

# ***Unità di apprendimento 2***

## **Elementi di organizzazione aziendale**



The background of the slide is a vibrant blue with a digital theme. It features a faint, repeating pattern of binary code (0s and 1s) in a lighter blue shade. On the left side, there is a partial view of a laptop, showing its screen and keyboard. The overall aesthetic is modern and technological.

# ***Unità di apprendimento 2***

## ***Lezione 2***

**I processi aziendali**

# Il flusso delle attività

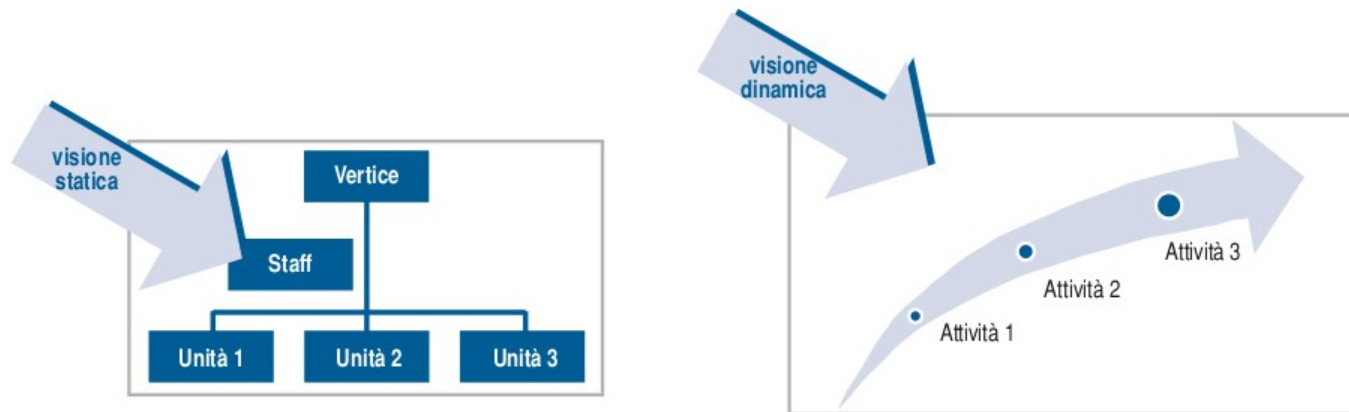
---

Un'organizzazione aziendale può essere analizzata da un punto di vista **statico**, identificandone la struttura sia di tipo micro che macro, oppure può essere considerata secondo un'ottica **dinamica** seguendo il flusso delle attività che caratterizzano l'operatività aziendale.

L'organizzazione a livello di micro e macrostruttura illustra **chi fa che cosa** all'interno di un'impresa; la dimensione dei processi, invece, evidenzia i **flussi logici tra le attività**, a partire dagli input in ingresso fino agli output realizzati.

# Il flusso delle attività

---



La **visione per processi** nasce dalla necessità di limitare la frammentazione delle attività aziendali conseguente alla creazione delle strutture organizzative, in quanto le attività nel loro sviluppo complessivo superano i confini delle unità organizzative.

# Il flusso delle attività

---

## Esempio:

Il processo che va dall'acquisto delle materie prime alla vendita dei prodotti finiti attraversa la logistica in ingresso, i reparti produttivi, fino alle funzioni commerciali.

Le attività di questo processo sono suddivise nelle diverse caselle dell'organigramma.

Questa suddivisione, fondamentale per organizzare il lavoro, deve poi essere riconsiderata nell'ottica dell'intero processo aziendale, per non perdere di vista l'attività nel suo complesso.



# Il flusso delle attività

---

La focalizzazione sulle **unità organizzative** a prescindere dal processo conduce inevitabilmente a commettere un errore, ovvero la ricerca della modalità di funzionamento ottimale della singola unità a scapito dell'ottimizzazione globale di impresa.

Ciò significa che ciascuna unità si occupa di determinate operazioni, opera in un ambito circoscritto caratterizzato da vincoli strutturali e in tale contesto cerca di perseguire i propri obiettivi.

Ne deriva che la visione dell'impresa secondo la sua **organizzazione in unità** fornisce un insieme di ottimizzazioni locali dei diversi obiettivi di ciascuna parte dell'organizzazione stessa.

# Il flusso delle attività

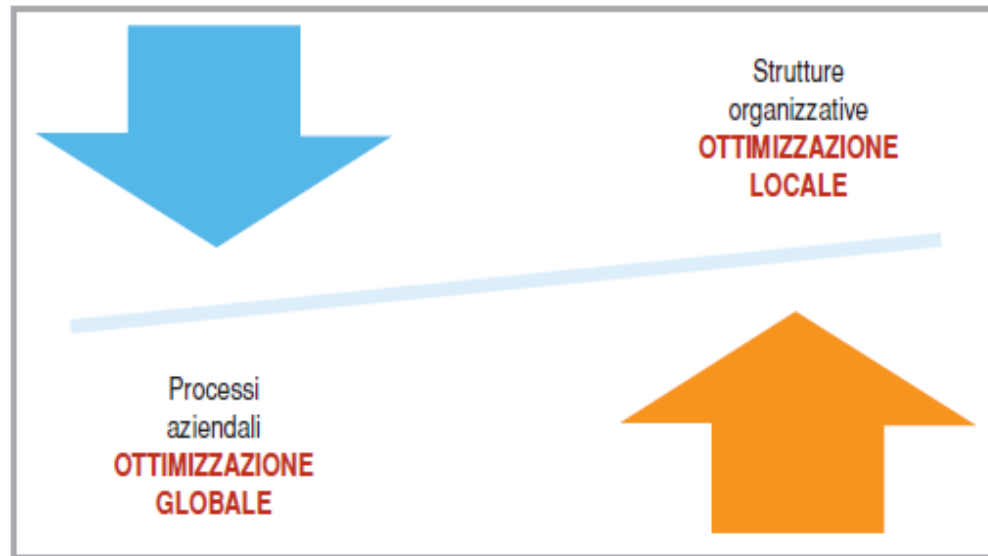
---

Il raggiungimento degli obiettivi aziendali si pone, pertanto, in contrasto con il funzionamento dell'unità operativa, dal momento che la logica non tiene conto dell'impresa nel suo complesso.

Inoltre, la massimizzazione dell'obiettivo locale per un'unità può essere in contrasto con l'ottimizzazione locale di un'altra unità.

# Il flusso delle attività

---



L'analisi organizzativa deve essere completata con lo **studio dei processi aziendali**, considerando l'intero processo, ovvero il legame tra le attività in un'ottica di **ottimizzazione globale** delle prestazioni della impresa.



# I processi aziendali

---

Un **processo aziendale** è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un **output** effettivamente richiesto da un cliente e al quale questi attribuisce un “**valore**” ben definito.

# I processi aziendali

---

Per individuare un processo aziendale, è fondamentale riconoscere un **cliente**, ovvero un soggetto che trae valore **dall'output** generato dal processo.

Il valore è da intendersi in termini di **prezzo** di acquisizione dell'output stesso, **qualità**, **tempo** e **flessibilità**.

# I processi aziendali

---

Il concetto di cliente presenta, inoltre, alcuni connotati specifici, si parla di:

- **cliente esterno** riferendosi al cliente vero e proprio che acquisisce l'output;
- **cliente interno**, intendendo non l'utilizzatore finale del prodotto o del servizio generato dal processo, ma un'unità organizzativa dell'impresa stessa che utilizza l'output del processo in questione.

# I processi aziendali

---

L'individuazione del cliente permette di definire in modo corretto l'**output** del processo e le caratteristiche che questo deve avere per soddisfare il **cliente**.

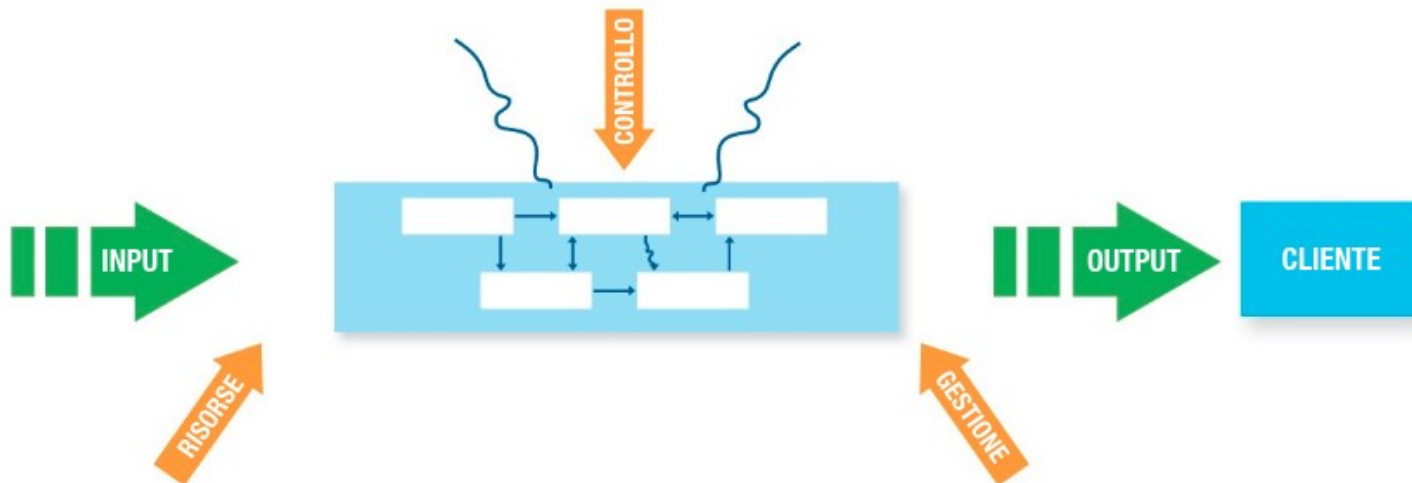
Affinché l'output abbia tali elementi apprezzati dal **cliente**, è necessario che il processo presenti delle **prestazioni** in grado di generare ciò che il cliente desidera.



# I processi aziendali

La trasformazione degli **input** in **output** avviene mediante una sequenza di fasi, costituite da attività, schematizzate da corrispondenti rettangoli nella rappresentazione grafica.

Tali attività sono legate da interdipendenze che possono essere: sequenziali, reciproche, generiche.



# I processi aziendali

---

Altri tre elementi caratteristici di un processo sono:

- I **metodi di gestione**, che regolano l'avanzamento del processo stesso mediante logiche di coordinamento delle attività;
- Le **risorse umane o tecnologiche** (macchine, sistemi informatici, procedure automatiche) che utilizzano capacità specifiche per svolgere le attività e prendere le decisioni all'interno del processo;
- **Fattori di controllo**, ovvero i fattori in ingresso al processo, quei dati che **non vengono trasformati** dalle attività del processo stesso (per esempio, regole di produzione, controlli qualità, procedure operative ecc.).

# Processi primari e di supporto

---

- I **processi primari** sono quelli che concorrono alla creazione di un output apprezzabile per il suo valore da parte del cliente.
- I **processi di supporto** non creano di per sé un valore riconosciuto direttamente dal cliente esterno, ma sono tuttavia necessari per il funzionamento di quelli primari.

# Processi primari e di supporto

---

Una lettura analoga delle attività aziendali è fornita dal **modello della catena del valore** introdotto da Porter negli studi di strategia di impresa.

Secondo Porter, l'azienda è vista come una 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, andando a creare margine per l'impresa (ovvero ciò che resta all'impresa dopo aver sottratto dal fatturato i costi).



# Catena del valore

Tale modello individua le **attività primarie**, ovvero quelle direttamente volte a rendere disponibile l'output sul mercato, e le **attività di supporto**, volte a creare le condizioni perché le **attività primarie** possano funzionare al meglio e orientate alla predisposizione del futuro dell'impresa.



# Catena del valore

---

Il modello della catena del valore, nelle sue componenti primarie, inoltre, mostra come il funzionamento di un'impresa e, pertanto, dei processi che la costituiscono, si articola su due poli principali:

- il lato dei **processi produttivi-logistici** caratterizzato dalla componente dei fornitori a monte (logistica in entrata, operations, logistica in uscita);
- il versante del **marketing** e delle **vendite** volto al mercato dei clienti a valle (marketing e vendite, servizio).

# Processi di gestione del mercato

---

I processi di gestione del mercato sono incentrati sulle attività di **marketing**. Tale termine, nello specifico, indica l'**insieme di decisioni e di azioni** che un'impresa intraprende per:

- creare i prodotti e i servizi, dando loro forma, contenuto e funzioni;
- stimolare la conoscenza di prodotti e servizi e gestirne la domanda da parte dei clienti (consumatori finali, altre imprese, pubbliche amministrazioni);
- distribuire e consegnare i prodotti ai clienti e rendere possibile e agevole la fruizione dei servizi.

# Processi di gestione del mercato

---

- **Marketing B2C** (business to consumer): la relazione tra l'impresa fornitrice di beni e servizi (business) e il consumatore (consumer).
- **Marketing B2B** (business to business), ovvero tra impresa e impresa,
  - si identificano le imprese che vendono i propri beni e servizi ad altre imprese che li utilizzano nel proprio ciclo produttivo.

# Processi di gestione del mercato

---

- **Mercato dei consumatori** caratterizzato da due aspetti fondamentali:
  - ~ non completa razionalità del processo di acquisto da parte del consumatore
  - ~ Rete distributiva che si interpone tra produttori e consumatori.
- **Mercato industriale** presenta un profilo differente da quello dei consumatori, in primo luogo per quanto riguarda il numero dei clienti e la loro dimensione: le imprese di un settore che acquistano un bene o un servizio da un settore a monte sono in genere in numero limitato e si distinguono tra loro per dimensione.

# Processi di gestione del mercato

---

Un'impresa che si rivolge a un **mercato industriale** avrà clienti **grandi** e clienti **piccoli**, con **differenti fabbisogni quantitativi**;

nel **mercato dei consumatori**, invece, la **domanda** è distribuita in modo molto più **omogeneo** tra i diversi clienti.

In secondo luogo il **mercato industriale** è caratterizzato da una forte **concentrazione geografica**, nota con il termine di distretti industriali.

# Elementi di marketing

---

Il primo fattore da considerare in un'analisi elementare di marketing è che all'origine del marketing si colloca un **bisogno** da parte del cliente, il quale, avvertendo di essere “mancante” di qualcosa, esprime un **desiderio** che, in un'economia di mercato, si traduce in una **domanda economica**.

Tale **domanda** trova risposta in una corrispondente **offerta** attraverso una **transazione finanziaria** di acquisto.

# Elementi di marketing

---

La definizione **dell'offerta** consta dei benefici **funzionali** (proteggere dal freddo nel caso del cappotto), dei benefici **psicologici-emotivi** (idea di bellezza, di esclusività associata al capo di abbigliamento) e dei **costi di acquisizione** (rappresentati dall'accessibilità del prodotto: importo monetario, tempo per acquisirlo ecc.).



# Elementi di marketing

---

È opportuno osservare che un ulteriore elemento sul quale il marketing fa leva per ottenere risultati economici è rappresentato dal termine “**brand**”, ovvero la comunicazione del valore di una determinata offerta sulla base di ciò che una marca consolidata esprime grazie alla sua notorietà.

# Gestione dei processi di marketing

---

- **Analisi delle opportunità di mercato**, condotta su due livelli, detti rispettivamente **macroambiente**, intendendo il contesto socioeconomico, e **microambiente**, ovvero il mercato di riferimento nel quale operano anche i concorrenti dell'impresa stessa.
- **Ricerca e selezione del mercato obiettivo**, stimando la domanda potenziale.

# Gestione dei processi di marketing

---

La previsione della **domanda** deve essere seguita dalla **segmentazione** del mercato nel quale si evidenzia detta domanda; si distinguono, pertanto, gruppi di clienti caratterizzati da preferenze e comportamenti relativamente omogenei.

# Strategie di marketing

---

Successivamente alle fasi di analisi delle opportunità e selezione dei mercati, l'insieme di azioni da mettere in atto sono:

- **Individuazione del prodotto o servizio**, ovvero le caratteristiche funzionali ed estetiche, il brand, le varianti, i modelli, la gamma, i servizi accessori, le garanzie dell'offerta;
- **Definizione del prezzo**, in termini di politiche di pricing (fissazione del prezzo) e di sconti;
- **Catena di distribuzione**, intesa come i canali che l'impresa utilizza per raggiungere il cliente (la vendita diretta, la distribuzione organizzata, il dettaglio, Internet ecc.) e la localizzazione geografica dei punti vendita;
- **Canali di comunicazione**, costituita dall'insieme delle attività con le quali si crea e si mantiene una relazione con il proprio mercato: pubblicità, promozioni, relazioni pubbliche ecc.

# Marketing MIX

---



# Ciclo di vita di un prodotto

---

Si suddivide in 4 fasi:

- **l'introduzione,**
- **la crescita,**
- **la maturità**
- **il declino.**

# Ciclo di vita di un prodotto

---

## Introduzione

La fase di introduzione è quella in cui le imprese hanno lanciato il prodotto sul mercato, ma la conoscenza da parte dei clienti è ancora scarsa: le vendite crescono lentamente e i clienti sono pionieri.

# Ciclo di vita di un prodotto

---

## Crescita

Il rapido aumento delle vendite è, in un secondo tempo, osservabile nella successiva fase di crescita, in cui il mercato è conosciuto da parte della sua clientela.



# Ciclo di vita di un prodotto

---

## **Maturità**

La fase di maturità inizia quando il tasso di crescita si riduce e le vendite si stabilizzano. Nella maturità avviene l'acquisto di sostituzione per i beni di consumo durevole e di investimento, e il riacquisto per i beni di largo consumo.

# Ciclo di vita di un prodotto

---

## **Declino**

Una volta terminata la fase di maturità, che può durare anche a lungo, si ha la fase del declino, nel quale arrivano i clienti ritardatari.

# Ciclo di vita del prodotto

---

