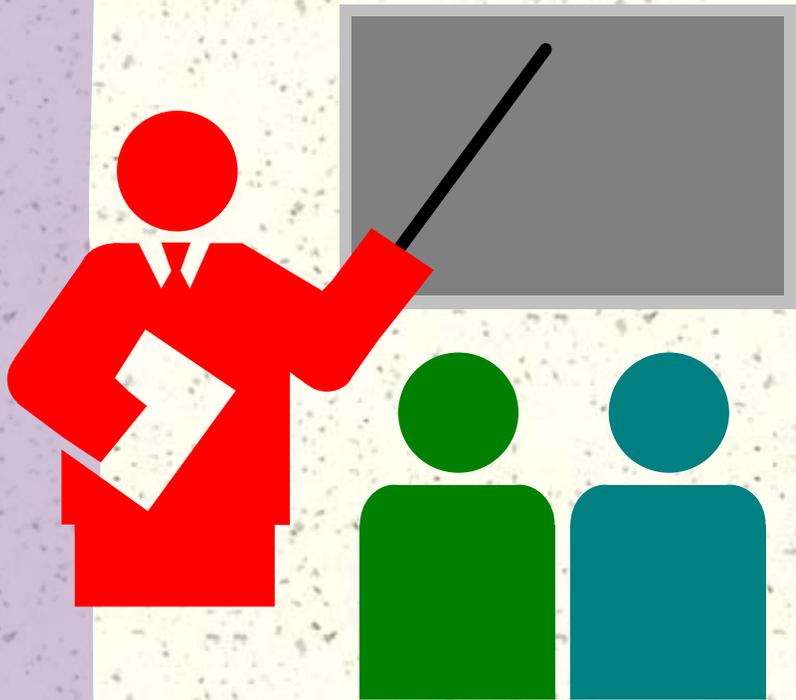


I sistemi operativi



I sistemi operativi

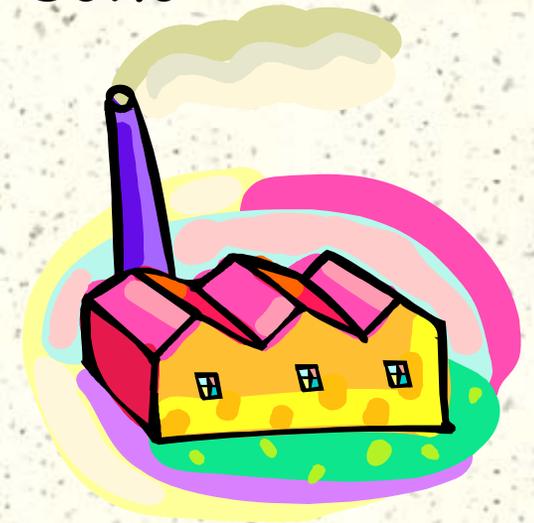
L'impresa è una *realtà dinamica*: per poter svolgere in modo organizzato la sua attività deve definire i **processi** che permettono alla struttura di funzionare. Tali processi si definiscono *sistemi o meccanismi operativi*.



I sistemi operativi

I fondamentali sistemi operativi sono:

- ▣ *sistemi informativi*
- ▣ *sistemi di comunicazione*
- ▣ *sistemi decisionali*
- ▣ *sistemi di pianificazione, programmazione e controllo*
- ▣ *sistemi di gestione del personale*
- ▣ *sistemi di coordinamento*



Il sistema informativo

... raccoglie, elabora, scambia, archivia dati con lo scopo di produrre informazioni per le persone che ne hanno bisogno, nel momento e nel luogo adatto.

I *dati* sono messaggi disponibili ad un determinato individuo ma non ancora valutati dal punto di vista della loro utilità ad una specifica situazione.

Le *informazioni* sono dati sottoposti a un processo elaborativo, in virtù del quale divengono significativi per il processo decisionale del destinatario.

Caratteristiche fondamentali del sistema informativo

- L'utilità delle informazioni.
- La convenienza.
- La flessibilità.
- L'integrazione.
- La tempestività.
- L'affidabilità.
- La coerenza.
- L'orientamento alle decisioni.



Il sistema informativo

Nella implementazione di un sistema informativo è essenziale individuare i *fabbisogni informativi*, ossia le esigenze di informazione di coloro che, variamente collocati nella struttura organizzativa, si trovano a dover prendere le decisioni.



Sistema informativo e decisioni

- # Le informazioni costituiscono un supporto indispensabile per l'elaborazione delle decisioni.
- # Le caratteristiche delle informazioni cambiano in funzione del tipo di decisione:
 - *decisioni strategiche*
 - *decisioni tattiche*
 - *decisioni operative*



Fabbisogni informativi e caratteristiche delle informazioni

<i>CARATTERISTICHE INFORMAZIONE</i>	<i>Decisioni strategiche</i>	<i>Decisioni operative</i>
<i>Precisione</i>	<i>Bassa</i>	<i>Alta</i>
<i>Livello di dettaglio</i>	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>
<i>Orizzonte temporale</i>	<i>Futuro</i>	<i>Presente</i>
<i>Frequenza d'uso</i>	<i>Discontinua</i>	<i>Elevata</i>
<i>Fonte</i>	<i>Esterna</i>	<i>Interna</i>
<i>Ampiezza</i>	<i>Elevata</i>	<i>Ridotta</i>
<i>Tipo</i>	<i>Qualitativo</i>	<i>Quantitativo</i>

Articolazione del sistema informativo

L'articolazione del sistema informativo deve riflettere:

- # *i diversi livelli organizzativi;*
- # *le aree funzionali dell'impresa;*
- # *taluni flussi operativi;*
- # *il grado di accentramento/decentramento della struttura.*

Il sistema informativo automatizzato

... è compreso nella parte formalizzata e strutturata del sistema informativo aziendale. Nel tempo sono stati sviluppati tre diversi tipi di sistemi informativi automatizzati per venire incontro a diversi fabbisogni decisionali: l'Electronic Data Processing (**EDP**), il Management Information System (**MIS**), il Decision Supporting System (**DSS**).



Il sistema informativo automatizzato

	EDP	MIS	DSS
<i>Applicazioni</i>	di natura operativa	a supporto del controllo direzionale	a supporto delle decisioni
<i>Finalità</i>	alleggerire il lavoro impiegatizio	produrre informazioni per il controllo di routine	supportare le attività manageriali poco strutturate
<i>Orientamento</i>	Efficienza	efficienza/ efficacia	efficacia

Il sistema di comunicazione

I vari organi della struttura organizzativa si trovano nella necessità di *comunicare* tra di loro per scambiarsi *informazioni, strumenti e risorse produttive*. Affinché la comunicazione risulti *efficiente ed efficace* vanno definiti opportuni *meccanismi di comunicazione*, che attengono ai *canali, ai mezzi e alle direzioni* attraverso i quali gli organi vengono in contatto fra loro

La comunicazione interna

La comunicazione interna può avvenire:

- # da un individuo a un gruppo
- # da un gruppo a un individuo
- # da un gruppo a un altro gruppo



La comunicazione interna può svilupparsi in senso *verticale* (gerarchico) ed in senso *orizzontale*.

La definizione dei canali di trasmissione delle informazioni

La definizione dei canali di trasmissione delle informazioni deve rispondere a tre particolari esigenze: **velocità, precisione e completezza.**

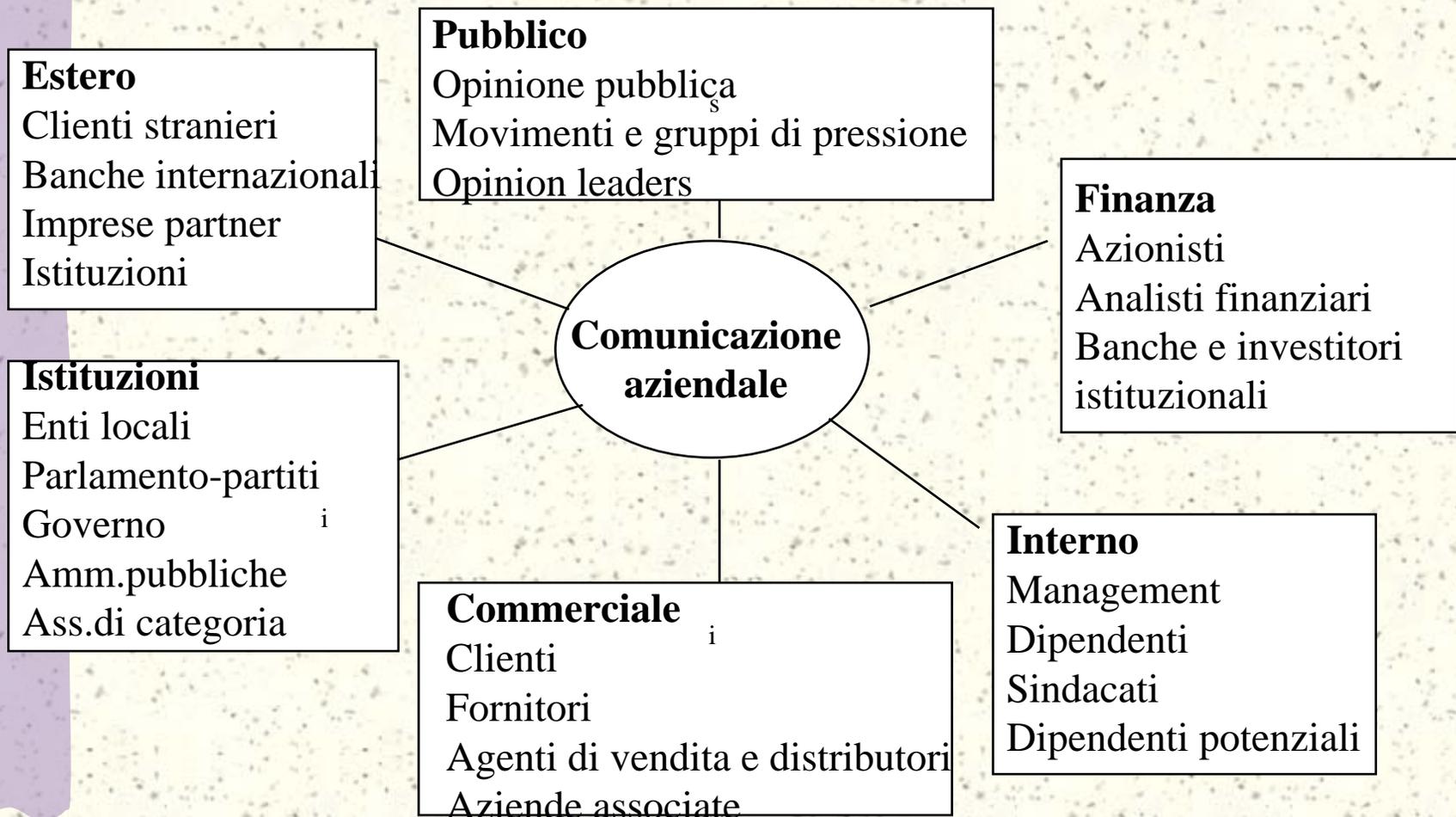
Esiste un **trade-off** tra l'esigenza di velocità di trasmissione dell'informazione e la precisione e completezza della stessa.



La comunicazione esterna

- # L'azienda ha bisogno di comunicare con tutti quegli agenti, pubblici e privati, con cui la sua attività la pone in contatto e, più in generale, con l'esterno.
- # Il caso più classico è quello della *pubblicità*, e delle altre forme di comunicazione, grazie alle quali l'impresa si rapporta con i propri clienti esistenti e potenziali.

Le categorie di pubblico cui si rivolge la comunicazione esterna



I sistemi decisionali



L'attività decisionale consiste nel processo di conversione delle informazioni in azioni.

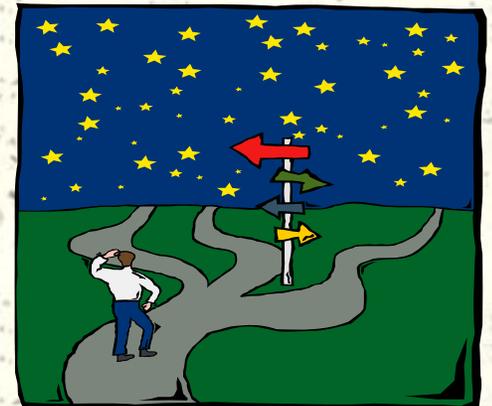


Soggetto delle attività decisionali sono gli organi aziendali, **oggetto** delle decisioni è il funzionamento dell'impresa

I processi di formalizzazione delle decisioni aziendali

Formalizzare ed organizzare una decisione significa strutturarla in una serie di **fasi**:

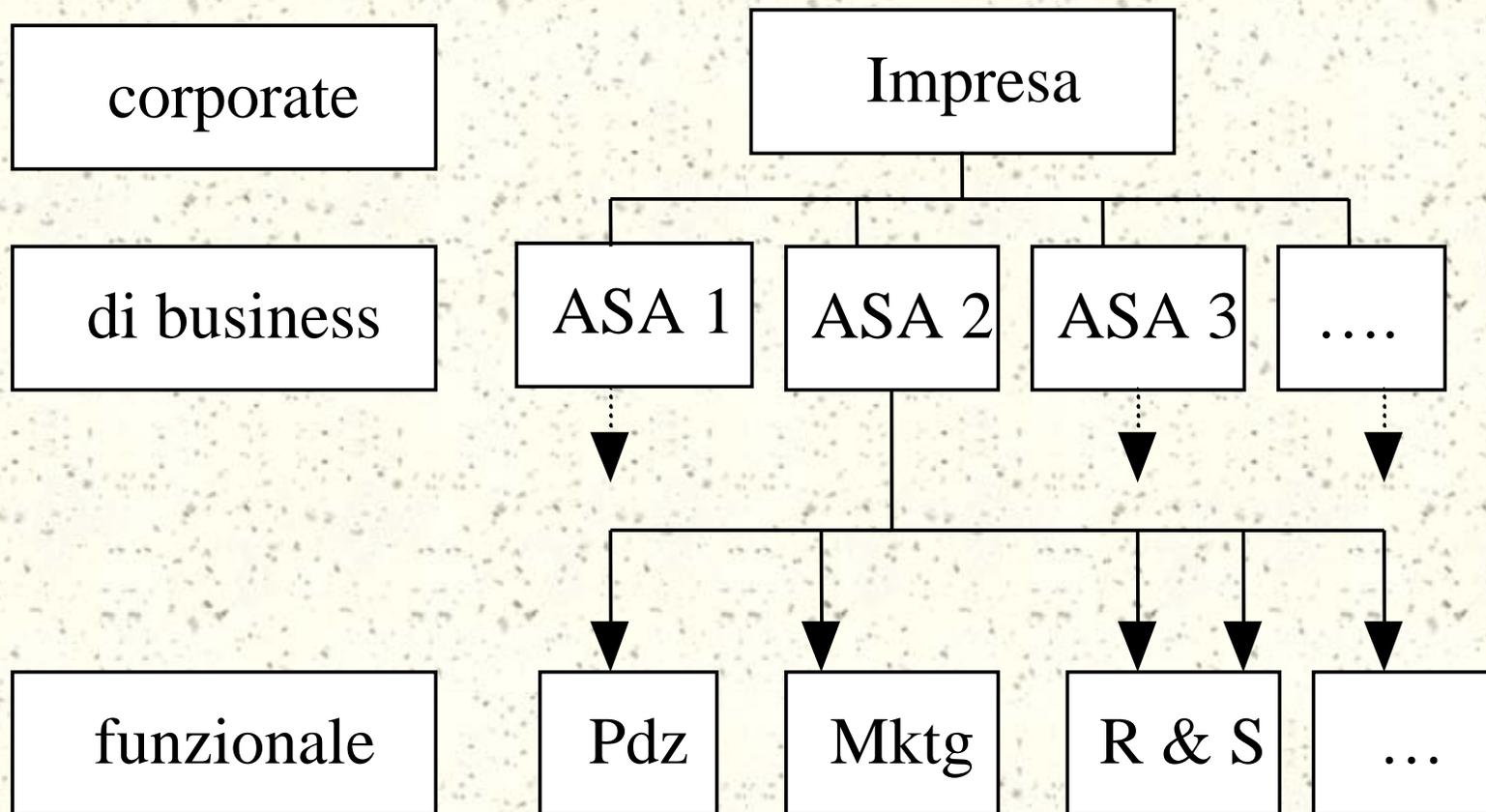
- a) **individuazione del problema** e definizione degli obiettivi;
- b) **diagnosi** del problema alla luce delle condizioni ambientali (esterne) e d'impresa (interne);
- c) **sviluppo** di diverse possibili **alternative** di soluzione;
- d) **valutazione** delle alternative;
- e) **selezione** dell'alternativa migliore;
- f) **attuazione** della decisione e verifica dei risultati.



Tipologia delle decisioni e caratteristiche

	Strategiche	Tattiche	Operative
<i>Contenuto</i>	Ampio	Medio	Ridotto
<i>Orizzonte temporale</i>	Lungo	Medio	Breve
<i>Strutturabilità</i>	Bassa	Media	Elevata
<i>Frequenza di formulazione</i>	Discontinua	Ritmica	Continua
<i>Livelli gerarchici</i>	Alta direzione	Line	Operativi
<i>Livello di dettaglio</i>	Aggregato	Medio	Elevato
<i>Sorgente informativa</i>	Esterna	Esterna/ interna	Interna

Organizzazione d'impresa e decisioni strategiche



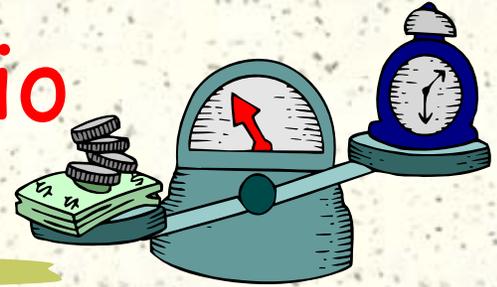
Le decisioni strategiche di natura globale (corporate)

Tali decisioni, di competenza della Direzione Generale, riguardano l'individuazione dei settori in cui competere e delle unità di business (strategic business unit o area strategica di affari) in cui si deve articolare l'impresa.

Assumono particolare rilevanza per le imprese multibusiness, operanti su più ASA e sono conosciute con il nome di **decisioni di portafoglio**.

N.B.: per ASA si intende una combinazione prodotto/mercato/tecnologia tale da configurare un sistema competitivo autonomo.

Le decisioni di portafoglio



Le decisioni sul portafoglio d'impresa possono essere di due tipi:

- decisioni inerenti il **bilanciamento del portafoglio**, in cui il management è chiamato a valutare l'opportunità di estendere il portafoglio o di concentrarlo;
- decisioni circa **l'allocazione dei flussi finanziari tra le diverse unità di business.**

La matrice Boston Consulting Group (B.C.G.)

La matrice BCG rappresenta il posizionamento delle differenti unità di business di cui si compone un'impresa utilizzando due variabili:

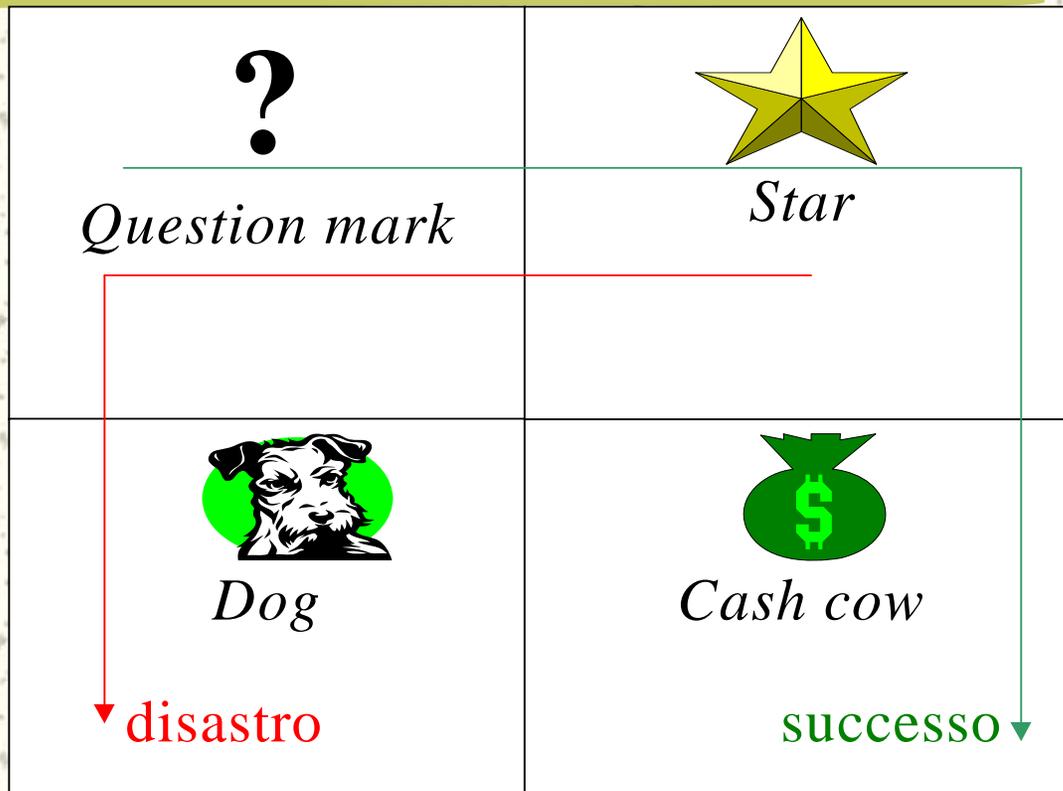
- # *l'attrattività del settore* (misurata dal suo tasso di crescita)
- # *la forza competitiva dell'impresa* (misurata dalla quota di mercato relativa, data dal rapporto tra il fatturato dell'impresa nell'unità di business sul fatturato dell'impresa leader).

La matrice Boston Consulting Group (B.C.G.)

Tasso di crescita del mercato

Alto

Basso



Bassa

Alta

Quota di mercato relativa

Le decisioni strategiche di business

Tali decisioni, di competenza dei dirigenti delle unità di business, si traducono nella **definizione delle modalità secondo le quali affrontare la competizione** nel settore, fronteggiando le forze che vi operano (fornitori, clienti, potenziali nuovi entranti, prodotti sostitutivi, concorrenti).

L'obiettivo è quello di ottenere una posizione di **vantaggio competitivo**, ossia una posizione il più vantaggiosa possibile nei confronti di concorrenti, clienti e fornitori e poco vulnerabile nei confronti di potenziali nuovi entranti e dei prodotti sostitutivi.

Il vantaggio competitivo...



... può aversi in due modi:

- come vantaggio di **costo**: l'impresa offre lo stesso prodotto ma ad un prezzo più basso;
- come vantaggio di **differenziazione**: l'impresa offre un prodotto con un valore e delle caratteristiche uniche sul mercato, tanto che il consumatore è disposto a pagare un sovrapprezzo.

Le decisioni strategiche funzionali

Tali decisioni, di competenza dei responsabili di funzione, si traducono in **piani di sviluppo delle competenze funzionali** volti ad elevare la competitività d'impresa.

La definizione di tali piani deve avvenire coerentemente con le decisioni prese a livello corporate e a livello business e con le risorse allocate dall'unità di business alle funzioni.

Dalle decisioni ai processi di pianificazione e programmazione

I processi di pianificazione e di programmazione sono entrambi sistemi organizzativi formalizzati per elaborare una decisione,

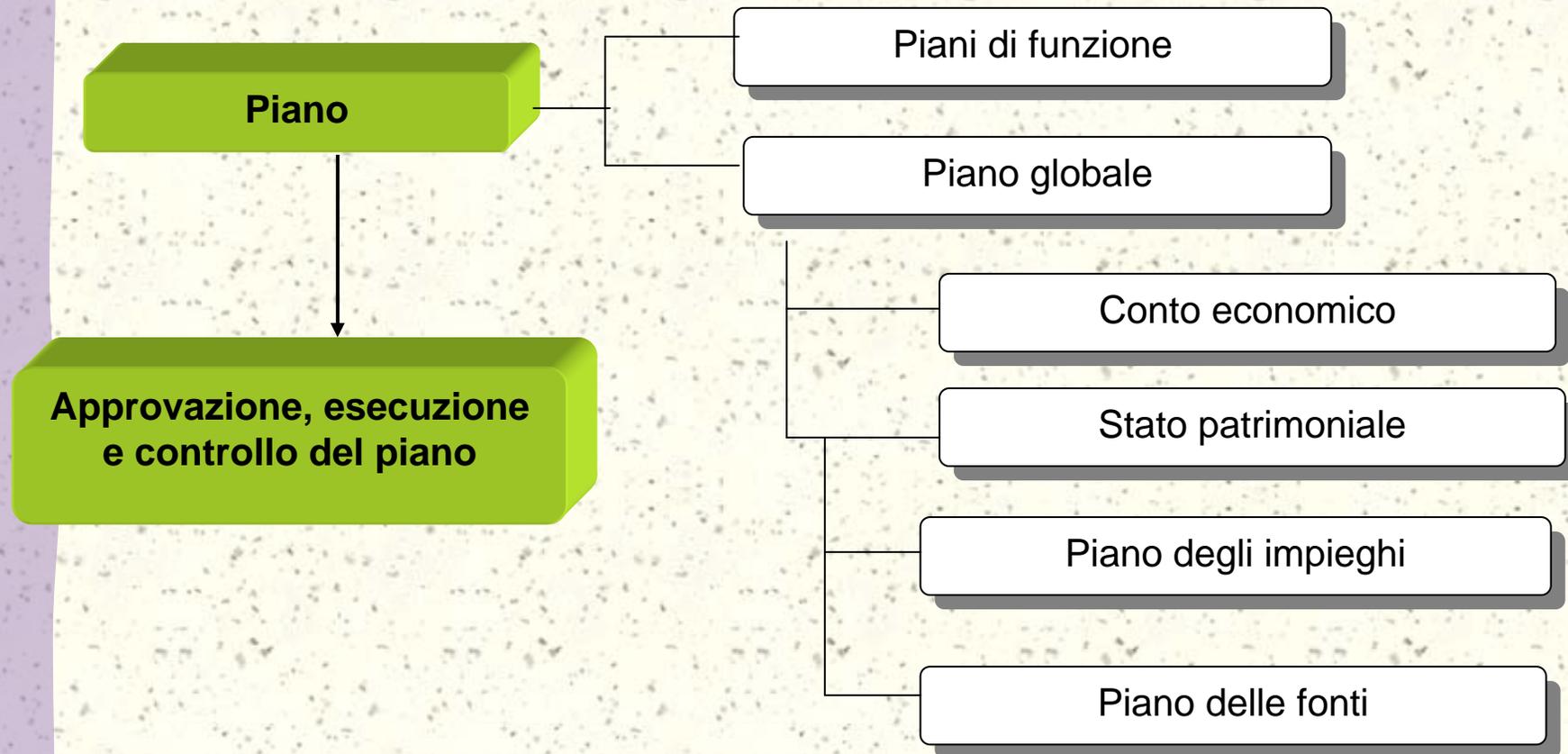
tuttavia

- # i sistemi di pianificazione sono sistemi di formalizzazione di *decisioni di tipo strategico*
- # i sistemi di programmazione sono sistemi di formalizzazione di *decisioni tattiche ed operative*

Le fasi principali del processo di pianificazione



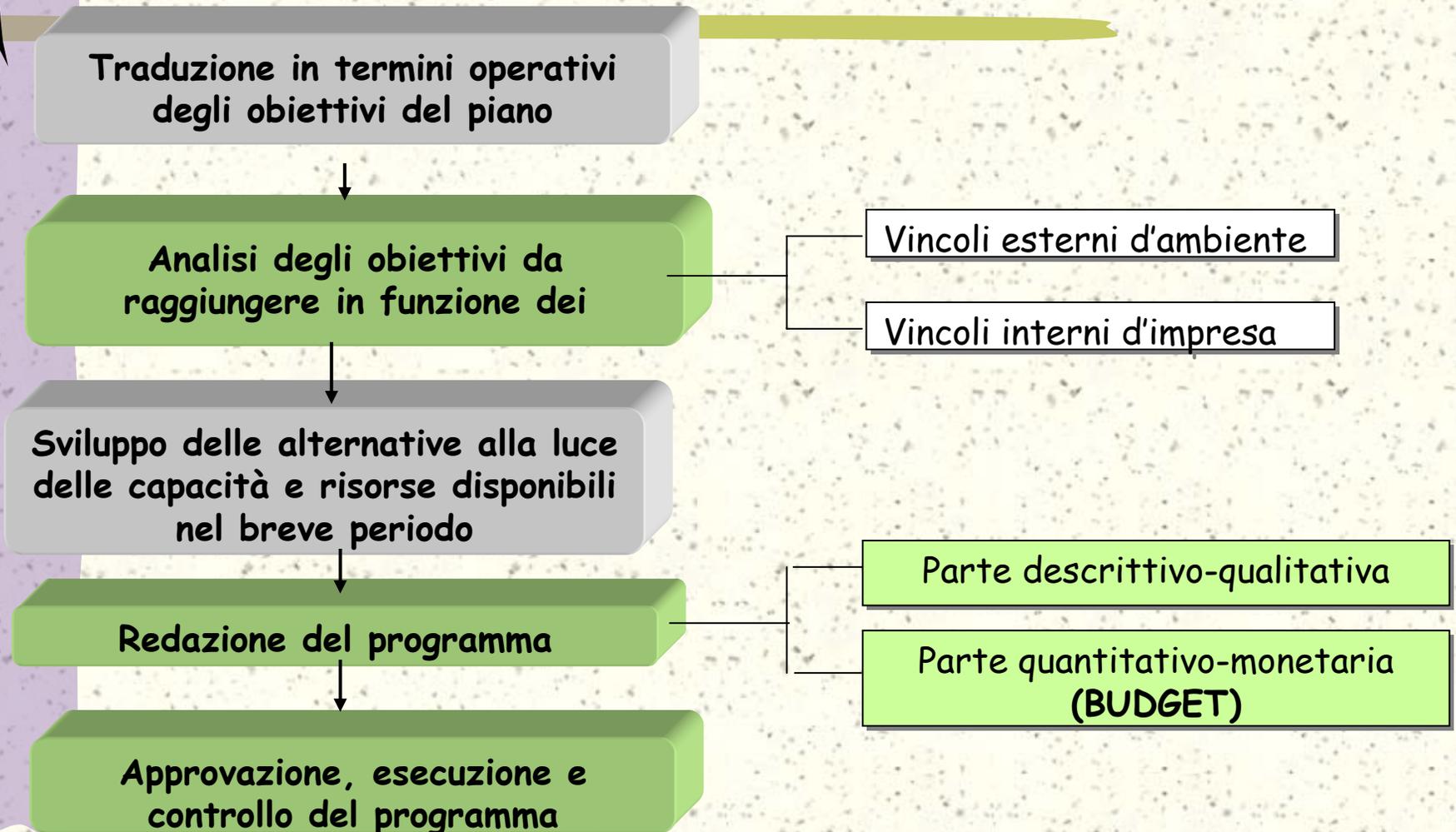
Il piano strategico



Il processo di programmazione

- # La **programmazione** è quell'attività con cui le aziende riprendono e attuano, nel **breve periodo**, le indicazioni proprie della pianificazione.
- # Nella programmazione i temi della pianificazione, stante il periodo più breve, vengono riconsiderati nel loro dettaglio, definendo le concrete azioni da porre in essere per realizzare le attività previste in fase di pianificazione ed i soggetti destinati a compierle.

Le fasi principali del processo di programmazione



Relazioni tra piano e programma

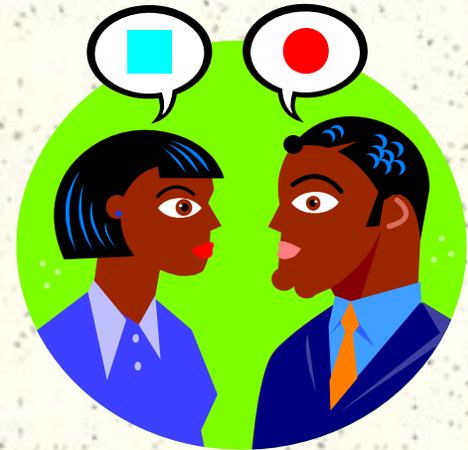
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
I anno Prog.						
Budget	I anno Prog.	II anno	III anno	IV anno	V anno nuovo anno ciclo	
Budget		I anno Prog.	II anno	III anno	IV anno	V anno nuovo anno ciclo
Budget						

I processi di pianificazione e programmazione: punti di contatto

- sono **sistemi formalizzati** di elaborazione delle decisioni;
- si propongono di **regolare** servendosi di previsioni sull'evoluzione di variabili chiave per l'impresa, il **corso futuro della gestione**;
- si configurano come uno **strumento di coordinamento** delle diverse parti del sistema aziendale verso il raggiungimento degli obiettivi;

I processi di pianificazione e programmazione: differenze

- ▣ obiettivi
- ▣ orientamento
- ▣ strumenti
- ▣ enfasi
- ▣ grado di strutturazione
- ▣ campi d'azione
- ▣ responsabili
- ▣ output





I sistemi di controllo

- # Il sistema di controllo di gestione è il naturale **completamento** dell'attività di pianificazione e programmazione.
- # Una volta definiti gli **obiettivi** da raggiungere e individuati gli strumenti, occorre **verificare che quanto deciso e programmato sia stato effettivamente realizzato** e, in caso negativo, intervenire con opportuni correttivi.

Tipologie di controllo e caratteristiche

	<i>Strategico</i>	<i>Direzionale</i>	<i>Operativo</i>
<i>Orientamento</i>	Medio/lungo	Breve	Brevissimo
<i>Obiettivi</i>	Controllo sull'attitudine a realizzare correttamente le scelte strategiche	Monitoraggio dell'andamento della gestione	Monitoraggio di specifiche operazioni di gestione
<i>Focalizzazione</i>	Efficacia	Efficienza	Rispetto di regole
<i>Attori del controllo</i>	Vertice aziendale	Responsabili di vario livello	Addetti

Il sistema di controllo di gestione si presenta come un processo articolato in una serie di momenti essenziali:

I momento:

Individuazione delle attività oggetto di controllo

II momento:

Misurazione delle attività oggetto di controllo e loro espressione in termini di grandezza-obiettivo (di **efficienza ed efficacia**) da raggiungere



Efficienza ed efficacia



Per *efficienza* si intende la capacità di produrre la stessa quantità di output utilizzando una minore quantità di input (o produrre una maggiore quantità di output a parità di quantità di input utilizzata).



Per *efficacia* si intende la capacità di conseguire un obiettivo, qualunque esso sia, indipendentemente dal fatto che sia misurabile con strumenti economici o non economici.

III momento:

Individuazione dei **centri di responsabilità** e assegnazione degli obiettivi stabiliti

IV momento:

Misurazione dei risultati (*sensor*)

V momento:

Confronto tra gli obiettivi e i risultati e analisi degli scostamenti (*comparator*)

VI momento:

Ricerca delle cause di scostamento e individuazione dei provvedimenti correttivi (*effector*)

Controllo di gestione



Il controllo si svolge in più momenti nel corso della gestione, distinguendosi in:

- controllo *antecedente, o preventivo*, quando l'attività è controllata prima ancora che si svolga;
- controllo *concomitante*, quando l'attività è controllata durante il suo svolgimento e prima di essere definitivamente conclusa;
- controllo *sussequente, o consuntivo*, quando l'attività oggetto di controllo è ormai conclusa.

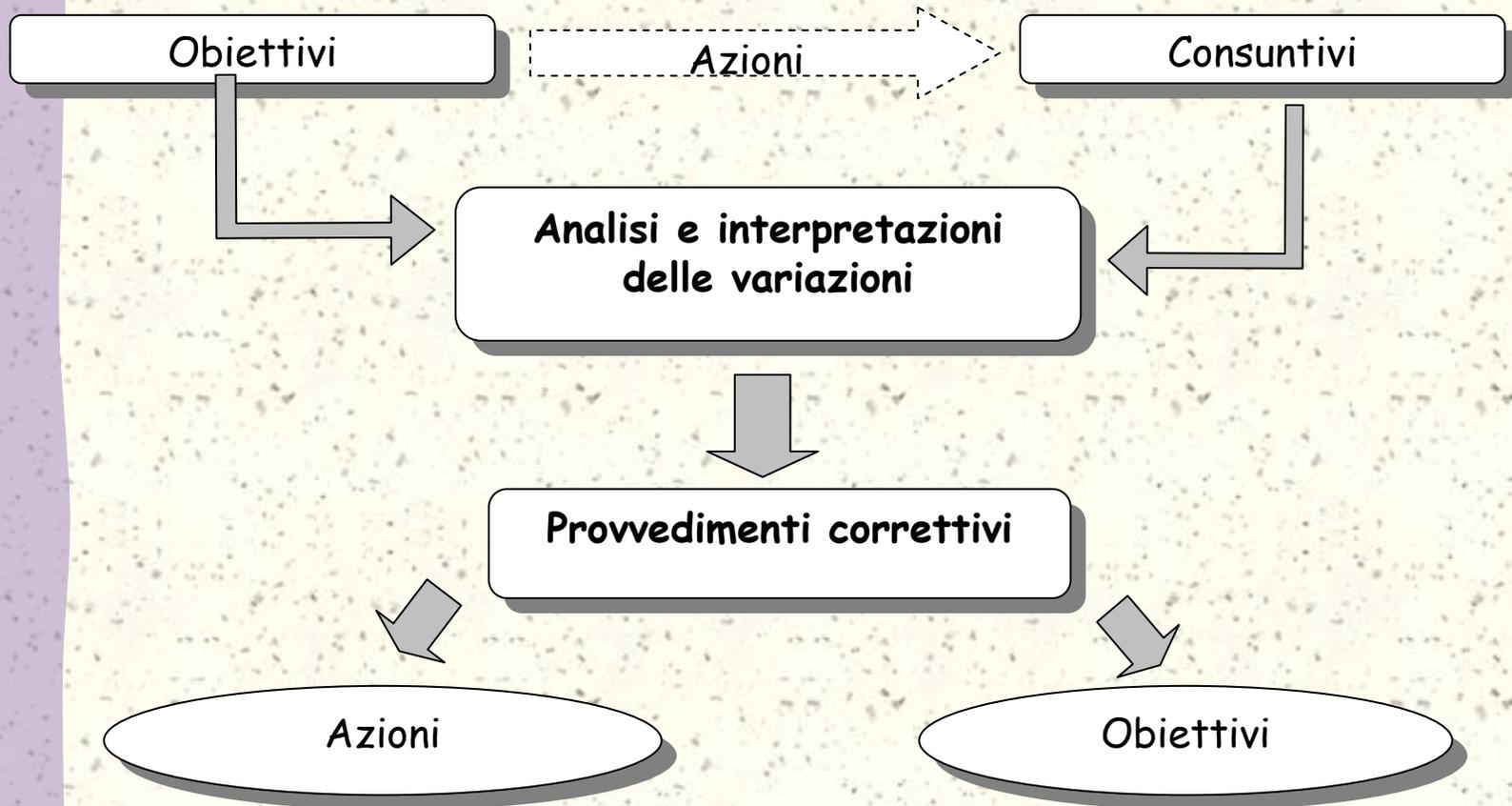
Finalità del controllo di gestione susseguente

Il controllo di gestione susseguente consente di:

- a) **acquisire esperienza** per meglio impostare i successivi processi di pianificazione e controllo;
- b) **valutare i livelli di efficienza ed efficacia** effettivamente raggiunti nello svolgimento delle attività;
- c) **valutare i risultati dei vari manager** e avviare gli eventuali processi di incentivazione degli stessi.



Processo di controllo secondo una logica di feedback (retroazione)



Processo di controllo secondo una logica di feedforward

- # Il controllo direzionale può avvenire anche secondo una logica diversa da quella di retroazione, confrontando gli obiettivi con i risultati finali che probabilmente si manifesteranno, stimati grazie alle informazioni disponibili oggi e ipotizzando assenza di interventi correttivi.
- # Tale meccanismo di controllo viene definito meccanismo di *feedforward* e nasce con l'obiettivo di effettuare un monitoraggio precoce, in modo da conoscere con largo anticipo il probabile evolversi della gestione

I sistemi di gestione del personale

- # Uno tra i più importanti e complessi fattori di produzione aziendale è costituito dall'**elemento umano**.
- # I sistemi di gestione del personale sono costituiti dal complesso dei criteri e dei processi volti a:
 - ▣ procurare all'impresa il fattore umano
 - ▣ gestire la presenza di tale fattore



Il sistema di gestione del personale

Si articola in una serie di sotto-sistemi:

- Sistema di *acquisizione delle risorse umane*
- Sistema di *formazione e addestramento*
- Sistema di *valutazione del personale*
- Sistema di *ricompense e incentivi*



Il sistema di acquisizione del personale

- # Il sistema di acquisizione del personale si occupa di:
 - ▀ adeguare, in termini qualitativi e quantitativi, le disponibilità in termini di risorse umane alle necessità dell'impresa
 - ▀ di fornire una stima dei fabbisogni futuri.
- # Esso deve inoltre determinare le **abilità** che i lavoratori devono possedere



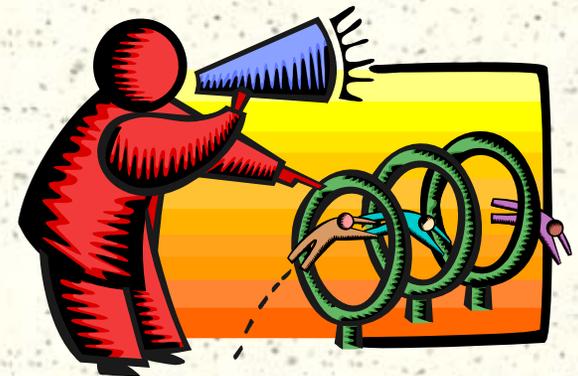
Il reclutamento e la selezione del personale

- # Obiettivo del **reclutamento** è quello di entrare in contatto, in tempi e costi contenuti, con un numero di candidati da sottoporre a selezione.
- # Il reclutamento può essere rivolto:
 - ▀ verso le risorse interne (mobilità)
 - ▀ verso le risorse esterne
- # La **selezione** si esplica attraverso un confronto tra la domanda di lavoro dell'impresa e l'offerta circoscritta nella fase del reclutamento.



Il sistema di formazione e addestramento

- # Una volta selezionato il personale, il **sistema di formazione e addestramento** si occupa di *addestrare* (fornire le competenze e le abilità tecniche necessarie per svolgere determinati lavori) e *formare* (preparare culturalmente e psicologicamente il personale).



Il sistema di valutazione del personale

- # Serve ad apprezzare il profilo professionale e comportamentale di ogni lavoratore e costruirlgli un idoneo percorso di carriera.
- # La valutazione del personale consiste in un giudizio sistematico su caratteristiche psicologiche, attitudini, comportamenti e potenzialità di sviluppo.



Il sistema delle ricompense e degli incentivi

Tale sistema è particolarmente importante per incidere sugli individui con premi e sanzioni e conformare il loro comportamento il più possibile alle esigenze aziendali.

Gli **incentivi** (o premi) sono finalizzati a favorire dati comportamenti del soggetto cui sono indirizzati, mentre i **disincentivi** indicano una pressione tesa ad evitare comportamenti che altrimenti potrebbero manifestarsi.

I tipici incentivi organizzativi sono dati da:

- # incentivi **monetari** (retribuzione)
- # incentivi **non monetari**

Incentivazione e motivazione: i modelli di Maslow e Herzberg

Bisogni di Maslow

Realizzazione
Stima
Socialità
Sicurezza
Fisiologici

Fattori di Herzberg

F. motivanti	Lavoro in sé Successo Responsabilità Sviluppo
	Riconoscimento status
F.igienici	Relazioni interpersonali
	Sistemi di supervisione e amministrativi
	Sicurezza del lavoro
	Condizioni di lavoro
	Retribuzione

Il sistema di coordinamento

- # Oggetto dell'organizzazione aziendale è la divisione del lavoro tra le diverse persone che operano all'interno dell'impresa. Tuttavia, per garantire il perseguimento in maniera unitaria delle finalità aziendali, **il lavoro deve essere successivamente coordinato.**
- # Il coordinamento in azienda non viene realizzato attraverso dei meccanismi specifici, bensì servendosi di altri sistemi operativi (quali il sistema di comunicazione, il sistema di informazione, il sistema di decisione) e utilizzando particolari soluzioni organizzative.

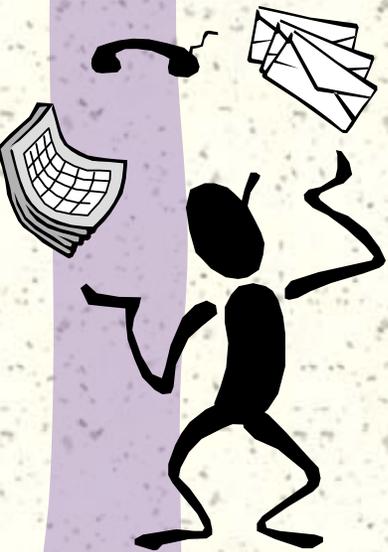
I fattori che influiscono sulla scelta del sistema di coordinamento sono:

- # il grado di specializzazione delle unità e la loro differenziazione;
- # le relazioni di interdipendenza e la frequenza dei reciproci contatti;
- # la numerosità degli organi da coordinare;
- # la complessità del compito (la prevedibilità dei problemi da affrontare nell'esecuzione del compito).
In base a tale carattere, il lavoro si classifica in:
 - lavoro **strutturato** (es. attività di montaggio);
 - lavoro **non strutturato** (es. attività di ricerca).

Coordinamento e lavoro strutturato

In caso di lavoro **strutturato**, il coordinamento può essere ottenuto mediante:

- a) una chiara definizione degli obiettivi di fondo da raggiungere;
- b) una precisa definizione delle mansioni da svolgere;
- c) una precisa definizione delle regole e delle procedure da seguire;
- d) il ricorso alla gerarchia.



Coordinamento e lavoro non strutturato

In caso di lavoro **non strutturato**, il coordinamento può essere ottenuto mediante

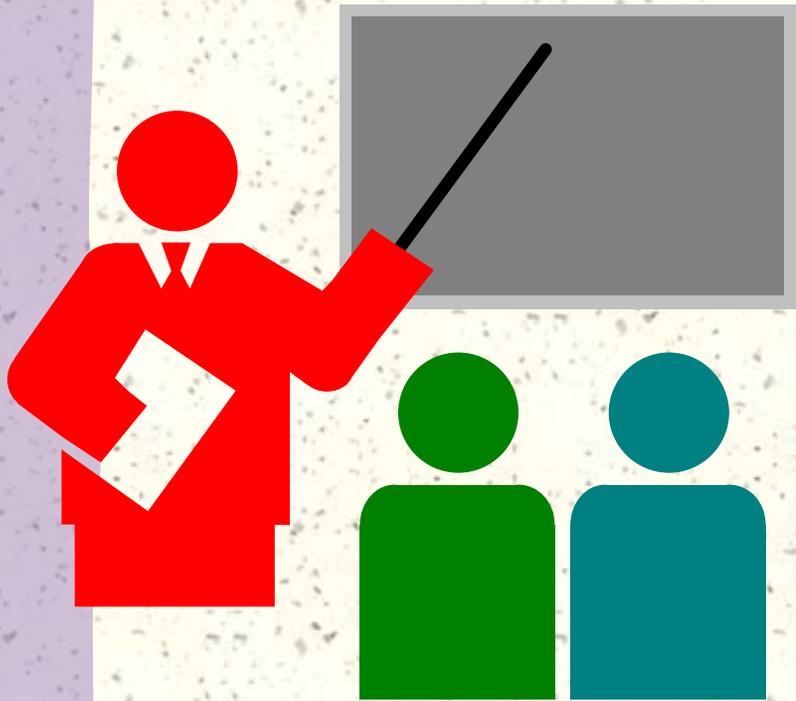
- a) un rafforzamento della capacità di risposta della gerarchia;
- b) creando o intensificando rapporti non gerarchici tra gli organi da coordinare attraverso:
 - b.1) i contatti diretti tra due unità;
 - b.2) la creazione di particolari figure organizzative con funzioni di coordinamento (ruoli di collegamento);
 - b.3) la creazione di gruppi di lavoro temporanei (*task force*),
 - b.4) la creazione di gruppi di lavoro permanenti (*team*);
 - b.5) i manager di integrazione (*project o product manager*)

Relazioni tra i sistemi operativi e con la struttura organizzativa

- # L'analisi della struttura tende a rispondere alla domanda su "che cosa" il sistema organizzativo deve realizzare; l'analisi dei meccanismi operativi tende, invece, a rispondere alla domanda sul "come" si rende operativa la struttura aziendale.
- # Tali due variabili risultano, pertanto, fortemente interrelate.
- # I sistemi operativi risultano tra loro strettamente collegati.



Lo stile di comando



Lo stile di comando

Esprime le modalità di gestione del potere all'interno dell'organizzazione



Tre tipologie:

- ❖ Stile autoritario
- ❖ Stile democratico
- ❖ Stile permissivo

Teorie di direzione

<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
L'uomo in generale detesta il lavoro	L'uomo accetta il lavoro come fatto naturale
Gli unici mezzi per ottenere che lavori sono il controllo e la minaccia di punizioni	L'uomo può autocontrollarsi
Ha come obiettivo la sicurezza, evita le responsabilità, preferisce essere comandato	Accetta le responsabilità, possiede capacità innovativa, il suo potenziale è solo parzialmente sfruttato

<i>Stile di leadership</i>	<i>Chi decide</i>	<i>Modalità svolgimento lavoro</i>	<i>Valutazione prestazioni</i>
<i>Stile autoritario</i>	Organo superiore	Dettagliatamente prescritte dal superiore e impartite al subordinato	Sulla base di apprezzamenti personali rivolti all'esame dei comportamenti piuttosto che dei risultati
<i>Stile democratico</i>	Negoziazione tra superiore e subordinato	Concordate con i subordinati i quali provvedono a distribuirsi i compiti	Basata sull'apprezzamento dei fatti
<i>Stile permissivo</i>	Subordinati	Autodefinite dai subordinati, eventualmente assistiti dal superiore	Basata sull'autovalutazione



- # Lo **stile di comando** risulta strettamente collegato alle altre due variabili organizzative: la **struttura organizzativa** ed i **sistemi operativi**.
- # **Nessuno stile è tuttavia migliore a priori** e, per scegliere il più adeguato, occorre fare riferimento a tre principali caratteristiche:
 - caratteristiche del capo;
 - caratteristiche del subordinato;
 - caratteristiche della situazione specifica.