

P.O.R. PUGLIA 2014 – 2020
Avviso Pubblico N. 4/FSE/2018 approvato con Decisione C(2015)5854 del 13/08/2015
Corso ITS VIII Ciclo
“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentare”
(Acronimo: MiDia)

Docente: dott.ssa Antonella Colucci Carluccio

**AREA: Nuove Tecnologie per il Made in Italy Sistema Alimentare –
Settore Produzioni Agroalimentari**

UF: Imprenditività



EVOLUZIONE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO



L'organizzazione del lavoro rappresenta uno strumento fondamentale per il sistema produttivo di un'impresa.

Con l'avvento di **Industria 4.0**, **organizzazione del lavoro e modelli innovativi** mutano e si adattano ai nuovi scenari.

Oggi l'obiettivo è quello di conciliare un modello di produzione efficiente e dagli alti livelli di produttività con la soddisfazione e benessere dei propri collaboratori e un clima aziendale positivo e collaborativo

Definizione ed obiettivi



COME SI E' EVOLUTA L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: DAL TAYLORISMO ALLO SMART WORKING

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”





Il Taylorismo

Prende il nome dall'ingegnere Frederick Taylor (1856 – 1915), il primo a teorizzare una teoria scientifica dell'organizzazione del lavoro.

La sua teoria si sviluppò a seguito della sua esperienza come responsabile di produzione in diverse industrie meccaniche dell'epoca

Il sistema di produzione doveva mirare al massimo utilizzando il minor tempo e la minore fatica possibile.





Il Taylorismo

Ciò poteva realizzarsi attraverso l'annullamento di tutti i tempi morti e limitando gli sprechi di energia degli operai, nacque così la CATENA DI MONTAGGIO.

Il sistema produttivo era assolutamente frazionato. Gli operai dovevano svolgere solo determinati movimenti, sempre uguali, per tutta la giornata lavorativa

Agli operai non era concessa nessuna interazione, né alcuna forma di comunicazione tra gli stessi



Chi aveva la capacità di essere straordinariamente veloce era anche incentivato economicamente con un premio di produzione (cottimo).

Nel film «Tempi moderni» il regista Chaplin volle rappresentare la condanna verso un sistema produttivo oppressivo verso gli operai.

Il Taylorismo



I due principi del Taylorismo

Principio dell'One Best Way (unico miglior modo possibile)

Principio dell'operaio bue



I due principi del Taylorismo

Dinanzi ad un problema esiste un'unica soluzione. L'operaio deve concentrarsi solo sui gesti meccanici sempre uguali.

Il lavoratore deve eseguire i suoi compiti senza chiedere. Deve rispettare orari, regole e tempi, senza ritardarli ma neanche accelerarli



Il Fordismo

- Prende il nome dall'industriale automobilistico Henry Ford (1863-1947)
- Ford abbracciò totalmente la teoria di Taylor, dando vita alla **grande produzione di serie**.
- “*Qualunque colore, purchè nero*”
Henry Ford



I principi del Fordismo

1

L'operaio non aveva alcuna specializzazione. Un breve tirocinio lo rendeva capace di svolgere il suo lavoro

2

Era possibile calcolare e organizzare in modo efficiente la produzione.

3

Si valutava la produttività, controllando l'operato dei propri collaboratori. Si premiavano gli operai più efficienti attraverso l'elargizione di salari più alti

4

Gli operai erano produttori e consumatori del bene che contribuivano a produrre. Il modello fordista durò fino agli anni Settanta. La crisi petrolifera, l'avvento della tecnologia e la saturazione dei mercati ne decretarono la crisi.



II POST FORDISMO ED IL SISTEMA TOYOTA

L'era del post fordismo è caratterizzata da un aumento sempre maggiore di prodotti sul mercato e da una sempre maggiore diversificazione degli stessi.

Le aziende devono adeguare i modelli organizzativi per andare incontro ai bisogni sempre più numerosi dei consumatori.

Il sistema TOYOTA ribalta completamente il fordismo. La produzione di massa lascia il posto ad una produzione diversificata, sempre più vicina alle esigenze del cliente.

A differenza del sistema fordista e della produzione in serie, la linea produttiva si attiva solo nel momento in cui agli uffici commerciali arrivano le richieste di un certo numero di autoveicoli.

L'industria produce solo ciò che è stato già ordinato dal cliente. Ciò garantisce una maggiore produttività: riduzione degli sprechi, vendita totale del prodotto. I macchinari diventano multifunzioni: macchine integrate, robot e macchine a controllo numerico.

I lavoratori sono uomini addestrati a più compiti in grado di percepire ed attivare i necessari cambiamenti, hanno una maggiore autonomia.




E oggi?




E oggi?




Riguardo al luogo di lavoro, grazie alle tecnologie a controllo remoto ed attraverso il cloud, si sono introdotti sistemi di gestione della postazione lavorativa diversi da quelli del luogo di lavoro.



Ciò ha dato vita al concetto di **SMART WORKING**, ossia possibilità di svolgere il proprio lavoro sia negli spazi che l'azienda mette a disposizione sia in altro luogo (es. casa)



Si sviluppa il concetto di **OUTSOURCING**, inteso come modello di gestione delle risorse umane aperto: creazione di rete di imprese e conseguente condivisione di lavoratori ad alta professionalità.



La presenza di lavoratori con accesso a percorsi di formazione, flessibilità di orari di lavoro con retribuzione variabile ha portato ad un aumento dei livelli di innovazione del 9%. Si è registrato un miglioramento delle performance, del benessere dei lavoratori ed un aumento della fiducia azienda – lavoratore.



Come è cambiata la figura dell'imprenditore: dalla definizione codicistica alla realtà



ART. 2082 Codice civile

È imprenditore chi esercita professionalmente **un'attività economica** organizzata al fine della **produzione o dello scambio di beni o di servizi**



ATTIVITÀ

L'impresa è l'attività ossia una serie coordinata di atti aventi

sia uno specifico scopo, ossia produzione o scambio di beni o servizi,

sia specifiche modalità di svolgimento che si concretizzano in organizzazione, economicità, professionalità.



ATTIVITÀ

L'attività consiste in una successione di atti coordinati tra loro e finalizzati alla produzione o allo scambio di beni. Per tale motivo essa si parla di attività produttiva.



ATTIVITÀ

L'attività deve essere organizzata e coordinata utilizzando fattori produttivi, quali capitale e lavoro, propri o altrui.

L'attività produttiva deve essere condotta con metodo economico, nel senso di tendere al procacciamento di entrate dei fattori produttivi utilizzati



PROFESSIONALITÀ

L'attività deve essere svolta in modo
PROFESSIONALE



PROFESSIONALITÀ

Professionale significa esercizio abituale e non occasionale di una data attività produttiva.



PROFESSIONALITÀ

L'attività professionale può essere svolta anche in modo **non continuativo** (ad esempio attività stagionale), **purché non sia occasionale**



L'impresa può essere esercitata in
**forma individuale o collettiva e
possono esercitare attività d'impresa
anche le associazioni
(riconosciute e non) e le fondazioni.**



**Possono esercitare attività d'impresa
anche gli enti pubblici.**



Un soggetto può anche essere titolare di
più imprese.



L'impresa ha **sede** ove l'imprenditore **svolge l'attività direttiva ed amministrativa**, restando irrilevante la diversa ubicazione di stabilimenti o cantieri. **Si presume che la sede legale coincida con quella amministrativa.**



Lo scopo di lucro dell'impresa non è espressamente previsto dalla norma, ma è opinione prevalente che il fine di lucro in senso oggettivo, ovvero **l'idoneità in sé dell'impresa a dare un profitto**, sia implicito allo stesso concetto di imprenditore.



Non è ammissibile la figura **dell'imprenditore occulto** o **dell'imprenditore indiretto**, che è il soggetto nel cui interesse e per conto del quale l'impresa viene esercitata da altri, ma che non figura come imprenditore verso i terzi.



È, pertanto, **requisito necessario** dell'imprenditore la **spesa del proprio nome.**



La direzione dell'impresa, invece, può essere affidata a persona diversa dall'imprenditore



Figura a sé stante è quella dell'impresa sociale, disciplinata con il d. lgs. n. 155 del 2006. La finalità dell'impresa sociale è **la produzione o lo scambio di beni o servizi di utilità sociale**, diretta a realizzare finalità di interesse generale.



Caratteristica fondamentale dell'impresa sociale è
l'assenza dello scopo di lucro.



La costituzione dell'impresa sociale deve avvenire per atto pubblico e nella denominazione è obbligatorio l'uso della locuzione "impresa sociale".



Un esempio ne sono le: associazioni (riconosciute e non), fondazioni, comitati, cooperative, consorzi, ecc...



Assenza dello scopo di lucro è “soggettivo”
Ossia l'ente che esercita un'impresa sociale deve destinare gli utili derivanti da tale attività allo svolgimento dell'attività stessa o ad incremento del proprio patrimonio.



Non sarà possibile distribuire, nemmeno in forma indiretta, utili, fondi, avanzi di gestione, in qualsivoglia modo denominati, a favore di amministratori, soci, collaboratori o lavoratori



Cosa significa “fare impresa” oggi

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



QUALI SONO LE CAPACITÀ DELL'IMPRENDITORE DEL XXI SECOLO?

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



Capacità di vedere oltre

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



“Se avessi chiesto ai miei clienti cosa avessero voluto, mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce”.

(Henry Ford)



Con queste celebri parole,
Henry Ford, fondatore di
una delle maggiori case
automobilistiche mondiali,
ha descritto la natura
l'essenza, la forza e lo
slancio vitale
dell'imprenditore



Quindi?

Ciò che caratterizza la figura dell'imprenditore va ricercato nella sua attitudine visionaria e creativa.



La capacità di concretizzare la visione

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



L'imprenditore sa quando è necessario cambiare rotta e battere strade diverse per arrivare alla crescita, quando entrare in nuovi mercati o spingersi dove il mercato non c'è ancora.



L'imprenditore sa come trasferire nella realtà questa visione strategica (capacità operativa) perché gli imprenditori sono sì persone visionarie e creative, ma anche razionali e concrete.



*“L’imprenditore è
essenzialmente un visualizzatore
e un attualizzatore. Egli visualizza
qualcosa, e quando l’ha
visualizzata sa esattamente
come farla accadere”
Robert L. Schwartz (studioso)*



Gli imprenditori devono avere una visione del futuro e allo stesso tempo saper concentrare le loro energie per agire nel contesto socioeconomico, sfruttando le opportunità e conseguendo risultati immediati.



Le caratteristiche personali

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



Ma quali sono le doti personali e le
attitudini che aiutano gli imprenditori
a costruire e gestire con successo le
loro organizzazioni?



Sicuramente la capacità di saper prendere decisioni in condizioni d'incertezza e la propensione al rischio sono requisiti indispensabili. Requisiti che implicano, a loro volta, coraggio, autocontrollo e fiducia in se stessi.



Una grande personalità, doti analitiche e organizzative e una spiccata capacità di interagire con i diversi tipi di persone sono altri tratti distintivi che possono contribuire in massimo grado a determinarne il successo.



L'imprenditore moderno

- Ha una visione del futuro chiara e lungimirante,
- Capisce che per il successo della sua organizzazione occorre di “lavoro di squadra”
- Facilita la creazione di un team motivato e brillante



Questo non vuol dire ridimensionare il suo ruolo, ma abbracciare un nuovo modo di fare impresa, creare una nuova imprenditorialità; creare nuovi modelli organizzativi e decisionali in grado di coinvolgere tutti i livelli dell'azienda.

Perché se la visione non si può delegare, per tutto il resto è importante farsi aiutare.



L'azienda come sistema complesso

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



Il Centro Studi di Confindustria ha pubblicato nel 2016 il Rapporto Biennale “Imprenditori, geni dello sviluppo” in base al quale l’Italia è il Paese dove la propensione a mettersi in proprio è maggiore che altrove.



Gli stessi imprenditori italiani affermano che dall'inizio della crisi fare business è diventato molto più complesso e sono cambiate le stesse abilità e attitudini richieste dalla PMI.



In passato l' aspetto più rilevante era la capacità di assumersi dei rischi, oggi invece la priorità è saper innovare e reinventarsi di continuo.



Un tempo le doti di comando erano considerate come uno dei pilastri su cui si costruiva il successo dell'azienda e l'imprenditore delineava da solo la strategia di sviluppo.

Oggi ciò che conta davvero è la propensione al lavoro di squadra e alla gestione di un team.



In passato al primo posto vi era la conoscenza del processo e del prodotto seguita dalle relazioni con i clienti.

Oggi prioritari per il successo di un'impresa sono il commerciale, la comunicazione, il brand, la rete dei fornitori e le capacità amministrative.



All'imprenditore sono sempre richieste doti fuori dal comune e una grande personalità: tratti indispensabili per continuare ad alimentare quello che a tutti gli effetti è il protagonista.

Occorre però che si apra e fronteggi nuove esigenze, nel segno di una maggiore agilità e flessibilità mentale e organizzativa.



Nei fatti l'imprenditore moderno non può più essere solo un uomo concentrato su una singola funzione aziendale, ma deve essere in grado di coniugare una visione strategica con delle abilità gestionali in tutte le principali aree aziendali.



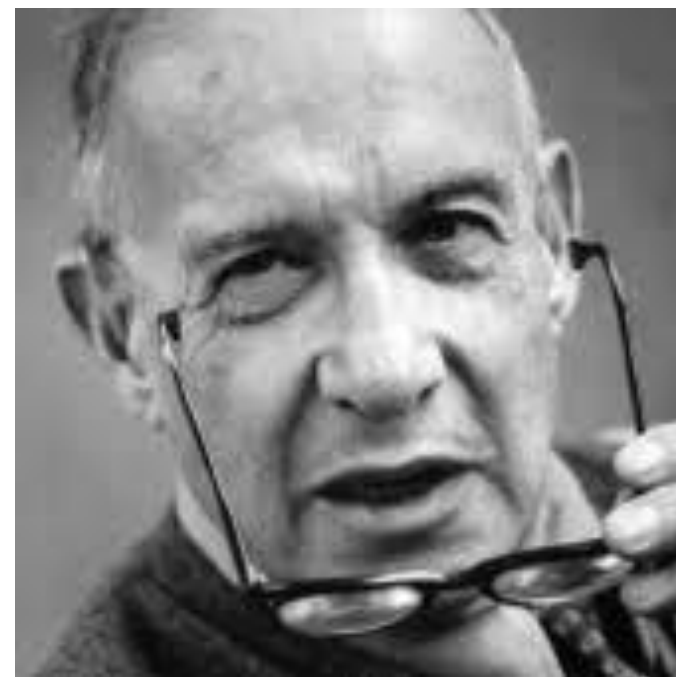
I mercati cambiano continuamente e con una velocità molto superiore al passato, questo presuppone un'altra caratteristica fondamentale dell'essere imprenditore: il coraggio di cambiare.

Cambiare i prodotti, cambiare i processi produttivi, cambiare i modelli distributivi è la più grande difficoltà da fronteggiare.



“Questo definisce
l'imprenditore e
l'imprenditorialità:
l'imprenditore cerca sempre di
cambiare, reagisce al
cambiamento e lo sfrutta
come opportunità”.

Peter Drucker (economista e saggista)



L'impresa e l'azienda: differenze e finalità

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



Nell'immaginario collettivo impresa e azienda sono due termini che possono essere utilizzati per indicare la stessa cosa.

Considerare i due termini come sinonimi è uno degli errori più frequenti che vengono fatti in ambito imprenditoriale.



Art. 2555 codice civile

L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa.



L'azienda non è un'attività svolta dall'imprenditore, ma è l'insieme dei beni sia materiali, come mobili e immobili, sia immateriali, utilizzati dall'imprenditore.



Un'azienda, ramo d'azienda se si tratta di una parte della medesima, è un'organizzazione di beni e capitale umano

È finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici e servizi verso clienti

È strutturata in base ad una certa pianificazione aziendale e amministrata secondo una certa amministrazione aziendale da parte del management aziendale.



Il soggetto che conduce l'attività economica è detto imprenditore.



Le funzioni che l'azienda esercita per il raggiungimento degli obiettivi prefissati sono dette funzioni aziendali realizzate attraverso processi aziendali che seguono un'accurata pianificazione aziendale.



Un'azienda può appartenere a uno qualunque dei settori del sistema economico.



La classificazione delle aziende

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



Le aziende possono essere classificate secondo vari metodi.

In relazione all'attività economica, in relazione al fine, in relazione al soggetto economico (ad esempio imprenditore, pubblica amministrazione, in relazione al soggetto giuridico, società, holding, in relazione alla dimensione.



CRITERI DI CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE

- Le aziende possono essere classificate in base a diversi criteri:
- in base allo scopo;
- in base al soggetto giuridico;
- in base alla forma giuridica;
- in base alla dimensione;
- in base alla localizzazione dei mercati;
- in base all'autonomia;
- in base al luogo in cui operano.



CRITERIO DELLO SCOPO

In base allo scopo, le aziende possono essere distinte in:

- ❖ Aziende di erogazione
- ❖ Aziende di produzione



AZIENDE DI EROGAZIONE

Le aziende di erogazione sono quelle che hanno come scopo il diretto soddisfacimento dei bisogni dei loro soggetti.



Il termine erogazione deriva da erogare che significa spendere, distribuire: infatti, in queste aziende a prevalere è l'attività di consumo.

Queste aziende rappresentano il più antico tipo di azienda che si è costituito.



Un esempio di azienda di erogazione è dato dalla famiglia il cui scopo è quello di soddisfare i bisogni materiali e morali dei suoi membri. I componenti della famiglia hanno bisogno di cibo, di abiti, di un'abitazione, di istruzione.



Questi e altri bisogni, possono essere soddisfatti:

A. Producendo all'interno della famiglia ciò di cui si ha bisogno. Soprattutto in passato la famiglia coltivava i prodotti agricoli di cui aveva bisogno per l'alimentazione, cuciva al suo interno gli abiti necessari, ecc...;



B. Ricorrendo al mercato. In questo caso la famiglia impiega le somme di denaro procurate a vario titolo (lavoro, remunerazione dei capitali dati in prestito, ecc...) e li impiega per acquistare ciò di cui ha bisogno.



Esistono vari tipi di aziende di erogazione: oltre alle famiglie abbiamo anche lo Stato, le Regioni, i Comuni e ancora le associazioni sportive, culturali, religiose, ecc..



CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

Le aziende di erogazione possono essere classificate in base:

- al soggetto giuridico;
- al modo in cui traggono i mezzi per svolgere la propria attività.



SOGGETTO GIURIDICO DELLE AZIENDE DI EROGAZIONE

A seconda del soggetto giuridico, le aziende di erogazione si distinguono in:

- **aziende di erogazione pubbliche**, se hanno un soggetto giuridico pubblico.
- **aziende di erogazione private**, se hanno un soggetto giuridico privato..



AZIENDE DI EROGAZIONE PUBBLICHE,
hanno un soggetto giuridico pubblico

Appartengono a questa categoria lo Stato, le
Regioni, le Province, i Comuni.

Queste aziende svolgono la loro attività con lo
scopo di soddisfare i bisogni della collettività,
ovvero di tutte le persone che fanno parte del
territorio di loro competenza



AZIENDE DI EROGAZIONE PRIVATE

hanno un soggetto giuridico privato.

Sono aziende di erogazione private le famiglie, le associazioni sportive, culturali, religiose.

Esse svolgono la loro attività con lo scopo di soddisfare i bisogni dei propri associati (membri della famiglia, iscritti all'associazione).



MODALITA' DI CONSEGUIMENTO DEI MEZZI PER LO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITA'

A seconda del modo in cui le aziende di erogazione traggono i mezzi per svolgere la loro attività, esse possono essere distinte in:

❖ Corporazioni

❖ Fondazioni



CORPORAZIONI

Le corporazioni sono aziende che conseguono i mezzi necessari allo svolgimento della loro attività dalle contribuzioni degli associati o della collettività.

Esempio: sono corporazioni un circolo culturale, un centro ricreativo, un'associazione sportiva.



Le contribuzioni possono essere:

➤ **VOLONTARIE**

➤ **OBBLIGATORIE**



Le contribuzioni possono essere:

volontarie. Esempio: gli iscritti ad una associazione versano volontariamente i contributi per consentire all'associazione lo svolgimento della propria attività;

obbligatorie. Esempio: lo Stato, le Regioni, i Comuni, impongono ai cittadini il pagamento delle imposte e delle tasse che consentono all'ente di svolgere la propria attività.



Contribuzioni volontarie:

Esempio: gli iscritti ad una associazione versano volontariamente i contributi per consentire all'associazione lo svolgimento della propria attività



Contribuzioni obbligatorie.

Esempio: lo Stato, le Regioni, i Comuni, impongono ai cittadini il pagamento delle imposte e delle tasse che consentono all'ente di svolgere la propria attività.



FONDAZIONI

Le fondazioni, o istituzioni, sono aziende di erogazione che ottengono i mezzi necessari per svolgere la propria attività in virtù di un patrimonio fruttifero lasciato in eredità o in donazione all'azienda e vincolato al raggiungimento dei fini aziendali.

Esempio: sono fondazioni gli enti che finanziano la ricerca scientifica, le istituzioni di beneficenza ed assistenza.



CORPORAZIONI E FONDAZIONI

Nelle corporazioni prevale l'elemento personale.
Esempio: un'associazione nasce dall'unione di vari soggetti che intendono perseguire un obiettivo comune diverso dal profitto.

Nelle fondazioni prevale l'elemento patrimoniale che, il fondatore mette a disposizione per raggiungere un fine non lucrativo.



FAMIGLIE

La famiglia, è un'azienda di erogazione che può trarre i mezzi necessari per svolgere la propria attività da varie fonti.



Si distinguono:

- ✓ Le aziende familiari domestiche.
- ✓ Le aziende familiari patrimoniali
- ✓ Le aziende familiari domestico-patrimoniali



AZIENDE FAMILIARI DOMESTICHE:
conseguono tali mezzi dal lavoro di uno o più
membri della famiglia;



AZIENDE FAMILIARI PATRIMONIALI:
Conseguono tali mezzi dal patrimonio
appartenente ai membri della famiglia (terreni,
case, titoli, ecc..)



AZIENDE FAMILIARI DOMESTICO-PATRIMONIALI

Conseguono i mezzi necessari alla propria attività sia dal lavoro che dal patrimonio dei suoi membri



AZIENDE DI PRODUZIONE

Le aziende di produzione sono quelle che hanno come scopo il conseguimento di un profitto: per questa ragione sono dette anche aziende profit oriented.



Il profitto, o lucro, è l'obiettivo principale di queste aziende anche se non sempre esso deve essere reso massimo sempre e ad ogni costo.

Ad esempio un'azienda può essere disposta ad accettare il conseguimento di un minor profitto pur di raggiungere altri risultati come la tutela della salute dei propri dipendenti e dei propri consumatori, la tutela dell'ambiente, ecc..



Le aziende di produzione sono caratterizzate da un'attività di scambio e provvedono solo indirettamente al soddisfacimento dei bisogni dei loro soggetti facendo confluire nelle aziende di erogazione a cui appartengono i risultati economici ottenuti.



Esempio: un'impresa industriale che produce elettrodomestici è un'azienda di produzione che vende sul mercato i propri prodotti.

La sua attività le permette di pagare gli stipendi ai propri dipendenti, di distribuire gli utili ai propri soci: così facendo fa confluire, nelle famiglie dei dipendenti e dei soci i mezzi che costoro utilizzeranno per soddisfare i propri bisogni, realizzando una soddisfazione indiretta dei bisogni.



AZIENDE COMPOSTE

Una categoria di aziende interposte tra le aziende di erogazione e quelle di produzione è rappresentata dalle aziende composte.

Esse sono aziende che hanno, al tempo stesso, sia lo scopo di soddisfare direttamente i bisogni dei propri componenti che quello di conseguire un profitto.



Per raggiungere entrambi questi obiettivi una parte dei beni o servizi prodotti viene consumata direttamente dai membri dell'azienda, mentre la parte restante viene destinata alla vendita in modo da realizzare un profitto.

Esempio: l'azienda agricola a conduzione familiare che rivolge una parte dei propri prodotti al consumo della famiglia e la parte restante la vende è un esempio di azienda composta.



AZIENDE NON PROFIT

Una categoria particolare di aziende è data dalle aziende non profit, che perseguono scopi sociali, assistenziali, culturali, ecc...



Esse, come dice il nome, non hanno come scopo il conseguimento di un profitto e per questa ragione si differenziano nettamente dalle aziende di produzione.



Al tempo stesso si differenziano anche dalle aziende di erogazione perché il loro scopo non è quello di soddisfare i bisogni dei propri membri, bensì quello di soddisfare i bisogni di soggetti esterni all'ente.

Queste aziende devono operare in condizioni di equilibrio economico esattamente come accade per le aziende di produzione.



CRITERIO DEL SOGGETTO GIURIDICO

A seconda della natura del soggetto giuridico distinguiamo le aziende in:

- ❖ Aziende private
- ❖ Aziende pubbliche



Il soggetto giuridico dell'azienda è la persona
fisica o giuridica che assume i diritti e gli
obblighi derivanti dalle operazioni aziendali



Le aziende pubbliche hanno un soggetto giuridico pubblico

(Il soggetto giuridico dell'azienda è la persona fisica o giuridica che assume i diritti e gli obblighi derivanti dalle operazioni aziendali).



Il soggetto economico è quella persona o quel gruppo di persone che controlla l'azienda, ne influenza le scelte e trae i maggiori vantaggi dalla sua attività.

In altre parole si tratta del soggetto che gode degli utili conseguiti dall'azienda, ne sopporta eventualmente le perdite ed influenza, con la propria volontà, le decisioni relative alla condotta aziendale.



Le aziende pubbliche, a differenza di quelle private, non hanno come scopo il conseguimento di un profitto bensì il raggiungimento di un interesse pubblico.

Ad esse si applicano le norme di diritto amministrativo.



Le aziende pubbliche si distinguono in:

- ❖ Enti pubblici territoriali
- ❖ Enti pubblici istituzionali
- ❖ Enti pubblici economici



ENTI PUBBLICI TERRITORIALI

Operano nell'ambito di un certo territorio ed hanno obiettivi istituzionali. Esempio: Stato, Regioni, Province, Comuni;



ENTI PUBBLICI ISTITUZIONALI

Sono enti il cui scopo è il soddisfacimento dei bisogni di particolari gruppi di individui o della collettività.

Esempio: INPS, INAIL, CCIAA, Università e così via



ENTI PUBBLICI ECONOMICI

Sono enti che svolgono attività di impresa. In passato questa categoria di enti pubblici era piuttosto numerosa. In seguito sono state trasformate in S.P.A.

Ad essa appartenevano l'IRI, l'ENI, l'ENEL, l'INA, i grandi istituti di credito BNL, Istituto bancario San Paolo di Torino, Monte dei Paschi di Siena, Banco di Napoli, Banco di Sicilia, Banco di Sardegna, Ente tabacchi.

Un esempio di ente pubblico economico, attualmente, è dato dall'Istituto per il Credito Sportivo.



Le aziende private hanno un soggetto giuridico privato.

Rientrano in questa categoria alcune società dette società di capitali, le associazioni, le fondazioni.

Esempio: sono aziende private la Pirelli & C. Spa, la Fininvest Spa, le varie associazioni sportive, ecc..



CRITERIO DELLA FORMA GIURIDICA

In base alla forma giuridica distinguiamo le imprese
in:

❖ Imprese individuali

❖ Società



CRITERIO DELLA DIMENSIONE

In base alla dimensione, le aziende possono essere distinte in:

- Micro imprese
- Piccole imprese
- Medie imprese
- Grandi imprese



NORME COMUNITARIE

Secondo le norme comunitarie le imprese si differenziano in:

Micro imprese se hanno:

- meno di 10 dipendenti
- fatturato non superiore 2 milioni di euro



NORME COMUNITARIE

Piccole imprese se hanno:

- meno di 50 dipendenti
- fatturato non superiore 10 milioni di euro



NORME COMUNITARIE

Medie imprese se hanno:

- Meno di 250 dipendenti
- Fatturato non superiore 50 milioni di euro



NORME COMUNITARIE

Grandi imprese se vengono superati i parametri
precedenti



CRITERIO DELLA LOCALIZZAZIONE DEI MERCATI

In relazione alla localizzazione dei mercati le aziende possono essere:

- Aziende locali
- Aziende nazionali
- Aziende multinazionali



CRITERIO DELL'AUTONOMIA

In base al criterio dell'autonomia le aziende si differenziano in:

- Aziende indipendenti
- Aziende dipendenti o controllate



AZIENDE INDIPENDENTI

Le **aziende indipendenti** sono aziende che godono di una completa autonomia nell'assumere le decisioni aziendali.

Esse non subiscono il controllo da parte di nessun'altra azienda.



AZIENDE DIPENDENTI

Quando le aziende sono costituite sotto forma di società può accadere che uno dei soci sia un'altra azienda. Si creano così, dei gruppi aziendali in cui una società, detta capogruppo è socia di altre società dette società controllate.



AZIENDE DIPENDENTI

La società capogruppo controlla le altre società del gruppo limitandone l'autonomia operativa in quanto esse operano in base alle direttive della capogruppo.

La società capogruppo è un'azienda indipendente, mentre le società del gruppo sono aziende dipendenti.



CRITERIO DEL LUOGO IN CUI OPERANO

Tenendo conto del criterio del luogo in cui operano, le aziende possono essere distinte in:

- Aziende indivise
- Aziende divise



AZIENDE INDIVISE

Le aziende indivise sono aziende che operano in un solo luogo anche se, al loro interno, troviamo vari reparti o uffici.

Esempio: l'azienda industriale che produce i suoi prodotti esclusivamente in una sede pur essendo, quest'ultima, divisa in vari reparti.



AZIENDE DIVISE

Le aziende divise sono aziende che operano in più luoghi. Esse sono divise in varie sedi, filiali, succursali o stabilimenti, ognuno dei quali è dotato di un certo grado di autonomia gestionale, seppure limitata.

Un esempio ne sono le aziende mercantili al dettaglio che hanno sedi nelle varie città (Auchan, Iper, Conad, Coop, ecc...); le banche che operano con sedi dislocate nelle principali località; le aziende di produzione dotate di vari stabilimenti localizzati in diverse zone del paese.



Le caratteristiche delle imprese innovative basate sulla conoscenza: la premialità dell'innovazione

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



L'INNOVAZIONE È UNA DISOBEDIENZA ANDATA A BUON FINE

*Alberto Felice De Toni, nuovo rettore
dell'Università di Udine*



**SOLO IL CAMBIAMENTO È
ETERNO, PERPETUO, IMMORTALE.**

Schopenhauer



**ABBIAMO BISOGNO DI
UOMINI CHE POSSANO
SOGNARE COSE CHE NON
SONO MAI ESISTITE.**

John F. Kennedy



COSA SIGNIFICA INNOVARE E PERCHÉ È IMPORTANTE PER LE AZIENDE

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico)

Un'innovazione è la realizzazione di un prodotto (bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne.



TRECCANI

L'atto, l'opera di innovare,
cioè di introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti,
nuovi metodi di produzione.

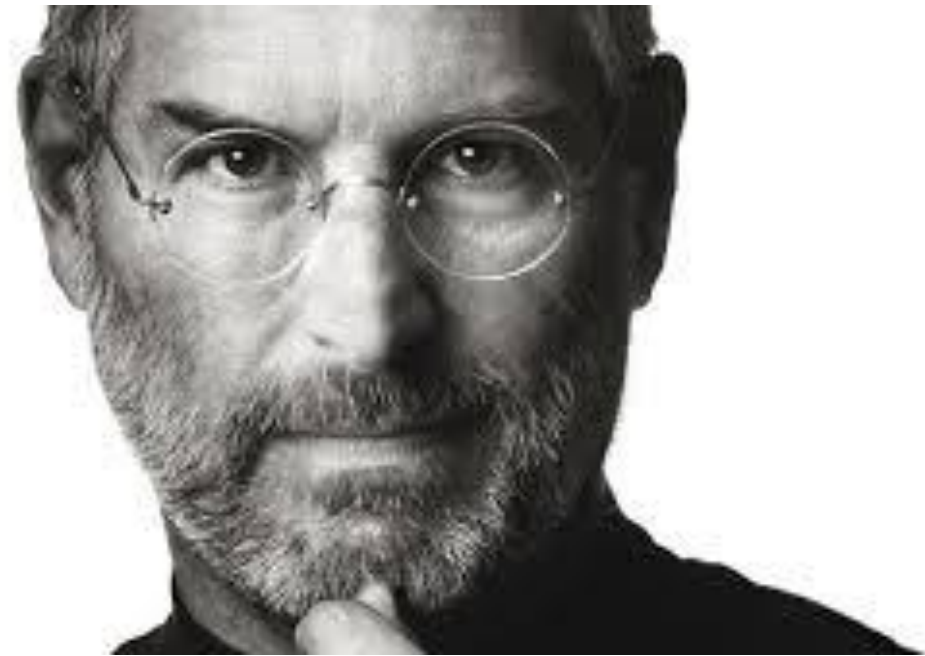


**Innovare significa
creare un cambiamento al fine di migliorare uno
stato di cose esistente.**



**“Innovation distinguishes
between a leader and a
follower”.**

Se innovi sarai leader nel tuo settore, nel tuo mercato... se non innovi sei costretto a inseguire, ad essere un emulatore.



Secondo una ricerca IBM e Boston Consulting Group le aziende che innovano i propri processi, rispetto a quelle che producono innovazione solo nei prodotti, hanno un aumento di fatturato triennale del +8,5% .

L'innovazione porta con sé una conseguenza:
uscire dalla propria comfort zone.



Il mondo del lavoro, è in costante mutamento. I cambiamenti generano opportunità (ad esempio possono cambiare i bisogni dei consumatori), e aziende e professionisti sono chiamati a guardare al mercato in continuazione, fare attenzione ai bisogni dei clienti, capire come il mercato sta rispondendo e pensare alle possibilità ancora inesplorate.



È l'unico modo per anticipare la concorrenza e
posizionarsi sui mercati di domani.



Occorre cambiare il modo di pensare:
l'innovazione non è solo una sfida,
l'innovazione è soprattutto una necessità, e per
questo deve diventare una priorità strategica per
le aziende.
L'innovazione non è un'opzione.



È in gioco la competitività della propria azienda
e la sua sopravvivenza.

È questione di adattamento al mercato.

Senza innovazione la propria attività scompare
nel giro di qualche anno, calpestata da
competitor che hanno saputo interpretare i
cambiamenti del mercato e si sono adattati ad
essi innovando.



La sopravvivenza dell'azienda è in gioco, perché innovare è l'unico modo per avere un vantaggio competitivo sulla concorrenza e proiettare il proprio business al futuro.



Innovare significa aderire alle circostanze, ai mutamenti dell'ambiente, alle scoperte delle scienze, significa non perdere di vista il mercato, guardare, osservare e proporre risposte concrete sempre più corrispondenti e convenienti ai bisogni dei clienti.



L'imprenditore che vuole avere successo con l'innovazione, deve avere queste caratteristiche:

- Essere visionario, ossia saper individuare con anticipo nel proprio settore e realizzare soluzioni o idee che non esistono ancora, o migliorare quelle che già esistono;
- Saper collaborare e comunicare;
 - Saper utilizzare la tecnologia.



L'innovazione non è solo l'idea geniale dell'imprenditore ma piuttosto una sfida che riguarda tutta l'azienda e tutte le persone che vi lavorano: dall'imprenditore, ai dirigenti, a ogni collaboratore.



È con l'innovazione che si produce ricchezza e si condizionano i modelli organizzativi e sociali delle imprese e della società, costringendoli a modificarsi nel tempo.



Le innovazioni generano nuovi prodotti, aumento di produttività, miglioramento dell'efficacia, penetrazione in nuovi mercati, nuove strategie di comunicazione e marketing.



Spesso accade che le imprese identifichino l'innovazione solo come sviluppo di nuovi prodotti e come attività di ricerca e sviluppo.

Errore!

Per poter fare "business innovation" occorre cambiare una o più dimensioni del proprio sistema aziendale.



Per capire il concetto di dimensione aziendale, occorre fare riferimento al lavoro degli studiosi Sawhney, Wolcott e Arroniz che propongono una sorta di mappa (radar dell'innovazione)



- Le direzioni verso le quali una azienda può guidare il proprio cambiamento sono:
- Le quattro dimensioni principali (i prodotti e i servizi offerti, i clienti, i processi produttivi, il mercato);
 - Le dimensioni secondarie (ad esempio: l'organizzazione, i fornitori, la rete di vendita, il marchio).



Occorre fare attenzione ai bisogni dei propri clienti, alle risposte che il mercato sta loro offrendo, alle possibilità ancora inesplorate. Innovare significa anche accettare la sfida di cambiare



IMPRENDITORIALITÀ: SOFT SKILLS PER L'ERA DELL'INDUSTRIA 4.0 QUALI SONO I FATTORI DI SUCCESSO

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



- Auto-consapevolezza e conoscenza di se stessi
- Responsabilità delle proprie azioni e capacità di assumersi rischi
- Credere in quello che si fa
- Creatività e intuitività
- Flessibilità e capacità di trasformare l'imprevisto in una nuova opportunità



Caso studio: Niccolò Branca

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



"In noi c'è già tutto ciò che ci deve essere,
dobbiamo solo divenirne consapevoli"

Niccolò Branca





FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



1845

1888

1965

1982

1985

1987

2001

2002

2003



FERNET
BRANCA



New prod.
STRAVECCHIO
BRANCA



New prod.
BRANCAMENTA



Acquisition
CARPANO



Acquisition
VILLA BRANCA



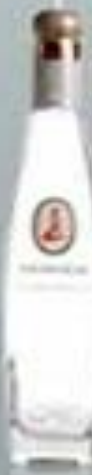
Acquisition
CANDOLINI



Tot. Acquisition
CARPANO
Acquisition
CAFFÈ
BORGHETTI



Expansion
SAMBUCA ORO
BORGHETTI



New prod.
SENSEA

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



VINCERE LA CRISI CON "L'ECONOMIA DELLA CONSAPEVOLEZZA".

Niccolò Branca è il Presidente della Fratelli Branca distillerie Spa, holding con società in Italia e Argentina, la sua famiglia produce dal 1845 il famoso Fernet e il fatturato dal 2016 è in crescita del 12%.



VINCERE LA CRISI CON "L'ECONOMIA DELLA CONSAPEVOLEZZA".

L'omonima azienda non produce solo Fernet e Branca Menta ma anche importanti e storici marchi come Grappa Candolini, Punt e Mes, Brandy Stravecchio, Sambuca Borghetti e caffè Borghetti, Carpano.



Niccolò, che rappresenta la quinta generazione della famiglia ha senza dubbio una visione della leadership diversa, basata su una rinnovata etica del business.

Il suo motto “L’Economia della Consapevolezza” si basa sui principi olistici applicati all’organizzazione dell’impresa in tutto il processo produttivo.



Secondo l'imprenditore, alla guida delle storiche distillerie fratelli branca dal 1999, esiste una regola efficace per portare avanti un'azienda sana e in continua crescita, rimanendo fedeli alla tradizione.



I fattori che la compongono sono i principi di quella che definisce “ECONOMIA DELLA CONSAPEVOLEZZA”, in cui il conseguimento degli utili non può prescindere dal rispetto delle persone e dell’ambiente ed è finalizzato a una prosperità collettiva.



Centosettant'anni separano Bernardino Branca, fondatore delle omonime Distillerie, dal suo discendente Niccolò, che rappresenta la quinta generazione della famiglia al timone dell'impero economico attivo nel settore degli spirits.



È nel 1845 che Bernardino Branca, uno speziale autodidatta originario di Pallanza, sul Lago Maggiore, si inventa un elisir che serviva - la prima pubblicità risale al 1865 - a curare chissà quanti acciacchi in quanto "febbrifugo, vermifugo, tonico, corroborante, e anti-colerico, oltre che un toccasana per guarire in poche ore dal malessere causato dallo **spleen**, ovvero il patema d'animo", dando vita all'omonima azienda.



Stabilimento Fernet via Resegone - MILANO



FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



Il famoso digestivo ha fatto il giro del mondo. La formula del Fernet-Branca è segreta: ancora adesso, la pesatura degli ingredienti dell'elisir composto da 27 erbe, spezie e radici provenienti da quattro continenti, tramandata da padre in figlio – viene eseguita allo stesso modo dal direttore dello storico stabilimento di Milano; e per cinque di questi ingredienti è il presidente stesso, quindi uno dei Branca, a eseguire l'operazione, da solo, in un locale chiuso, coi vetri oscurati e nel riserbo più assoluto.



Attualmente le Distillerie Branca sfiorano i 300 milioni di fatturato annuo, contano 250 dipendenti, sono presenti in più di 160 Paesi, in particolare in Argentina, dove hanno il loro secondo polo produttivo, l'unico al di fuori della Penisola (nello Stato sudamericano, il Fernandito, "Branca y Cola", è la seconda bevanda nazionale).



Dal 1999, a capo dell'impresa c'è Niccolò Branca.
Laureato in Psicologia, ha fatto il suo ingresso in azienda nei primi anni Ottanta occupandosi di marketing, per poi dedicarsi - in compagnia di altri compagni di viaggio - alla gestione di patrimoni immobiliari, e quindi puntare, «assieme a due amici», sull'acquisto di aziende, «che poi rilanciavamo e rivendevamo»



Rientra in Branca 20 anni fa, alla morte del padre, e da allora rappresenta il punto di riferimento per tutti.
La sua è una visione della leadership molto personale.





Supera le dicotomie e i rigidi schemi convenzionali, per approdare a un'idea olistica di azienda come organismo vivente che funziona bene quando ogni sua parte è in salute e in stretta relazione con il tutto, secondo un circolo virtuoso in cui le differenze arricchiscono e non dividono.



Introduce un Codice etico, che stabilisce la necessità di una condotta interna all'azienda improntata al rispetto della dignità e della personalità di qualsiasi soggetto, evitando possibili comportamenti discriminatori. Ciò che conta e viene tutelata è la competenza, l'onestà e la validità del professionista o dipendente dell'azienda. Non interessano il colore della pelle, il genere di riferimento, il suo orientamento politico o religioso... E questo vale per tutti i Paesi in cui Branca opera.

Non solo: viene monitorato anche il modo di agire dei partner commerciali e di eventuali terze parti.



Ascoltiamo:

<https://www.youtube.com/watch?v=BOATY2gcYhA>



RESPONSABILITÀ DELLE PROPRIE AZIONI E CAPACITÀ DI ASSUMERSI RISCHI: I FATTORI DEL PROCESSO DECISIONALE

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”





Cos'è una decisione? ?



COS'È UNA DECISIONE?

La decisione è la SCELTA di intraprendere un'azione, tra più alternative (opzioni), da parte di un individuo o di un gruppo (decisore).



Perché si possa parlare propriamente di decisione è necessario che il decisore abbia di fronte a sé una pluralità di opzioni.



- **“Se non esistono alternative, non c’è decisione.”**

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



È imprescindibile che il decisore abbia effettivamente il potere di scegliere tra queste:

LA SCELTA OBBLIGATA O LA COSTRIZIONE, IN ASSENZA DI ALTERNATIVE, NON È UNA DECISIONE.



“La libertà è un elemento essenziale della decisione”

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



DECISION MAKING E PROBLEM SOLVING

Una decisione è la scelta di una specifica azione tra tutte quelle individuate



È la selezione dell'alternativa più adeguata alla situazione



DECISION MAKING E PROBLEM SOLVING

PROBLEM SOLVING

Un problema è una differenza, una discordanza tra una situazione presente e una situazione ideale desiderata

il PS è il processo attraverso il quale si elimina tale differenza



DECISION MAKING E PROBLEM SOLVING

PROBLEM SOLVING

Nel problem solving il nostro atto decisionale è sempre vincolato all'obiettivo che vogliamo raggiungere

Nel decision making l'atto di decisione è rappresentato da un ragionamento di scelta dell'alternativa più adeguata all'interno di una serie di opzioni (Pravettoni, Leotta, Russo, 2015).



DECISION MAKING

NEL PROCESSO
DECISIONALE NON
BISOGNA INVENTARE
SOLUZIONI MA
SCEGLIERE QUELLA
CHE **PER NOI** È LA
MIGLIORE TRA TUTTE LE
SOLUZIONI A NOSTRA
DISPOSIZIONE.



DECISION MAKING



Ogni nostra decisione avrà delle conseguenze



Che a loro volta genereranno altre conseguenze



Creando un effetto a catena di cui dobbiamo essere consapevoli nel momento stesso della scelta.



Non esiste una tecnica che
conduca alla decisione
perfetta...ma...

Esistono tecniche e
accorgimenti che
possono aiutare a
scegliere con un
maggiore livello di
consapevolezza!



PROCESSI DECISIONALI

OGNI DECISIONE
COMPORTA
INEVITABILMENTE UN
CERTO LIVELLO DI
RISCHIO E INCERTEZZA!

LA CONSAPEVOLEZZA
AIUTA A RIDURRE
L'IMPATTO
DELL'INCERTEZZA
TIPICA DI OGNI SCELTA



LE CARATTERISTICHE DELLE DECISIONI

FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



CARATTERISTICHE DELLE DECISIONI

CONTESTO DI RIFERIMENTO:

SI RIFERISCE AL CONTESTO FISICO
E RELAZIONALE IN CUI SI SVOLGE
IL PROCESSO DECISIONALE E **LE**
CONSEGUENZE ASSOCIATE ALLE
DIVERSE OPZIONI DI SCELTA



In base al livello di conoscenza del contesto, da parte del decisore, si distinguono:

- Decisioni in situazioni di certezza
- Decisioni in situazioni di rischio
- Decisioni in situazioni di incertezza



DECISIONI IN SITUAZIONI DI CERTEZZA

QUANDO IL DECISORE **CONOSCE MOLTO BENE** IL CONTESTO
DI RIFERIMENTO E LE POSSIBILI CONSEGUENZE

ABBIAMO LA SITUAZIONE
SOTTO CONTROLLO



È TUTTO IL
RESTO CHE CI È
SFUGGITO DI MANO



DECISIONI IN SITUAZIONI DI RISCHIO

QUANDO IL DECISORE **NON CONOSCE IL CONTESTO**, MA DISPONE, TUTTAVIA, DI UNA MISURA DELLA PROBABILITÀ CHE SI VERIFICHINO DETERMINATE CONSEGUENZE A SEGUITO DI OGNI OPZIONE



DECISIONI IN SITUAZIONI DI INCERTEZZA

QUANDO IL DECISORE **NON CONOSCE NÉ IL CONTESTO NÉ LE
PROBABILITÀ** ASSOCIATE ALLE DIVERSE OPZIONI.



CARATTERISTICHE DELLE DECISIONI

RILEVANZA

OSSIA L'IMPORTANZA E L'IMPATTO CHE LA DECISIONE E LE SUE CONSEGUENZE HANNO PER IL DECISORE O PER IL CONTESTO.



DIMENSIONE TEMPORALE

QUANDO LA
SCELTA DEVE
FARSI CON
URGENZA



Nell'ottica della consapevolezza è utile, prima di attivare il processo decisionale, esaminare di fronte a che tipologia di decisione ci troviamo.



Decisioni
formali



False
decisioni



La consapevolezza del livello di rilevanza ci aiuta in primo luogo a smascherare e eliminare eventuali false decisioni che, se non riconosciute, rischiano di sottrarci tempo ed energie preziose!

Le false decisioni sono quelle che presentano un livello di rilevanza sia personale che esterno nullo o molto basso.

N.B. Una falsa decisione dovrebbe essere non considerata a prescindere dai livelli delle altre dimensioni



Inoltre è basilare riconoscere anche le decisioni formali:
Quelle che sono rilevanti per il mondo esterno ma non
per il decisore

Di volta in volta il decisore potrà valutare se dedicare
tempo o meno a tali decisioni, soprattutto in base
all'importanza del contesto esterno per cui la decisione
è rilevante



LE INFLUENZE INDIVIDUALI NEL PROCESSO DECISIONALE

Il processo decisionale è fortemente influenzato dalle caratteristiche del decisore e in particolare da:

- **STILE COGNITIVO** (Analisi razionale, Intuizione)
- **PERSONALITÀ** (Propensione al rischio, Valori)



Lo STILE COGNITIVO

rappresenta

le modalità di

analisi delle

informazioni

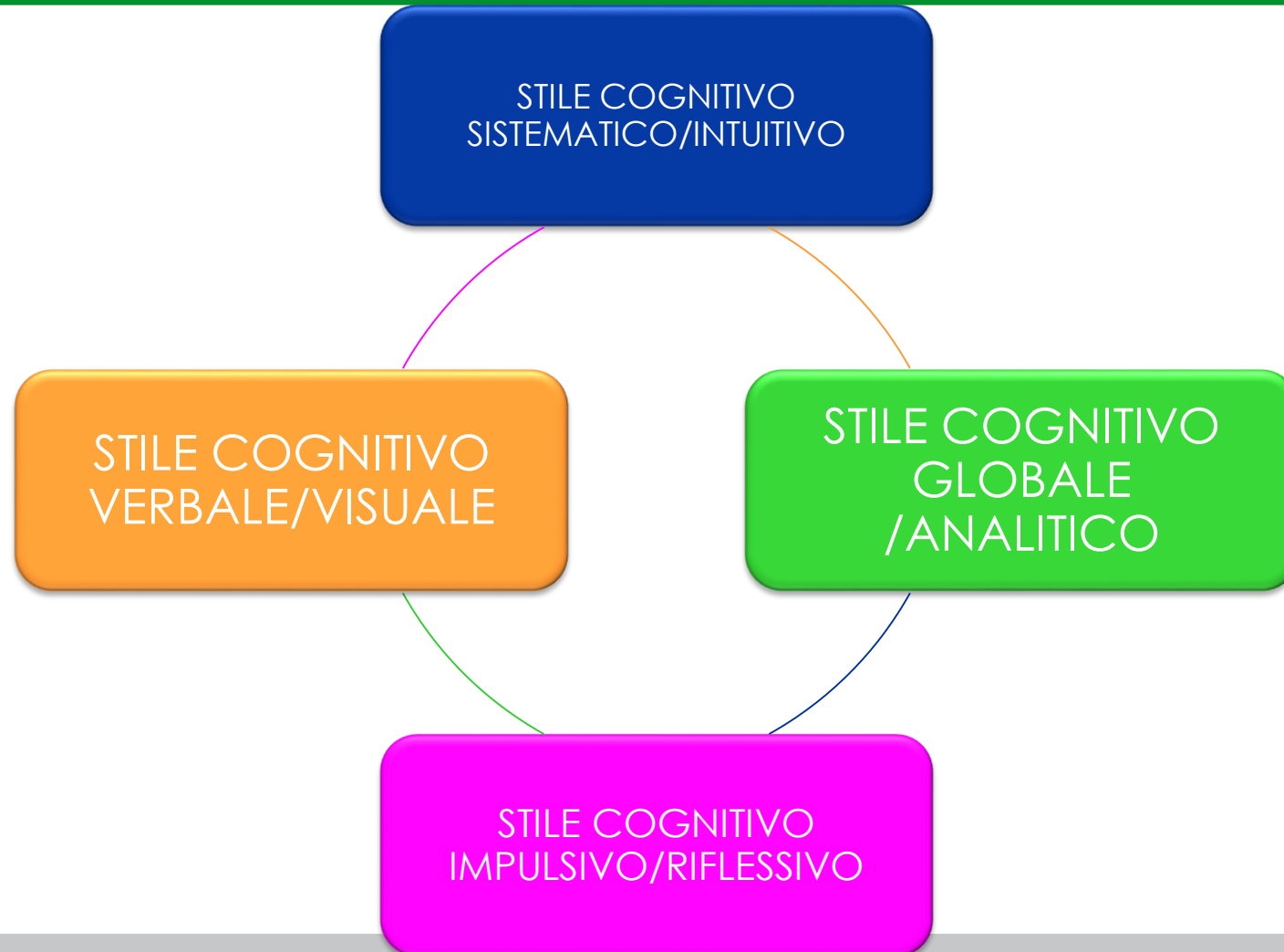
riguardanti le

diverse opzioni e

alternative possibili.



I DIFFERENTI STILI COGNITIVI



STILE COGNITIVO SISTEMATICO/INTUITIVO

Riguarda il modo di catalogare e formulare ipotesi da parte di un soggetto...

Si è sistematici quando:

- Si ama programmare le proprie attività, seguirle e portarle fino alla fine
- Si analizzano tutti gli aspetti
- Si ha una propensione a migliorare il funzionamento delle cose.



STILE COGNITIVO SISTEMATICO/INTUITIVO

Si è intuitivi se:

- Si seguono le proprie ambizioni con prontezza
- Si ama sperimentare con il nuovo e con le situazioni complesse
- Si arriva facilmente alle conclusioni
- Si ha difficoltà a programmare e a seguire un lungo procedimento logico



LO STILE COGNITIVO GLOBALE/ANALITICO

Concerne la preferenza, da parte di un individuo, per una analisi di insieme o di dettaglio

A A A A A
A
A
A A A A
A
A
A
A



COSA LEGGETE AL PRIMO SGUARDO?



LO STILE COGNITIVO IMPULSIVO/RIFLESSIVO

Riguarda, nei processi decisionali, i casi dell'avvio immediato all'azione e i casi che inducono una pianificazione al fine di scegliere la maniera in cui affrontare la scelta.



LO STILE COGNITIVO IMPULSIVO/RIFLESSIVO

IMPULSIVO

L'INDIVIDUO AFFRONTA CON
RAPIDITÀ LA SCELTA; PRENDE
DECISIONI IMMEDIATE, DI
GETTO, IN BASE ALLE
INFORMAZIONI ESSENZIALI.

VANTAGGIO: RAPIDITÀ

**RISCHIO: PRENDERE DECISIONI
SBAGLIATE ED AFFRETTATE.**

NON ESSERE
IMPULSIVO
FAI COME ME:
CONTA FINO A UNO.



LO STILE COGNITIVO IMPULSIVO/RIFLESSIVO

RIFLESSIVO

L'INDIVIDUO AFFRONTA IL PERCORSO DI SCELTA PASSO DOPO PASSO; PRENDE DECISIONI MEDIATE DOPO AVER MINUZIOSAMENTE VALUTATO I DIVERSI RISVOLTI POSSIBILI.

VANTAGGIO: SENSIBILITÀ METACOGNITIVA

RISCHIO : DECIDERE IN RITARDO IN CASO DI ECCESSO DI INFORMAZIONI.



LO STILE COGNITIVO VERBALE/VISUALE

**È TRASVERSALE A VARI STILI COGNITIVI E
RIGUARDA**

- **LA PERCEZIONE (i tipi di informazione su cui si focalizza l'attenzione dell'individuo),**
- **LA MEMORIA (le informazioni che meglio vengono registrate in memoria) E**
 - **LE PREFERENZE DI RISPOSTA.**



LO STILE COGNITIVO VERBALE/VISUALE

KIWI



PALLA



ANELLO



NAVE

TOPO

POMODORO

TAPPO

OTRE

DONDOLO

NUVOLA

ERBA

SPIAGGIA



OSTRICA



ELICA

Es. Leggi queste parole e guarda queste figure per un minuto

Hai ricordato più parole? Allora forse sei un **Verbalizzatore** (es. Per ricordare associ la parola ad una frase o ad un'altra parola..)

Hai ricordato più immagini? Allora forse sei un **Visualizzatore** (es. Per memorizzare fai ricorso a schemi, mappe, grafici o disegni..)



LE INFLUENZE INDIVIDUALI NEL PROCESSO DECISIONALE

Scomponiamo lo STILE COGNITIVO in:



Analisi razionale

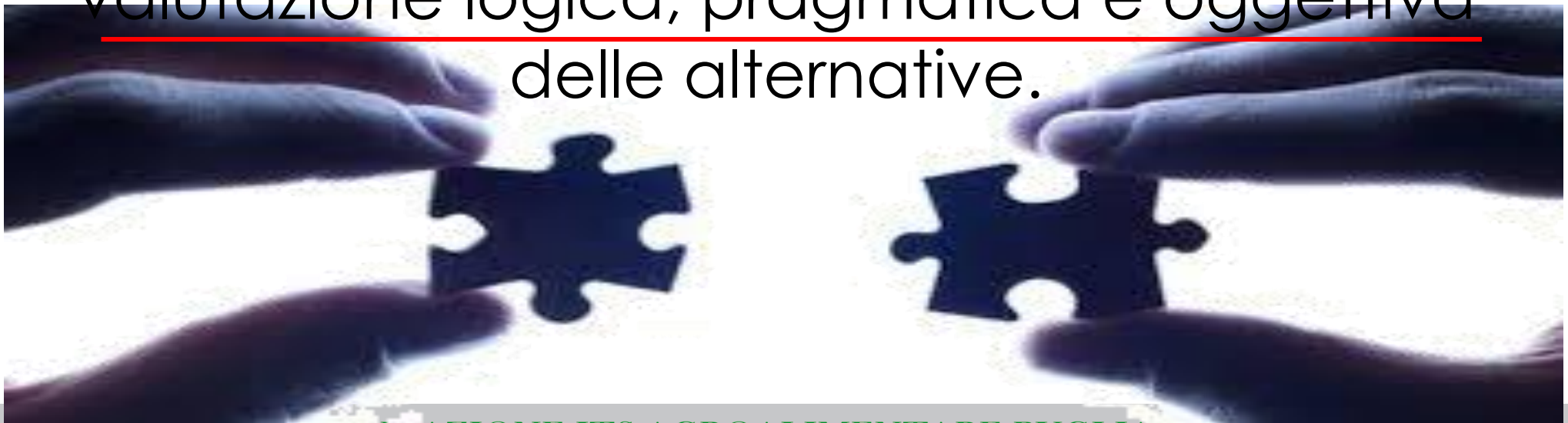
e

Intuizione



ANALISI RAZIONALE

L'analisi razionale comprende tutte le capacità percettive e analitiche che l'individuo utilizza nel corso del processo decisionale e si riferisce quindi ad una valutazione logica, pragmatica e oggettiva delle alternative.



ANALISI RAZIONALE

- N.B.

Il numero delle informazioni a disposizione non dipende solo dalla difficoltà di reperimento, ma anche dall'attenzione selettiva che può dare adito a percezioni imperfette o essere la causa di scarse capacità diagnostiche da parte del decisore!



INTUIZIONE

L'intuizione è
il **processo mentale** di
valutare le situazioni e
giungere alla conclusione
senza l'intervento di
informazioni concrete o
dell'analisi



INTUIZIONE

Ciò che definiamo intuizione è basato su **ricordi**, **riconoscimento di modelli**, esperienza accumulata, **condizionamento e inclinazioni formatesi** da lungo tempo.

Si riferisce quindi ad una **valutazione più emotiva** e meno oggettiva delle alternative.



SINERGIA!

La forza della sinergia!

L'intuizione può essere utile, ma solo se opera
in coppia con l'analisi razionale così come
l'analisi razionale dovrebbe essere arricchita e
integrata dall'intuito!



PERSONALITA'

Nel processo decisionale
la personalità ha una forte influenza
sebbene a un livello più sottile e meno
razionale rispetto allo stile cognitivo.



PERSONALITA'

Le principali caratteristiche della personalità che impattano sul processo decisionale sono:

- la propensione al rischio, ovvero la maggiore o minore predisposizione all'assunzione di rischi;
- i valori, ovvero i principi etici e morali che guidano l'individuo nel corso del processo decisionale.



REQUISITI DELLA DECISIONE



REQUISITI DELLA DECISIONE

EFFICACIA VS EFFICIENZA



ARRIVO DA A. A B.
NON IMPORTA COME,
BASTA ARRIVARCI!

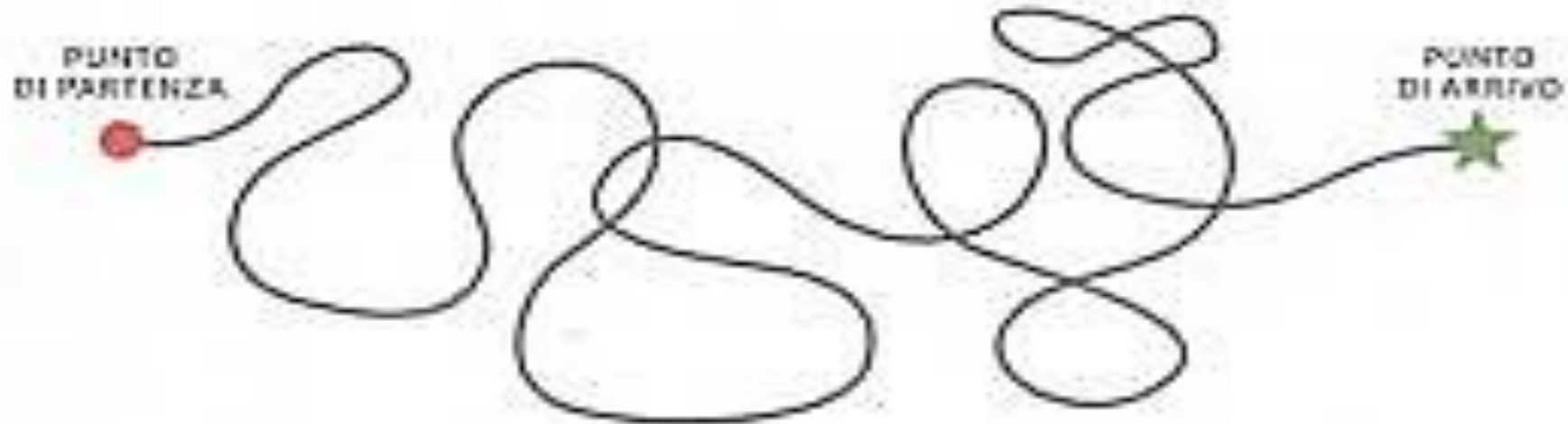


ARRIVO DA A. A B.
CON UN MOVIMENTO
BELLO, FLUIDO, SICURO
ELEGANTE!



REQUISITI DELLA DECISIONE

AZIONE EFFICACE MA NON EFFICIENTE



AZIONE EFFICACE ED EFFICIENTE



FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



DECISIONE INDIVIDUALE O DI GRUPPO?

In base al numero di attori coinvolti possiamo distinguere tre diverse tipologie di processo decisionale:

- **INDIVIDUALE**, svolto da un solo individuo per sé stesso;
- **COLLETTIVO**, svolto da un solo individuo per un gruppo,
- **DI GRUPPO**, svolto dal gruppo stesso per se stesso.



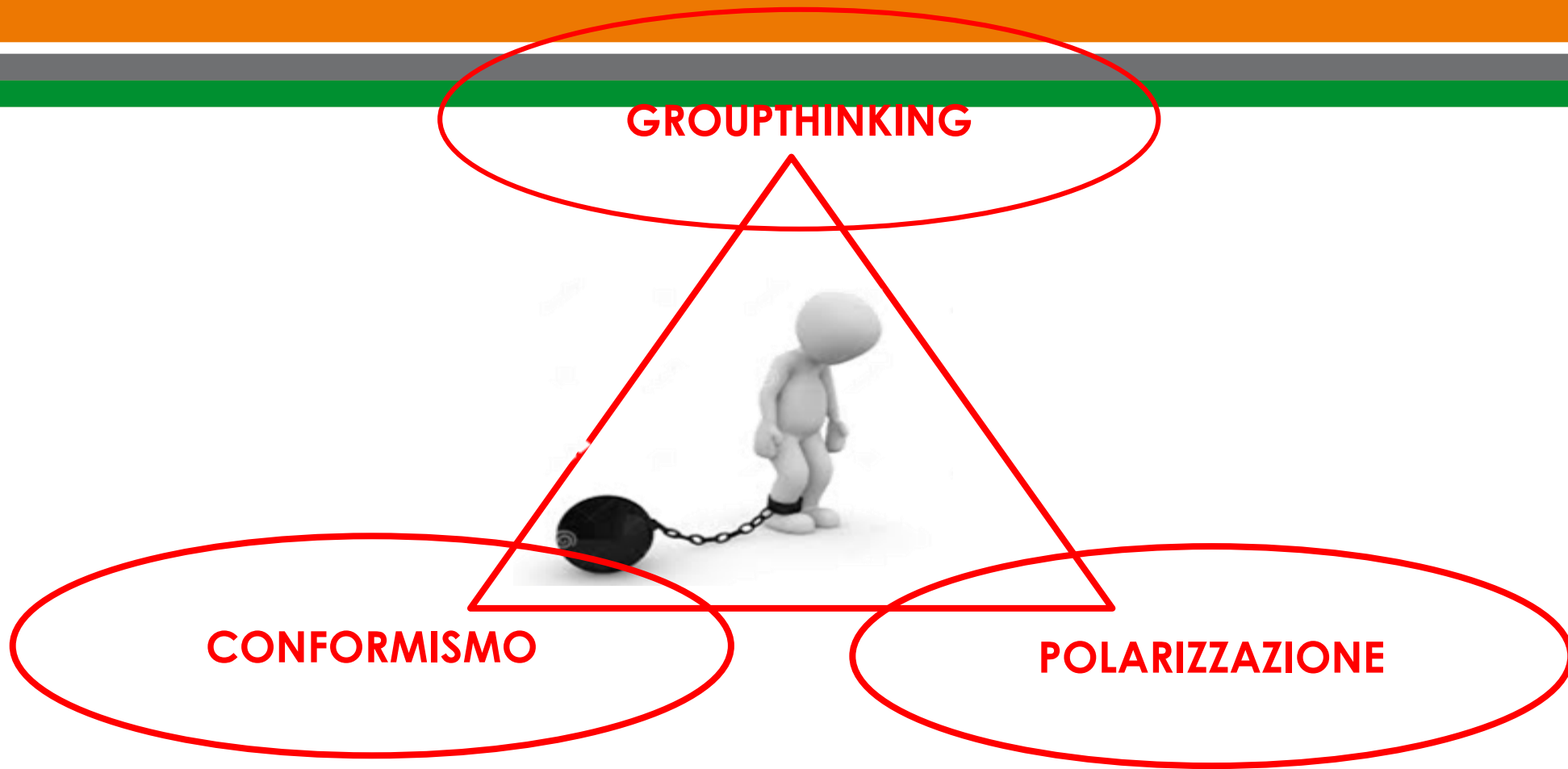
DECISIONE INDIVIDUALE O DI GRUPPO?



		INDIVIDUALE	DI GRUPPO
Efficacia	Precisione	-	+
	Velocità	+	-
	Creatività	-	+
	Accettazione	-	+
Efficienza		+	-
Risultato		- Efficace + Efficiente	+ Efficace - Efficiente







PENSIERO DI GRUPPO O GROUPTHINKING



FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA
Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



PENSIERO DI GRUPPO O GROUPTHINKING

In gruppi molto coesi, con una leadership autoritaria e con membri che decidono sotto pressione,

il desiderio di raggiungere un accordo è superiore alla volontà di trovare una soluzione efficace al problema.

In queste condizioni il gruppo tende a saltare la parte iniziale di pensiero divergente che permette di chiarire gli obiettivi, mettere in campo una serie di alternative e sviscerarle per una decisione ottimale, convergendo verso una decisione veloce e unanime che difficilmente sarà quella migliore



POLARIZZAZIONE

In determinate condizioni, alcuni gruppi prendono decisioni decisamente più rischiose di quelle che avrebbero preso i singoli membri.

Il gruppo tende a produrre posizioni più estreme rispetto agli individui.

Questo danneggia la performance

Avviene perché gli individui tendono a usare il confronto sociale per (ri)definire le proprie posizioni



CONFORMISMO

**Le pressioni del gruppo
influenzano un membro
individuale al punto da
costringerlo a conformarsi
al punto di vista della
maggioranza.**

Si riproduce l'effetto
gregge



IL PROCESSO DECISIONALE

Il Decision Making è un processo finalizzato a convertire un input (le diverse alternative) in output (la decisione).



IL PROCESSO DECISIONALE

In quest'ottica può essere scomposto in 4 FASI corrispondenti alle seguenti azioni:

1. INQUADRARE LA SITUAZIONE IN MODO APPROPRIATO;
2. INDIVIDUARE LE ALTERNATIVE POSSIBILI;
3. VALUTARE LE ALTERNATIVE;
4. SCEGLIERE L'ALTERNATIVA DA SEGUIRE



INQUADRARE LA SITUAZIONE IN MODO APPROPRIATO

Il quadro è una **finestra mentale** attraverso cui vedere un problema particolare, una situazione o un'opportunità.

Il modo in cui le persone inquadrano una situazione esercita un enorme potere sulle opzioni che riconosceranno come possibili alternative.



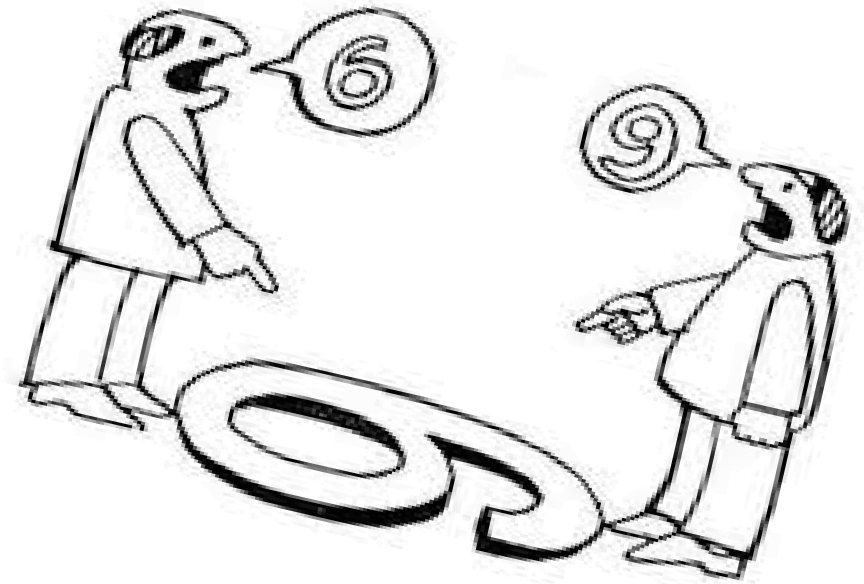
Per questo già in tale fase è necessario stimolare una sana e curiosa esplorazione!



INQUADRARE LA SITUAZIONE IN MODO APPROPRIATO

COMPORAMENTI DA INCORAGGIARE:

- ricordarsi che IL PUNTO DI VISTA modifica la visione stessa;
- considerare il problema da una PROSPETTIVA ESTERNA;
- (nel caso di DM di gruppo) **PORRE ATTENZIONE AI PUNTI DI VISTA DEGLI ALTRI**, facendo domande aperte che incoraggino l'esplorazione e stimolando il confronto.



COMPORTAMENTI DA EVITARE

- accettare automaticamente l'inquadratura iniziale, prospettive;
- (nel caso di DM di gruppo) cercare di imporre il proprio quadro di riferimento.

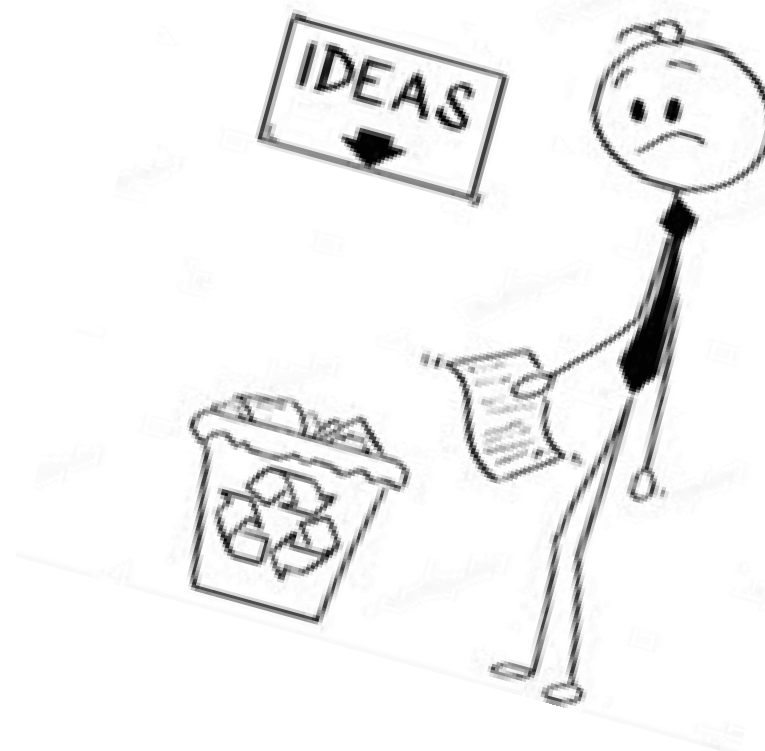


INDIVIDUARE LE ALTERNATIVE POSSIBILI: LO SCREENING INIZIALE

Le BUONE DECISIONI emergono da un insieme di alternative fattibili e realizzabili.

Perciò prima ancora di procedere alla valutazione delle diverse alternative è molto utile procedere ad un vero e proprio screening delle stesse!

Non esitiamo a gettar via le alternative inadeguate! Se vengono mantenute appesantiscono, complicano e rallentano il processo decisionale!



INDIVIDUARE LE ALTERNATIVE POSSIBILI: LO SCREENING INIZIALE

L'obiettivo dello screening iniziale è quello di produrre un numero di alternative che sia sufficientemente ampio da permettere una vera scelta variegata, ma non così tanto da confondere l'abilità di valutare e scegliere.

Non esiste un numero ottimale di alternative, molto dipende dalle caratteristiche del decisore e dalla complessità della decisione



In genere già 3 alternative generano una situazione di scelta stimolante e, per molti, impegnativa.

E' comunque sempre preferibile avere poche alternative di qualità rispetto a tante non funzionali



Le buone alternative devono essere ...

SAGGE

- Specifiche ed accuratamente elaborate, non semplici variazioni minori di altre
- Attuabili in termini di capacità, tempi e risorse
- Genuine, effettivamente efficaci, ovvero non esistono solo per far apparire un'altra scelta superiore
- Gestibili direttamente dal decisore
- Emotivamente accettabili ed ecologiche per il decisore



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

CONTROLLO INTELLETTUALE

È UN METODO COGNITIVO E
ANALITICO ATTRAVERSO IL QUALE
VENGONO MESSE A CONFRONTO
LE POSSIBILI ALTERNATIVE



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

CONTROLLO INTELLETTUALE

Come funziona?

1. Si effettua una vera e propria scomposizione analitica di ogni singola alternativa;
2. usando l'apposita griglia, si descrivono i vari aspetti di ogni alternativa;
3. si confrontano le alternative sulla base dei punteggi ottenuti;
4. per le alternative che dopo il confronto rimangono in ballottaggio si parte dal rileggere gli aspetti con valore assoluto più alto cercando di sentire quale rappresenta la maggiore resistenza/importanza.



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

CONTROLLO INTELLETTUALE

Nel valutare tra diverse alternative possibili, per stimare quanto ciascuna scelta sia in linea con gli obiettivi definiti all'inizio del processo di decisione, occorre considerare diverse variabili, come:

- Costi
- Benefici
- Fattibilità
- Gestione Individuale
- Necessità Di Altre Persone
- Rischio Percepito
- Emozioni Positive
- Emozioni Negative



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

Aspetto	Descrizione analitica	+ / -	Punteggio
Costi		-	
Benefici		+	
Fattibilità		+	
Gestione individuale		+	
Necessità di altre persone		-	
Rischio percepito		-	
Emozioni positive		+	
Emozioni negative		-	
			totale



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

PUNTO CONTRO PUNTO

È un metodo di decision making di gruppo che prevede un ciclo

revisione - critica- revisione.

È un metodo eccellente per assicurarsi che tutti i punti di vista e le conoscenze personali vengano coinvolti.



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

PUNTO CONTRO PUNTO

Come funziona

- Si divide il team di decisione in due gruppi (A e B)
- A esamina la prima alternativa possibile e la presenta a B
- Il gruppo B deve evidenziare una critica e un punto di forza all'opzione caldeggiata del gruppo A
- Si procede in modo alternato con le varie opzioni
- I due gruppi insieme rivedono le diverse opzioni alla luce di quanto emerso.



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

N.B.

Edward De Bono medico, psicologo, filosofo, scrittore, inventore e consulente. Padre del pensiero Laterale, famoso per il libro Sei cappelli per pensare.

6 CAPPELLI PER PENSARE

Il metodo dei cappelli (di De Bono) fornisce una metodologia completa e corretta per organizzare il pensiero.



FONDAZIONE ITS AGROALIMENTARE PUGLIA

Corso ITS VIII Ciclo 2018-20

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentari”



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

6 CAPPELLI PER PENSARE

- È un metodo “mirato” e quindi efficace.
- Consente un approccio veloce e ordinato
- Aiuta a non perdere tempo in controversie e discussioni inutili.
- Il metodo può essere applicato sia nella presa di decisione individuale che in quella di gruppo

I 6 CAPPELLI PER PENSARE

(E De Bono)



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

6 CAPPELLI PER PENSARE



Fatti e dati oggettivi
Come un computer
analizza con distacco la
situazione, basandosi solo
sui fatti, affrontandoli con
imparzialità e obiettività.
Non li interpreta.



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

6 CAPPELLI PER PENSARE

Punto di vista emotivo

La chiave di interpretazione è costituita dalle sensazioni che si provano, senza cercare di spiegarle o catalogarle.

E' importante ascoltare queste emozioni per sentire anche le più lievi e per esaltare le intuizioni, le impressioni, le vibrazioni collegate



6 CAPPELLI PER PENSARE



Aspetti critici motivazioni per cui non scegliere l'alternativa

Si pensa a tutte le cose che potrebbero impedire il successo dell'alternativa, tutti gli inconvenienti, i problemi, i possibili eventi sfavorevoli. E' un tipo di pensiero critico, più che pessimista!



6 CAPPELLI PER PENSARE



**Punti di forza
motivazioni per cui
scegliere l'alternativa**

Si concentra sui
benefici, i vantaggi, le
opportunità, che
possono essere
generate.



6 CAPPELLI PER PENSARE

Come poter migliorare l'alternativa

In questa fase si ricercano le alternative e le opportunità possibili, si va oltre ciò che è noto, ovvio e che sembra soddisfacente.



6 CAPPELLI PER PENSARE



Sintesi

Questo è il momento in cui si mettono insieme le idee e tutto quanto prodotto con gli altri cappelli, per sviluppare un progetto, integrando tutti gli spunti venuti alla luce.



COME CONFRONTARE LE DIVERSE ALTERNATIVE?

I QUESITI CARTESIANI

Lo strumento dei quesiti cartesiani è molto utile per stimolare la riflessione sulle varie alternative **attraverso**

**L'ANALISI DELLE CONSEGUENZE E DELLE NON
CONSEGUENZE.**

Tale strumento ha **l'obiettivo di stimolare la riflessione**
e portare alla luce aspetti meno consci legati alle
scelte e **può aprire la strada del cambiamento.**

E' costituito da una griglia composta da 4 quadranti



L'ALTERNATIVA

TEOREMA:
cosa
accadrebbe se
lo facessi?

PROPOSIZIONE
INVERSA:
cosa non
accadrebbe se
lo facessi?

PROPOSIZIONE
CONTRO
INVERSA:
cosa non
accadrebbe se
non lo facessi?

PROPOSIZIONE
CONTRARIA:
cosa
accadrebbe se
non lo facessi?



ERRORI COMUNI

Si parla di
INTENSIFICAZIONE DELL'IMPEGNO
quando ragioni personali
psicologiche e sociali (difesa
dell'io, desiderio di accettazione
ecc.) portano il **decisore a**
persistere in un corso d'azione che
si è rivelato sbagliato, mettendo in
atto meccanismi difensivi.



L'AUTOGIUSTIFICAZIONE

Il decisore giudica
il risultato ottenuto
in modo che supporti la
decisione che lo ha determinato,
usando motivazioni inconsistenti e
pretestuose



LA FALLACIA DEL GIOCATORE D'AZZARDO

Il decisore sottovaluta i
rischi e sopravvaluta le
probabilità di successo



IL PARAOCCHI PERCETTIVO

Il decisore filtra tutte le
informazioni ignorando
ogni segnale negativo



L'importanza di una decisione o l'esistenza di diverse soluzioni ugualmente valide per un problema possono generare dubbi e ansietà nel decisore.

Si tratta di una forma di dissonanza cognitiva, ovvero di una condizione in cui **le credenze, le opinioni e le nozioni di un individuo contrastano tra loro o con l'ambiente in cui l'individuo si trova a operare.**



Nel breve periodo il decisore si sente quindi portato a desiderare intensamente di cambiare la propria scelta: **si tratta del fenomeno del rimpianto.**

Tuttavia il passare del tempo riduce gradualmente tale dissonanza.



CONCLUDENDO:

“Le decisioni sono un modo per definire se stessi. Sono il modo per dare vita e significato ai sogni. Sono il modo per farci diventare ciò che vogliamo.” (Sergio Bambarén)

