

Filippo Geraci



# **L'AZIENDA E LA SUA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**



# L'azienda

- Beni, risorse e forza lavoro organizzate da un imprenditore per fini economici
  - Creare profitto
  - Valori sociali: creare lavoro, fare realizzare persone
- Dal punto di vista informativo viene rappresentata da modelli
  - Modelli diversi per scopi diversi

# Modelli aziendali

- **Modello dello sviluppo di Greiner**
  - La vita dell'azienda e' vista come un percorso

Creativa

Autoritaria

Decentramento

Coordinamento

Rete

- **Modello economico finanziario**
  - Definisce l'azienda in termini economici
- **Modello contestuale**
  - Definisce la collocazione rispetto all'esterno
- **Modello organizzativo**
  - Organizzazione per funzioni o per processi

# Modello dello sviluppo di Greiner

(I)

- **Creativa:** scopre un prodotto o un mercato. L'azienda evolve verso un obiettivo.
- **Autoritaria:** si creano specializzazioni e ruoli. Ancora l'azienda può essere gestita da una sola persona.
- **Decentramento:** azienda troppo grande in cui i dirigenti intermedi diventano autonomi.
  - Iniziano problemi di competizione interna



# Modello dello sviluppo di Greiner (2)

- **Coordinamento:** si crea un management centrale decisionale che stabilisce regole e procedure
  - Rischia di diventare una forma di burocratizzazione aziendale
- **Rete:** divisione dell'azienda in entità autonome con un coordinamento centrale "leggero".
  - Divisioni aziendali o distretti produttivi



# Modello economico finanziario

- Definizione dell'azienda dal punto di vista economico
  - Quantifica l'azienda tramite indici o dati sintetici a partire dal bilancio aziendale
- Gli indici tentano di misurare:
  - **Indici patrimoniali**: solvibilità nel medio-lungo periodo
  - **Indici finanziari**: equilibrio finanziario nel breve periodo (capacità di far fronte ai pagamenti correnti)
  - **Indici di redditività**: capacità di ottenere risultati economici positivi.

# Modello contestuale

- Descrive l'azienda in termini della sua collocazione di mercato
- Usato a fini di presentazione
- Tipicamente da una visione tassonomica del tipo:
- Prodotto --> tipologia --> mercato ...
- **Esempio:**
  - Abbigliamento --> sportivo --> economico da supermercato



# Modello organizzativo

- Rappresentazione dell'azienda secondo i suoi processi o le sue funzioni
  - Un Processo di business e' una sequenza di attività strutturate atte alla fornitura di un servizio per un cliente.
    - **Esempio:** processo produttivo
  - Una funzione e' un sottoinsieme dell'azienda distinto per: identità, compiti, poteri.
    - **Esempio:** ufficio del personale





## Modello organizzativo – fattori di condizionamento

- **Variabili ambientali:** fattori esterni, culturali
- **Variabili individuali:** fattori interni legati alle capacità e motivazioni delle persone
- **Variabili interpersonali:** ambiente interpersonale in azienda
- **Variabili tecniche:** fattori legati alle infrastrutture aziendali



# Organizzazione per funzioni

- Azienda organizzata per funzioni
  - Ufficio acquisti, vendite, magazzino, contabilità
- Una funzione e' un sottoinsieme dell'azienda distinto per: **identità, compiti, poteri.**
- Caratteristiche:
  - Struttura gerarchica
  - Concepite per omogeneità' e ottimizzazione
  - Un processo richiede coordinazione e cooperazione di molte funzioni
  - Si modellano bene tramite DFD (Data flow diagrams)



# Organizzazione per processi

- **Processo di business:** sequenza di attività strutturate atte alla fornitura di un servizio per un cliente.
- Un cliente potrebbe essere anche interno all'azienda
- **Processo di business:**
  - Attività
  - Input (mezzi e risorse)
  - Output (servizio)
  - Cliente



# Valenza dei processi - misure

- **Costo del processo:** misura in termini economici il costo dell'esecuzione del processo.
  - Spesso associabile al concetto di centro di costo
- **Contributo del processo:** capacità del processo di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali
- **Analisi del valore:** quantifica la capacità del processo di creare nuove opportunità per l'azienda



# Sistemi informativi e BPR

- BPR = Business process reengineering
- Si tenta di sfruttare le modifiche al sistema informativo per migliorare i processi aziendali
- Due strategie principali
  - Reengineering radicale di Hammer
  - Miglioramento continuo di Davenport
- Quale approccio e' migliore?
  - Dipende ...



# Reengineering di Hammer

- Basato su regole
  - Organizzare in base ai risultati e non ai compiti
  - Se possibile fare svolgere il processo a chi ne deve usare l'output
  - Integrare raccolta ed elaborazione dell'informazione
  - Trattare risorse distribuite come se fossero centralizzate
  - Collegare attività parallele anziché consolidarle alla fine
  - Far prendere le decisioni dove effettivamente si svolge il lavoro



# Confronto tra i due modelli

- **Hammer**

- Costoso
- Spesso comunque richiede miglioramenti a posteriori
- Adatto a situazioni complesse

- **Davenport**

- Più facile ed economico da implementare
- Non riesce a risolvere situazioni patologiche



# Modelli di processo di business

- Due approcci principali:
  - Catena del valore di Porter:
    - Suddivide le attività in dirette e di supporto. La combinazione di queste crea un “valore” riconosciuto da chi e’ disposto a pagare la differenza tra i costi di produzione ed il prezzo del prodotto.
  - Check list standard:
    - Confronto tra business practice usate e quelle di mercato
    - Adatto a produzioni standard, penalizza i processi innovativi





# Tipi di attività aziendale

- **Buy-side**

- **oggetto**: interazione con fornitori
- **obiettivo**: riduzione costi acquisto beni e servizi

- **In-side**

- **oggetto**: trasformazione dei processi interni
- **obiettivo**: diminuzione costi funzionamento

- **Sell-side**

- **oggetto**: marketing, vendita, customer care
- **obiettivo**: maggior valore percepito dal cliente, minori costi di transazione



# Catena del valore di Porter

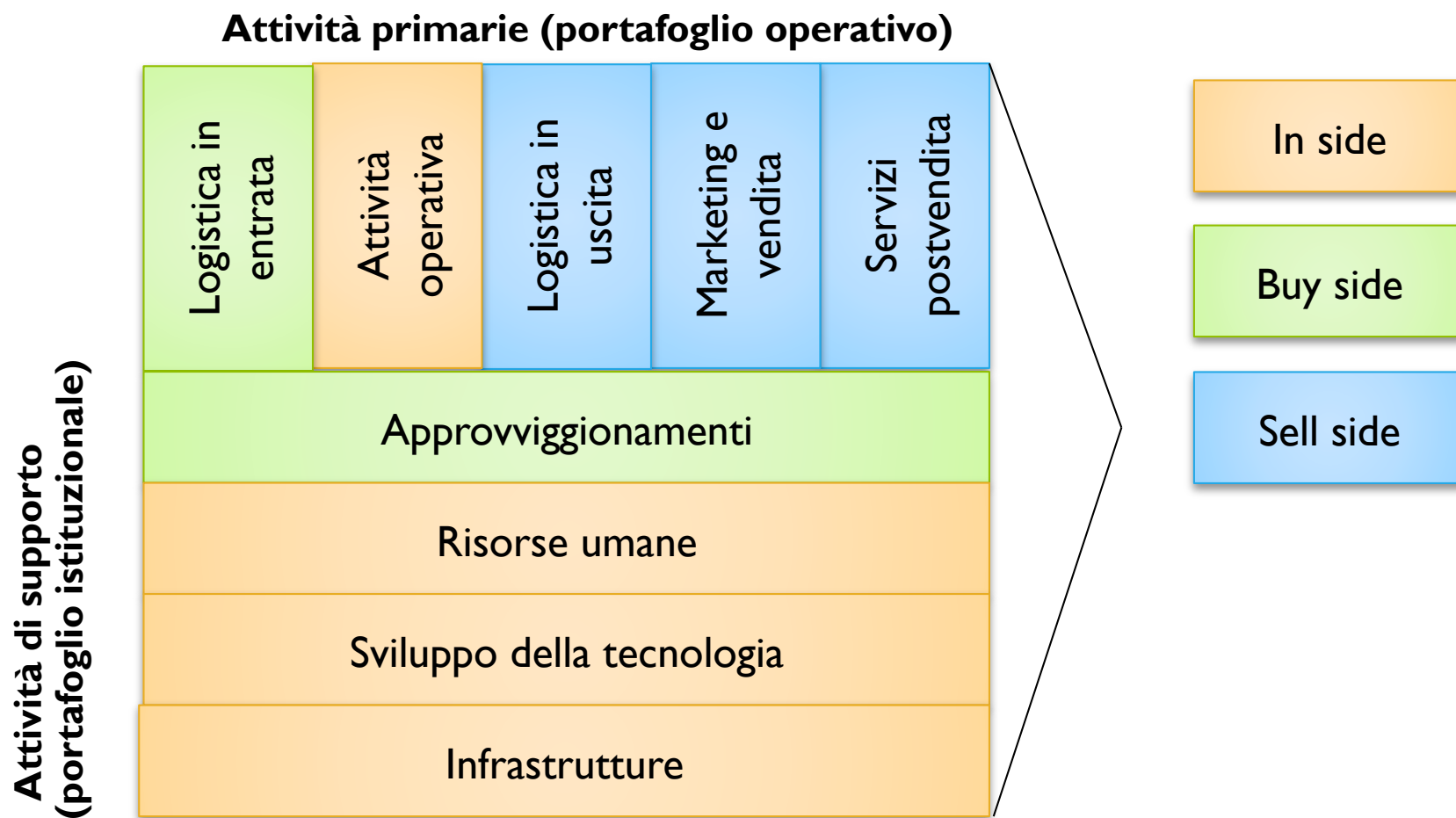
- Metodo per esaminare e rappresentare le attività aziendali
- Utile per rilevare le aree di vantaggio competitivo attuale e potenziale
- Rappresentazione:
  - della struttura aziendale
  - della segmentazione dei bisogni informativi aziendali
  - dell'insieme, o portafoglio, delle possibili applicazioni dei sistemi informativi aziendali



# Catena del valore di Porter

- Attività aziendali divise in 9 classi divise in 2 categorie:
  - **Processo di servizio (attività primaria):** successione di attività finalizzate a produrre valore per il cliente che è misurato dal prezzo che il cliente è disposto a pagare per il prodotto o servizio ricevuto
  - **Processo di supporto:** fornitura alle attività primarie di servizi e mezzi di cui necessitano

# Catena del valore di Porter





# Classi della catena di porter

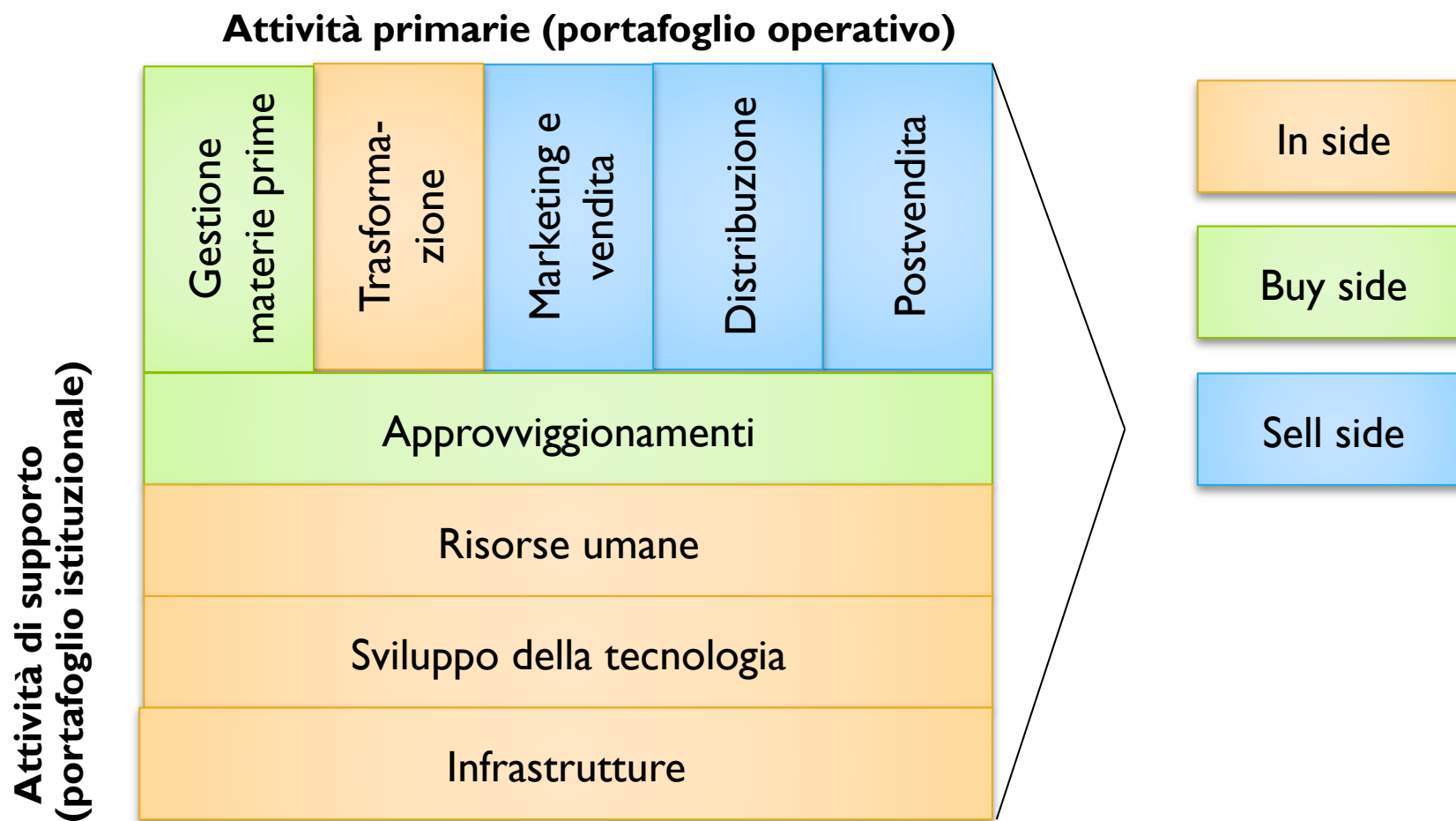
- **Attività primaria (market driven)**
  - Logistica in entrata
  - Attività operative
    - Processi produttivi
    - Erogazione di servizi
  - Logistica in uscita
  - Marketing e vendita
    - Crea l'immagine dell'azienda
  - Servizi post vendita
    - Mantiene l'immagine dell'azienda



# Classi della catena di porter

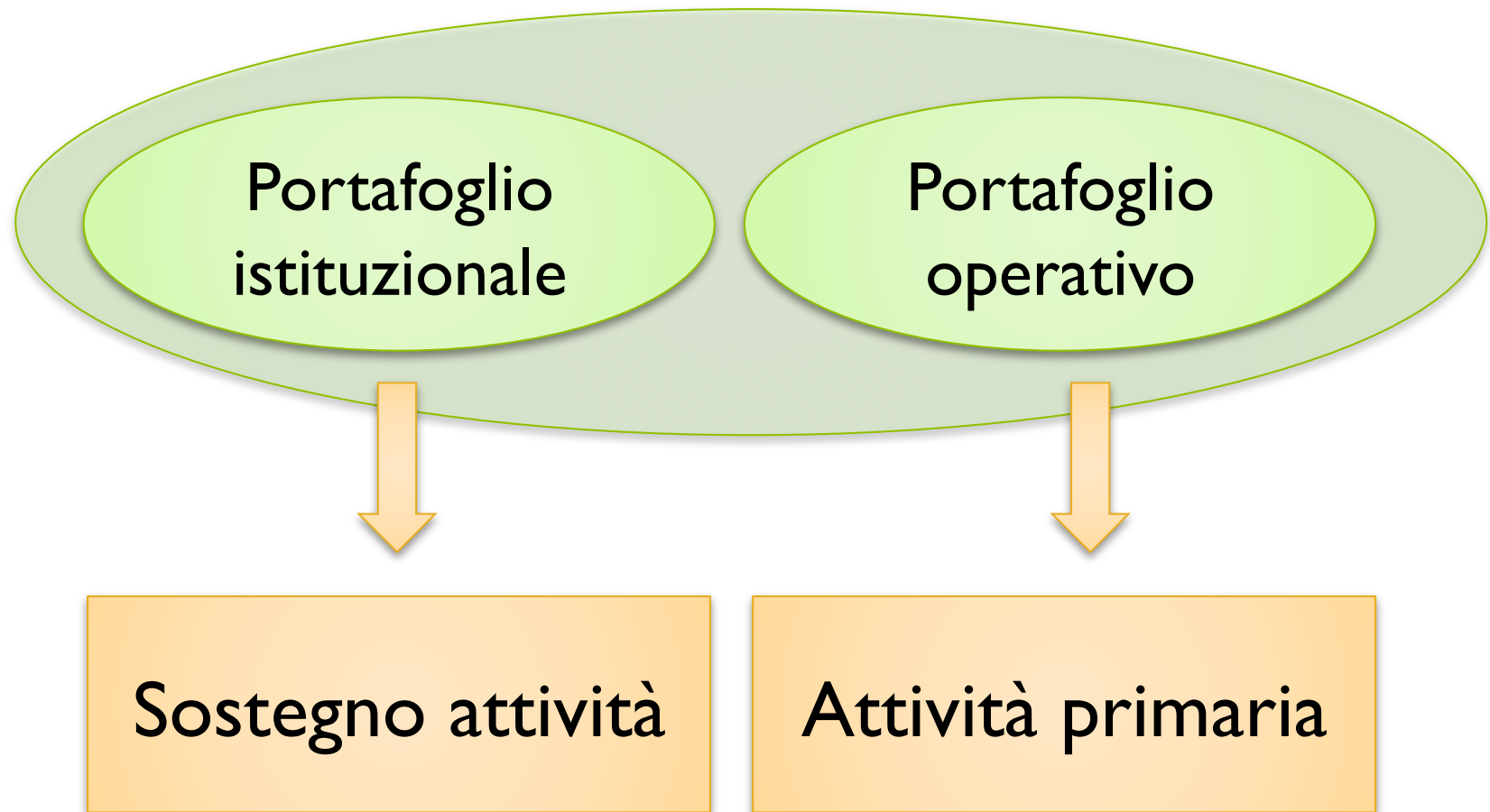
- **Attività di supporto (internal driven)**
  - Approvvigionamenti
  - Sviluppo della tecnologia
    - Processi di innovazione
  - Risorse umane
  - Infrastruttura
    - Contabilità

# Esempio: azienda manifatturiera



# Portafoglio applicativo

Sistema Informativo







# Portafoglio istituzionale

- Applicazioni informatiche a sostegno delle attività di supporto
- Elevata attrattiva informatica
  - alta proceduralità e ripetitività, bassa complessità di elaborazione
- Elevata omogeneità al variare del settore aziendale
  - invarianza rispetto alla natura del prodotto o del servizio fornito
  - presenza sul mercato di numerose soluzioni standardizzate

# Esempio di portafoglio istituzionale

|                         |                               |                              |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| <b>Infrastrutture</b>   |                               |                              |
|                         | <b>Contabilità</b>            |                              |
|                         |                               | Contabilità ordinaria        |
|                         |                               | Contabilità IVA              |
|                         |                               | Beni ammortizzabili          |
|                         |                               | Compensi a terzi             |
|                         | <b>Finanziaria</b>            |                              |
|                         |                               | Scadenario clienti/fornitori |
|                         |                               | Rapporti con le banche       |
|                         | <b>Previsioni e controllo</b> |                              |
|                         |                               | Budget                       |
|                         |                               | Contabilità analitica        |
|                         |                               | Controllo di gestione        |
| <b>Gestione risorse</b> |                               |                              |
|                         | <b>Personale</b>              |                              |
|                         |                               | Retribuzioni                 |
|                         |                               | Rilevamento presenze         |



# Portafoglio operativo

- Applicazioni informatiche legate ai processi primari
- Elevata specializzazione settoriale
- Ampia variabilità tra settori merceologici diversi
- Nello stesso settore, ampia variabilità tra:
  - aziende di dimensione diversa
  - processi produttivi diversi

# Esempio di portafoglio operativo

|                             |                                  |
|-----------------------------|----------------------------------|
| <b>Logistica in entrata</b> |                                  |
|                             | Programmazione acquisti          |
|                             | Ordini a fornitore               |
|                             | Ricezione merce                  |
|                             | Controllo qualità                |
| <b>Attività operative</b>   |                                  |
|                             | Analisi dei fabbisogni           |
|                             | Programmazione produzione        |
|                             | Avanzamento lavorazioni interne  |
|                             | Avanzamento lavorazioni esterne  |
|                             | Magazzino                        |
| <b>Logistica in uscita</b>  |                                  |
|                             | Programmazione spedizioni        |
|                             | Documenti di trasporto           |
| <b>Marketing e vendite</b>  |                                  |
|                             | Programmazione vendite           |
|                             | Listini e condizioni commerciali |
|                             | Ordini cliente                   |
|                             | Assistenza clienti               |

# Caratteristiche strutturali processo di business



# Caratteristiche strutturali processo di business

- Livello di strutturazione

Maggiore operatività

Consistenza

Flessibilità



Strutturato

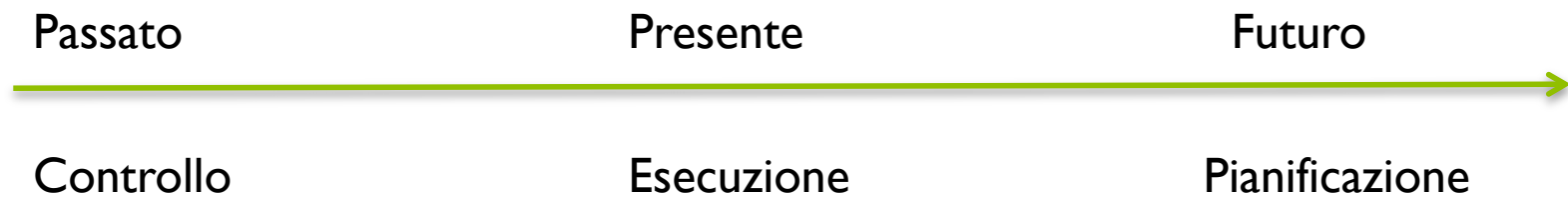
Semi strutturato

Destrutturato

- Integrazione tra attività:
  - Cultura comune
  - Standard comuni
  - Coordinamento e collaborazione
  - Condivisione informazioni
- Richiesta volontà delle parti

# Caratteristiche strutturali processo di business

- Bilanciamento



- Complessità:

- Ridurla eliminando le differenze che non generano valore
  - Tipico di produzioni di massa e servizi standard
- Riconoscere le peculiarità evitando di generalizzare
  - Mercati di nicchia, utenza di alto profilo



# Modellazione aziendale tramite il modello CIM OSA

- Computer Integrated Manufacturing, Open System Architecture
- Analizza la struttura aziendale usando tre dimensioni
  - Generica
  - Ciclo di vita
  - Viste





# Dimensioni in CIM OSA

- Le operazioni aziendali sono di tre tipi
  - **Generiche:** fatte da tutte le imprese a prescindere dall'area di business
    - **Esempio:** contabilità
  - **Specifiche:** inerenti il core business dell'azienda
    - **Esempio:** aderenza ad un certo standard
  - **Peculiari:** inerenti caratteristiche della specifica azienda
    - **Esempio:** sviluppo di una nuova tecnologia



# Dimensioni in CIM OSA

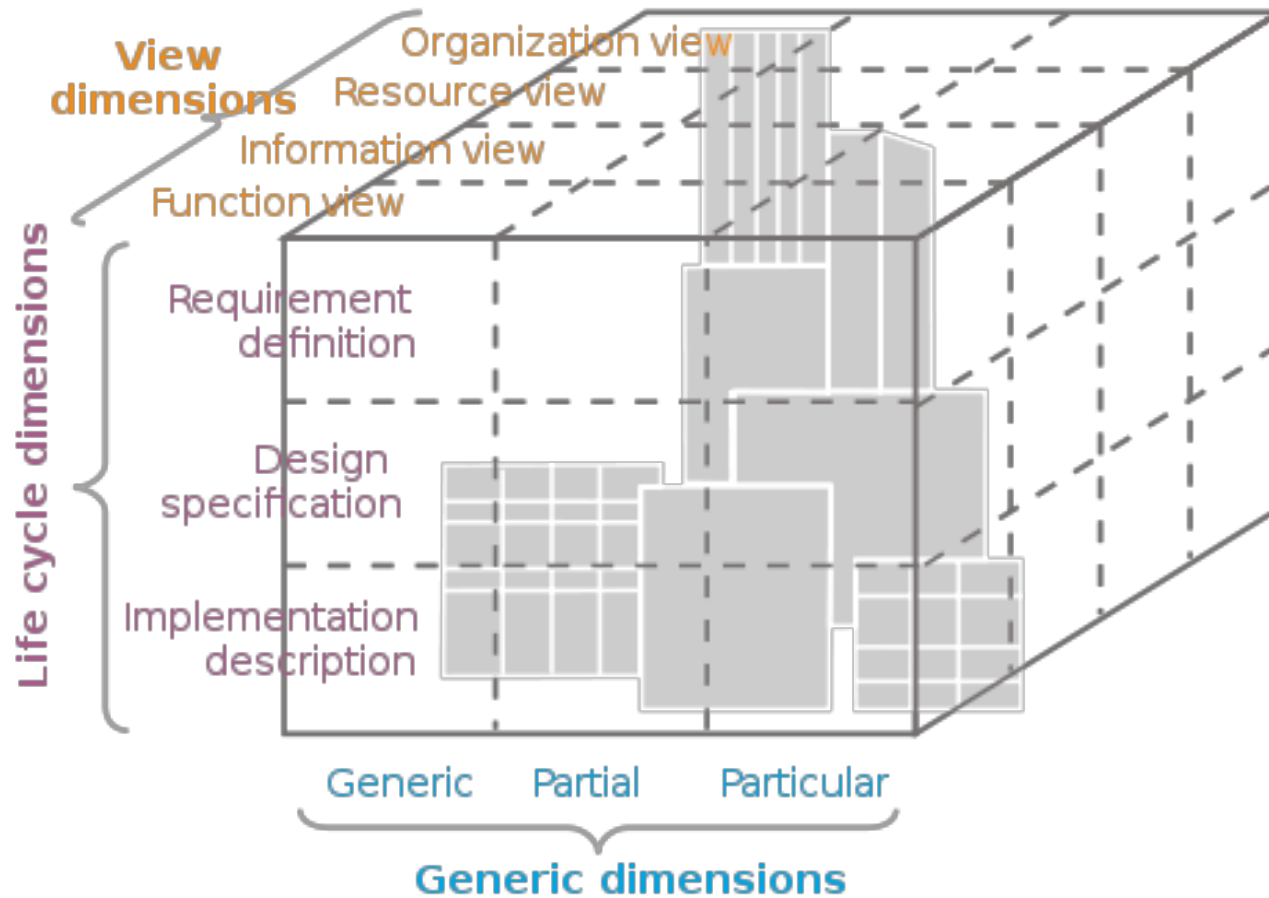
- **Ciclo di vita di una operazioni aziendale**
  - **Definizione degli obiettivi:**
    - Cosa voglio ottenere
  - **Specifiche di disegno:**
    - Progetto
  - **Descrizione dell'implementazione**
    - Come praticamente lo implemento



# Dimensioni in CIM OSA

- Viste delle operazioni aziendali:
  - Funzioni:
    - Processi, regole, output atteso
  - Informazioni:
    - Informazioni necessarie e loro interazioni
  - Risorse:
    - Umane, strutturali e finanziarie
  - Organizzazione:
    - Chi svolge le funzioni e chi e' responsabile

# Cubo CIM OSA





# Valutazione dei processi di business

- Come per ogni processo la valutazione richiede due componenti fondamentali
  - Definizione quantitativa degli obiettivi
  - Metrica con cui misurare la distanza tra lo stato attuale e gli obiettivi
- Vari livelli di valutazione
  - Dal punto di vista del sistema informativo
  - Dal punto di vista delle strategie aziendali



# Tecniche di valutazione

- Accounting
  - Basato sull'estrazione di informazione dalla contabilità
- Indicatori:
  - **Critical success factor:** indicano le aree aziendali per le quali il raggiungimento degli obiettivi implica il “successo” aziendale
  - **Key performance indicator:** misurano le prestazioni dei processi



# Accounting

- Rileva implicazioni economiche e patrimoniali dell'operatività aziendale
  - Basata sulla contabilità obbligatoria per legge
  - Cerca anche di estrarre informazioni di controllo
- Esempi:
  - Contabilità analitica: permette di valutare le operazioni in base ai centri di costo/ricavo
  - Controllo di gestione: permette di misurare la distanza rispetto alle previsioni



# Critical success factor (CSF)

- **Obiettivi**
  - cosa voglio ottenere
- **Traguardi**
  - quantificazione degli obiettivi
- **Critical success factor**
  - individua aree di intervento per raggiungere traguardi
  - Aree aziendali che determinano il successo dell'azienda





# Key performance indicator (KPI)

- Insieme di indici utilizzati per valutare le performance dei processi di business
- Caratteristiche:
  - Insieme ristretto
  - Contestualizzato all'azienda
- Misure tipiche del processo
  - Efficienza (rispetto ai costi)
  - Qualità (corrispondenza agli standard di mercato)
  - Servizio (**esempio** lead time, flessibilità)