

1 parte

1.1 Specializzazione

Nasce dalla necessità di dividere il lavoro per ottenere un output/risultato tra più persone o unità organizzative.

- **Verticale:** separazione tra esecuzione e controllo (alta netta separazione, solo operativo)
- **Orizzontale:** larghezza/ampiezza della mansione (alta significa compito specifico)

Vantaggi e svantaggi:

- + Aumento destrezza e curve di esperienza (economie di apprendimento)
- + Riduzione tempi morti e costi di attrezzaggio (setup)
- + Maggiore standardizzazione e possibilità di automazione
- + Minore fabbisogno di addestramento e di risorse qualificate
- Frustrazione e alienazione
- Riduzione efficienza complessiva dei processi aziendali (**job enlargement, job enrichment**)

1.2 I meccanismi di coordinamento

Nasce dall'aumento della specializzazione del lavoro per garantire la coerenza e i risultati dell'insieme delle attività svolte **nell'unità organizzativa** di riferimento

- **Adattamento reciproco - Ex post:**
 - si basa su accordi diretti e informali
 - Controllo del lavoro e discrezionalità agli operatori Prevalente in fasi imprenditoriali, in organizzazioni poco complesse
- **Supervisione diretta - Ex post:**
 - Presenza formale di un capo, responsabile del lavoro degli altri, decide cosa fare e controlla il loro lavoro
 - Non sostitutivo di adattamento reciproco ma integrazione
 - Limite di **span of control** (numero di persone controllabili)
- **Stand. dei processi - Ex ante:**
 - Progettare il **come**
 - Suddivisione, progettazione a priori del lavoro (**procedure e manuali di lavoro**)
 - Applicazione a processi stabili, con bassa incertezza e variabilità

- **Stand. dei risultati - Ex ante:**
 - Progettare il **che cosa**
 - Indicazione del risultato da produrre, in quantità e tipologia, senza specificare le modalità
 - Esecuzione e controllo non necessariamente separati
- **Stand. delle competenze - Ex ante:**
 - Svolgimento di compiti assegnati e interazione sulla base delle competenze possedute
 - **Formazione** come strumento di standardizzazione

Ex post = prima c'è il bisogno e poi si determina un coordinamento

Ex ante = progetta prima che il coordinamento sia necessario

1.3 La microstruttura

La progettazione della microstruttura consiste in:

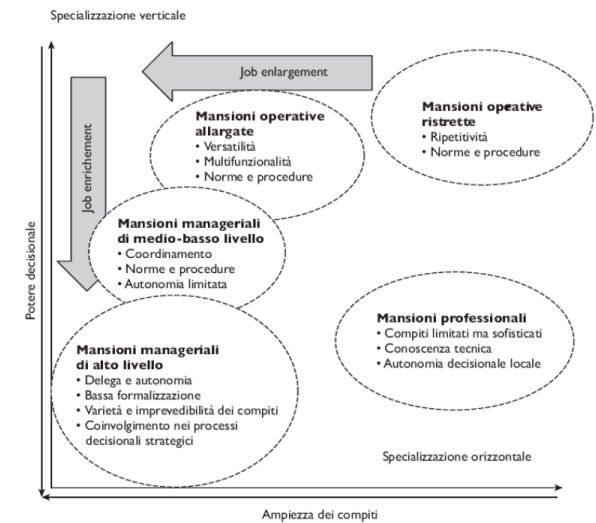
- Definire il contenuto del lavoro e il ruolo degli individui
- Formalizzarne il comportamento → ruolo
- Sviluppare competenze e capacità in funzione della posizione

Quattro concetti chiave:

- **Compito:** insieme di attività collegate e inscindibili in relazione al lavoro dell'uomo e alle caratteristiche della tecnologia
- **Mansione (job):** insieme di compiti che viene attribuito ad una posizione individuale
- Ogni **posizione individuale** è assegnata ad una sola persona, ma la stessa mansione può essere assegnata a più posizioni
- **Ruolo:** insieme delle aspettative di comportamento attese da chi ricopre una posizione in relazione agli obiettivi

Crescita professionale, allargamento e arricchimento

- **Job enlargement:** allargamento da mansioni specializzate orizzontalmente e verticalmente a mansioni con compiti diversificati
- **Job enrichment:** Arricchimento di mansione, crescita autonomia, ampliamento di responsabilità e delega decisionale



Specializzazione ↓ job enla/enrich ↑

Metafore organizzative:

- **Sistema meccanico**
 - Organizzazione come macchina
 - Specializzazione e differenziazione dei compiti spinte al massimo
 - Standardizzazione dei processi e supervisione diretta
 - Individui come parti di ricambio sostituibili
- **Sistema organico**
 - Organizzazione come organismo vivente
 - Network di relazioni e interazione
 - Non solo gerarchia, relazioni orizzontali e flussi tra pari
 - Individui come organi per trapianti

1.4 Macrostruttura

Creazione di **unità organizzative** e definizione di **meccanismi di coordinamento** tra esse

Unità organizzative:

- Raggruppamenti di mansioni e posizioni interdipendenti o simili
- Funzionali alla gestione di un numero elevato di individui o alla specializzazione delle mansioni
- Facilitano coordinamento e controllo delle persone tramite supervisione diretta
- Facilitano il mutuo adattamento e la standardizzazione

Organigramma:

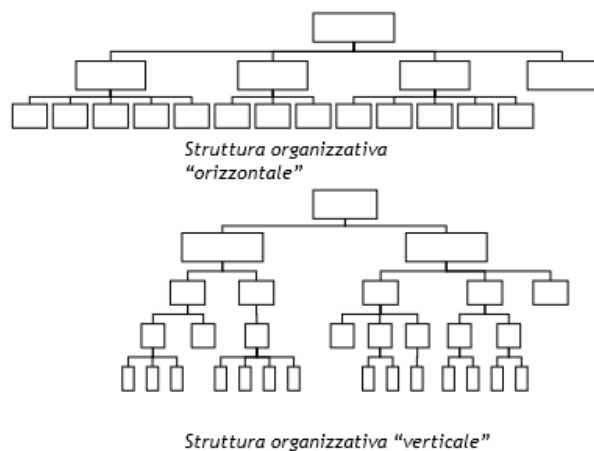
- Rappresentazione delle unità e relazioni di dipendenza gerarchica
- Strumento per formalizzare la macrostruttura, esplicitando le scelte progettuali
- Non sempre completo
- Non perfettamente aderente al funzionamento effettivo

Scelte fondamentali:

- Numero di persone che dipendono da un capo (**ampiezza del controllo**)
- Numero di livelli gerarchici presenti nell'organizzazione (**lunghezza della catena gerarchica**)

Dimensioni delle unità organizzative:

- **Orizzontale:**
 - Span of control: numero totale di persone (posizioni) direttamente dipendenti da un capo o supervisore
 - Ampiezza manageriale: numero di mansioni organizzative dipendenti dal supervisore
- **Verticale**
 - Catena (linea) gerarchica: numero di livelli gerarchici presenti
 - Concetto legato a principio unicità del comando



1.5 Tipologie di unità organizzative

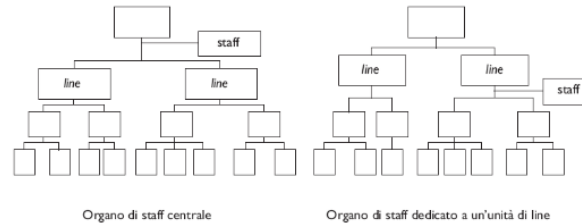
Contenuto di lavoro e mansioni in esse raggruppate:

• Organi di linea

- Collocate lungo la linea gerarchica dall'alta direzione agli **organi operativi**
- Si occupano dell'attività centrale dell'azienda (**core business**)

• Organi di staff

- Supporto agli organi di linea
- Garantiscono il regolare funzionamento e la manutenzione dell'organizzazione
- Tendenza ad **outsourcing**



Contenuto e autonomia decisionale:

- **Unità organizzative operative**
 - Svolgimento effettivo dei processi di trasformazione dell'azienda
 - Prevalenza di mansioni operative
- **Unità organizzative direttive**
 - Organi preposti alla guida dell'organizzazione (**governance**)
 - Forniscono indirizzi, obiettivi, strategie (top management)
 - Bassa standardizzazione, mutuo adattamento
 - A volte di natura temporanea (**steering committees**)
- Posizioni operative intermedie (**middle management**) - Ruolo di mediazione tra vertice e operatività aziendale

Temporaneità o stabilità all'interno dell'organizzazione:

- **Unità organizzative permanenti**
 - Appartengono all'organizzazione in modo permanente
 - Tipicamente rappresentate nell'organigramma
- **Unità organizzative temporanee**
 - Unità formate rispetto ad obiettivi specifici
 - Scadenza temporale determinata (team di progetto)

1.6 I criteri di raggruppamento

Obiettivo del raggruppamento delle attività in unità organizzative

- Minimizzare i **costi di transazione**, legati a frequenza, incertezza e specificità delle risorse dedicate (costi che si generano dalla relazione tra due entità)
- Minimizzare i **costi di coordinamento** tra unità organizzative

I criteri di raggruppamento:

- **Criterio di raggruppamento numerico:**
 - Omogeneità delle posizioni ricoperte e intercambiabilità delle persone
 - Caso particolare: turni di lavoro
 - Usato in organizzazioni meccaniche ad elevata standardizzazione
- **Criterio di raggruppamento orientato agli input (mezzi):**
 - **Competenze:** conoscenze e capacità
 - **Funzione svolta** (acquisti, produzione,...)
 - **Tecnica/processo utilizzato** (fusione, saldatura,...)
- **Criteri di raggruppamenti orientati agli output (prodotti/mercati/fini)**
 - **prodotto** - business unit
 - **cliente** (privati, aziende,...)
 - **Base geografica** (multinazionale,...)

La scelta tra criteri di raggruppamento

- **Obiettivi di efficienza e di riduzione dei costi → INPUT**
 - **Economie di scala:** si concentrano sui vantaggi legati alla produzione su larga scala e alla riduzione dei costi medi (costi fissi ripartiti - costi unitari minori)
 - **Economie di specializzazione:** riguardano l'efficienza derivante dalla concentrazione delle risorse e delle competenze su attività specifiche (massimizzazione output - riduzione risorse impiegate)
- **Obiettivi di massimizzare efficacia output → OUTPUT**
 - **Interdipendenze di processi e flussi di lavoro:** si riferiscono alle relazioni tra diverse attività o processi all'interno di un'organizzazione, vantaggi da integrazione e coordinamento, duplicazione risorse, aumentare la produttività, + sodd. cliente

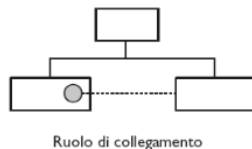
1.7 Coordinamento tra unità org.

Anche tra unità organizzative rimangono validi meccanismi (coordinamento macro) usati all'interno (coordinamento micro) delle singole unità (5 meccanismi)

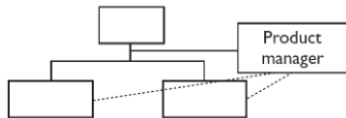
- meccanismo coordinamento nell'unità → **micro**
- meccanismo coordinamento tra unità organizzative → **macro**

Meccanismi di coordinamento tra unità org:

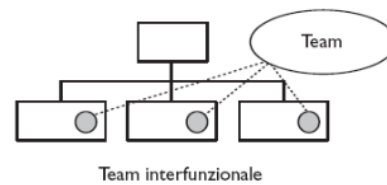
- **Ruoli di collegamento o meccanismo del distacco (Soluzione organizzativa)**
 - Ruolo specifico all'interno di una unità organizzativa dedicato a coordinamento e integrazione con altra unità
 - Soluzione che incarna il mutuo adattamento e la standardizzazione degli obiettivi



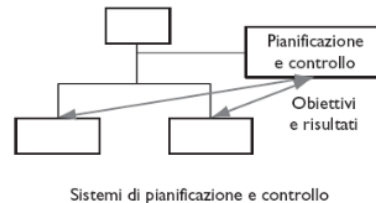
- **Manager integratori (Sol. organizzativa)**
 - Ruolo più ampio di integrazione e responsabilità sul raggiungimento di obiettivi specifici
 - **Product Manager** responsabile di un prodotto o di una linea
 - **Project Manager** responsabile di un progetto temporaneo
 - **Account Manager** interfaccia unica di azienda con cliente
 - Soluzione che incarna il mutuo adattamento e standardizzazione degli obiettivi



- **Team interfunzionali (Sol. organizzativa)**
 - Gruppi costituiti ad hoc da rappresentanti delle diverse unità organizzative che richiedono il coordinamento
 - **Team temporaneo / Team permanente**
 - Soluzione che incarna il mutuo adattamento e standardizzazione degli obiettivi



- **Sistemi di pianificazione e controllo (Soluzione gestionale)**
 - definizione output desiderati e azioni per le unità organizzative a partire dai piani generali dell'impresa e verifica della realizzazione
 - standardizzazione di obiettivi e processi a livello di unità organizzative



- **Sistemi informativi aziendali (Soluzione gestionale)**
 - Utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ai fini dell'integrazione tra unità organizzative
 - Facilitare la raccolta, lo scambio e la circolazione delle informazioni



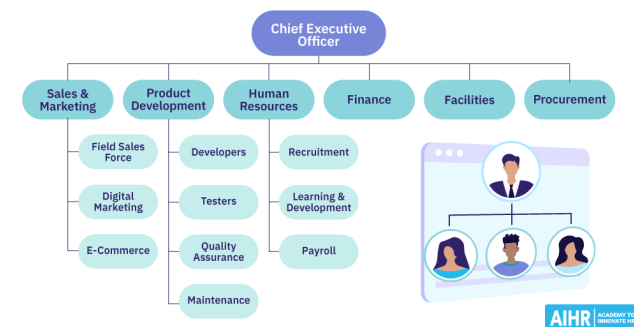
1.8 Le strutture organizzative

Strutture ideali che sono esempi di archetipi/template (modelli teorici/ideali)

- **La struttura semplice**
 - Struttura poco articolata
 - Accentramento decisionale nella figura dell'imprenditore
 - Basso livello di formalizzazione (assenza procedure, descrizione delle mansioni, organigramma)
 - Raggruppamento attività su base funzionale

- Criterio di divisione del lavoro
- Meccanismi di coordinamento (mutuo adattamento, standardizzazione delle competenze)
- **La struttura funzionale (input)**
 - Evoluzione più comune dell'organizzazione semplice a fronte della crescita dimensionale e della specializzazione del lavoro
 - Unità organizzative al primo livello gerarchico progettate raggruppando le attività in base ad una funzione comune
 - Azienda industriale, Azienda di servizi
 - Standardizzazione obiettivi di ottimizzazione locale, supervisione all'interno delle funzioni
 - + Efficienza (economie di scala e specializzazione delle competenze)
 - Mancanza di focus su specifici prodotti, clienti, mercati
 - Lentezza decisionale, diseconomie da mancata integrazione
 - Elevata burocratizzazione al crescere delle dimensioni

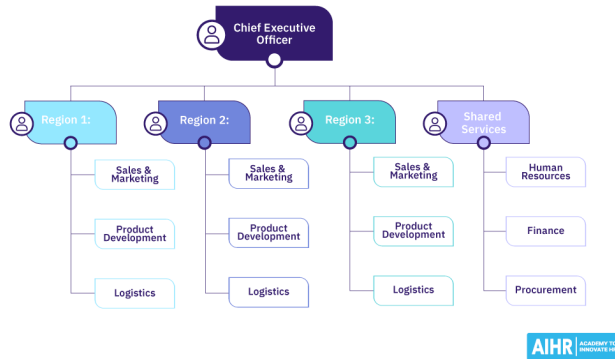
Functional Organizational Structure



- **La struttura divisionale (output)**
 - Elevata autonomia decisionale delle BU
 - Complessità e ampiezza manageriale elevata, competenze diversificate
 - Vantaggi in termini di capacità di adattamento e rapidità di risposta, perdita di economie di scala e specializzazione
 - Strutture tipiche: **per prodotto, per mercato, per area geografica**

*Il primo livello gerarchico é: funzionale/divisionale
- input/output*

Divisional Structure



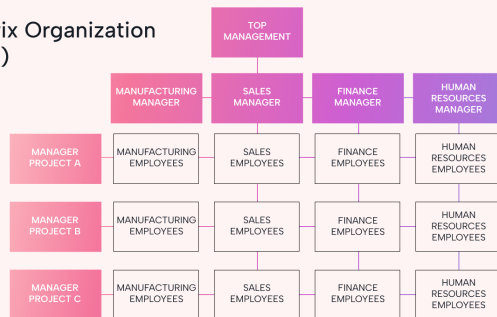
• La struttura ibrida

- Compresenza di criteri funzionali e divisionali
- Tentativo di conciliare i vantaggi delle diverse strutture organizzative limitandone gli svantaggi (Funzionale: aree stabili, economie di scala e specializzazione) (Divisionale: flessibilità, personalizzazione, adattamento)
- Perdita di chiarezza sulle logiche di raggruppamento

• La struttura a matrice

- Ugual peso di criteri funzionali e divisionali (o divisionali diversi)
- Tutte le unità organizzative sono suddivise sia per input sia per output
- Per alcuni aspetti delle attività le risorse rispondono al responsabile funzionale, mentre per altri aspetti rispondono al responsabile di area geografica, di prodotto-servizio o di mercato, **rottura del principio di unicità di comando**
- Organizzazioni complesse, compresenza di obiettivi e criticità

Matrix Organization (MO)



1.9 Incertezza come valutarla

Tasso di cambiamento dell'ambiente e difficoltà di prevederne l'evoluzione

- Mercati di fornitura → problemi fornitori
- Mercati finanziari → variazione domanda
- Incertezza produttiva, interfaccia cliente azienda
- Normative ambientali
- Politiche governative

Effetti sull'organizzazione

- Spostamento da strutture meccaniche verso strutture organiche
- Bassi livelli di formalizzazione
- Mansioni allargate
- Bassa standardizzazione dei processi
- Standardizzazione delle competenze

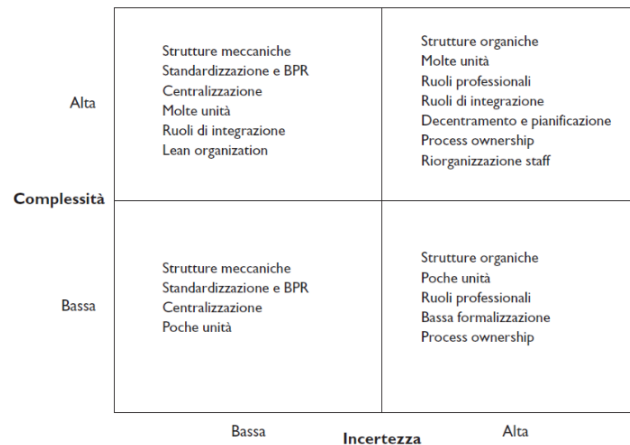
1.10 Complessità come valutarla

Varietà di elementi che il management deve prendere in considerazione e numerosità delle informazioni da processare

- Mercati di sbocco e distribuzione
- Prodotto/produzione/tecnologia
- Mercati di fornitura

Effetti sull'organizzazione

- Più unità organizzative, più differenziazione
- Strutture più complesse (divisioni o matrici)
- Maggiori sistemi di controllo
- Maggior formalizzazione del coordinamento

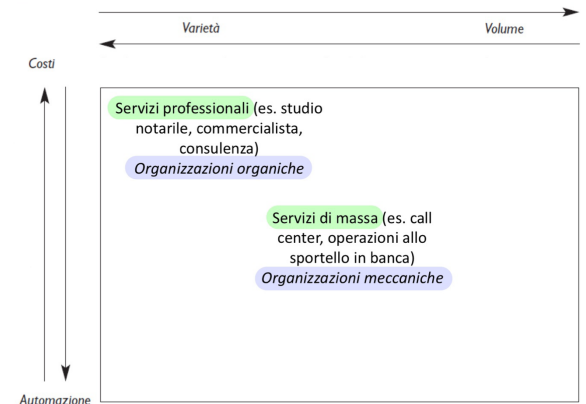


1.11 Servizi professionali

- Tecnologie leggere di impatto modesto
- alta intensità di lavoro
- Prevalenza del front office
- Alta varietà, personalizzazione e bassi volumi
- Strutture organiche, mansioni professionali, muoto adattamento, standardizzazione delle competenze
- Macrostrutture semplici o funzionali
- Process ownership e team interfunzionali

1.12 Servizi di massa

- Tecnologie pesanti e automazione
- Alta intensità di capitale
- Prevalenza del back office
- Bassa varietà di standardizzazione e alti volumi
- Strutture meccaniche, mansioni operative ristrette e ruoli manageriali di supervisione e coordinamento, formalizzazione, norme e procedure
- Opportunità per macrostrutture divisionali
- Opportunità di BPR e standard. dei processi



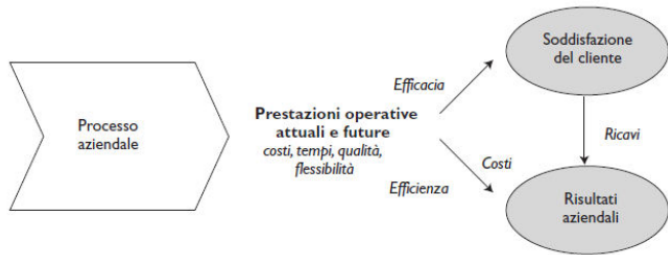
1.13 Strategie competitive

- **Leadership di costo:** Ricerca di efficienza / economie di scala - Organizzazione meccanica
- **Differenziazione:** Personalizzazione e livello di servizio - Organizzazione organica

Focalizzazione interna: la strategia consiste nel mantenere o nel raggiungere il benessere e l'interesse dei membri dell'azienda

1.14 I processi aziendali

Cos'è un processo aziendale: é 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



È possibile individuare un insieme di interventi che vanno sotto il nome di **gestione per processi (process management)** volti a coordinare e integrare le attività lungo i flussi fisici e informativi necessari per l’ottenimento degli output.

Leve organizzative	Leve gestionali	Leve tecnologiche
<ul style="list-style-type: none">• Introduzione dei process owner• Job redesign• Delega decisionale• Riorganizzazione degli staff e delle attività di supporto• Lean organisation	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo di un sistema di gestione per processi• Attivazione di catene clienti-fornitori• Bilanciamento tra logiche pull e push nella gestione dei processi	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologie di supporto ai meccanismi di coordinamento• Tecnologie di supporto al controllo• Tecnologie di supporto alla gestione della conoscenza

Introduzione del process owner:

- Autorevolezza e autorità
- Leadership e capacità di mediazione
- Gestore, non capo

Process owner strategico	Process owner operativo
Responsabile di fronte al cliente e al vertice aziendale delle prestazioni medie del processo e dunque di tutti i singoli attraversamenti (istanze)	Responsabile di fronte al cliente e al process owner strategico delle prestazioni puntuali del singolo attraversamento (istanza)
Valuta le prestazioni e propone miglioramenti strutturali al processo	Valuta le prestazioni e propone azioni correttive per il singolo attraversamento
Ha competenze di progettazione e gestione dei flussi del processo	Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership (analisi, mediazione, motivazione)
Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con ruoli manageriali elevati	Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con ruoli operativi

1.15 Riprogettazione delle mansioni

Obiettivo: favorire il coordinamento e l’orientamento al processo

Job redesign

- ridurre il livello di specializzazione orizzontale (job enlargement)
- ridurre specializzazione verticale (job enrichment)

Ricorso a gruppi di lavoro: in presenza di attività numerose ed eterogenee

Ulteriori vantaggi:

- Ambiente di lavoro maggiormente motivante
- Individui stimolati a portare il loro contributo personale

1.16 Delega decisionale

La delega decisionale consiste nell’attribuire responsabilità e autonomia decisionale a chi opera nel processo, e in particolare ai process owner operativi. Obiettivi:

- gestire i problemi localmente
- rendere rapidi ed efficaci i processi

Per dotare le risorse delle competenze opportune è dunque necessario il cosiddetto **empowerment** e la modifica dei modelli di management con il **capo che diventa leader**

1.17 Riorganizzare staff e attività di supporto

Cultura del servizio (con indicatori interni) e del cliente interno, ossia riconoscere esplicitamente l’importanza di soddisfare il cliente attraverso processi di supporto efficienti ed efficaci

Rimettere le attività di supporto nei processi primari: riconoscere il valore per il cliente finale creato dai processi di supporto

Outsourcing dei processi di supporto: ottenere maggiore attenzione da parte del fornitore alla qualità e al costo dell’output generato

Responsabilizzare gli staff su indicatori di servizio: definizione di indicatori di interfaccia per misurare la qualità, livello di servizio e tempi di risposta

1.18 Lean organization

Delayering: strutture organizzative piatte, sviluppate prevalentemente lungo la dimensione orizzontale

Organizzazione snella: per effetto congiunto di un peso minore delle unità organizzative di supporto, di un numero minore di manager e di una riduzione dei livelli manageriali

1.19 Leve gestionali

Mappatura dei processi

- introdurre una cultura di processo all’interno dell’organizzazione
- definire un adeguato sistema di misura e controllo delle prestazioni dei processi (favorire miglioramento continuo)
- allineare il sistema di misura con il sistema di incentivi

Attivare catene interne di clienti-fornitori: standardizzazione attività a monte e a valle

Esercitazione 1

Formalizzazione del comportamento (ruolo):

si riferisce al processo di definire regole, procedure e standard che guidano il comportamento dei membri di un'organizzazione. Mancata formalizzazione \Rightarrow nulla

- Regolamenti scritti
- Manuali operativi
- Protocolli di comunicazione
- Ruolo (compiti/diritti)

Specializzazione orizzontale: quanto specifico sono i compiti della mia mansione (elevata compiti specifici)

Specializzazione verticale: separazione tra potere decisionale ed esecutivo (elevata solo operativo)

Meccanismi di coordinamento nell'unità

- Mutuo adattamento
- Supervisione diretta
- Stand. dei processi
- Stand. dei risultati/obiettivi
- Stand. delle competenze: *laurea*

Struttura organica:

- Relazione tra pari, importanza di ogni ruolo
- Ogni organo ha un determinato obiettivo
- Alta incertezza
- Differenziazione efficacia output: personalizzazione
- Servizi professionali: *alta varietà, personalizzazione e bassi volumi, mansioni professionali, mutuo adattamento, standardizzazione delle competenze, macrostrutture semplici o funzionali, front office, alta intensità di lavoro*

Struttura meccanica:

- Individui come parti sostituibili
- Stand. processi e supervisione diretta
- Elevata specializzazione dei ruoli operativi
- bassa incertezza
- Leadership di costo: *efficienza e rid. costi (input)*
- Servizi di massa: *alti volumi bassa personalizzazione, macrostrutture divisionali, formalizzazione alta, standard. dei processi, back office, supervisione diretta, il ruolo della tecnologia impiegata è rilevante*
- criterio di raggruppamento numerico

Mansioni:

- Manageriali di alto livello
- Manageriali di medio-basso livello
- Operative allargate
- Operative ristrette

- **Professionali**, caratterizzata da compiti limitati ma sofisticati, per i quali è richiesta una conoscenza tecnica, e da un'autonomia decisionale locale

Organigramma: può riportare le singole mansioni oppure solamente le unità organizzative. Gli organigrammi possono dettagliare anche: le posizioni che compongono ciascuna unità organizzativa, il nome delle persone che ricoprono le diverse posizioni

Unità organizzative:

- Organi di linea
- Organi di staff
- Organi operativi
- Unità organizzative operative
- Unità organizzative direttive
- Middle management
- Unità organizzative permanenti
- Unità organizzative temporanee

Job Enlargment: allargare la mansione (riduzione della specializzazione orizzontale)

Job Enrichment: significa aumentare l'autonomia e il potere decisionale (riduzione della spec. verticale)

Span of control (ampiezza di controllo): è definita come il numero di persone (posizioni) che sono direttamente dipendenti da un capo o supervisore. Definiamo A l'ampiezza di controllo che rimane costante tra i vari livelli

$$\begin{cases} x = \frac{100}{A} = \frac{\text{operai}}{\text{ampiezza}} \\ 1 = \frac{x}{A} = \frac{\text{incognita}}{\text{ampiezza}} \end{cases}$$

Coordinamento tra unità organizzative: e definire coordinamento all'interno delle unità

- Ruoli di collegamento o meccanismo del distacco
- Manager integratori - (organi di staff o supporto)
- Team interfunzionali
- Sistemi di pianificazione e controllo
- Sistemi informatici aziendali

Tipologie di strutture organizzative: la struttura viene categorizzata in base al primo livello gerarchico

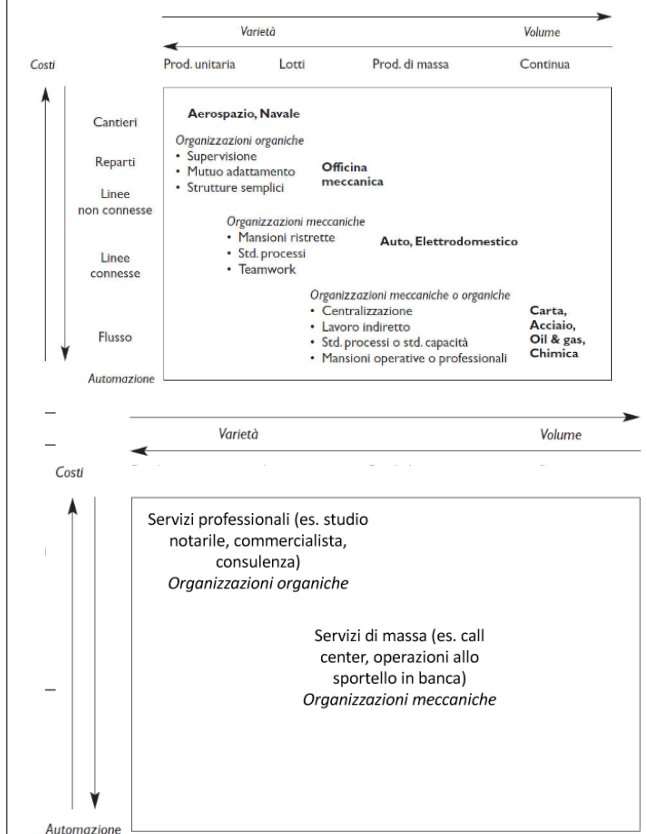
- Struttura semplice
- Struttura funzionale (input)
- Struttura divisionale (output)
- Struttura ibrida (input +/- output)
- Struttura a matrice (input e output)

Come definireste l'ambiente?

- **Complessità:** *tipologia struttura, n unità organizzative, n clienti, n fornitori, n prodotti \Rightarrow differenziazione, n mercati, tecnologie, strutture complesse (divisionale, matriciale), maggiori sistemi di controllo, maggior formalizzazione del coordinamento*
- **Incerteza:** come varia la domande, mercato soggetto a variazioni, concorrenza, cambiamenti nei progetti, richieste di modifica in corso d'opera, incertezza fornitura, standardizzazione delle competenze, bassa standardizzazione dei processi, bassi livelli di formalizzazione \Rightarrow mansioni allargate
- **strategia:** leadership di costo, differenziazione, focalizzazione interna

Complessità medio/bassa: *diversi settori, ma pochi clienti, pochi progetti, processo tecnico ripetitivo, la struttura organizzativa presenta relativamente poche unità, struttura funzionale, il che è coerente con l'ambiente poco complesso*

Matrice prodotto/processo



- **Front-office:** attività di contatto con il cliente
- **Back-office:** non a diretto contatto con il cliente

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	

Microstruttura grado di specializzazione orizzontale e verticale, formalizzazione, meccanismi di coordinamento, struttura organica/meccanica

Macrostruttura: creazione di unità organizzative, meccanismi di coordinamento tra unità, tipologia di struttura

- **Obb: efficienza riduzione costi (input)**
 - Economie di scala
 - Economie di specializzazione
- **Obb: massimizzare efficacia (output)**
 - Interdipendenze di processi e flussi di lavoro
 - Tipi di interdipendenza: *sequenziali* un’attività dipende dal completamento di un’altra attività precedente - *reciproche* le attività si influenzano a vicenda - *Generiche* le attività non sono direttamente collegate ma condividono risorse o info.
- **Efficacia:** significa raggiungere gli obiettivi prefissati
- **Efficienza:** utilizzare al meglio le risorse a disposizi.

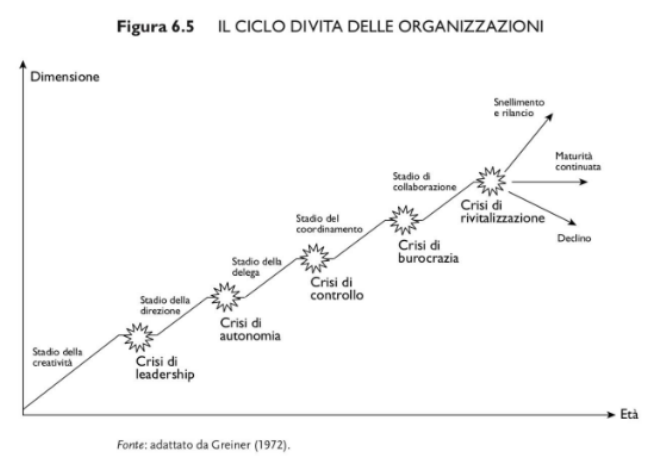
Le crisi del ciclo di vita delle organizzazioni

Le crisi del ciclo di vita delle organizzazioni sono momenti critici in cui un’organizzazione si trova ad affrontare sfide significative che possono mettere a repentaglio la sua sopravvivenza. Queste crisi sono spesso causate da cambiamenti nell’ambiente esterno o interno all’organizzazione, e possono richiedere un cambiamento significativo nel modo in cui l’organizzazione opera.

- **Crisi di leadership:** si verifica quando l’organiz. cresce e diventa più complessa, ma la struttura e la leadership rimangono informali e centralizzate. Questo può portare a problemi di comunicazione, coordinamento e controllo. La crisi di leadership può essere superata attraverso la *delega di autorità* e la creazione di una *struttura organizzativa più formale*.
- **Crisi di autonomia:** si verifica quando l’organiz. ha delegato autorità ai manager di livello intermedio, ma questi non hanno la flessibilità o l’autonomia per prendere decisioni. Questo può portare a frustrazione, inefficienza e conflitti. La crisi di autonomia può essere superata attraverso la *concessione di maggiore autonomia* ai manager di livello intermedio
- **Crisi di controllo:** si verifica quando l’organiz. è cresciuta e si è diversificata, ma i sistemi di controllo e coordinamento non sono in grado di gestire la complessità. La crisi di controllo può essere superata attraverso *l’implementazione di sistemi di controllo e coordinamento più efficaci*.
- **Crisi di burocrazia:** si verifica quando l’organiz. è diventata troppo burocratica e rigida, con regole e procedure eccessive che ostacolano l’innovazione e la flessibilità. La crisi di burocrazia può essere superata attraverso *la riduzione della burocrazia* e la decentralizzazione del potere decisionale
- **Crisi di rivitalizzazione:** si verifica quando l’organiz. ha raggiunto la maturità e sta iniziando a declinare. Questo può essere causato da una perdita di innovazione, una diminuzione della quota di mercato o un cambiamento nell’ambiente competitivo. La crisi di rivitalizzazione può essere superata attraverso la *ristrutturazione organizzativa, l’innovazione di prodotto o servizio*, la diversificazione o l’acquisizione di nuove attività.

Punti chiave:

- Le crisi del ciclo di vita delle organizzazioni sono una parte naturale del processo di sviluppo
- Non tutte le crisi possono essere evitate, ma possono essere gestite in modo efficace.
- Le organizzazioni che sono in grado di imparare dalle crisi sono più forti e resilienti.



La formalizzazione del comportamento: riduzione di discrezionalità dei membri dell’organizzazione, standardizzazione dei processi come meccanismo di coordinamento. Due modalità di formalizzazione:

- Descrizione minuziosa delle mansioni, vincolando il comportamento individuale (mansionario)
 - Definizione di norme e procedure che prescrivono il comportamento, indipendentemente dalla mansione
- Obiettivi della formalizzazione:**
- Strumento di controllo ⇒ Riduce comportamenti indesiderati, sanzionare
 - Strumento di coordinamento ⇒ Standardizzazione dei processi per coordinare le persone, trattamento uniforme di clienti e utenti
 - Strumento di garanzia

Formalizzazione spinta ⇒ comportamenti elusivi

Misurare le prestazioni

Costo	Tempo
<ul style="list-style-type: none"> • Costo dell’output: Tecniche di costing • Costo per il cliente • Total cost of ownership • Produttività 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo di riposta • Puntualità • Lead time • Time-to-market
Qualità	Flessibilità
<ul style="list-style-type: none"> • Teorica/Di progetto • Conformità • Disponibilità • Qualità percepita/Soddisfazione del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità in piccolo • Flessibilità in grande • Range di variazione
	Sostenibilità
	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto sociale • Impatto ambientale

2 Parte

2.1 Decisioni

Decisioni programmate:

- Problemi ripetitivi e ben definiti, con metodologie di risoluzione e procedure consolidate
- Criteri di scelta chiari e univoci, informazioni necessarie disponibili
- Fase di problem setting minimale, focus su problem solving

Decisioni non programmate:

- Decisioni nuove, per le quali è assente una preparazione specifica
- Assenza di metodologie e procedure prestabilite e di esperienza pregressa anche solo tacita
- Informazioni necessarie per la decisione non tutte disponibili o comunque difficilmente reperibili

2.2 Il processo decisionale: le fasi

- Identificazione del problema (**problem setting**)
 - percezione del problema
 - definizione degli obiettivi e vincoli
 - esplicitazione trade-off
 - comprensione dei nessi causa-effetto (**modellazione**)
- Soluzione del problema (**problem solving**)
 - identificazione delle alternative
 - valutazione della loro capacità di raggiungere in tutto o in parte gli obiettivi
 - scelta e attuazione della decisione
 - controllo dei risultati ottenuti

2.3 Problem setting

Esistono spesso trade-off tra **obiettivi**

- Presenza di molti attori
- Rischio e incertezza
- Orizzonte temporale: breve vs lungo (conflitto)
- Beneficiare un obiettivo provoca una reazione inversamente proporzionale su un'altro

Realtà complessa occorre semplificarla \Rightarrow modelli

- Individuazione delle variabili rilevanti
- Qualificazione delle variabili
- Relazione tra variabili e vincoli

2.4 Altri aspetti rilevanti

Indicatori

- Gli obiettivi devono essere misurabili
- Gli indicatori consentono il collegamento tra obiettivi ed azioni (**problema di percezione**)
- Consentono la misura e il confronto (**grado di raggiungimento degli obiettivi**)

Problemi di misura e controllo

- Misurabilità dei risultati
- Gli indicatori sono variabili che consentono il confronto tra output effettivo e desiderato
- Spesso si usano delle proxy \Rightarrow problemi

Riconoscimento dei vincoli:

- Limiti posti alla libertà di decisione e di azione
- Vincolo assimilabile a obiettivo
- Fonti:
 - Esterne all'azienda (domanda, concorrenza)
 - Decisioni di livello superiore
 - Ruoli/competenze attribuiti all'unità
 - Decisioni pregresse (path dependency)
- Attenzione:
 - Non sempre sono negativi: vincolo come opportunità (a volte facilitano e semplificano il processo eliminando automaticamente delle alternative)
 - Verificare se sono **veri o presunti** (problema della percezione)
 - Verificare se sono **rigidi**

2.5 Passi logici della modellizzazione

1. Individuazione delle variabili rilevanti
2. Qualificazione delle variabili, cause:

<i>Variabili Ambientali</i>	(A)
<i>Variabili Decisionali</i>	(D)
<i>Variabili Obiettivo</i>	(E)
<i>Variabili Strumentali</i>	(E')

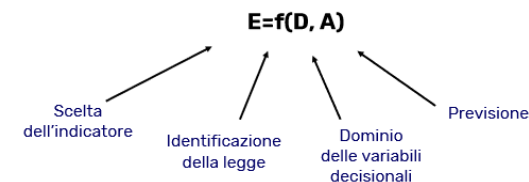
- **Ambientali (A)** derivano dalle condizioni esterne e non possono essere controllate direttamente dall'individuo o dall'organizzazione
- **Decisionali (D)** sono quelle su cui l'individuo o l'organizzazione ha il controllo diretto
- **Obiettivo (E)** rappresentano gli obiettivi che l'individuo o l'organizzazione cerca di raggiungere
- **Strumentali (E')** sono quelle utilizzate per raggiungere gli obiettivi desiderati, qualcosa che esiste già

3. Relazioni tra variabili e vincoli

$$\text{Legge} \quad E = f(D, A)$$

$$\text{più in generale} \quad E(t) = f(t)(D(t), A(t), E'(t))$$

Volendo generalizzare l'obiettivo è determinato da una serie di interazioni dinamiche tra variabili (Se prendo una decisione, non ottengo istantaneamente l'outcome) \rightarrow **Ruolo del tempo**



2.6 Tecniche di modellizzazione

- Spesso non è possibile/conveniente identificare un modello matematico esplicito, ma un **modello qualitativo implicito**
 - Identificare in che modo sono legate le variabili (impatto positivo/negativo)
 - Identificare l'entità del legame (forte/debole)
- **Mappe causali**
 - Descrivono le relazioni causa-effetto tra le variabili di un modello
 - Grafo dove i nodi sono le variabili rilevanti e gli archi i nessi causal
 - Efficacia nell'identificare le relazioni tra variabili rilevanti
 - Dettaglio e complessità funzione del taglio della modellizzazione

2.7 Tecniche di generazione delle alternative

Concluso il problem setting il decisore è in grado di generare alcune alternative, valutarle, scegliere la più soddisfacente, implementarla e controllarne i risultati.

Alternativa = combinazione coerente di variabili decisionali per il raggiungimento degli obiettivi, tenendo conto dei vincoli

- L'individuazione di alcune alternative può variare la qualificazione delle variabili da esogene a endogene
- L'orizzonte temporale varia la qualificazione delle variabili: il breve termine è più vincolato

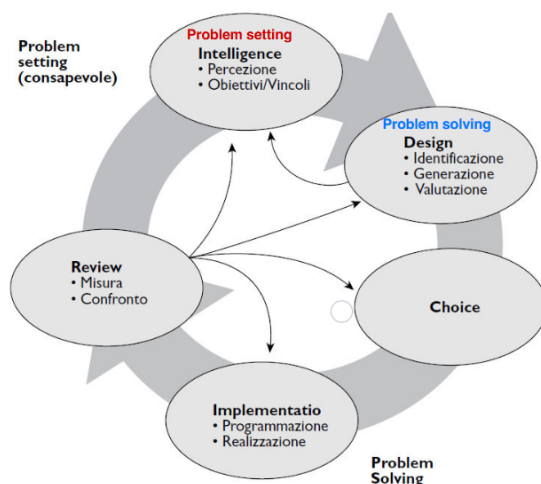
2.8 Tecniche di valutazione e scelta

1. **Elimino alternative dominate:** opzioni o alternative che possono essere escluse dalla considerazione perché sono inferiori rispetto ad altre
2. **Semplificazione ad un problema mono-obiettivo**
 - Trasformare $N - 1$ obiettivi in vincoli
 - Sistemi a punteggio (funzione pesata)
 - Criteri di valutazione
 - Peso relativo dei criteri
 - Punteggio di ogni alternativa

2.9 Approcci alle decisioni

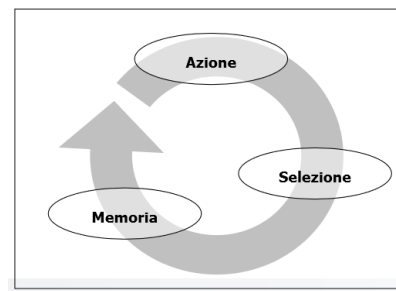
Thinking first – Pensare prima di agire

- **Intelligence:** chiarire obiettivi e metodologia
- **Design:** individuazione modelli di adozione
- **Choice:** scelta del modello di business
- **Implementation:** formazione della forza vendita e della struttura di supporto
- **Review:** analisi dei risultati
- Importanza problem setting e solving



Doing first – Andare per tentativi

- **Azione:** implementazione immediata dell'alternativa
- **Selezione:** conferma o meno dell'alternativa perseguita
- **Memoria:** apprendimento dai tentativi ed errori



Seeing first – Avere la visione/intuizione

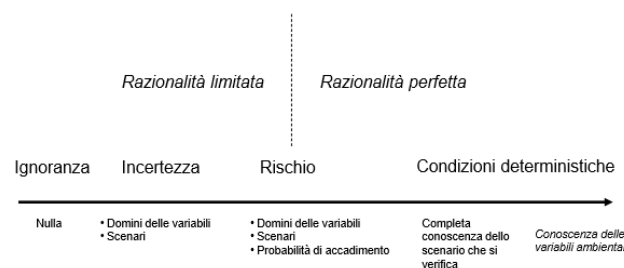
- **Preparazione:** accumulo conoscenze ed esperienze
- **Incubazione:** contatto con situazione stimolante
- **Illuminazione:** soluzione al problema o idea per cogliere opportunità
- **Verifica:** analisi difficoltà, elaborazione di un piano di azione

2.10 Le tipologie di rischio

- **Rischi puri:** possibilità di un evento esterno non controllabile che, qualora si manifesti, ha conseguenze negative
- **Rischi speculativi o d'impresa:** fattori di incertezza connaturati all'attività economica in cui le conseguenze degli eventi possono essere sia negative sia positive

2.11 Ignoranza, incertezza e rischio

- **Rischio:** non conosciamo in modo certo lo scenario che si presenterà ma conosciamo i possibili scenari e ne conosciamo la probabilità di accadimento
- **Incetezza:** conosciamo i possibili scenari ma non abbiamo idea della probabilità di accadimento di uno scenario piuttosto che un altro



2.12 Decisioni in condizioni di incertezza

1. **Elimino le alternative dominate**
2. **Criteri decisionali**
 - Criterio di equiprobabilità (criterio di Pascal)
 - Criterio MaxiMax (ottimistico)
 - Criterio MaxiMin (pessimistico)
 - Criterio del realismo
 - Criterio MiniMax

Matrice dei payoff (alternative/scenari): i scenari sono una combinazione di variabili ambientali, mentre le alternative sono le decisioni possibili da fare

Criterio di equiprobabilità: assegnazione a ciascuno scenario la medesima probabilità, ci si riconduce alle condizioni di rischio.

MaxiMax: identificazione per ciascuna alternativa del massimo ritorno possibile, scelta di quella (D_{max}) che presenta il valore più alto (V_{max})

$$V_{max} = \max_{i=1, \dots, m} \max_{j=1, \dots, n} V_{i,j}$$

MaxiMin (Principio di prudenza): Si associa ad ogni alternativa il suo risultato peggiore e si sceglie quella (D^*) a cui corrisponde un valore massimo (V^*):

$$V_{max} = \max_{i=1, \dots, m} \min_{j=1, \dots, n} V_{i,j}$$

Realismo: coefficiente di ottimismo $0 \leq \alpha \leq 1$. Scelta alternativa (D^*) con combinazione di valore max (R^*):

$$R^* = \max_{i=1, \dots, m} \left[\alpha \max_{j=1, \dots, n} V_{i,j} + (1 - \alpha) \min_{j=1, \dots, n} v_{i,j} \right]$$

MiniMax: Concetto di perdita di opportunità (funzione). Ad ogni alternativa decisionale si associa il massimo valore della perdita di opportunità a cui può portare e si sceglie quella che presenta il valore minimo:

$$PO_{i,j} = \max_{i=1, \dots, m} V_{i,j} - V_{i,j}$$

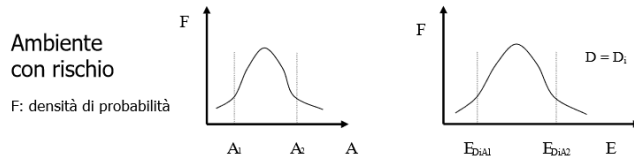
$$PO^* = \min_{i=1, \dots, m} \max_{j=1, \dots, n} PO_{i,j}$$

La logica alla base di questo criterio è di tipo pessimistico o prudente.

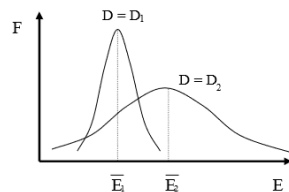
2.13 Le decisioni in condizioni di rischio

Valore atteso: media dei risultati o payoff ($V_{i,j}$) corrispondenti ad un'alternativa decisionale (D_i) nei vari scenari (S_j), pesati in base alla probabilità di accadimento (P_j)

$$E_i = \sum_{j=1}^n P_j \cdot V_{i,j}$$



A fronte di 2 decisioni alternative:
è migliore D1 o D2 ?



2.14 Indicatori di misura del rischio

Indicatori assoluti: misurano la dispersione in termini assoluti, con la stessa unità di misura dei valori considerati

- **Mean Absolute Deviation (MAD)**
- **Deviazione Standard (σ):** valore di dispersione intorno al valore medio

Indicatori relativi: espressi in termini percentuali, riferiti al valore atteso, permettono di confrontare due distribuzioni con valore atteso significativamente diverso

- **Mean Absolute Percentage Error (MAPE)**
- **Coefficiente di variazione (CV)**

2.15 La misura del rischio

Deviazione standard come misura del rischio associato a ciascuna alternativa

$$\sigma_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n P_j (V_{i,j} - E_i)^2}$$

- Avversione al rischio
- Propensione al rischio
- Indifferenza al rischio

2.16 Trade off tra valore atteso e rischio

Si presentano due funzioni obiettivo e si generano ricicli sugli obiettivi:

$$\begin{array}{ll} \text{Valore atteso} & \text{Max}(E) \\ \text{Rischio: } \sigma^2, \sigma & \text{Min}(\sigma) \end{array}$$

Si presentano 5 modi di procedere:

- **Max(E)** → indifferente al rischio
- **Max(E)** con $\sigma \leq \sigma^*$ → avverso al rischio
- **Min(σ)** con $E \geq E^*$ → avverso al rischio
- **Max(E)** con $P(V \leq V_{min}) \leq P_{min}$
- **Min(VAPO)**
- **Funzione di utilità:** $\text{Max}(U)$ con $U = E - \lambda \cdot \sigma$
 - $\lambda = 0$, indifferente al rischio
 - $\lambda > 0$, avverso al rischio
 - $\lambda < 0$, propenso al rischio

2.17 La perdita di opportunità

Minimizzare la perdita di opportunità (rincrescimento o rammarico): costruzione della tabella delle perdite di opportunità

$$PO_{i,j} = \max_{i=1,..,m} V_{i,j} - V_{i,j}$$

Valore atteso della perdita di opportunità

$$VAPO_i = \sum_{j=1}^n P_j \cdot PO_{i,j}$$

2.18 Incertezza strategica

L'influenza degli altri attori nei processi decisionali

- Obiettivi diversi e processi decisionali diversi
- Scelte autonome degli attori e ritorni differenti a seconda delle decisioni della controparte

La Teoria dei giochi consente di modellizzare l'interazione tra più decisori e gli effetti conseguenti.

Teoria dei comportamenti strategici, in cui ogni attore, nel prendere le proprie decisioni, deve tenere conto di quali azioni decideranno di intraprendere gli altri attori che partecipano all'interazione.

2.19 Teoria dei giochi

Permette di modellizzare un processo decisionale in cui:

- 2 o più attori devono prendere una decisione
- decisione è di tipo binario (SI/NO)
- sapendo che gli effetti sono influenzati dalla decisione della controparte

Condizioni:

- Insieme dei giocatori (solitamente 2)
- Insieme di alternative per ogni attore
- Funzione degli effetti
- Ordinamento di preferenze
- Insieme delle informazioni

$$E_i = f(D_i, \bar{D}, A)$$

L'obiettivo del i-esimo è data dalla legge che dipende dalla relazione tra la decisione i-esima, la decisione della controparte e variabili ambientali

Tabella pay-off: attori e decisioni binarie attori

		Concorrenti	
		Non opporsi	Opporsi
Ryanair	Non entrare	0; 0	0; -2
	Entrare	2; -1	-4; -3

Ryanair sapendo che i concorrenti non si oppongono può scegliere se entrare prendendo due oppure non entrare prendendo zero ovviamente la scelta è entrare

Alternativa Dominante:

		Sindacato	
		Collaborare	Non collaborare
Martelli	Collaborare	3; 3	-1; 4
	Non collaborare	4; -1	0; 0

Non collaborare alternativa dominante per Martelli:



Collaborare : (3, -1) < Non - collaborare : (4, 0)

Non collaborare alternativa dominante per sindaco:

Collaborare : (3, -1) < Non - collaborare : (4, 0)

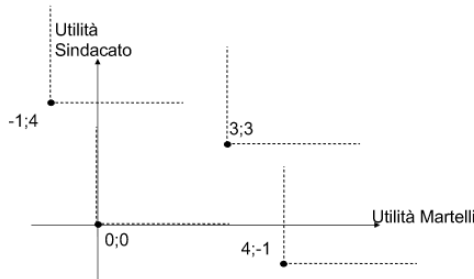
2.20 Teoria giochi: casistiche

- **Soluzione Efficiente (Pareto):** Una soluzione è efficiente (efficienza di sistema) se non esiste un'altra soluzione che migliori il risultato per entrambi gli attori (nessuno può migliorare senza peggiorare il ritorno dell'altro)


		Ragazzo 2	
		Invitare la ragazza avvenente	Invitare la ragazza meno avvenente
Ragazzo 1	Invitare la ragazza avvenente	0; 0	 u(a); u(b)
	Invitare la ragazza meno avvenente	 u(b); u(a)	0; 0

Fissata una cella considerare le altre 3. Se data la scelta di riferimento non esiste una soluzione che migliori per entrambi gli attori \Rightarrow soluzione efficiente. Soluzione di pareggio vale come miglioramento

Graficamente una soluzione efficiente non contiene nel quadrante alto/destro altre soluzioni



- **Punto di Equilibrio (Nash):** nessun attore preso singolarmente ha interesse a cambiare la propria scelta fissata la decisione dell'altro (nessuno si sposta per primo)

		Concorrenti	
		Non opporsi	Opporsi
Ryanair	Non entrare	0; 0	0; -2
	Entrare	 2; -1 cella fissata	-4; -3

Fissata una cella se nessun attore ha intenzione di muoversi da quella cella (considero solo celle adiacenti, non quella in diagonale) \Rightarrow equilibrio

- **Dilemma del Prigioniero:** entrambi gli attori optano per l'alternativa dominante (confessare) \rightarrow interpretazione gestionale cooperazione. Dunque 3 efficienti e una di equilibrio. La soluzione del gioco è dato dall'incrocio delle alternative dominanti \Rightarrow che è l'unica soluzione non efficiente.

Il punto di equilibrio è un **punto di accumulazione**, una soluzione verso la quale il gioco tende ad andare \rightarrow gioco monostadio

		Anni reclusione		Conversione	
		Malvivente 2		Malvivente 2	
Malvivente 1	Non confessare	Non confessare	2; 2	Confessare	12; 1
	Confessare	1; 12	11; 11	Confessare	4; 1

Folk's theorem: una soluzione efficiente può diventare di equilibrio se il gioco viene iterato infinite volte. Otteniamo in questo modo 2 soluzioni di equilibrio una efficiente e l'altra inefficiente. Devono essere valide e tre ipotesi:

- Gioco deve poter essere ripetuto \rightarrow vuol dire che giocando n volte avremo una tabella riassuntiva (iterazione del gioco)
- Futuro ha valore per entrambi gli attori
- Possibilità di sanzionare comportamenti opportunistici \rightarrow ossia confessare mentre l'altro non confessa (chi adotta strategia simile non gioca più)



Si può uscire dal dilemma del prigioniero se valgono le ipotesi del teorema popolare o di folk


3n; 3n	1; 9
9; 1	2n; 2n

Le soluzioni che sono rimaste uguali dopo aver giocato n volte sono quelle sanzionabili, mentre quelle che aumentano n sono quelle legittime.

- **La pluralità degli obiettivi - il Gioco del Dispetto:** introdurre la competizione all'interno di un gioco collaborativo può generare un gioco non collaborativo \rightarrow collaborare è dominato

OBIETTIVO: è massimizzare denaro ottenuto, (4,4) soluzione dominante \Rightarrow collaborare

		Accetta	Non accetta	
	Accetta	 4; 4	1; 3	
	Non accetta	3; 1	0; 0	

		Accetta	Non accetta	
	Accetta	0; 0	-2; 2	
	Non accetta	2; -2	0; 0	

OBIETTIVO: massimizzare la differenza di denaro (dispetto) e poi il denaro ottenuto

Dilemma del prigioniero

	Accetta	Non accetta
Accetta	4; 4	-1; 5
Non accetta	5; -1	0; 0



Dilemma del prigioniero

		Accetta	Non accetta
Accetta		4; 4	-1; 5
Non accetta		5; -1	0; 0

- **Il valore della comunicazione - il Gioco del Pollo:** obiettivo primario è sopravvivere, mentre secondario è passare per primi

sterzano entrambi nessuno fa la figura del pollo \Rightarrow i due portano a casa solo il primo obiettivo

		sterzare	non sterzare
sterzare	Eff	3; 3	2; 4 Eq
	non sterzare	4; 2 Eq	0; 0

Non esiste una alternativa dominante, dunque per scegliere occorrono dei criteri:

Se i giocatori giocano contemporaneamente:

- **MAXMAX:** $\text{Max}(\text{Max}(3; 2); \text{Max}(4; 0)) = \text{Max}(3, 4) = 4 = \text{non sterzare}$
- **MAXMIN:** $\text{Max}(\text{Min}(3; 2); \text{Min}(4; 0)) = \text{Max}(2, 0) = 2 = \text{sterzare}$

Se i giocatori non giocano contemporaneamente:

- A sceglie un istante prima usando MaxMin e quindi decide di sterzare
- B vede A sceglie sapendo che A vuole sterzare e quindi non sterza

\Rightarrow Interpretazione gestionale: rilevanza del tempo nei processi decisionali

- Decidere per primi - il Gioco delle Coppie: obiettivo primario é stare insieme, mentre secondario fare ciò che preferisco

		Ragazza	
		Cinema	Teatro
Ragazzo	Cinema	4; 3 <i>Eq</i>	2; 2 <i>Eq</i>
	Teatro	1; 1 <i>Eq</i>	3; 4 <i>Eq</i>

- (1;1) non ottengo alcun obiettivo
- (4;3) e (3;4) ottengo solo il primo obiettivo
- (2;2) ottengo solo il secondo obiettivo (soli)

Non esiste una alternativa dominante Per scegliere occorrono dei criteri, se decidono contemporaneamente:

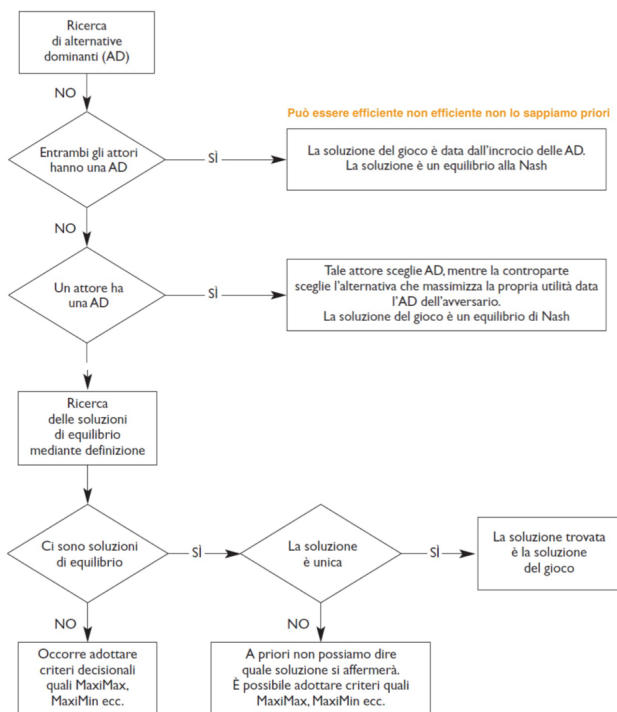
- MAXMAX**
 - lui: $Max(Max(4;2); Max(1;3)) = 4$ cinema
 - lei: teatro
- MAXMIN**
 - lui: $Max(Min(4;2); Min(1;3)) = 2$ cinema
 - lei: teatro

Osservazioni:

- Collaborare in modo coordinato e continuativo (una volta al cinema e una volta a teatro) massimizza il payoff cumulato di entrambi
- Se uno decide prima dell'altro forza il secondo a scegliere in base alla sua strategia. Chi comunica per primo è in vantaggio

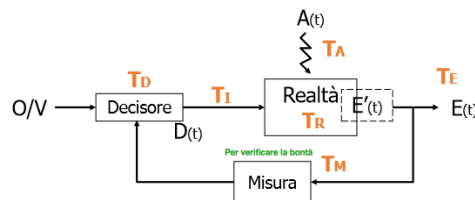
Scelta dom oppure criteri

Dilemma prigioniero	3 eff + 1 equi (dom)
Gioco del dispetto	3 eff + 1 equi (dom)
Gioco del pollo	3 eff di cui 2 equi
Gioco delle coppie	2 eff e di equi



2.21 Le decisioni manageriali e la turbolenza ambientale

- T_D : tempo necessario per prendere la decisione
- T_I : tempo necessario per l'implementazione
- T_R : tempo di reazione della realtà/sistema
- T_M : tempo di misura degli effetti
- T_E : tempo oltre il quale la decisione è irreversibile
- T_A : tempo di variazione dell'ambiente



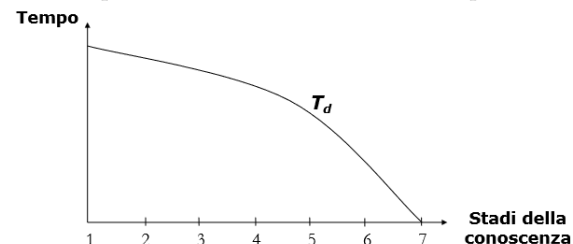
$$T_D + T_I + T_R + T_M \iff T_A$$

- Tempo di reazione del sistema: $T = T_D + T_I + T_R$
- Efficacia temporale di un processo decisionale (decisioni ripetitive e non ripetitive), timing delle decisioni è essenziale

$$T_D + T_I + T_R + T_M + T_E \leq T_A$$

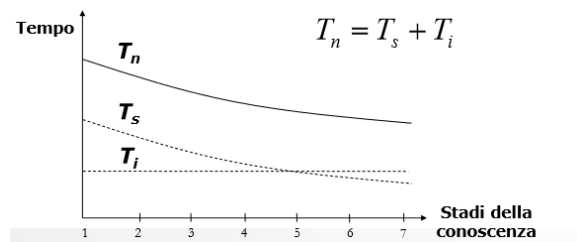
2.22 Il modello di Ansoff: gli stadi di conoscenza

- Tempo disponibile prima del pieno impatto (T_d):** tempo che un decisore ha a disposizione per poter reagire e adattarsi al cambiamento prima che questo si manifesti in modo completo.

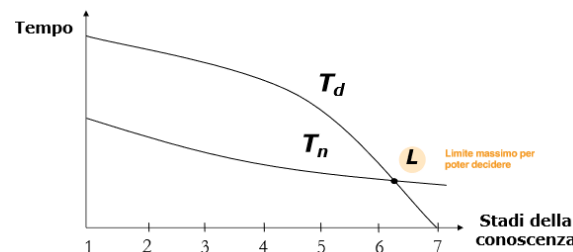


- Il tempo necessario per reagire al cambiamento (T_n):** tempo necessario per potersi adattare al cambiamento nell'ambiente, predisponendo i cambiamenti interni e le risposte opportune:

- tempo necessario per lo sviluppo delle competenze (T_s)
- tempo necessario per l'implementazione del cambiamento (T_i)

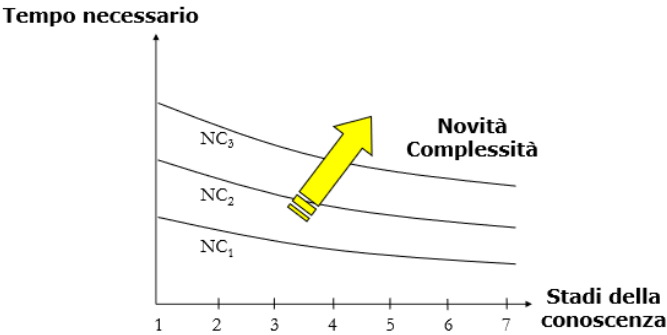
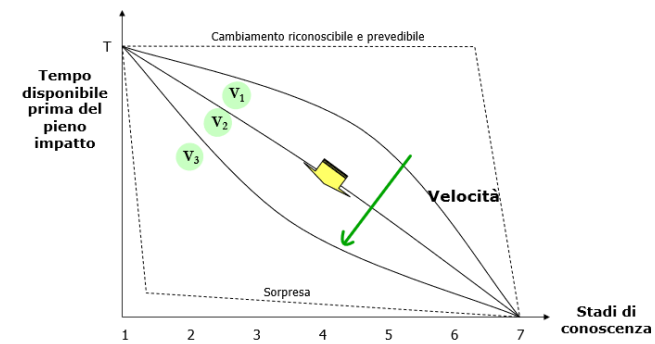


- Limite massimo per poter decidere (L):** intersezione tempo disponibile e tempo necessario

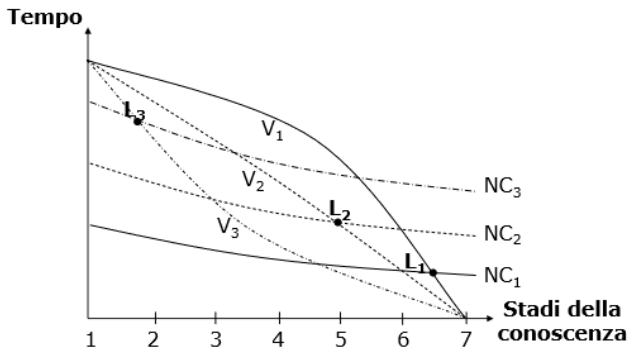


Il livello di turbolenza dell'ambiente è funzione di:

- **Velocità di cambiamento:** più veloce è il cambiamento minore è il tempo disponibile prima del pieno impatto
- **Grado di novità:** maggiore è la novità del cambiamento maggiore è il tempo necessario per acquisire o sviluppare le competenze che servono
- **Grado di complessità:** maggiore è la complessità (numero di variabili) del cambiamento maggiore è il tempo necessario per implementare il cambiamento

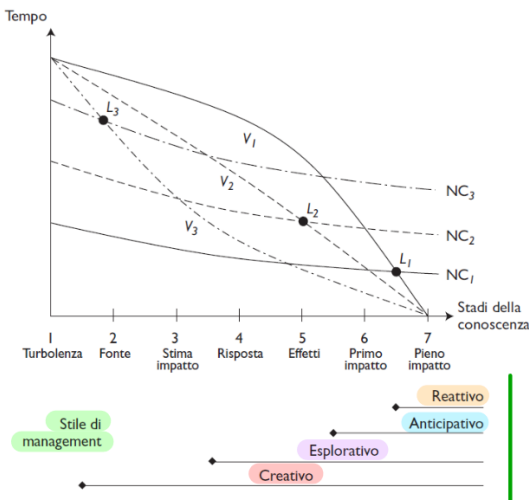


Effetto della turbolenza sui processi decisionali:



		LIVELLI DI CONOSCENZA						
		1	2	3	4	5	6	7
		Senso generale di turbolenza	Identificazione della fonte	Identificazione dell'impatto	Identificazione della risposta	Valutazione delle conseguenze	Primo impatto	Pieno impatto
CONTENUTO DELL'INFORMAZIONE	Convincimento dell'imminenza delle discontinuità	X	X	X	X	X	X	X
	Chi o cosa sta per cambiare: concorrenti, tecnologia, mercato, fornitori, cambiamenti socio-economici o politici		X	X	X	X	X	X
	Stima, ancora soggetta a incertezza, delle caratteristiche, natura, gravità e tempi delle conseguenze			X	X	X	X	X
	Quali azioni, quali programmi, quali risorse, per rispondere alla nuova situazione. Entro quanto tempo.				X	X	X	X
	Risultati prodotti dalla risposta Quali reazioni degli altri attori					X	X	X
	Gli effetti del cambiamento e delle risposte sono limitati o circoscritti ad una parte della realtà ma visibili						X	X
	Gli effetti del cambiamento e delle risposte sono diffusi e pervasivi, percepibili da chiunque. Il contesto è ormai cambiato							X

2.23 Scala di turbolenza e modelli di management

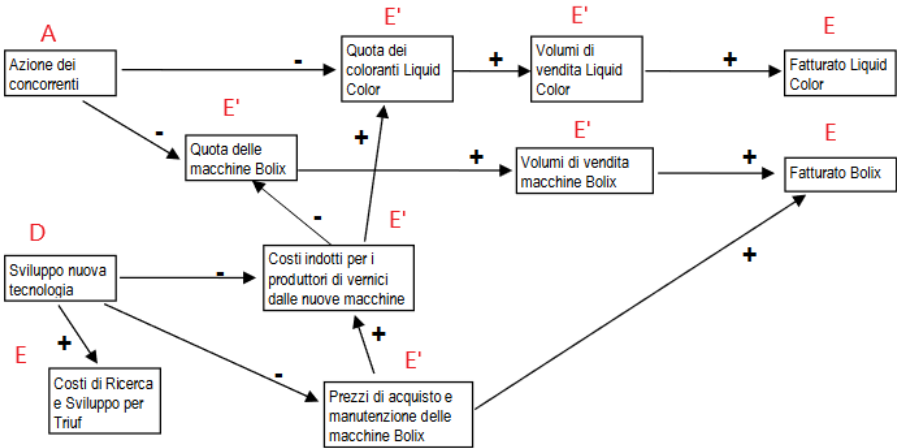


Il stile management non dipende da che stadio ci troviamo, ma quando viene presa la decisione:

- **Reattivo:** aspetto che venga introdotto il cambiamento per poi replicarlo al mio contesto
- **Anticipativo:** sto anticipando il primo impatto, anticipo l'introduzione del cambiamento non ho sufficiente tempo per aspettare
- **Esplorativo:** vado ad esplorare il contesto, provo a lanciare qualche innovazione sul mercato e cerco di capire come può andare. Solitamente si testano più alternative diverse
- **Creativo:** cerco di imporre una mia soluzione sul mercato

Esercitazione 2

- Creazione mappa causale:** parto dalle variabili indetificate, le qualifico in ambientale, decisionale, obiettivo o strumentale e infine utilizzo tali variabili per costruire la mappa. La mappa descrive le relazioni *causa-effetto* tra le variabili di un modello
- Riporto le variabili all'interno di nodi/riquadri \Rightarrow effetti
 - Gli archi tra i vari riquadri \Rightarrow le cause
 - Le cause amplificano un effetto, ossia all'aumentare della variabile di partenza puo incidere in maniera: *positiva = aumento* sulla variabile di destinazione, oppure *negativa = diminuisco* sulla variabile di destinazione
 - Le variabili obiettivo non hanno archi di uscita



Individuare le alternative possibili all'interno del processo decisionale: sono alternative proposte nel testo e posso associarle ad variabilibi decisionali. **NB:** anche non fare nulla/continuare così rappresenta una decisione la quale risulta essere presente quando i vincoli sono troppo stringenti ed elimina entrambe le alternative

Trade off tra variabili: cosa cambia rispetto ad implementare una var decisionale piuttosto che l'atra e devo ricordarmi della possibilità di non vare nulla

Descrizioni alternative: individuare un solo obiettivo e $N-1$ trasformarli in vincoli. Nella descrizione testuate indicare per ogni vincolo le alternative che che elimina

Alternativa selezionata: non sviluppare la nuova tecnologia e procedere con quella attuale
Criterio di scelta:
N-1 obiettivi in vincoli:
- vincolo sul budget 1,5 mln€ \rightarrow questo elimina l'alternativa Medved
- vincolo sull'orizzonte temporale (2 anni) \rightarrow questo elimina lo sviluppo interno
Rimane l'obiettivo "volumi", comunque una sola alternativa: non sviluppare la nuova tecnologia

Descrivere le alternative sulla base dei vincoli di tempo e costi e poi scegliere l'alternativa migliore.

Alternativa	Costo (mln €)	Tempo di sviluppo (mesi)	Qualità della soluzione
Non sviluppare	0	0	Nessuna
Buyer-hosted	3	18	Alta
ASP	1,5	6	Media

Come scegliera l'alternativa migliore: prendere una decisione tra le varie alternative presenti, applicare i seguenti passi iniziali:

- Elimino le alternative che non rispettano i vincoli
- Elimino le alternative dominate da altre
- Semplifico a problema mono-obiettivo: $N-1$ alternative 1 solo obiettivo

Abbiamo di fronte 4 possibili casistiche:

- Alternativa con gli indici più alti di tutte \Rightarrow alternativa dominante
- Date le alternative rimaste impostare un peso/probabilità rispetto alle dimensioni di riferimento e poi applicare \Rightarrow il valore atteso
- **Decisioni con incertezza:** non ho le P di accadimento
 - Criterio di equiprobabilità
 - MaxiMax \rightarrow ottimistico
 - MaxiMin (Principio di prudenza) \rightarrow pessimistico
 - Realismo: α coefficiente di ottimismo
 - MiniMax: perdita di opportunità \rightarrow pessimistico
- **Decisioni con rischio:** ho le P di accadimento $\rightarrow E$ valore atteso, σ rischio
 - $\text{Max}(E)$ con $\sigma \leq \sigma^*$
 - $\text{Min}(\sigma)$ con $E \geq E^*$
 - $\text{Max}(E)$ con $P(V \leq V_{min}) \leq P_{min}$
 - $\text{Min}(\text{VAPO})$
 - Funzione di utilità: $\text{Max}(U)$ con $U = E - \lambda \cdot \sigma$, con $\lambda \in \mathcal{R}$

NB: le ultime due sono utilizzabili se le dimensioni sono unificate all'interno di un solo valore per scenario altrimenti ricorre alle prime 2 possibilità. **VAPO:** é il valore medio rispetto alla decisione di riferimento utilizzando la tabella delle perdite di opportunità

Posso eseguire solo i primi 2 punti

Alternativa	Costo di produzione	Qualità prodotto	Livello di servizio
1. Nord Italia	2	10	9
2. Sud Italia	3	6	6
3. Germania	1	8	10
4. Spagna	4	7	7
5. Romania	7	5	5
6. Cina	10	4	1

Decisioni di rischio/incertezza

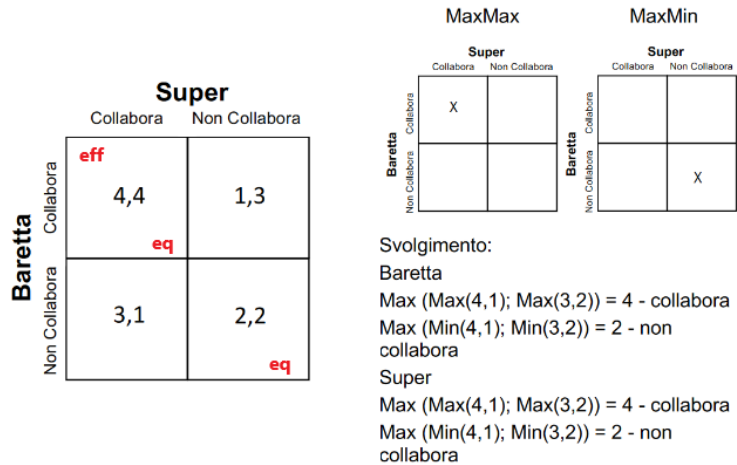
	S1 (normativa lenta, poca sensibilità ecologica)	S2 (normativa lenta, discreta sensibilità ecologica)	S3 (normativa veloce, elevata sensibilità ecologica)
Probabilità	0,2	0,45	0,35
I1: Prodotti riciclabili	0	150	180
I2: Processi puliti	-50	0	300
I3: Reverse Logistics	50	100	200

Riconoscimento delle variabili

- **Ambientali (A)**, sono influenze esterne all'azienda e non possono essere trattate
- **Obiettivo (E)**, é il focus principale dell'azienda
- **Strumentali (E')**: sono variabili che esistono già per definizione (costi, volumi vendita) e vanno ad influire in maniera positiva/negativa sulle variabili obiettivo
- **Decisionali (D)**, sono proposte e nuovi introduzioni, variabili mai viste

Teoria dei giochi:

- **Applicazione criteri MaxMax e MaxMin:** inoltre essendo solo una delle due efficiente (4;4), questa potrebbe essere un naturale punto di convergenza poiché troverebbe l'accordo di entrambi gli attori.



Approcci alle decisioni

- Doing first, thinking first, seeing first
- **Time to market**, il tempo di entrata nel mercato risulta essere importante
- sostenibilità del modello di business (strategie di ingaggio, formazione della forza vendita, etc.) ⇒ orizzonti temporali di riferimento diversi
- Thinking first ⇒ affidarsi ad una attività di consulenza
- La concorrenza spinge l'impresa ad accelerare i tempi, ma dato il contesto di una multinazionale che opera in un ambiente complesso è opportuno effettuare un'accurata previsione e pianificazione del processo di **roll-out** (diffusione e implementazione) della soluzione
- Data la complessità in cui ci troviamo il doing first non è concepibile ⇒ meglio optare per un approccio complete e sicuro come il **doing first**, in maniera tale da riuscire a prendere in considerazione tutti gli aspetti del problema

Alternative/scenari:

D1: entrata nel nuovo business, produzione accessori all'interno	S1: moda passeggera
D2: entrata nel nuovo business, collaborazione con azienda di produzione accessori	S2: ritorno al passato (no moda, ma cambiamento permanente)
D3: no entrata nel nuovo business	

Matrice dei payoff: si costruisce sul profitto differenziale

	Costo differenziale		Ricavo differenziale		Profitto differenziale	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2
D1	150.000 €	150.000 €	200.000 €	400.000 €	50.000 €	250.000 €
D2	100.000 €	170.000 €	200.000 €	400.000 €	100.000 €	230.000 €
D3	0 €	0 €	-100.000 €	-200.000 €	-100.000 €	-200.000 €

modello di Ansoff approssimato: costruzione delle rette

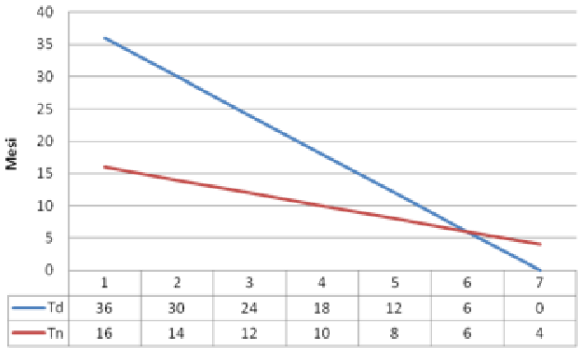
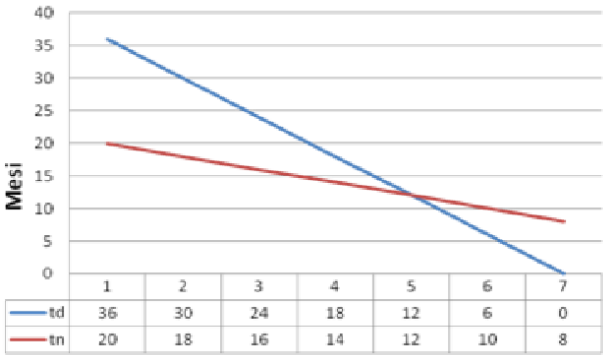
- Stadio attuale: Identificazione della risposta 4 ⇒ costruzione retta blue (4, 18)(7, 0)
- La retta blue rappresenta il tempo disponibile e il punto (7, 0) é fisso
- Retta rossa il tempo necessario = sviluppo + implementazione ⇒ la retta é ottenuta facendola passare per i punti (4, 14)(6, 10). Per Duero ad oggi (stadio 4) servono 8 mesi per acquisire le competenze + 6 mesi per entrare in produzione. Quindi il primo punto del tempo necessario è (4; 8 + 6 = 14). Lo stadio 6 (primo impatto) è quando il primo concorrente esce sul mercato, in questo caso la Yonis. Per Duero arrivati a questo stadio sarebbero necessari solo 4 mesi per acquisire le competenze. Quindi secondo punto (6; 4 + 6 = 10)

Formula della retta per due punti

$$\frac{y - y_1}{y_2 - y_1} = \frac{x - x_1}{x_2 - x_1}$$

Determinare incrocio tra le rette:

$$\begin{cases} y = -6x + 42 \\ y = -2x + 22 \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} x = \frac{-y+42}{6} = 5 \\ y = 12 \end{cases}$$



Soltanto nel secondo modello l'ultimo momento utile coincide con il primo impatto (per Duero è prima), quindi soltanto per Torres è possibile attendere l'uscita del prodotto della Yonis ed effettuare il reverse engineering.

3 Parte

3.1 Make or Buy?

Se produrre internamente oppure esternalizzare una determinata attività produttiva

- **Integrazione verticale:** presidio di tutte le attività necessarie per la vendita di un prodotto finito, dalla raccolta delle materie prime alla distribuzione
 - Svolgo internamente tutte le attività. Comporta costi fissi notevoli quindi si deve trattare di un'attività a lungo periodo
 - Modello di business dominante per molto tempo
 - **Requisiti per l'integrazione verticale:** settore stabile, domanda stabile (saturazione capacità produttiva), Economie di scala
- **Outsourcing (deverticalizzazione, terziarizzazione):** cessione di alcune attività ad altre imprese, con cui diventa necessario interfacciarsi
 - Concentrazione sulle **core competence**, esternalizzando le altre attività

3.2 Mercato competitivo, collaborativo e integrazione

- **Transazioni:** si riferisce agli scambi di beni, servizi o risorse tra due o più entità economiche. Le transazioni possono essere di diversi tipi, tra cui:
 - **transazioni spot:** acquisti di beni o servizi per un singolo utilizzo
 - **transazioni ripetute:** coinvolgono acquisti regolari o contratti a breve termine
 - **transazioni continuative:** ad esempio, contratti a lungo termine o accordi di fornitura continuativa
- **Orizzonte temporale:** per quanto tempo mi dedico a questo tipo di attività
- **Minaccia prodotti sostitutivi:** si riferisce alla possibilità che i consumatori optino per alternative simili quando il prezzo di un prodotto aumenta o quando ci sono altre ragioni per cui preferirebbero un prodotto sostitutivo
- **Diversificazione fonti/sbocchi:** indica la pratica di cercare fonti di approvvigionamento alternative per ridurre il rischio di dipendenza da un'unica fonte di materie prime o di vendita dei prodotti. La diversificazione delle fonti può aumentare la resilienza e la stabilità dell'azienda, riducendo l'impatto di eventuali interruzioni nell'approvvigionamento o nei canali di distribuzione.
- **Investimenti relazionali:** si riferisce agli sforzi fatti da un'azienda per stabilire e mantenere relazioni positive con clienti, fornitori, partner e altre parti interessate. Possono includere impianti, tecnologie, competenze e altre risorse necessarie per costruire e sostenere queste relazioni
- **Switching cost:** indica il costo, sia in termini monetari che di tempo o sforzo, associato al passaggio da un fornitore, prodotto o servizio a un altro. Maggiore è il costo di cambiare, meno probabile è che i clienti lo facciano, il che può dare vantaggio competitivo al fornitore o al prodotto.
- **Mercato competitivo:** si riferisce a un contesto economico in cui diversi produttori o fornitori concorrono tra loro per attirare clienti e ottenere una quota di mercato.
- **Mercato collaborativo/partnership:** il mercato collaborativo si basa sulla cooperazione tra le parti coinvolte anziché sulla competizione. Le aziende possono collaborare attraverso partenariati strategici, joint venture, alleanze o reti di approvvigionamento per sfruttare sinergie, condividere risorse e competenze e

ottenere vantaggi competitivi comuni.

- **Integrazione:** si riferisce al processo di combinare o unire diverse entità o funzioni all'interno di un'unica struttura. L'integrazione può avvenire attraverso fusioni, acquisizioni o integrazione verticale e orizzontale. L'obiettivo dell'integrazione può essere quello di migliorare l'efficienza, ridurre i costi, espandere la portata geografica o ottenere altri vantaggi strategici.

	Transazioni	Orizz. Temp.	Minaccia prodotti sostitutivi	Diversif. fonti/sbocchi	Inv. relazionali	Switching cost
Mercato	Spot	Breve	Alta	Alta	Bassi	Bassi
Collabor.	Ripetute	Medio	Bassa	Media	Medio-Alti	Medio-Alti
Integr.	Continuative	Lungo	Bassa	Bassa	Alti	Alti

Approfondimento:

Mercato Competitivo		Mercato Collaborativo		Integrazione Verticale	
Vantaggi	Svantaggi	Vantaggi	Svantaggi	Vantaggi	Svantaggi
Ridotti costi di switching	Minore differenziazione	Condivisione rischi e benefici	Alti costi di switching	Elevato grado di controllo	Rigidità
Flessibilità	Difficoltà di controllo	Prestazioni migliori per il cliente	Rischio di <i>spill-over</i>	Possibilità di differenziazio-ne	Investimenti ingenti
Accesso all'innovazione	Rischio di scelta del fornitore sbagliato	Possibilità di controllo da parte del cliente	Rischio di scelta del fornitore sbagliato	Economie di scala e di scopo	Defocalizzazione
Costi minori (se i fornitori sono competitivi)	Perdita di competenze	Riduzione parco fornitori			
Prestazioni maggiori (se i fornitori sono competitivi)		Domanda sicura per il fornitore			
Focalizzazione sulle core-competence		Minore incertezza per il fornitore			

Mercato competitivo:

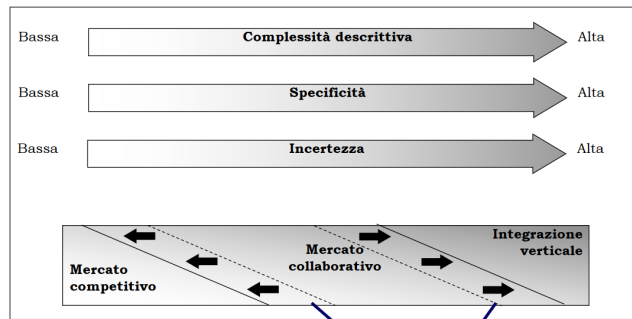
- Ridotti costi di switching - posso facilmente cambiare il fornitore o modello e passare magari un mercato collaborativo
- Flessibilità - scegliere da chi fornirmi ho la possibilità di mettere in competizione più fornitori diversi cambiare i prodotti
- Difficoltà di controllo - ci sono tantissimi fornitori faccio fatica a controllarli anche perché non c'è una relazione di lungo termine
- Perdita di competenze - Esternalizzando c'è il rischio di perdere queste competenze e rischio di non riuscire più a internalizzare

Mercato Collaborativo (instaurò relazione con il mio fornitore):

- Condivisione rischi e benefici - creo partnership con il mio fornitore
- Riduzione parco fornitori - Pochi fornitori instaurò fiducia
- Rischio di **spill-over** - proprio perché instaurò con il mio fornitore una relazione di lungo termine devo necessariamente condividere con lui risorse conoscenze competenze devo insegnarli spiegarli cosa voglio ottenere o creare insieme nuove competenze ⇒ quindi c'è il rischio che il cliente utilizzi questa nuova conoscenza con altri clienti magari alcune volte in modo opportunistico oppure anche involontariamente

Integrazione Verticale: svolgo tutto internamente

3.3 Condizioni per il mercato



Impatto di:
- Internet e TLC
- Tecnologie flessibili

Mercato intermedio: si riferisce a un ambiente economico o commerciale in cui le transazioni avvengono tra acquirenti e venditori attraverso intermediari o intermediari di mercato anziché direttamente tra le parti interessate. La mia azienda si pone come intermediario.

Costi di transazione: rappresentano tutti gli oneri tangibili e intangibili che si verificano durante il processo di scambio commerciale (cliente fornitore), al di là del semplice prezzo di acquisto del bene o del servizio

- **Complessità descrittiva:** indica quanto è difficile descrivere le specifiche al fornitore (numero di parametri), non va confusa con la *complessità interna*, che rappresenta la sofisticazione intrinseca di un bene. Determina i costi di transazione (ricerca, negoziazione, selezione, definizione termini contrattuali)
- **Specificità:** rappresenta il livello di investimenti relazionali specifici, ossia il grado in cui le risorse, le competenze e gli investimenti sono personalizzati e specializzati per un particolare fornitore.
- **Incertezza:** impossibilità di prevedere l'evoluzione della domanda, in termini di volumi e tecnologia. Più il contesto è incerto più aumenta la volontà di controllo sulle attività. Prodotti semplici in generale bassa incertezza

3.4 Trend: verso l'outsourcing

Complessità descrittiva, specificità e incertezza determinano i costi di transazione e quindi la possibilità di creare un mercato intermedio:

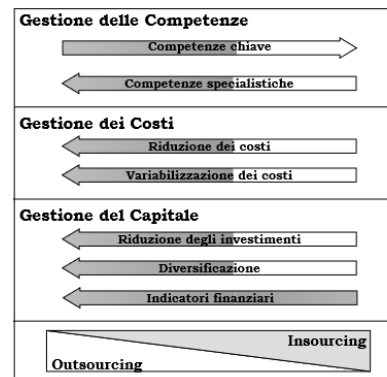
- Elevati → Integrazione verticale
- Elevati ma sostenibili → Mercato collaborativo
- Bassi → Mercato competitivo

Negli ultimi anni i costi di transazione sono diminuiti grazie ad alcune applicazioni tecnologiche:

- standard di comunicazione e software di progettazione (CAD) hanno ridotto la complessità descrittiva
- allargato lo spazio alla collaborazione, spostamento verso l'outsourcing

3.5 Driver strategici

Mi indicano se devo esternalizzare o internalizzare la produzione di un prodotto e questi ultimi devono essere coerenti con i costi di transazione



Gestione delle competenze:

- **Competenze chiave:** conferiscono un differenziale competitivo, non conviene esternalizzarle
- **Competenze specialistiche:** necessarie ma disponibili sul mercato, non conferiscono un differenziale competitivo - Richiedono investimenti tali che è più conveniente affidarsi ad un fornitore dedicato piuttosto che svilupparle in casa

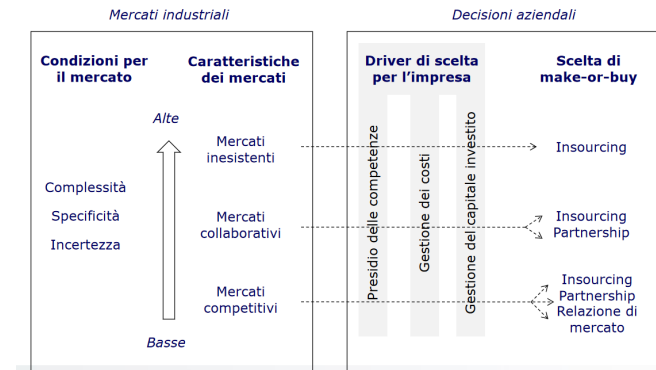
Gestione dei costi:

- riduzione dei costi grazie a:
 - delocalizzazione
 - economie di scala o di specializzazione del fornitore
- Variabilizzazione dei costi (flessibilità):
 - Costi da fissi a variabili: rischio sul fornitore
 - Utile nei settori in cui la domanda è molto variabile
 - Possibile riduzione di investimenti relazionali
 - I fornitori possono aggregare i volumi di più clienti, riducendo l'incertezza della domanda

Gestione del capitale: l'outsourcing permette di ridurre gli investimenti necessari per svolgere una certa attività (barriere), rendendo possibile:

- Entrata in nuovi business
- Diversificazione del portafoglio
- Miglioramento degli indicatori finanziari, grazie alla riduzione delle attività immobilizzate

$$TRC = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Capitale Investito}}$$



3.6 Le tipologie di acquisti (per natura)

- **Diretti:** materie prime, componenti e servizi che confluiscono o concorrono all'ottenimento del prodotto finito
- **Indiretti:** beni e servizi che non vengono incorporati nel prodotto/servizio finale ma che sono necessari al suo ottenimento perché garantiscono l'operatività dell'impresa (cancelleria, sistemi informativi, ristorazione, ecc.)
 - Materiali ausiliari
 - Maintenance, Repair
 - Beni di investimento
- **Imprese di servizio:**
 - **Imprese commerciali:** acquistano i prodotti finiti e li rivendono
 - **Servizi product-based:** offrono del prodotto a cui sono associati dei servizi
 - **Servizi puri:** prevedono acquisti diretti solo di servizi

3.7 Il processo di acquisto

- **Strategic purchasing:** sono tutte quelle attività che vengono effettuate prima dell'acquisto del bene. Attività preparatorie
- **Sourcing:** si riferisce al processo di individuazione, selezione e gestione delle fonti di approvvigionamento

gionamento per ottenere i beni e i servizi necessari all'azienda

- **Supply:** si riferisce all'insieme delle attività coinvolte nel soddisfare la domanda di beni o servizi di un'azienda. Queste attività possono includere l'approvvigionamento di materie prime, la produzione, la logistica, la distribuzione e la gestione degli stock.



3.8 Strategic purchasing

Deriva direttamente dalla strategia aziendale (modello di business)



3.9 Strategie di approvvigionamento o sourcing

Multiple sourcing: ricorso a transazioni spot in cui i fornitori sono in competizione tra loro

- + Differenziali di costo
- + Basso rischio di comportamenti opportunistici
- + Accesso all'innovazione (bassi costi di switching)
- + Strumenti di e-sourcing
- Bassa personalizzazione
- Scarsa efficienza (si tende ad utilizzare più fornitori per lo stesso componente)

Single sourcing: fornitore unico per un certo bene o servizio (Fornitore detiene il potere)

- Per accedere a tecnologie in esclusiva
- Necessità di investimenti relazionali specifici
- Sono relazioni di lungo termine, che rendono possibile economie di scala e collaborazione
- Pericolo di monopolio laterale

Dual sourcing (simile al single sourcing): si mantiene un fornitore principale e uno di riserva

+ sono possibili rapporti di collaborazione di medio-lungo termine al riparo da comportamenti opportunistici del fornitore

Parallel sourcing: serie di relazioni di single sourcing per ogni famiglia di prodotto

- + Riunisce quelli di single e multiple sourcing
- + possibilità si collaborare
- + fornitori sono in competizione
- + è possibile sostituire un fornitore (bassi costi di switching)
- difficile da applicare
- serve una ampia gamma di prodotti finiti
- le famiglie devono avere un fabbisogno sufficiente a giustificare un proprio fornitore

3.10 Sourcing

Ogni richiesta di acquisto (RdA) dà il via al processo di sourcing, a partire dai fornitori selezionati



3.11 Supply

Viene innescato dall'emissione dell'ordine verso il fornitore



- **Contratti chiusi:** ordine e contratto coincidono
- **Contratti aperti:** RdA trasformata immediatamente in ordine

3.12 Organizzazione degli acquisti

Primo problema: divisione del lavoro e coordinamento

- Divisione del lavoro con le altre funzioni: **raggio d'azione** degli Acquisti
- Divisione del lavoro all'interno degli Acquisti: **criteri di raggruppamento**
- Grado di delega delle decisioni di acquisto: **livello di centralizzazione**

3.13 Criteri di raggruppamento

- **Logica funzionale (degli input)** → Raggruppamento per categorie merceologiche
 - Buyer specializzato su uno specifico oggetto di acquisto, indipendentemente dai prodotti che lo richiedono
 - Obiettivo: efficienza e potere contrattuale (aggregazione di volumi)
 - Key account buying: un buyer per ogni grande fornitore
- **Logica divisionale (degli output)** → Raggruppamento per prodotti finiti/servizi
 - Funzione acquisti suddivisa in base alle famiglie di prodotto finito: ogni sotto-unità si occupa di tutti i fabbisogni di ogni prodotto/servizio finale
 - Obiettivo: efficacia
 - Project buying: un buyer per ogni cliente
- **Logica ibrida**
 - Imprese multinazionali: sotto-divisioni geografiche degli Acquisti

Input categoria merceologica	Output prodotto finito
Grandi volumi e/o alta incidenza sul valore del prodotto finito	Volumi e/o costo di acquisto meno importanti
Necessità di competenza specifica sui materiali	Necessità di competenza specifica sul prodotto finito e sul ruolo dei materiali nel prodotto finito
Necessità di massimizzare il potere contrattuale con i fornitori	Potere contrattuale con i fornitori indipendente dal volume o volumi comunque sufficienti
Forte necessità di collaborare con i fornitori	Forte necessità di coordinarsi con le altre funzioni aziendali
Materiali soggetti a frequente innovazione tecnologica	Requisiti specifici per ogni prodotto finito

3.14 Livello di centralizzazione

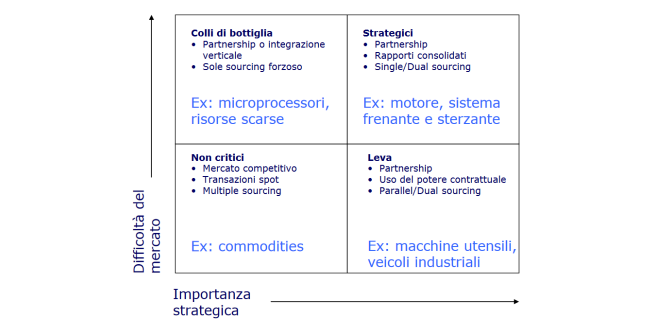
- Imprese multinazionali: accentrare le responsabilità degli acquisti o delegare le decisioni (duplicazione)
- In realtà solo le attività strategiche (**strategic purchasing** e **sourcing**) si prestano ad essere centralizzate

Driver di scelta	Decentr.	Centralizz.
• Comunanze tra acquisti (effetto volume)		→
• Rilevanza degli acquisti (rispetto ai costi totali)		→
• Potere contrattuale (concentrazione)		→
• Necessità di competenze specialistiche		→
• Necessità di integrazione con i fornitori		→
• Dispersione geografica	←	
• Mercato di fornitura locale/globale	←	
• Vincoli sui fornitori (politici, logistici, di mercato)	←	

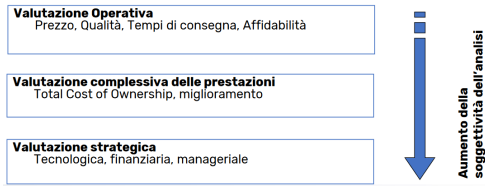
3.15 La gestione del portafoglio acquisti

Definizione delle strategie di approvvigionamento per ogni categoria di beni/servizi:

- Matrice di Kraljic:** classificazione degli acquisti per guidare le decisioni di approvvigionamento
 - Importanza strategica:** contributo alle prestazioni dell’azienda
 - Incidenza sui costi totali
 - Contributo alla qualità del prodotto finito
 - Differenziali competitivi creati
 - Difficoltà del mercato di fornitura:** complessità, specificità e incertezza determinano l’esistenza di un mercato intermedio, la cui difficoltà dipende da:
 - Concentrazione del mercato
 - Costi logistici (trasporto)
 - Capacità produttiva dei fornitori



- Vendor rating:**
 - Fornitore adatto all’oggetto d’acquisto
 - Valutazione iniziale e periodica
 - Fornitore attuale o potenziale
 - Negoziazione interna per stabilire i parametri da valutare



3.16 Selezione del fornitore

Tre famiglie di tecniche per selezionare il fornitore: offerte, gare, aste.

- OFFERTE:** cliente richiede ai potenziali fornitori offerta completa di prezzo, specifiche, oggetto fornito, condizioni di consegna, eventuali garanzie e clausole o servizi aggiuntivi
 - RFI (request for information):** richieste generali di informazioni (gamma prodotti, certificazioni, fatturato. . .) - Scouting o preliminari al processo di sourcing
 - RFP (request for proposal):** richieste di offerte complete - Quando è necessario il contributo conoscitivo del fornitore per definire le specifiche
 - RFQ (request for quotation):** richieste di quotazione di una fornitura completamente specificata nel dettaglio da parte del cliente - Preventivo per poter confrontare i prezzi e le condizioni praticate dai fornitori
- GARE:** utilizzata generalmente per acquisti rilevanti (valore e impatto strategico) o forniture di carattere continuativo
 - Ricerca possibili fornitori** - Elevato numero di potenziali fornitori effettuano offerta

- preliminare
 - Offerta in busta chiusa**
 - Definizione insieme ristretto fornitori (short list)
 - Cliente definisce specifiche precise e parametri assegnazione
 - Fornitori ammessi presentano offerta dettagliata e definitiva entro una certa data
 - Cliente seleziona offerta migliore**
- ASTE:** selezione che permette rilanci successivi delle offerte (massima competizione tra i fornitori). Utilizzate per acquisti di beni semplici, standardizzati (commodity)
 - Aste inverse (reverse auction)**
 - Generalmente fornitori preselezionati
 - Definizione base d’asta
 - Rilancio delle offerte al ribasso
 - Aste multiparametriche**
 - Valutazione del prezzo più altre caratteristiche di fornitura
 - Per la gestione di acquisti complessi e non standardizzati

3.17 Negoziazione

Trattativa tra cliente e fornitore.

Obiettivi:

- Definire i dettagli della transazione
- Cercare una soluzione di compromesso accettata da entrambe le parti e raggiungere l’accordo

Negoziazione competitiva	Negoziazione collaborativa
Posizioni rigide	Posizioni flessibili
Spartizione della "torta" (valore fisso)	Allargamento della "torta" (creazione di plusvalore)
Sfruttamento del potere contrattuale	Comprensione di bisogni e obiettivi della controparte
Confronto con la concorrenza	Condivisione di informazioni
Fonte: adattato da Monczka, Trent e Handfield (2004).	

3.18 I contratti

- Formalizzazione dell’esito positivo della trattativa con valore legale
- Specifica informazioni come: prezzo, quantità, tempi consegna, tempi pagamento, garanzie, termini di consegna, trasferimento di proprietà
- Dimensioni di classificazione
 - Determ. del prezzo: prezzo fisso, cost plus
 - Orizzonte temporale
 - Accordi di acquisto

Esercitazione 3

Saturazione media: si riferisce al grado di utilizzo della capacità produttiva disponibile di un fornitore o di un insieme di fornitori. È una misura di quanto siano impegnati i fornitori rispetto alla loro capacità totale di produzione. ***Esempio:*** saturazione del 60% vuol dire che il fornitore di pedali ha la capacità di produrre 100 unità, in media ne sta producendo 60.

Specificità bassa: gli impianti sono specifici, però non sono necessari particolari investimenti addizionali per servire un certo cliente. Bassa personalizzazione

Incertezza bassa: prodotto molto semplice e il mercato non sembra presentare particolari elementi di incertezza per i fornitori

Variabili totali del corso:

- ***Costi di transazione:*** complessità descrittiva, specificità, incertezza ⇒ definiscono la condizione del mercato dato il prodotto che stiamo analizzando

<i>Costi di transizione bassi</i>	<i>mercato competitivo</i>	<i>buy</i>
<i>Costi di transizione medi</i>	<i>mercato collaborativo</i>	<i>buy collaborativo/make</i>
<i>Costi di transizione alti</i>	<i>integrazione</i>	<i>make</i>

- ***Driver strategici:*** competenze, costi, capitale ⇒ rispetto alla presa di posizione dell’azienda all’interno del mercato di riferimento

Vendor rating:

<i>Val. operativa</i>	<i>prezzi, tempi consegna, affidabilità pezzo, qualità</i>
<i>Val. complessiva</i>	<i>tempo assemblaggio, total cost, riduzione dei lotti (miglioramento, aumento prodotti ven.)</i>
<i>Val. strategica</i>	<i>Competenze gestionali, solidità finanziaria, competenze tecniche e di collaborazione gestionale, finanziaria, manageriale</i>

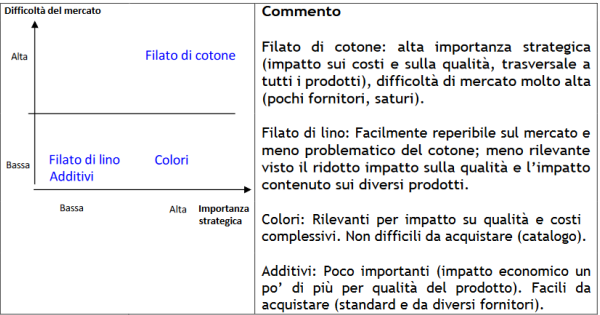
Livelli di valutazione	Variabili	Fornitore A	Fornitore B	Fornitore C	Fornitore D
Valutazione tecnica dell’output	Prezzo	3 (1 €)	2 (2 €)	1 (3 €)	4 (0,5 €)
	Tempo di consegna	3 (< 14 gg)	2 (< 20 gg)	4 (< 7 gg)	1 (alto e variabile)
	Difettosità	4 (<0,1%)	2 (< 1%)	3 (< 0,5%)	1 (alta)
Valutazione globale delle prestazioni	Tempo di assemblaggio presso la Marotti	3 (20 sec)	2 (2-3 min)	1 (10 min)	4 (basso)
	Riduzione dei lotti (miglioramento)	3	2	4	1
Valutazione strategica	Competenze gestionali	1	4	2	3
	Solidità finanziaria	1	4	2	3
	Competenze tecniche e di collaborazione	4	4	4	4

Fornire una valutazione complessiva dei 4 fornitori: la somma dei pesi deve essere normalizzata a 1 delle varie valutazioni

Livelli di valutazione	Variabili	Peso	Fornitore A	Fornitore B	Fornitore C	Fornitore D
Valutazione tecnica dell’output	Prezzo		3	2	1	4
	Tempo di consegna		3	2	4	1
	Difettosità		4	2	3	1
	Media		3,3	2,0	2,7	2,0
	Peso	0,4				
Valutazione globale delle prestazioni	Tempo di assemblaggio presso la Marotti		3	2	1	4
	Riduzione dei lotti (miglioramento)		3	2	4	1
	Media		3	2	2,5	2,5
	Peso	0,2				
Valutazione strategica	Competenze gestionali		1	4	2	3
	Solidità finanziaria		1	4	2	3
	Competenze tecniche e di collaborazione		4	4	4	4
	Media		2	4	2,67	3,33
	Peso	0,4				
Totale			2,73	2,80	2,63	2,63

Totale A = 3.3 · 0.4 + 3 · 0.2 + 2 · 0.4 = 2.73

Matrice di Kraljic:



		Importanza Strategica			Difficoltà mercato			
		Incidenza costi	Contributo alla qualità	Contributo ai differenziali	Media	Concentrazione	Costi Logistici	Saturazione
Cotone	A	A	-	A	A	-	A	A
Lino	M/B	B	-	B	B	-	-	B
Colori	M	A	-	A	M/B	-	(B)	B
Additivi	B	B	-	B	B	-	(B)	B

Contributo ai differenziali: si riferisce alla capacità di un elemento (in questo caso, un tipo di prodotto o componente) di contribuire alla differenziazione competitiva di un'azienda rispetto ai suoi concorrenti. Questo può includere aspetti come:

- ***Unicità del Prodotto:*** quanto un componente specifico contribuisce a rendere il prodotto finale unico e distintivo sul mercato.
- ***Innovazione:*** la capacità del componente di incorporare nuove tecnologie o caratteristiche innovative che non sono facilmente replicabili dai concorrenti.
- ***Prestazioni Superiori:*** il contributo del componente a migliorare le prestazioni del prodotto finale, rendendolo più attraente per i clienti.
- ***Valore Aggiunto:*** l'abilità del componente di aggiungere valore percepito al prodotto finale, giustificando un prezzo più alto o creando una preferenza tra i clienti.

Concentrazione: grado di consolidamento o dispersione dei fornitori o dei concorrenti in un determinato mercato. In altre parole, indica quanto pochi o molti sono i fornitori o i concorrenti e quanto è distribuita la quota di mercato tra di loro

- ***Alta Concentrazione:*** pochi fornitori dominano il mercato e forniscono la maggior parte dei materiali o componenti necessari. Questo può significare maggiore potere negoziale da parte dei fornitori e maggiore dipendenza dell'azienda da pochi fornitori.
- ***Bassa Concentrazione:*** molti fornitori sono presenti sul mercato, ciascuno con una quota di mercato relativamente piccola. Questo generalmente significa una maggiore competizione tra i fornitori e potenzialmente più potere negoziale per l'azienda.

Mercato intermedio: cliente - azienda - fornitore \Rightarrow esternalizzo. La mia azienda si pone da intermediario rispetto al cliente e il fornitore stesso.