Gestione aziendale

Prof: Cristina Simone

IMPRESA = organizzazione economica che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, svolge processi di acquisizione e di produzione di beni e servizi, da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un reddito. (Sciarelli, 1997)

Gli ELEMENTI DISTINTIVI DELL'IMPRESA sono quindi:
- ORGANIZZAZIONE: fenomeno cooperativo che si ha quando due o più persone decidono di mettere in comune i propri sforzi per raggiungere un risultato altrimenti non raggiungibile individualmente.
- SVOLGIMENTO DI PROCESSI DI PRODUZIONE: si tratta di trasformazioni sia di tipo fisico/chimico che nello spazio e nel tempo.
- RELAZIONI DI SCAMBIO CON ENTITA' ESTERNE: l'impresa è un sistema aperto costituito cioè da parti interagenti che acquisiscono input dall'esterno, li trasformano con i processi e cedono l'output all'esterno.
- FINALITA' IMPRENDITORIALE DEL REDDITO: l'impresa deve creare ricchezza e fare reddito; utilizza risorse scarse per creare un utile, un profitto. Il rapporto ricavi/costi deve essere positivo.

PROCESSI DIREZIONALI DELL'IMPRESA sono 3:
- ORGANIZZAZIONE (chi deve fare che cosa e con quali responsabilità)
- PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (pianificare le attività)
- CONDUZIONE DEL PERSONALE (gestione del personale)

Questi processi richiedono DECISIONI, per decidere mi servono INFORMAZIONI: ho quindi bisogno di due sistemi a supporto di questi tre processi, che sono:
- SISTEMA INFORMATIVO
- SISTEMA DI COMUNICAZIONE

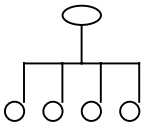
ORGANIZZAZIONE

Si occupa di:
→ *dividere il lavoro* in compiti (chi fa che cosa)
→ e del *coordinamento* (raggiungimento di uno scopo comune).

Esistono ***5 MECCANISMI DI COORDINAMENTO***, cioè meccanismi attraverso cui le persone si coordinano per raggiungere l'obiettivo comune:
1) ADATTAMENTO RECIPROCO (o mutuo aggiustamento)
   Due persone comunicano informalmente e si coordinano. Comunicazione informale (es. canoa, tennis in doppio). Risulta essere il più adatto nelle situazioni molto semplici o molto complesse (es. organizzazioni aerospaziali).
2) GERARCHIA
   Supervisione diretta
3) STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO
   E' possibile scrivere procedure su come va svolto un compito, soprattutto per i compiti ripetitivi e standardizzabili (es. catena di montaggio)
4) STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT
   Stabilisco l'obiettivo da raggiungere e lascio libera la persona nel percorso da raggiungere.

5) STANDARDIZZAZIONE DEGLI INPUT
   Specifico che tipo di esperienza e capacità deve avere la persona per svolgere quel lavoro. (es. società di consulenza o medici che, avendo una formazione comune, si capiscono intorno al tavolo operatorio.)

DIVISIONE DEL LAVORO IN COMPITI



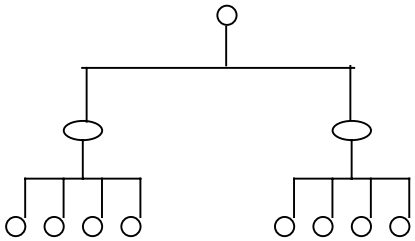
→ organo di governo

STRUTTURA A PETTINE

Ogni casella è una **POSIZIONE ORGANIZZATIVA**.

COMPITO: insieme di attività umane (manuali o mentali) tra loro necessariamente collegate, che può essere svolto da una e una sola persona.
MANSIONE: insieme di compiti assegnati a chi occupa un posto di lavoro.

Le ***DIMENSIONI della POSIZIONE ORGANIZZATIVA*** sono 3:
1) GRADO DI SPECIALIZZAZIONE
   - Specializzazione *orizzontale*: numero e varietà di compiti da attribuire a quella posizione. Minore è la varietà dei compiti, maggiore è la monotonia e aumenta la specializzazione orizzontale.
   JOB ENLARGMENT: allargo la gamma di compiti e spezzo la monotonia
   JOB ROTATION: oggi fai A, domani B ecc.
   – Specializzazione *verticale*: grado di libertà che il dipendente ha nel decidere come deve fare il compito. Se non c'è libertà sei un mero esecutore[1] e aumenta la specializzazione verticale.
2) GRADO DI FORMALIZZAZIONE
   Redigere regole e procedure che descrivono il compito
3) FORMAZIONE
   Stabilire la formazione che deve avere la persona. Formazione continua.



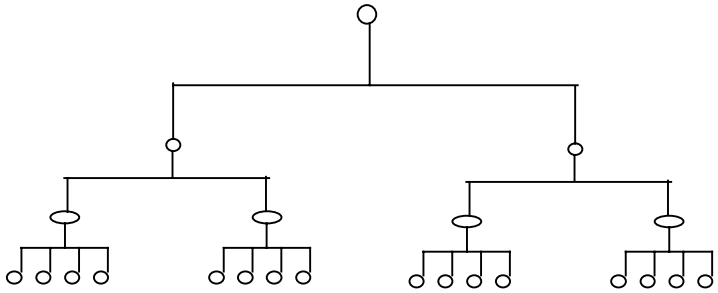
→ capi intermedi

I° STADIO DI SVILUPPO

Questa soluzione si adotta per alleggerire il capo. La catena di comando collega il vertice con la linea esecutiva.

[1] Programmazione → coordinamento → controllo → esecuzione.

AUTORITA' GERARCHICA: è il *diritto* di impartire un comando ai subordinati ma è anche *l'obbligo* del subordinato di eseguire l'ordine. Non ci devono essere salti. È un potere legittimo perché accettato dal subordinato.



II° STADIO DI SVILUPPO

Mi si pongono, a questo punto, 2 problemi:
- QUANTI? Cioè quante persone metto nella mia organizzazione?
- QUALI? Cioè chi ci metto?

Quante persone metto nella mia impresa dipende dalla grandezza, vediamo QUALI ci metto.

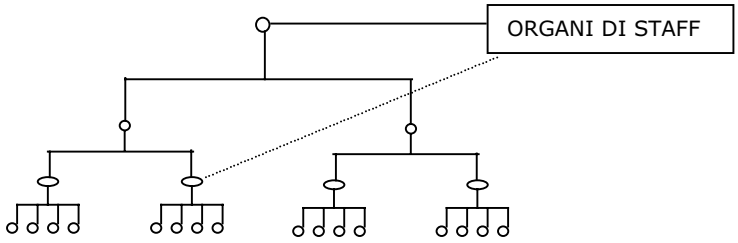
5 BASI DI RAGGRUPPAMENTO:

1) PER TIPO DI LAVORO
   Persone che svolgono la stessa mansione
2) PER FUNZIONE
   Tutti quelli che concorrono all'espletamento di una certa funzione aziendale, anche se svolgono mansioni diverse.
3) PER PRODOTTO
   Raggruppo tutte le persone che concorrono a realizzare lo stesso output.
4) PER AREA GEOGRAFICA
5) PER CLIENTELA

Le basi di raggruppamento si usano tutte, ma in base a quella utilizzata subito dopo la linea di comando, le imprese si dividono in:

IMPRESA *MULTIDIVISIONALE*: quando raggruppo per PRODOTTO o per AREA GEOGRAFICA. In questo caso una divisione dell'impresa viene chiamata QUASI-IMPRESA.

IMPRESA *PLURIFUNZIONALE*: quando raggruppo per FUNZIONE.



ORGANI DI STAFF

(controllare organigramma originale)

ORGANI DI STAFF: Sono ulteriori unità organizzative. Hanno sempre una funzione di consulenza di qualcuno che si trova a livello direttivo. Non hanno autorità gerarchica. (es. ufficio pubbliche relazioni).
A volte viene dato il potere di impartire ordini anche agli organi di staff e in questo caso si parla di:
AUTORITA' FUNZIONALE: è il diritto di impartire ordini a persone collegate al di fuori della linea gerarchica di appartenenza. Nell'organigramma viene rappresentato con una linea tratteggiata e obliqua. Spezza il principio dell'unità di comando. Viene data con determinati *limiti di tempo e di oggetto*.

RAPPORTI LATERALI: è un tipo di variabile organizzativa che non si vede negli organigrammi e serve per ammorbidire la struttura. I rapporti laterali sono di 2 tipi:

1) TASK FORCE
   Gruppi di persone provenienti da vari dipartimenti o aree aziendali (anche a livelli gerarchici differenti) che formano un gruppo di lavoro *temporaneo*, eterogeneo, deputato a risolvere determinati problemi temporanei. Il gruppo si scioglie una volta che è stato risolto il problema. Ogni persona all'interno del gruppo è alla pari anche se la provenienza gerarchica è differente.
2) TEAM
   Anche il team è un gruppo di lavoro composto da persone che vengono da varie aree aziendali ma è *permanente*. Si riunisce periodicamente (es. comitati di redazione, comitati di approvazione bilancio).

Nei rapporti laterali il meccanismo di coordinamento principale è l'adattamento reciproco.

EFFICACIA: è il grado di raggiungimento di un obiettivo prefissato; è dato dal rapporto tra l'obiettivo effettivamente raggiunto rispetto all'obiettivo programmato.
EFFICIENZA: è lo sforzo compiuto per raggiungere un certo obiettivo; è dato dal rapporto tra il risultato raggiunto e le risorse necessarie per raggiungere quel risultato. Sono efficiente se a parità di risultato consumo meno risorse o se a parità di risorse ottengo un output migliore.

Stiamo vedendo la progettazione delle strutture cioè stiamo facendo ragionamenti alla base della macrostruttura.

INTERDIPENDENZA: due entità sono interdipendenti quando hanno un rapporto *di dipendenza reciproca*. Ci sono 4 tipi di interdipendenza:

1) **GENERICA** (o *PER ACCUMULAZIONE* o *POOLED INTERDIPENDENCE*)
   è l'interdipendenza che riguarda tutti quelli che si trovano a lavorare nello stesso ambiente.
2) **DA CONDIVISIONE DI RISORSE**
   si ha quando due o più posizioni o unità organizzative devono condividere delle risorse per svolgere il loro lavoro (es. stampante in comune; più stabilimenti di produzione con un solo reparto di manutenzione)
3) **DA FLUSSO DI LAVORO** (o *DA CICLO DI LAVORO* o *DA WORKFLOW*)
   PROCESSO DI LAVORO: è l'insieme di attività collegate tra loro in modo logico e nel tempo che porta ad un risultato compiuto. Può essere svolto da una persona o da un gruppo di persone. Questa interdipendenza si divide in 3 tipi:
   a) SEQUENZIALE
   L'output della posizione organizzativa 1 fa da input per la posizione organizzativa 2 ecc.

(es. catena di montaggio)

b) RECIPROCA

L'output della posizione organizzativa 1 fa da input per la posizione organizzativa 2, il cui output torna alla 1. (es. dipartimento di progettazione e di produzione)

c) DI GRUPPO

Tutti dipendono da tutti. Devono per forza collaborare per raggiungere il loro risultato, non li posso separare. È l'interdipendenza tipica dei processi decisionali (es. approvazione di bilancio).

4) **DA TIPOLOGIA DI LAVORO**
   Riguarda tutti coloro i quali svolgono la stessa professione e per tale motivo devono scambiarsi opinioni su come procedere nel loro lavoro; devono darsi consigli. È utile scambiarsi le conoscenze. (es. società di costruzioni e ospedali)

L'organizzazione si deve preoccupare di vedere quali interdipendenze sono le più PREGNANTI, le più intense. Dove c'è interdipendenza forte devo far lavorare le persone insieme, devono appartenere allo stesso gruppo di lavoro.
Le DIMENSIONI che mi fanno capire qual è L'INTENSITÀ DELLE INTERDIPENDENZE sono:

- la FREQUENZA del contatto;
- le INFORMAZIONI: flusso che passa dall'uno all'altro. Possono essere di tipo quantitativo o qualitativo.
- la DURATA del contatto

secondo la formula: $\mathbf{i_I = f\ (frequenza,\ informazioni,\ durata)}$
dove **i** = intensità **I** = interdipendenza
In base all'interdipendenza decidiamo chi mettere dentro i gruppi ma dobbiamo considerare 2 VINCOLI:

1) VINCOLO ECONOMICO: è una interdipendenza creata volontariamente
2) VINCOLO ORGANIZZATIVO: le interdipendenze più forti sono quella DI GRUPPO e DA TIPOLOGIA DI LAVORO.

Le basi di raggruppamento sono delle opportunità che ho.

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Programmazione e controllo sono due funzioni direttive fortemente interrelate tra loro.
PROGRAMMARE = scrivere prima
PIANIFICAZIONE: ci si riferisce al lungo periodo (5-10 anni). Oggi l'ambiente è più turbolento quindi è più difficile fare piani a 10 anni; di solito si considera lungo periodo un arco di tempo che va da 3 a 5 anni. La pianificazione è relativa agli obiettivi da raggiungere.
Il piano è una serie di obiettivi che l'azienda cerca di raggruppare a lungo termine.
PIANO STRATEGICO: l'azienda decide quali sono gli obiettivi da raggiungere e le eventuali modifiche, decide le risorse da utilizzare per raggiungere gli obiettivi o decide le politiche in forza delle quali le risorse vengono acquisite e assegnate ai vari responsabili e usate. (Es. entrata in un nuovo business o uscita dal mercato).
PROGRAMMA A BREVE (1 anno): dopo aver pianificato nel lungo termine è necessario trovare un *percorso fattibile e controllabile* che mi permetta di raggiungere l'obiettivo.
Stabilisco degli obiettivi che voglio raggiungere nel breve termine. Il programma deve essere coerente con il piano. Il programma è il primo anno del piano.
Se il programma cambia, di conseguenza deve cambiare anche il piano

CONTROLLO: è un momento fondamentale per capire se sono efficiente ed efficace.
Distinguiamo:
- *VERIFICA*: feedback
- *INFLUENZA, GUIDA* (se il feedback è negativo, devo cambiare il percorso)

Programmazione e controllo è una funzione direzionale che controlla tutta l'azienda nello spazio e nel tempo.
BUDGET: è lo strumento principe della programmazione e consiste in un *conto profitti/perdite anticipato*. È un documento formale, cioè scritto nero su bianco. Per attuare un budget è necessario scorporare il reddito tra costi e ricavi.
Dobbiamo attribuire i vari sub-obiettivi ai responsabili delle diverse aree gestionali (per questo è importante la struttura aziendale) che diventano responsabili della loro realizzazione (la responsabilità è maggiore a seconda della quantità di leve a disposizione dei dirigenti).
CENTRO DI RICAVO: si ha quando il manager è responsabile del ricavo (manovra le leve del prezzo e della quantità).
CENTRO DI COSTO: possono essere di 2 tipi:
a) *PARAMETRICI*
   si possono stabilire i parametri in base ai quali valuto esattamente l'input assorbito per realizzare una unità di output (che è un costo)
b) *DISCREZIONALI* (o DI SPESA)
   non posso stabilire a priori la quantità di input per realizzare l'output; allora si assegna al manager un massimale di spesa oltre il quale non si può andare.
CENTRO DI PROFITTO: il manager manovra sia i costi sia i ricavi
CENTRO DI INVESTIMENTO: il manager manovra più leve; è responsabile del tasso di profitto dell'investimento, cioè del rendimento del capitale investito; è responsabile dei ricavi, dei costi e degli investimenti (es. responsabile di una divisione).
r = RISULTATO OPERATIVO / CAPITALE INVESTITO = R.O / C.I = R – C / C.I

Un programma è utile se vado a controllare l'obiettivo che mi ero prefissato. Ci deve essere un feedback di controllo.
CONTROLLO: prendo il risultato effettivamente raggiunto e lo confronto con l'obiettivo prefissato. È uno scostamento.
$R - R^* = \Delta R$
$C - C^* = \Delta C$
$R.O - R.O^* = \Delta R.O$
$r - r^* = \Delta r$
Questa analisi si chiama GAP ANALYSIS e viene scritta in documenti chiamati reporting.
REPORTING: sono dei documenti contabili in cui vengono evidenziati gli obiettivi raggiunti, gli scostamenti, sia in valore assoluto che in percentuale, e anche le risorse che il manager ha impiegato per raggiungere quegli obiettivi. Sono documenti interni all'azienda che non hanno valore legale, ma posso portarli in banca se voglio farmi dare dei finanziamenti. Di solito vengono fatti con fogli Excel.
Il controllo è annuale ma anche infrannuale (ogni 3 mesi o addirittura ogni mese). Nei controlli infrannuali si verifica la percentuale raggiunta.
MBO (o MANAGEMENT BY OBJECT): è una tecnica di programmazione e controllo. Si tratta di una direzione per obiettivi. C'è una vera e propria contrattazione tra l'alta direzione e il manager, che viene fatta per responsabilizzare il manager.

Questi sistemi di programmazione e controllo sono nati qualche decennio fa (negli anni '50); prima le idee imprenditoriali non venivano formalizzate in modo sistematico e controllabile.

LIMITI DEL BUDGET:

1) RICERCA E SVILUPPO
   è l'area in cui il budget fallisce perché, se sto facendo ricerca non conosco il processo di produzione e quindi posso attribuire risorse ma NON l'obiettivo a scadenza annuale.
2) CENTRI DI COSTO DISCREZIONALI
   siccome non posso dire quanti input mi servono per ottenere degli output, c'è una tendenza inerziale del manager di chiedere più risorse (anche perché avere risorse crea potere). Un modo per fronteggiare questo limite è il **BUDGET A BASE ZERO (ZBB)**. Adottato per la prima volta in America nel 1967 dalla Texas Instrument, consiste nel ripartire da zero ogni anno. Ogni anno il manager deve dimostrare all'organo di governo che ha bisogno delle risorse richieste; è come se ogni anno dovesse riattrezzare l'area per cui è preposto. È troppo complicato da gestire quindi oggi è molto criticato.
3) FALSIFICAZIONE DELLE INFORMAZIONI
   siccome il budget è collegato ad un sistema premiante per i manager, questo collegamento può indurre il manager a falsificare le informazioni.
4) COMPORTAMENTO NOCIVO DEL MANAGER
   Un manager che non investe il capitale ma spinge molto sui ricavi per aumentare nel breve e raggiungere l'obiettivo e il premio, porta al deterioramento dell'azienda.
5) CONTROLLABILITA' DELL'OBIETTIVO
   per essere valido il budget deve contenere obiettivi controllabili dal manager e questo non è sempre possibile.

Il budget è il sistema più tradizionale per mezzo del quale le imprese appurano la bontà del percorso che stanno seguendo. È un sistema concentrato all'interno dell'azienda.

Ci sono **ALTRE 2 FORME DI CONTROLLO**[2] che l'azienda esercita sull'ambiente esterno:

1) **BENCHMARKING** (da Benchmark = segno o punto di riferimento / programma di valutazione).
   È una attività sistematica (non una tantum ma a scadenze stabilite) di controllo delle performance delle aziende concorrenti. Scelgo le aziende che hanno le mie stesse caratteristiche (prodotto, segmento di mercato, dimensioni). Per avere queste informazioni ci sono aziende di benchmarking che raccolgono le informazioni sulle aziende comprandole dalle aziende stesse e le rivendono. La logica è nel rapporto fiduciario.
2) **SISTEMA DI VENDOR RATING** (LA VALUTAZIONE DEI FORNITORI)
   è una forma di controllo dei fornitori.
   OUTSOURCING: a partire dagli anni '84, '85 c'è stata una corsa frenetica da parte delle aziende a *esternalizzare* e concentrarsi sul core business, alleggerendo le strutture. Cioè hanno dato a terzi la gestione di intere aree secondarie, ancillari. Questo ha creato una compenetrazione sempre più forte con i fornitori e la necessità di valutarli.
   Le verifiche effettuate sui fornitori riguardano l'impresa nel suo complesso (manutenzione impianti; capacità finanziaria; qualificazione risorse umane; dilazione) e la qualità della fornitura. Per ogni voce vengono assegnati dei voti con dei pesi, viene dato un voto finale che viene inserito nell'albo dei fornitori dal quale si sceglie quali saranno i propri fornitori.

[2] Più variabili conosciamo più siamo liberi. Quindi il budget continua ad essere utilizzato ance se subentrano altre forme di controllo.

CONDUZIONE DEL PERSONALE

Le imprese sono sistemi socio-tecnici, cioè sono organizzazioni in cui troviamo impiego di tecnologie ma anche le *persone*. Le scienze di management fino agli anni '20 non hanno considerato questo aspetto: imperava il modello tayloristico che considera l'uomo come una estensione della macchina. Dopo gli anni '20 si è cominciato a studiare l'impatto che il comportamento dell'individuo ha per i risultati aziendali. L'individuo sul posto di lavoro deve dare una certa PRESTAZIONE.

PRESTAZIONE: è uguale alla motivazione per la capacità.

P = M * C

CAPACITA': è data dall'insieme di intelligenza, capacità psicomotorie, conoscenza ed esperienza professionale.

MOTIVAZIONE: è la tensione che spinge il soggetto ad agire per soddisfare un bisogno.

BISOGNO: è uno stato di carenza, cioè la mancanza di qualcosa in base alla quale mi attivo per soddisfarlo.

Se voglio raggiungere buone prestazioni ho bisogno sia di capacità che di motivazione.

Capacità e motivazione sono quindi condizioni necessarie ma non sufficienti.

Per aumentare la capacità posso ricorrere alla **FORMAZIONE**.

Per aumentare la motivazione devo fare in modo che le persone in azienda si sentano partecipi e coinvolti. Per ottenere questa partecipazione posso ricorrere a:

- **JOB ENRICHMENT** (arricchimento del lavoro): consiste nell'arricchire il contenuto del lavoro invece di assegnare solo compiti esecutivi, diminuisco così la specializzazione verticale.
- **PROGETTAZIONE DELLE CARRIERE**.

Lo STILE DI LEADERSHIP DIREZIONALE è una variabile molto importante che riguarda il manager e la propria squadra. LEADER di solito si riferisce a persone con grossa capacità di trascinamento, noi lo usiamo riferito allo stile del capo.

Possiamo distinguere le FUNZIONI DEL CAPO in 2 CATEGORIE:

1) FUNZIONI DIRETTIVE
   programmazione del lavoro altrui, coordinamento e controllo.
2) FUNZIONI DI GUIDA
   è la capacità di coinvolgere le persone e di creare consenso intorno a sé.

STILE DI LEADERSHIP (O DI DIREZIONE): è il modello di comportamento assunto dal capo per influenzare le persone, i propri subordinati a raggiungere un obiettivo comune.

Ci sono 2 STILI DI LEADERSHIP polari:

1) STILE AUTORITARIO:
   Il capo dà ordini che non si possono discutere. Si divide in:
   a) *AUTOCRATICO*: capo despota, violento che crea ansia.
   b) *BUROCRATICO*: capo molto formale, che rispetta le regole ma è molto distaccato.
   c) *PATERNALISTICO* (*MANIPOLATIVO*): capo che usa la pseudo-amicizia per raggiungere fini secondari.
2) STILE DEMOCRATICO
   Coinvolge i propri dipendenti e instaura un dialogo con i propri subordinati.

Tra questi due poli si pone:

STILE PERMISSIVO: è il capo che non fa il capo ma adotta la politica del *laisser fair*.

TANNENBAUM e SCHMIDT hanno proposto una CLASSIFICAZIONE DEGLI STILI DI DIREZIONE.

DIREZIONE CENTRATA SUL CAPO	DIREZIONE CENTRATA SUL SUBORDINATO
Uso dell'autorità da parte del manager	*Aera di libertà di subordinati*

1 2 3 4 5 6 7

1) il capo prende le decisioni e le comunica
2) il capo "vende" le decisioni
3) il capo presenta le idee e sollecita domande
4) il capo prende decisioni suscettibili di cambiamento
5) il capo presenta il problema, ottiene suggerimenti e decide
6) il capo definisce limiti e chiede al gruppo di decidere
7) il capo permette ai subordinati di operare entro limiti definiti dal superiore.

Non è possibile stabilire quale sia la leadership migliore. Non esiste uno stile migliore rispetto agli altri. Bisogna porsi il problema dell'EFFICACIA della leadership.
DIAGNOSI DELL'AMBIENTE: il capo deve considerare l'ambiente che lo circonda considerando vari aspetti quali:
- *superiore*: si è notato che il capo tende ad emulare il suo superiore.
- *struttura organizzativa*
- *colleghi*
- *esigenze di lavoro*
- *altri fattori* (es. tempo)
- *collaboratori*: è il fattore più importante.

LEADERSHIP EFFICACE: è una funzione del **l**eader, della **s**ituazione (variabili situazionali) e dei **c**ollaboratori. **E = f(l, s, c)**
Il leader efficace è quello che tiene conto dei fattori che ha intorno e adatta il proprio stile alla situazione, in particolare ai collaboratori, di cui deve valutare: capacità professionali, incertezza/autonomia, ecc.

MODELLO DI LEADERSHIP SITUAZIONALE (HERSAY e BLANCHARD)
Si occupa della efficacia della leadership e si concentra su 3 VARIABILI:
1) ORIENTAMENTO AL COMPITO
   è l'importanza che il leader attribuisce alla produttività del subordinato. Quanto è efficiente.
2) ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE
   è il grado di importanza che il capo attribuisce all'aspetto del supporto morale, dell'incoraggiamento ai propri dipendenti.
3) MATURITA' DEL SUBORDINATO: Vengono valutati 2 aspetti della maturità del subordinato:
   a) MATURITA' LAVORATIVA
   Si riferisce alla professionalità dell'individuo, a cosa sa fare.
   b) MATURITA' PSICOLOGICA
   Fa riferimento alla predisposizione dell'individuo ad assumersi delle responsabilità, al grado di autonomia, alla stima di sé.

Il bravo leader è quello che sa dosare l'orientamento al compito e l'orientamento alla relazione in funzione della maturità lavorativa e psicologica del subordinato.

STILE DEL LEADER

ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE	**S3** **PARTECIPANTING** *MOLTO SOSTEGNO* *POCA GUIDA*	**S2** **SELLING** *MOLTO SOSTEGNO* *MOLTA GUIDA*
	S4 **DELEGATING** *POCO SOSTEGNO* *MOLTA GUIDA*	**S1** **TELLING** *POCO SOSTEGNO* *MOLTA GUIDA*
	ORIENTAMENTO AL COMPITO	

In ogni quadrante c'è un differente grado di maturità.

S1 – TELLING (prescrivere)
Stile che si addice quando il subordinato ha una maturità psicologica e lavorativa bassa. È una persona che non ha esperienza lavorativa e non ha fiducia in sé. Compito del capo è quello di far crescere la persona professionalmente e di dare poco sostegno perché è troppo presto per gli incentivi.

S2 – SELLING (vendere)
Maturità lavorativa bassa e maturità psicologica molto alta. Lo stile di leadership adeguato consiste nel guidare e nel sostenere. Lo si incoraggia per non perdere questa valenza positiva psicologica della sicurezza.
S3 – PARTECIPANTING (partecipativo)
Maturità lavorativa alta ma maturità psicologica bassa. Lo stile di leadership consiste nel sostenerlo moralmente e non nella crescita professionale che già c'è.

S4 – DELEGATING (delega)
Molto matura psicologicamente e lavorativamente. Il capo dovrebbe pian piano uscire dalla scena.

SISTEMA INFORMATIVO E SISTEMA DI COMUNICAZIONE

Sono i sistemi che mi permettono di mettere in contatto l'azienda con il mondo esterno. Permettono l'unione fra azienda e macroambienti in cui l'impresa è immersa.
Le VARIABILI DELL'AMBIENTE (o sub-ambienti) che incidono sulla vita dell'azienda sono:
1) CULTURALE: ideologie, valori, norme sociali
2) TECNOLOGICO: grado di avanzamento tecnologico
3) EDUCATIVO: alfabetizzazione delle persone
4) POLITICO: grado di stabilità dei governi
5) LEGALE: aspetti costituzionali
6) RISORSE NATURALI
7) DEMOGRAFICO: la natura delle risorse umane disponibili
8) SOCIOLOGICO: struttura delle classi e mobilità
9) ECONOMICO: struttura economica generale

MACROAMBIENTE: spazio geopolitico in cui l'azienda opera. Questo spazio è comune anche alle altre imprese.

AMBIENTE OPERATIVO (o *TASK ENVIRONMENT*): è un ambiente più ristretto di cui fanno parte tutte quelle organizzazioni che sono a stretto contatto con l'azienda e che sono ad essa specifici. Es. fornitori, consulenti, clienti, concorrenti, sindacati, finanziatori.
STAKEHOLDER: tutti coloro che interagiscono con l'azienda nell'ambiente operativo.

SISTEMA INFORMATIVO

È il tessuto connettivo che fa da ponte fra azienda e sistema generale e operativo. Connette inoltre tra loro le parti del sistema aziendale. I flussi informativi consentono ai sub settori dell'impresa di essere in contatto.
Il sistema informativo è importante perché, siccome i processi di direzione aziendale sono processi decisionali, consente di convertire le informazioni in decisioni, sia che l'informazione venga dall'ambiente esterno sia che venga dall'impresa.

INFORMAZIONE: è un insieme di dati tra loro variamente collegati al fine di supportare uno specifico processo decisionale.
DATO: è la descrizione di un evento senza interpretazione.

Per costruire un buon SISTEMA INFORMATIVO devo fare:

a) JOB DESCRIPTION
b) INDIVIDUAZIONE DEL FABBISOGNO INFORMATIVO
c) CREAZIONE DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA INFORMATIVO

Le informazioni variano a seconda del compito, ogni livello aziendale ha un bisogno informativo differente:

a) ATTIVITA' STRATEGICHE: ha bisogno soprattutto di informazioni esterne per prefigurare eventuali scenari futuri
b) ATTIVITA' TATTICHE: informazioni che riguardano la bontà dell'impiego che il manager sta facendo delle risorse.
c) ATTIVITA' OPERATIVA: informazioni interne di tipo quantitativo, dati analitici.

CARATTERISTICHE DI UN SISTEMA INFORMATIVO

1) COERENZA
2) SELETTIVITA': l'informazione non deve essere ridondante
3) TEMPESTIVITA': l'informazione deve arrivare al momento giusto
4) EFFICIENZA: il costo del sistema informativo deve essere adeguato alle esigenze dell'impresa: non serve un sistema informativo che vale 100 se l'azienda lo usa a 30.

Il SISTEMA INFORMATICO è un subsistema del SISTEMA INFORMATIVO: è sicuramente il subsistema più utilizzato.
VANTAGGI SISTEMA INFORMATICO:

- condividere tutte le stesse informazioni
- riduzione del tempo
- riduzione del volume cartaceo
- riduzione dei costi di trasporto del personale

Per quanto riguarda i costi, sono costi controllati i costi di progettazione, manutenzione e formazione, mentre è un costo non controllato IL COSTO DI SICUREZZA, costo imputabile a:

- riservatezza: il documento non deve essere letto da persone non autorizzate
- integrità del documento: rischi che soggetti manomettano il contenuto.

SISTEMA DI COMUNICAZIONE

Riguarda l'immagine che l'azienda vuole dare di sé. Si distingue tra:

a) comunicazione *interna*
è quella che dovrebbe creare coesione interna all'azienda e lo spirito di gruppo.

b) comunicazione *esterna*
es. comunicazioni istituzionali, sponsorizzazioni e pubblicità.

STRATEGIA: è il governo dell'interazione tra l'impresa e l'ambiente. È il mezzo attraverso il quale si raggiungono traguardi non di breve termine in funzione dell'evoluzione del rapporto tra l'impresa e l'ambiente.

Le strategie possono essere di due tipi:

1) STRATEGIE DI SVILUPPO
2) STRATEGIE DI ASSESTAMENTO O DI RISANAMENTO

Le **STRATEGIE DI SVILUPPO** sono di vario tipo:

1) ***ORIZZONTALE***
l'impresa amplia la propria capacità produttiva avendo come obiettivo l'aumento del volume di affari ma rimanendo all'interno dello stesso settore. Questo non significa fare lo stesso prodotto ma significa fare la stessa famiglia di prodotti. Si dice cioè che c'è la stessa contiguità tecnologica e di marketing.
Posso ampliare la mia capacità produttiva in 2 modi:
- creazione di un nuovo impianto: conviene quando il mercato è in espansione
– acquisizione di un concorrente già presente: conviene quando il tasso di crescita della domanda è tendente a 0.

2) ***VERTICALE***
l'impresa acquista una azienda che svolge una fase di lavorazione immediatamente antecedente o susseguente a quella da essa realizzata. Si segue questa strategia quando ci sono problemi con i fornitori o con i clienti. L'impresa riduce la dipendenza dall'ambiente esterno.

3) ***DI DIVERSIFICAZIONE***
l'impresa entra in nuovi settori. Si parla di impresa *multibusiness* o *multisettoriale*.
Si distinguono 2 sottocategorie:
a) LATERALE
l'impresa entra in nuovi business collegati al settore di provenienza o per l'aspetto tecnologico o per quello di marketing.
b) CONGLOMERALE
non c'è nessun rapporto né tecnologico né di marketing

4) ***INTERNAZIONALIZZAZIONE***
l'impresa si affaccia sui mercati esteri. È caratterizzato da una serie di step:
- un acquirente dall'estero si accorge, apprezza e compra i miei prodotti;
- l'impresa manda propri venditori all'estero a vendere i prodotti;
- do un contratto di licenza a una unità produttiva che si trova all'estero;
- faccio un investimento diretto con una unità produttiva all'estero;
- creo l'azienda all'estero.

STRATEGIE DI ASSESTAMENTO O DI RISANAMENTO

L'impresa si mette in posizione di stand-by e aspetta che l'ambiente sia più favorevole. Oppure l'impresa deve risanarsi. Il risanamento può venire in due modi:

- migliorando il rapporto con un pool di finanziatori (es. banche)
- downsizing: eliminare posti di lavoro.

Riassumendo, le STRATEGIE DI SVILUPPO possono mettersi in atto secondo le seguenti MODALITA':

- SVILUPPO INTERNO: creazione di nuovi stabilimenti
- SVILUPPO ESTERNO: acquisto di aziende già esistenti sul mercato
- ACCORDI E ALLEANZE STRATEGICHE: es. join venture.

Questi appunti sono stati inviati da utenti alla redazione del portale www.universinet.it**.**
Se questi appunti sono tuoi e non vuoi più che siano pubblicati, oppure se hai riscontrato degli errori, contattaci all'indirizzo email: problemi@universinet.it.
Se anche tu vuoi condividere i tuoi appunti con la community del portale,
inviaceli all indirizzo: appunti@universinet.it