

Economia e Gestione delle Imprese

Dispensa - Sezione 3

Gli aspetti organizzativi



3 Sommario

3	L'organizzazione aziendale	3
3.1	L'organizzazione interna	3
3.1.1	Divisione e coordinamento.....	3
3.1.2	I tre modelli di organizzazione aziendale	4
3.1.3	I meccanismi di coordinamento secondo Mintzberg	5
3.1.4	L'organigramma.....	8
3.1.5	Le strutture organizzative tradizionali	9
3.1.6	Le parti dell'organizzazione secondo Mintzberg	15
3.2	IMA Industrie Macchine Automatiche S.p.a.	18
3.2.1	La storia	18
3.2.2	L'organizzazione in Ima	19
3.3	Fonti	23



3 L'organizzazione aziendale

3.1 L'organizzazione interna

3.1.1 Divisione e coordinamento

Anche nella nostra quotidianità possiamo riscontare che all'aumentare della complessità di un lavoro o del suo carico, cerchiamo di dividerlo in parti e se possibile deleghiamo l'esecuzione di queste parti ad altre persone.

Ogni attività umana organizzata fa nascere due esigenze fondamentali:

- 1) **la divisione del lavoro in vari compiti** da eseguire;
- 2) **il coordinamento di questi compiti** per il raggiungimento dell'obiettivo ultimo.

Soprattutto all'aumentare delle dimensioni del carico di lavoro da eseguire, occorre dividerlo in parti ed assegnare questi compiti ad altre persone.

L'organizzazione è la «scienza della divisione e del coordinamento» tra attività economiche distinte e interdipendenti, al fine di assicurare l'efficacia e l'efficienza nella combinazione delle risorse.

Organizzare è quindi un concetto che integra due operazioni dialetticamente contrapposte:

1. trovare le modalità più adeguate per **"dividere" il lavoro** (individuare parti, componenti, organi) in compiti distinti
2. **implementare i meccanismi più atti a "coordinare"** (definire, governare, regolare, dar una forma particolare alle relazioni tra le parti) le parti in cui si era diviso il lavoro nella fase precedente.

Come abbiamo più volte ripetuto, ogni attività umana (e soprattutto quelle economiche), è volta al conseguimento e alla realizzazione di un obiettivo.

Dunque in termini molto generali, l'organizzazione è un insieme di **modalità di partizione di risorse e attività e di modalità di collegamenti tra di esse.**

Organizzare il lavoro significa quindi gestire questo apparente paradosso: più si divide e più occorre integrare. La divisione cioè la specializzazione del lavoro genera in sé il bisogno di coordinamento o integrazione.



3.1.2 I tre modelli di organizzazione aziendale

Per capirlo, osserviamo tre differenti modelli

1. Modello semplificato di Leavitt (1964);
2. Modello di Galbraith (1980);
3. Modello di Pascale e Athos (1982).

Secondo la visione di **Leavitt** (1964) **l'organizzazione è costituita da 4 componenti di base** (persone, compiti, strategia e tecnologia). In questo primo modello non c'è un collegamento diretto tra strategia e organizzazione.

Nel 1980, partendo dal modello di Leavitt, **Galbraith** predispone un modello più completo, dove le **componenti ritenute critiche per l'organizzazione sono messe in relazione alla strategia aziendale**: Galbraith parte dall'assunto che la strategia aziendale imponga determinati **obiettivi** che si traducono in compiti da eseguire. I **compiti**, essendo collegati a tutte le altre 4 variabili mettono la strategia in interdipendenza con l'intero modello.

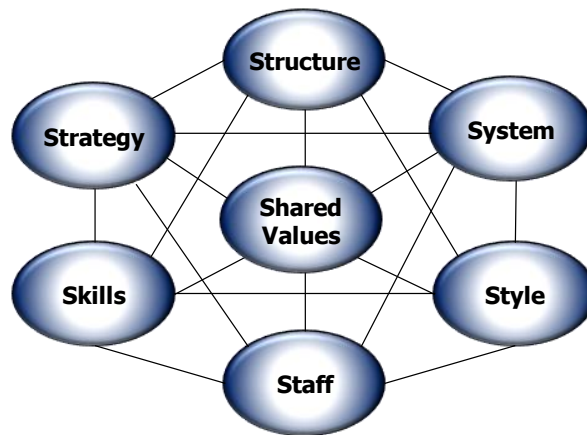
Successivamente nel 1982, **Pascale e Athos** apportano il loro contributo, configurando il così detto **modello delle «7 S»** secondo il quale il successo aziendale è collegato alla coerenza tra le **7 variabili individuate: un'organizzazione è vincente se riesce a ottimizzare questi 7 elementi** mantenendone l'armonia e la coerenza reciproca.

Le 7 S sono:

1. **Struttura**: il modo in cui un'azienda è organizzata e le relazioni tra le sue entità (dipartimenti, filiali, ecc.).
2. **Sistemi aziendali**: i componenti che costituiscono il sistema di un'azienda? (il sistema informativo, le infrastrutture, i processi, le funzioni).
3. **Stile direzionale**: si intende la cultura dell'azienda.
4. **Staff**: i processi di reclutamento e incentivazione delle persone.
5. **Capacità**: le competenze dei singoli dipendenti che, nell'insieme, rendono unica la nostra organizzazione (sia tecniche, come la progettazione, sia trasversali, come la capacità di comunicare).
6. **Strategia**: la strategia si compone dell'obiettivo che l'impresa vuole ottenere e delle azioni che intende svolgere per raggiungere questo obiettivo.



7. **Valori aziendali condivisi:** i valori condivisi come i credo, i valori e i modi di fare che guidano da sempre un'azienda.



3.1.3 I meccanismi di coordinamento secondo Mintzberg

Una volta diviso il lavoro, come è possibile coordinarlo? Quali tecniche e metodologie possono essere introdotte?

Il lavoro svolto da Mintzberg negli anni '80 può essere considerato il più importante in questo ambito poiché oltre all'analisi delle **forme di coordinamento** ha sviluppato anche un modello che indica i vincoli e le "regole" da seguire nella progettazione delle strutture interne delle organizzazioni.



Mintzberg ha individuato cinque modelli complessi, ovvero **cinque forme di coordinamento organizzative**. Teorizza comunque che non esista una forma di coordinamento migliore a priori: questa deve essere scelta in base alle caratteristiche dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera.

Esistono quindi contingenze che non possono essere ignorate nella progettazione: per essere efficaci le organizzazioni devono raggiungere una certa armonia e coerenza interna e allo stesso tempo anche una coerenza con i fattori situazionali o contingenti esterni. Per creare configurazioni ottimali bisogna combinare sia i parametri della progettazione organizzativa, sia i fattori situazionali.

Analizziamo ciascuna forma nel dettaglio.

L'adattamento reciproco (detto anche «mutuo aggiustamento»)

Il mutuo adattamento è un **coordinamento di tipo orizzontale**, che si sostanzia nella collaborazione ed interazione tra gli attori organizzativi nella ricerca della soluzione ai problemi che emergono dalle attività che gli stessi realizzano. In particolare, ogni individuo è dotato di **una certa autonomia che gli permette di individuare egli stesso la migliore soluzione al problema individuato**.

Questo tipo di coordinamento consente di ottenere una soluzione più rapida al problema e, spesso, più efficace, in quanto più vicina alla fonte da cui ha avuto origine il problema in questione.

Si esplica attraverso un semplice processo di **comunicazione informale**: il controllo del lavoro resta a chi lo esegue e la conoscenza di «cosa va fatto» si sviluppa man mano che il lavoro procede.

Tale meccanismo è adatto alle organizzazioni più semplici e a quelle più complesse. Questa forma di coordinamento è più frequente nei primi stadi di vita delle organizzazioni e ai vertici dell'azienda qualora siano ampiamente strutturati e lungamente operanti sul mercato.

La supervisione diretta

Si tratta del coordinamento più elementare; una persona responsabile del lavoro dà ordini e controlla le azioni della parte operativa dell'organizzazione. Questo meccanismo di coordinamento non ha bisogno di burocrazia, né di organi di staff. Il coordinamento avviene tramite una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri dando loro ordini e controllando le loro azioni.

E' presente nelle organizzazioni più piccole, di breve durata, ma anche in quelle chiamate "organizzazioni sintetiche", ovvero nelle organizzazioni con un forte accentramento dove gli sforzi vengono coordinati in una situazione particolare e di breve durata.



La supervisione diretta non è più sufficiente quando l'organizzazione cresce. In tal caso per rimanere efficiente è necessario passare ad un altro meccanismo di coordinamento: **la standardizzazione**, che può intervenire sui processi di lavoro, sugli output e sulle competenze.

La standardizzazione dei processi produttivi

I meccanismi di coordinamento basati sulla standardizzazione si sostanziano in una **omogeneizzazione dei processi di lavoro**. Vengono definite da un attore organizzativo con delle specifiche competenze, procedure standard e regole che devono essere seguite nel caso si verificano determinati problemi (che vengono, quindi, codificati).

La standardizzazione degli output

Qualora si renda impossibile standardizzare le procedure, si può ricorrere alla **standardizzazione dei risultati dei processi (output)**, lasciando autonomia agli attori organizzativi sulle regole e le procedure da seguire.

La standardizzazione delle competenze

Quando non è possibile ricorrere alla standardizzazione degli output, si procede alla **standardizzazione delle competenze e delle conoscenze attraverso la definizione delle informazioni e conoscenze necessarie per poter realizzare le attività** che l'organizzazione richiede (input o standardizzazione professionale).

La standardizzazione consiste nell'individuare delle attività che permettono agli individui di reagire allo stesso modo in presenza di una specifica gamma di eventi.

Con questo meccanismo viene specificato **il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro, ovvero si tratta della standardizzazione degli input, delle capacità dei dipendenti**. Si può pensare per esempio a ospedali dove ogni professionista, solitamente molto specializzato, svolge il suo lavoro in autonomia, mantenendo il controllo sul proprio lavoro. Si opera a diretto contatto con il pubblico ed in base alle esigenze dell'utente viene stabilito quale programma standard viene utilizzato.

Via via che l'attività diviene più complessa, il metodo di coordinamento sembra passare dall'adattamento reciproco agli altri metodi. In realtà, nella maggior parte delle aziende, questi cinque diversi meccanismi convivono e si combinano.

Inoltre, il tema è stato anche **trattato da vari studiosi che hanno privilegiato nel corso degli anni uno o l'altro meccanismo di coordinamento** (ad esempio Fayol che privilegiava la supervisione diretta, o Taylor e la programmazione del contenuto del lavoro



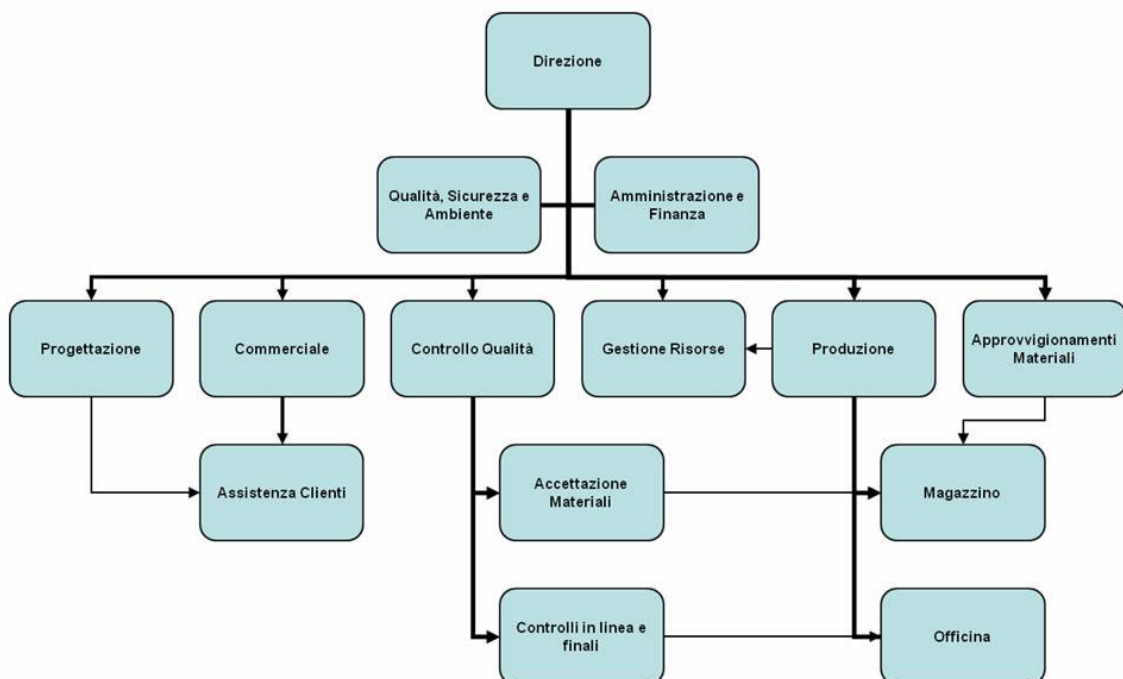
operativo, fino a Weber e le strutture burocratiche il cui funzionamento era formalizzato attraverso regole, descrizione delle mansioni e formazione).

Dagli anni '50 e '60 si è sviluppata una corrente definita "relazioni umane" che cercava di dimostrare come fondarsi sull'organizzazione formale poteva essere dannoso per la salute psicologica dei lavoratori. **Nell'ultimo decennio si è capito che formale e informale sono interconnessi e spesso indistinguibili.**

3.1.4 L'organigramma

Abbiamo visto quali siano i meccanismi di possibile coordinamento del lavoro e quali siano le variabili comprese all'interno dell'organizzazione; ora vediamo come si possano **configurare gli organi aziendali, i compiti e le responsabilità.**

Dove vengono rappresentate le relazioni e le gerarchie che vigono in un'azienda? **L'organigramma costituisce una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostrando in modo immediato quali posizioni esistono nell'organizzazione, le modalità di raggruppamento di queste posizioni in unità e come l'autorità formale fluisce fra esse.**



Un organigramma è la **rappresentazione grafica di una struttura organizzativa ed è formato da un sistema di simboli convenzionali.** È composto da:



- **rettangoli**, che rappresentano gli enti (o anche organi, unità organizzative, reparti) con il loro nome;
- **linee**, che rappresentano le relazioni gerarchiche o funzionali.

Anche se la comprensione delle modalità di funzionamento di un'organizzazione non può esaurirsi nella lettura dell'organigramma, lo stesso rappresenta un valido riferimento per riconoscere le parti di un'organizzazione, il modo in cui sono collegate, come la singola unità si colloca nell'insieme e come dovrebbe relazionarsi con le altre.

3.1.5 Le strutture organizzative tradizionali

La struttura organizzativa è fondamentale per capire come suddividere il lavoro in mansioni, posizioni, responsabilità e gerarchie. Partiamo con **l'analisi delle strutture organizzative proposte dall'approccio tradizionale** che ne comprende 4:

1. struttura funzionale;
2. struttura divisionale;
3. struttura per progetto;
4. struttura a matrice.

La struttura funzionale

In questa struttura organizzativa l'azienda è **suddivisa in aree omogenee per ambito di attività** (amministrazione, acquisti, produzione, vendite ecc..) e si cerca di raggiungere elevati livelli di efficienza attraverso una forte specializzazione dei ruoli e riducendo costi di struttura.

Alla crescita dimensionale dell'azienda, si arriva al punto in cui l'imprenditore, non riesce più a prendere tutte le decisioni e ad effettuare autonomamente il controllo dell'intera organizzazione: devono essere **create delle unità organizzative specializzate**, mediante la riunione di più persone dotate di competenze comuni, alle quali viene affidato il raggiungimento di un determinato obiettivo.

L'azienda si sviluppa in due dimensioni:

1. **una dimensione orizzontale** (divisione del lavoro, specializzazione delle mansioni, formazione di unità organizzative che prendono il nome di **funzioni aziendali**);
2. **una dimensione verticale** (introduzione di uno o più livelli gerarchici tra vertice strategico e nucleo operativo).

Gli organi direttivi sono specializzati secondo il criterio della tecnica, per funzioni appunto, quali la produzione, le vendite, il marketing, l'amministrazione.



Questo tipo di struttura, è generalmente utilizzata da **aziende integrate verticalmente e con una limitata varietà di linee di produzione e distribuzione.**

Le persone quindi svolgono esclusivamente un certo tipo di operazione e si trovano a lavorare in situazioni sempre simili tra loro, per cui sviluppano una competenza specialistica approfondita, che li porta a ottenere elevate prestazioni impiegando minor tempo e minori risorse. Si generano in questo modo le cosiddette economie di specializzazione.

Inoltre, per quanto riguarda l'autorità di impartire ordini, si viene a creare una vera e propria catena di comando, all'interno della quale si sviluppano tutti i flussi di comunicazione verso l'alto e verso il basso (**principio scalare**); infine, il potere decisionale si concentra tutto in un unico punto dell'organizzazione e da qui, nel rispetto del principio scalare e dell'unità di comando, si distribuisce a tutte le unità organizzative (**centralizzazione**).

Vantaggi: formazione specializzata dei dipendenti, semplice controllo dei costi e dei ruoli.

Rischi: operatività a «comparti stagni», ogni funzione è una realtà a sé stante. La condivisione di obiettivi comuni è ostacolata così come l'innovazione e si perdono le opportunità di integrazione tra aree aziendali.



La struttura divisionale

L'azienda **viene segmentata internamente in funzione di una dimensione di business** (linea di prodotto/servizio, area geografica di produzione, mercato); ogni divisione al suo interno solitamente presenta una struttura di tipo funzionale.

La struttura funzionale è basata su un criterio di specializzazione per tecniche, invece con la **struttura divisionale**, tale criterio viene abbandonato, a favore di quello per prodotto o per mercato.

L'adozione di tale struttura è frequente in caso di più **linee di prodotto o in presenza di mercati molto differenziati e di dimensioni rilevanti**. Quando si adotta una struttura di questo tipo, si ribalta completamente, rispetto ad una forma funzionale, la logica di progettazione; non più basata sulle tecniche (che portano alla creazione delle funzioni), ma **basata sugli output**, scegliendo tra i diversi criteri, quello che coglie le diversità più rilevanti e significative.

Il criterio di specializzazione può essere individuato nel prodotto, nell'area geografica o nel mercato. Gli elementi che caratterizzano una struttura divisionale, sono essenzialmente due: **la creazione di unità 'quasi indipendenti', che operano quasi come se fossero delle imprese autonome**, e il **decentramento decisionale**, che implica l'attribuzione di deleghe di responsabilità ai direttori delle divisioni.

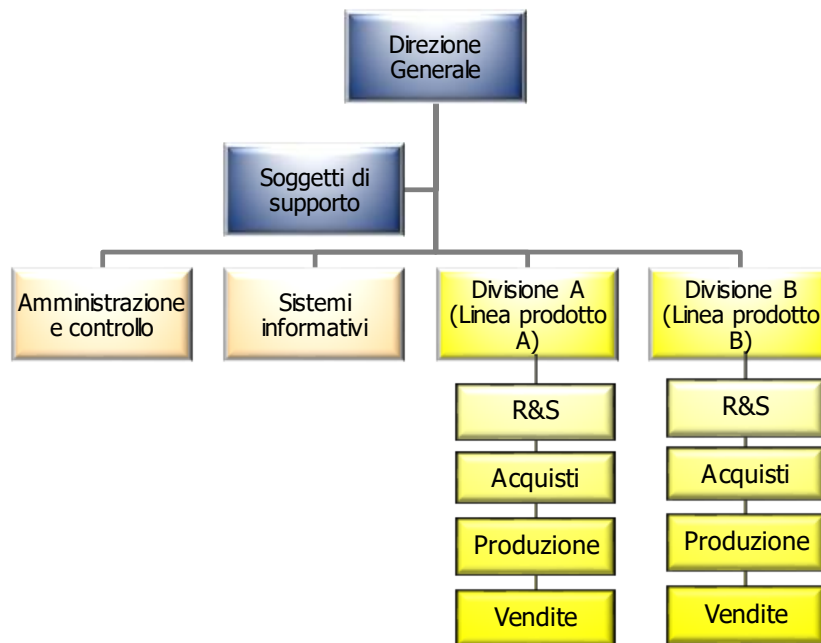
Ogni divisione poi al proprio interno è organizzata con una struttura gerarchico-funzionale. la presenza però di tante divisioni che operano come se fossero delle imprese autonome fa sorgere la necessità di un forte coordinamento. Alla direzione generale spetta:

- la definizione della strategia complessiva dell'impresa;
- la creazione di un sistema di controllo delle performance;
- l'allocazione delle risorse finanziarie complessive alle diverse divisioni;
- la fornitura di servizi comuni di supporto, che devono essere erogati in modo coordinato alle divisioni in quanto non sarebbe possibile duplicarli per ragioni di efficienza.

Vantaggi: è in grado di generare competizione interna tra unità equiparabili incrementando quindi il livello di performance. Consente autonomia decisionale e garantisce l'attenzione del management a singole aree di business. Rispondere rapidamente ai cambiamenti del contesto competitivo, grazie alla presenza di più divisioni ognuna dotata di autorità decisionale.

Rischi: conflitti nella distribuzione delle risorse tra divisioni; al crescere della dimensione presenta gli stessi problemi della str. funzionale.





La struttura a progetto

L'azienda viene segmentata in funzione dei progetti posti in essere e svolti da unità preposte (risorse). Si creano così ruoli di coordinamento dei singoli progetti (Project Manager) che possono avere completa o parziale autorità gerarchica sulle risorse.

Quando le aziende che adottano una struttura gerarchico-funzionale, aumentano notevolmente di dimensione o ampliano il loro portafoglio prodotti, o si trovano a competere in un mercato caratterizzato da una forte complessità, i meccanismi di coordinamento tradizionali non sono più sufficienti.

Si ricorre allora in questi casi a **modelli strutturali che pur conservando la specializzazione funzionale, consentono la gestione di altre dimensioni rilevanti, mediante la creazione di appositi organi che affiancano la configurazione tradizionale**. In particolare il product manager, se la dimensione rilevante è quella commerciale, e il project manager, se si tratta di quella tecnica. **I manager integratori** (product manager e project manager) sono dotati di autorità formale, ma non possono imporre le loro decisioni all'interno delle aree di competenza delle direzioni funzionali.

Il **product manager** taglia trasversalmente l'organizzazione e la linea gerarchica tradizionale, ed **assume la responsabilità dei prodotti che gli vengono affidati**, pur non avendo autorità sugli altri organi direttivi.

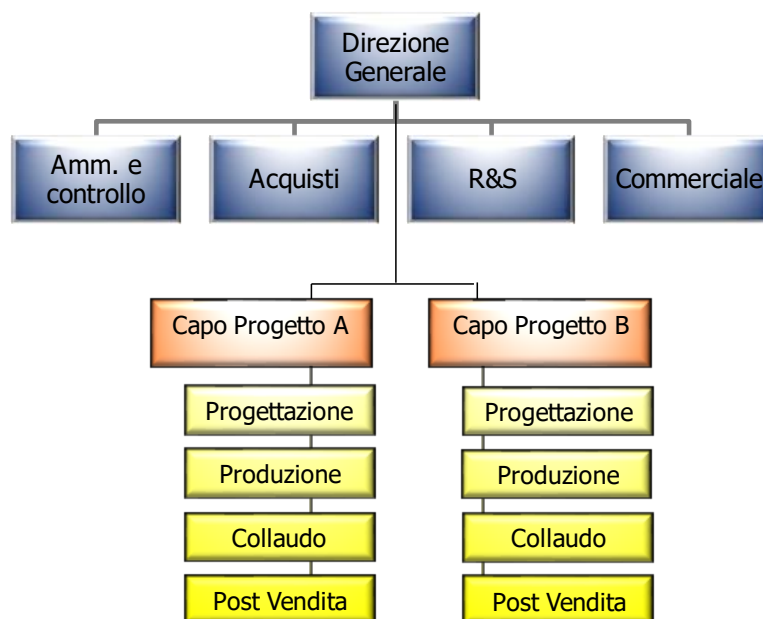
Il project manager svolge compiti sia strategici sia operativi; riguardo ai primi, si occupa di pianificare obiettivi, strategie per la produzione e la successiva



commercializzazione del prodotto o della linea di prodotti di cui è responsabile. In questo caso, il **manager di prodotto, è alle dipendenze della direzione generale ed è valutato in base alla contribuzione del proprio prodotto sul risultato economico globale.** dal punto di vista operativo invece, il product manager, deve coordinare le varie funzioni aziendali che concorrono alla realizzazione del suo prodotto (funzione produzione, vendita, finanziaria e risorse umane).

Vantaggi: è in grado di improntare l'operatività aziendale sul raggiungimento degli obiettivi. Consente una formazione multidisciplinare delle risorse e permette di svolgere attività aziendali diversificate tra loro in modo parallelo senza appesantire l'intera struttura aziendale.

Rischi: tale struttura organizzativa è applicabile a organizzazioni mature e molto strutturate e potrebbe risultare controproducente in contesti «acerbi» e non orientati alla gestione per progetti.



La struttura a matrice

In questa struttura organizzativa il Project Manager condivide la responsabilità con i diversi responsabili funzionali che reperiscono e sviluppano le risorse da rendere disponibili al PM. Nasce dall'incrocio progetto/funzione.

Questa struttura può essere **considerata un'evoluzione della struttura per progetti.** Come afferma Galbraith, «se viene adottata la struttura funzionale i progetti subiscono ritardi, se invece viene scelta l'organizzazione per progetto le tecnologie sono meno sviluppate. La struttura a matrice cerca di conseguire i benefici di entrambe le



forme». L'adozione della struttura a matrice è effettuata in situazioni nelle quali si presentano contemporaneamente tre condizioni:

- il successo dell'organizzazione dipende dal presidio congiunto di due o più aree critiche;
- il cambiamento del contesto esterno e le elevate interdipendenze tra le unità organizzative, generano un elevato fabbisogno di coordinamento;
- le risorse scarse devono essere condivise tra più prodotti o progetti contemporaneamente.

Per capire la rappresentazione grafica della struttura a matrice, questa va considerata come una tabella a doppia entrata in cui da una parte sono rappresentate le unità funzionali e dall'altra gli organi di prodotto/progetto e nell'intersezione tra righe e colonne della tabella, si trova un organo di secondo livello.

Gestire una forma organizzativa del genere non è semplice, perché **viene meno il principio dell'unità di comando**, perché oltre alla direzione generale, troviamo i responsabili di progetto e di funzione (matrix boss: responsabili di un'area scientifica e di divisione) e i responsabili degli organi di secondo livello (two boss manager), che devono coesistere.

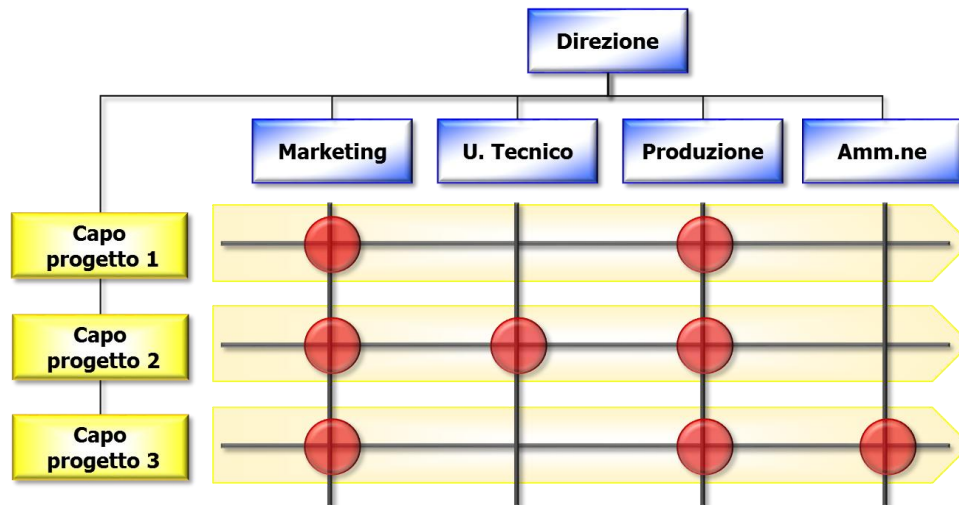
Gli organi direttivi di primo livello, matrix boss, (responsabili di funzione o di progetto) **devono gestire le risorse sulle quali non hanno pieno controllo**, e che sono oggetto di negoziazione con gli altri responsabili per la definizione del rispettivo ambito di attività.

Gli organi direttivi di secondo livello (two boss manager), **sono sottoposti a continui conflitti data la posizione organizzativa in cui si trovano** (intersezione tra righe e colonne); l'essere all'incrocio tra responsabili funzionali e di progetto impone a queste figure di mantenere una relazione positiva con entrambe i manager. L'organizzazione a matrice presenta una molteplicità di ruoli integratori: si ha un'integrazione dall'alto, ad opera della direzione generale, e un'integrazione dal basso, da parte dei two-boss-managers, e un'integrazione tecnica realizzata dai direttori funzionali.

Vantaggi: Cerca di minimizzare gli svantaggi delle precedenti alternative cercando di coniugare specializzazione e coordinamento.

Rischi: per portare i vantaggi attesi deve esserci un forte equilibrio tra gli interessi dei vari attori coinvolti ed una precisa definizione dei criteri con i quali i PM attingono risorse dalle aree funzionali.

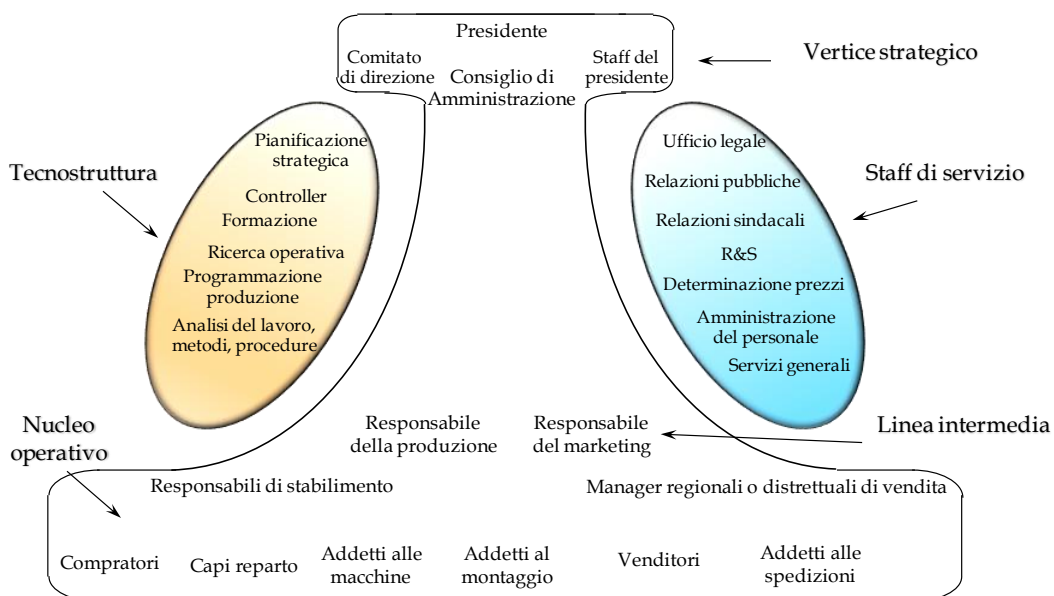




3.1.6 Le parti dell'organizzazione secondo Mintzberg

Le organizzazioni sono strutturate per controllare e dirigere sistemi di flussi e per precisare le interrelazioni fra le diverse parti e tali flussi sono difficilmente di tipo lineare. Mintzberg identifica all'interno della struttura cinque parti differenti:

1. nucleo operativo;
2. vertice strategico;
3. linea intermedia;
4. tecnostruttura;
5. staff di servizio.



Il nucleo operativo

Comprende le persone che svolgono **l'attività fondamentale direttamente collegata all'ottenimento dei prodotti e dei servizi**. Rappresenta il cuore di ogni organizzazione e al suo interno vige la standardizzazione massima. Le attività e compiti principali del nucleo operativo sono:

- procurano input per la produzione (materie prime);
- trasformano input in output;
- distribuiscono gli output (vendita e distribuzione);
- forniscono supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output (manutenzione macchine e organizzazione magazzini).

Il vertice strategico

E' formato dalle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione. Deve **assicurare che l'azienda assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni degli shareholders e stakeholders**.

Svolge 3 funzioni:

1. supervisione diretta;
2. gestione delle condizioni di confine e cioè delle relazioni dell'organizzazione col suo ambiente;
3. sviluppo della strategia dell'azienda.

Fra i manager del vertice strategico l'adattamento reciproco è il meccanismo privilegiato di coordinamento.

La linea intermedia

Il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla **catena di manager della linea intermedia che detengono l'autorità formale**. È necessaria per supervisionare le varie parti di un'azienda di grandi dimensioni. Infatti ogni manager non può dirigere più di un tot di operatori (ampiezza del controllo). I compiti di un manager della linea intermedia sono:

- raccogliere feedback sulla performance della propria unità e trasmetterli ai manager superiori;
- intervenire nel flusso delle decisioni;
- gestire situazioni di confine con altre unità interdipendenti con la propria;
- formulare la strategia per la sua unità (concreta e dettagliata) che è comunque influenzata dalla strategia generale.



La tecnostruttura

Comprende gli analisti che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri. Essi **progettano, modificano il lavoro e addestrano le persone che lo svolgono ma non vi partecipano**. Comprende analisti che adattano e modificano l'organizzazione per far fronte ai cambiamenti ambientali e analisti che controllano e regolarizzano l'attività dell'organizzazione.

Lo staff di supporto

Numerose unità, tutte specializzate, **che forniscono all'azienda un supporto "esterno" al suo flusso operativo (es: mensa, ufficio legale, laboratori)**. Tali unità svolgono funzioni specifiche e operano come mini-organizzazioni che vengono finanziate dall'organizzazione e le forniscono servizi specifici. Sono presenti a vari livelli della gerarchia secondo il destinatario del servizio. Ogni unità si coordina a modo proprio, anche se la standardizzazione delle capacità va per la maggiore.



3.2 IMA Industrie Macchine Automatiche S.p.a.

3.2.1 La storia



I.M.A. Industria Macchine Automatiche è stata fondata nel 1961 da Andrea Romagnoli, a Ozzano dell'Emilia (Bologna). La prima macchina fu progettata dall'azienda negli anni '60 per il confezionare prodotti in polvere in buste di carta.

Nel **1963 la famiglia Vacchi acquistò il 52% delle quote aziendali** e nello stesso periodo IMA lanciò la produzione di macchine automatiche per il confezionamento del tè in filtro, di cui oggi è leader mondiale. Nel decennio successivo IMA avviò un nuovo settore di produzione nell'ambito farmaceutico, lanciando una macchina per il confezionamento dei blister.

Gli anni '80 segnarono l'ingresso di IMA nel mercato internazionale: furono fondate diverse filiali in Gran Bretagna, Francia, Germania, Stati Uniti d'America e Austria. Dal 1982 al 1988, inoltre, l'azienda **ha acquisito diverse aziende del settore farmaceutico:** CMS, Zanasi, Farmatic, Farmomac, PM System e Cestind.

Negli anni '90 l'azienda ha avviato la produzione e la commercializzazione di macchine blisteratrici in Giappone e si è espansa in Cina, aprendo una sede a Pechino. Nel 1995 viene quotata in Borsa, divenendo Società per Azioni.

Nel 2001 il titolo IMA è entrato a far parte del segmento S.T.A.R. (Segmento Titoli ad Alti Requisiti) della Borsa Valori di Milano e per tutto il decennio vengono portate avanti acquisizioni a livello internazionale, con una conseguente crescita della gamma produttiva.

Il Gruppo conta **oltre 5.000 dipendenti**, di cui oltre **2.600 all'estero**, e si avvale di **38 stabilimenti** di produzione tra Italia, Germania, Francia, Svizzera, Spagna, Regno Unito, Stati Uniti, India, Malesia e Cina. IMA ha un'ampia rete commerciale, che consiste di 29 filiali con servizi di vendita e assistenza in Italia, Francia, Svizzera, Regno Unito, Germania, Austria, Spagna, Polonia, Israele, Russia, Stati Uniti, India, Cina, Malesia, Thailandia e Brasile, uffici di rappresentanza nei paesi dell'Europa centro-orientale e più di 50 agenzie che coprono in totale circa 80 paesi. Inoltre, nel 2015, ha fatturato 1.109,5 milioni di euro (+29,8% rispetto al 2014), di cui il 90% fuori dall'Italia.



Il Gruppo IMA impiega oltre **500 progettisti nel settore innovazione di prodotto ed è titolare di 1.400 brevetti e domande di brevetto nel mondo.**

I principi ispiratori della filosofia di IMA sono la ricerca e l'innovazione. Da oltre 50 anni la società produce macchine automatiche ad alto contenuto tecnologico destinate alle industrie farmaceutiche, cosmetiche, alimentari, del tè e del caffè.

La sua posizione di leadership è il **risultato di investimenti significativi in Ricerca e Sviluppo**, di un dialogo costante e costruttivo con gli utilizzatori finali dei settori di riferimento e della capacità del Gruppo di internazionalizzarsi, conquistando nuovi mercati.

Il Gruppo IMA è titolare di oltre **1.400 tra brevetti e domande di brevetto attivi nel mondo** e ha lanciato numerosi nuovi modelli di macchine negli ultimi anni. Oltre 500 dei suoi 5.000 dipendenti sono progettisti impegnati nell'innovazione di prodotto.

3.2.2 L'organizzazione in Ima

IMA è suddivisa in **tre divisioni produttive denominate rispettivamente Safe, Life e Active**. Di seguito viene fornita una breve descrizione delle attività svolte da ciascuna di esse.

Divisione Safe

La Divisione Safe svolge la **propria attività lavorativa all'interno di vari stabilimenti produttivi ubicati ad Ozzano dell'Emilia (BO)**. Tale attività consiste nella progettazione, produzione e assemblaggio di parti componenti macchine per il confezionamento automatico primario di prodotti farmaceutici e macchine astucciatrici, cioè macchine per il confezionamento automatico di prodotti già contenuti in un imballaggio primario. In funzione di ciò, l'attività produttiva è suddivisa tra le seguenti linee:

- BLISTER (confezionamento farmaceutico);
- WIN.PACK (confezionamento farmaceutico);
- ASTUCCIAMENTO (confezionamento di prodotti già imballati).

Infine la Divisione Safe esegue all'interno dello stabilimento il **rodaggio ed il collaudo funzionale di tutte le macchine montate e anche di macchine ricevute preassemblate dai propri fornitori esterni**. La Divisione dispone infine di addetti alla commercializzazione, al marketing e alla vendita delle macchine automatiche, all'assistenza post-vendita e ricambi per le macchine automatiche, nonché alla progettazione meccanica ed elettrica delle macchine.

Divisione Life



L'attività della **Divisione Life si svolge in unità produttive ubicate a Ozzano dell'Emilia (BO) e Calenzano (FI)**. Tale attività consiste nella progettazione, produzione e assemblaggio di parti componenti per macchine per il confezionamento automatico di prodotti farmaceutici (liquidi, polveri, pillole) e prodotti cosmetici (liquidi) anche in ambiente sterile. I componenti delle macchine vengono prodotti da terzi e nel reparto di aggiustaggio dell'officina lavorazioni meccaniche di IMA ubicata nello stabilimento produttivo. I pezzi finiti vengono preassemblati prevalentemente all'esterno e quindi segue il collaudo all'interno dell'azienda, ad opera del personale tecnico preposto. Sono presenti poi reparti addetti alla commercializzazione, marketing e vendita delle macchine automatiche, nonché reparti che si occupano dell'assistenza post-vendita ai clienti.

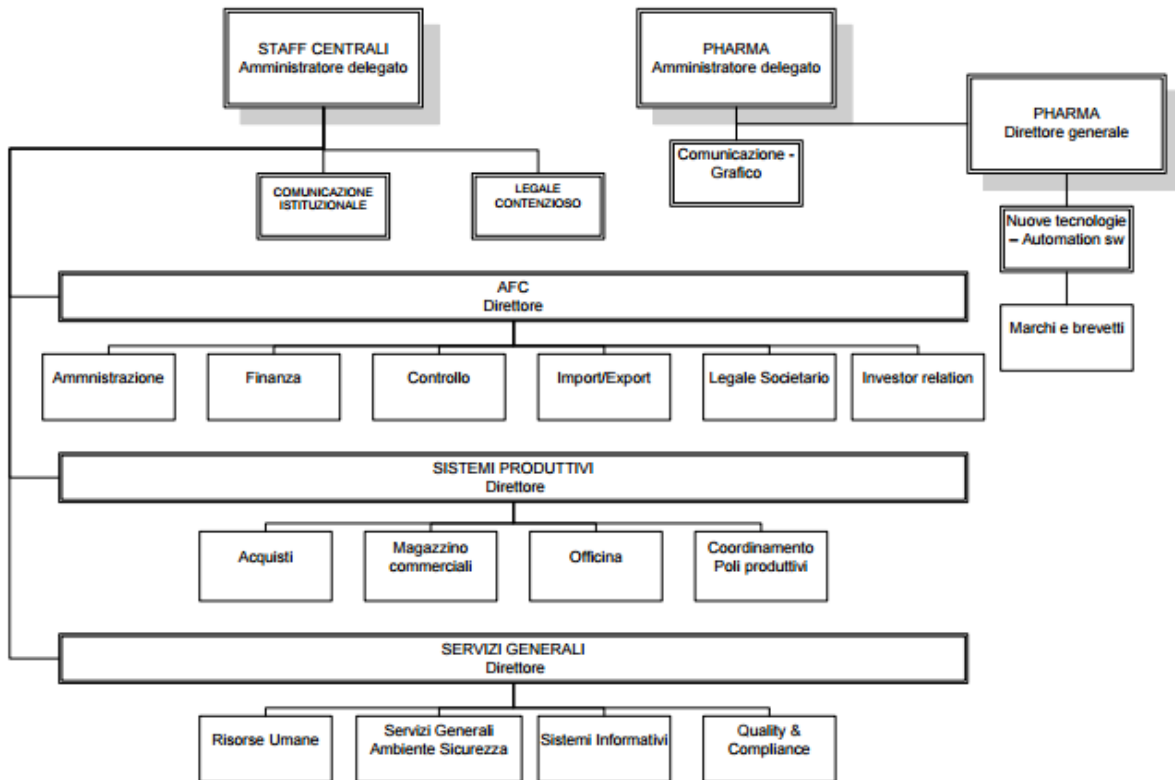
Divisione Active

La Divisione Active svolge la propria attività lavorativa all'interno di unità produttive ubicate ad Ozzano dell'Emilia (BO). L'attività consiste nella **progettazione, produzione e assemblaggio di parti componenti macchine per il confezionamento automatico di prodotti farmaceutici** (opercoli, pastiglie, compresse) e macchine automatiche di processo di prodotti farmaceutici (filmatura di compresse, granulazione di polveri, essiccamento), nonché nell'esecuzione di prove di fattibilità relative ai trattamenti ed ai processi richiesti dai clienti. All'interno dello stabilimento la Divisione Active effettua lavorazioni meccaniche accessorie al montaggio delle macchine ovvero produzione di pezzi modificati, rispetto ai formati standard, per soddisfare particolari esigenze e richieste della clientela (pezzi personalizzati). **I pezzi vengono prodotti prevalentemente all'esterno**, sia da altre ditte sia dall'officina di IMA ubicata presso lo stabilimento di Ozzano; presso il medesimo stabilimento si provvede altresì al collaudo dei componenti e delle macchine. Infine la Divisione Active esegue all'interno dello stabilimento il rodaggio ed il collaudo funzionale di tutte le macchine montate e anche di macchine ricevute preassemblate dai propri fornitori esterni. Oltre agli uffici tecnici (meccanico ed elettrico, logistica, manualistica), sono presenti reparti addetti alla commercializzazione, marketing e vendita delle macchine automatiche, nonché reparti che si occupano dell'assistenza post-vendita ai clienti e della fornitura dei pezzi di ricambio per le macchine automatiche.

Al servizio delle tre Divisioni produttive sopra descritte ed in generale delle società del Gruppo IMA, alla data dell'approvazione del presente Modello, **opera una serie di uffici centrali rappresentati nel seguente organigramma** (eventuali significative variazioni saranno oggetto di opportuni aggiornamenti):



Di seguito una breve descrizione di alcuni degli uffici centrali, raggruppati per direzione/funzione di riferimento:



a) Legale Contenzioso

Legale e Contenzioso si occupa della redazione e della verifica dell'intera contrattualistica afferente l'attività di IMA e delle società del Gruppo intercorrente con gli agenti, i clienti ed i partner commerciali. Al medesimo Ufficio è demandata la relativa gestione del contenzioso, giudiziale e stragiudiziale, così come ogni altra attività di consulenza e di supporto durante le varie fasi di negoziazione contrattuale che coinvolgono IMA e/o le società controllate. L'Ufficio Legale e Contenzioso riporta al Presidente.

b) Comunicazione Istituzionale

L'ufficio gestisce la comunicazione esterna e mira a trasferire in modo corretto ed adeguato la mission, i valori, la cultura, il profilo economico e finanziario e le attività dell'organizzazione del Gruppo IMA. In particolare, l'ufficio comunicazione istituzionale si occupa delle relazioni istituzionali, della comunicazione con i media economico-finanziari e

di settore, dell'organizzazione di eventi societari e di gruppo, della responsabilità sociale d'impresa.

c) **Ufficio Comunicazione** - Grafico Facente capo al Consigliere Delegato, l'ufficio comunicazione si occupa di promuovere, coordinare, organizzare e realizzare le attività di comunicazione e promozione volte a diffondere e sostenere il brand IMA, con particolare riferimento al settore farmaceutico di suo riferimento.

d) **Brevetti e Marchi** L'ufficio "Brevetti e Marchi" si occupa della gestione dei brevetti e dei marchi di tutto il Gruppo IMA.



3.3 Fonti

Economia e gestione delle imprese. A cura di Andrea Lipparini.

Come costruire una rete tra imprese. Paolo Di Marco.

Riassunti del testo di H. Mintzberg, La progettazione dell'organizzazione aziendale A cura di Francesco Lo Piparo

Raffaella Cerica, Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie, isBn 978-88-6453-093-2 (print) isBn 978-88-6453-097-0 (online), © 2009 Firenze university press

www.ima.it

<http://www.retimpresa.it/>

