

## Parte seconda:

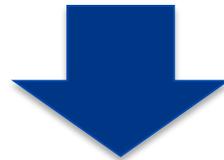
# Il sistema d'impresa: elementi costitutivi

1. L'impresa come sistema
2. La visione per apparati-capacità-comportamenti
3. La visione per assetti costitutivi (la struttura aziendale)
4. L'assetto imprenditoriale
5. L'assetto proprietario
6. L'assetto operativo



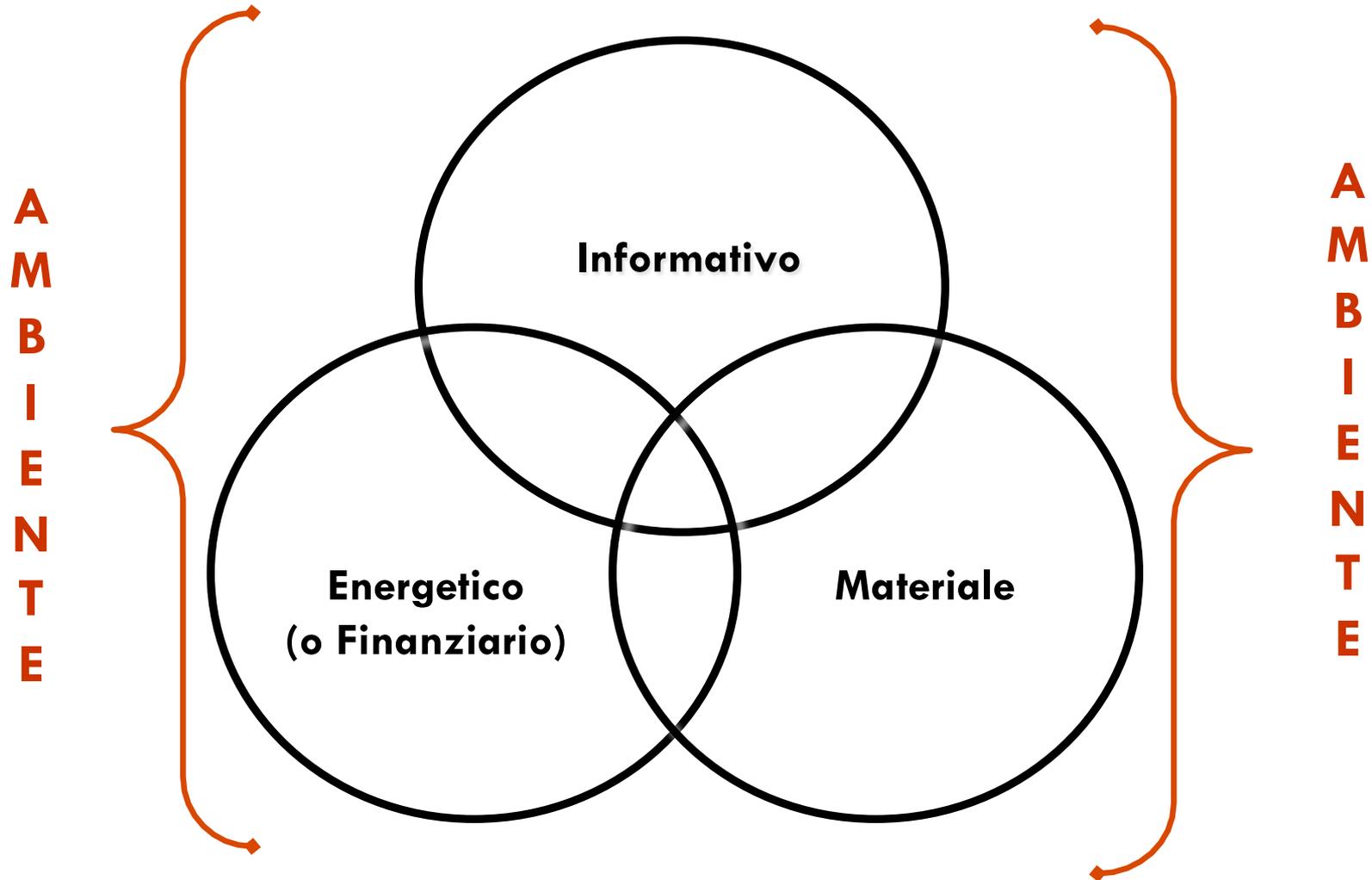
# L'assetto operativo

Sistema organizzato di risorse umane, informative, materiali, finanziarie, finalizzato a soddisfare, attraverso attività di trasformazione e scambio, una domanda, ancorché latente, individuata nel mercato.



- Funzione tecnica-economica
  - Settore di appartenenza
- Posizione nella filiera produttiva

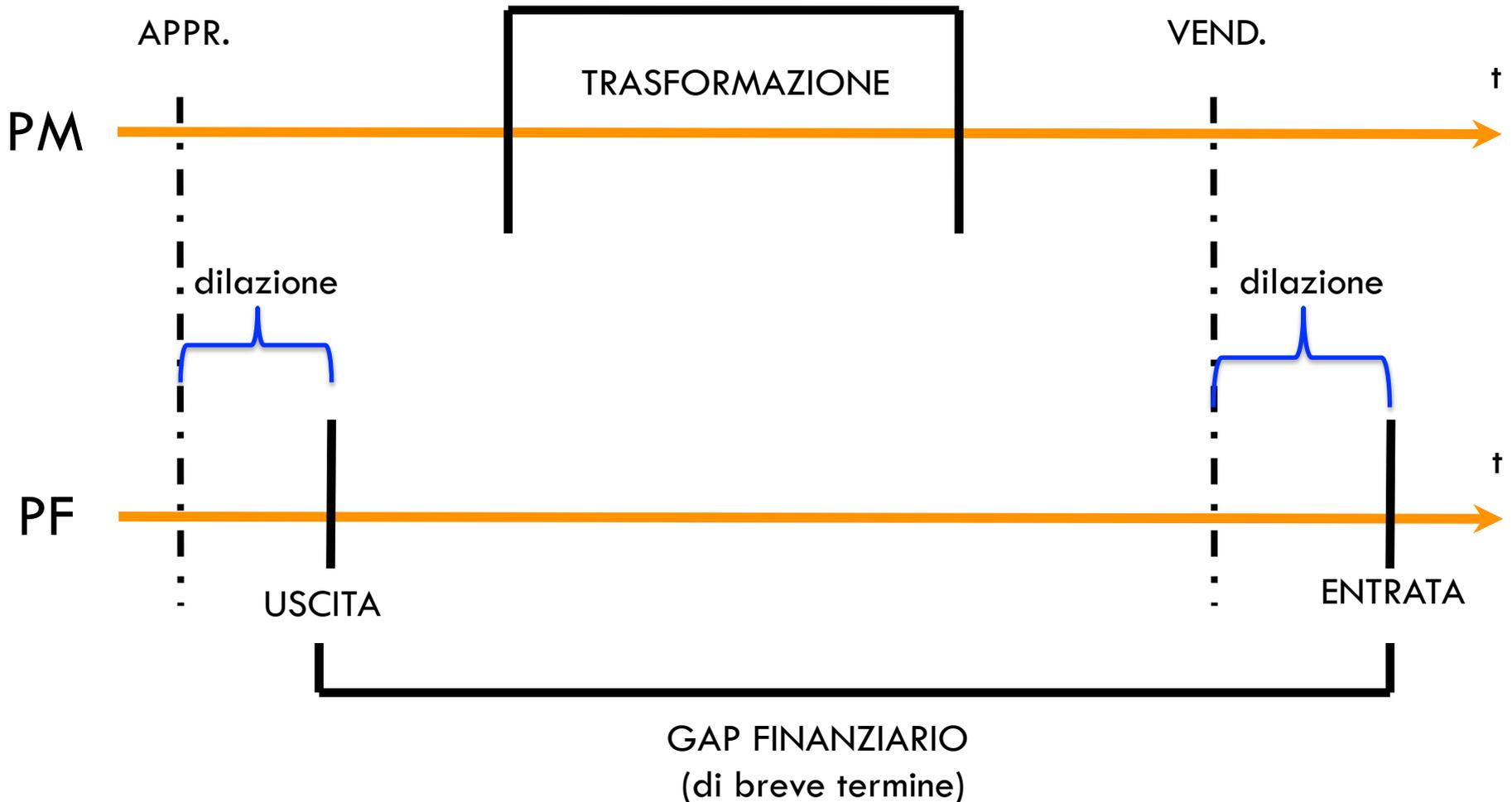
# L'analisi dinamica del sistema operativo: i processi operativi



# Il processo materiale

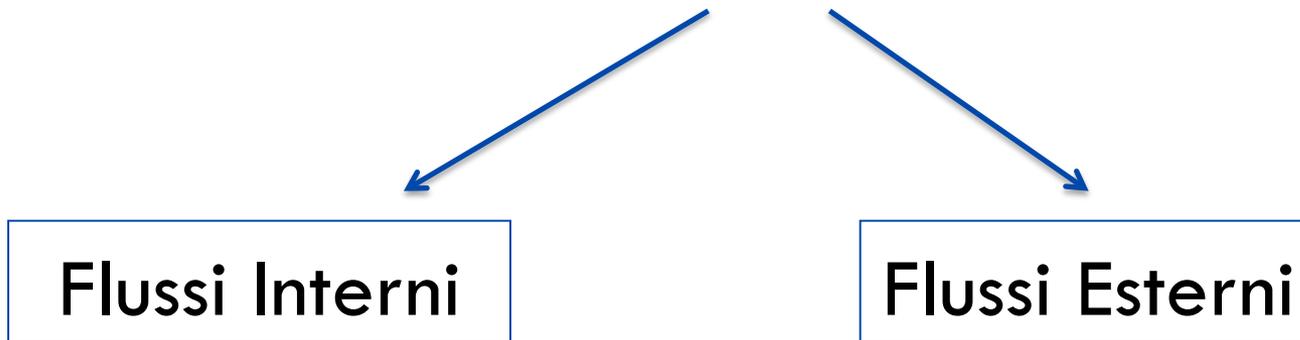


# La relazione tra processo materiale e processo finanziario



# Il processo informativo

E' un processo disperso all'interno dell'impresa  
e rappresenta il tessuto connettivo delle sue  
varie parti

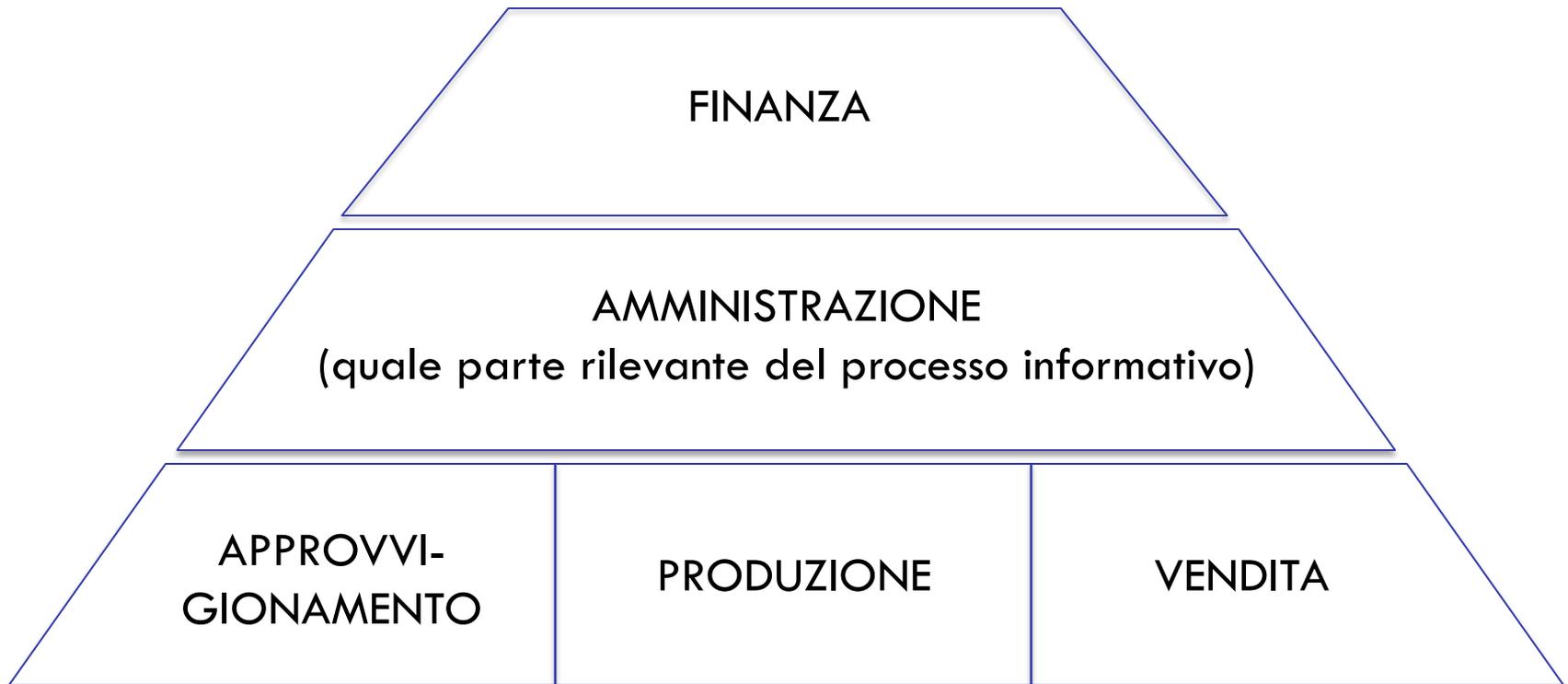


Finalità organizzativa  
Finalità di controllo

Come supporto alle transazioni  
Comunicare informazioni ai pubblici



# La visione dei processi per aree funzionali

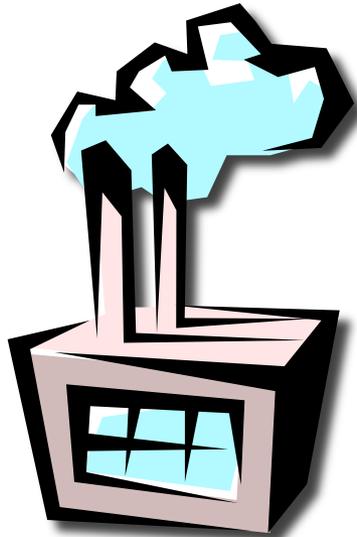


# La funzione “personale”

Quando l'impresa supera determinate soglie dimensionali emerge un'altra area funzionale: la gestione del personale.



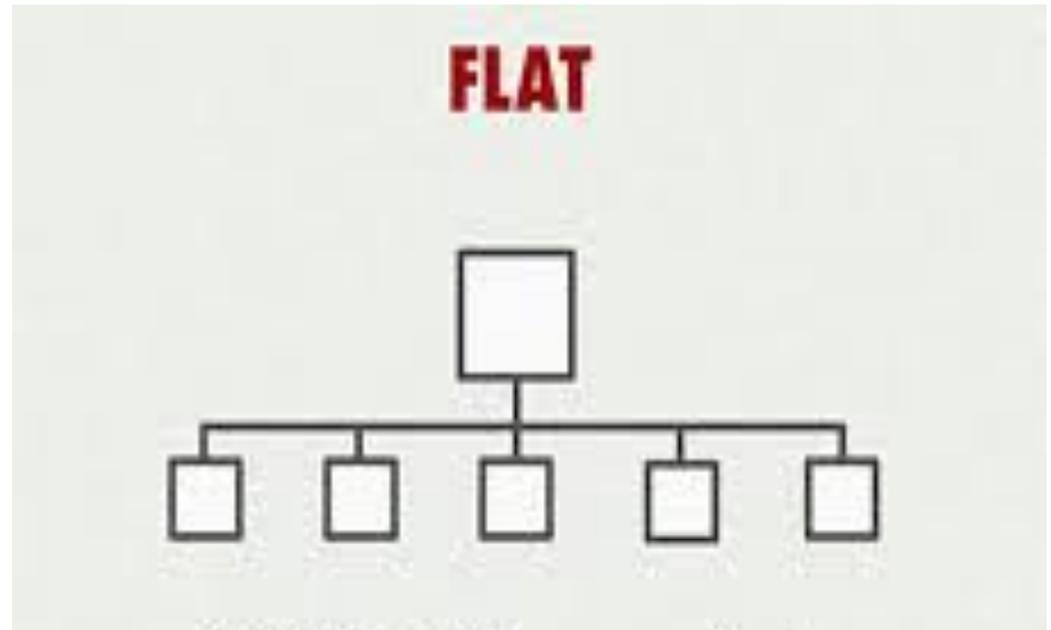
# La visione per “centri decisionali”: la macrostruttura organizzativa (organigramma)



# I casi limite della macrostruttura organizzativa

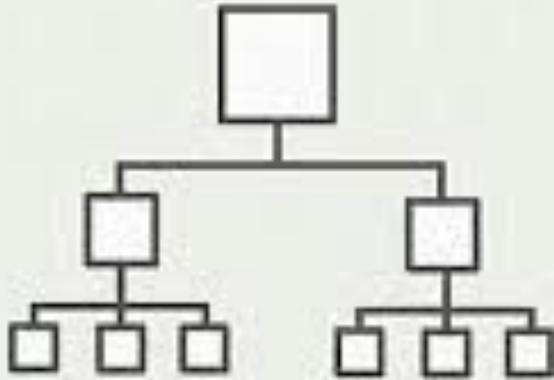
## STRUTTURA FLAT

- Pochi livelli decisionali
- Flessibilità
- Meccanismi di coordinamento informali
- Struttura più semplice



# I casi limite della macrostruttura organizzativa

## HIERARCHICAL



## STRUTTURA BUROCRATICA

- Molti livelli decisionali
- Prevalenza di meccanismi di coordinamento formalizzati
- Struttura più complessa

# L'organizzazione produttiva del sistema operativo

**DISLOCAZIONE GEOGRAFICA  
DEL SISTEMA OPERATIVO**

**LAYOUT  
DEGLI APPARATI PRODUTTIVI**



# La dislocazione geografica del sistema operativo

**SISTEMA OPERATIVO  
MONOPLANT**



**UNICO STABILIMENTO  
INDUSTRIALE**

**SISTEMA OPERATIVO  
MULTIPLANT**

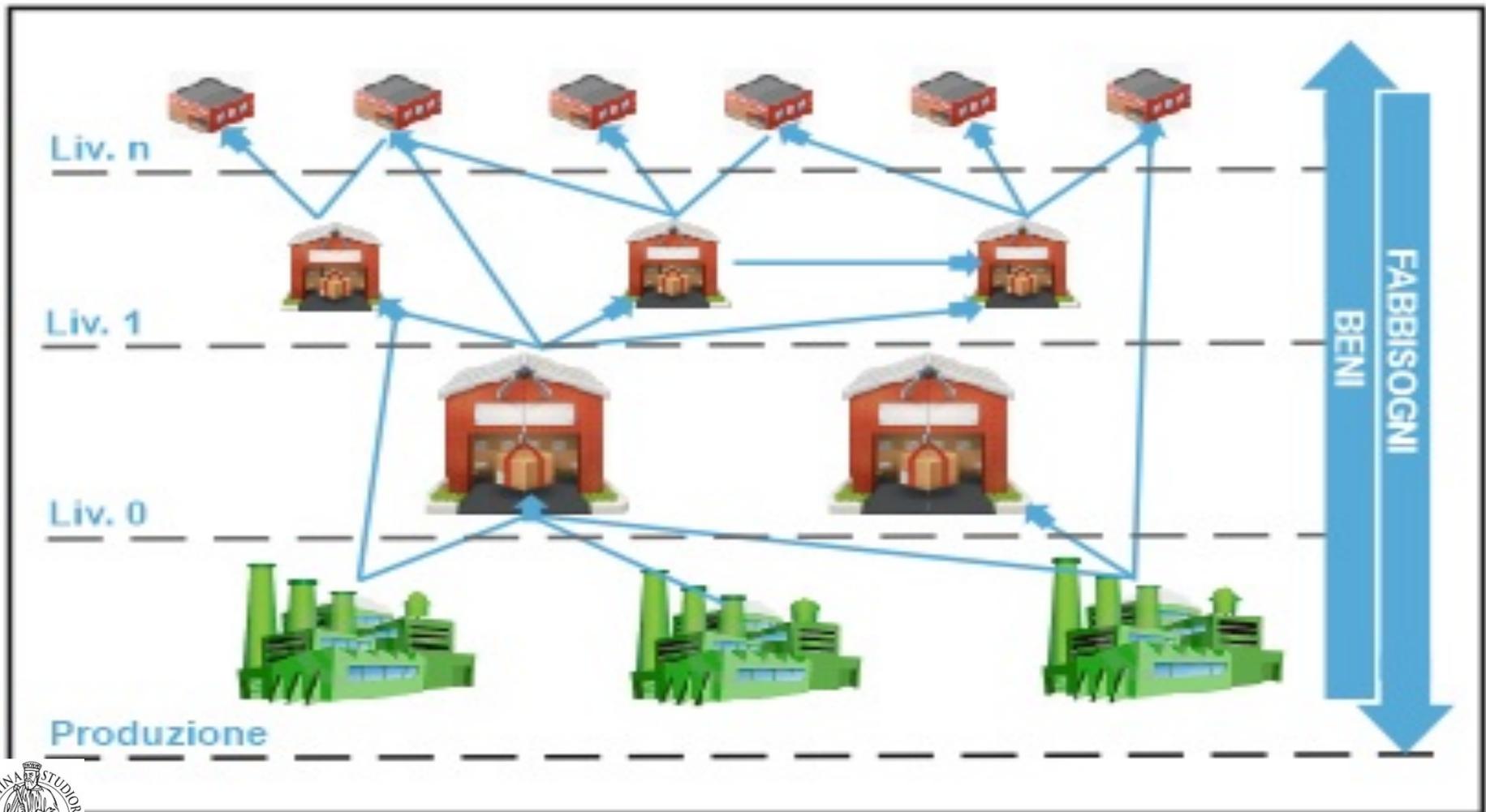


**PRODUZIONE DISPERSA IN DUE O  
PIU' AREE GEOGRAFICHE**



# La dislocazione geografica del sistema operativo

## MULTIPLANT





Sourcing



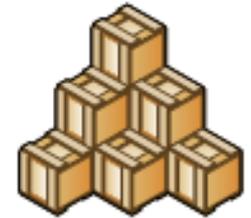
Manufacturing



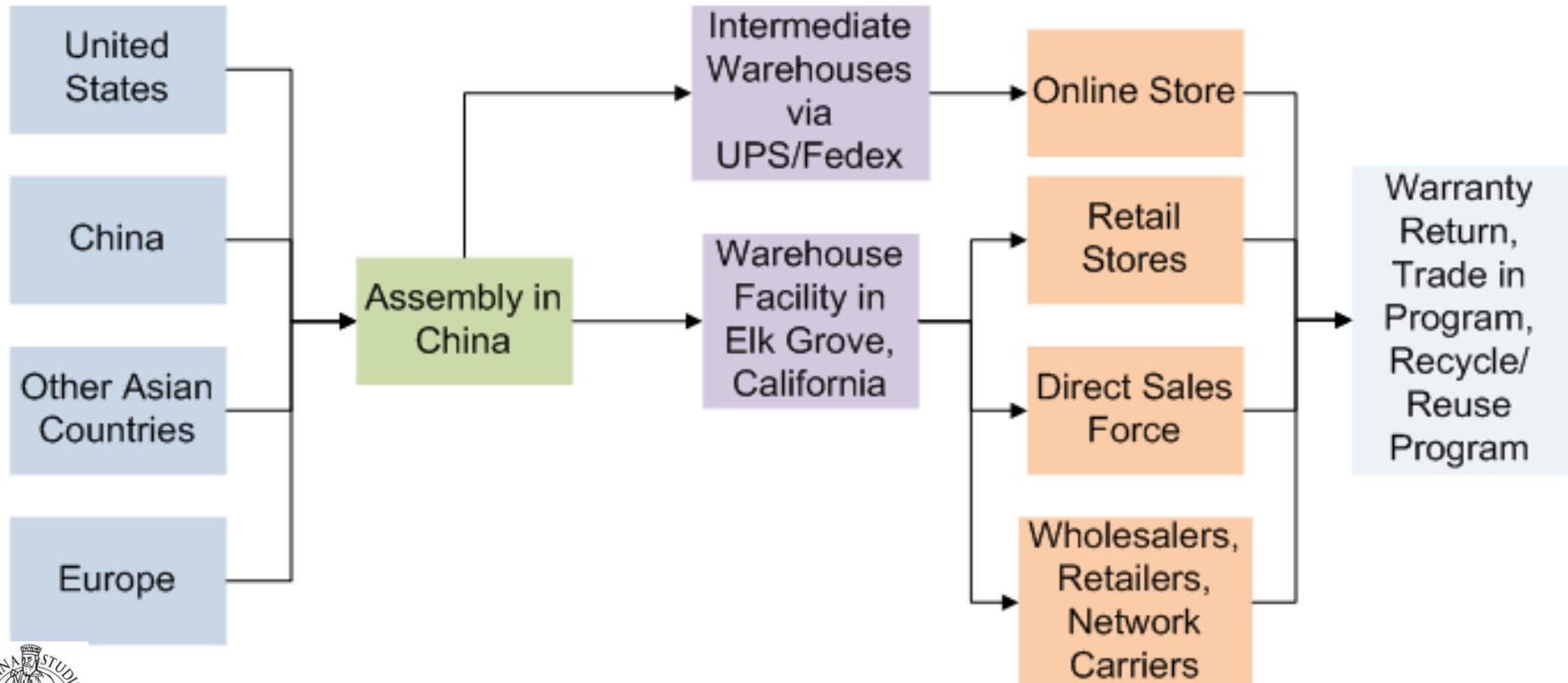
Warehousing



Distribution



Return



# La dislocazione interna del sistema produttivo

Il layout riguarda la **disposizione planimetrica** di tutte le risorse necessarie allo svolgimento delle lavorazioni e comprende la progettazione e il posizionamento degli spazi, fabbricati, impianti, coerentemente con il sistema produttivo e il flusso dei materiali.



# La dislocazione interna del sistema produttivo

## OBIETTIVO:

massimizzare produttività  
del sistema

minimizzare  
movimentazione  
materiali

minimizzare volumi giacenze,  
semilavorati, prodotti

massimizzare utilizzazione impianti/  
macchine

massimizzare flessibilità processi  
produttivi



# La disposizione fisica degli impianti nello stabilimento

## Layout per processo

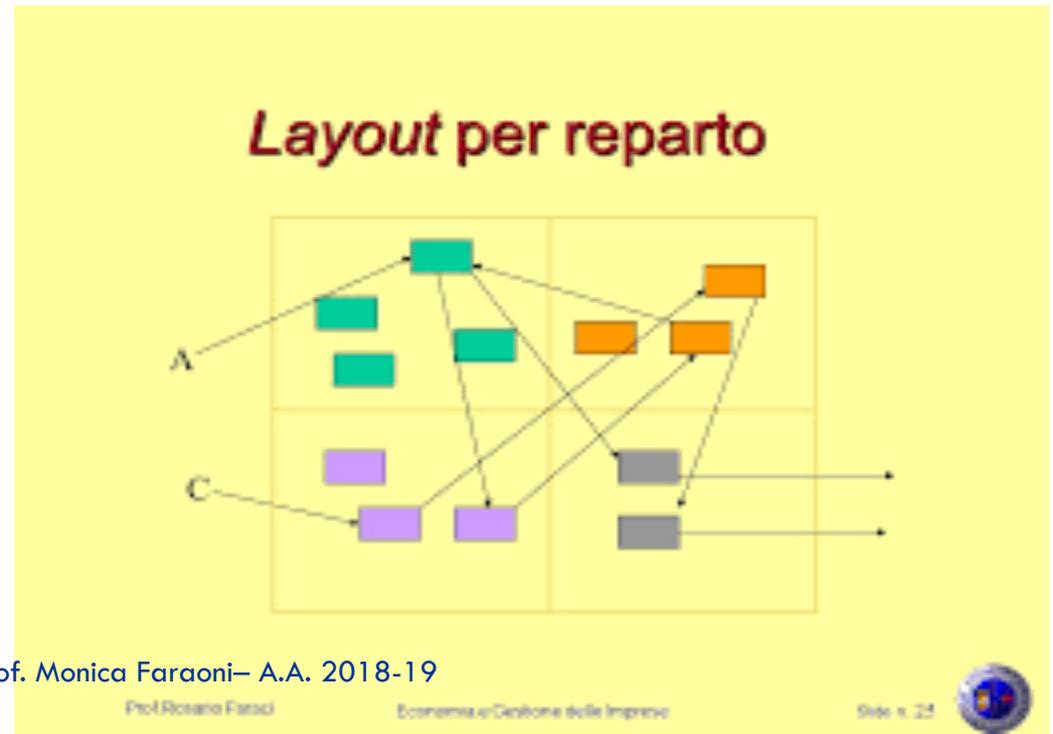
- Dislocazione lineare degli apparati (A → B → C)
- Dedicato alla produzione di uno specifico prodotto
- Consente di ottenere il prodotto finito
- Elevata efficienza nell'impiego delle risorse
- Elevata rigidità



# La disposizione fisica degli impianti nello stabilimento

## Layout per reparto

- Gli impianti permettono lo svolgimento di una certa fase di lavorazione
- Ciascun reparto contribuisce alla realizzazione di più prodotti
- Ridotta efficienza nell'impiego delle risorse
- Elevata flessibilità



<https://youtu.be/rXsInGb7Ttg>

# Le configurazioni produttive del sistema operativo

Il sistema produttivo può assumere diverse configurazioni in relazione alla posizione dell'impresa nella filiera produttiva ed alla numerosità delle fasi produttive svolte (grado di integrazione verticale).

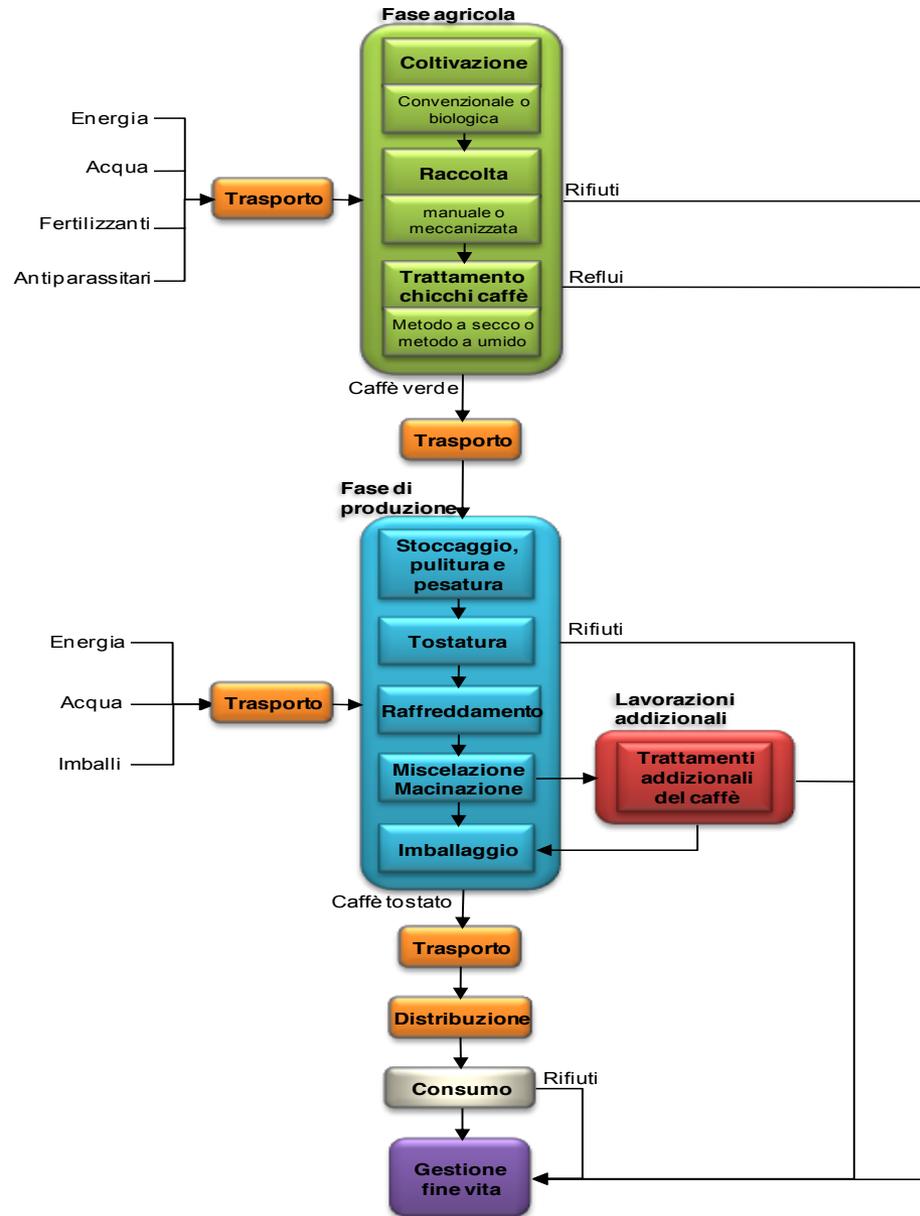
## **FILIERA PRODUTTIVA**



INSIEME DELLE FASI DI LAVORAZIONE NECESSARIE A REALIZZARE UN BENE O SERVIZIO ED E' COMPOSTA DA **TUTTI** GLI OPERATORI CHE A VARIO TITOLO CONTRIBUISCONO A TALE REALIZZAZIONE



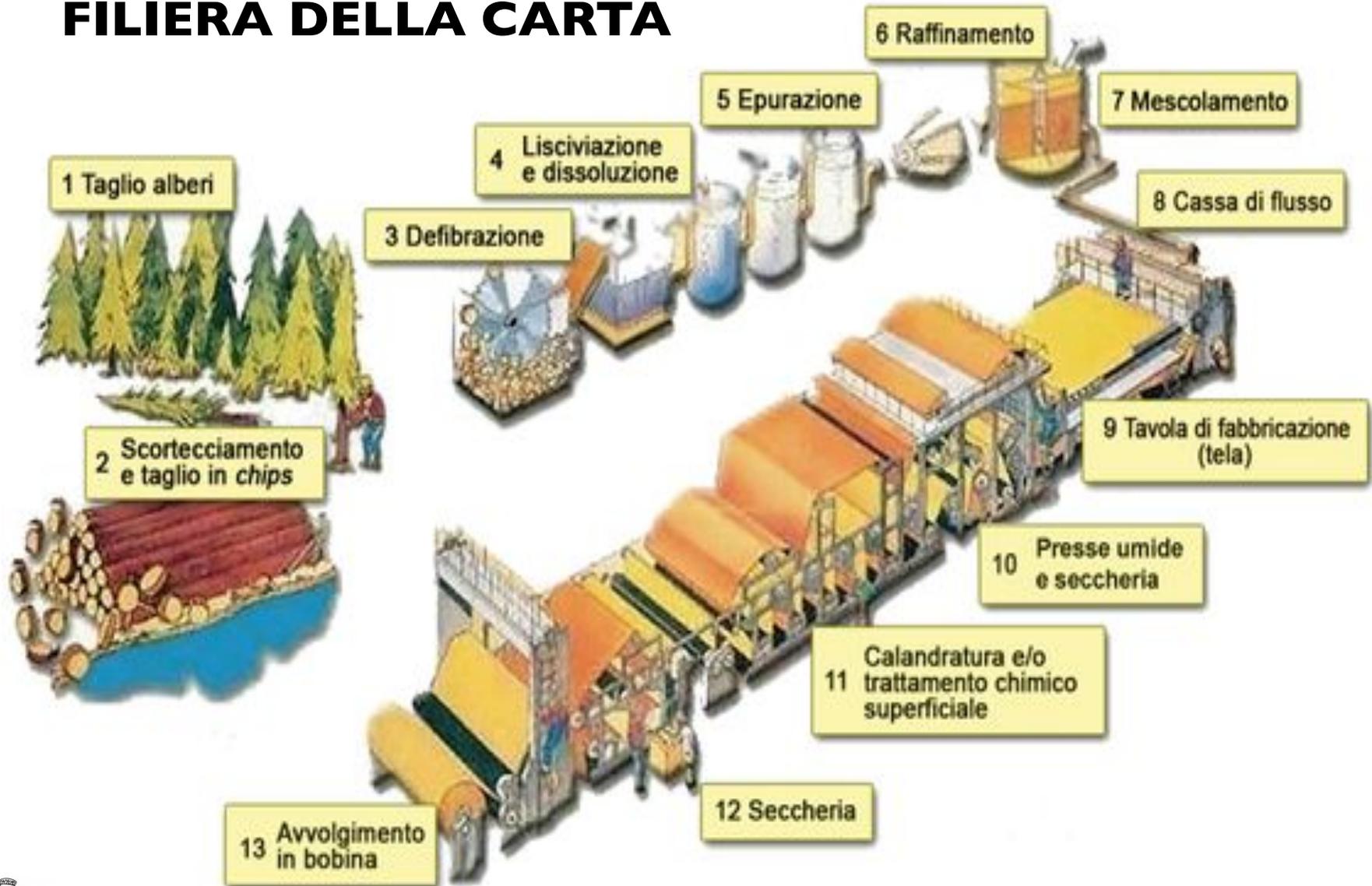
# La filiera del caffè



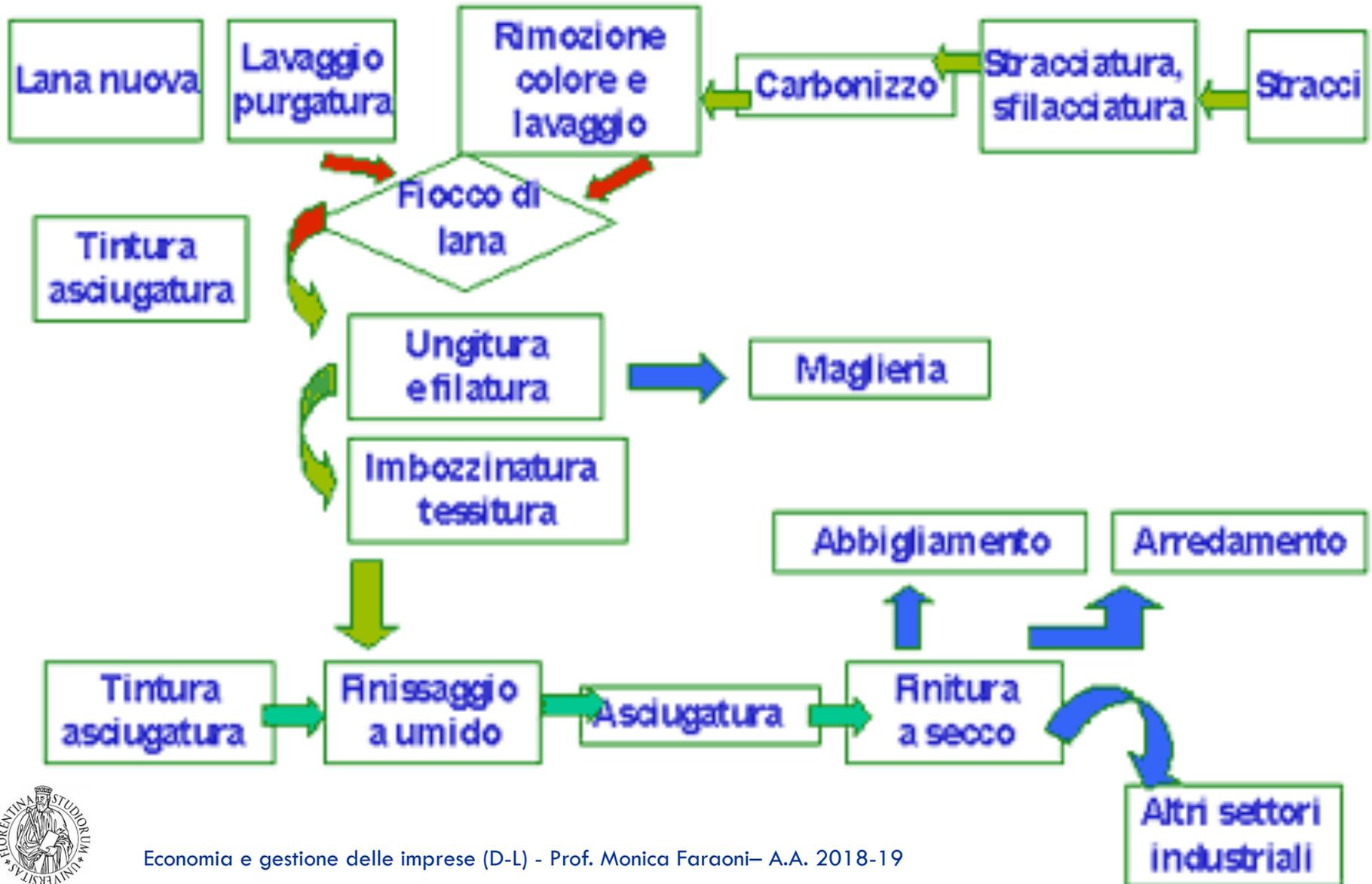
Nota: nella figura sono indicati solo i principali processi ed i principali input /output della filiera



# FILIERA DELLA CARTA



# FILIERA DELLA LANA



# Le configurazioni produttive del sistema operativo

## IN MERITO ALLE SCELTE DI FASI DI FILIERA PRODUTTIVA

Si possono individuare due casi limite:

### **1. L'impresa completamente integrata**

*Svolge al suo interno tutte le fasi produttive*

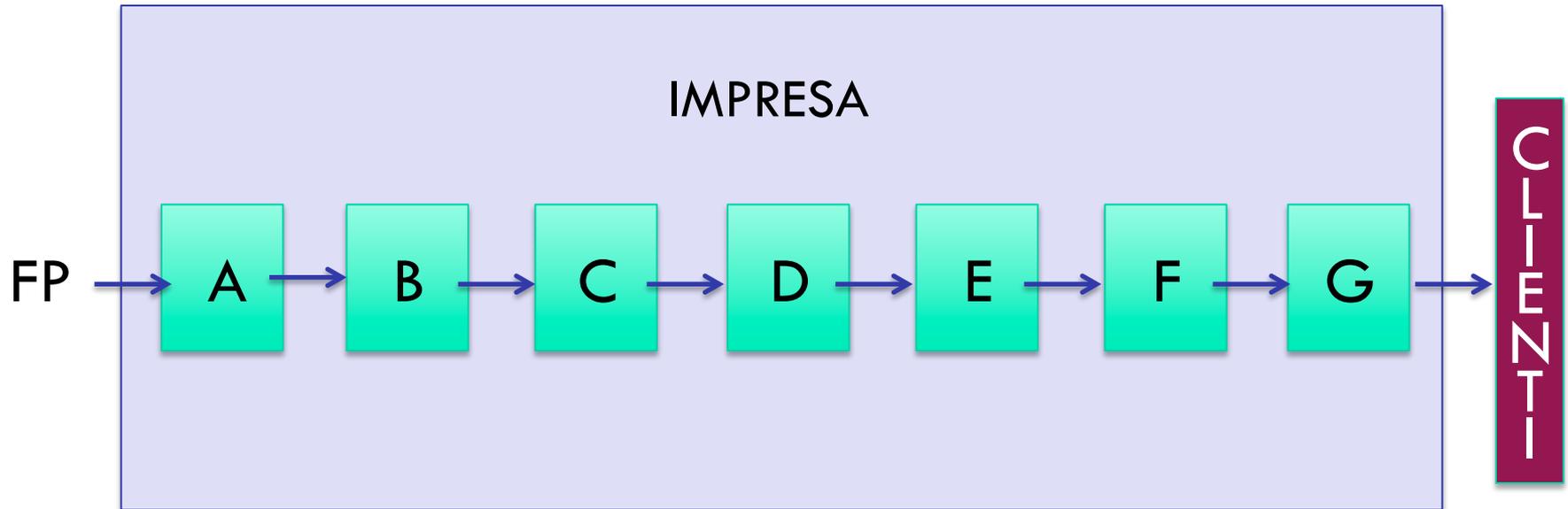
### **2. L'impresa completamente deintegrata o specializzata**

Svolge una sola fase della filiera

**MAKE OR BUY???**



# L'impresa completamente integrata



# L'impresa completamente integrata

## VANTAGGI

**TECNICI:** coordinamento più stretto delle attività produttive, sinergie tecnico-produttive

**ECONOMICI** appropriazione dell'intero valore aggiunto prodotto. Superamento dei costi di transazione

## CONCORRENZIALI

- maggiore controllo della qualità di processo e di prodotto finale;
- autonomia dalla fornitura e dalla distribuzione
- aumento del potere contrattuale visto che non ha fornitori
- Creazione di barriere all'entrata
- Controllo del know how



# L'impresa completamente integrata

## **SVANTAGGI**

- Rigidità della struttura dei costi
- Rigidità degli apparati del sistema operativo
- Difficoltà di coordinamento e controllo
- Aumento del rischio imprenditoriale per riduzione della flessibilità strategica

# L'impresa completamente integrata

Un' impresa realizza un prodotto caratterizzato da un costo pieno di 30 euro.

Un fornitore esterno propone di fornire lo stesso prodotto ad un prezzo di 28 euro.

CONVIENE?

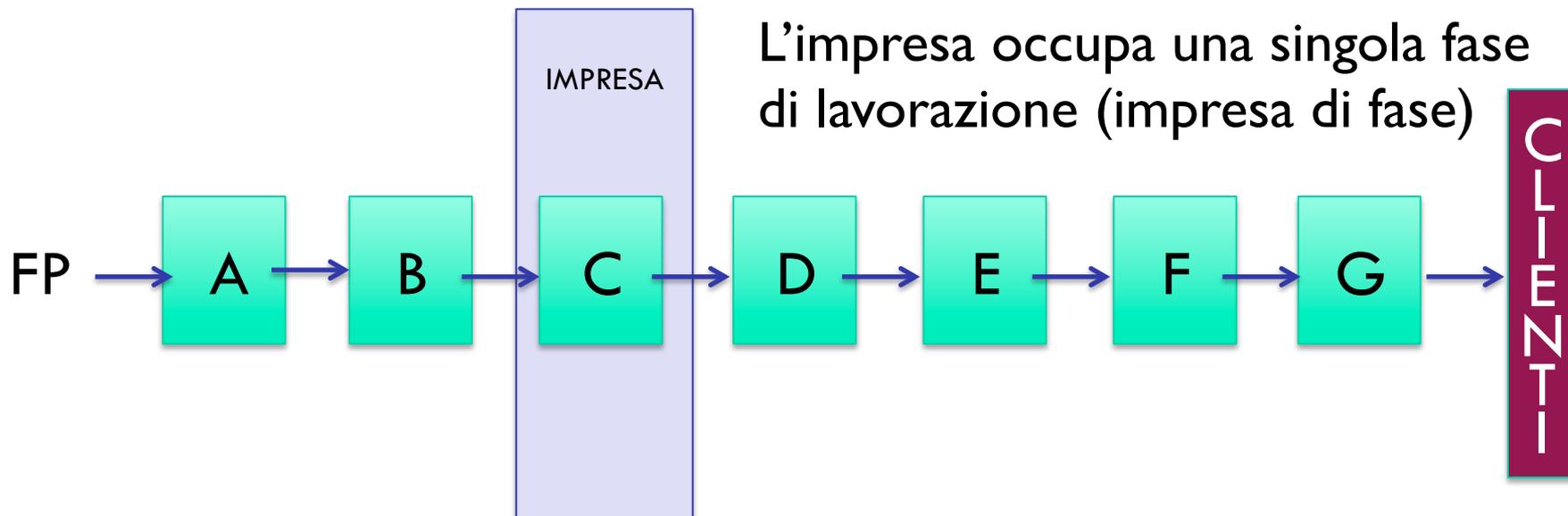
QUALI INFORMAZIONI MI  
SERVONO PER VALUTARE LA  
SCELTA DI MAKE OR BUY?

# L'impresa completamente integrata

Per rispondere ho bisogno di conoscere la composizione del costo di prodotto

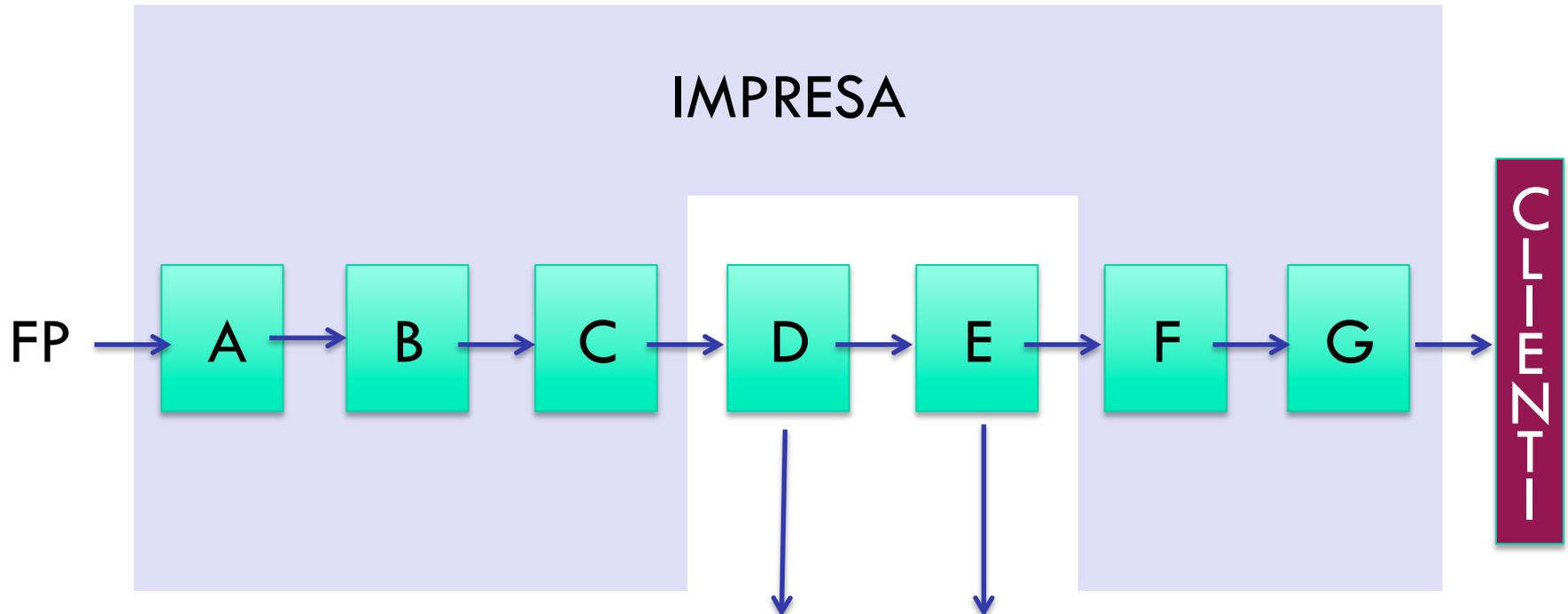
			Costi cessanti	Costi emergenti	Costi indifferen ti
Materie prime	12	→	12		
Manodopera diretta	13	→	13		
Costi fissi:					
affitto locali	2	→	2		
costi struttura	3	→			3
				28	
					31

# L'impresa completamente deintegrata



- L'impresa è altamente specializzata e focalizzata sul *core business*
- Ha un valore aggiunto limitato
- È solitamente caratterizzata da un'elevata flessibilità (prevalenza di costi variabili)
- E' aperta all'innovazione

# L'impresa "quasi-integrata": il decentramento produttivo



fasi esternalizzate attraverso accordi di sub-fornitura  
o partnership produttive (Licensing, Joint ventures) o  
commerciali (franchising)



# L'impresa “quasi-integrata”: il decentramento produttivo

Un punto di equilibrio tra valore aggiunto e flessibilità può essere trovato attraverso forme di quasi integrazione, attuate ricorrendo al **decentramento produttivo**.

## VANTAGGI

Ridurre i rischi connessi all'innovazione tecnologica, potendo scegliere sempre l'impresa terzista migliore rispetto alle proprie esigenze

Aumenta il livello di flessibilità trasformando costi fissi (investimenti) in costi variabili (lavorazioni presso terzi).

Si possono avere vantaggi di costo perché il fornitore può aggregare ordini di altri committenti



# Le logiche del decentramento produttivo

## DECENTRAMENTO DI CAPACITA'

- una parte della domanda (di solito i “picchi”) viene soddisfatta attraverso il ricorso a terzisti



**SERBATOIO  
DI CAPACITA'  
PRODUTTIVA**

## DECENTRAMENTO DI SPECIALITA'

(outsourcing)

- si ricorre ad imprese terziste per svolgere specifiche fasi di lavorazione

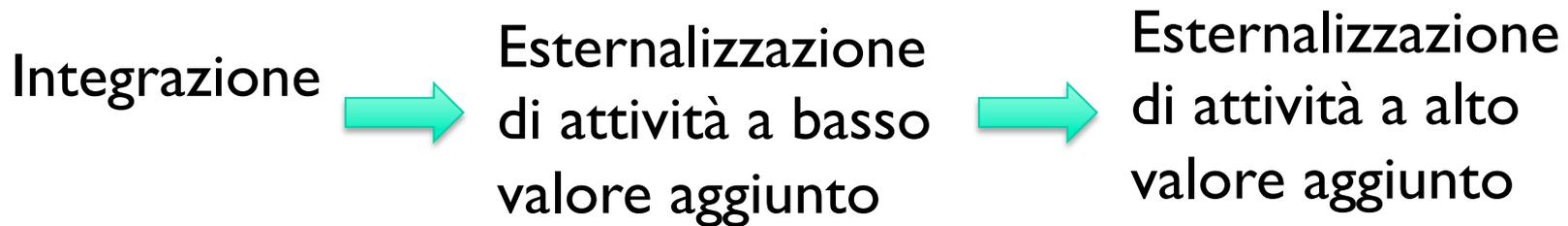


**SERBATOIO DI  
COMPETENZE**

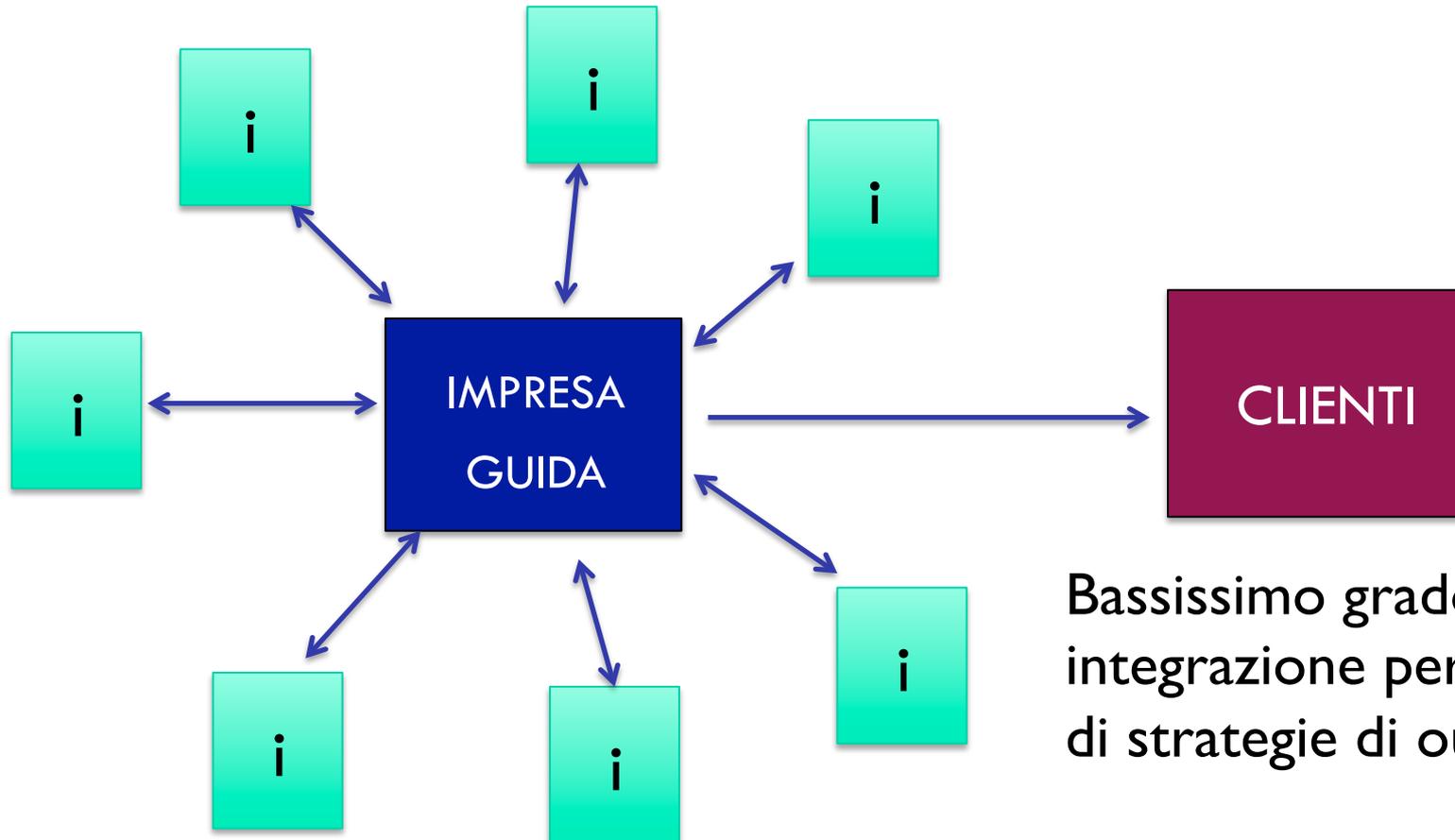


# L'evoluzione nel tempo delle scelte di integrazione verticale

Le imprese tendono a mantenere all'interno le attività critiche sulle quali si ritiene di possedere competenze distintive ed esternalizzare quelle che possono essere svolte con maggiore capacità da altri attori del sistema competitivo



# La “rete di imprese”



Bassissimo grado di integrazione per adozione di strategie di outsourcing

**DISTRETTO INDUSTRIALE**