che le aspettative siano pienamente esaudite e in linea con i segmenti di mercato prescelti; 2) la *prospettiva dei processi* tende a identificare e monitorare i processi critici in grado di creare valore per il cliente; 3) la *prospettiva di sviluppo* attesta le competenze che l'organizzazione deve possedere per sviluppare *processi interni* eccellenti, che soddisfino le esigenze dei *clienti*, con evidenti riflessi sui risultati; 4) la *prospettiva finanziaria* identifica le performance attese e orienta gli obiettivi delle altre prospettive, rendendo evidenti le correlazioni e i rapporti di causa-effetto.

Figura 5. – La *Balanced Scorecard* (BSC)



La BSC, oltre a favorire la traduzione della mission e delle strategie aziendali in comportamenti operativi, consente di intuire le connessioni causali e le interdipendenze che legano i risultati delle diverse unità organizzative; è, quindi, per i manager, un sistema di riferimento coordinato e completo per esprimere