

## PERCHÈ CONOSCERE L'ECONOMIA?

Ogni persona ha **bisogni** da soddisfare, come fame, sete, studio, viaggi o divertimento.

Per eliminare l'insoddisfazione, cerca i **mezzi** necessari.

Tuttavia, spesso questi mezzi non sono abbastanza per tutti, quindi nasce l'attività di **produrre beni** per soddisfare i bisogni.

L'economia studia i beni economici, che sono **limitati** (cioè in quantità inferiori rispetto a quelli necessari per soddisfare i bisogni di tutti), **utili** (perché sono in grado di soddisfare i bisogni) e **accessibili** (perché deve essere possibile procurarli).

Gli economisti analizzano come famiglie, imprese e Stato interagiscono nei sistemi economici e creano modelli per spiegare il loro comportamento.

## MICROECONOMIA E MACROECONOMIA

L'economia politica si divide in due settori principali: **microeconomia** e **macroeconomia**.

La **microeconomia** studia le scelte individuali di

- **consumatori**, esaminando il modo in cui i loro bisogni influenzano la domanda e le abitudini del consumo
- **imprese**, studiando i processi di produzione e le modalità di offerta di beni e servizi
- **Stato e Pubblica amministrazione**, che in generale svolgono attività fondamentali per il benessere di tutti i cittadini.

La microeconomia si basa sull'idea che le persone cercano di soddisfare i propri bisogni sulla base di decisioni razionali, valutando costi e benefici. (**Teoria della razionalità delle scelte**)

La **macroeconomia** esamina fenomeni a livello globale come la **crescita economica**, **l'inflazione** e la **disoccupazione**, con l'obiettivo di descrivere l'economia nel suo complesso e fornire indicazioni per le politiche economiche di governi e istituzioni.

## CRESCITA ECONOMICA

La **crescita economica** avviene quando aumenta la produzione di beni e servizi in un Paese. Per misurare questa crescita, si utilizza il **PIL (Prodotto Interno Lordo)**, che indica il benessere materiale di un Paese, riflettendo la sua capacità di produrre e vendere beni.

Esistono tre metodi per calcolare il PIL:

1. **Metodo della spesa**: metodo più utilizzato e determina il PIL dal lato della **domanda**, esaminando le attività di coloro che acquistano beni e servizi pagandone un prezzo.

$$\text{PIL} = \text{Consumi} + \text{investimenti} + \text{spesa pubblica} + \text{esportazioni nette}.$$

2. **Metodo del valore aggiunto**: Esamina il PIL dal lato dell'offerta, calcolando la somma del valore aggiunto nelle varie fasi di produzione.

$PIL = Ricavi - spese sostenute per la produzione$

3. **Metodo dei redditi:** Esamina il PIL dal punto di vista dei fattori produttivi utilizzati, ovvero la somma delle retribuzioni (stipendi) e i redditi da capitale (profitti).

$PIL = Retribuzioni + redditi da capitale$

Il PIL è un indicatore fondamentale per determinare la politica economica di un Paese.

## INFLAZIONE E DEFLAZIONE

L'**inflazione** è l'aumento continuo e generale dei prezzi dei beni e servizi. È importante perché influisce sul potere d'acquisto delle famiglie: se i prezzi aumentano ma i salari non seguono lo stesso ritmo, le persone possono comprare meno con lo stesso reddito.

Un aumento di prezzi isolato, come durante le festività, non è inflazione, ma se l'aumento è costante e generalizzato (come quello dell'energia), diventa inflazione.

La **deflazione**, ovvero la diminuzione dei prezzi, è anche negativa perché può far rallentare l'economia. Sebbene possa sembrare positiva perché fa risparmiare soldi, in realtà può essere dannosa per l'economia. Se i prezzi continuano a scendere, le persone potrebbero rimandare gli acquisti, aspettando che i prezzi scendano ancora di più. Questo rallenta le vendite delle imprese, che potrebbero essere costrette a ridurre i salari o a licenziare persone.

Gli economisti ritengono che un tasso di inflazione moderato, intorno al 2%, sia sano per l'economia, mentre tassi più alti, come il 4% dopo la pandemia, possono indicare problematiche legate all'aumento dei costi, come quelli dell'energia.

## DISOCCUPAZIONE

Il **tasso di disoccupazione** misura la percentuale di persone senza lavoro che cercano occupazione, ed è calcolato come il rapporto tra chi cerca lavoro e la forza lavoro totale. Non può mai essere zero, poiché anche in periodi positivi ci sono persone in cerca di impiego. La disoccupazione può essere:

- **Frizionale:** normale nel sistema economico, quando le persone cambiano lavoro.
- **Ciclica:** legata alle fasi di recessione e depressione dell'attività produttiva, riducibile con politiche macroeconomiche.
- **Strutturale:** causata da cambiamenti profondi nell'economia, come innovazioni tecnologiche.

La disoccupazione è un indicatore importante perché riduce la ricchezza del Paese, crea disuguaglianze, può aumentare i costi sociali (come i sussidi), e danneggia la crescita economica, soprattutto se riguarda i giovani o dura a lungo.

## IL MERCATO

Il **mercato** è il luogo dove avvengono scambi commerciali, mettendo in contatto domanda e offerta. In altre parole, è il punto d'incontro tra compratori e venditori, che definiscono quantità e prezzi dei beni e servizi.

I soggetti del mercato si dividono in due categorie: **compratori**, che sono i consumatori finali e le imprese che acquistano risorse, e **venditori**, che includono le imprese che vendono beni e servizi, i lavoratori che offrono il loro lavoro e i proprietari di risorse.

L'economia studia come le persone usano le risorse limitate che hanno, come il denaro o il tempo. Gli scambi avvengono perché ognuno ha bisogno di beni e servizi che altri possono produrre. Gli economisti parlano di **vantaggio comparato**, che significa che ogni persona cerca di ottenere ciò che le costa meno in termini di risorse. Il **costo-opportunità** è ciò a cui si rinuncia per ottenere qualcosa.

Quando una persona deve fare una scelta, valuta cosa deve dare in cambio (come tempo o denaro) e cosa otterrà in cambio (i benefici). Il consumatore decide quanti beni comprare in base ai prezzi e cerca di ottenere il massimo vantaggio, cioè la maggiore soddisfazione possibile, dallo scambio.

## TIPI DI MERCATO

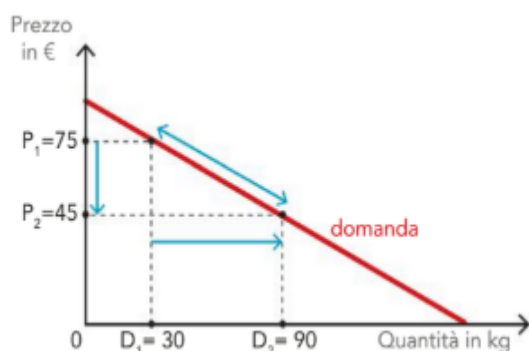
Esistono diversi tipi di mercato in base al numero di venditori e alle caratteristiche dei prodotti:

- **Concorrenza perfetta:** Ci sono molti venditori e acquirenti, i prodotti sono identici e perfettamente sostituibili (omogenei). Tutti devono accettare il prezzo di mercato, e le informazioni sono facilmente accessibili.
- **Monopolio:** Esiste un solo venditore che controlla e stabilisce il prezzo per tutti gli acquirenti (esempio: il monopolio dello Stato sul tabacco).
- **Oligopolio:** Ci sono pochi venditori e i prodotti sono simili tra loro.
- **Concorrenza monopolistica:** Ci sono molti venditori, ma i loro prodotti sono leggermente differenti, quindi ogni venditore può influenzare un po' il prezzo.

Il mercato di riferimento in questo caso è quello della **concorrenza perfetta**, anche se è un modello semplificato e poco realistico.

## LA DOMANDA

La **domanda** rappresenta la quantità di beni e servizi che i consumatori sono disposti e in grado di acquistare a un determinato prezzo. In generale, se il prezzo di un bene aumenta, la domanda diminuisce, e viceversa. Questa relazione è rappresentata da una **curva di domanda** con pendenza negativa su un grafico.



**FIGURA 4** Al decrescere di un prezzo in € per un prodotto, la domanda (in questo caso espressa in kg) aumenta

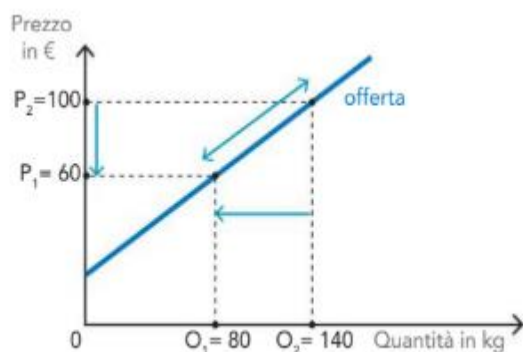
Oltre al prezzo, altri fattori influenzano la domanda:

- **I gusti del consumatore:** Ad esempio, un tifoso appassionato di calcio potrebbe non curarsi del costo del biglietto per una partita importante.
- **I prezzi di altri beni:** Se il prezzo di un bene sostituto o complementare cambia, può influenzare la domanda.
- **Il reddito:** Con un reddito maggiore, la domanda per beni di lusso aumenta, mentre quella per beni più economici potrebbe diminuire.
- **Le leggi dello Stato:** Politiche governative, come l'aumento delle tasse su un prodotto, possono ridurre la domanda.

## L'OFFERTA

L'**offerta** rappresenta la quantità di beni e servizi che i produttori sono disposti e in grado di vendere a un determinato prezzo. In generale, se il prezzo di un bene aumenta, anche la quantità offerta cresce, e viceversa. Quindi, l'offerta è direttamente proporzionale al prezzo, e la curva di offerta ha una pendenza positiva.

In un grafico, quando il prezzo scende, anche l'offerta diminuisce, come mostrato nell'esempio.



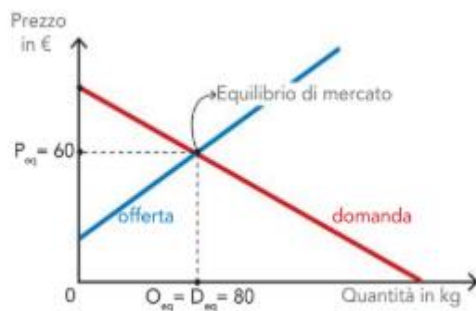
**FIGURA 5** Al decrescere di un prezzo in € per un prodotto, anche l'offerta (in questo caso espressa in kg) diminuisce

Anche l'**offerta** può essere influenzata da fattori diversi dal prezzo di vendita:

- **Il costo dei fattori produttivi:** Se aumentano i costi delle materie prime o del lavoro, i produttori offriranno meno prodotto, anche se il prezzo di vendita rimane lo stesso.

- **Il miglioramento delle tecnologie di produzione:** Le nuove tecnologie riducono i costi di produzione, portando a un aumento dell'offerta.
- **Le leggi dello Stato:** Cambiamenti nelle politiche fiscali, come l'introduzione o la riduzione di dazi doganali, possono influenzare l'offerta di beni e servizi.

L'equilibrio tra domanda e offerta si verifica quando il prezzo di vendita soddisfa sia il produttore che l'acquirente. Per il produttore, il prezzo deve coprire i costi di produzione e garantire un profitto, mentre per l'acquirente il prezzo è adeguato se il rapporto qualità-prezzo è soddisfacente. In un mercato perfettamente concorrenziale, l'equilibrio si raggiunge quando i grafici della domanda e dell'offerta si intersecano. In quel punto si determinano il prezzo e la quantità di equilibrio, dove la quantità che gli acquirenti vogliono comprare è uguale a quella che i venditori sono disposti a offrire.



**FIGURA 6** L'equilibrio di mercato si realizza in corrispondenza dei valori di prezzo e quantità per i quali il grafico della domanda (in rosso) e quello dell'offerta (in blu) si intersecano

## LA PRODUZIONE

La **produzione** è il processo in cui i beni vengono trasformati, spostati o conservati per renderli pronti per il consumo. Le imprese devono rispondere a tre domande:

1. **Come produrre:** decidere quali risorse (lavoro e capitale) utilizzare e in che combinazione, considerando i loro costi.
2. **Cosa produrre:** scegliere quali beni produrre e in che quantità per soddisfare la domanda dei consumatori.
3. **Per chi produrre:** determinare quale tipo di consumatori servire, in base alle loro necessità.

I soggetti principali nella produzione sono il **fornitore**, che offre il bene o servizio, e il **cliente** o consumatore, che riceve ciò che viene prodotto.

I **beni** e i **servizi** sono entrambi il risultato della produzione, ma si differenziano:

- **Beni:** sono fisici, possono essere conservati e trasformati in altri beni.
- **Servizi:** sono immateriali, non possono essere conservati e vengono consumati durante la produzione, terminando con essa. Nei servizi, è il cliente che può essere trasformato (come nei servizi di formazione).

La **produzione** è il processo in cui un'impresa trasforma beni e servizi in altri per aumentarne l'utilità. Per esempio, un panettiere usa materie prime come acqua, farina, sale e lievito, insieme a macchinari come impastatrice e forno, per creare il pane. In questo caso:

- **Risorse naturali:** acqua, farina, sale e lievito.
- **Capitale:** impastatrice e forno, che sono i macchinari usati per trasformare le materie prime.
- **Lavoro:** il panettiere, con la sua abilità, permette che il processo di produzione avvenga.

Il risultato finale è il pane, un nuovo prodotto pronto per essere consumato o trasformato ulteriormente.

Generalizzando:

I **fattori produttivi** sono gli elementi necessari per produrre beni e servizi e comprendono:

1. **Risorse naturali:** materie prime, acqua, energia e fattori climatici.
2. **Lavoro:** attività manuale o intellettuale dell'uomo, retribuita con un salario.
3. **Capitale:** beni utilizzati nella produzione (capitale reale) e denaro per acquistarli (capitale monetario).

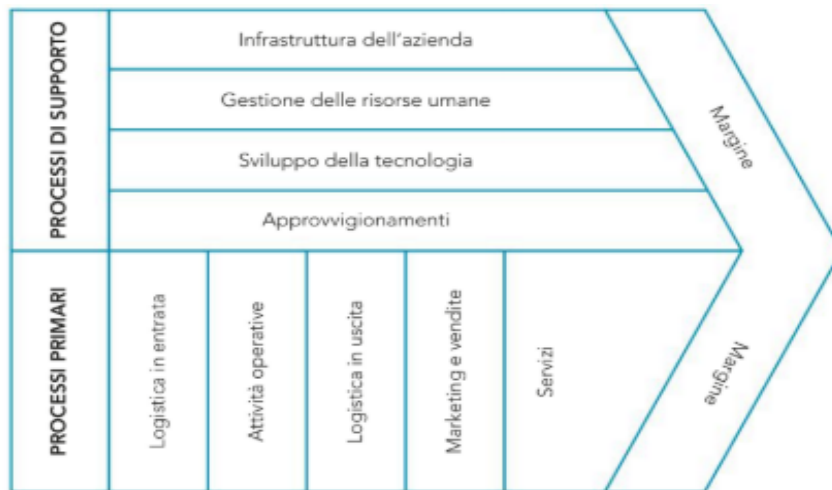
Oltre a questi, ci sono altri due fattori:

4. **Imprenditorialità:** la capacità di usare i fattori produttivi in modo efficiente.
5. **Lo Stato:** fornisce servizi essenziali, come infrastrutture, che supportano le attività produttive, ottenendo in cambio denaro attraverso tasse o direttamente (come nel caso dell'acqua).

Un'impresa è un sistema che riceve **input** dall'ambiente (come materie prime, informazioni, risorse umane e normative) e li trasforma in **output** (beni e servizi). Questi output vengono poi venduti ai clienti, che pagano con denaro, che diventa un nuovo **input** per l'impresa, avviando di nuovo il ciclo produttivo.

## IL CONCETTO DI VALORE NELL'IMPRESA

Il concetto di valore nell'impresa si riflette nel modello della **catena del valore**, che comprende nove categorie di attività, divise in **processi primari** (come logistica, marketing e vendite) e **processi di supporto** (come gestione delle risorse umane e sviluppo tecnologico). Queste attività sono influenzate dal contesto, dalla storia, dalle persone e dalle strategie aziendali.



Il **valore** di un prodotto è quanto i clienti sono disposti a pagare per esso. Viene misurato in denaro e corrisponde al ricavo totale, che dipende dal prezzo e dalla quantità venduta. Un'impresa ottiene un **profitto** se il valore che riceve dalla vendita è maggiore dei costi di produzione.

## LA CATENA DEL VALORE

La **catena del valore** si compone di due elementi principali:

1. **Attività generatrici di valore**, che comprendono:
  - **Processi primari**: produzione, vendita e post-vendita del prodotto.
  - **Processi di supporto**: risorse umane, tecnologia e altre attività necessarie al funzionamento dell'azienda (come macchinari e locali).
2. **Il margine**, che è la differenza tra ricavo e costo totale.

Per un'impresa, l'obiettivo è soddisfare i bisogni dei clienti attraverso la produzione di beni o servizi, creando valore. Questo valore si ottiene mantenendo un equilibrio tra **ricavi** e **costi**.

- **Ricavi (R)**: provengono dalla vendita di beni o servizi.
- **Costi (C)**: derivano dall'acquisto di fattori produttivi necessari per la produzione.

Se i **ricavi** superano i **costi**, l'impresa realizza un **profitto** (utile), aumentando la sua ricchezza. Se i **costi** sono superiori ai **ricavi**, si verifica una **perdita**, riducendo la ricchezza aziendale.

Per monitorare questo equilibrio, si utilizzano **sistemi di contabilità**:

- **Contabilità generale**: registra i ricavi totali senza distinzione, per determinare il reddito aziendale.
- **Contabilità analitica**: differenzia i ricavi per aree aziendali specifiche (come famiglie di prodotti o zone geografiche), aiutando a prendere decisioni come eliminare o ristrutturare aree non redditizie.

I **costi** di un'impresa si dividono principalmente in **fissi** e **variabili**:

- **Costi fissi (CF):** sono quelli che l'impresa sostiene indipendentemente dalla produzione, come affitto, luce, stipendi.
- **Costi variabili (CV):** cambiano in base alla produzione, come materie prime, energia consumata dai macchinari e provvigioni.

Il **costo totale (CT)** è la somma di costi fissi e variabili. La differenza tra **ricavi** e **costi** determina il **profitto**, che è il guadagno dell'imprenditore per l'organizzazione e i rischi legati alla produzione.

I costi possono essere anche:

- **diretti** (attribuibili a un singolo prodotto)
- **indiretti** (comuni a più prodotti).

Inoltre, le aziende si suddividono in **centri di profitto** (dove si attribuisce il profitto) e **centri di costo** (dove si attribuiscono i costi).

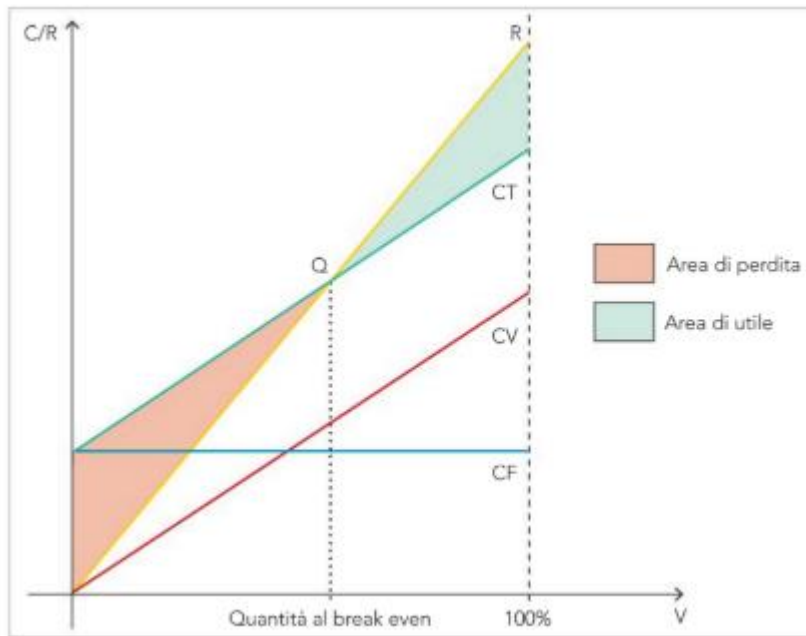
Spesso, i **costi diretti** corrispondono ai **costi variabili**, mentre i **costi indiretti** sono simili ai **costi fissi**, ma non sempre in modo perfetto. Per esempio, lo stipendio di un lavoratore legato alla produzione di un prodotto è un **costo diretto** (perché riguarda quel prodotto) e un **costo fisso** (perché non cambia con la quantità prodotta).

## DIAGRAMMA DI REDDITIVITÀ O PUNTO DI PAREGGIO

Il **diagramma di redditività** o **punto di pareggio** (break-even point) è il livello di produzione in cui i **ricavi** (soldi guadagnati dalla vendita) sono uguali ai **costi totali** (soldi spesi per produrre). Per trovare questo punto, bisogna conoscere i **costi fissi** (come affitto e stipendi) e i **costi variabili** (come materie prime e energia), insieme ai ricavi generati dalla vendita.

Nel **diagramma di redditività**, sull'asse orizzontale si mette la quantità di prodotti fatti (volume di produzione), e sull'asse verticale si mettono i **costi** e i **ricavi**. Il punto in cui i ricavi e i costi si incontrano è il punto di pareggio, ovvero il livello di produzione dove l'impresa non guadagna né perde denaro.





**FIGURA 10** Il diagramma di redditività o del punto di pareggio.

Nel **diagramma di redditività**:

- **Costi fissi (CF)** sono rappresentati da una linea orizzontale e non cambiano con la produzione.
- La **capacità produttiva massima** è indicata al 100% sull'asse orizzontale (di solito annuale), e per produrre di più bisogna aumentare i costi fissi (ad esempio, comprando nuovi macchinari o assumendo dipendenti).
- **Costi variabili (CV)** aumentano con la quantità prodotta e sono rappresentati da una linea che parte dallo zero e cresce man mano che cresce la produzione.
- **Costi totali (CT)** sono la somma dei costi fissi e variabili e sono una linea che parte dai costi fissi e cresce con i costi variabili.
- I **ricavi (R)** aumentano con la produzione, ipotizzando un prezzo di vendita costante.

Il **punto di pareggio** (break-even point) è dove i **ricavi (R)** incontrano i **costi totali (CT)**. Questo punto indica la quantità di produzione in cui l'impresa non guadagna né perde denaro.

Riepilogo:

- Se  $R = CT$ , l'impresa è in pareggio (né guadagna né perde).
- Se  $R < CT$ , l'impresa subisce una perdita.
- Se  $R > CT$ , l'impresa ha un profitto.

L'**impresa** è l'attività economica organizzata dall'imprenditore per produrre beni o servizi, mentre l'**azienda** è l'insieme delle risorse e beni organizzati dall'imprenditore per gestire l'attività di impresa.

Ogni impresa, indipendentemente dalla sua dimensione, deve identificare i **processi interni** per coordinare i fattori di produzione e trasformare gli input in output. Inoltre, deve avere una **struttura organizzativa** adeguata per funzionare correttamente.

La **gestione aziendale** è l'insieme delle operazioni economiche che un'azienda compie per raggiungere i suoi obiettivi. Si può osservare sotto due aspetti:

- **Aspetto soggettivo:** riguarda le decisioni e i controlli che gli organi aziendali devono prendere. Ad esempio, scegliere le materie prime, selezionare i fornitori, organizzare la produzione e controllare la qualità.
- **Aspetto oggettivo:** consiste nelle operazioni che l'azienda svolge per realizzare i suoi obiettivi, come acquistare materie prime e risorse, produrre beni e venderli sul mercato.

Tutte le attività aziendali fanno parte di un sistema più ampio, in cui ogni azione è coordinata per raggiungere l'obiettivo dell'impresa. L'insieme di tutte queste azioni è chiamato **processo aziendale**.

## PROCESSO

Un **processo** è una sequenza di attività interdipendenti che trasformano un **input** (come materiali o istruzioni del cliente) in un **output** (prodotto, servizio o informazioni).

Gli elementi principali di un processo sono:

- **Input:** ciò che entra nel processo.
- **Vincoli:** limitazioni o requisiti da rispettare.
- **Risorse:** ciò che serve per realizzare il processo.
- **Output:** il risultato finale che si ottiene.

Le caratteristiche fondamentali di un processo sono:

- **Capability:** capacità di produrre lo stesso risultato nel lungo periodo.
- **Flessibilità:** capacità di adattarsi ai cambiamenti delle esigenze dei clienti.
- **Efficacia:** valore aggiunto che soddisfa le aspettative di clienti e stakeholder.
- **Efficienza:** rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate, in termini di tempo e costi.

Classificare e mappare i processi è importante per capire come funziona un'impresa e per migliorare la sua gestione. Ogni tipo di processo richiede azioni e risorse diverse, a seconda del suo impatto sul business. La classificazione dei processi può essere fatta in base a vari fattori, come il tipo di attività, il livello di responsabilità, le necessità tecnologiche e le conseguenze sul business.

I processi aziendali si possono distinguere in base all'attività che svolgono:

- **Processi di direzione e manageriali:** pianificano e coordinano gli obiettivi dell'azienda, come la definizione delle strategie e l'allocazione delle risorse.
- **Processi operativi:** riguardano la produzione di beni o servizi, come l'acquisizione e l'evasione degli ordini e la produzione vera e propria.
- **Processi di supporto:** forniscono le risorse e i servizi necessari per far funzionare gli altri processi.

In base all'impatto sugli output aziendali, i processi si suddividono in:

- **Processi primari:** producono i beni o servizi destinati al mercato.
- **Processi di supporto:** forniscono input, risorse umane e tecnologie ai processi primari per migliorarne l'efficacia ed efficienza.

La **pianificazione del processo** consiste nel progettare le attività in modo da generare valore con il minor consumo di risorse. I passaggi principali sono:

1. Identificare gli **utenti** del processo.
2. Capire le **aspettative** degli utenti riguardo all'output.
3. Stabilire **obiettivi** misurabili con tolleranze.
4. Progettare il **processo** per raggiungere questi obiettivi.
5. Definire **indicatori** di efficacia ed efficienza.
6. Progettare un sistema di **controllo** per raccogliere e distribuire i dati.

Il **process owner** è la persona responsabile del processo. Si occupa di garantirne l'efficacia e l'efficienza, prendendo le decisioni necessarie. Di solito, viene scelto tra i membri della funzione più coinvolta o esperta nel processo.

Una volta definito il processo, è importante **monitorarlo** per assicurarsi che vengano rispettati regole, criteri e obiettivi stabiliti in fase di pianificazione. Occorre seguire il flusso del processo e risolvere eventuali problemi che emergono. È necessario avere un **sistema di misurazione** che valuti regolarmente l'efficacia e l'efficienza del processo e apporti miglioramenti quando necessario.

Esistono metodi tradizionali, come la rilevazione dei costi, e metodi più avanzati, come i **KPI** (Indicatori Chiave di Prestazione). Questi indicatori aiutano a individuare problemi nelle fasi del processo e devono essere aggiornati in base alle priorità aziendali per supportare il raggiungimento degli obiettivi.

Esistono quattro principali tipi di KPI (Indicatori Chiave di Prestazione):

1. **Indicatori generali:** misurano il volume del lavoro del processo.
2. **Indicatori di qualità:** valutano la qualità dell'output, come la conformità a standard o la soddisfazione del cliente.
3. **Indicatori di costo:** quantificano il denaro impiegato nel processo.
4. **Indicatori di servizio o di tempo:** misurano il tempo di risposta, dal momento in cui il processo inizia fino alla sua conclusione.

Questi KPI sono utilizzati per monitorare le performance e, ad esempio, in un contratto di manutenzione, possono essere legati a livelli di servizio e penali per il mancato rispetto degli standard.

Quando si individuano criticità nel processo, si possono adottare due tipi di interventi correttivi:

1. **Business Process Improvement (BPI)**: interventi gradualisti che migliorano continuamente il processo, aggiornandolo per restare competitivi e sfruttare nuove tecnologie.
2. **Business Process Reengineering (BPR)**: interventi radicali che riprogrammano completamente il processo, riorganizzandolo da zero per ottenere miglioramenti significativi.

Il concetto di **ERP (Enterprise Resource Planning)** si riferisce ai sistemi che ottimizzano i processi interni di trasformazione all'interno dell'impresa, migliorando l'efficienza e il coordinamento delle attività aziendali.

Le attività aziendali possono essere suddivise in tre macroaree principali:

1. **Buy Side**: riguarda l'interazione con i fornitori, supportata da sistemi come il Supply Chain Management (SCM), l'e-procurement e l'e-commerce.
2. **In Side**: si concentra sui processi interni di trasformazione, ottimizzati tramite l'uso di sistemi ERP, supportati da infrastrutture di rete intranet.
3. **Sell Side**: riguarda il marketing, la vendita, la distribuzione dei prodotti e il servizio post-vendita, con l'obiettivo di massimizzare la qualità percepita dai clienti e ridurre i costi di vendita, utilizzando principalmente sistemi CRM.

Queste aree sono finalizzate a produrre valore per il cliente, con le attività principali (core) che contribuiscono direttamente a questo obiettivo e quelle di supporto che lo facilitano.

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Per raggiungere i suoi obiettivi, un'impresa deve avere una **struttura organizzativa** che definisca i posti di lavoro, le responsabilità, le autorità e le relazioni tra le persone. Questo aiuta a stabilire chi riporta a chi, quali sono le catene di comando e i canali di comunicazione, così tutti sanno come orientarsi dentro l'azienda.

I principali modelli di strutture organizzative sono:

1. **Funzionale o gerarchico**: ognuno ha un ruolo specifico e riporta a un superiore.
2. **Divisionale**: suddivide l'impresa in divisioni indipendenti, ognuna con le proprie funzioni.
3. **A matrice**: combina elementi dei modelli funzionale e divisionale.

## Organizzazione funzionale o gerarchica



L'organizzazione **funzionale o gerarchica** è rappresentata da un **organigramma**, dove ogni persona ha un ruolo specifico e riporta a un superiore. Ad esempio, il Direttore Generale ha sotto di sé i Direttori Amministrazione e Vendite. Le figure di supporto, come la segreteria, sono considerate "staff" e dipendono gerarchicamente dal Direttore Generale, ma non hanno autorità sui suoi diretti sottoposti.

Il vantaggio di questa struttura è che permette una grande **specializzazione** dei ruoli, ma lo svantaggio è che può esserci **scarso coordinamento** tra le diverse funzioni, rendendo difficile perseguire obiettivi comuni. Questo tipo di struttura è comune nelle aziende che producono beni o servizi omogenei.

## Organizzazione divisionale

FIGURA 16 Organizzazione divisionale



L'**organizzazione divisionale** suddivide l'azienda in divisioni basate sul **business**, come un prodotto o un mercato specifico. Ogni divisione ha una propria struttura **funzionale** interna, con ruoli e mansioni specifiche per soddisfare le esigenze del prodotto o mercato di riferimento.

## Organizzazione matriciale

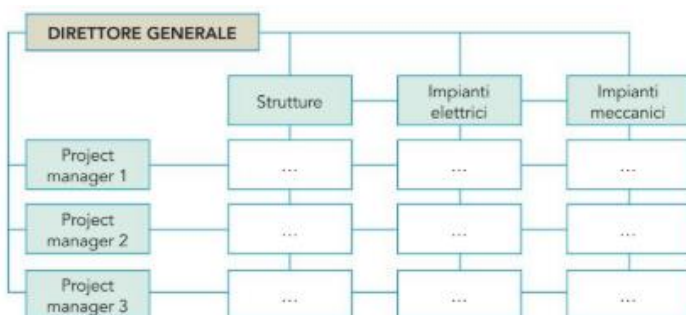


FIGURA 17 Organizzazione matriciale

L'**organizzazione matriciale** è usata in aziende che gestiscono progetti complessi, come le società d'ingegneria. In questa struttura, i dipendenti hanno due capi: uno per la funzione (es. ingegneri strutturisti) e uno per il progetto (es. project manager). Le colonne rappresentano le funzioni, mentre le righe i progetti. Questo sistema permette di assegnare i dipendenti ai progetti in base alle loro competenze, favorendo una gestione più flessibile e coordinata.

## I NUOVI MODELLI CIRCOLARI O FLAT



I **nuovi modelli circolari o flat** sono tipici delle aziende digitalizzate, dove la gerarchia è ridotta al minimo. In queste strutture, il management non è al vertice, ma al centro, comunicando visioni aziendali e interagendo meno direttamente con i dipendenti. I capi reparto gestiscono un numero maggiore di persone e le catene di comando sono più corte. L'obiettivo è promuovere autonomia e responsabilità tra i dipendenti, che sono incoraggiati a prendere iniziative. Questo modello è comune nelle aziende piccole e nelle startup.

## FUNZIONI AZIENDALI

Le **funzioni aziendali** sono aree con competenze e responsabilità specifiche, ma collegate tra loro per raggiungere l'obiettivo comune dell'impresa. In un'azienda, ogni ufficio (come amministrativo o tecnico) ha un ambito di competenza unico, ma tutti lavorano insieme per il successo dell'impresa. Le funzioni possono variare in base alle dimensioni e al mercato di ogni azienda, ma esistono funzioni comuni che si possono mappare in tutte le organizzazioni.

## FUNZIONI CARATTERISTICHE

Le **funzioni caratteristiche** di un'azienda sono quelle che riguardano la produzione, la vendita e la commercializzazione dei prodotti o servizi:

- **Ricerca e sviluppo:** si occupa di creare nuovi prodotti e tecnologie, migliorando i processi produttivi.
- **Acquisti:** gestisce l'acquisto di materiali, attrezzature e servizi, scegliendo i fornitori migliori.

- **Produzione:** coordina il processo di trasformazione delle materie prime in prodotti finiti, pianificando le attività produttive.
- **Logistica:** gestisce magazzino, trasporti e la distribuzione dei prodotti.
- **Marketing:** analizza i bisogni dei consumatori e sviluppa strategie per soddisfarli, utilizzando strumenti come ricerche di mercato e campagne pubblicitarie.
- **Vendite:** si occupa della distribuzione dei prodotti e dei servizi, gestendo la rete commerciale e il post-vendita.

## FUNZIONI INTEGRATIVE

Le **funzioni integrative** sono quelle che supportano le attività principali dell'azienda:

- **Risorse umane (HR):** gestisce il personale, occupandosi di assunzioni, formazione, stipendi, salute, sicurezza e rapporti sindacali.
- **Amministrazione:** si occupa della contabilità, dei bilanci e del controllo economico, fornendo informazioni finanziarie per supportare le decisioni aziendali.
- **Finanza aziendale:** gestisce la tesoreria e pianifica i finanziamenti necessari per il funzionamento dell'impresa.

## FUNZIONI DI SUPPORTO

Le **funzioni di supporto** aiutano a gestire e organizzare le attività aziendali:

- **Sistema informativo:** gestisce e trasforma le informazioni necessarie durante i processi aziendali, utilizzando risorse umane e tecnologiche.
- **Pianificazione aziendale:** definisce i passaggi necessari per raggiungere gli obiettivi dell'impresa.
- **Controllo di gestione:** verifica che il piano stabilito dalla pianificazione aziendale venga seguito, utilizzando indicatori di produttività e risorse.

La struttura di queste funzioni varia in base alla dimensione dell'impresa. Nelle aziende più grandi, le funzioni sono spesso separate, mentre nelle più piccole possono essere combinate.

## I SISTEMI INFORMATIVI

La **gestione dell'informazione** è essenziale per le aziende, soprattutto in un mercato globale. Ad esempio, la funzione risorse umane ha bisogno di dati sul mercato del lavoro e sulle caratteristiche professionali delle persone. Inoltre, per i processi di reclutamento, formazione e gestione, è fondamentale raccogliere, archiviare, elaborare e distribuire informazioni su dipendenti e candidati.

Queste attività fanno parte dei **sistemi informativi**, che prima venivano gestite manualmente (ad esempio con documenti cartacei e schedari), ma oggi sono supportate da tecnologie elettroniche.

## INTRODUZIONE DELLE ICT IN AZIENDA

L'introduzione delle **ICT** (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) ha velocizzato la gestione dei dati e delle informazioni nelle aziende. I **sistemi informatici** permettono di raccogliere, archiviare, elaborare e scambiare informazioni utilizzando tecnologie moderne.

I primi sistemi informatici si occupavano di automatizzare attività come la raccolta e l'archiviazione dei dati. Successivamente, si è sviluppata l'integrazione dei sistemi, permettendo la condivisione dei dati tra diverse aree aziendali per supportare le decisioni. Mentre inizialmente l'informatizzazione replicava le procedure manuali, successivamente è stato necessario rivedere le procedure aziendali e ridistribuire i compiti. Le ICT sono diventate strumenti per migliorare l'efficienza e per trasformare l'organizzazione, modificando anche la struttura e i ruoli aziendali.

## LE MODALITÀ DI ACCESSO AI DATI

Il flusso delle informazioni deve seguire regole precise per garantire che i dati arrivino rapidamente, in modo chiaro e affidabile a chi ne ha bisogno. Esistono due modalità di accesso ai dati:

1. **Push:** l'informazione viene inviata automaticamente a chi ne ha bisogno.
2. **Pull:** l'informazione è messa a disposizione in determinati luoghi e l'utente la cerca quando ne ha bisogno.

Il sistema informativo raccoglie e organizza le informazioni in schedari elettronici (ad esempio, anagrafiche di clienti e prodotti) e supporta diverse operazioni, come:

- Elaborazione delle transazioni (ordini, sportelli, ecc.).
- Pianificazione delle operazioni (produzione, gestione scorte, ecc.).
- Gestione delle procedure amministrative (contabilità clienti e fornitori).
- Supporto alle attività di controllo e pianificazione strategica (sistemi informativi per la gestione e il supporto decisionale).
- Creazione di report direzionali e rendiconti analitici.

L'obiettivo è fornire informazioni tempestive per raggiungere gli obiettivi aziendali.

## I SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI : EDP

Il sistema EDP (Electronic Data Processing) riguarda l'uso di strumenti informatici e di telecomunicazioni per trattare automaticamente i dati. La strategia EDP dipende dagli obiettivi aziendali e include sei fasi principali:

1. **Raccolta:** i dati vengono estratti da fonti disponibili, garantendo qualità.
2. **Preparazione:** i dati vengono puliti e organizzati, eliminando errori o informazioni inutili.
3. **Input:** i dati puliti vengono caricati nel sistema in un formato comprensibile.
4. **Elaborazione:** i dati vengono elaborati dal sistema, a seconda delle esigenze.
5. **Output/interpretazione:** i dati trasformati vengono presentati in modo leggibile (tabelle, grafici, testi).



6. **Archiviazione:** i dati elaborati vengono conservati per usi futuri, anche per motivi legali.

Queste fasi assicurano che i dati siano trasformati in informazioni utili per le decisioni aziendali.

La **pianificazione** dei sistemi informativi aziendali riguarda l'organizzazione e lo sviluppo delle tecnologie informatiche per migliorare l'efficienza aziendale. L'obiettivo è stabilire piani per nuove applicazioni, monitorare le risorse tecnologiche e ridurre i costi tramite l'automazione. L'uso efficace della tecnologia aiuta l'azienda a mantenere o migliorare la sua posizione sul mercato, offrendo servizi innovativi e differenziati, come l'uso di Internet e social media per la pubblicità.

La **funzione** dei sistemi informativi si occupa di pianificare e controllare hardware, software e infrastrutture di comunicazione, sviluppare e mantenere il software, gestire il Centro Elaborazione Dati (CED) e fornire assistenza agli utenti. La sua organizzazione dipende dalle dimensioni dell'azienda, dall'importanza della tecnologia per gli obiettivi aziendali, dal tipo di tecnologie utilizzate, e dal numero e tipo di utenti presenti.

Nel settore dei sistemi informativi, le **principali professioni** includono:

- **Analisti di sistema:** studiano e progettano miglioramenti ai sistemi esistenti.
- **Programmatore:** sviluppano software e applicazioni.
- **Direttore del CED:** pianifica e gestisce l'infrastruttura tecnologica e il personale tecnico.
- **Amministratore di database (DBA):** gestisce i dati aziendali e la loro sicurezza.
- **Operatori e amministratori di rete:** gestiscono le infrastrutture hardware e reti.
- **Addetti ai centri di assistenza utenti:** supportano gli utenti finali.
- **Amministratori di sistema:** mantengono le macchine aziendali.

Nel campo dell'organizzazione e pianificazione, troviamo:

- **Chief Information Officer (CIO):** responsabile della strategia informatica.
- **Revisori EDP:** si occupano della sicurezza e correttezza delle applicazioni.
- **Consulenti per software standard:** assistono nell'adattamento delle procedure aziendali.
- **Coordinatore EDP:** gestisce il supporto EDP nelle aree produttive e di vendita.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sono state a lungo uno strumento di supporto nelle operazioni aziendali. Negli ultimi anni, però, il rapido sviluppo delle ICT ha permesso alle imprese di adottare strategie innovative e di competere con successo nel mercato. L'accesso a grandi quantità di informazioni e la possibilità di comunicazioni istantanee tra compratori e venditori hanno trasformato profondamente i sistemi economici, favorendo relazioni più rapide e flessibili.

## LE RELAZIONI TRA IMPRESE

Oggi le imprese collaborano con altre aziende per aumentare la competitività e l'innovazione, esternalizzando alcune attività per concentrarsi sul loro core business. Le

partnership, spesso tra aziende dello stesso settore, permettono di ottenere economie di scala e sviluppare nuovi prodotti. Queste collaborazioni possono riguardare anche la produzione e distribuzione, migliorando il controllo sui prodotti e i tempi di risposta al mercato. Questo ha portato alla formazione di reti di imprese e organizzazioni a rete.

Una rete di imprese è un accordo in cui le aziende condividono risorse e attività per migliorare la loro competitività. Il contratto di rete prevede:

- un programma comune,
- collaborazione,
- scambio di informazioni e prestazioni (come industriali, commerciali e tecniche),
- e l'esecuzione in comune di alcune attività per supportare il funzionamento di ciascuna azienda nella rete.

Le imprese, anche quelle grandi, cercano maggiore flessibilità e agilità. Per farlo, adottano una **struttura a rete**, che implica il **decentramento del potere decisionale** e la creazione di unità più piccole e autonome, ma collegate tra loro e con fornitori e clienti. La rete offre numerose opportunità per la crescita e l'innovazione, abbattendo le barriere geografiche e temporali.

Esistono tre tipi di rete:

- **Internet**: per comunicare con clienti e fornitori tramite software come CRM e SCM.
- **Intranet**: rete interna aziendale, accessibile solo ai dipendenti e protetta da firewall.
- **Extranet**: rete che consente a fornitori, clienti e partner di accedere a informazioni aziendali in modo sicuro.

La sfida principale per le aziende oggi è combinare la flessibilità tecnologica con nuove forme organizzative che migliorino anche la qualità del lavoro e della vita, come nello smartworking.

## NEW ECONOMY E ICT

La **new economy** si riferisce alla fase di crescita economica che ha avuto inizio alla fine del XX secolo, grazie alla diffusione delle tecnologie informatiche e digitali, come Internet, smartphone e PC. Questo sviluppo ha permesso alle imprese di operare su scala globale, riducendo i costi di gestione e cambiando le regole tradizionali del mercato. Il web ha reso accessibili a tutti le stesse risorse, creando un fenomeno democratico e globale. Questo ha portato a una crescita della produttività e alla diffusione delle tecnologie informatiche nel mondo.

## ICT E OUTSOURCING

L'**outsourcing dell'ICT** è una scelta in cui le aziende decidono di esternalizzare alcune attività, per concentrarsi sul loro **core business**. Questa pratica è nata negli anni '70, quando le aziende si resero conto che alcune attività secondarie potevano essere affidate a terzi. L'outsourcing aiuta a ridurre i costi e a migliorare la flessibilità. Può essere una

decisione **tattica** (per affrontare emergenze) o **strategica** (per ottimizzare costi e benefici a lungo termine).

Ci sono tre opzioni principali:

1. **Insourcing**: l'azienda gestisce tutte le attività internamente.
2. **Outsourcing**: l'azienda affida a terzi tutte le attività.
3. **Cosourcing**: l'azienda collabora con team misti, combinando risorse interne ed esterne.

## GLI APPLICATION SERVICE PROVIDER (ASP)

Gli **Application Service Provider (ASP)** offrono un nuovo modello per l'uso delle applicazioni, basato sul pagamento per l'effettivo utilizzo piuttosto che sul possesso della licenza. In pratica, le aziende pagano un canone periodico o a consumo per accedere a software ospitati su server gestiti dal provider. Questo modello è molto diffuso grazie al **cloud computing**.

Le applicazioni che possono essere offerte tramite ASP includono e-commerce, software di produttività (come elaborazione testi), gestione aziendale (ERP), CRM, e molti altri.

I vantaggi principali sono **bassi costi** (di solito poche centinaia di euro al mese) e il fatto che l'azienda non deve acquistare hardware costoso, ma solo una connessione a Internet. In questo modo, le aziende possono concentrarsi sul loro **core business** delegando la gestione delle applicazioni a terzi.

## LA LEAN PRODUCTION

La **lean production** (produzione snella) è un approccio che mira a rendere i processi aziendali più efficienti riducendo gli sprechi e migliorando la qualità. Questo modello, sviluppato da **Toyota**, si basa su cinque principi principali:

1. **Valore**: capire cosa è importante per il cliente e eliminare ciò che non ha valore.
2. **Mappatura**: analizzare i processi per identificare le attività che aggiungono valore e quelle che non lo fanno.
3. **Flusso**: creare un processo continuo senza interruzioni.
4. **Produzione "tirata"**: produrre solo ciò che il cliente richiede, quando lo richiede.
5. **Perfezione**: migliorare continuamente per ridurre gli sprechi e raggiungere l'eccellenza.

Le tecniche principali per ridurre gli sprechi sono:

- **Just-In-Time (JIT)** che persegue l'obiettivo di zero scorte,
- **Autonomazione** che persegue l'obiettivo di zero difetti,
- **Manutenzione produttiva** che persegue l'obiettivo di zero fermi,
- **Organizzazione del posto di lavoro** che persegue l'obiettivo di zero inefficienze.

Il principale beneficio del **lean thinking** in azienda è che coinvolge attivamente il personale nei processi. In una **lean organization**, tutti sono concentrati nel migliorare il valore per il cliente. Si passa da una leadership autoritaria a una più collaborativa, dove tutti lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni. Questo approccio stimola le persone a dare il meglio di sé, grazie alla condivisione di principi, obiettivi e missione.