

Principi di organizzazione aziendale

Cenni storici: l'organizzazione aziendale è la scienza che studia come razionalizzare un sistema produttivo mirando a renderlo più efficiente.

Il primo ad occuparsi scientificamente di organizzazione aziendale è stato Frederick Taylor (1865-1915) che si occupò di:

- tempi e metodi (misurò ed ottimizzò i movimenti necessari ad eseguire le differenti operazioni)
- materiali per utensili e parametri di taglio (trovare il giusto compromesso tra velocità di taglio e durata dell'utensile)
- necessità di creare un'istruzione di tipo professionale

Complementari agli studi di Taylor furono quelli di Henri Fayol (1841-1925) che teorizzò una divisione delle funzioni aziendali (produzione, logistica, commerciale, amministrativa, ecc.).

Importanti contributi all'organizzazione aziendale vengono da Henry Ford che, oltre ad introdurre la catena di montaggio, teorizzò che:

- le attività produttive devono essere finalizzate a favore della collettività
- la retribuzione dei dipendenti deve essere tale da garantire la tranquillità sociale
- anche il dipendente è un potenziale consumatore

Definizione: si definisce azienda l'insieme di uomini, mezzi e spazi il cui fine è quello di ottenere un utile mediante la trasformazione di risorse in beni o servizi.

Nel perseguire questo fine sono coinvolti diversi soggetti che singolarmente si occupano di:

- conduzione di impianti
- gestione delle risorse umane
- gestione dei materiali
- gestione finanziaria
- commercializzazione e vendita

A seconda delle dimensioni dell'azienda due o più di queste funzioni possono essere svolte da una sola persona.

Tipi di aziende: a seconda del soggetto che costituisce l'azienda e che in essa ha investito il capitale l'azienda viene definita:

- pubblica, in cui l'obiettivo primario è fornire servizi alla collettività anche, talvolta, a costo di risultati negativi dal punto di vista economico che andranno a gravare sul bilancio statale
- privata, nella quale lo scopo primario consiste nel generare un'utile a vantaggio della proprietà che ha investito il capitale iniziale
- individuale, ovvero appartenente ad una sola persona che si occupa della sua conduzione; le aziende individuali sono in genere di piccole dimensioni e nel loro esercizio il proprietario rischia tutto il suo capitale
- società, in cui diverse persone investono un capitale e dividono gli eventuali utili; le società

possono essere di persone o di capitali

Le società di persone si dividono in:

- società a nome collettivo (S.n.c.), formate da un gruppo di persone ognuna delle quali risponde con il suo patrimonio alle inadempienze dell'azienda
- società in accomandita semplice (S.a.s.), formata da accomandatari, che rispondono con tutto il loro patrimonio, e accomandanti che rispondono con solo il capitale investito; solo i primi possono amministrare la società

Le società di capitali si dividono in:

- società in accomandita per azioni (S.a.p.a), nelle quali le quote sono rappresentate da azioni; in queste società il capitale societario non può essere minore di un valore minimo stabilito per legge; i soci sono divisi come nelle S.a.s
- società a responsabilità limitata (S.r.l.), in cui il capitale è formato da quote versate dai soci che rispondono soltanto del capitale versato
- società per azioni (S.p.A.), costituite tramite un atto del tribunale; le quote dei soci vengono suddivise in un certo numero di azioni che possono anche essere messe sul mercato. Anche in questo caso i soci rispondono solo del capitale investito.

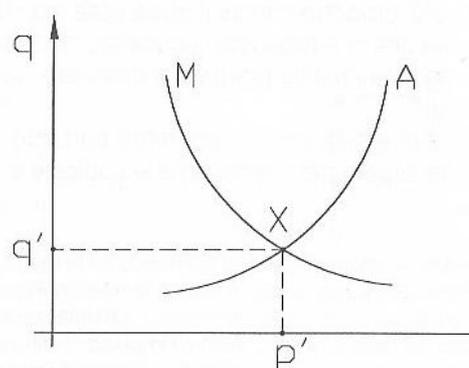
L'amministrazione di un'azienda viene affidata dall'assemblea dei soci (si svolge in genere almeno una volta l'anno) ad un consiglio di amministrazione che a sua volta può delegare parte dei propri compiti ad un amministratore delegato (CEO=chief executive officer).

Gli amministratori di un'azienda sono tenuti a redigere un bilancio annuale che deve essere sottoposto a verifica da dei sindaci revisori (commercialista revisore dei conti) che possono approvare o respingere tale bilancio.

Il mercato: affinché un'azienda possa perseguire il suo fine devono esistere dei clienti che acquistino i beni e/o servizi forniti dall'azienda stessa. Per capire se esistono questi clienti è indispensabile fare delle ricerche di mercato per vedere:

- quali beni/servizi interessano i clienti
- in quale quantità
- in quale arco di tempo
- a quale prezzo

Il prodotto deve essere contemporaneamente appetibile per i clienti e remunerativo per l'azienda; nella figura a fianco vediamo che al crescere del prezzo diminuisce la domanda (curva M) e contemporaneamente aumenta il guadagno dell'azienda (curva A) per ogni pezzo venduto. Le due curve sono stabili soltanto in condizioni ottimali ovvero se la concorrenza è perfetta e non sono presenti disturbi del mercato; in questo caso le due curve si intersecano in un punto X le cui coordinate (p',q') rappresentano la quantità di beni immessa sul mercato ed il loro prezzo.



L'organigramma: nelle aziende tutte le funzioni interne devono essere ricoperte da personale che deve essere

- competente
- necessario
- sufficiente

e che contemporaneamente deve svolgere le proprie funzioni senza interferire con gli altri.

Per poter risolvere questo problema occorre verificare quali sono le funzioni richieste per il buon funzionamento dell'azienda definendo l'organigramma ovvero *la rappresentazione schematica della struttura dell'azienda che definisce cariche e responsabilità per tutto il personale nonché i collegamenti che devono sussistere tra le varie funzioni*.

Nella pagina seguente (pagina 4) è rappresentato l'organigramma di una generica azienda manifatturiera; partendo dall'alto abbiamo:

- il direttore generale che può essere il titolare, il socio accomandatario o l'amministratore delegato a seconda delle dimensioni dell'azienda
- le tre direzioni tecnica, commerciale e amministrativa che guidano i rispettivi reparti o servizi e rispondono del loro operato al direttore generale
- i diversi reparti dei quali ognuno ha un responsabile che guida il reparto e risponde al direttore immediatamente superiore.

I collegamenti che vediamo nell'organigramma vengono detti:

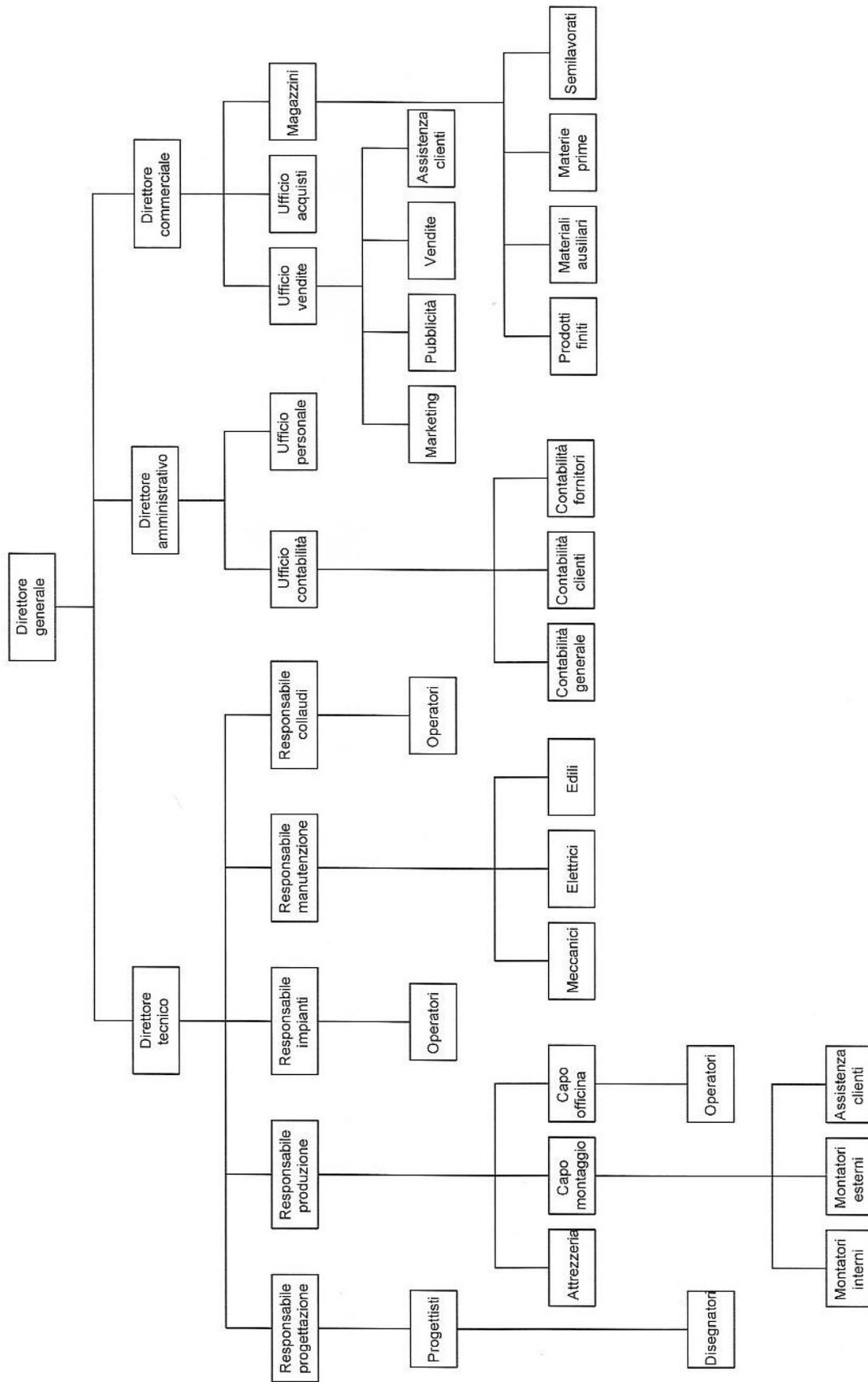
- di *staff*, se avvengono tra strutture dello stesso livello (esempio direzione tecnica, commerciale e amministrativa oppure responsabile produzione, manutenzione e impianti)
- di *linea*, se avvengono in linea subordinata (esempio capo contabilità e servizio contabilità clienti).

Analizzando i collegamenti si deduce che le relazioni devono essere dirette e senza scavalcamenti; questo vuol dire che i manutentori rispondono del loro operato al responsabile manutenzione che a sua volta risponde del suo operato al direttore tecnico.

Questo modo di lavorare rispetta il *principio dell'unità di comando* secondo il quale ogni dipendente deve sottostare alle direttive del suo superiore e solo a questo deve rispondere del suo operato.

Il settore commerciale: il settore commerciale si occupa dell'acquisto di tutti i materiali necessari all'azienda e della vendita dei beni e/o servizi prodotti; oltre a questo è generalmente compito del settore commerciale la gestione dei magazzini.

L'ufficio acquisti ha il compito di scegliere i fornitori in base alle condizioni da essi praticate ed alla loro affidabilità; in genere prima di acquistare un bene il responsabile di questo ufficio chiede un'offerta a più fornitori e poi sceglie la migliore tenendo conto del prezzo, della puntualità di consegna, della qualità del prodotto, ecc.



L' *ufficio vendite* per raggiungere i suoi obiettivi suddivide la sua azione in:

- marketing
- pubblicità (mailing, spot pubblicitari, fiere campionarie, ecc.)
- vendita
- assistenza alla clientela

A seconda del tipo di prodotto le vendite possono avvenire tramite distributori e dettaglianti oppure direttamente al cliente finale.

Fondamentale è l'assistenza post vendita allo scopo di fidelizzare il cliente ed evitare che in caso di problemi crei pubblicità negativa per l'azienda (non c'è pubblicità peggiore di quella di un cliente insoddisfatto).

Nei *magazzini* vengono conservati i materiali durante le inevitabili oscillazioni che si hanno nella fornitura dei materiali in entrata e nella vendita dei beni prodotti; è ovvio che la gestione dei magazzini ha un costo dovuto sia alla spesa per l'affitto, le utenze e la custodia sia al capitale immobilizzato.

A seconda del materiale contenuto i magazzini si dividono in:

- magazzino materie prime
- magazzino semilavorati
- magazzino materiali ausiliari (utensileria, ricambi, cancelleria, ecc.)
- magazzino prodotti finiti

Per ottimizzare le spese relative alla gestione dei magazzini occorre trovare il giusto compromesso tra oneri (costi) e vantaggi (il miglior flusso di materiali); per far questo vengono definiti due parametri:

- il *punto d'ordine*, ovvero il quantitativo minimo di pezzi al di sotto del quale occorre ordinare un determinato articolo
- il *lotto economico di acquisto*, ovvero il numero di pezzi che conviene ordinare quando viene raggiunto il punto d'ordine. La formula per il calcolo è la seguente

$$EOQ = \sqrt{\frac{2C_0 q}{C_m}}$$

dove: EOQ=economic order quantity (lotto economico di acquisto)

C_0 = costo di emissione ordine

q = consumo annuo medio

C_m = spese di magazzino

Esempio: un'azienda manifatturiera utilizza 100000 paia di guanti monouso l'anno; l'operazione di emissione ordine costa 40€. I costi di magazzino sono stimati attorno al 15% del valore del bene. Se ogni paio di guanti costa 0,1€ quale sarà il lotto economico di acquisto?

Dai dati del problema abbiamo $C_0=40€$, $q=100000$ unità, $C_m=0,015€$ che sostituiti nella formula del lotto economico di acquisto ci danno

$$C_m = \sqrt{\left(\frac{2C_0q}{C_m}\right)} = \sqrt{\left(\frac{2 \cdot 40 \cdot 100000}{0,015}\right)} = 23094 \text{ unità}$$

Il lotto economico di acquisto sarà quindi arrotondato a 25000 unità per poter effettuare 4 ordini uguali.

Settore amministrativo: le mansioni che spettano all'amministrazione di un'azienda sono rivolte principalmente alla contabilità e alla gestione del personale. La *contabilità* si occupa dei costi di produzione e dei costi di gestione, gestisce gli aspetti fiscali, paga i fornitori e si occupa di fatturazione e riscossione da parte della clientela.

Utilizzando tutte queste informazioni l'amministrazione stila un bilancio consuntivo ed un budget di previsione per gli esercizi futuri (vendite, acquisti, investimenti).

La *gestione del personale* si occupa della selezione del personale, dell'inquadramento dei dipendenti, degli stipendi, mantiene i contatti con le organizzazioni sindacali e si occupa delle pratiche relative agli enti previdenziali e assistenziali.

Settore tecnico: questo settore si occupa di tutte le fasi relative alla realizzazione del prodotto; nell'organizzazione aziendale esso viene suddiviso tradizionalmente in 5 servizi fondamentali che sono progettazione, produzione, collaudi, impianti e manutenzione.

a) Servizio progettazione: la progettazione di un oggetto inizia con *l'analisi del problema* in cui vengono acquisite le informazioni necessarie a definire le caratteristiche tecniche ed economiche del prodotto; subito dopo si procede ad *acquisire la documentazione necessaria* (normative, cataloghi tecnici, ecc.). La fase successiva consiste in uno *studio di massima* durante il quale vengono redatti i primi elaborati grafici da condividere con la produzione ed il commerciale per evidenziare eventuali criticità. La quarta fase è quella dello *sviluppo del progetto* in cui vengono realizzati il disegno complessivo, i disegni dei componenti e la lista dei particolari commerciali. Si passa poi alla *realizzazione del prototipo*, indispensabile ad effettuare le verifiche di fattibilità e funzionalità; una volta effettuate queste verifiche si procede alla *revisione degli elaborati grafici* apportando le correzioni necessarie. Dopo aver corretto gli elaborati si inizia la produzione di un piccolo lotto di prodotti, chiamato *preserie*, il cui scopo è far emergere eventuali problemi non evidenziati in precedenza; una volta corretti questi ultimi problemi si arriva al *progetto esecutivo*, destinato alla produzione di serie.

b) Servizio produzione: appena è disponibile il progetto esecutivo il servizio produzione, che ha già collaborato con il servizio progettazione durante lo sviluppo del prodotto, procede allo *studio dei cicli e delle attrezzature di produzione* (utensili normali e speciali, materiali di consumo); dallo studio dei cicli si ottiene una stima dei tempi di produzione necessaria a determinare il fabbisogno di manodopera e macchinari ed a preventivare i costi di fabbricazione. Dopo questa fase preliminare si passa alla *programmazione della produzione* in cui il lavoro viene suddiviso tra le macchine disponibili; a seconda del tempo di consegna e della complessità delle lavorazioni alcune lavorazioni possono anche essere affidate a fornitori esterni. Successivamente si passa alla produzione vera e propria in cui è importante *prevenire ogni problema* che può causare il rallentamento della produzione.

c) Servizio collaudi: tale servizio è indispensabile ad assicurare la qualità della produzione allo scopo di tutelare i diritti degli acquirenti ed il buon nome del costruttore. Per ottenere questo il servizio collaudi collabora con il servizio progettazione e produzione *ma non dipende da essi* (tale dipendenza potrebbe influenzare il giudizio su particolari non conformi); i controlli del servizio

collaudi vengono effettuati sui materiali in arrivo, tra le diverse fasi produttive e sui materiali in uscita. Se tali controlli, che possono essere manuali o automatizzati, hanno esito negativo il particolare scartato diviene oggetto di una “non conformità.”

d) servizio impianti: questo servizio si occupa della *gestione degli impianti* necessari al buon funzionamento dell'azienda (energia elettrica, aria compressa, illuminazione, riscaldamento e condizionamento dell'aria, scarichi, smaltimento dei rifiuti liquidi e gassosi). Poichè la realizzazione degli impianti è condizionata dal posizionamento dei macchinari il servizio impianti collabora con il responsabile di produzione durante la realizzazione dei disegni degli impianti necessari al funzionamento delle macchine.

Il servizio impianti si occupa anche dell'*organizzazione dei trasporti interni* delle merci che possono avvenire per mezzo di carrelli manuali od automatizzati, trasportatori a nastro od a rulli, paranchi scorrevoli su carroponte o rotaie sospese; il tipo di trasporto scelto dipende dal tipo di produzione e dalla massa degli oggetti da movimentare.

Talvolta il servizio impianti affida la progettazione e la realizzazione dei sistemi di movimentazione delle merci a ditte specializzate; lungo il percorso in cui si muovono le merci occorre curare in particolare la sicurezza, segnalando accuratamente i percorsi e posizionando i cartelli di pericolo ben in vista.

e) servizio manutenzione: da completare....