

Introduzione

Obiettivi

Introdurre alla Supply Chain e all'organizzazione di essa, logistica, sostenibilità, gestione strategica dei fornitori, sviluppo prodotto. Ancora sustainable supply chain, circular economy, digital transformation.

Mail: `marco.formentini@unitn.it`

framework del corso

Organizzazione

È un'entità sociale complessa, progettata, strutturata e coordinata, guidata da obiettivi e composta da persone che si dividono il lavoro, secondo una gerarchia, per essere più produttivi e rapportarsi meglio con l'ambiente esterno.

Tonchia

Essa si occupa di:

- definire le attività da svolgere
- definire unità organizzative
- coordinare e disciplinare le attività di impresa
- definire responsabilità e compiti

L'organizzazione nasce per **creare valore**, fornire prodotti o servizi ai **clienti** e generare **profitto**.

Risorse

Fattori produttivi (acquistabili con il capitale)

- Consumabili (es. materie prime)
- Beni ammortizzabili (es. macchinari, attrezzature)
- Risorse umane

Ma anche relazioni col mondo esterno (es. partner) e *know how*.

La gestione delle risorse umane

- Verticale - "gerarchia"
- Orizzontale - "divisione del lavoro in base alla specializzazione"

immagine piramide organi aziendali

Gli **organi di staff** supportano gli altri organi (es. suggerimenti ai manager di linea).

Struttura organizzativa

Definisce i compiti e le aree di intervento delle unità organizzative ed operative raggruppandoli per **specializzazioni**.

- plurifunzionale (INPUT) - divisione per processo produttivo
- multidivisionale (OUTPUT) - divisione per famiglie di prodotti, geografica, logistica
- a matrice (IN & OUT)

Sistemi operativi

Vanno a supporto delle decisioni (es. Sistemi Informativi Aziendali)

- SAP
- DSS: Decision Support System
- CRM: Customer Relationship Management

Organigramma

È la rappresentazione grafica delle strutture organizzative.

- Chiariscono gli organi e le funzioni
- Delimitano i compiti e le aree
- Precisano le relazioni gerarchiche

Strutture Organizzative

Le scelte organizzative consentono all'intera gestione aziendale di conseguire obiettivi di massima **efficacia** (risultato) ed **efficienza** (risorse).

Efficacia

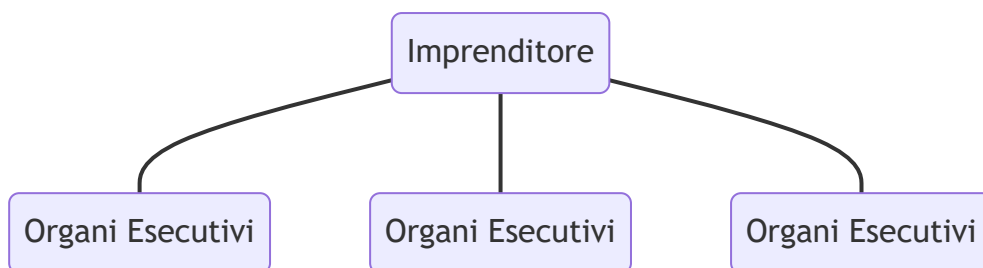
$$\frac{\textit{Risultati conseguiti}}{\textit{Risultati attesi}}$$

Efficienza

$$\frac{\textit{Output ottenuti}}{\textit{Input utilizzati}}$$

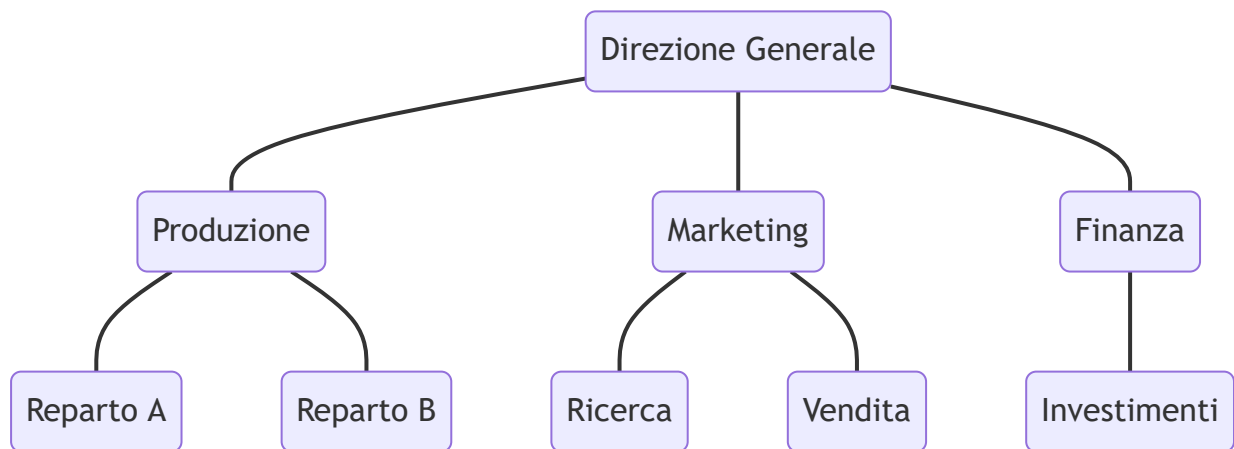
Struttura Semplice

- Tipica delle aziende piccole
- Funzioni direttive in capo all'imprenditore
- Bassa specializzazione e alta intercambiabilità
- Decisioni rapide e flessibili



Struttura Plurifunzionale

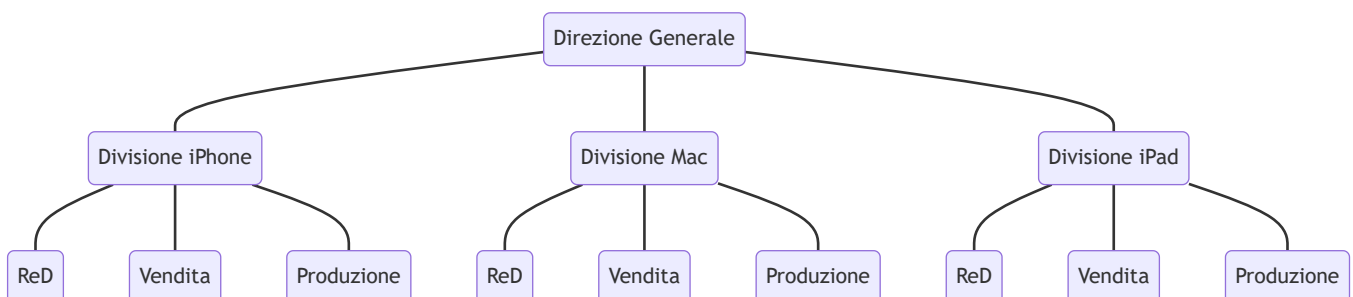
- Il lavoro all'interno è suddiviso orizzontalmente (aree)
- Gerarchia molto sviluppata
- Decentramento limitato



Ottimizza l'efficienza in generale, incrementa la specializzazione, economia di scala e flessibilità operativa. Tuttavia l'eccessiva specializzazione potrebbe penalizzare l'efficacia, rendendo più difficile la comunicazione e la collaborazione fra le varie aree.

Struttura Multidivisionale

- Le attività sono organizzate in **divisioni**. Non si lavora con aree funzionali ma per **linee di prodotto** o **posizione geografiche**
- La singola divisione avrà delle aree funzionali



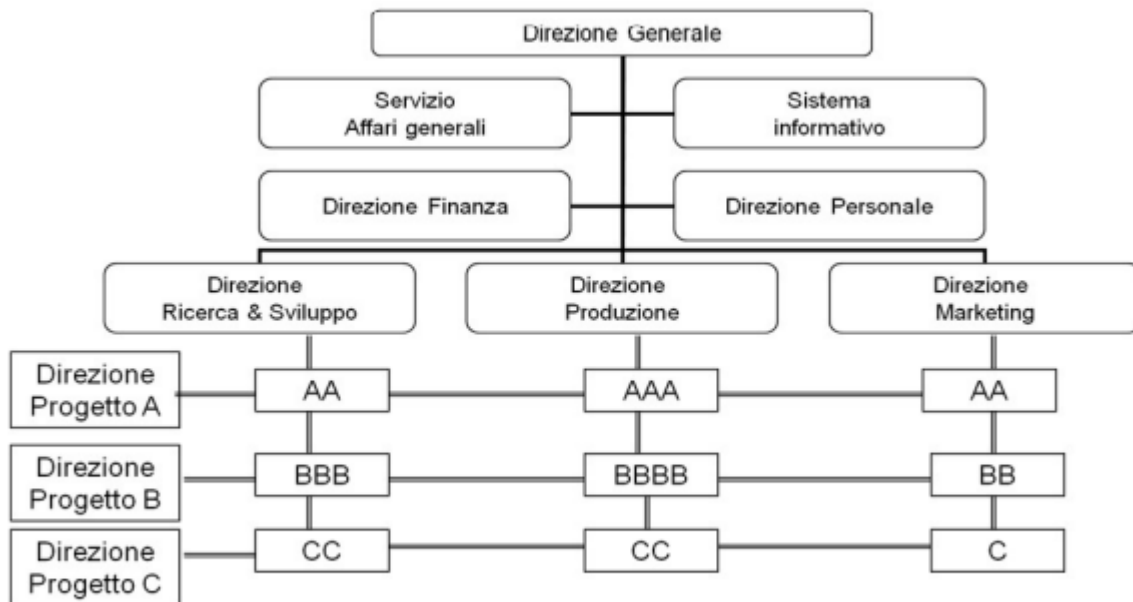
Oppure come esempio geografico c'è quello del settore auto (USA e Europa).

Il vantaggio è una gestione e coordinamento diversificati, con focus su aspetti strategici e controllo. Tende però a esserci una minore efficienza globale e ridondanza di organi. Possibili conflitti fra divisioni.

Struttura a Matrice

- Tipica delle imprese "**a progetto**" o su commessa.
- Le attività sono organizzate per tecnica/funzione e per prodotto/clientela

- I responsabili di **progetto** controllano l'operato dei singoli gruppi/progetti.



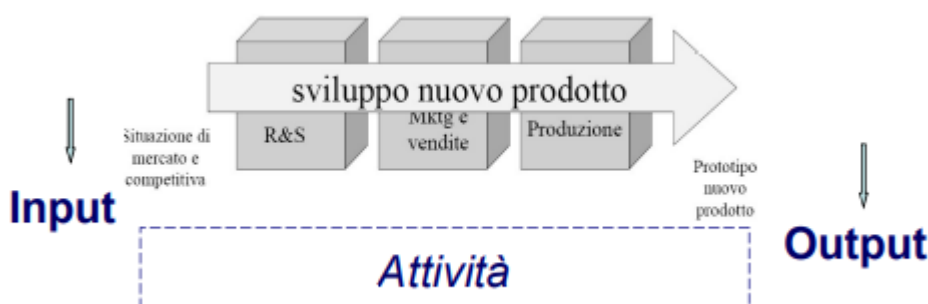
Efficacia ed efficienza, suddividendo il potere. Flessibile. Origina precarietà e insicurezza nel personale e aumenta il rischio di ritardi.

Mix

Possono svilupparsi soluzioni ibride.

Business Process Reengineering

La **logica di processo** consiste nel cercare i processi che creano maggiore valore al cliente. I processi sono trasversali agli organi dell'azienda.



Input [risorse trasformate]: Materie prime, ricerche di mercato (informazioni)

Risorse [risorse per trasformare]: Personale, strumenti, competenze

Output: Prodotto o Servizio

I meccanismi di coordinamento del lavoro

- Obiettvi
- Piani e Programmi
- Mansionari
 - chiariscono i compiti che ciascuna posizione organizzativa deve svolgere
- Norme Procedurali
 - indicano le modalità di esecuzione dei compiti
- Stili di Leadership
 - il comportamento degli organi direttivi alle posizioni subordinate

Azienda, Impresa, Società

- **Azienda:** aspetto materiale connesso con il dispiegamento delle risorse
- **Impresa:** sottolinea l'attività imprenditoriale
- **Società:** concretizza in termini giuridici le precedenti
- Società di Persone (ss, snc, sas) - personale
- Società di Capitali (srl, spa, sapa) - fino al capitale

Cambia la responsabilità dell'azienda.

Governance

Insieme delle regole dell'impresa come istituzione (soggetto giuridico), secondo le quali l'impresa è gestita e controllata, a completamento degli obblighi derivanti dalle leggi e norme cogenti

- Assemblea dei Soci - ordinaria e straordinaria
- CdA

- Collegio Sindacale - revisione dei conti
- Amministratore Delegato - finalizzatore dell'investimento dei soci
- Direttore Generale - coordinatore

Ambiente, mercati e settori

- **Ambiente:** contesto in cui lavora l'azienda
- **Mercato:** dove avviene lo scambio di risorse
- **Settori:** raggruppamento strategico

Performance

- $\text{Utile} = \text{Ricavi} - \text{Costi}$
- $\text{Redditività} = \text{Utile} / \text{Investimento}$

Essi sono determinati da una **gestione aziendale caratteristica** (operazioni normali), **gestione aziendale extra-caratteristica** (ricerca capitale) e **congiuntura economica** (fattori di contesto, istituzionali e di mercato, non controllabili)

Leve Operative: tecnologiche, organizzative e gestionali. Agiscono sulle prestazioni operative (interne).

- **cost** costi e produttività -> impatto sulla redditività
- **non cost** qualità e tempo -> impatto su prestazioni esterne (es. prodotto, servizio: visione dall'esterno dell'azienda) -> impatto sull'utile

Teorie del pensiero organizzativo

Strutture

Teorie sul soggetto

- Teorie della scuola classica
- Teorie della scuola delle relazioni umane - Teorie motivazionali

Teorie sui sistemi

- Funzionalismo
- Neoistituzionalismo
- Teoria della contingenza
- Teoria dei costi di transazione

Approccio

- Deterministico (visione economica, burocratica)
- Possibilistico (considera gli elementi comportamentali degli individui)

	Deterministico	Possibilistico
Soggetti	Teorie della scuola classica	Teorie della scuola delle relazioni umane Teorie motivazionali
Sistemi	Funzionalismo Neoistituzionalismo	Teoria della contingenza Teoria dei costi di transazione

La scuola classica

- *Scientific management* di Taylor - attraverso una selezione scientifica dell'operaio, simil Henry Ford, retribuzione a cottimo
- Teoria amministrativa di Fayol - rende scientifica l'attività di Direzione, suddivide in *funzioni*, prospettiva gerarchica
- Teoria burocratica di Weber - basata sulla burocrazia

La scuola delle relazioni umane

Le persone si adattavano in base alla richiesta -> fattore psicologico: le operaie producevano di più perché sotto esperimento.

Piramide di Maslow



- Teoria di Likert - stile di manager
 - stile autoritario
 - stile paternalistico
 - stile consultivo
 - stile partecipativo

La teoria della contingenza

Il modello da preferire dipende da una serie di fattori **contingenti**

- con. ambientale - instabili o stabili
- con. strategica -
- con. tecnologica
- con. dimensionale

La teoria dei costi di transazione

Make or Buy: ci conviene autocostruirci un prodotto o comprarlo da un fornitore?

Costi di transazione: scambi di beni e servizi, relazioni. Migliorato con la digitalizzazione.

Assimmetria Informativa: opportunismo, il fornitore potrebbe "fregare" il compratore, che non conosce l'ambito.

Transaction Cost Economics: in bassa presenza di opportunismo, converrebbe l'acquisto esterno. Nell'esempio del contesto automotive invece, per alcuni componenti importanti, converrebbe controllare il processo. Un'opzione è anche *inglobare il fornitore*. Importanza anche dei **contratti (ad-hoc agreements)** o anche delle **joint venture**.

Teorie più recenti

- Investimenti e risorse nel core business
- Outsourcing
- Minor gerarchia
- Sviluppo di relazioni strategiche-operative