

PROGETTO SISTEMA AZIENDALE

FASCICOLO 1

| | | |
|--|----------------------|--------------------------------|
| doc: <i>org-azienda-parte 1_v1</i> | Edizione 1 | data: <i>19-06-2009</i> |
| redatto da: <i>Ing. Angelo Bonzagni</i> | approvato da: | |

SOMMARIO

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | INTRODUZIONE..... | 2 |
| 1.1 | CONCETTI DI BASE | 2 |
| 1.1.1 | Obiettivi aziendali | 2 |
| 1.1.2 | La scelta tra profitto e crescita | 2 |
| 1.1.3 | Strutture organizzative | 3 |
| 1.1.4 | Il processo | 5 |
| 1.1.5 | Il progetto..... | 6 |
| 1.1.6 | Strategia di impresa..... | 7 |
| 1.1.7 | Informatica e gestione delle informazioni | 9 |
| 1.1.8 | Il processo decisiono..... | 10 |
| 1.1.9 | Attività del manager..... | 11 |
| 1.1.10 | Tecniche di management | 12 |
| 1.1.11 | Diagrammi | 13 |
| 1.1.12 | Le risorse umane | 14 |
| 1.1.13 | La Qualità..... | 17 |
| 1.1.14 | Il Benchmarking..... | 17 |
| 1.1.15 | La catena del valore | 17 |
| 1.1.16 | La logistica..... | 17 |
| 1.1.17 | La produzione | 18 |
| 1.1.18 | Bilancio e controllo di gestione | 18 |

1 INTRODUZIONE

La presente relazione rappresenta il documento di riferimento per ciò che riguarda il progetto di re-ingegnerizzazione dei processi di una PMI.

Occorre procedere per gradi: l'azienda è notoriamente un sistema complesso. Oltre alle molteplici difficili attività, racchiude spesso difficoltà legate alla psicologia dei soggetti coinvolti. Da qui, la necessità di compiere modifiche e implementazioni, dopo aver analizzato attentamente la situazione attuale.

1.1 CONCETTI DI BASE

In questa fase si ritiene necessaria una spiegazione di primo livello di tutti quei concetti che emergeranno nei capitoli successivi. Da tempo l'*organizzazione aziendale* è divenuta vera e propria materia di studio dotata di proprie teorie che la consacrano a disciplina scientifica e a strumento indispensabile perché l'impresa possa affrontare il mercato globale.

1.1.1 Obiettivi aziendali

Per prima cosa riportiamo gli elementi che misurano il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Druker):

- Posizione occupata dall'azienda sul mercato
- Processo di innovazione
- Risorse fisiche
- Risorse finanziarie
- Redditività dell'azienda

1.1.2 La scelta tra profitto e crescita

Da considerare, inoltre, che il tasso di profitto e il tasso di sviluppo di un'impresa non possano essere perseguiti contestualmente e occorre fare una scelta, come si evince dal classico grafico a "campana".

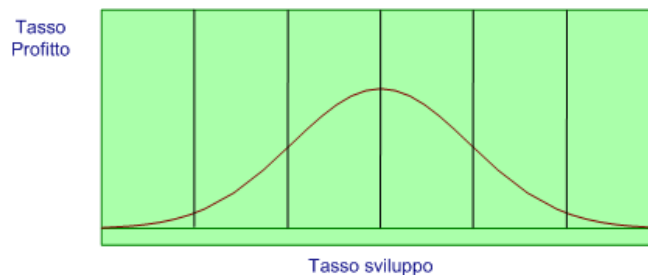


Grafico profitto-sviluppo con la tipica forma a campana

Spesso la scelta è, per così dire, obbligata o fortemente influenzata dalle condizioni di mercato e dalla concorrenza.

1.1.3 Strutture organizzative

Tutte i modelli aziendali si basano su strutture gerarchiche e ne sono un'evoluzione. La teoria sull'organizzazione del lavoro elaborata da Taylor nel 1911 (Scientific Management) viene oggi fortemente criticata per i suoi aspetti decisamente rigidi.

Le strutture gerarchiche hanno i limiti nella loro stessa struttura piramidale:

- Il vertice della struttura non può avere le competenze idonee a un controllo totale.
- L'espansione dell'azienda porta inevitabilmente a una crescita eccessiva dei livelli intermedi (controllori.)

TUTTO QUESTO DETERMINA L'IMPOSSIBILITA' DI ATTUARE UN PRECISO E EFFICACE CONTROLLO.

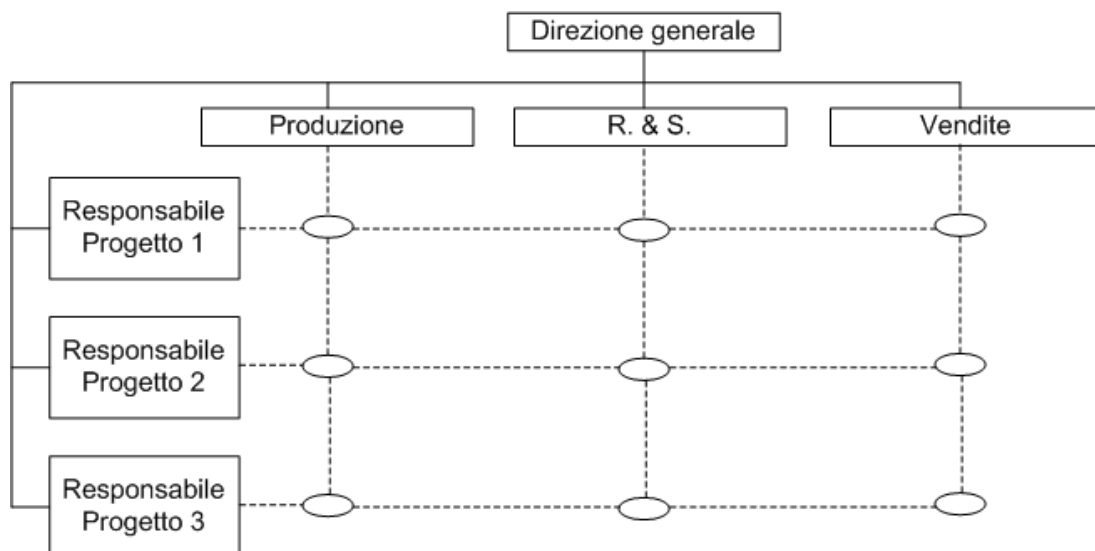
Interessante la **struttura aziendale a matrice**, dove alla gerarchia funzionale si somma una suddivisione di project management (o team leader) per il coordinamento del processo sull'obiettivo.

E' importante definire bene:

- Rapporto tra project manager e responsabili di funzione (per evitare confusione tra i ruoli.)
- Relazioni e modo di interagire tra i componenti del team.

La **lean organization** mantiene la gerarchia come macrocontrollo e coordinamento. La struttura viene appiattita e si basa su un maggior livello di autonomia e autocontrollo.

Il sistema si basa sul **team di processo**. Questo modello viene chiamato **organizzazione a cluster**.



Struttura aziendale matriciale per progetti

Le metodologie per il miglioramento della struttura organizzativa aziendale sono note come:

| |
|---|
| Business Process Reengineering (BPR) |
|---|

Tre principi chiave da Hammer:

- **Organizzarsi intorno ai risultati e non alla mansione**

Avere una persona che segue tutte le fasi del processo, per il lavoro sia strutturato intorno agli obiettivi e non alle singole attività.

- **Il processo deve essere eseguito dal beneficiario**
- **Informazione raccolta una sola volta alla fonte**

Utilizzo di database pubblicati in rete.

Le domande del BPR sono:

- Perché viene svolto il processo? E' necessario per dare valore aggiunto al prodotto finale?
- Perché viene svolto in questo modo? Può essere cambiato?
- Può essere aggregato ad altri, concettualmente simili?
- E' corretto che il processo venga eseguito da un organo e controllato da un altro?

Conseguenze del BPR:

- Eliminazione delle gerarchie
- Evoluzione delle mansioni operative e direttive
- Cambiamento dei criteri di valutazione del personale

Da sottolineare l'importanza della **rete di imprese** basata su sistemi **CIM** (computer Integrated Manufacturing) che può essere caratterizzata da:

- *Complementarità (specializzazione diversa per ogni azienda)*
- *Decentramento (diversa localizzazione geografica)*
- *Struttura a progetto (appiattimento delle gerarchie)*

1.1.4 Il processo

Il **Business Process Management (BPM)** è il sistema di conduzione che vede l'azienda governata non per funzioni ma per processi.

Emerge la necessità di una nuova figura: il **responsabile di processo (Process Owner)**.

Possiamo distinguere processi critici e processi di supporto:

| PROCESSI CRITICI | PROCESSI DI SOSTEGNO |
|--------------------------------|--|
| Gestione fornitori | Risorse umane (selezione e formazione) |
| Pianificazione produzione | Salari |
| Produzione | Finanze |
| Consulenze pre o post vendita | Gestione immobili |
| Marketing | Progetti speciali (certificazioni, riorganizzazioni, join-venture, ecc) |
| Distribuzione | Pagamenti |
| Progettazione e Engineering | Informatizzazione |
| Offerte, Ordini e fatturazione | Manutenzione impianti |
| Gestione magazzino | Definizione strategie |
| Ecologia e sicurezza | Documentazione e archivi |

I processi vengono descritti attraverso la “mappa dei processi”.

Il metodo usato internazionalmente è il **flow-chart** o **diagramma di flusso** composto da tre tipi di simboli e da frecce che indicano il flusso del processo.

Il diagramma di flusso indicherà:

- responsabile
- input
- output
- strumenti di lavoro
- indicazioni temporali

Gestire i processi significa:

- *Identificare e descrivere i processi e assegnare le priorità*
- *Individuare i processi critici e assegnare dei responsabili*
- *Individuare i clienti dei processi critici e conoscere le loro esigenze*

Occorre quindi definire degli **indicatori** per misurare l'efficacia (risultati finali) e l'efficienza (esecuzione del processo).

Occorre un'unità organizzativa (**circolo della qualità CQ**) per il miglioramento dei processi e la risoluzione dei problemi in un dato tempo (3 mesi).

Il metodo più conosciuto per il miglioramento continuo della qualità è il ciclo di Deming:

- **P** - Plan. Programmazione.
- **D** - Do. Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti.
- **C** - Check. Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei feedback.
- **A** - Act. Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo.

1.1.5 Il progetto

Un **progetto** è un'opera complessa, unica e di durata limitata, attraverso la quale si genera un cambiamento all'interno di un contesto, un risultato specifico, attraverso attività correlate che comportano impiego di risorse e costi.

Il **Project Management (PM)** è il processo di gestione di un progetto rivolto al raggiungimento di uno o più obiettivi attraverso un processo continuo di pianificazione, esecuzione (direzione e coordinamento) e controllo. Tra gli strumenti utilizzati ci sono diagrammi di Gantt e la Pert Analysis.

Per project management si intende anche quell'insieme di discipline che ottimizzano la gestione di attività non ripetitive quali ad esempio le produzioni su commessa.

Nell'organizzazione per progetto, vengono costituiti **team di progetto e di lavoro**. Le attività possono essere così schematizzate:

- budgeting (previsione costi e impegni finanziari)
- pianificazione attività (stabilire tempi per le fasi)
- allocazione risorse (pianificare esigenze e fabbisogni)
- controllo (verificare lo stato di avanzamento, qualità, tempo, costo)

Budgeting

Può essere fatto a diversi livelli:

livello strategico: budget aziendale

livello di massima: preparazione gare e proposte (sul WBS)

livello di dettaglio: budget specifici e assegnazione budget ai vari comparti aziendali.

Pianificazione attività e Controllo

Definizione progetto (concezione – fattibilità – analisi cost/benefici – gara/offerta – definizione obiettivi – lancio)

Individuazione interfacce funzionali
Individuazione momenti e eventi di controllo
Pianificazione scadenze (scheduling)
Pianificazione costi (budget progetto)
Definizione costi, responsabilità e budget
Creazione archivio di progetto

Gli strumenti del project management per gestire qualità, costi e tempi sono:

- Work Breakdown Structure (WBS)
- Diagramma di Gantt
- Diagramma Reticolare
- Metodo del percorso critico (CPM)
- Program Evaluation and Review Technique (PERT)

1.1.6 Strategia di impresa

La **strategia** è in sintesi:

- Determinazione delle posizioni di equilibrio sui mercati di riferimento, volte a assicurare sopravvivenza e sviluppo.
- Sfruttamento al meglio delle risorse e competenze esistenti. Aumento delle stesse.

La **strategia competitiva** è una combinazione di **fini (o obiettivi)** e di **mezzi (o politiche)** e può essere:

esplicita processo pianificato

implicita dipendente dalle decisioni delle singole funzioni

Formula imprenditoriale: esprime il modo di essere di un'impresa rispetto a un'area competitiva e rispetto al sistema di forze politiche e sociali.

Le formule imprenditoriali sono per loro natura difficili da cambiare e, spesso, un'innovazione sembra controproducente nel breve periodo.

La valutazione della formula imprenditoriale:

- livello di ASA o area strategica di affari (strategia di business)
- livello aziendale (strategia di corporate)

Tasso di crescita e quota di mercato di una ASA vengono evidenziate dalla **matrice di posizionamento** (nota come **matrice Boston Consulting Group**)

Le regole della concorrenza si riassumono in 5 forze competitive:

- concorrenti presenti nell'area competitiva
- nuovi concorrenti (concorrenza potenziale)

- minaccia di sostituti (concorrenza sostitutiva)
- potere contrattuale dei fornitori
- potere contrattuale dei clienti

Vision

Rappresenta l'obiettivo di fondo a medio e lungo termine dell'azienda.

Mission

Identifica la strategia di base per il raggiungimento dell'obiettivo.

Per definire la mission è necessario tenere conto di:

- Obiettivi e mercato in termini geografici, di segmento e modalità di servizio.
- Quota di mercato e rapporto con la concorrenza (leader o follower)
- Grado di eccellenza (qualità del prodotto o servizio, cura del cliente, etc)
- Livello di mercato
- Frequenza di introduzione di nuovi prodotti o servizi.
- Equilibrio tra le esigenze dei clienti, della proprietà e delle risorse umane.
- Ostacoli al raggiungimento di alcuni obiettivi.
- Storia dei successi di imprese simili; storia e tradizione dell'impresa.
- Fattori di forza e debolezza
- Risorse umane e finanziarie
- Capacità produttiva
- Controllo sulle forniture
- Canali di distribuzione

Gli Obiettivi devono essere precisi e quantificabili. Possono essere di tre tipi:

- *quantitativi*
- *qualitativi*
- *sociali*

Le strategie concorrenziali di base sono 3:

- leadership globale dei costi
- differenziazione
- segmentazione

la pianificazione ha 3 livelli:

Pianificazione strategica: orizzonte temporale di lungo termine (5-6 anni).

Pianificazione tattica: orizzonte temporale di medio termine (2-4 anni).

Pianificazione operativa (programmazione): orizzonte temporale di breve/brevissimo termine (1-2 anni, mesi) e obiettivi operativi settoriali.

Il contenuto della pianificazione può essere finanziaria, produttiva, vendite, ecc.

Fasi (o momenti) della pianificazione

- Analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione.
- Individuazione e analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa rispetto alle imprese operanti nei settori.
- Definizione degli obiettivi di medio lungo periodo sia globali che intermedi.
- Formulazione delle strategie, sia globali che funzionali.
- Redazione del piano per rendere operativa la pianificazione.
- Approvazione del piano da parte degli organi competenti.
- Esecuzione del piano e successivo controllo per adottare gli eventuali interventi correttivi.
- Verifica economico-finanziaria dei risultati ottenuti.

Programmazione

Principalmente consiste nella traduzione operativa di prestabilite politiche aziendali per il raggiungimento di obiettivi con orizzonte temporale di 1 anno (o mensili) e nell'espletamento della corrispondente attività di controllo, grazie alla quale è possibile rilevare gli scostamenti dagli obiettivi prefissati e intraprendere opportune azioni correttive.

Lo strumento più diffuso è il **controllo budgettario**, che utilizza il bilancio preventivo.

Quindi significa:

- livello di fatturato da raggiungere
- politica degli approvvigionamenti da seguire
- eventuali decisioni sugli investimenti produttivi
- eventuale adeguamento struttura commerciale e amministrativa
- eventuale assunzione di nuova forza lavoro
- necessità di nuovi finanziamenti

1.1.7 Informatica e gestione delle informazioni

Infrastruttura informativa:

- posta elettronica
- database aziendale
- applicazione per il business

Sistema di data management:

- controllo di accesso
- integrità e consistenza dei dati
- sistemi di recupero dei dati

Sistemi CIM (Computer Integrated Manufacturing): automazione dello scambio di informazioni.

Reporting

Fase di controllo corrispondente alla verifica sistematica e tempestiva dei risultati conseguiti rispetto ai preventivati. Il reporting è quindi una tecnica contabile amministrativa di verifica dei risultati basata su un insieme strutturato di rendiconti che consentono di verificare il rispetto dei programmi individuando le cause e i responsabili dei cambiamenti di rotta.

1.1.8 Il processo decisionario

E' uno degli elementi fondamentali per la direzione d'impresa.

La decisione può essere presa:

- a- quando si presenta il problema
- b- anticipatamente

Le decisioni possono essere prese in condizioni di: ***certezza, incertezza e rischio.***

Il processo decisionale parte da **obiettivi** chiari e definiti, definizione di **vincoli e preferenze**, scelta tra un ventaglio di possibili **soluzioni**.

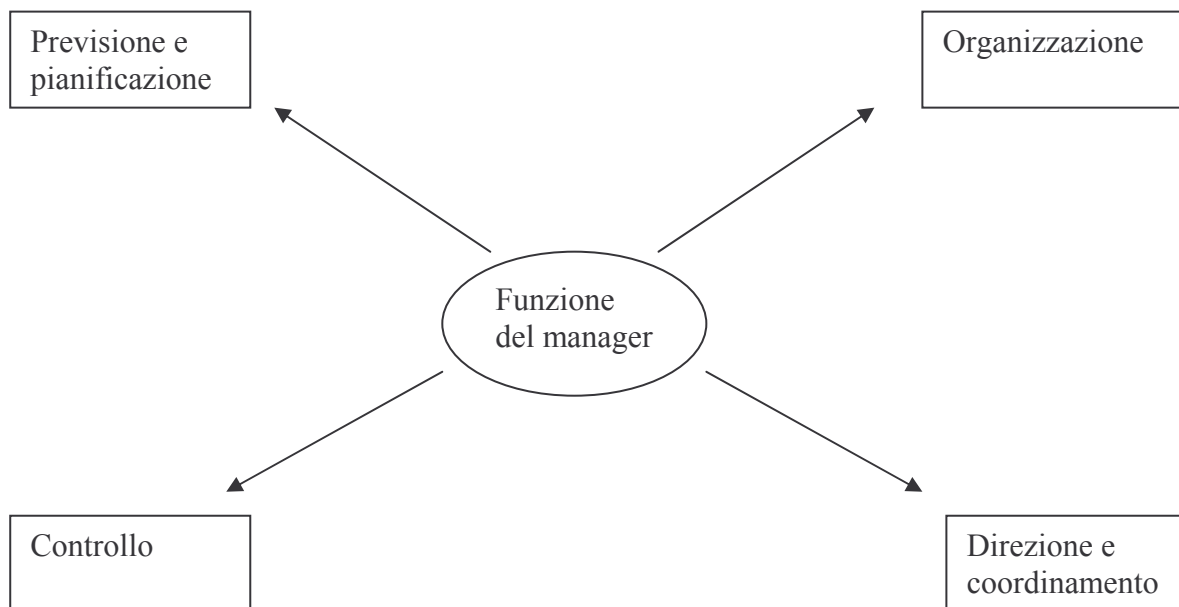
Processo Decisionario per Fasi (Simon)

| | |
|--|--|
| ANALISI DEL PROBLEMA (INTELLIGENCE) | Viene definito il problema e vengono analizzate tutte le informazioni a riguardo. |
| RICERCA DELLE POSSIBILI SOLUZIONI (DESIGN) | Si individuano le possibili linee di soluzione |
| VALUTAZIONE E SCELTA DELL'ALTERNATIVA MIGLIORE (CHIOICE) | Si sceglie la miglior alternativa, sulla base di parametri ritenuti più opportuni |
| ATTUAZIONE DELLA DECISIONE (IMPLEMENTATION) | Si procede alla attuazione della decisione |
| CONTROLLO DEI RISULTATI E MODIFICA DELLA SCELTA EFFETTUATA (CONTROL AND REVIEW) | Si controlla il risultato della decisione e, eventualmente si attivano correzioni. |

1.1.9 Attività del manager

Nell'attività manageriale possiamo individuare i processi fondamentali:

- formulazione strategie e decisioni
- pianificazione e budgeting
- misurazione delle performance e reporting
- allocazione risorse
- gestione risorse umane
- comunicazione con stakeholder
- processi di costruzione infrastrutture



Pianificazione:

- 1 – valutazione evoluzioni dell'ambiente
- 2 – determinazione obiettivi
- 3 – definizione piani azione

Il piano deve essere:

- unità (coerenza degli obiettivi parziali)
- continuità nel tempo (previsioni di breve e lungo periodo)
- flessibilità (adattamento ai mutamenti)
- precisione (accuratezza nella valutazione dei fenomeni)

Il potere del manager è formale (autorità) e/o influenza (leadership)

Il dirigente sviluppa 5 attività base (Druker):

- 1) **fissa gli obiettivi:** cosa e come dovrebbe essere organizzato per raggiungerli
- 2) **organizza:** come le risorse dell'azienda vanno utilizzate, come assegnare i compiti ai dipendenti ed in base a queste classificazioni, assegnare aree di autonomia e responsabilità.
- 3) **Motiva e comunica effettivamente:** lavoro in team, produttività massima;
- 4) **Misura:** effettua cioè il riscontro tra risultati e obiettivi fissati nei budget anche al fine di guidare l'azienda.
- 5) **Sviluppa le persone:** una funzione di formazione continua all'interno dell'organizzazione aziendale di aiuto dei collaboratori a diventare più efficienti, sia dal lato professionale, sia in parte dal punto di vista umano.

1.1.10 Tecniche di management

Lo **Human Resources Management (HRM)** si basa su un nuovo modo di gestire i dipendenti con forme di decentramento decisionale e di flessibilità organizzativa.

La **Direzione Per Obiettivi (DPO)** pone l'accento su una catena di comandi e su una gerarchia di obiettivi. Lo schema di sviluppo della tecnica DPO prevede che partendo dagli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione strategica dal vertice aziendale, il processo si snodi lungo tutta la piramide organizzativa, frazionando un obiettivo in un certo numero di sottobiettivo. L'inconveniente del DPO risiede nel peso spropositato che hanno gli obiettivi numerici e nella scarsa attenzione data ai sistemi e ai processi.

Il **problem Solving** è una metodologia di analisi utilizzata per individuare, pianificare ed attuare le azioni necessarie alla risoluzione dei problemi (dopo il **problem finding** e il **problem setting**)

- definizione del problema
- raccolta delle informazioni
- identificazione
- formulazione di ipotesi di cause possibili
- processo di decisione
- processo di pianificazione e sviluppo
- controllo dei risultati

Il **Brainstorming** è una tecnica di discussione che permette di creare idee innovative, lasciando libera la fantasia. E' un metodo per trovare soluzioni creative a dei problemi, per trovare alternative a dei progetti, per promuovere nuove idee.

Una sessione di brainstorming:

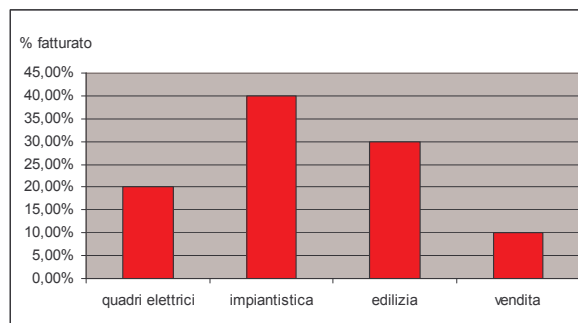
- Comunicazione del tema (deve essere sintetico e visibile a tutti)
- Esplicitazione delle regole

- Fase creativa individuale (i partecipanti hanno 3-5 minuti per riflettere e registrare su un foglio le idee)
- Raccolta e registrazione delle idee (A rotazione i partecipanti esprimono le loro idee. Il idee vengono annotate in modo da essere visibili a tutti. Non è consentito esprimere giudizi in questa fase)
- Organizzazione delle idee (si riscrivono le idee classificandole in gruppi e eliminando le ripetizioni)
- Valutazione delle idee (si discutono e si chiariscono le varie idee per arrivare a un elenco ragionato)

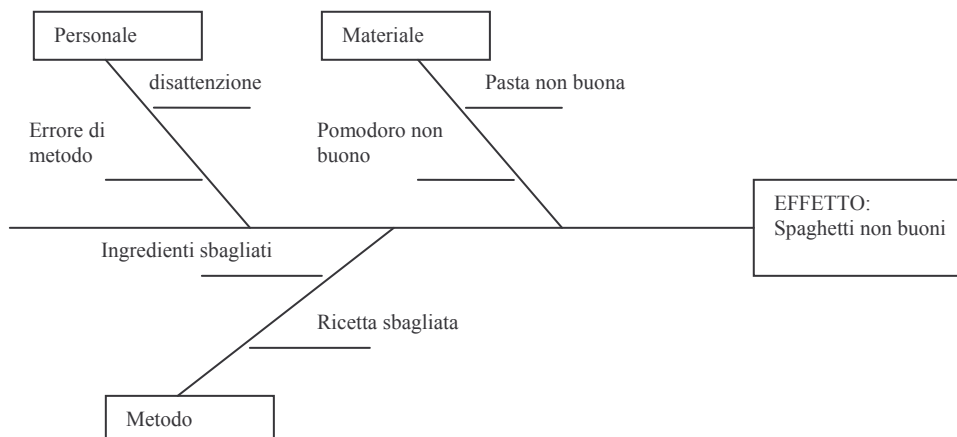
1.1.11 Diagrammi

Il diagramma di Pareto

E' un diagramma a colonne che permette di definire una scala di importanza tra eventi sulla base della loro frequenza.



Il diagramma **causa-effetto**, o di **ISHIKAWA** detto anche a **Lisca di pesce**



Il **diagramma di Flusso** è una rappresentazione simbolica che descrive la sequenza delle fasi di un processo.

1.1.12 Le risorse umane

I 5 **bisogni** dell'individuo:

- fisiologici (vestirsi, nutrirsi, riprodursi)
- sicurezza
- appartenenza
- stima
- autorealizzazione

Occorre quindi (Likert):

- accrescere la motivazione
- promuovere leadership democratiche
- rendere compatibili i primi due elementi con l'obiettivo dell'efficienza aziendale.

Il capitale umano rappresenta per l'impresa un **capitale intangibile**.

People Value Added (PVA) = valore business/valore capitale umano

Dove:

valore business si può valutare con vari metodi (equity, market to book, ratio, metodo reddituale, Net present Value, etc)

valore capitale umano sono i costi del personale retributivi e non retributivi; costi delle politiche del personale come inserimenti, formazione, incentivi, benefits, etc

La **Direzione Risorse Umane e Relazioni Industriali** ha vari compiti:

- selezione e gestione del personale
- relazioni sindacali
- formazione e ricerca
- individuazione dei flussi di lavoro
- individuazione dei ruoli e dei profili professionali
- il sistema delle aspettative
- motivazione, incentivazione, negoziazione
- delega e valutazione delle prestazioni
- piani di sviluppo e carriera

Il **budget del personale** è il documento contabile che formalizza l'impiego delle risorse per il personale. Esso è il risultato delle previsioni e dei programmi d'azione.

Gli **indici** utilizzati per l'**analisi del personale** sono:

tasso di turnover del personale = ((totale entrati + usciti)/organico medio) x 100

tasso di compensazione = entrati/usciti

tasso di sopravvivenza = (num. assunti rimasti/num. assunti ultimi 5 anni) x 100

tasso di stabilità = (personale con anzianità > di x anni/organico) x 100

tasso di assenteismo = ore di assenza/ore lavorabili) x 100

tasso di infortuni = (infortuni/dipendenti) x 100

costo medio = costo complessivo nel periodo /organico medio nel periodo

costo orario = costo complessivo nel periodo/ore lavorate

La Pianificazione delle Risorse Umane (PRU) ha gli obiettivi:

- adeguamento qualitativo e quantitativo dell'organico ai piani aziendali
- gestione delle famiglie professionali
- gestione della dinamica interna
- gestione della mobilità orizzontale e verticale
- gestione dell'obsolescenza professionale o degli esuberanti del personale
- riduzione dei costi del personale
- impostazione e gestione dei sistemi retributivi ed incentivanti al fine del raggiungimento degli scopi operativi dell'azienda

Reclutamento

Avviene tramite uffici di collocamento, concorsi, inserzioni, etc.

Va specificato:

- il tipo di azienda (non necessariamente il nome)
- titolo e contenuto della posizione
- caratteristiche ambientali (mobilità, contatto con il pubblico)
- livello e grado di responsabilità
- dotazione di risorse
- grado di dinamicità

Selezione

Tramite colloquio o test. Occorre essere trasparenti sulle regole di funzionamento dell'organizzazione.

Il profilo professionale ha tre dimensioni:

- conoscenze (area del sapere)
- capacità (area del fare)
- orientamento (area dell'essere)

Formazione

Acquisizione dei metodi e delle capacità richieste per lo svolgimento del lavoro.

Si attua attraverso:

- corsi formali
- manuali
- autoistruzione tramite corsi interattivi
- interventi in campo
- coinvolgimento nei processi aziendali

La strategia di apprendimento della competenza si articola in 6 passi

RICONOSCIMENTO

I soggetti devono convincersi dell'esistenza e dell'importanza delle competenze che si vogliono insegnare loro.

COMPRESIONE

Viene spiegata nel dettaglio la competenza.

AUTOVALUTAZIONE

Si mostra la distanza tra la competenza attuale del soggetto e quella a cui si dovrà arrivare.

PRATICA E FEED BACK

Vengono messe in pratica le competenze con un tutor che dà opportune indicazioni.

APPLICAZIONE ALLA MANSIONE

Il soggetto inizia ad applicare la propria nuova competenza con obiettivi misurabili e distribuiti nel tempo.

SEGUITO E SUPPORTO

Il soggetto fissa insieme al supervisore il piano della competenza e gli obiettivi. Si elaborano idee e suggerimenti per correggere gli errori.

LA MOTIVAZIONE è il risultato di un preciso processo che prevede la determinazione delle esigenze emotive di ogni individuo e la creazione in azienda di condizioni che, permettendo all'individuo di seguire la sua natura, gli consentano di esprimere le sue potenzialità e di soddisfare dette esigenze.

1.1.13 La Qualità

Il concetto di **Total Quality Management** riguarda ogni processo aziendale, il quale deve produrre un output che soddisfi chi lo acquisisce, sia esso un cliente esterno all'azienda (external customer) o interno (internal customer). In pratica il sistema valuta se l'azienda sta facendo le cose giuste. Si basa sul miglioramento continuo (in giapponese *Kaizen*)

Il **Quality Management System** riguarda invece le norme e gli standard internazionali ISO9000. Queste ultime valutano se l'azienda sta facendo le cose nel modo giusto.

1.1.14 Il Benchmarking

Il Benchmarking o Best Practice, si basa sulla comparazione della propria azienda con una azienda campione (solitamente di eccellenza).

Il Benchmarking può essere anche interno tra settori aziendali o tra aziende dello stesso gruppo.

1.1.15 La catena del valore

La catena del valore è il complesso di attività aziendali che accrescono il valore del prodotto durante le varie fasi.

Le 5 principali attività sono:

- logistica in entrata
- produzione
- logistica in uscita
- marketing e vendite
- servizi

L'efficienza dei processi nella catena del valore è data da:

- lead time (o throughout time): tempo di attraversamento del processo
- set-up: tempo di preparazione del processo
- costo: costo del processo

1.1.16 La logistica

La **logistica** riguarda la movimentazione dei beni attraverso l'azienda. La **Supply Chain** è la catena degli approvvigionamenti.

Importante in questo contesto è la gestione dello spazio e la sua organizzazione, cioè il **lay out** di fabbrica.

1.1.17 La produzione

La produzione è un processo aziendale fondamentale che si basa su una pianificazione dinamica, organizzata e controllata.

La tecnica **PDCA (Plan-Do-Check-Act)**, o ciclo di Deming viene usata sia per la produzione, sia per altre attività aziendali o per la risoluzione dei problemi. In pratica si compone di una fase di pianificazione, una fase di azione, una fase di controllo e una di azione correttiva.

Esistono vari tipi di sistemi di produzione:

Push: I materiali sono stoccati in produzione e aspettano la produzione.

Pull: I materiali vengono rilasciati dai magazzini se la produzione li richiama.

Sistema Just in Time: Sistema che produce solo sul venduto.

1.1.18 Bilancio e controllo di gestione

Occorre prendere coscienza del grado di complessità delle aziende moderne.

Il bilancio diventa la base sulla quale concentrare il controllo della propria azienda.

Il bilancio è composto da:

- stato patrimoniale
- conto economico

Occorre preparare bilanci periodici e previsionali.

Serve riclassificare il bilancio per poter realizzare analisi per indici (ratio analysis).

E' bene dividere il conto economico per centri di costo in modo da tenere sotto controllo l'andamento delle singole aree d'affari dell'azienda.

La **riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale** prevede l'esposizione dei valori dello stato patrimoniale secondo il diverso grado di liquidità

Il bilancio viene strutturato in modo tale da poter essere analizzato:

| IMPIEGHI (ATTIVITA') | |
|-----------------------------|---|
| BANCHE ATTIVE | |
| CASSA | |
| LIQUIDITA' IMMEDIATA | 0 |
| CREDITI CLIENTI | |
| CREDITI DA TERZI | |
| LIQUIDITA' DIFFERITA | 0 |
| TOTALE ATTIVITA' LIQUIDE | 0 |
| SCORTE MATERIE PRIME | |
| PRODOTTI IN LAVORAZIONE | |

| | | |
|--------------------------------------|----------|--|
| SCORTE PRODOTTI FINITI | | |
| SCORTE | 0 | |
| TOTALE ATTIVITA' A BREVE (AC) | 0 | |
| TERRENI | | |
| FABBRICATI | | |
| IMPIANTI | | |
| MACCHINE | | |
| ATTREZZATURE | | |
| AUTOMEZZI | | |
| IMMOBILIZZAZIONI LORDE | 0 | |
| - FONDO AMM.TO FABBRICATI | | |
| - FONDO AMM.TO IMPIANTI | | |
| - FONDO AMM.TO MACCHINE | | |
| - FONDO AMM.TO ATTREZZATURE | | |
| - FONDO AMM.TO AUTOMEZZI | | |
| - <i>TOTALE FONDO AMMORTAMENTO</i> | 0 | |
| IMMOBILIZZAZIONI NETTE (IMM) | 0 | |
| | | |
| CAPITALE INVESTITO (CI) | 0 | |

| FONTI (PASSIVITA') | | |
|------------------------------------|----------|---------|
| BANCHE PASSIVE | | |
| FORNITORI | | |
| + RATA MUTUO ANNO | | |
| + TRATTENUTA FINE RAPPORTO | | |
| LICENZIATI ANNO | | |
| UTILI DA DISTRIBUIRE | | |
| DEBITI A BREVE TERMINE (PC) | 0 | #DIV/0! |
| MUTUO | | |
| TFR | | |
| - RATA MUTUO ANNUALE | | |
| - TRATTENUTA FINE RAPPORTO | | |
| LICENZIATI ANNO | | |
| DEBITI A LUNGO TERMINE (PL) | 0 | #DIV/0! |
| TOTALE PASSIVITA' | 0 | #DIV/0! |
| CAPITALE SOCIALE | | |
| RISERVE | | |
| UTILI NON DISTRIBUITI | | |
| CAPITALE NETTO (CN) | 0 | #DIV/0! |
| | | |
| | | |
| TOTALE FONTI | 0 | #DIV/0! |

Per breve e lungo termine consideriamo il limite dei 12 mesi

In breve:

| IMPIEGHI (ATTIVITA') | FONTI (PASSIVITA') |
|--|-----------------------------|
| ATTIVITA' CORRENTI (AC) Disponibilità liquide (banche) Disponibilità finanziarie (crediti) Magazzino (scorte) | DEBITI A BREVE TERMINE (PC) |
| IMMOBILIZZAZIONI NETTE (IMM) | DEBITI A LUNGO TERMINE (PL) |
| | CAPITALE NETTO (CN) |

| |
|---|
| <u>Indici della struttura patrimoniale</u> |
|---|

Capitale circolante netto (CCN)

Impieghi a breve termine compreso crediti e magazzino (AC) – debiti a breve (PC)
Se positivo segnala che l'azienda funziona su fonti stabili.

Margine di tesoreria

Impieghi a breve termine compreso crediti e escluso magazzino (AC-mag) – debiti a breve (PC)
Se positivo segnala che l'azienda funziona su fonti stabili

Margine di struttura

Capitale proprio (CN) – immobilizzazioni nette (IMM)
Se positivo segnala che

La riclassificazione del conto economico:

| CONTO ECONOMICO | | |
|--|--|--|
| FATTURATO NETTO (FN) | | |
| RICAVI | | |
| CONSUMI LAVORAZIONI ESTERNE COSTO LAVORO DIRETTO | | |
| COSTI VARIABILI (CV) | | |
| MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MC) | | |
| COSTO LAVORO INDIRETTO (CPV) AMMORTAMENTI INDUSTRIALI (CPV) | | |
| CF INDUSTRIALI | | |
| PUBBLICITA' E OMAGGI (ACQ.IVA) COSTO LAVORO COMMERCIALE | | |
| CF COMMERCIALI | | |
| TELEFONICHE (ACQ.IVA) CANCELLERIA E STAMPATI (ACQ.IVA) COSTO LAVORO AMM.VO | | |
| CF AMMINISTRATIVI | | |
| TOTALE COSTI FISSI (CF) | | |
| RISULTATO OPERATIVO (RO) o (EBIT) | | |
| ONERI FINANZIARI C/C (OF.C.C.) ONERI FINANZIARI MUTUI (OFM) ONERI FINANZIARI LEASING (OFL) | | |
| SALDO EXTRAGESTIONE | | |
| RISULTATO NETTO (P.I.) | | |
| IMPOSTE | | |
| RISULTATO NETTO D.I. (RN) | | |

In sintesi:

| |
|--|
| fatturato netto (FN) |
| (-) costi variabili (CV) |
| MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MC) |
| (-) costi fissi (CF) |
| RISULTATO OPERATIVO (RO) o (EBIT) |
| (-) risultato gestione extracaratteristica |
| RISULTATO NETTO PRIMA DELLE IMPOSTE |
| (-) imposte |
| RISULTATO NETTO (RN) |

| |
|------------------------------|
| Indici di redditività |
|------------------------------|

Return on investment (ROI)

$(\text{Reddito operativo (RO)}/\text{capitale investito (CI)}) \cdot 100$

Dà la misura della capacità dell'impresa di remunerare il capitale investito proprio e di terzi.

Return on equity (ROE)

$(\text{Reddito operativo (RO)}/\text{capitale investito (CN)}) \cdot 100$

Dà la misura della capacità dell'impresa di remunerare il capitale investito proprio.

Return on Sales (ROS)

$(\text{Reddito operativo (RO)}/\text{Vendite (FN)}) \cdot 100$

Capacità remunerativa del flusso dei ricavi.

Break even point (BEP)

$(\text{Costi fissi (CF)}/\text{Margine di contribuzione (MC)})$

Fatturato limite per non produrre perdite.

Una serie di indici per controllare la situazione aziendale:

| INDICI DI BILANCIO | | |
|--|---------------|--------------------------|
| DESCRIZIONE | INDICE | RIFERIMENTI |
| INDICI DI REDDITIVITA' | | |
| Redditività del capitale netto | ROE | RN/CN*100 |
| Redditività del capitale investito | ROI | RO/CI*100 |
| Redditività delle vendite | ROS | RO/FN*100 |
| Rotazione del capitale investito | | FN/CI |
| INDICI DI LIQUIDITA' | | |
| Indice di liquidità | | AC/PC |
| Indice di liquidità secca | | (AC-MAG)/PC |
| Capitale circolante netto (CCN) | | AC-PC |
| Indice importanza capitale circolante | | CC/CI |
| Margine di tesoreria | | AC-MAG-PC |
| INDICI DI SOLIDITA' | | |
| Margine di struttura | | CN-IMM |
| Indice di struttura | | CN/IMM |
| Rapporto di indebitamento | | CI/CN |
| INDICI DI GESTIONE FINANZIARIA | | |
| Costo finanziamento di terzi | | OF/PC+PL*100 |
| Costo medio finanziamento a breve | | OF c.c./PC*100 |
| Costo medio finanziamento a M/L | | OF.M+OF.L/PL*100 |
| Incidenza oneri finanziari/fatturato | | OF/FN*100 |
| Incidenza gestione extracaratteristica | | RN/RO*100 |
| Tasso copertura immobilizzazioni | | (CN+PC)/CI |
| INDICI DI ROTAZIONE | | |
| Rotazione capitale investito | | CI/FN*100 |
| Rotazione capitale circolante | | AC/FN*100 |
| Rotazione crediti | | CL-IVA/FN*360 |
| Rotazione debiti | | FR-IVA/ACQ.IVA*360 |
| Rotazione magazzino | | MAG/CPV*360 |
| Ciclo monetario | | ROT.DEB-ROT.CRED-ROT.MAG |
| INDICI DI INVESTIMENTO | | |
| Grado di ammortamento immobilizzi | | FD.AMM/IMM*100 |

legenda

| | | |
|----|---|------------------|
| RN | = | REDDITO NETTO |
| CN | = | CAPITALE NETTO |
| PL | = | DEBITI A LUNGO T |

| | | |
|------|---|--------------------------------|
| DB | = | DEBITI A BREVE T |
| OT | = | ONERI TRIBUTI/IMPOSTE |
| OS | = | ONERI STRAORDINARI |
| FN | = | RICAVI |
| RO | = | REDDITO OPERATIVO |
| OF | = | INTERESSI PASSIVI |
| AC | = | ATTIVITA' CORRENTI |
| MAG | = | SCORTE |
| CR | = | CREDITI |
| LI | = | LIQUIDITA' |
| CI | = | CAPITALE INVESTITO |
| MP | = | MATERIE PRIME |
| RIMP | = | RIMANENZE FINALI MATERIE PRIME |
| FR | = | FORNITORI |