



EASY SHARE FINANCE

SOCIETA' DI CONSULENZA IN FINANZA AZIENDALE E FORMAZIONE

IL SISTEMA ORGANIZZATIVO E LE FUNZIONI AZIENDALI



Copyright

Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile è vietata la riproduzione della presente pubblicazione o di parte di essa con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.

Easy Share Finance S.r.l.

direzione e uffici operativi: Via Goethe 24, 24128 Bergamo

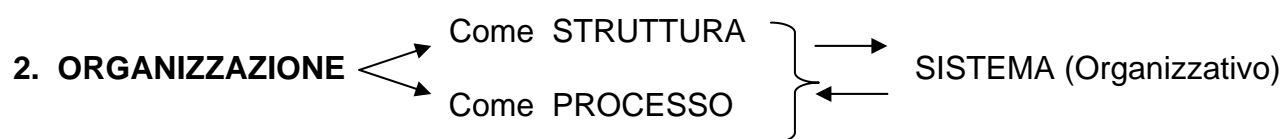
TEL 035-260900 – 035-258999 – FAX 035-4329647

www.easysharefinance.com - info@easysharefinance.com



1. INTRODUZIONE

CHE COSA E' L'ORGANIZZAZIONE → Quali sono i suoi rapporti con l'economia



3. EVOLUZIONE DELLE DOTTRINE ORGANIZZATIVE

4. LE FUNZIONI AZIENDALI



CHE COSA NON E' L'ORGANIZZAZIONE:

- ◇ una disciplina per soli dirigenti;
- ◇ un metodo per trovare risposte

MA L'ORGANIZZAZIONE E':

- ◇ una disciplina che riguarda tutte le persone che collaborano nell'attività di un'azienda;
- ◇ un metodo per individuare domande giuste.

DOMANDE FONDAMENTALI

CHI?	Reclutamento e selezione del personale;	KNOW WHO?
COSA?	Compiti /mansioni /funzioni;	KNOW WHAT?
COME?	Criteri → Efficacia /efficienza /adeguatezza;	KNOW HOW?
DOVE?	LAYOUT : collocazione fisica;	KNOW WHERE?
QUANDO?	Programmazione (analisi dei tempi);	KNOW WHEN?
PERCHE?	Motivazioni → Sistema d'incentivazione.	KNOW WHY?

KNOW HOW : SAPERE COME

MANAGEMENT: ORGANIZZAZIONE

SISTEMI ORGANIZZATIVI, UN'ANALISI CRITICA

TAYLOR e FAYOL sono i padri fondatori dell'organizzazione agli inizi del Novecento (1900)→periodi dell'ultima fase dell'industrializzazione. Si passa da un'economia di villaggio ad un'economia nella quale contano i rapporti tra le organizzazioni.

1) La prima spinta all'organizzazione è stata data dall'**INNOVAZIONE TECNOLOGICA**, perché l'innovazione pone problemi di specializzazione, di conoscenze professionali (sviluppo degli istituti professionali) e scientifiche e di cambiamento (le conoscenze cambiano di continuo).

2) **MODERNIZZAZIONE DELLA CULTURA:** insieme delle conoscenze che permettono di vivere in una società.



- 3) **GLOBALIZZAZIONE:** diversificazione dei punti di riferimento → aspetti che hanno portato a migliorare le conoscenze di tipo manageriale ⇒ SISTEMI COMPLESSI.

L'organizzazione ha dei contatti con:

A. LE NORME GIURIDICHE

Se c'è un problema sociale lo Stato interviene con la legge. L'importante è l'efficacia della norma che deve produrre dei risultati. Le norme giuridiche sono un vincolo all'operare delle imprese.

B. LE SCIENZE SOCIALI

La sociologia descrive il comportamento delle organizzazioni, ma non si pone il problema di cambiarle. L'organizzazione si pone, invece, il problema di cambiarle, ha come metodo il raggiungimento di un obiettivo.

C. LE SCIENZE ECONOMICHE.



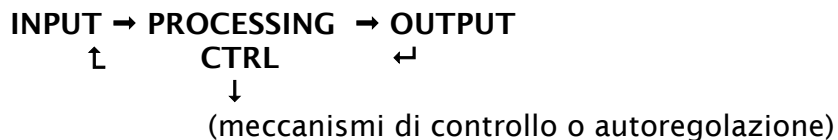
ORGANIZZAZIONE IN ECONOMIA



ORGANIZZAZIONE COME SISTEMA

ORGANIZZAZIONE ⇔ SISTEMA

↳ Per spiegare questo rapporto si ricorre al SISTEMA ECONOMICO:
MODELLO FONDAMENTALE DEL SISTEMA:



OBIETTIVI ↘
 RISORSE ↗ GESTIONE → RISULTATI
 (TRASFORMAZIONE)

- Se aumentano le vendite vi è un rifornimento delle risorse (approvvigionamento); per mantenere il proprio equilibrio.

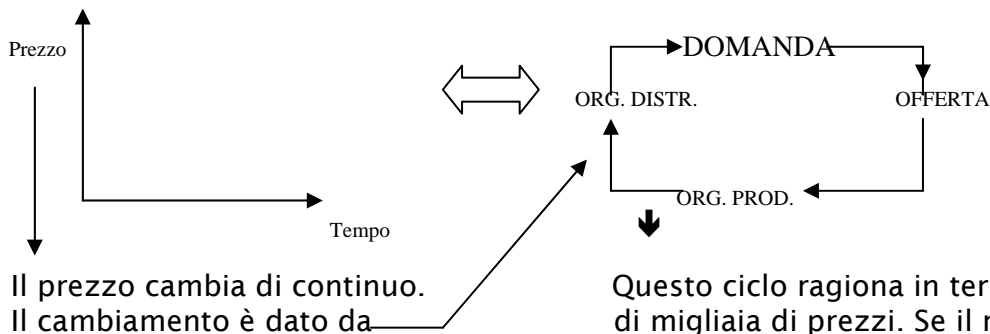
Questo concetto di sistema permette di avere un collegamento tra il Sistema Organizzativo e il Sistema Economico. Questo procedimento è dato da una serie di rapporti e non è unitario.

L'Organizzazione interagisce con il mercato, perché il Sistema Ec. È il rapporto tra la domanda e l'offerta che dà luogo al prezzo:

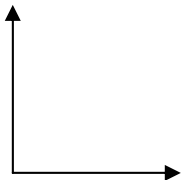
$$\text{Sistema economico} \rightarrow \text{Rapporto DOMANDA / OFFERTA} \Rightarrow \text{PREZZO} = \frac{\text{ACQUIRENTI}^{(\text{organizzazione})}}{\text{FORNITORI}^{(\text{organizzazione})}}$$



Non ci sono solo ENTRATE ed USCITE di materie prime ma anche d'informazione. PREZZO, DOMANDA, OFFERTA sono anche delle informazioni (entità astratte) poiché si basano sul metodo delle aspettative e delle conoscenze gestite da delle aziende le quali comprano, vendono, offrono.



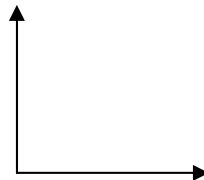
Questo ciclo ragiona in termini di decine di migliaia di prezzi. Se il rapporto di mercato deriva da minime quantità il prezzo avrebbe un andamento più regolare. Se però vi è un'organizzazione il prezzo subisce vari cambiamenti.



PICCOLE OSCILLAZIONI DEL PREZZO



organizzazione sistema Ec. → PICCOLE E MEDIE ORGANIZZAZIONI. (piccoli quantitativi che creano reazioni e spostamenti piccoli)



GRANDI OSCILLAZIONI DEL PREZZO



ORGANIZZAZIONI DI GRANDI DIMENSIONI → grandi sbalzi di prezzo perché le organizzazioni grandi influiscono sul mercato. (grandi quantitativi che creano reazioni diverse e che variano di continuo. L'ampiezza è collegata all'organizzazione di un certo tipo di mercato).



SISTEMA CARATTERISTICO D'UN'AZIENDA

INPUT

- OBIETTIVI ⇨ - piani
- programmi
- previsioni – risultati attesi

RISORSE

- persone;
- capitale;
- idee;
- conoscenze;
- hardware (impianti, materiali, fabbricati).

TRASFORMAZIONE

OUTPUT

- RISULTATI ⇨ - beni
- servizi
- professionalità (esperienza di lavoro)
- know how (saper come fare, saper produrre in maniera industriale)

La **PROFESSIONALITA'** non deriva solo dalle conoscenze acquisite con lo studio, ma soprattutto con l'esperienza (che si acquisisce lavorando concretamente in un'azienda).
Può essere distinta per settori.

Quello che c'interessa è:



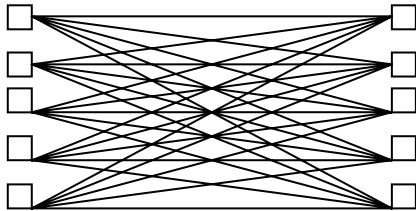
Fra i vari "gradini" della piramide ci deve essere organizzazione e informazione, poiché le diverse strutture che compongono i "gradini" della piramide sono collegati fra di loro.



SISTEMA D'ORGANIZZAZIONE CAOTICA/COMPLESSA

Produttori/Fornitori

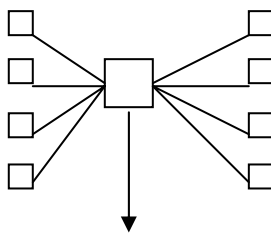
Acquirenti/Clienti



In questo sistema ogni singolo produttore/fornitore distribuisce propria merce ad un singolo acquirente/cliente, non ci sono intermediari fra di loro. Perciò è detto SISTEMA CAOTICO o COMPLESSO.

E' un sistema perché tra le aziende ci sono delle interdipendenze, c'è uno scambio. Se i fornitori e gli acquirenti sono molti il sistema è CAOTICO.

Quando fra Fornitori e Clienti s'inserisce un intermediario, detto GROSSISTA, abbiamo questo sistema:



SISTEMA DI ORGANIZZAZIONE SEMPLIFICATA

Azienda logistica(condiziona il funzionamento del sistema)

ORGANIZZARE NON SIGNIFICA COMPLICARE MA SEMPLIFICARE.

POSIZIONI DIVISE PER AREE

AREA DIREZIONE GENERALE (staff)

- **DIRETTORE GENERALE**: In azienda occupa la più alta carica direttiva e coordina tutte le funzioni. E' responsabile delle strategie e della pianificazione di breve, medio e lungo termine e degli orientamenti generali dell'azienda. Assicura la direzione e il controllo d'ogni attività aziendale. Risponde al consiglio d'amministrazione dei risultati raggiunti dall'azienda.
- **DIRETTORE DI DIVISIONE**: Responsabile delle strategie dei piani della divisione di competenza, assicura la direzione della propria divisione ed è responsabile del raggiungimento dei risultati concordati.



- **DIRETTORE DELLE PUBBLICHE RELAZIONI:** Gestisce “l’immagine” aziendale e supporta la direzione generale della gestione dei contatti esterni. Rappresenta l’azienda nelle situazioni istituzionali, mantiene e sollecita i rapporti con i media, con la stampa, con le associazioni settoriali nazionali e internazionali. E’ responsabile dell’organizzazione di convegni, congressi e riunioni; o delle modalità di partecipazione dell’azienda agli stessi.
- **RESPONSABILE DEGLI AFFARI GENERALI:** Gestisce gli affari societari per quanto concerne le attività interne, quali il calendario degli incontri del consiglio d’amministrazione, delle assemblee dei soci, la stesura dei relativi verbali, le trascrizioni sui libri sociali. Provvede agli adempimenti esterni quali pubblicazioni, depositi in tribunale, rapporti con le camere di commercio. Può rappresentare l’azienda all’esterno, in sostituzione del Direttore Generale.
- **RESPONSABILE DELLA PIANIFICAZIONE:** E’ il responsabile del conseguimento degli obiettivi di vendita, del coordinamento complessivo delle vendite dirette e indirette e, a volte, anche delle attività di prevendita, a livello nazionale o della divisione di competenza. Si occupa delle assunzioni, della formazione, dell’incentivazione e della gestione del personale di vendita. Definisce le strategie e gli obiettivi di vendita in relazione a quote di mercato e ricerca di nuove opportunità.

AREA COMMERCIALE E MARKETING

DIRETTORE COMMERCIALE: Definisce in accordo con le politiche aziendali e/o di gruppo le strategie commerciali e di marketing per tutti i prodotti aziendali o per quelli della divisione di competenza. Assicura l’elaborazione del budget e dei piani pluriennali assicurando il costante monitoraggio del mercato e definendo le azioni e gli strumenti più idonei al raggiungimento degli obiettivi. E’ responsabile del conseguimento degli obiettivi definiti in sede di budget, della messa in atto delle opportune azioni correttive in corso d’esercizio e della rete di vendita.

DIRETTORE VENDITE: E’ responsabile del conseguimento degli obiettivi di vendita, del coordinamento complessivo delle vendite dirette e indirette e, a volte, anche delle attività di prevendita, a livello nazionale o della divisione di competenza. Si occupa delle assunzioni, della formazione, dell’incentivazione e della gestione del personale di



vendita. Definisce le strategie e gli obiettivi di vendita in relazione a quote di mercato e ricerca di nuove opportunità.

RESPONSABILE DELLA LINEA DI VENDITA: Responsabile a livello nazionale del conseguimento degli obiettivi di vendita per una specifica linea di prodotti.

DIRETTORE MARKETING: Delinea le strategie di marketing di breve, medio e lungo periodo per tutti i prodotti e le linee di prodotto dell'azienda o della divisione di appartenenza. Assicura la realizzazione delle attività di sviluppo dei prodotti, la creazione del materiale promozionale di supporto, l'individuazione di un corretto *marketing mix* (*tenere in catalogo un prodotto anzi che un altro*), l'analisi dei mercati e della concorrenza e il continuo supporto alla vendita. Partecipa alla definizione del budget di vendita e opera in stretto contatto con il Direttore Generale e il Direttore delle vendite per il raggiungimento degli obiettivi commerciali.

MARKETING MANAGER: Propone, organizza e coordina le attività di marketing relative a più linee di prodotti per sviluppare e mantenere la presenza dei marchi sul mercato. Gestisce la preparazione delle attività promozionali e il lancio di nuovi prodotti, verifica la correttezza e l'adeguamento dei mezzi e controlla gli andamenti e le quote di mercato.

AREA TECNICA DI PRODUZIONE

DIRETTORE DELLE OPERAZIONI: Coordinatore dello sviluppo e del mantenimento di un efficace ed efficiente assetto degli stabilimenti e in particolare del processo produttivo e logistico. Propone i piani e i programmi di produzione e gli investimenti tecnici e ne assicura la realizzazione nei modi, nei tempi e nei costi definiti nel rispetto della legislazione. Assicura la realizzazione delle attività inerenti alla pianificazione e la programmazione della produzione, gli approvvigionamenti, la gestione dei magazzini e la distribuzione fisica.

DIRETTORE LOGISTICA DEGLI ACQUISTI: E' responsabile delle attività inerenti alla pianificazione, la programmazione e il controllo della produzione, gli approvvigionamenti, la distribuzione, la gestione dei magazzini e la movimentazione interna dei materiali.



Assicura il migliore equilibrio economico-operativo fra le esigenze di vendita, di produzione finanziaria e un elevato livello di servizio sia alle vendite, sia alla produzione. Elabora il piano degli acquisti dei materiali, dei beni e servizi e ne assicura la realizzazione.

(LOGISTICA: organizzare gli acquisti in modo di non avere eccessi di scorte).

DIRETTORE DELLA PRODUZIONE: E' referente della realizzazione, da parte delle unità produttive aziendali, della produzione definita all'interno di piani e programmi. Assicura l'efficiente ed efficace pianificazione e programmazione dell'attività produttiva, assegnando ai singoli stabilimenti le quote di produzione e verificandone l'esecuzione nel rispetto dei parametri quantitativi e qualitativi.

Ricerca le possibili sinergie tra singole unità produttive e controlla costantemente gli elementi di costo, ricercando e proponendo soluzioni produttive e tecnologiche innovative. E' responsabile della qualità dei prodotti.

DIRETTORE TECNICO: A lui fanno capo tutte le attività progettuali e realizzative relative ai prodotti. Propone e gestisce il budget di sviluppo e realizzazione, garantendo il miglior rapporto costi-risultati, assicurando inoltre l'innovatività e la soddisfazione della clientela. Dirige e controlla le unità di progettazione e di sviluppo dei prodotti e definisce la locazione delle risorse umane e finanziarie a disposizione sui singoli progetti e attività della direzione.

AREA RICERCA E SVILUPPO

DIRETTORE RICERCA E SVILUPPO: E' il vertice delle attività di ricerca e di sviluppo delle società nel rispetto delle politiche aziendali. Propone le strategie e gli obiettivi della ricerca e sviluppo e assicura l'attuazione dei piani e dei programmi approvati. Dal punto di vista di sviluppo delle conoscenze scientifiche della società e di ricerca di possibili collaborazioni, mantiene contatti con altri centri e organizzazioni di ricerca nazionali e internazionali. E' responsabile della gestione delle licenze, dei brevetti e dei diritti sul know-how.

RESPONSABILE SVILUPPO: Assicura la realizzazione degli obiettivi di sviluppo e l'esecuzione dei piani e dei programmi nei tempi, nei costi e nei modi definiti dal budget.



E' responsabile del coordinamento delle attività di sviluppo della gestione dei gruppi, dedicate alle singole aree per le quali definisce gli obiettivi e verifica i risultati ottenuti.

RESPONSABILE AREA DI RICERCA: A lui fa capo la ricerca per l'area scientifica di competenza. Per la quale assicurare la proposta di piani e programmi nell'ambito delle politiche aziendali e in sintonia con i piani delle altre aree. Dirige e gestisce la propria area nel rispetto del budget concordato e della normativa in vigore.

AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA

DIRETTORE AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA: Guida tutte le attività connesse all'amministrazione e alla finanza aziendale. Assicura la gestione e la programmazione della stessa nel rispetto delle politiche, degli obiettivi della società e delle normative in vigore. Segue direttamente o tramite il coordinamento della struttura dipendente il bilancio, la contabilità, la formulazione dei budget, il controllo di gestione, il reporting, la finanza e la tesoreria.

SPECIALISTA FISCALE: Predisporre la documentazione relativa agli adempimenti fiscali aziendali (scadenze e modalità corrette). Si mantiene costantemente aggiornato sulle variazioni della legislazione in materia e propone all'azienda soluzioni per ottenere la maggiore efficacia fiscale.

RESPONSABILE DELL'UFFICIO LEGALE: E' responsabile dell'area giuridico-legale in ambito contrattuale nazionale e internazionale, fiscale, gestione dei brevetti e così via; rappresenta la società nelle cause civili, di lavoro, fiscali.

Svolge un'attività di interpretazione e divulgazione della normativa e assicura che l'azienda operi nel rispetto delle leggi vigenti.

RESPONSABILE DELLA CONTABILITA': Assicura la corretta rilevazione contabile dei fatti amministrativi e la tenuta dei libri obbligatori nel rispetto della normativa fiscale e civilistica vigente. Predisporre il bilancio e assolve gli obblighi relativi alle denunce in materia tributaria e fiscale e fiscale nel rispetto delle disposizioni di legge

RESPONSABILE FINANZA: Partecipa all'elaborazione del piano finanziario aziendale e ne segue direttamente l'attuazione in armonia con gli indirizzi aziendali. Si occupa del reperimento delle risorse finanziarie, dell'ottimizzazione del *cash flow*, della proposta delle condizioni di vendita e del recupero crediti.

SPECIALISTA CONTROLLO DI GESTIONE: Elabora nel rispetto delle procedure definite il budget dell'area, supporta i responsabili di linea nella raccolta e nella definizione dei



dati, predisporre i *report* richiesti ed eseguire l'analisi degli scostamenti identificando le possibili cause.

AREA SISTEMI INFORMATIVI

DIRETTORE DEI SISTEMI INFORMATIVI: Pianifica, sviluppa e dirige le attività informatiche dell'azienda. Propone e definisce gli obiettivi relativi allo sviluppo e all'aggiornamento dei sistemi informativi aziendali e, dopo la lavorazione, ne assicura la realizzazione. Contribuisce fornendo un supporto specialistico, alla definizione e allo sviluppo delle principali procedure aziendali. E' responsabile dell'analisi delle necessità, delle elaborazioni e dell'implementazione delle procedure informatiche di supporto alle diverse unità aziendali.

RESPONSABILE DELLO SVILUPPO DEL SOFTWARE: A lui fanno capo la pianificazione, lo sviluppo, la realizzazione, il collaudo e la manutenzione dei programmi software aziendali. Elabora il piano dei programmi da sviluppare e ne assicura la realizzazione nei tempi e con i costi concordati.

RESPONSABILE SISTEMI: E' al vertice della progettazione, configurazione, installazione e manutenzione dell'hardware aziendale. Elabora e propone il programma degli investimenti hardware e, dopo l'approvazione, assicura l'installazione dei sistemi nei costi, tempi e rese previste.

RESPONSABILE OFFICE AUTOMATION: E' a capo dello sviluppo e della gestione dei sistemi *office automation* e dell'informatica distribuita. Questo responsabile ricerca sul mercato i migliori fornitori e le soluzioni innovative relative alla gestione dei flussi informativi aziendali e da supporto per tutte le attività d'ufficio.

RESPONSABILE DELLE TELECOMUNICAZIONI: Coordina la definizione, l'installazione e la gestione delle reti di telecomunicazioni. Segue costantemente le prestazioni delle reti, identifica e risolve eventuali disfunzioni dei sistemi.

AREA PERSONALE ORGANIZZAZIONE

DIRETTORE DELLE RISORSE UMANE: E' responsabile della direzione di tutte le attività relative alla gestione, allo sviluppo e alla motivazione delle risorse umane aziendali. Elabora e attua le politiche relative al personale, pianifica le necessità aziendali in termini di risorse umane e supporta la direzione generale per le aree di competenza.



RESPONSABILE SVILUPPO DEL PERSONALE: Propone e realizza i piani e i programmi di gestione e di sviluppo del personale. Il responsabile assicura la realizzazione delle attività riguardanti la selezione, la formazione, l'analisi e la valutazione delle posizioni e della gestione dei programmi di valutazione delle persone. Elabora e propone la politica retributiva e ne assicura la corretta implementazione.

RESPONSABILE PERSONALE DI AREA O DI STABILIMENTO: A lui fa capo la gestione del personale dell'area e dello stabilimento affidato. Promuove le relazioni sindacali e attua le politiche del personale.

RESPONSABILE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI: Assiste il direttore delle risorse umane nella definizione delle politiche sindacali e nelle trattative relative al rinnovo degli accordi sindacali e aziendali. Mantiene e gestisce i rapporti con le organizzazioni sindacali e aziendali.

RESPONSABILE ORGANIZZAZIONE: Supporta la direzione nella definizione delle risorse umane nella definizione della struttura e degli organigrammi aziendali e nel dimensionamento degli organici. Dirige e controlla l'attività di analisi organizzativa e i vari progetti relativi alle singole funzioni aziendali. Definisce, in collaborazione con le altre funzioni, le procedure dei flussi interni.

IL SISTEMA AZIENDALE

L'**AZIENDA** è un sistema di elementi di diversa natura (umani, materiali e immateriali); questi elementi vengono impiegati in un determinato periodo da chi ha il controllo del **CAMPO GESTIONALE**.

IL **CAMPO GESTIONALE** si distingue in due grandi aree:

1. area in cui l'azienda attraverso i suoi componenti interni riesce a controllare gli eventi;
2. area in cui l'azienda subisce gli eventi.

Il **CAMPO GESTIONALE** è definito dai limiti dell'area al di fuori della quale la capacità dell'azienda di controllare gli eventi viene superata dai condizionamenti dell'ambiente esterno. In ogni azienda esiste un **NUCLEO DI GOVERNO** che è l'insieme di persone e posizioni le quali conformano secondo i propri obiettivi o programmi il resto del campo aziendale → cioè sono coloro che esercitano il dominio strategico in azienda. Il **NUCLEO DI GOVERNO** è formato dal titolare nelle aziende individuali e nelle società chi



ha le azioni. A questi soggetti si aggiungono coloro che hanno la delega alla conduzione aziendale. Esso varia a seconda delle realtà di tipo aziendale → in una grande azienda il nucleo è formato dagli azionisti, dal direttore generale e dai direttori di funzione.

CONCETTO DI CAMPO DI GESTIONE

Può essere rappresentato da alcune aree interne

- 1) area del controllo diretto di gestione.
- 2) Area della delega.
- 3) Area del mercato interno.
- 4) Area del mercato esterno.

1. **AREA DEL CONTROLLO DIRETTO DI GESTIONE** → E' l'area più vicina al nucleo, cioè ai detentori del potere. E' formato dalle persone e dalle posizioni rappresentate dai collaboratori diretti del nucleo. E' l'area più importante dopo il nucleo. Qui si discutono le problematiche più generali dell'azienda. E' l'area su cui il nucleo riesce ad esercitare un controllo diretto; solo su di essi il nucleo esercita con maggiore efficacia il controllo.

2. **AREA DELLA DELEGA** → E' composta da persone che ricevono una DELEGA che trasferisce una parte del potere ad altri soggetti. Il nucleo non gestisce più direttamente, ma cede ad altri parte del suo potere. E' un'area gestita direttamente dai collaboratori.

La delega è distinta in due tipi:

- o Delega di primo livello;
- o Delega di secondo livello.

La distinzione fra i due tipi di DELEGA è che la prima è frutto di un incarico dato direttamente dal nucleo. La delega di secondo livello si ha quando chi ha ricevuto una delega cede una parte del proprio potere a qualcun altro.

3. **AREA DEL MERCATO INTERNO** → E' formata da persone e posizioni distanti dal nucleo. In questo ambito ci sono fenomeni di negoziazione tra i soggetti interni. In quest'area è importante la personalità dei soggetti perché essendo lontani dal nucleo non hanno un controllo diretto.



4. **AREA DEL MERCATO ESTERNO** → E' formata dai clienti, dai concorrenti e dai non clienti e ha una rilevanza fondamentale. Gran parte delle fatiche dell'azienda sono spese per influire su quest'area. La capacità del nucleo di influire sul mercato esterno può essere maggiore o minore; è comunque piccola → La capacità di dominio del nucleo è notevole all'interno ed è minore all'esterno. Di fatto è il mercato esterno che domina l'azienda. L'azienda cerca di influire sul mercato esterno cercando di stabilizzare la clientela con la pubblicità, con il coinvolgimento per mantenere i clienti nel tempo. Nel mercato esterno ci sono anche i FORNITORI.

LE PRINCIPALI COMPONENTI AZIENDALI sono:

- A. PERSONE.
- B. INFORMAZIONI.
- C. STRUMENTI.

- A. Le principali persone sono: IL TITOLARE, I SOCI, I DIPENDENTI. Ci sono soci che sono anche dipendenti.
- B. Le informazioni sono importanti soprattutto nell'ambiente interno → DECISIONI, CONOSCENZE, IDEE.
↳ PROFESSIONALITA', CAPACITA', COMPETENZE, TECNOLOGIE (CONOSCENZE TEORICHE ED APPLICATIVE) RELATIVE AGLI STRUMENTI AZIENDALI.
- C. Gli strumenti aziendali sono rappresentati da TERRENI, FABBRICATI, IMPIANTI, ATTREZZATURE, SEMILAVORATI, PRODOTTI FINITI.

LOGICA DI FLUSSO O FUNZIONE → si caratterizza per tre grandi ripartizioni:

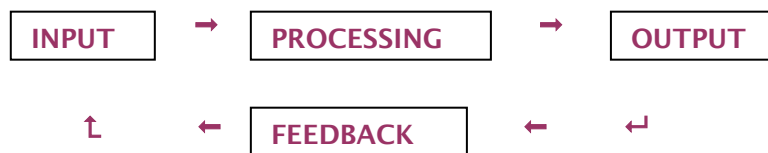


L'azienda è vista come una MOLTEPLICE ATTIVITA' DI TRASFORMAZIONE.
E' importante controllare gli INPUT e gli OUTPUT.



CONCEZIONE DELL'AZIENDA COME SISTEMA

Il sistema è un'entità provvista di qualità auto-stabilizzante che tende a mantenere un certo equilibrio di composizione e una certa stabilità delle variabili dalle quali è definita. L'AZIENDA CERCA UNA CERTA STABILITA'. L'azienda in rapporto all'ambiente esterno può essere vista come una **PERTURBAZIONE** che altera in modo non casuale e non limitato nel tempo. Nell'azienda c'è un certo ordine, una certa finalizzazione. Intorno all'azienda c'è un caos, un **DISORDINE AMBIENTALE**, mentre l'azienda è una concentrazione finalizzata di risorse. L'azienda ha una capacità di **AUTOREGOLAZIONE** (o **RETROAZIONE**). Il meccanismo di **FEEDBACK** serve all'azienda per tendere all'equilibrio.

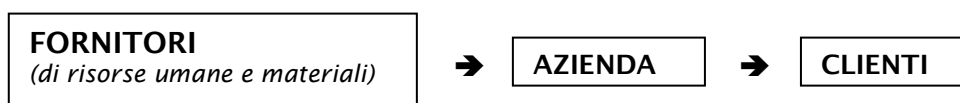


il FEEDBACK è un meccanismo di controllo che si esprime attraverso dei meccanismi definiti, preposti alla raccolta dei dati, degli output, meccanismi per la decisione.

Il SISTEMA AZINDALE è:

- APERTO
- CONTROLLATO
- DI TRASFORMAZIONE
- COMPOSTO
- ORIENTATO
- INTERDIPENDENTE
- INTEGRATO
- DINAMICO
- DI RINNOVAMENTO

SISTEMA APERTO: L'azienda ha rapporti (scambi) con l'ambiente esterno. In generale tutti gli input del Sistema (comprendono anche chi detiene il controllo della gestione) possono essere considerati provenienti dall'ambiente esterno. I principali soggetti che interagiscono con l'azienda sono i Fornitori (di risorse) e i Clienti/Utenti (dei risultati delle trasformazioni attuate).





Un elemento importante per un qualsiasi sistema aperto è la presenza nell'ambiente circostante di Input di disturbo che creano un effetto di "rumore di fondo" e che è rappresentato da tutte quelle informazioni caotiche e non significative che tendono a saturare le capacità di elaborazione del sistema e conseguentemente le sue capacità di controllo. L'esistenza di informazioni in quantità massiccia e caotica può impedire la tempestiva individuazione dei dati che invece sono di importanza vitale per la sopravvivenza del sistema aziendale.

SISTEMA CONTROLLATO: dotato cioè di funzioni di autocontrollo che agiscono secondo meccanismi di feedback. La funzione di controllo viene generalmente svolta prendendo come punto di riferimento un parametro dal quale il sistema aziendale non deve discostarsi se non per quanto ammesso come "tolleranza".

SISTEMA DI TRASFORMAZIONE: Deve mantenere un certo equilibrio tra INPUT e OUTPUT; equilibrio che può essere rappresentato in termini di rapporto. Questi rapporti esprimono tre diversi aspetti dell'**EFFICIENZA**.

L'indice **OUTPUT/INPUT** esprime *l'Efficienza generale*, "Energetica", del sistema di trasformazione.

L'indice **RISULTATI/MEZZI** misura *l'Efficienza Operativa* ed in concreto può assumere il significato di produttività.

L'indice **RICAVI/COSTI** esprime in termini di valori economici *l'efficienza economica* (o Economicità) che può essere rilevata anche per differenza **RICAVI - COSTI = UTILE/PERDITA** (come avviene in termini di Conto Economico).

Strettamente connessa con l'Efficienza (ma anche con l'Efficacia) è il concetto di **REDDITIVITA'**, nel quale l'indice **RISULTATI/MEZZI** viene espresso in termini di rapporto **RISULTATO ECONOMICO/CAPITALE IMPIEGATO** (indicato anche come Tasso di Profitto) o come rapporto fra **RISULTATO ECONOMICO/FATTURATO** (indicato anche come Tasso di Redditività delle Vendite).

Un altro indice che ci permette di valutare il comportamento del sistema del sistema aziendale o delle sue parti è **l'EFFICACIA** inteso come rapporto fra:

$$\frac{\text{RISULTATI EFFETTIVI}}{\text{RISULTATI ATTESI (O PROGRAMMATI)}}$$

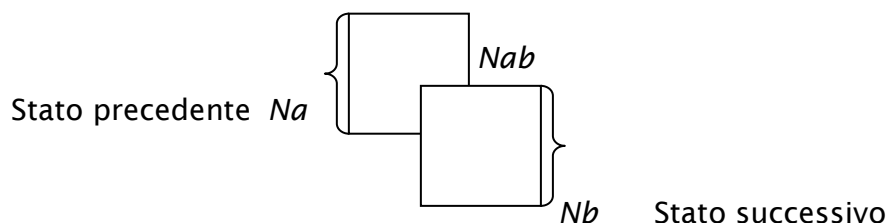


Esso misura la capacità del sistema di raggiungere i risultati prefissati. Gli indici di Efficienza ed Efficacia non coincidono necessariamente, anzi nel tempo e in presenza di risorse limitate possono rilevarsi contrapposti.

Efficienza ed Efficacia, se riferiti al sistema aziendale inteso in termini funzionali, possono essere considerati come indici di valutazione della Conduzione del Governo Aziendale (Efficacia) e della Conduzione Operativa (Efficienza).

SISTEMA COMPOSTO: in quanto al suo interno si trovano elementi di diversa natura. Gli stessi Input sono differenziati (persone, informazioni, strumenti) e, a loro volta, sono distinguibili in classi o sottocampi ordinabili secondo una logica funzionale in relazione alle necessità dell'azienda di avere una conduzione unitaria.

SISTEMA DINAMICO: E' sottoposto a continui cambiamenti. Non è solo il mercato dei fornitori e dei clienti a sottoporre costantemente nuovi problemi alla gestione aziendale, ma ci sono anche le organizzazioni sindacali, le pubbliche amministrazioni, ecc. molto spesso questi elementi vengono fatti confluire in quelle che vengono chiamate "condizioni ambientali" che portano l'azienda ad evolversi continuamente ed a mutare anche le metodologie. Un mutamento strutturale importante è dato dallo sviluppo delle funzioni organizzative in particolare per quanto riguarda i rapporti fra funzione di Produzione e funzione Amministrativa. Come sistema dinamico l'azienda è perciò soggetto/oggetto di un continuo cambiamento che in riferimento alla singola unità aziendale può essere espresso con il modello di cui:



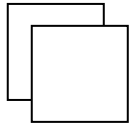
$Na \Rightarrow$ informazione trasmessa

$Nb \Rightarrow$ informazione ricevuta

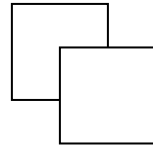
$Nab \Rightarrow$ informazione trasmessa ed effettivamente ricevuta



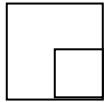
Attraverso questo schema possiamo esprimere:



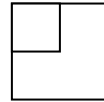
*ORGANIZZAZIONE
PREVALENTEMENTE
STATICA (cambiamento
qualitativo limitato)*



*ORGANIZZAZIONE
DINAMICA
(cambiamento esteso)*



*CONTRAZIONE
(cambiamento
di dimensione)*



*ESPANSIONE
(cambiamento
di dimensioni)*

ORGANIZZAZIONE DAL PUNTO DI VISTA DELLA STRUTTURA → ORGANIGRAMMA (STRUTTURA GERARCHICO FORMALE)

AZIENDA COME SISTEMA ORIENTATO: L'azienda si trova in un ambiente esterno e in un mercato che muta in continuazione. L'ambiente cambia per le tecnologie, le risorse umane, le esigenze dei clienti → il sistema deve essere diretto verso degli obiettivi specifici in quanto l'azienda non ha risorse illimitate → deve selezionare gli obiettivi che vuole raggiungere e i percorsi da compiere per raggiungerli.

Il processo di orientamento viene attuato dalla direzione e da tutte le componenti aziendali. L'attività di orientamento si basa su fattori di carattere FORMALE e INFORMALE. CARATTERE INFORMALE → sui i rapporti interpersonali (motivazioni dei dipendenti, lo spirito aziendale, la collaborazione tra gli individui). Si collega alla capacità del capo che deve cercare di influenzare i dipendenti. Questi rapporti consentono di orientare la struttura.

CARATTERE FORMALE → si considerano i rapporti tra le persone → logica GERARCHICO - FUNZIONALE che è il tipo più diffuso. In questa struttura le persone vengono collegate in posizioni che sono caratterizzate da un livello gerarchico (superiore → sottofunzione → competenza aspettante ad una determinata persona. La struttura dell'azienda permette di individuare le diverse posizioni all'interno dall'azienda e di assegnare ad ogni posizione un compito ed una persona → permette anche di razionalizzare il lavoro. Permette, inoltre, la diffusione delle informazioni e delle decisioni al fine di orientare il sistema dal vertice alla struttura operativa.



L'AZIENDA COME SISTEMA COMPLESSO → al suo interno coinvolge diversi elementi: risorse materiali, immateriali ed umane. Ognuno di questi elementi ha delle caratteristiche e delle funzioni nel sistema. Più è grande il numero di questi elementi e più è grande il numero dei rapporti che si devono instaurare tra questi elementi (si devono collegare tra loro).

esempio:

Considerando N elementi posso determinare il numero dei rapporti che si instaurano tra loro. Può essere un rapporto diretto $A \rightarrow B$ o indiretto $A \leftrightarrow B$. Per il rapporto diretto

la formula è $R = \frac{N(N-1)}{2}$

$$\text{se } N = 6 \rightarrow R' = \frac{6(6-1)}{2} = 15$$

Per il rapporto indiretto la formula è $R' = N(N-1)$

$$\text{Se } N = 6 \rightarrow R' = 6(6-1) = 30$$

Queste due formule non tengono conto dei rapporti che si possono instaurare tra i gruppi o tra il singolo e il gruppo → è stata individuata un'altra formula:

$$R = N(2N-1)$$

$$\text{Se } N = 6 \rightarrow R = 6(2 \times 6 - 1) = 66 \text{ rapporti}$$

Al crescere di N il numero dei rapporti o delle relazioni cresce in misura più che proporzionale.

Per governare un sistema complesso occorre una gerarchia in cui ai vari livelli c'è un'autorità che esprime come il sistema deve essere orientato. Vengono delegati i poteri ai livelli più bassi → CAPACITA' DI DELEGA DEI POTERI. Si chiama DISCREZIONALITA' cioè la capacità di prendere decisioni autonome.

L'organizzazione come struttura è vista o come campo di gestione oppure con percorsi → ORGANIGRAMMA.

L'organizzazione come struttura dà vita all'ORGANIGRAMMA che mette in evidenza il progetto organizzativo dell'azienda.

L'organigramma serve:

1) quando la struttura deve essere progettata (all'inizio dell'attività dell'impresa).



- 2) Quando la struttura aziendale deve essere riprogettata (quando l'azienda è in crisi o quando l'azienda è in espansione).
- 3) Quando si vuole trasmettere all'interno o all'esterno dell'azienda i tratti caratteristici dell'azienda.
- 4) Quando si vuole impostare razionalmente la gestione delle risorse umane e quindi pianificare le carriere.

I VANTAGGI DELL'ORGANIGRAMMA sono:

- Rilevare e rappresentare gli elementi aziendali. Si evidenzia l'ASPETTO FORMALE (RAPPORTI GERARCHICO - FORMALI) dell'azienda.
- Fornire informazioni sulla divisione dei compiti all'interno dell'azienda (punti di forza e punti di debolezza della struttura).

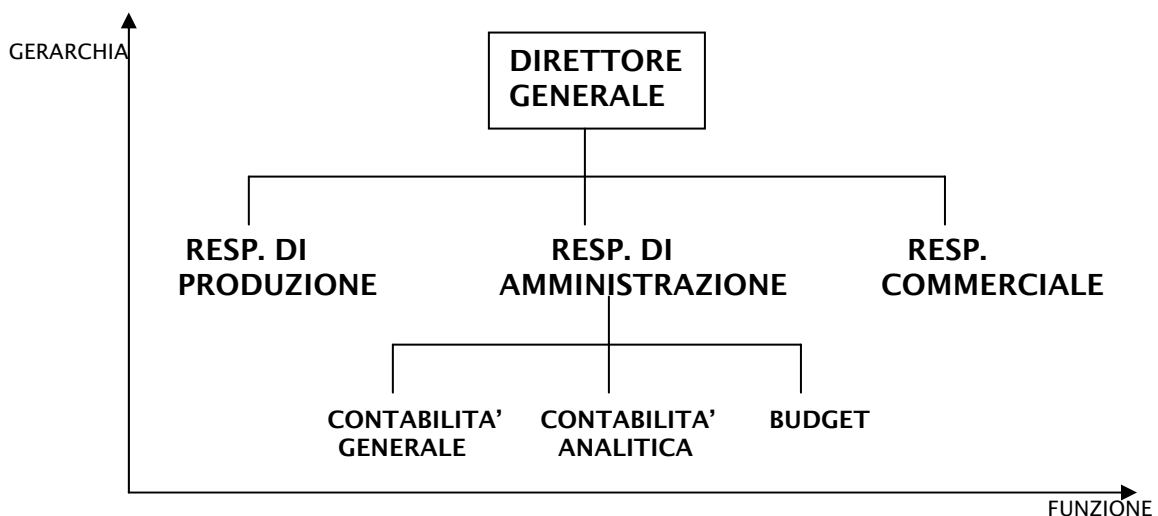
Inoltre l'organigramma è uno strumento di comunicazione visiva e permette di chiarire ad ogni dipendente la figura a cui deve fare riferimento e l'ambito in cui deve operare.

L'organigramma ha anche degli **SVANTAGGI**: non rappresenta i rapporti informali. Inoltre non definisce le mansioni che il dipendente deve svolgere, ma dice solo la sua posizione. A volte l'organigramma comporta la burocratizzazione della struttura perciò limita l'intraprendenza dei dipendenti e limita la loro libertà.

* **COSA E' LA STRUTTURAZIONE GERARCHICO - FORMALE?**

Viene rappresentato su un asse cartesiano.

ORGANIGRAMMA GERARCHICO - FUNZIONALE





La gerarchia indica l'ordine attraverso il quale devono circolare le informazioni e le decisioni → CATENA DI COMANDO o LINE.

La funzione dà la competenza specifica ad ogni singolo membro facente parte dell'azienda.

GERARCHIA OGGI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA:

- PRESIDENTE
- AMMINISTRATORE DELEGATO o CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
- DIRETTORE GENERALE
- DIRETTORE OPERATIVO
- DIRETTORE DI DIVISIONE o DI SETTORE
- DIRETTORE DI SERVIZIO
- RESPONSABILE DELL'UNITA' OPERATIVA
- CAPO SQUADRA
- OPERAI E IMPIEGATI

L'attività direttiva è quella di programmazione, comunicazione, direzione (dare ordini), coordinamento, motivazione e controllo.

L'attività dal punto di vista funzionale: funzione di produzione, funzione di amministrazione, funzione commerciale, del personale, finanziaria, di ricerca e sviluppo e il sistema informatico (CED).

Differenza principale tra GERARCHIA e FUNZIONE:

la gerarchia comporta sempre una dipendenza disciplinare ed esecutiva; mentre il rapporto funzionale implica la trasmissione di informazioni, di consigli e di consulenze.

Le funzioni sono il risultato della specializzazione delle persone .

Ci sono tre principi organizzativi per costruire una struttura Gerarchico - Funzionale:

- 1) Unità di comando**
- 2) Area di controllo**
- 3) Linee di comunicazione**



1) UNITA' DI COMANDO



OGNI POSIZIONE DEVE AVERE UN UNICO SUPERIORE.

Questo principio viene deviato con altri due fenomeni:

- Lo scavalco di posizioni → quando il Direttore Generale dà un ordine direttamente all'ufficio di contabilità generale vi è uno scavalco di posizioni in quanto il titolare che è al vertice interviene sul dipendente riducendo la capacità di amministrazione del responsabile. Quindi si crea una demotivazione sia del dipendente che del capo.
- Il conflitto di competenza → quando il responsabile di produzione influisce sulla contabilità generale, cioè un responsabile dà delle direzioni a qualcuno che non è alle sue dipendenze.

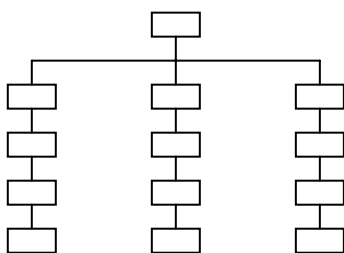
2) AREA DEL CONTROLLO: SPAN OF CONTROL

Di solito l'area di controllo non può essere stabilita a priori perché dipende dalla complessità delle funzioni svolte nell'azienda e dalla tecnologia applicata.

Ogni posizione deve controllare al massimo dalle 7 alle 10 posizioni, cioè ogni posizione deve avere sotto di sé dalle 7 alle 10 persone. L'area di controllo è minore quando si parla di vertice strategico; invece, quando si scende verso l'area operativa aumenta perché aumenta il livello tecnologico.

3) LINEE DI COMUNICAZIONE

Le linee di comunicazione devono essere il più possibile dirette. Più sono lunghe, più si ha una lentezza nel giungere dell'informazione → ci può essere una distorsione dell'informazioni o addirittura una interruzione dell'informazioni.



Queste linee di comunicazione non sono Soddisfatte da questo organigramma → bisogna Ridurre al minimo il numero dei livelli.

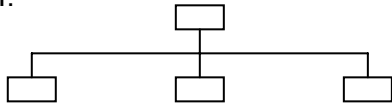


Quali sono i limiti della struttura gerarchico - funzionale?

I limiti che ha sono due:

1. **difficoltà di collegamento trasversale o orizzontale.**

Infatti:



non c'è la comunicazione orizzontale perciò il molto lungo.

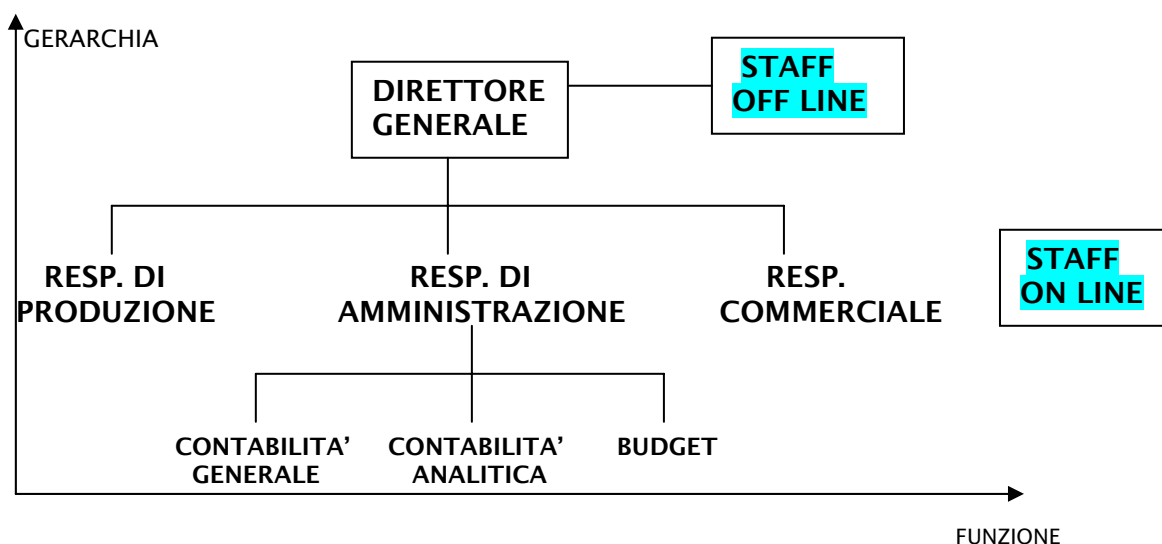
Si dice che c'è SCARSO COORDINAMENTO INTERFUNZIONALE.

2. **intasamento dei nodi decisionali** (detta anche congestione dei nodi gestionali)

ogni informazione risale al vertice e poi uno di dovere decide. Più sono le posizioni e più sono le decisioni da prendere. Questi limiti sono stati ridotti con l'introduzione di 2 organismi di coordinamento: gli STAFF e i VICE che hanno portato alla STRUTTURA GERACHHICO - FUNZIONALE MODIFICATA.

Gli STAFF sono do due tipi:

- STAFF OFF LINE
- STAFF ON LINE



STAFF OFF LINE → organi di aiuto, ESTERNI all'azienda, che hanno il compito di risolvere la congestione dei nodi decisionali. Sono, per es., il ragioniere, il dottore commercialista, l'avvocato, il consulente legale. Essi lavorano per più aziende → sono sempre aggiornati sulle novità. Inoltre se sono in gruppo sono un numero dispari oppure qualcuno ha voto



doppio, in modo che per le decisioni non ci siano spaccature (bisogna arrivare ad una maggioranza di voti). Sono organi di supporto alle decisioni, all'analisi, alla progettazione. Sono organi esterni e a carattere temporaneo.

STAFF ON LINE → sono organi di coordinamento e informazione tra i dipendenti e i responsabili dell'azienda. Sono dei gruppi di lavoro. Si chiama ON LINE perché si trova sulla linea gerarchica (LINE). Sono organi permanenti e interni.

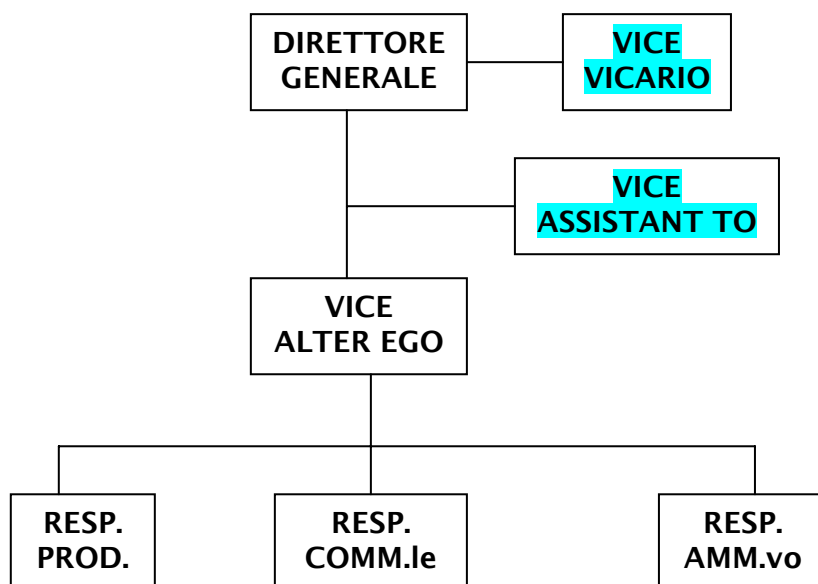
Oltre a questi due organi ci sono anche i **VICE**, che sono tre:

- **Vice vicario**
- **Vice assistano to**
- **Vice alter - ego**

VICE VICARIO → è un vice debole, perché ha un potere minimo, in quanto svolge funzioni puramente formali e interviene solo quando il direttore generale viene a mancare per un breve periodo.

VICE ASSISTANT TO → si colloca in una posizione sotto al direttore generale. Si occupa del settore commerciale. Ha un ambito ristretto. Dipende direttamente dal direttore generale, ma ha un'autorità specifica su un determinato settore dell'azienda. E' un COADIUVATORE. Ha un potere maggiore del vice vicario.

VICE ALTER - EGO → si colloca sotto al direttore generale. E' un vice operativo. Ha un'autorità completa sulla parte sottostante, cioè sul responsabile amministrativo, responsabile di produzione e responsabile commerciale. E' il vice ha il maggior potere. Riesce a controllare tutta la parte a lui sottostante.





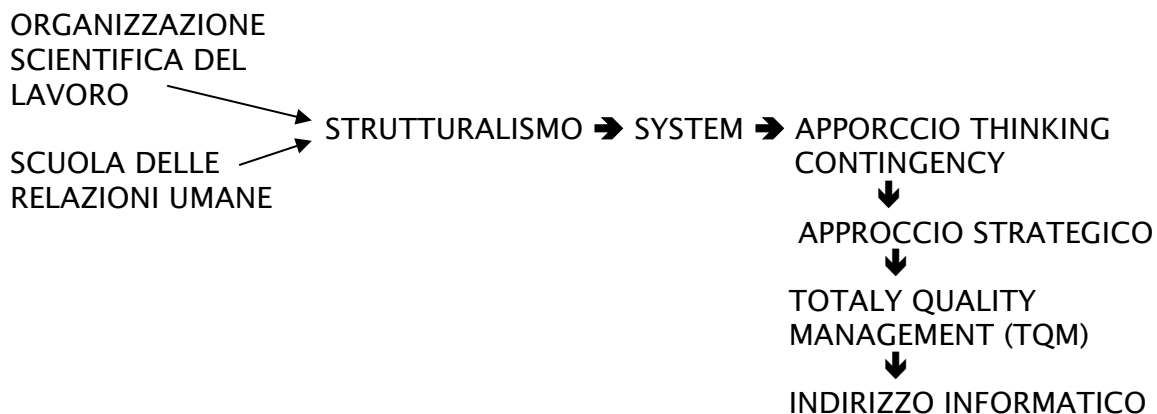
DIFFERENZA TRA ORGANIGRAMMA E STRUTTURA

L'organigramma è lo schema che rappresenta la struttura in generale. Le varie strutture sono rappresentate da un organigramma.

DOTTRINE ORGANIZZATIVE

Ce ne sono diverse perciò col mutare delle condizioni sociali ed economiche queste dottrine si sono evolute nel tempo.

Sia la dottrina che la pratica hanno imposto degli strumenti per l'organizzazione aziendale. Ci sono diverse scuole di pensiero. Di solito ognuna ha negato la precedente e ha imposto le proprie idee. Queste dottrine presentano i caratteri della relatività (cioè a seconda del contesto a cui fanno riferimento). Alcune dottrine possono essere ancora valide.



L'organizzazione scientifica e la scuola delle relazioni umane hanno fatto nascere lo STRUTTURALISMO. Dallo strutturalismo si passa al SYSTEM THINKING. Poi c'è l'APPROCCIO CONTINGENCY quindi l'APPROCCIO STRATEGICO, il QUALITY MANAGEMENT e infine l'INDIRIZZO INFORMATICO.

ORGANIZZ. SCIENT. DEL LAV.
SCUOLA RELAZIONI UMANE
STRUTTURALISMO
SYSTEM THINKING

queste scuole si basano su metodi di persone fondati su teorie, modelli, metodi da cui si distaccano le scuole successive.



ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO (dal 1900 al 1930)

Prima di questa scuola c'era il periodo *pre-Taylorista* → il lavoro veniva assegnato ad un capo-reparto e ad un capo-ufficio i quali sceglievano i dipendenti in base a criteri soggettivi. Non esisteva la specializzazione.

Non c'era nessun calcolo delle procedure → non esisteva nessun studio tecnico dell'organizzazione del lavoro. Ognuno si specializzava nel lavoro che gli veniva dato.

La responsabilità del lavoro ricadeva sui lavoratori. La produzione era limitata e molto costosa. Si verificava una sovrapposizione di autorità e delle linee di comunicazione (punti 2 e 3 dei 3 principi organizzativi per costruire una struttura gerarchico - funzionale).

I due studiosi che per primi analizzarono l'azienda furono **TAYLOR** e **FAYOL** in due diversi campi.

FAYOL (1841 - 1925) era il direttore generale di una grossa compagnia e quindi studiò la funzione amministrativa e come organizzare le strutture direzionali (al vertice). Individuò dei gruppi nei quali raggruppare i diversi compiti (le varie funzioni aziendali).

Le operazioni individuate sono:

- TECNICHE (produzione, trasformazione)
- COMMERCIALI (acquisti, vendite, scambi)
- FINANZIARIE (per reperire i mezzi necessari all'azienda, la gestione dei capitali).
- SICUREZZA sia dei beni che delle persone che lavorano nell'azienda.
- CONTABILITÀ (inventari, bilanci).
- DIRETTIVE (controllo, programmazione, organizzazione, coordinamento).

TAYLOR (1856 - 1915) era un ingegnere e studiò in un'azienda metal-meccanica il lavoro di fabbrica. Formulò dei principi:

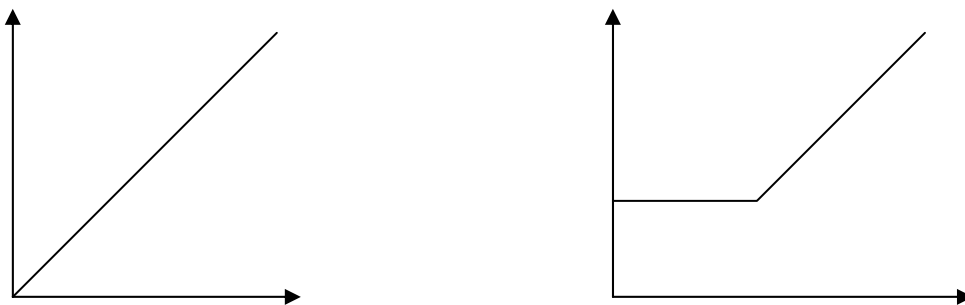
- 1) Chi dirige l'azienda deve eseguire per ogni operazione uno studio scientifico.
- 2) Chi dirige deve saper selezionare il personale, addestrarlo per il suo lavoro e perfezionarlo nella sua attività.
- 3) Chi dirige deve saper collaborare con i dipendenti.
- 4) Il lavoro e le responsabilità devono essere ripartite in modo uguale (così nasce la divisione e la specializzazione sia per la produzione che per l'amministrazione). Il lavoro va distinto in tante piccole operazioni che vanno assegnate ad un operaio il quale si deve specializzare nel proprio lavoro.



Il problema era che l'operaio sapeva svolgere solo un determinato lavoro e perdeva il senso globale dell'attività dell'azienda. Inoltre la scuola scientifica del lavoro sosteneva che occorreva ridurre i tempi di addestramento cercando di avere una maggiore flessibilità operativa. Lo studio del lavoro del prodotto doveva essere fatto per facilitare il lavoratore → *si creò la progettazione razionale del lavoro* (determinare i mezzi strumentali più opportuni per quel determinato lavoro, migliorando anche la sicurezza sul lavoro).

Durante questo periodo nasce la produzione di massa a basso costo perciò si cerca di ridurre gli sprechi → nascono le economie di scala (più prodotto si produce, minore è il costo unitario).

Taylor mise in evidenza per quanto riguarda la retribuzione il premio di produzione per incentivare il lavoro → nascono i salari a premio.

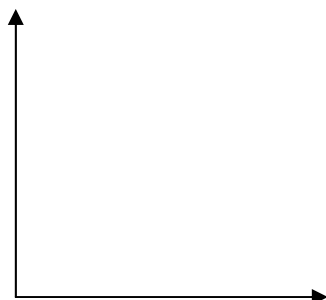


Secondo il cottimo puro la retribuzione è proporzionale. Oggi è usato nelle sub-forniture (lavoro a domicilio o su commissione)

Taylor ancorava parte della retribuzione ai rendimenti dei lavoratori per aumentare la produzione e quindi per creare una maggiore collaborazione tra i dipendenti. Non esisteva un sistema di controllo dei rendimenti (della produttività) e di solito la produzione non rispondeva esattamente a quello che la direzione aveva ordinato (per le quantità). Quindi Taylor fece distinzione tra il rendimento di base (ritmo normale di produzione) e la progressione del premio di produzione. Si determinava attraverso l'utilizzo di cronometristi che riportavano il risultato e il tempo in cui era raggiunto. Questo determinò l'aumento di produttività. Non era così semplice calcolare l'aumento



della produttività, perciò ci si accorse che i rendimenti non erano costanti in quanto variavano sia nel corso della settimana sia nelle varie ore della giornata.



Esistevano delle difficoltà anche a rapportare i premi ai rendimenti. Inoltre questo metodo non teneva conto del fatto che era necessario cambiare produzione, le macchine, le attrezzature, i tempi di adattamento in cui il lavoratore si deve adattare al nuovo lavoro → all'inizio i ritmi di lavoro erano minori. Gli incentivi cominciavano

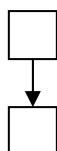
ad essere dati come **CONTRATTAZIONE TRA IL REPARTO E LA DIREZIONE.**

Queste scuole entrano alla fine degli anni 30.

CAUSE DI CRISI:

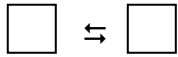
La suddivisione in micro-operazioni faceva perdere al dipendente il senso complessivo del lavoro creando un senso di noia e apatia. Inoltre in quel periodo si era evoluto il mercato quindi non occorre una produzione di massa, ma una produzione che sapesse soddisfare le esigenze del mercato. In quel periodo cominciarono ad incidere le attività sindacali nelle fabbriche. Ma l'evento più importante fu il **TAGLIO DEI COTTIMI**. Dall'interno della fabbrica una volta raggiunto lo standard di lavoro lo si consolidava e quindi si alzava il rendimento di base stimolando a dare premi minimi di produzione in quanto lo standard di produzione si elevava. Quindi abbiamo anche una sovrapproduzione. Ma questi ritmi incessanti non tenevano conto dell'aspetto umano all'interno della fabbrica. Inoltre si era scavato un solco tra la direzione e la struttura operativa. I dirigenti avrebbero dovuto collaborare alla struttura operativa, ma questa collaborazione non c'era stata. Ci fu anche una riduzione della professionalità perciò c'erano ragioni di cambiamento di produzione. Dell'organizzazione scientifica del lavoro rimane lo studio del lavoro → **CONNOTAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO.**

Infatti Taylor diceva che era importante la programmazione del lavoro, l'attenzione del dirigente al metodo più idoneo a migliorare l'esecuzione dell'attività e alla riduzione della fatica fisica. L'organizzazione scientifica del lavoro si basa su un'organizzazione formale (**SULL'ORGANIGRAMMA E SULLE STRUTTURE DELL'AZIENDA**) → **PRINCIPIO DI AUTORITA'**.





La scuola delle relazioni umane si basa sull'organizzazione informale. C'è il SOCIOGRAMMA e non l'organigramma. Non c'è il principio dell'autorità, ma il PRINCIPIO DELLA NEGOZIAZIONE.

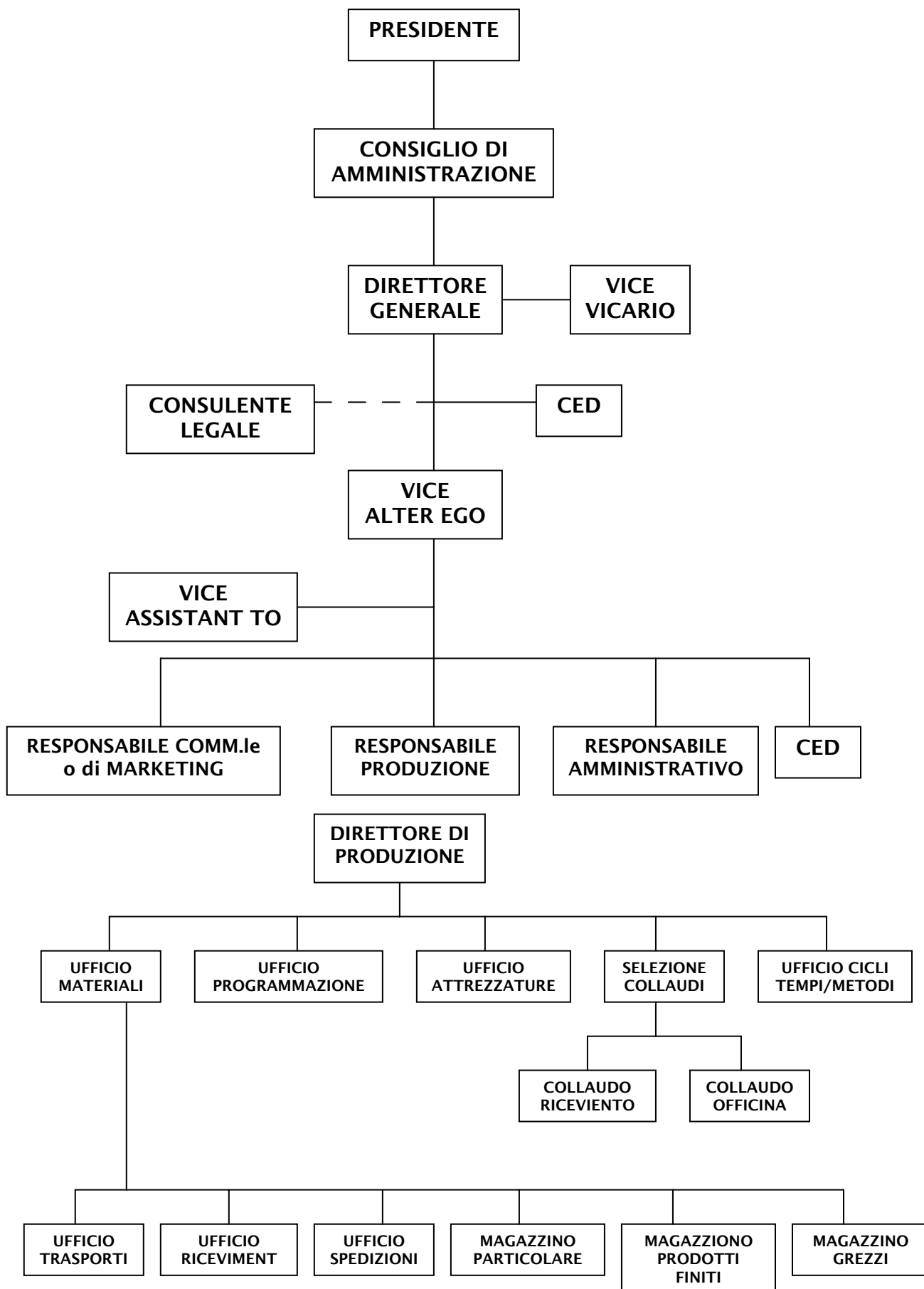


PRINCIPIO DELLA NEGOZIAZIONE = collaborazione tra i vari membri di un gruppo della fabbrica.

ESERCITAZIONE SULL'ORGANIGRAMMA

Costruire un organigramma in cui ci siano le seguenti posizioni:

- ◇ DIRETTORE GENERALE
- ◇ RESPONSABILE DI PRODUZIONE
- ◇ IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
- ◇ RESPONSABILE AMMINISTRATIVO
- ◇ 2 REPARTI A e B
- ◇ UN CENTRO ELABORAZIONE DATI (CED)
- ◇ UN RESPONSABILE DI MARKETING
- ◇ UN PRESIDENTE
- ◇ UN CONSULENTE LEGALE
- ◇ UN VICE ASSISTANT TO ADDETTO ALLA PRODUZIONE
- ◇ UN VICE ALTER EGO
- ◇ UN VICE COME VICARIO
- ◇ 3 CONTABILI





Sotto il direttore di produzione ci sono tutti quelli che agiscono secondo

- ◇ direttive
- ◇ procedure: collaudi
- ◇ istruzioni dall'UFFICIO MATERIALI

l'area di controllo dell'ufficio materiali è molto basta e questo può creare dei problemi. Una possibile soluzione può essere:

- ◇ che l'ufficio ricevimenti e magazzino grezzi siano riuniti;
- ◇ che l'ufficio prodotti finiti e spedizioni siano riuniti;
- ◇ la sezione collaudo non dipende più dal direttore di produzione ma dal CONTROLLO QUALITA'.

Quando non è possibile la fusione tra queste aree la soluzione ottimale è creare QUADRI INTERMEDI in modo che il direttore generale non ha il controllo diretto su più persone ma solo sui quadri. I problemi dei livelli intermedi sono le linee di comunicazione troppo lunghe (che portano alla distorsione delle informazioni) e lo scavalciamento di posizioni.

SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

La scuola delle relazioni umane introduce l'elemento umano rispetto alla teoria di Taylor. Intorno al 1924 sono iniziate una serie di ricerche basate su esperimenti in alcuni stabilimenti. Si cercava di determinare il rapporto tra le variazioni dell'ambiente fisico e la produttività. In particolare si presero due gruppi di operaie scelte in maniera omogenea (età, tipo di scolarità, anzianità lavorativa). Furono collocati in due locali separati e si iniziò l'esperimento. Si cominciò a graduare la luminosità dell'ambiente in un locale e nell'altra la luminosità era costante. Qualsiasi variazione della produttività, se ci fosse stata, era da attribuire all'effetto della luminosità. La luminosità aumentò in entrambi i gruppi. Anche aumentando la luminosità la produttività aumentava. Non si capì cosa fosse successo. La direzione decise di fare una nuova ricerca: non si utilizzò più una variabile, ma si variarono gli orari di lavoro e le pause. I criteri per la formazioni cambiarono. Si scelsero due operaie e le invitarono a scegliersi le compagnie di gruppo per svolgere questa operazione, alla presenza di un osservatore. Quest'ultimo venne incaricato di creare un clima di cordialità con queste persone. Anche in questo caso le operaie furono separate e le si promise una paga a cottimo di squadra (→ incentivo di squadra). L'esperimento durò due anni. Ci fu un aumento della produttività che avvenne nel periodo in cui le pause di riposo non venivano cambiate.



Gli studi, alla fine, si indirizzarono verso due possibili casi:

- incentivo economico
 - condizioni sociali di lavoro
- } sono le possibili cause dell'aumento della produttività.

Successivamente si cominciò a provare con degli esperimenti. Il primo voleva accertare se il cottimo (senza altre variabili e senza la creazione di un clima cordiale) aumentava la produttività. Successe che l'esperimento fallì perché si creò un clima di inimicizia con le altre operaie che costrinse ad interrompere l'esperimento. Però la produttività aumentò del 12%. Dopo l'esperimento queste operaie diminuirono la produttività.

Le due variabili (paga a cottimo e cordialità) avevano aumentato la produttività perché c'era la solidarietà di gruppo. Mentre nel secondo caso, la cui unica variabile era la paga a cottimo non c'era stata solidarietà. L'elemento che fa aumentare la produttività è quello che riguarda i rapporti sociali. Si cominciarono a fare una serie di interviste dalle cui risposte risultò che uno degli elementi di insoddisfazione era la paga scarsa. L'aspetto sociale è quello che prevale. Sui rapporti lavorativi incideva la logica dei sentimenti. Furono analizzati questi esperimenti e le interviste e si giunse all'importanza dei fattori psicologici. Molte di queste teorie divennero ideologie manageriali: i manager adottarono queste conclusioni come elementi portanti della logica manageriale.

MAYO → professore di psicologia che da questi esperimenti ricavò la conclusione che molti problemi della società consistevano nel cattivo rapporto tra direzione e azienda. Con lui iniziava il fenomeno della scuola delle relazioni umane. Il più importante cambiamento era che quando gli incaricati cercavano la cooperazione delle operaie aumentava la produttività. Nella scuola delle relazioni umane è centrale il tema della COOPERAZIONE. Gli operai interagiscono solidalmente con gli altri operai. È la direzione che deve favorire i rapporti di collaborazione perché ha la responsabilità formale della vita dell'impresa. Mayo giunse a tre conclusioni:

- 1) la produttività può essere incentivata da un miglioramento delle relazioni umane essendo collegato a motivazioni psicologiche.
- 2) La struttura informale presente nei reparti può essere coinvolta nel miglioramento dei risultati → teoria che ha avuto grande impatto.

Le conseguenze in termini pratici furono che si ebbe una maggiore attenzione alle motivazioni individuali del lavoratore e si rilevò l'importanza del contributo della persona.



3) Riconoscimento dell'importanza dei gruppi per l'attuazione delle politiche aziendali.

Quindi abbiamo nuovi approcci teorici, per cui sul ruolo dei dipendenti incidono la composizione dei gruppi di lavoro, l'ambiente di lavoro, l'organizzazione del lavoro.

Si fecero delle analisi sulle personalità dei singoli lavoratori e se ne ricavò la conclusione che erano analizzabili le componenti di personalità degli individui. Queste conclusioni potevano aiutare a risolvere i conflitti che potevano nascere tra i lavoratori → introduzione della psicologia in azienda.

CRITICHE:

Questa scuola venne criticata perché rivestiva con metodo raffinato l'incentivo per aumentare la produttività (in modo subdolo). Il tentativo di mediare la scuola delle relazioni umane e con l'organizzazione scientifica fu fatta dallo STRUMENTALISMO.

Ci sono una serie di tipi di autorità:

- AUTORITA' DI TIPO POLITICO
 - TRADIZIONALE
 - RAZIONALE
 - CARISMATICA (legata alle capacità naturali del soggetto)
- AUTORITA' DI TIPO ECONOMICO (la cui caratteristica è possedere mezzi di produzione).
- AUTORITA' DI TIPO SOCIALE (collegata alle funzioni che si danno ad un soggetto nell'ambito dell'organizzazione).

Furono fatti studi più specifici sullo strumentalismo; sui meccanismi di partecipazione alle organizzazioni, sulla differenza tra organizzazione formale ed informale, sulla differenza tra strutture autoritarie gerarchizzate e strutture democratiche partecipative.

ABRAM MASLOW → per lui ci sono bisogni umani che possono essere ordinati secondo una scala di priorità. Un bisogno diventa motivante quando sono stati soddisfatti i bisogni inferiori. Il nostro agire è un'attività razionale per mezzo della quale si vogliono soddisfare diversi livelli di bisogni.

BISOGNI DI AUTOREALIZZAZIONE (esprimere le proprie capacità)

BISOGNO DI STIMA (vedere riconosciuto il proprio successo)

BISOGNI SOCIALI (appartenere ad un gruppo)

BISOGNO DI SICUREZZA (protezione, stabilità del lavoro)

BISOGNI FISIOLGICI(mangiare, dormire,...)



Maslow creò una scala.

LIMITI

Non è mai stato dimostrato appieno questa teoria e questa gerarchia dei bisogni. Infatti un soggetto può decidere di soddisfare i suoi bisogni non partendo dal basso, ma, per es., aspirando all'autorealizzazione e trascurando parte dei suoi bisogni fisiologici (artista).

SYSTEM THINKING (PENSARE IN TERMINI DI SISTEMA).

Il System Thinking corrisponde ad una scuola di organizzazione nata intorno al 1960.

CHE COSA E' UN SISTEMA?

1. E' UN COMPLESSO DI ELEMENTI TRA LORO COLLEGATI.
2. E' UN PROCESSO NEL QUALE CI SONO INPUT e OUTPUT e PROCESING.

1. SISTEMA COME SISTEMA DI RELAZIONI

Il sistema di relazioni può essere rappresentato da un organigramma che è uno dei tanti sistemi in cui l'organizzazione è strutturata. un sistema formale ovvero un sistema definito formalmente attraverso i documenti dell'azienda → è qualcosa di ufficiale che ha una certa stabilità.

Gli elementi del sistema formale sono:

- ELEMENTI (posizioni)
- RELAZIONI (comando, autorità).

C'è anche un sistema INFORMALE:

- ELEMENTI (persone: dirigenti, responsabili...)
- RELAZIONI:
 - o AMICALI
 - o UMANE
 - o INFLUENZA/POTERE.

Il sistema è ciò che viene definito. Non è evidente la sua struttura; dipende dalle regole attraverso le quali viene rilevato il sistema. (es. se prendo in considerazione le regole formali ho un sistema formale; se prendo in considerazione le regole di competenza ho un sistema che definisce le competenze).



Ci sono due grandi campi di definizione del sistema

- 1) SISTEMA CON FUNZIONE DESCRITTIVA
- 2) SISTEMA CON FUNZIONE DETERMINATIVA.

1) **F.ne DESCRITTIVA** ➔ serve per illustrare all'esterno la struttura dell'azienda. È un metodo che si avvicina alla psicologia ➔ per descrivere le situazioni non si pone il problema di cambiare.

2) **F.ne DETERMINATIVA** ➔ si stabilisce quale è il sistema aziendale che vorrei realizzare. È un visione più organizzativa.

La scuola delle relazioni umane ha avuto una funzione descrittiva (prende atto delle situazioni). L'organizzazione scientifica del lavoro aveva una funzione determinativa (sperimentava e non prendeva in considerazione le relazioni umane).

STRUTTURA DI SISTEMA ➔ è un sistema stabile di elementi più relazioni che dipendono dal mercato che segue.

È STABILE quindi deriva dal fatto che all'interno del sistema esistono meccanismi di autoregolazione. Quello che distingue il sistema della struttura è proprio l'autoregolazione.

Il SISTEMA è stabile ma non è stabilità immobile ma deriva dalla presenza di meccanismi di autoregolazione che mettono in relazione le entrate e le uscite del sistema e cercano di mantenere l'equilibrio.

La STRUTTURA è in continuo cambiamento e non ha meccanismi di autoregolazione. È un sistema statico, immobile, senza scambi con l'ambiente. Il sistema ha invece scambi di carattere energetico, umano, ecc.. È un'evoluzione della struttura.

CHE TIPO DI CONTROLLO? (DELL'AZIENDA COME SISTEMA)

Se i clienti cambiano di continuo ci sono dei problemi nell'azienda. L'azienda ha delle relazioni che possono essere forti o deboli.

RELAZIONI FORTI: clienti fornitori stabili.

Azienda e clienti/fornitori si condizionano reciprocamente. L'azienda ha un'area che tiene sotto controllo. I confini del sistema organizzativo sono determinati dalla percentuale dei legami forti, quindi da rapporti stabili. Se i clienti e i fornitori sono saltuari i confini sono stretti.

RELAZIONI DEBOLI: spessore dei confini organizzativi (legami deboli).

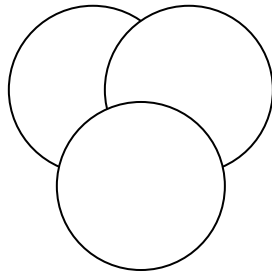
* 3 imprese con i propri confini dati dai rapporti stabili con l'esterno.



LEAVITT: sosteneva come alla base del successo delle imprese c'erano i rapporti stabili con i clienti e con i fornitori. Senza di questi non c'è né profitto né azienda.

Le aziende hanno successo perché ampliano la loro dimensione organizzativa.

2000
RAPPORTI
CARATTERISTICI DI
UN'ECONOMIA SVILUPPATA



C'è rilevanza dei rapporti di 2° ordine indiretti. Fornitori e clienti sono comuni a più aziende.

Hanno importanza rilevante per l'ampliamento dell'impresa a livello locale.

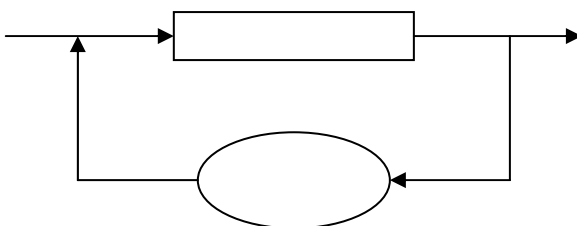
Quando assumo questa relazioni individuo la struttura del sistema. Il meccanismo di autoregolazione del mercato è il prezzo che conduce alle curve.

2 grandi categorie → distinzione tra analisi strutturale e analisi delle strutture.

ANALISI DELLE STRUTTURE → si basa sul concetto dell'analisi descrittiva → si descrive la struttura e/o il sistema. Presuppongo che esistono delle strutture cioè esiste una ed una sola struttura (è qualcosa di oggettivo).

ANALISI STRUTTURALE → parte dal presupposto che il tipo di struttura o sistema debba essere individuato dallo strumento di analisi (analisi determinativa).

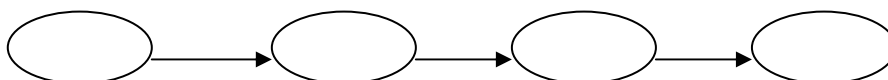
SISTEMI DI INSIEME DI INPUT E OUTPUT

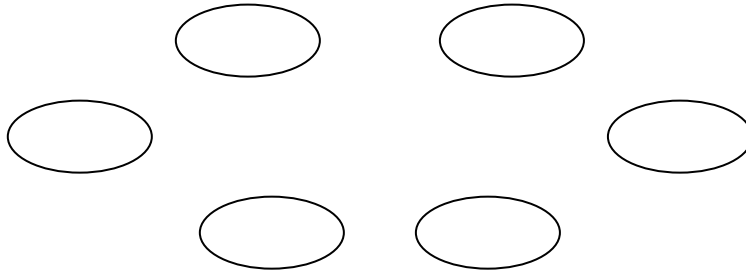


In base alle vendite faccio gli acquisti.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE → **MULTI - SISTEMA** → diversi sistemi tra loro coordinati possono essere collegati insieme.

Non è un unico sistema, ma un

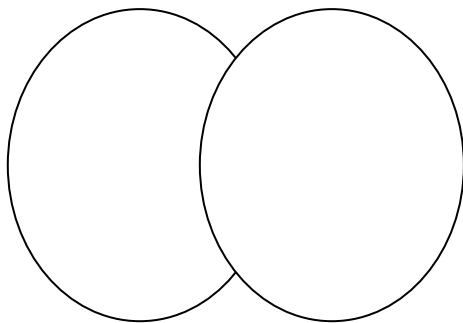




Insieme di controlli orientato verso una certa direzione.

Ci possono essere dei problemi → per es.: il sistema può tornare indietro.

Le organizzazioni complesse sono dei sistemi → multi sistema → multi stabilità (diverse condizioni di stabilità). I problemi che derivano dalla multi stabilità sono gli scompensi di gestione dovuti al fatto che il sistema di controllo sono complessi. Non è sufficiente la teoria strutturale a descrivere un'azienda. Bisogna avere degli obiettivi.



APPROCCIO CONTINGENCY

Nasce negli anni 70; in seguito allo shock petrolifero, vi fu una grossa tensione sindacale e sociale (68 e movimenti sindacali). Questi fenomeni rendevano il mercato instabile.

Il problema di tutti i dirigenti e delle aziende era quello di programmare, dovevano agire in modo contingente, cioè agire rapidamente. Si utilizzano due diversi modi:

1. il metodo dei casi.
2. la teoria delle decisioni.

1. **METODO DEI CASI** → nessun caso è uguale all'altro, si usa nell'ambito metodologico e si basa su due caratteristiche:



- a. Tutti gli eventi sono irripetibili, per la loro complessità, le situazioni di mercato (aziendali) non si ripetono mai allo stesso modo; la probabilità che un caso si ripeta con le condizioni precedenti è nullo o quasi nullo.
 - b. Ogni decisione presa in azienda provoca dei cambiamenti che sono irrevocabili, ogni decisione presa dai managers provoca delle modifiche e queste sono irreversibili; se un manager prende una decisione sbagliata non può tornare indietro, può prendere solo un'altra decisione che cambia la situazione.
2. **TEORIA DELLE DECISIONI** → si usa in ambito aziendale e si basa anche sulla teoria dei giochi, le decisioni devono essere prese il più velocemente possibile.
3. **LA LOGICA CONTINGENCY** dice che le decisioni devono essere prese in tempo reale → CARPE DIEM. Da questa teoria nasce la figura del "ONE MINUTE MANAGER". Il manager deve prendere le decisioni subito, ma segue un metodo sintetico (veloce). Occorre velocizzare i tempi di decisione. Modello elaborato da due ricercatori. Studiando gli atteggiamenti dei dirigenti, si sono chiesti quale fosse il modo migliore per dirigere, hanno rilevato due orientamenti prevalenti:
- Orientamento del dirigere verso il problema del personale.
 - Orientamento del dirigere verso il problema della produzione.

MODELLO DI BLACKEMOUTON

1:3		3:3
1:1		3:1

Nel quadrante 1:1 → il dirigente non è interessato né alla produzione né al personale.

Nel quadrante 3:1 → è elevato l'interesse del dirigente per la produzione.

Nel quadrante 1:3 → il dirigente predilige gli aspetti interpersonali e ha scarso interesse per la produzione.

Nel quadrante 3:3 → il dirigente ha un elevato interesse sia per la produzione che per il personale.



Da questo studio è emerso che i dirigenti di successo sono quelli dell'area tratteggiata che perseguono un o l'altra linea o entrambe con la maggiore precisione possibile. È importante effettuare una gestione sul momento con la massima decisione possibile. Questa teoria evidenzia come sia importante prendere decisioni perciò è una teoria attuale a tuttora.

Ha avuto una grossa influenza sull'organizzazione in generale, le classiche teorie diventavano inopportune quindi occorreva proteggere e studiare strutture organizzative in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti.

Gli studiosi hanno individuato tre tipi di organizzazione:

- 1) ORGANIZZAZIONE PER MATRICE
- 2) ORGANIZZAZIONE PER PROGETTI
- 3) ORGANIZZAZIONE PER GRUPPI

1) ORGANIZZAZIONE PER MATRICE

O=area di intervento contemporaneo.

I "cerchietti" sono i punti di incontro delle funzioni e si creano delle aree di intervento temporaneo. Questa struttura richiede una elevata capacità di coordinamento. I vantaggi sono

FLESSIBILITA',

l'INTERFUNZIONALITA';

il fatto di favorire nei dipendenti AUTONOMIA E

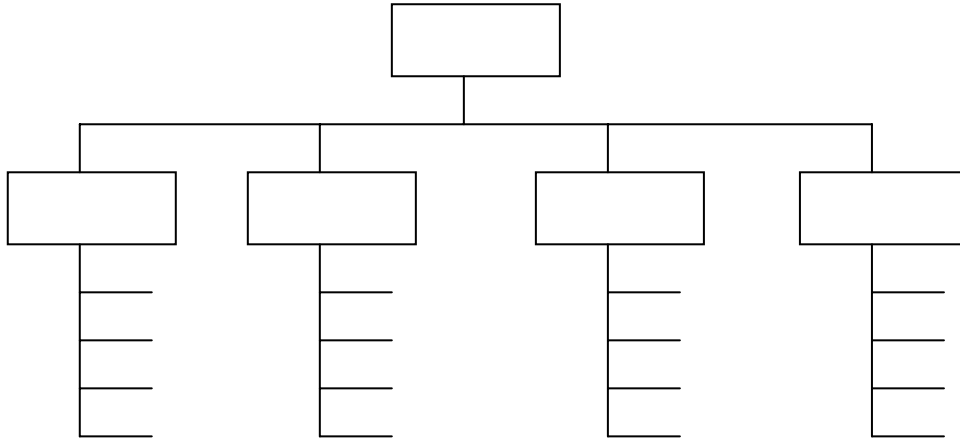
PROFESSIONALITA' ➡ hanno il pregio di orientare tutti i livelli della cooperazione.

Gli svantaggi sono:

- LA DIFFICOLTA' DI IMPLEMENTAZIONE ➡ di costruzione, dovuta alle situazioni di doppio comando e doppia dipendenza; questo fatto può creare problemi perché i lavoratori sono potenzialmente in conflitto.
- Può creare forti SOVRACCARICHI DECISIONALI e di COORDINAMENTO.



2. ORGANIZZAZIONE PER PROGETTO

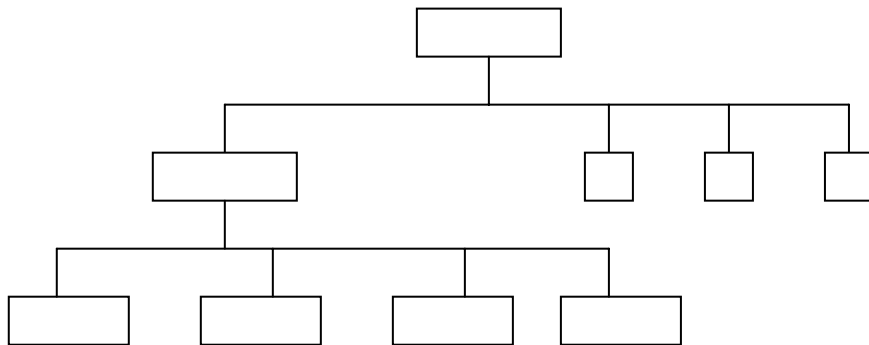


Il capo progetti preleva le persone più adatte, sono responsabili di un singolo progetto dall'inizio alla fine e utilizzano un personale appartenente alle diverse linee funzionali per un certo periodo.

Vi sono due strutture per progetto:

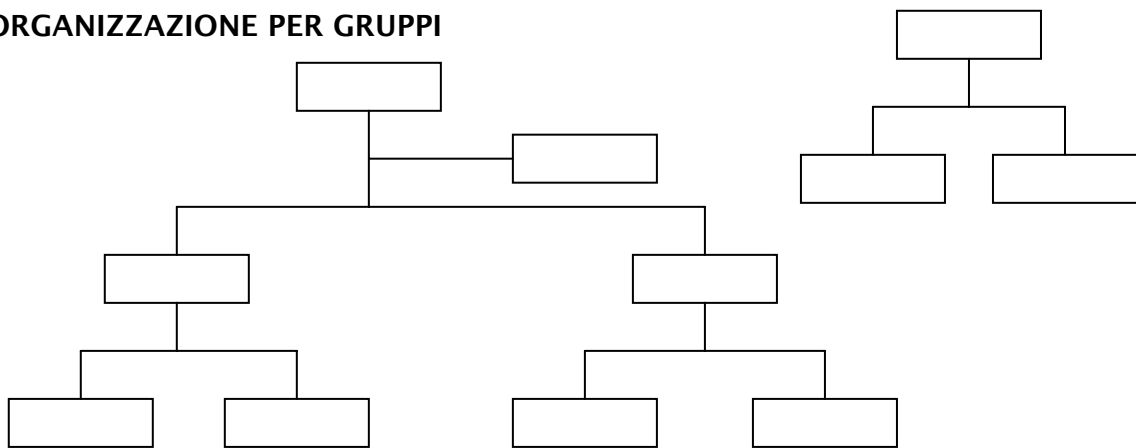
- a. S. DEBOLE
- b. S. FORTE

1. **STRUTTURA DEBOLE** → al capo progetto è affidato un compito di pianificazione, coordinamento e controllo, limitatamente allo specifico progetto, ma senza assegnazione gerarchica di risorse a tempo pieno. Il capo progetto guida queste risorse umane non con il comando ma con la sua influenza; egli lavora per conto della direzione da cui dipende; di solito il capo progetto è responsabile sui costi, sulla qualità del prodotto e sui tempi d'avanzamento. **SVANTAGGI** → sono nell'ambiguità e nella difficoltà del ruolo del capo progetto perché non segue un controllo diretto sulle risorse a cui fa affidamento.
2. **STRUTTURA FORTE** → le risorse necessarie sono assegnate in modo stabile ai diversi progetti e sotto la diretta responsabilità del capo progetto. A livello centrale rimangono le gestioni delle risorse comuni. I capo progetti dipendono dalla direzione generale, che svolge un modo di assistenza e di coordinamento; in questa struttura i capo progetti hanno una responsabilità autonoma e questo riduce l'ambiguità del ruolo dei capo reparti. Lo **SVANTAGGIO** è che vi possono essere degli sprechi di risorse, duplicazione di risorse e attività.



Queste strutture vengono usate molto spesso nelle aziende, l'organigramma gerarchico - funzionale è solo un fotocopia dell'azienda in realtà varia.

3. ORGANIZZAZIONE PER GRUPPI



Distaccare le persone dalle funzioni temporanee e formare i gruppi. Il fattore chiave è la motivazione dei singoli partecipanti, le prestazioni richieste sono prestazioni eccezionali, vengono richieste in più con lo straordinario.

FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTI

FUNZIONI:

- AMMINISTRATIVA
 - DI PRODUZIONE
 - COMMERCIALE
- } TRIPARTIZIONE IN AREE



La funzione approvvigionamenti è un derivazione della funzione amministrativa. Più le aziende hanno dimensioni grandi, più si ha distribuzione di funzioni.

FUNZIONE AMMINISTRATIVA

Questa funzione nasce con l'azienda.

EVOLUZIONE DELLA FUNZIONE AMMINISTRATIVA ➔ dal 1920 questa funzione subisce delle profonde trasformazioni. Nel 1929 ci fu una grande crisi, l'offerta era maggiore della domanda, c'era un eccesso di produzione che andava smaltito attraverso la vendita. La necessità di trovare nuovi mercati e nuovi clienti fa sì che l'amministrazione si specializzi sempre più e nasce così la funzione commerciale (MARKETING).

Durante la 2° Guerra Mondiale accade che le forze produttive (ragazzi dai 20 ai 40 anni) andarono in guerra e divenne crescente la necessità di sostituire la forza-lavoro degli uomini con le donne che entrarono in azienda ➔ occorre sviluppare politiche di personale diverse ➔ si sviluppa l'ufficio personale (selezione e ricerca del personale, turni di lavoro,...). L'azienda cambia la propria struttura amministrativa.

2° dopo guerra ➔ si sviluppa l'industria chimica, delle materie plastiche. Si intensificano la ricerca e sviluppo (RICERCA E SVILUPPO).

ANNI '70 ➔ ripercussioni: il prezzo del greggio crebbe. A livello aziendale si pose un dilemma:

- contenere il prezzo al consumo della benzina;
oppure
- ribaltare il prezzo a valle (sui consumatori).

Si cercò di lavorare per aree aziendali che permettevano di risparmiare per poter spendere nel petrolio e mantenere costante il prezzo-consumo del petrolio.

Si sviluppa la funzione FINANZA.

Anni '80 ➔ rivoluzione aziendale ➔ ingresso dell'informatica in azienda a tutti i livelli.

La funzione amministrativa è la madre di tutte le altre funzioni aziendali ed è la madre dell'ufficio acquisti, ossia delle FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTI (➔ si occupa di far giungere in azienda, nel tempo e nel luogo con i costi determinati con le modalità determinate, tutti gli input materiali ed immateriali).



L'azienda quindi decide sempre più spesso di andare sul mercato a comprare gli input che gli servono per il processo produttivo, no produce più tutto al suo interno.

L'ufficio acquisti oggi deve esser capace di comprare tutti gli input, cioè la funzione approvvigionamenti diventa complessa e deve gestire in un'ottica strategica tutti gli approvvigionamenti aziendali.

CLASSIFICAZIONE DEGLI ACQUISTI

- BENI STRUMENTALI
- MATERIE PRIME
- PRODOTTI E COMPONENTI STANDARDIZZATI
- PRODOTTI E COMPONENTI SPECIALI
- LAVORAZIONE SU COMMESSA O CONTO LAVORAZIONE
- SREVIZI
- MATERIALI DI USO GENERALE

VALUTAZIONE DEGLI ACQUISTI

Bisogna considerare:

- OGGETTO DELLA FORNITURA
- CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL FORNITORE
- CONDIZIONI DI MERCATO
- VINCOLI AL CAMBIAMENTO DELLA FONTE DI APPROVVIGIONAMENTO

Ovviamente in queste scelte l'ufficio acquisti è aiutato da una serie di collaboratori.

COMPITI TRADIZIONALI DELLA FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTI

- Soddisfare il fabbisogno nei tempi prefissati.
- Evitare scostamenti qualitativi.
- Contenere i costi d'acquisto.



orientamento al breve periodo



caratterizzazione come funzione di servizio



NUOVI ASPETTI DI CUI TENERE CONTO:

- Aumento dell'incidenza degli acquisti sul fatturato, dovuto a:
 - ⇒ Deverticalizzazione del ciclo produttivo (le funzioni sono più complesse)
 - ⇒ Cambiamenti sui mercati delle materie prime
 - ⇒ Evoluzione quantitativa degli acquisti.

POLITICHE DI APPROVVIGIONAMENTO

1) DATI STRUTTRALI E DECISIONI D'ACQUISTO

- GRADO DI DIPENDENZA DALL'ESTERNO
- DIMENSIONE DELL'IMPRESA
- CARATTERISTICHE DEL SETTORE DI APPARTENENZA DELL'ACQUIRENTE
- CARATTERISTICHE DEL SETTORE DI APPARTENEZA DEL FORNITORE

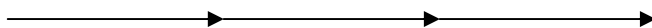
2) SCELTA DEL FORNITORE E DEFINIZIONE DEL RAPPORTO

3) COMPOSIZIONE DEL PARCO-FORNITORI, TENDENZA ALL'AMPLIAMENTO

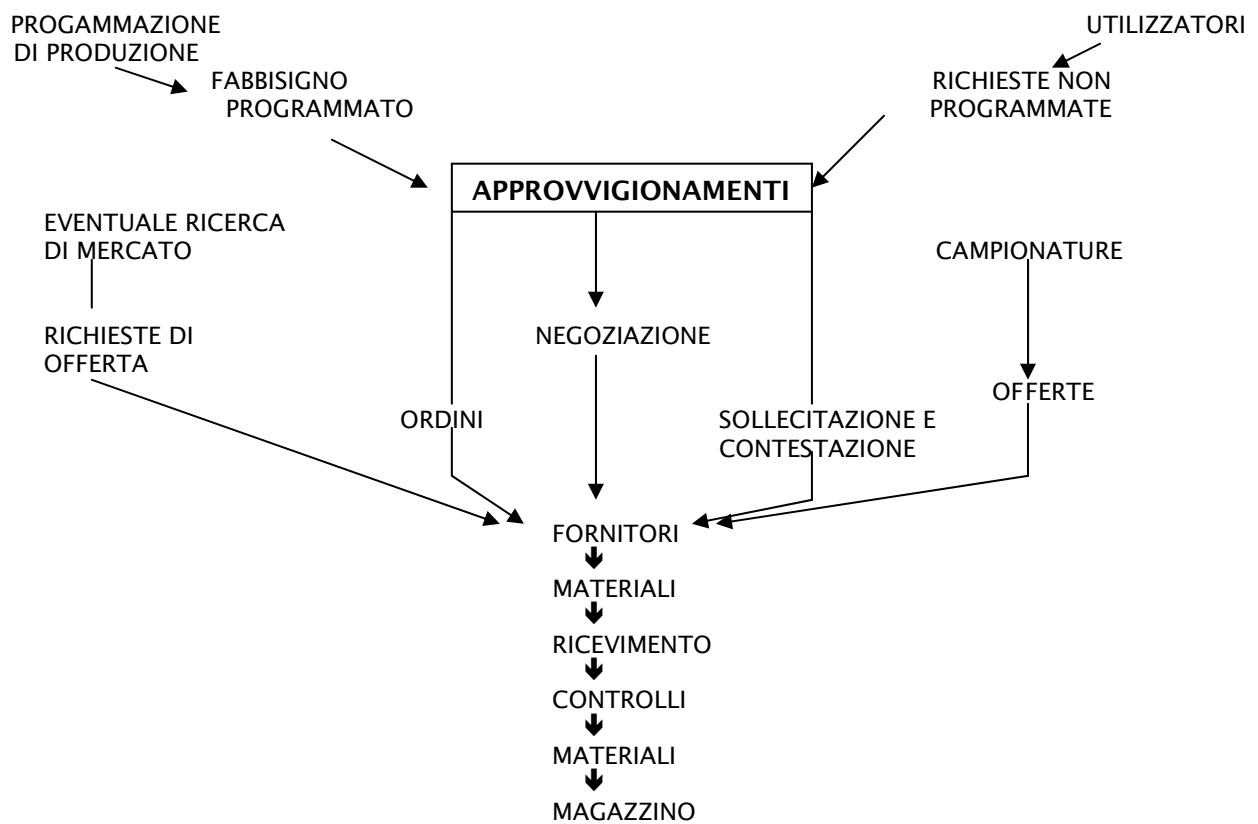
4) INTERVENTI SUI FORNITORI:

- AREA TECNICA
- AREA FINANZIARIA
- AREA MANAGERIALE

Nell'ambito delle variabili dimensionali si rileva:



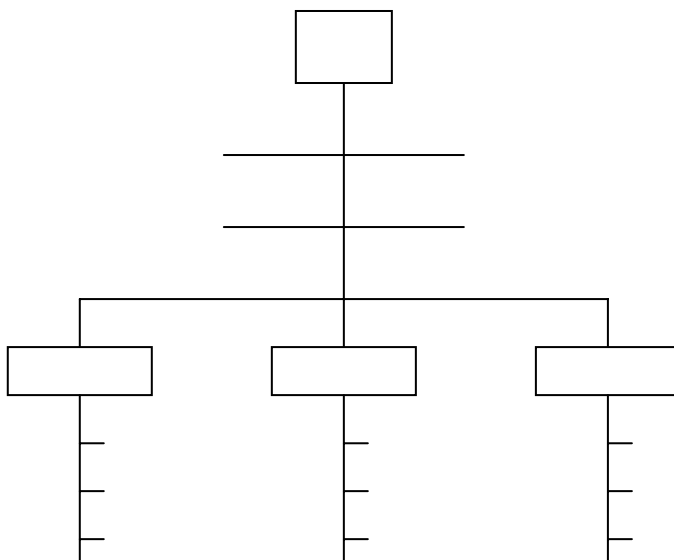
- AUMENTO DEL POTERE CONTRATTUALE
- AMPLIAMENTO DELLE POSSIBILITA' DI ACCEDERE AI FORNITORI EVITANDO INTERMEDIARI
- EFFETTO "IMMAGINE" A FAVORE DEL FORNITORE
- RIDUZIONE NELL'ACQUISTO DI PARTICOLARI STADARDIZZATI
- AUMENTO DEGLI ACQUISTI DI PARTICOLARI SPECIALI
- RIDUZIONE DEL CONTO / LAVORAZIONE.



APPROCCIO STRATEGICO

La strategia è un insieme di obiettivi a medio / lungo termine per raggiungere un determinato risultato. Nasce la struttura divisionale.

STRUTTURA DIVISIONALE





Compiono le divisioni al cui interno ci sono delle funzioni (Amm., Prod., Mark.). Distinzione tra gestione strategica e operativa. Si dice che questo modello abbia una flessibilità:

- OPERATIVA
- STRUTTURALE

FLESSIBILITA' OPERATIVA → questo modello riesce ad adeguarsi meglio alle richieste del mercato perché ogni divisione ha una propria capacità di decidere.

FLESSIBILITA' STRUTTURALE → come struttura permette di scorporare le parti aziendali che non sono produttive (questo non si può fare in una struttura gerarchico - funzionale). Il difetto della struttura divisionale → concorrenza tra le divisioni per accaparrarsi una parte di risorse maggiore. Le decisioni strategiche sono prese dal vertice aziendale → PROBLEMA.

TEORIA DEL TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Nasce intorno agli anni '50 in Giappone. I Giapponesi cominciarono a produrre a prezzi di concorrenza legati ad un'alta qualità del prodotto. Ci si chiese subito che cosa caratterizzava un qualità così alta:

- 1) i sistemi di produzione erano molto semplici.
 - 2) elevato contenuto pratico espresso in tre concetti fondamentali:
 - a. KANBAN
 - b. KAIZEN
 - c. JIDOKA
- a. **KANBAN** → era una scheda nella quale venivano indicate le caratteristiche le qualità del prodotto che venivano richieste di volta in volta ad ogni posizione dalla posizione che seguiva. Non esisteva il magazzino. La merce era sui carrelli. Contemporaneamente c'è un carrello che va indietro e chiede le materie necessarie per produrre e va avanti con il prodotto da finire → flessibilità operativa.
- b. **KAIZEN** → è il miglioramento continuo del sistema produttivo sia per sopperire all'usura dei beni strumentali sia per aumentare la produttività. Il costo del controllo è sopperito dall'aumento della produttività e dall'aumento della qualità → flessibilità strutturale (sui macchinari e sugli impianti).



- c. **JIDOCKA** → partecipazione delle persone al processo produttivo → al miglioramento del prodotto stesso → responsabilità di squadra → flessibilità operativa.

Il Total Qualità Management si è affermato nelle aziende manifatturiere e poi in quelle industriali cambiando la qualità → due aziende giapponesi: Toyota e Nissan.

C'erano diversi aspetti che concordavano verso un qualità più alta:

- ◆ La risorsa umana era molto precisa nello svolgere il lavoro.
- ◆ Migliore progettazione → studio più accurato della produzione.
- ◆ Continuo miglioramento all'interno dell'aziendale.
- ◆ Le consegne erano caratterizzate dalla puntualità.
- ◆ Qualità commerciale insieme alla qualità tecnica. Al centro dell'azienda c'è il cliente → servizi abbinati al cliente.

La strategia giapponese si basa su:

- ◆ Produrre con il minimo delle scorte, anzi senza scorte.
- ◆ Produrre con il minimo dei difetti → alta qualità. L'ideale sarebbe senza difetti.
- ◆ Produrre con il minimo di documentazione cartacea.
- ◆ Produrre con il minimo delle fermate (è necessario che non si perda il tempo nel modificare il prodotto).

Il TQM ha come centro della teoria il COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE. Da qui nascono i CIRCOLI DI QUALITÀ'. I circoli di qualità hanno la tipica forma ad U.

- Ad **A** entrano ed escono informazioni (tutto ritorna ad **A**).
- I circoli di qualità contribuiscono a creare un efficiente processo di produzione, perché permettono il miglioramento dei beni e dei servizi prodotti.
-

Sono formati da 3-4 persone fino ad un massimo di 10 persone che appartengono alla stessa area (reparto). Queste persone si riuniscono periodicamente per il miglioramento della qualità, del funzionamento dell'impresa, per la razionalizzazione scarti al fine di responsabilizzare il personale esecutivo in quanto la qualità si costruisce in ogni punto del processo, secondo la teoria giapponese.



Quindi ogni dipendente deve tendere al miglioramento della qualità. **A** non è il superiore ma lavora con gli operai: è il responsabile di qualità del circolo. **A** evidenzia se ci sono dei difetti, effettua le programmazioni del lavoro, può determinare dei provvedimenti migliorativi con l'intervento dell'ufficio tecnico. La qualità è il risultato del lavoro di squadra.

Nelle strutture organizzative c'è l'ufficio responsabile della qualità.

Ci sono tre concetti di qualità:

- ◆ DI PRODOTTO
- ◆ DI PROCESSO
- ◆ AZIENDALE

QUALITÀ DI PRODOTTO → rileva gli aspetti progettuali del prodotto, la progettazione del prodotto, controllo della affidabilità del prodotto, se c'è stato l'utilizzo dei materiali idonei. Il controllo del prodotto è fatto dal servizio di collaudo del prodotto.

QUALITÀ DI PROCESSO → considera l'organizzazione del lavoro, gli aspetti tecnici ed organizzativi, le abilità dei dipendenti, la disposizione dei macchinari e il controllo di qualità.

QUALITÀ AZIENDALE → riguarda il modo di operare dell'azienda nel suo complesso, i rapporti con i clienti e con i fornitori, l'addestramento del personale, la correttezza fiscale, il rispetto dell'ambiente. La qualità aziendale viene stabilita da un responsabile a livello strategico. Da qui nasce il concetto dell'assicurazione della qualità che è l'impegno che si prende l'azienda di produrre un prodotto a qualità dichiarata, risarcendo gli eventuali danni. La qualità è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare le esigenze espresse o implicite. Le esigenze da soddisfare sono espresse sotto forma di specifiche tecniche e tolleranze oppure occorre definire i criteri qualitativi applicandoli al controllo interno di fabbricazione e poi al rapporto fornitore-cliente. Esistono concetti di qualità dal punto di vista manuale:

a. **TEORICA** → è il grado di soddisfacimento che le caratteristiche stabilite nella progettazione presentano nei confronti dell'utilizzatore. Rapporto tra quello che io progetto e le esigenze del cliente → **FUNZIONE RICERCA E SVILUPPO** (progettazione teorica).



b. TECNICA → è il grado di conformità che i valori effettivamente riscontrati nelle caratteristiche del prodotto già realizzato presentano nei confronti dei valori stabiliti durante la progettazione (dal prodotto finito alla progettazione) → si controlla se il prodotto finito rispecchia la progettazione → FUNZIONE DI PRODUZIONE.

La qualità tecnica e quella teorica dovrebbero coincidere.

EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITA'

- 1) PASSAGGIO DALLA CONCEZIONE SPECIALISTA (solo del prodotto) AD UNA SISTEMATICA → coinvolgimento di tutte le funzioni rivolte al controllo della qualità.
- 2) PASSAGGIO DAL CONTROLLO SOLO DELLE VARIABILI TECNICHE AL CONTROLLO ANCHE DELLE VARIABILI UMANE.

La qualità ha avuto dei passaggi intermedi:

- ◆ CONTROLLO STATICO DELLA QUALITA' → fatto dall'operatore (operaio) che controlla se stesso di fare bene il proprio lavoro. Negli anni '30 ci si accorse che questo controllo non bastava più, perciò si passò ad un controllo totale negli anni '60. occorre coinvolgere tutte le funzioni aziendali (di PRODUZIONE, COMMERCIALE e AMMINISTRATIVA) → LA QUALITA' DIVENTA UN FATTO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE.
- 3) PASSAGGIO ULTERIORE: COMPANY WIDE CONTROL QUALITY → si passa dalle variabili tecniche a quelle umane. Dal controllo tecnologico all'aspetto umano all'interno dell'azienda. Diventa importante la soddisfazione del cliente. Non è un concetto statico, ma dinamico perché la qualità deve essere continuamente migliorata. La strategia che deve essere applicata non è a breve termine ma a lungo termine e coinvolge tutte le risorse. Per questo occorre addestrare il personale. Perseguendo la qualità aumenta la produttività. Il costo della non qualità è maggiore di quello della qualità.

I fattori che devono controllare la qualità sono (le 5 m):

- ◆ MATERIE PRIME
- ◆ METODI PRODUTTIVI
- ◆ MACCHINE
- ◆ MANODOPERA
- ◆ MODI DI OPERARE (ottimizzazione del posto di lavoro)



Quali sono i costi della qualità?

La contabilità analitica o industriale si occupa di determinare i costi della qualità.

I costi sono di tre tipi:

- a. DI PREVENZIONE
- b. DI CONTROLLO
- c. DI DIFETTI

FUNZIONE MARKETING

Si calcola tra la funzione commerciale e la distribuzione.

Nella funzione commerciale sono prevalenti gli aspetti amministrativi (rapporti con i clienti e i fornitori), mentre il marketing ha qualcosa di più; si occupa di promuovere e influire sulle scelte dei consumatori. La distribuzione è il rapporto tra l'impresa e il mercato (funzione strategica). Inizialmente la funzione commerciale era un ufficio di clienti e fornitori che teneva i rapporti con gli acquirenti e i futuri dipendenti. La funzione commerciale era collocata sotto la funzione amministrativa, controllava gli acquisti e le vendite e controllava i pagamenti e le riscossioni. Oggi l'ufficio commerciale è distinto dall'amministrazione perché è emersa la possibilità di promuovere le vendite, si è ampliato il mercato (nuove possibilità del mercato), si può conoscere il comportamento futuro del consumatore e quindi mi posso adeguare alle sue necessità. Quindi la funzione commerciale si è sviluppata nella funzione marketing con meccanismi di influenza sul consumatore e con un'elaborazione di strategie per essere competitivi in ambito commerciale (pianificazione che prima non era prevista).

Esistono diverse definizioni di marketing:

- È l'insieme di conoscenze, che consentono ad un'impresa di collocare adeguatamente i propri prodotti in diversi mercati avvalendosi degli strumenti a disposizione per raggiungere con efficacia e con efficienza gli obiettivi stabiliti.
- DEFINIZIONE TRADIZIONALE ➔ il termine marketing viene usato per identificare la funzione di raccordo e di interscambio tra l'impresa e il mercato.

Il punto di partenza di questa funzione è il prodotto. Oggi è al centro il consumatore.

L'esercizio dell'attività di marketing comprende quindi:



- La scoperta e l'identificazione dei bisogni e dei desideri dei consumatori.
 - La progettazione e la realizzazione di un prodotto o servizio in grado di soddisfare tali bisogni o desideri.
 - La determinazione dei criteri per fissare il prezzo, promuovere e determinare il prodotto o servizio in questione.
- Il marketing nella sua concezione aziendale tradizionale, è un sistema di attività disegnato per pianificare, attribuire il prezzo, promuovere e distribuire prodotti o servizi che siano in grado di soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti (preferenze dei consumatori sulle quali la funzione marketing fa la sua progettazione. È una funzione collegata alle altre) attuali o potenziali, nonché di far realizzare all'impresa un adeguato profitto → massimizzare le vendite ed i profitti nel medio/lungo periodo.
- DEFINIZIONE DI MARKETING NELLA CONCEZIONE MODERNA ➔ è l'insieme delle attività che servono per individuare a chi vendere, che cosa vendere e come vendere con l'obiettivo di soddisfare i bisogni e i desideri del consumatore da un lato e di creare profitto per l'azienda dall'altro → attività di stimolo della domanda attraverso la pubblicità e l'attività di servizio dato assieme al prodotto per soddisfare il cliente ovunque egli si trovi.

DISTINZIONE TRA L'ATTIVITA' DI VENDITA E QUELLA DI MARKETING

- **ORIENTAMENTO ALLA VENDITA**
- L'enfasi è posta sul prodotto
 - L'azienda prima fabbrica il prodotto e successivamente si pone il problema di come venderlo.
 - L'obiettivo è quello di realizzare elevati volumi di vendita.
 - La pianificazione è di breve periodo e riguarda solo i prodotti e i mercati attuali.
- **ORIENTAMENTO AL MARKETING**
- L'enfasi è posta sui desideri dei clienti.
 - L'azienda prima considera i desideri dei clienti e poi pone il problema di come realizzare e distribuire un prodotto che soddisfi tali bisogni.
 - L'obiettivo è quello di realizzare soddisfacenti profitti.



- La pianificazione è di lungo periodo e riguarda i nuovi prodotti, i nuovi mercati e lo sviluppo futuro dell'impresa → è importante il rapporto fra domanda e offerta. Le 4 P sintetizzano le problematiche del marketing:
 - ◇ **PLACE** ➔ distribuzione nel tempo e nello spazio.
 - ◇ **PRICE** ➔ (prezzo) l'azienda deve fissare un prezzo adeguato tale da far raggiungere un profitto adeguato.
 - ◇ **PROMOTION** ➔ (promozioni, pubblicità) per conoscere il prodotto sul mercato.
 - ◇ **PRODUCT** ➔ (prodotto) adeguato alla domanda del mercato.

La domanda (D) e l'offerta (S) sono influenzate dalle condizioni ambientali in cui si trova. La domanda e l'offerta influenzano il prezzo.

Se $D > S$ → i bisogni dei consumatori sono maggiori dell'offerta del produttore. Coloro che producono sono stimolati a produrre di più, non fanno miglioramenti, ma fanno la standardizzazione del prodotto → NE' MIGLIORAMENTI NE' RINNOVAMENTI DEL PRODOTTO.

Se $S > D$ → esistono delle difficoltà di collocazione del prodotto sul mercato. Alcune aziende devono lasciare il mercato o cambiare il loro ruolo nel mercato. Siccome c'è surplus modificano il prodotto per fargli assumere caratteristiche specifiche.

Si ha un rinnovamento del prodotto per stimolare la domanda, quindi abbiamo una maggiore complessità del processo produttivo che riguarda non solo la funzione di produzione o di ricerca e sviluppo, ma anche la funzione di marketing. A questo punto inizia la prima fase del prodotto.

1. **INTRODUZIONE DL PRODOTTO** ➔ alti costi di marketing perché bisogna immettere un prodotto nuovo sul mercato che i clienti non conoscano.
2. **SVILUPPO DEL PRODOTTO** ➔ forti investimenti ma il costo di pubblicità viene ammortizzato dalle vendite → espansione della distribuzione.
3. **MATURITA'** ➔ il prodotto viene rivisto, allargamento delle gamma del prodotto; viene affiancato al prodotto una serie di servizi forniti dal cliente.
4. **DECLINO DEL PRODOTTO** ➔ basso rapporto tra pubblicità e vendite; si cercano nuovi canali di distribuzione o si fanno nuove ricerche di prodotto.



Sia il produttore che il consumatore manifestano alcune caratteristiche controllabili ed altre non controllabili. L'azienda deve tenere conto delle condizioni ambientali, delle caratteristiche della popolazione. Gli obiettivi sono diversi da azienda ad azienda. Anche le risorse finanziarie influenzano il marketing. Bisogna considerare le dimensioni dell'impresa:

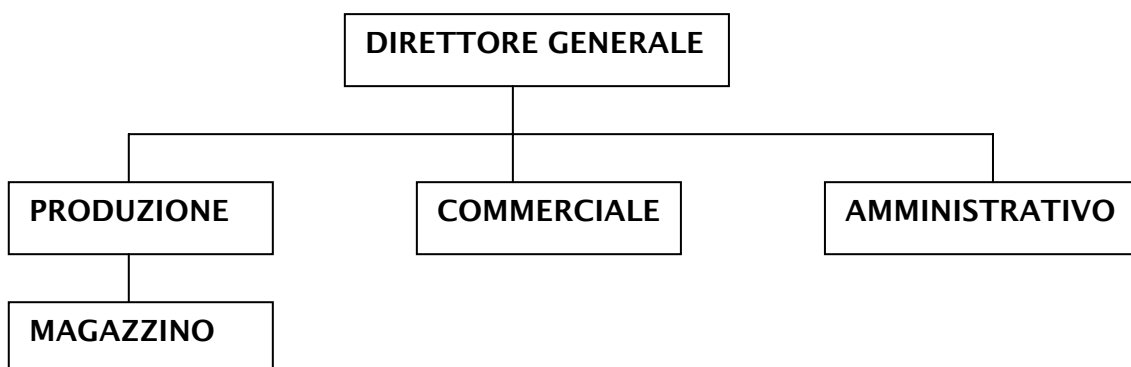
- ◇ PICCOLA ➔ proprietario cerca di personalizzare il proprio rapporto con i clienti; può offrire servizi che come singolo titolare può offrire.
- ◇ MEDIA ➔ c'è il settore distributivo con il personale; il vertice aziendale controlla in modo indiretto.
- ◇ GRANDE ➔ la promozione viene attraverso la pubblicità; rapporto del tutto indiretto con il consumatore.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE APPLICATA AL MARKETING

UNITA' DI COMANDO ➔ ogni punto di vendita ha una sua competenza territoriale o un certo settore di consumatori. Se questo non c'è i diversi punti di vendita si fanno concorrenza ➔ non c'è un controllo a livello strategico ➔ operano in modo scoordinato se c'è adeguatezza nell'area di controllo. Se l'area è troppo grande non c'è più un rapporto diretto con i clienti. Occorre che ci sia un rapporto adeguato (7-8-10 posizioni), linee di comunicazione tra l'azienda produttrice e i punti vendita. Non ci devono essere troppi passaggi.

FUNZIONE LOGISTICA

La funzione logistica è uno sviluppo della funzione tecnico-produttiva, è una funzione di tipo matematico-formale e di tipo organizzativo.

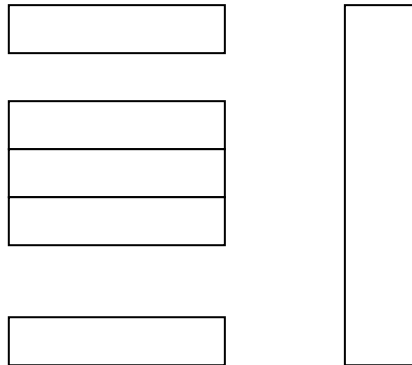




Nella sua definizione primitiva la funzione logistica è nel magazzino → LOGISTICA OPERATIVA:

- SISTEMA COMPLESSO
- SISTEMA A.B.C.

SISTEMA COMPLESSO



SISTEMA A.B.C.



CURVA DI PARETO

Le scorte sono divise in tre classi che corrispondono a 1/3 di articoli ciascuna (3 parti)

Il sistema **A.B.C.** è un sistema di semplificazione della logistica dei materiali. È un metodo che riguarda la gestione delle scorte.

A = articoli di valore unitario elevato.

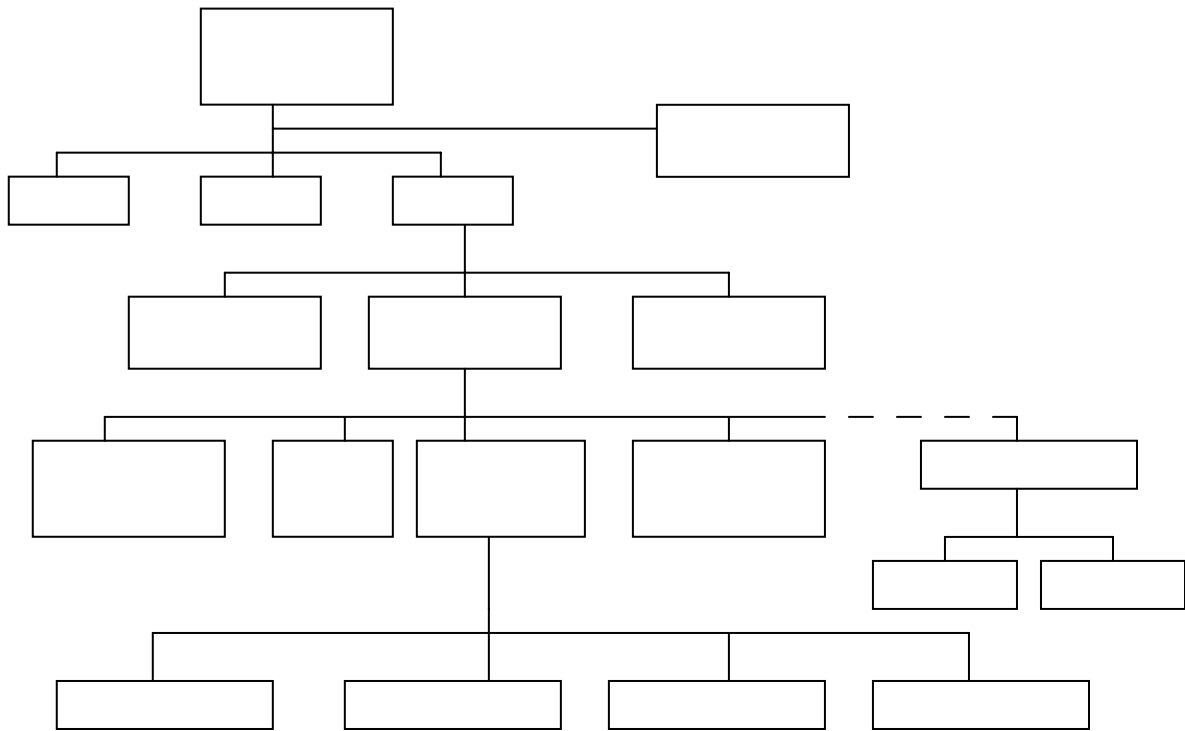
Gli articoli di tipo **A** sono gestiti con procedure personalizzate.

C = articoli di valore unitario basso.

Gli articoli di tipo **C** sono di numerosità più grande.



LOGISTICA COME “FUNZIONE”

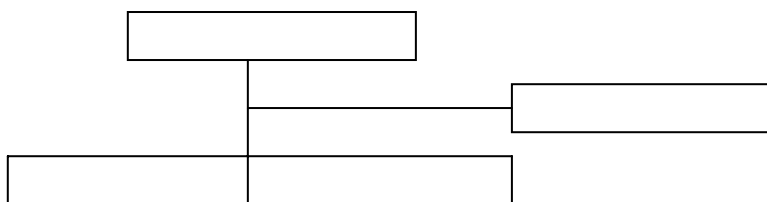


La funzione logistica non riguarda solo la movimentazione fisica del magazzino.

COLLAUDO:

- a. È un *collaudo di prodotto* → qualità di prodotto. Si assicura solo la qualità del prodotto che collaudo. (il prodotto deve corrispondere agli standard di prodotto).
- b. È anche un *collaudo di processo* → controllo di qualità della lavorazione.
- c. *Controllo della qualità aziendale* → assicurazione di qualità; è gestita dal direttore generale. (l'azienda dà la garanzia al cliente).

LOGISTICA STRATEGICA





La funzione che sviluppa i programmi e gli indirizzi logistici.

La funzione logistica sottomette il processo di decisioni a considerazioni di spostamento di materiali non a considerazioni a carattere economico finanziario.

La logistica condiziona le altre funzioni nelle scelta.

DOVE SI COLLOCA IN GENERALE IL MAGAZZINO?

- Sotto la produzione;
- Sotto il commerciale;
- Sotto l'amministrativo.

Nel settore manifatturiero il magazzino dipende dalla produzione.

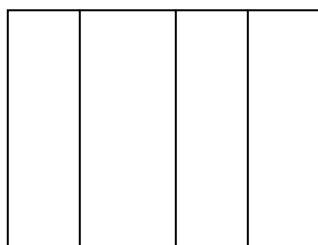
Nei settori commerciali o in quelli in cui c'è la distribuzione il magazzino dipende dal commerciale.

Nella grande distribuzione il magazzino dipende dall'amministrativo (es. supermercati).

MOVIMENTAZIONE DELLE INFORMAZIONI E DELLE IDEE

La logistica ha la sua rilevanza: l'elemento logistico rilevante è il TEMPO. L'obiettivo principale delle aziende è il TIME TO MARKET → insieme delle tecniche e dei ragionamenti ad abbreviare i tempi tra la nascita di diligenza di mercato e il suo soddisfacimento attraverso la produzione del bene richiesto.

PRIMA DEL TIME TO MARKET



Andamento logico.

DOPO IL TIME TO MARKET

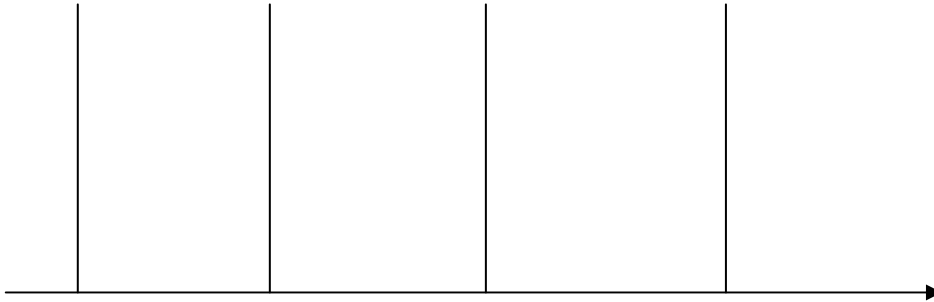


Le fasi interagiscono tra loro. Sono fatte in contemporanea. Si abbrevia il tempo; è un ciclo continuo.



DIREZIONE STRATEGICA

L'analisi strategica collega la disposizione ad un quadro generale.



BREVE PERIODO → andamento altalenante; forte connotazione aziendale (eliminazione delle eccezioni). Il controllo deve tener conto di una certa tolleranza.

MEDIO PERIODO → andamento logistico.

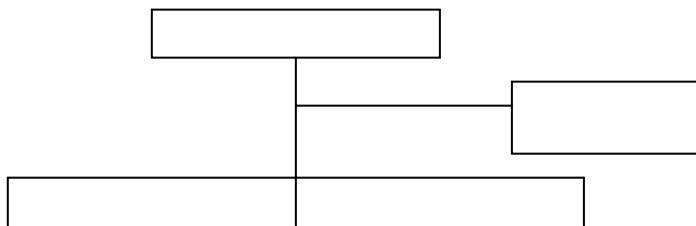
LUNGO PERIODO → le possibilità sono varie.

RICERCA E SVILUPPO

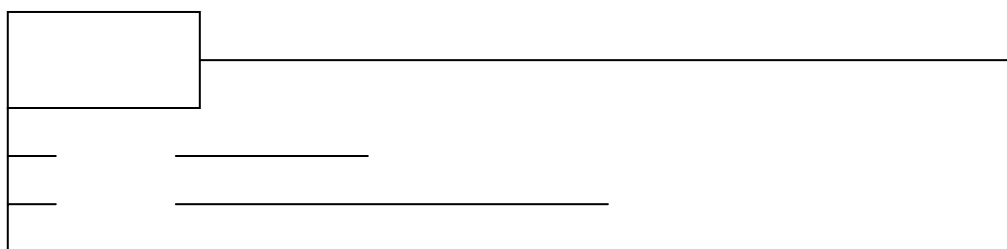
Ricerca di carattere applicativo. Prevalentemente è un processo di IMITAZIONE.

TIPI DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE

1. funzione di PROJECT MANAGER → può essere inserita in qualsiasi tipo di struttura organizzativa. È una struttura temporanea.



2. struttura per progetti (o per capi-progetto).

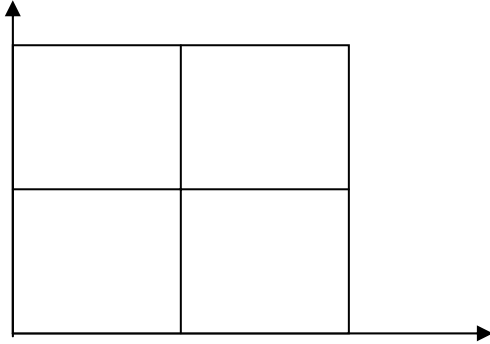




È una struttura dinamica → si modifica continuamente.

La funzione ricerca e sviluppo pone il problema dell'innovazione delle aziende.

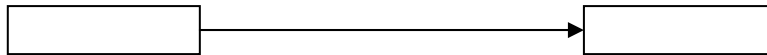
Classificazione delle medie aziende → distingue l'attività per la ripetitività e il contenuto innovativo: 4 tipi di impresa



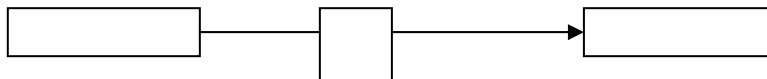
DIREZIONE STRATEGICA

La strategia è l'arte di prendere decisioni che consentono di superare problemi molto grandi con poche risorse.

CARATTERISTICHE DEL PENSIERO STRATEGICO



È una logica operativa; le risorse vengono indirizzate al raggiungimento di un certo obiettivo. Nella logica strategica faccio un giro più lungo perché c'è un ostacolo; cerco di arrivare all'obiettivo economizzando le risorse.



È una strategia indiretta ma pericolosa perché non arrivo direttamente all'obiettivo; ma comporta un certo rischio che però può essere calcolato.

STRATEGIE AZIENDALI → si giocano sui grandi temi di esempi di strategie organizzative.

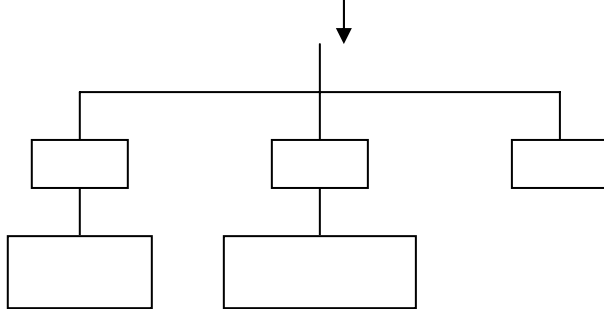
- *ACCENTRAMENTO / DECENTRAMENTO*
- *INTERNALIZZAZIONE / ESTERNALIZZAZIONE*

Fare produzione al proprio interno

Nel m/l periodo devo fare un ragionamento strategico.



- *INTEGRAZIONE / DIVERSIFICAZIONE*



Integrare le funzioni non portò a risultati positivi. Ogni posizione deve essere diversificata e se si vuole integrare deve farlo attraverso lo STAFF ON LINE.

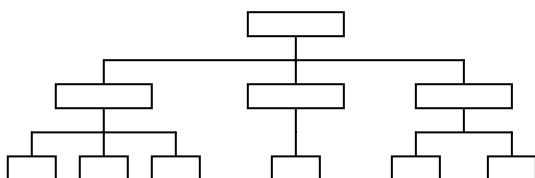
EFFICIENTE
STRATEGIE EFFICACE
ADEGUATA

La strategie non deve essere né EFFICIENTE, né EFFICACE ma ADEGUATA.

ADEGUTEZZA → rapporto fra le RISORSE e gli OBIETTIVI

SISTEMI INFORMATIVI

1. La pluralità degli schemi organizzativi all'interno di un'organizzazione ha diversi obiettivi.

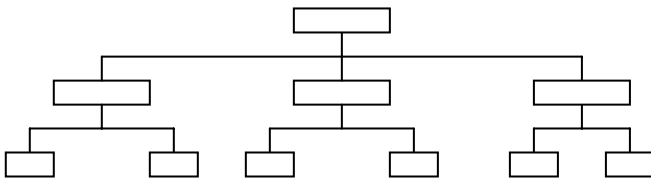


Schema del sistema informatico → il sistema informativo si sovrappone ad sistemi.

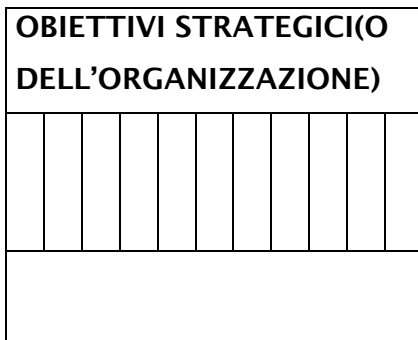
2. il sistema informativo fa parte del sistema di NETWORKING.



3. diversificazione delle informazioni, dei livelli informativi.



MAPPE COGNITIVE



Il sistema informativo più coerente è il sistema informativo intermedio, cioè il **B**.

A, B, C sono interconnessi perché devono tenere conto gli uni degli altri.

Ogni livello richiede il suo numero e tipo di informazioni. All'interno di un'azienda esistono tanti sistemi informativi ognuno dei quali segue una sua logica.