

Gestione Aziendale - Area Tematica 1

#gasl

Classificazione delle posizioni

1. *formalizzazione*: riduzione discrezionalità e standardizzazione dei processi
 - 2 modalità:
 - *mansionario* dettagliato (per ogni mansione)
 - *norme e procedure* (indipendenti dalla mansione)
 - usata per:
 - *controllo* (ridurre comportamenti indesiderati, base per sanzioni)
 - *standardizzare* al fine di coordinare meglio e dare trattamento uniforme ai clienti
 - *garanzia* da arbitrio di management e pressione dai clienti
 - adatta principalmente alle mansioni operative; ruoli manageriali poco formalizzabili
2. *grado di specializzazione orizzontale*: parcellizzazione dei compiti elementari necessari per l'ottenimento di un certo risultato
3. *grado di specializzazione verticale*
 - divisione tra progettazione ed esecuzione, tra mansioni operative e di controllo
 - inversamente proporzionale al grado di autonomia
4. *meccanismo di coordinamento*
 1. meccanismi *ex post* (correggono i problemi):
 - *adattamento reciproco*: diretto e informale, discrezionalità agli operatori, resistente a situazioni caotiche
 - *supervisione diretta*: figura del *capo* formalmente definita, con relativa ampiezza di controllo; non sostituisce adattamento reciproco ma lo integra
 2. meccanismi *ex ante* (prevengono i problemi):
 - *standardizzazione dei processi*: procedure e manuali di lavoro ("come"); adatto ad ambienti stabili
 - *standardizzazione dei risultati*: definizione di quantità e tipologia del risultato, processo liberamente definibile dagli operatori ("che cosa")
 - *standardizzazione delle competenze*: formazione, svolgimento compiti in base a competenze
 - i meccanismi *ex ante* riducono il bisogno dei meccanismi *ex post* ma funzionano solamente in ambienti noti e ben mappati
 - ampiezza di controllo vs ampiezza manageriale
5. *tipologia*
 - mansioni raggruppate:
 - mansioni di *linea*: finalizzate alla produzione dell'attività centrale
 - mansioni di *staff*: supportano le mansioni di linea; potenziale esternalizzazione
 - in base a contenuto e autonomia decisionale:
 - unità *direttive*
 - unità *operative*
 - in base alla stabilità:
 - unità nell'organigramma
 - gruppi temporanei di progetto
 - steering committee

- *job enlargement*: allargamento mansioni da specializzate ad ampie
 - mansioni operative allargate
 - mansioni manageriali di livello medio-basso
- *job enrichment*:
 - arricchimento di mansione
 - aumento autonomia decisionale
 - ampliamento responsabilità, delega decisionale
 - ruoli manageriali di livello elevato

Organizzazione

- *organica*:
 - metafora organismo vivente
 - rete di relazioni e interazioni
 - flusso di relazioni orizzontali tra pari
 - individui come organi, difficili da trapiantare
 - rete di relazioni
 - presenza di conoscenze tacite
- *meccanica*:
 - metafora della macchina
 - alto grado di specializzazione e differenziazione
 - standardizzazione processi, supervisione diretta
 - individui come parti di ricambio sostituibili
- *unità organizzative*: raggruppamenti di mansioni e posizioni interdipendenti o simili
 - facilitano coordinamento per supervisione diretta
 - facilitano mutuo adattamento e standardizzazione
 - tipologie:
 - *unità organizzative operative*
 - *unità organizzative direttive*
 - criteri di divisione delle unità:
 - differenziazione
 - costi di transazione
 - interdipendenze
 - sequenziali
 - reciproche
 - tecniche
 - spazio-temporali
 - numerico
 - turni
 - per conoscenze e per input
 - per funzione
 - per output
 - prodotto
 - cliente
 - base geografica
 - meccanismi di coordinamento tra unità:
 - mutuo adattamento

- ruoli di collegamento (manager integratori):
 - product manager
 - project manager
 - account manager
- team interfunzionali, gruppi temporanei
- sistemi di pianificazione e controllo
- sistemi informativi aziendali
- standardizzazione processi, obiettivi, competenze
- *macrostruttura*:
 - rappresentata da *organigramma*
 - metriche fondamentali:
 - in orizzontale:
 - *ampiezza di controllo* (numero dipendenti di un capo)
 - 30-40 persone a livello operativo
 - 8-10 persone a livello manageriale
 - *ampiezza manageriale* (diversità delle mansioni organizzative affidate al supervisore)
 - in verticale: *lunghezza della catena gerarchica* (numero di livelli)
 - principio unicità comando
 - tipi di strutture:
 - *semplice*: accentramento decisionale
 - *gruppi di pari* (partnership professionali, boutique)
 - *funzionale*:
 - basata sugli input
 - unità di primo livello divise per compito, con standardizzazione obiettivi
 - singole unità gestite per supervisione diretta
 - unità di staff parallele
 - *pro*: economia di scala
 - *contro*: rigidità, lentezza, burocratizzazione
 - *divisionale*:
 - divisione di primo livello per output
 - esempi: per prodotto, per mercato, per area geografica
 - *pro*: velocità e capacità di adattamento
 - *contro*: duplicazione risorse
 - *ibrida*: parzialmente funzionale, parzialmente divisionale
 - *a matrice*: perdita dell'unicità del comando
 - più gerarchie e più capi in parallelo, project-based
 - integrazione interfunzionale
 - riporti gerarchici vs funzionali
 - *pro*: adatta ad ambienti complessi, indefiniti, risorse scarse
 - *contro*: alto rischio di mancato coordinamento
 - *tipo di mansioni nell'organizzazione*:
 - mansioni raggruppate:
 - mansioni di *linea*: finalizzate alla produzione dell'attività centrale
 - mansioni di *staff*: supportano le mansioni di linea; potenziale esternalizzazione
 - in base a contenuto e autonomia decisionale:
 - unità *direttive*

- unità *operative*
- in base alla stabilità:
 - unità nell'organigramma
 - gruppi temporanei di progetto

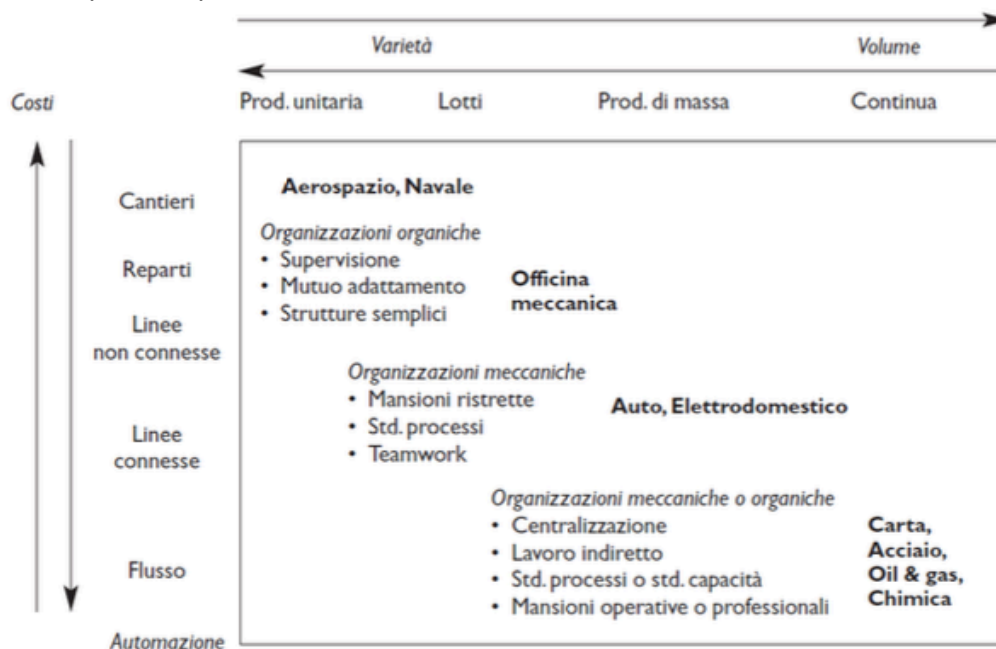
Ambiente

- *incertezza*: tasso di cambiamento dell'ambiente
 - cause:
 - mercati (di fornitura, finanziari)
 - politiche governative, normative ambientali
 - effetti:
 - la struttura tende a diventare organica
 - riduzione formalizzazione e standardizzazione, allargamento mansioni
- *complessità*: varietà e numerosità di elementi necessari da considerare per il management
 - cause:
 - diversificazione dei mercati di sbocco e distribuzione
 - diversificazione dei mercati di fornitura
 - aumento del numero di prodotti, metodi di produzione e tecnologie
 - effetti:
 - aumento differenziazione e numero unità organizzative
 - aumento complessità strutture (divisioni o matrice)
 - maggiori sistemi di controllo e formalizzazione coordinamento



Complessità	Alta	Strutture meccaniche Standardizzazione e BPR Centralizzazione Molte unità Ruoli di integrazione Lean organization	Strutture organiche Molte unità Ruoli professionali Ruoli di integrazione Decentramento e pianificazione Process ownership Riorganizzazione staff
	Bassa	Strutture meccaniche Standardizzazione e BPR Centralizzazione Poche unità	Strutture organiche Poche unità Ruoli professionali Bassa formalizzazione Process ownership
		Bassa	Alta
		Incertezza	

Matrice prodotto-processo:



Strategie competitive per contesto interno:

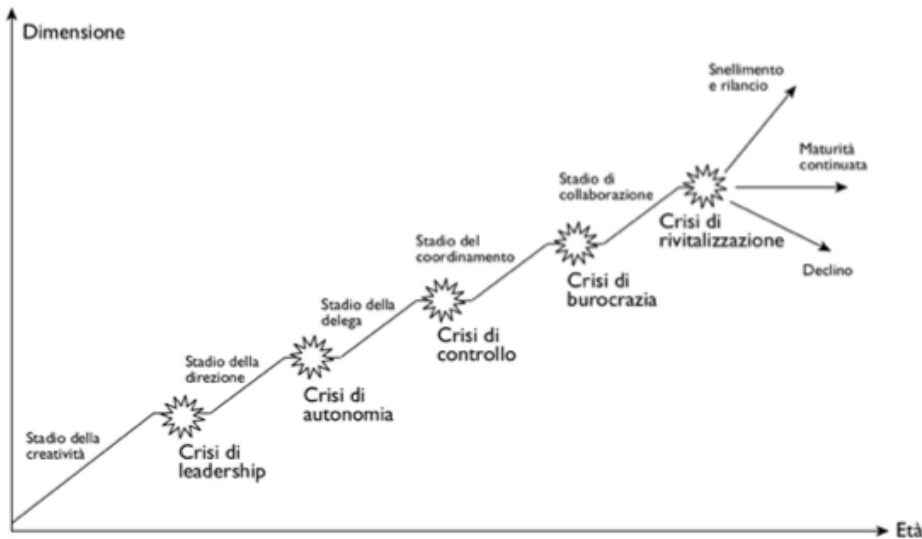
- *leadership di costo*: riduzione costi tramite economia di scala, organizzazione meccanica
- *differenziazione*: personalizzazione prodotti, struttura organica
Focalizzazione interna = priorità ai membri dell'organizzazione.

Fattori anagrafici:

- piccole imprese hanno:
 - strutture semplici con bassa formalizzazione
 - coordinamento informale, idea imprenditoriale
 - forma organica flessibile
- grandi imprese hanno:
 - economie di scala e specializzazione
 - strutture funzionali, divisionali, matriciali

- standardizzazione e formalizzazione

Ciclo di vita:



Processi aziendali

Un *processo aziendale* è un insieme organizzativo di attività e decisioni finalizzato alla creazione di un risultato effettivamente richiesto dal cliente, al quale quest'ultimo attribuisce un valore ben definito.

- orientamento al cliente
- time-based competition
- ricerca congiunta efficacia + efficienza
- canalizzare competenze e risorse verso risultati

Il cliente può essere interno o esterno.

Prestazioni: KPI + controlli.

Interne o esterne.

Metriche in contrasto:

- *efficacia*: grado di soddisfazione delle richieste del cliente
- *efficienza*: grado di riduzione dei costi

Scomposizione gerarchica dei macroprocessi:

- macroprocesso
- processo
- fase
- attività
- operazioni

Processi:

- primari
 - acquisti, produzione, vendita, progetto, gestione
- di supporto

Prestazioni:

- *costo*
 - dell'output
 - per il cliente
 - total cost of ownership
- *qualità*
 - teorica
 - standard di conformità
 - disponibilità
 - percepita: soddisfazione cliente
- *tempo*
 - di risposta, puntualità
 - lead time
 - time to market
 - efficienza del tempo di ciclo
- *flessibilità*
 - in piccolo, in grande
 - intervallo di variazione
- *sostenibilità* (sociale e ambientale)

Metodi di *gestione per processi* (divisione tra controllo del lavoro e controllo delle persone che lo svolgono):

- *leve organizzative*
 - *process owner*
 - è gestore al di fuori della gerarchia ufficiale
 - strategico vs operativo
 - strategico: prestazioni puntuali, per cliente e vertice aziendale
 - operativo: prestazioni puntuali, per cliente e p.o. strategico
 - *job redesign*
 - *enlargment*: riduzione specializzazione orizzontale
 - *enrichment*: riduzione specializzazione verticale
 - gruppi di lavoro
 - *delega decisionale*
 - empowerment
 - gestione locale dei problemi
 - irrobustimento dell'efficacia dei processi
 - *riorganizzazione staff e attività supporto*
 - cultura del servizio e del *cliente interno*
 - lean organization
 - delega decisionale + job redesign + team di lavoro
 - delaying, organizzazione snella (meno manager su meno livelli)
- *leve gestionali*
 - sistemi di gestione processi (mappatura, miglioramento continuo, incentivi)
 - catene clienti-fornitori (standardizzazione a monte e a valle)
 - bilanciamento logiche pull/push in gestione processi
- *leve tecnologiche*
 - tecnologie di supporto dei metodi di coordinamento
 - tecnologie di supporto al controllo

- tecnologie di supporto alla gestione della conoscenza