L'impresa

Il sistema impresa

- L'impresa come sistema
- Le principali funzioni aziendali
- I principali processi aziendali
- La catena del valore

L'impresa come sistema

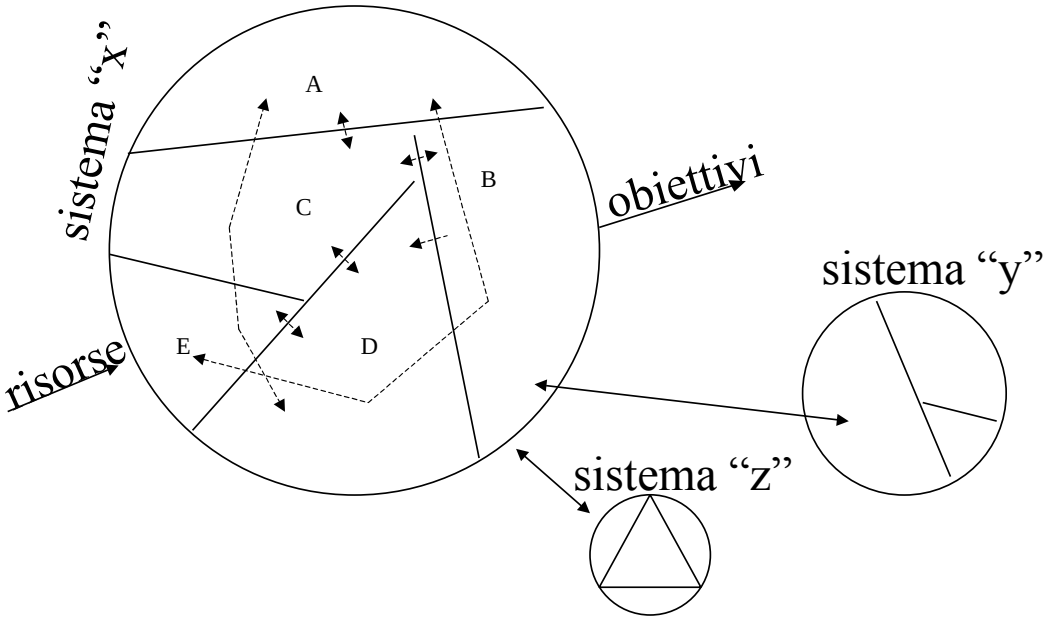
Un sistema è un insieme ordinato di parti e di relazioni che tende naturalmente o è programmato al raggiungimento di un fine.

Le condizioni per qualificare l'impresa come sistema sono:

a) Insieme di parti: la presenza di più componenti materiali o immateriali

b) Insieme relazionale: l'interdipendenza e la comunicazione tra le parti

c) Insieme finalizzato: l'attivazione di relazioni finalizzate agli obiettivi del sistema



Sistema impresa e ambiente

Task environment

Ogni impresa occupa una spazio nel *sistema della società* ed in particolare occupa uno spazio nel settore dell'economia in cui è entrata ed ove per statuto vuole operare e competere: tale ambiente si dice *ambiente specifico dell'impresa* (o *task environment*).

Nel task environment l'impresa entra in relazione con le seguenti forze competitive:

- fornitori;
- clienti;
- concorrenti diretti;
- potenziali entranti;
- prodotti complementari e sostitutivi;
- organizzazioni "interessate" al settore (editoria) o a-specifiche del settore ma influenti (amministrazioni pubbliche).

General environment o *ambiente generale* ove si colloca il settore di attività economica in cui opera l'impresa.

Fare impresa: trasformazione e informazione

AMBIENTE → Input → TRASFORMAZIONE → Output → AMBIENTE

← informazione (feedback)←

"Il processo di trasformazione e il fine di detto processo non nascono spontaneamente … si definiscono in relazione ai bisogni da soddisfare … il *sistema della società* è tutt'attorno all'impresa".

"Le imprese nascono per servire; per essere funzionali non solo allo specifico scopo ad esse attribuito dal fondatore, ma anche per soddisfare bisogni non egoistici, propri di collettività numerose, cioè bisogni sociali".

Fare impresa comporta operazioni nelle quali intervengono più persone: proprietari (funzione di governance), manager (funzione di management), lavoratori; secondo una gerarchia piramidale.

Sistema meccanico vs. organico

Macchina concepita e realizzata per operare secondo schemi e procedure rigidamente e deterministicamente fissate (Taylor):

- indipendenza dagli stimoli dell'ambiente esterno (sistema chiuso)
- comportamento e dinamica completamente prevedibili, con la codificazione minuziosa delle regole
- separazione tra momento decisionale (affidato alla direzione) e momento esecutivo (lasciato alle maestranze)

Organismo che opera in un ambiente ad elevata varietà, variabilità e indeterminatezza:

- stretto legame con l'ambiente da cui assorbe le risorse necessarie alle sue necessità di sopravvivenza
- struttura articolata in organi diversi che si modificano e si specializzano come reazione alle sollecitazioni ambientali
- stile direzionale di partecipazione / coinvolgimento con forti capacità discrezionali e decisionali attribuite ai dipendenti

Sistema meccanico

Produzione stabile con enfasi sull'efficienza

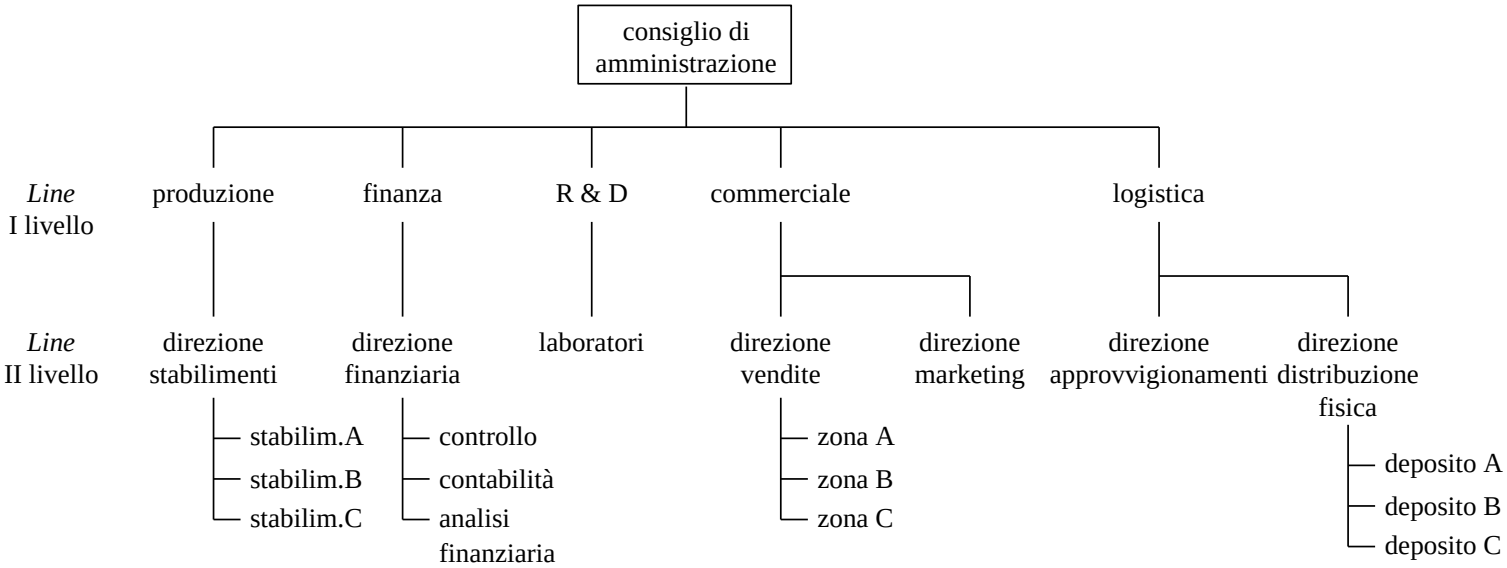
- rigida gerarchia con una forte struttura di autorità
- posizioni lavorative esattamente definite
- elevata regolamentazione delle procedure operative "Bibbia delle tolleranze permesse"
- rigido rispetto dei programmi di produzione con attività di riconciliazione
- differenziazione specialistica dei compiti funzionali
- esatta definizione di diritti, doveri e mezzi assegnati
- forte struttura gerarchica di controllo, autorità e comunicazione
- localizzazione delle conoscenze al vertice della gerarchia che gestisce il collegamento tra le mansioni
- interazioni verticali tendenzialmente tra superiore e subordinato
- regolazione di operazioni o comportamenti con istruzioni e decisioni dei superiori

Sistema organico

Produzione adattata alle necessità dei clienti

- struttura gerarchica che idealmente fa riferimento alla competenza e all'informazione
- posizioni lavorative poco definite per potersi reciprocamente coordinare
- conoscenza riscontrabile in più punti della struttura organizzativa, centri ad hoc di coordinamento/controllo
- adattamento/ridefinizione dei compiti individuali attraverso l'interazione
- rilevanza del controllo informale e della comunità di interessi
- interazioni e comunicazioni tendenzialmente orizzontali
- regolazione con informazioni e consigli più che istruzioni e comandi

La struttura per funzioni



La struttura organizzativa per funzione raggruppa nella stessa unità organizzativa (funzione) e sotto il controllo dello stesso manager tutte le operazioni aventi la medesima natura

La struttura per funzioni

Vantaggi:

- aumenta l'efficienza della direzione perché le operazioni della stessa natura e gli specialisti sono raggruppati
- è più facile il coordinamento tra le funzioni perché ogni funzione è sotto la responsabilità di un manager

Svantaggi:

- si moltiplicano i livelli gerarchici in relazione alla specializzazione dei compiti e del loro coordinamento
- si creano barriere che rendono difficile il controllo dei costi e la gestione integrata dei processi
- si creano manager specializzati in un solo campo che tendono a privilegiare a discapito di una sub ottimizzazione complessiva

La Direzione Commerciale

La Direzione Commerciale presidia i rapporti che l'impresa ha con i suoi clienti:

- Marketing: studia il mercato e i trend, definisce le strategie e le politiche
- Vendite: tengono i contatti con i clienti, promuovono il prodotto, negoziano le condizioni e spesso fungono da interfaccia anche per aspetti logistici e amministrativi

Il marketing

Il marketing svolge attività di analisi e di intervento a livello di:

- marketing strategico: le decisioni di marketing con ampio orizzonte temporale e che coinvolgono l'azienda nella sua globalità - chiave l'analisi della domanda e della concorrenza;
- marketing operativo: nell'ambito delle strategie definite marketing, fissa gli indirizzi dell'attività operativa su:
  - il prodotto (nome, prestazioni, dimensioni, design, …)
  - il prezzo (listini e scontistica)
  - la pubblicità e la promozione
  - la distribuzione (canali distributivi, rete di vendita, ...).

La Direzione Tecnica

La Direzione Tecnica presidia la **produzione** occupandosi delle attività di acquisizione, combinazione e trasformazione di input in output.

I due obiettivi chiave sono:

- il costo del prodotto
- la qualità del prodotto

Le scelte chiave della Direzione Tecnica si possono distinguere tra:

- scelte di progettazione del sistema produttivo
- scelte di gestione del sistema produttivo

La Direzione Logistica

La Direzione Logistica si occupa della gestione dei flussi fisici e dei correlati flussi informativi dall'acquisizione di materie prime/componenti alla distribuzione del prodotto finito.

La direzione logistica presidia come obiettivi chiave:

- il livello di servizio logistico (disponibilità del prodotto, tempestività, affidabilità e flessibilità della consegna)
- il costo logistico totale (trasporto, movimentazione e stoccaggio)

La logistica si suddivide tra:

- logistica in entrata o gestione materiali
- logistica interna o di stabilimento
- logistica in uscita o distribuzione fisica.

L'attività logistica

Le attività chiave del processo logistico sono:

- acquisizione di materiali e componenti dai fornitori;
- trasporto dai fornitori alle unità di utilizzo;
- interfaccia programmazione di produzione;
- movimentazione interna, manipolazione e stoccaggio;
- gestione dei magazzini;
- pianificazione della distribuzione;
- imballo e trasporto a magazzini periferici, centri di distribuzione o punti di vendita.

La Direzione Amministrativa

La Direzione Amministrativa comprende le seguenti aree:

- Contabilità: a presidio della regolarità amministrativa verso l'esterno (contabilità generale) e verso l'interno (contabilità analitica)
- Programmazione e Controllo: a presidio della definizione e del raggiungimento degli obiettivi economici
- Finanza: a presidio del bilanciamento tra investimenti e finanziamenti

La programmazione e controllo

La **Programmazione e controllo** si colloca come anello di congiunzione tra le scelte strategiche e la fase di attuazione e comprende:

- il controllo direzionale: il processo con cui il management assicura che le strategie siano messe in atto in modo efficace ed efficiente;

- la programmazione e controllo operativa: il processo che garantisce che gli specifici compiti siano attuati nel modo desiderato.

La finanza

La **finanza** assolve due compiti fondamentali:

- contribuisce a decidere quanto e in quali attività specifiche debba investire (decisioni di investimento)
- definisce le modalità di raccolta delle risorse necessarie (decisioni di finanziamento)

Le decisioni di investimento riguardano investimento, disinvestimento, rinnovo di impianti, immobili. Si basa in prevalenza su modelli di attualizzazione dei flussi (VAN - valore attuale netto).

Le decisioni di finanziamento includono l'acquisizione e l'amministrazione di fondi, la scelta tra fonti interne e fonti esterne, (capitale proprio e/o capitale di debito).

La Direzione del Personale

La Direzione del **Personale** si occupa di:

- amministrazione del personale (paghe/stipendi, presenze, contributi)
- progettazione della struttura organizzativa (formalizzazione e manutenzione della struttura / organigrammi; progettazione e cambiamento di processi, procedure e mansioni)
- gestione delle risorse umane (selezione, formazione e sviluppo)
- gestione delle relazioni sindacali (negoziazioni, normativa e contenzioso)

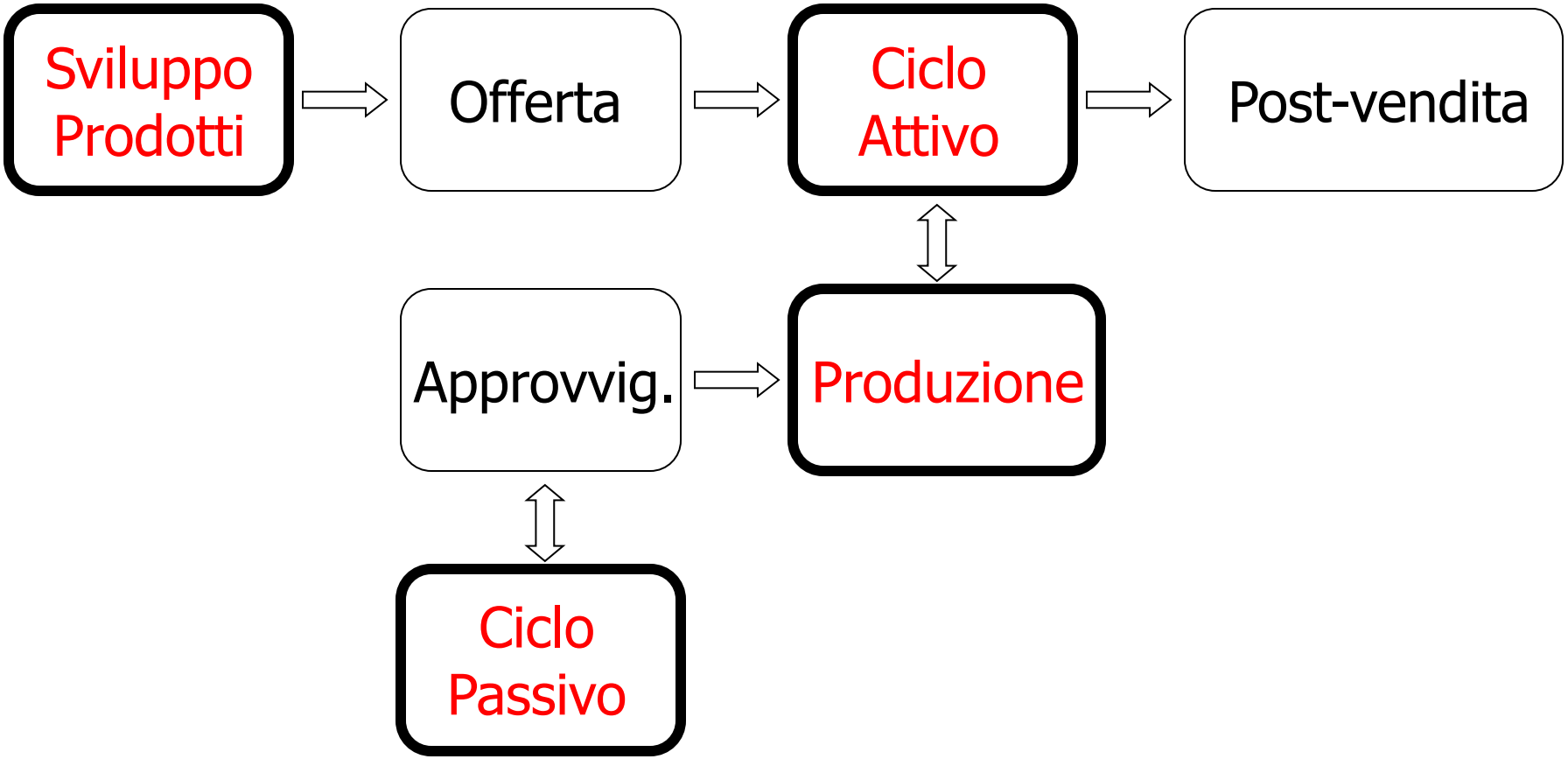
Funzioni e processi

La struttura funzionale basata su specializzazione, centralizzazione e formalizzazione è in difficoltà.

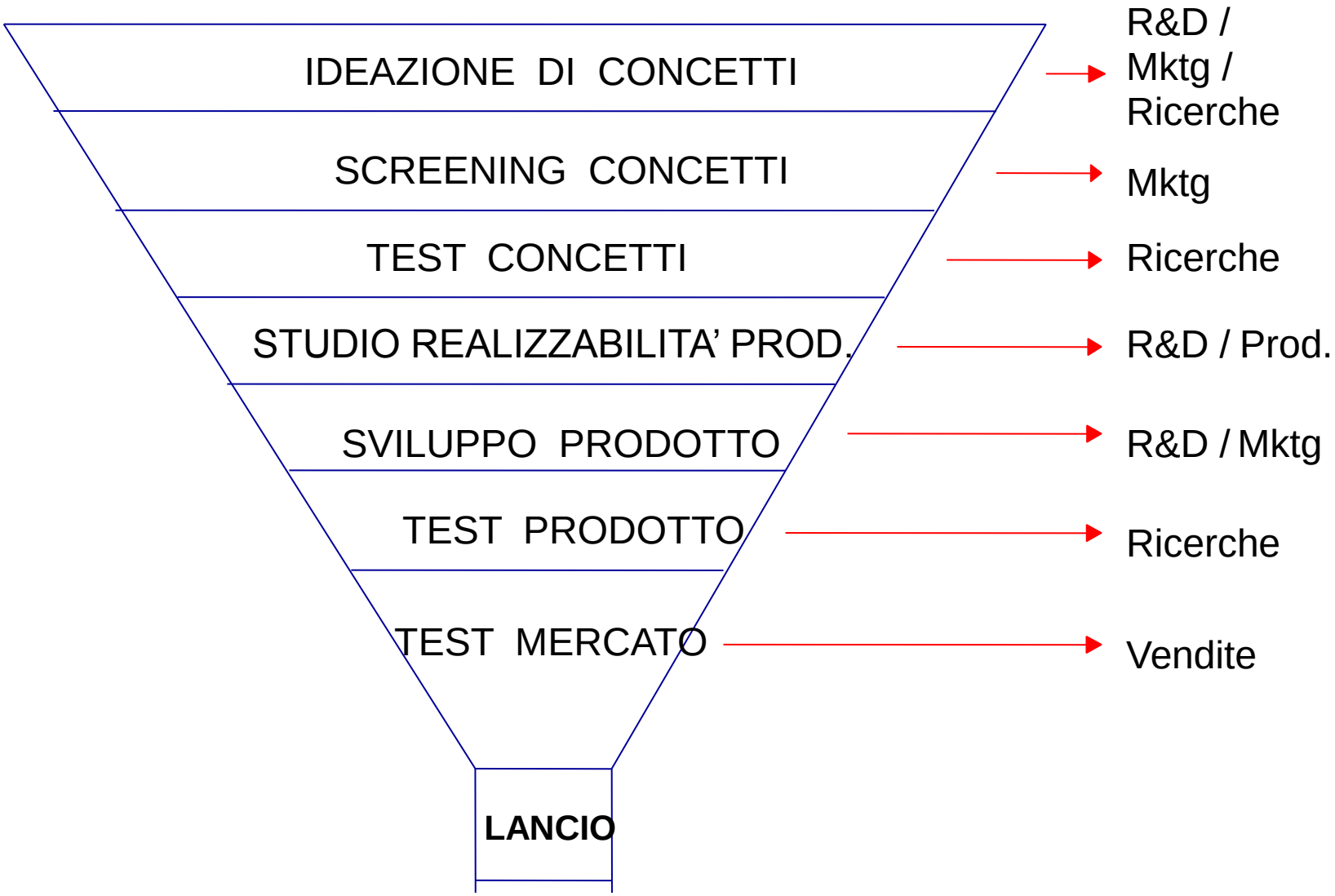
Il coordinamento e le verifiche si incentrano sui risultati parziali raggiunti dalle diverse aree, in una logica di equilibri interni e con un riscontro solo mediato rispetto alle aspettative dei clienti

Organizzazione funzionale	**vs**	**Organizzazione per processi**
• Frammentata - Specializzata sul compito		• Integrata - Focalizzata sul cliente
• A molti livelli		• A pochi livelli

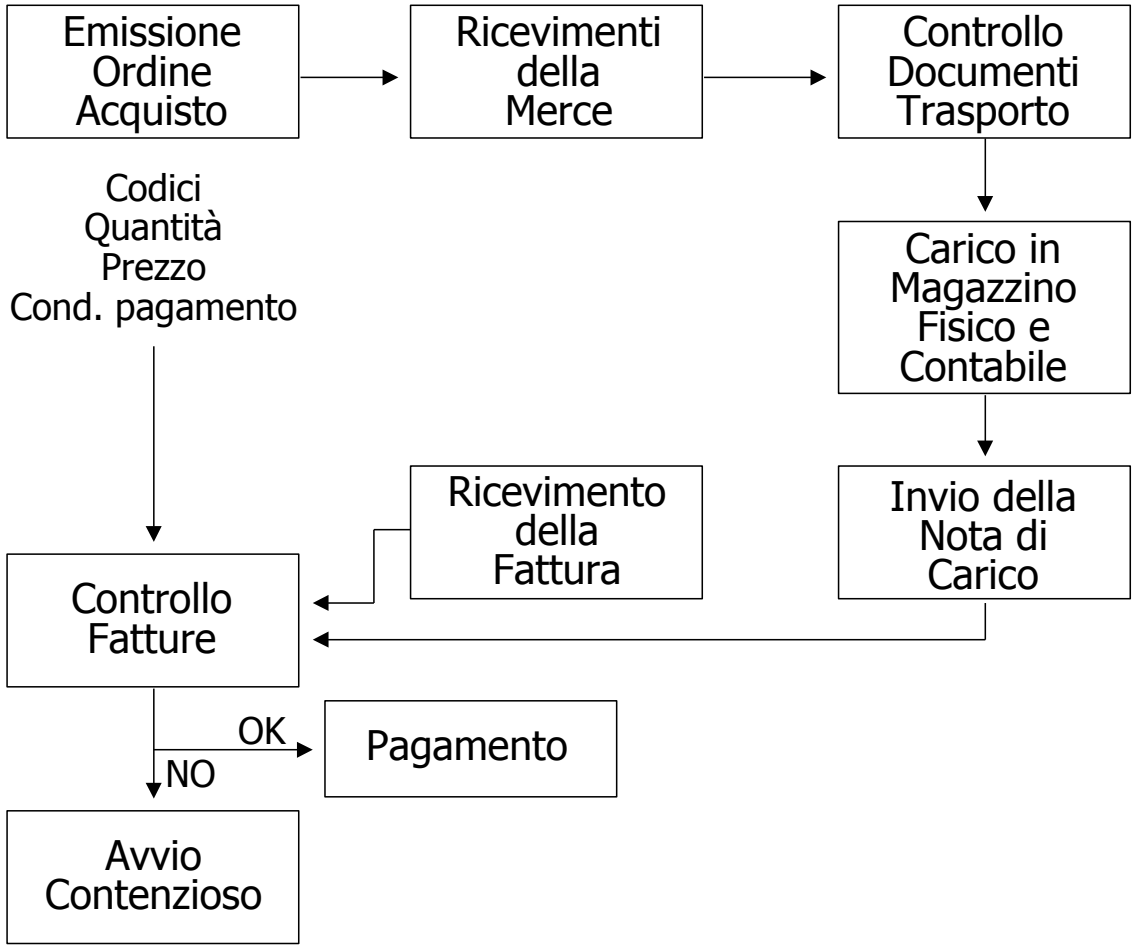
I processi aziendali



Lo sviluppo prodotti



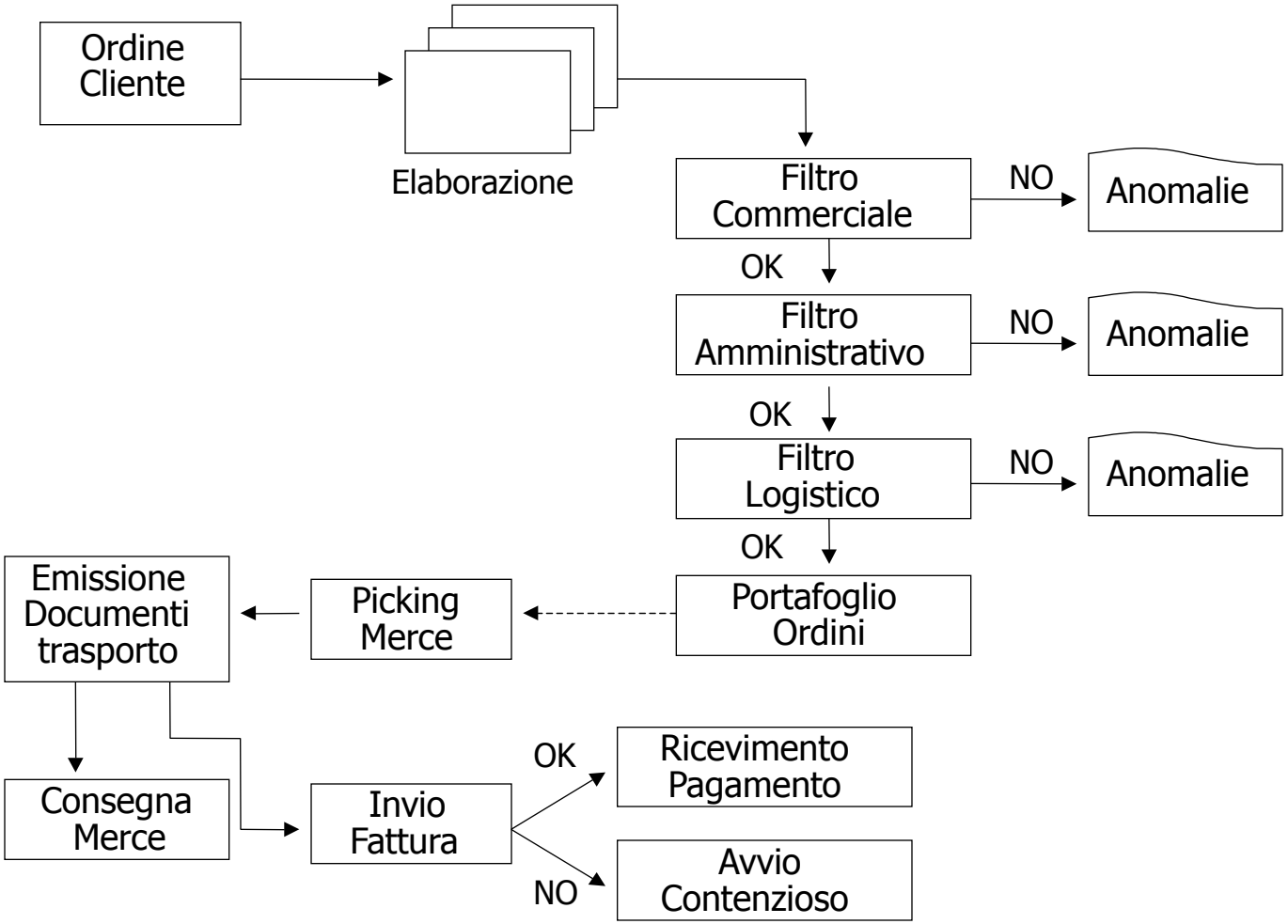
Il ciclo passivo dell'ordine



Il ciclo di produzione

	FASI	ATTIVITA'
Pianificazione	Piano della domanda	Previsioni, portafoglio ordini
	Piano Aggregato di Produzione - PP	Pianificazione impegni di risorse
	Piano Principale di Produzione autorizzato - MPS autorizzato	Livellamento, lottizzazione, sequenziamento effettivi
	Materials Requiremments Planning - MRP e Capacity Requirements Planning - CRP	Verifica infattibilità di capacità, componenti e materiali
	Piano Operativo di Produzione e Final Assembly Schedule - FAS	Scheduling, assegnazione priorità o dispatching
Esecuzione	Rilascio ordini pianificati e non di materiali e componenti	Approvvigionamento secondo anticipi
	Rilascio di ordini di fabbricazione e assemblaggio	Carico macchine-reparti
Controllo	Controllo di Produzione o di avanzamento	Analisi infattibilità, colli di bottiglia, code e ritardi

Il ciclo attivo dell'ordine



La catena del valore

L'impresa può essere letta come insieme di attività e di processi

- **Attività generatrici di valore** - Rappresentano le attività che l'impresa realizza per creare un prodotto valido per l'acquirente
  - Attività primarie: riguardano la creazione fisica del prodotto e la sua vendita
  - Attività di supporto: sostengono le attività primarie
- **Margine** - rappresenta la differenza tra il valore totale e il costo complessivo

Le attività generatrici del valore

Attività primarie:

- Logistica in entrata : attività di ricevimento, magazzinaggio e distribuzione degli input
- Attività operative : attività associate alla trasformazione degli input
- Logistica in uscita : attività di raccolta, immagazzinamento e distribuzione fisica del prodotto ai compratori
- Marketing e vendite: attività per indurre e rendere possibile l'acquisto del prodotto (pubblicità, promozione, scelta dei canali, determinazione dei prezzi, ecc.)
- Servizi : attività correlate alla fornitura di servizi atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto

Attività di supporto

- Approvvigionamento : attività di acquisto degli input usati dall'impresa
- Sviluppo della tecnologia: attività per lo sviluppo del prodotto e dei processi
- Gestione risorse umane : attività di selezione, formazione e sviluppo del personale
- Attività infrastrutturali : attività a sostegno dell'intera attività d'impresa (direzione generale, amministrazione e finanza, sistemi informativi ecc.)