

## **L'ASSETTO OPERATIVO**

*L'assetto operativo è un sistema organizzato di risorse umane, informative, materiali e finanziarie, finalizzato a soddisfare, attraverso attività di trasformazione e scambio, una domanda, ancorché latente, individuata nel mercato. L'assetto operativo viene gestito dal vertice imprenditoriale e riguarda sostanzialmente lo svolgimento dell'attività operativa vera e propria. Tale attività assume contenuti e forme diverse in relazione alle:*

- Funzioni tecnico-economiche svolte dall'impresa
- Al settore di appartenenza
- Alla posizione nella filiera produttiva.

*Anche nel caso del sistema operativo è possibile approfondire la conoscenza distinguendo tra componenti strutturali ed attività di funzionamento. Nel primo caso l'attenzione sull'analisi statica si finalizza a cogliere gli elementi che compongono il sistema, nel secondo, invece, l'interesse si sposta sull'effettiva attività svolta e quindi sui processi che hanno luogo all'interno del sistema operativo (processi aziendali).*

**I PROCESSI OPERATIVI:** *in una logica dinamica possiamo interpretare il sistema operativo quale combinazione di tre processi fondamentali (processi aziendali):*

- *Processo materiale → processo di trasformazione produttiva che spesso ha rilevanza prioritaria in quanto processo indispensabile per l'esistenza dell'impresa*
- *Processo finanziario → (energetico) si focalizza sulla parte di cassa, sulla movimentazione finanziaria che consegue al processo materiale e si concretizza sulle entrate e uscite monetarie.*
- *Processo informativo → processo più diffuso riguarda tutti i flussi informativi di qualunque tipo che vi sono all'interno dell'impresa che servono per la realizzazione di processi materiali e finanziari.*

*Prima di delineare i contenuti essenziali dei processi aziendali è utile soffermarsi sulla rilevanza di evidenti legami esistenti tra i tre tipi di processi sottolineano la complessità e l'unitarietà dell'attività svolta a livello di sistema operativo.*

*Tale complessità legittima la possibilità di individuare più livelli di risultato; in secondo luogo denota l'esistenza di un articolato sistema delle capacità dato da l'attività di strutturazione del vertice imprenditoriale e dai continui processi di autostrutturazione. Acquistano rilevanza le capacità direttamente connesse con i processi aziendali, quali la capacità di approvvigionamento, di produzione e di vendita, fondamentali per l'interpretazione del processo materiale, o la capacità di credito chiaramente legata al processo finanziario. Ai fini della comprensione della struttura del sistema operativo è necessario dare importanza allo studio della fisiologia di ognuno dei tre processi nel quale può essere articolato.*

### **Il processo materiale**

*Il processo materiale ha come oggetto lo svolgimento dell'attività caratteristica dell'impresa e si caratterizza nella successione di tre fasi fondamentali:*

- 1) *Acquisizione dei fattori produttivi necessari alla realizzazione del prodotto (approvvigionamento)*
- 2) *Combinazione dei fattori acquisiti tramite il processo tecnico-produttivo e ottenimento di uno o più prodotti cedibili sul mercato (produzione)*
- 3) *Vendita dei prodotti ottenuti (marketing).*

*{Si noti come in ciascuna impresa, a prescindere dall'oggetto di attività esiste comunque un processo materiale}.*

*Nel caso dei beni immateriali la specificazione delle fasi oggetto del processo materiale può risultare sfuggente, vedendo mancare la componente fisica, ma c'è! Ciò che muta non è l'esistenza delle fasi del processo materiale, quanto la natura delle risorse che partecipano a tale processo ( spesso costituite da conoscenza e informazione).*

### **Il processo finanziario**

*Il processo finanziario coglie la concatenazione di flussi e relazioni finanziarie legate allo svolgimento dell'attività dell'impresa, che risultano essere la conseguenza necessaria dei rapporti di scambio intrattenuti dall'impresa e che nella maggioranza dei casi si sostanziano in transazioni di natura finanziaria (entrata e uscita di denaro).*

*Alcune di queste derivano direttamente dall'implementazione del processo materiale (entrate conseguenti alle vendite, uscite conseguenti agli acquisti di fattori produttivi), altre ne sono una conseguenza indiretta in quanto o risultano precondizione necessaria per lo svolgimento (uscite per investimenti) o rappresentano l'impiego delle risorse finanziarie generate dal processo materiale (accessione di finanziamenti, pagamento delle imposte, distribuzione degli utili...).*

*GAP FINANZIARIO= il residuo GAP configura un fabbisogno finanziario di breve termine che dovrà esser adeguatamente soddisfatto attraverso la generazione di un nuovo flusso finanziario costituito da una entrata finanziaria antecedente all'uscita per l'approvvigionamento che darà luogo ad una uscita successiva all'entrata relativa all'attività di vendita. (periodo nel quale l'impresa genera il suo fabbisogno finanziario).*

## **Il processo informativo**

*Il processo informativo ha ad oggetto il complesso sistema di flussi di dati ed informazioni che circolano all'interno dell'impresa e tra l'impresa ed i soggetti ad essa esterni. Esso presenta un diverso grado di complessità in relazione al tipo di organizzazione utilizzata ed alla numerosità degli interlocutori esterni interessati all'attività dell'impresa.*

*Il processo informativo è un processo disperso all'interno del sistema operativo, i flussi informativi costituiscono il tessuto connettivo del sistema operativo e soddisfano il bisogno di comunicare sia all'interno di esso che con l'esterno al fine di attuare operativamente l'attività d'impresa. Lo scambio di informazioni accompagna quasi ogni azione dell'impresa ed a qualsiasi livello: a riguardo è utile distinguere i flussi informativi interni da quelli esterni; nel primo caso l'informazione ha sia origine che destinazione all'interno dell'impresa, nel secondo invece, il flusso informativo coinvolge uno o più soggetti esterni all'impresa, per una disamina più approfondita sulle problematiche imprenditoriali. È sufficiente sottolineare che a seconda della finalità del flusso informativo interno si distingue:*

- *Flussi organizzativi → necessità di realizzare in modo coordinato l'attività del sistema operativo caratterizzata da specializzazione e divisione del lavoro, che inevitabilmente richiede flussi informativi verticali di tipo gerarchico (capo-subordinato).*
- *Flussi di controllo → diffondono informazioni utili a migliorare la qualità dell'attività decisionale all'interno del sistema operativo*
- *Flussi esterni sia in ingresso che in uscita dal sistema operativo sono invece inevitabilmente collegati alle reazioni impresa-ambiente e trovano origine come supporto alle transazioni commerciali e per soddisfare il fabbisogno informativo degli interlocutori d'impresa ed il bisogno di acquisire informazioni e notizie sul contesto sociale ed economico e di comunicare all'esterno per migliorare le proprie opportunità di scambio (es: comunicazione pubblicitaria).*

## **LA STRUTTURA DELL'ASSETTO OPERATIVO**

*Spostandoci da una logica dinamica ad una statica finalizzata a cogliere la struttura del sistema operativo, un primo approfondimento è ottenibile individuando all'interno le diverse aree funzionali:*

- *Approvvigionamento*
- *Produzione*
- *Vendite (marketing)*
- *Amministrazione*
- *Finanza*

*È evidente che le prime tre funzioni trovano collocazione nelle tre fasi tipiche del processo materiale, mentre la funzione "finanza" gestisce e accompagna il processo finanziario nella sua interezza. Il processo informativo permea la struttura del sistema operativo nel suo complesso in quanto ha per oggetto informazioni in entrata e in uscita:*

- a) Relative al rapporto con i pubblici aziendali*
- b) Di supporto agli altri due processi (materiale e finanziario)*
- c) Che percorrono il sistema operativo sia in senso verticale che in senso orizzontale.*

*Attenzione! Solo una parte del processo informativo trova una rilevanza autonoma in termini funzionali ampi e globalizzati: si tratta di quella parte che consiste nella contabilizzazione e nel controllo della produzione della ricchezza ed è tipicamente gestita dalla funzione amministrazione.*

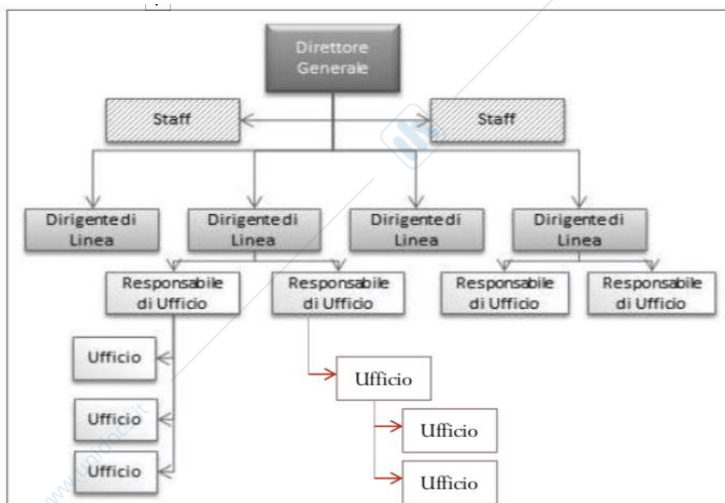
*La funzione "personale": Poiché tutti i processi utilizzano una risorsa comune, ovvero il personale dipendente, quando quest'ultima supera determinate soglie dimensionali emerge un'altra area funzionale per la gestione del personale: essa presenta caratteri atipici rispetto alle altre e si occupa di gestire problematiche connesse al personale dipendente che opera in ciascuna delle altre aree funzionali.*

L'articolazione del sistema operativo per aree funzionali è una modalità che rappresenta un primo approccio ai componenti strutturali di questo, la quale si trasmette tramite una mappa della distribuzione del potere decisionale all'interno del sistema operativo (organigramma): è possibile cioè individuare gli organi (centri di responsabilità) all'interno dei quali delle persone vengono responsabilizzate e come gli stessi organi si interfacciano tra loro. L'insieme degli organi e delle loro relazioni costituisce la **MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA**, la quale è uno dei risultati dell'esercizio della funzione organizzativa del vertice imprenditoriale.

I casi limite della macrostruttura organizzativa: divisione e articolazione per centri di responsabilità:

- **Struttura FLAT** → pochi livelli decisionali, flessibilità, prevalenza di meccanismi di coordinamento informali, struttura più semplice
- **Struttura BUROCRATICA** → (hierarchical) molti livelli decisionali, prevalenza di meccanismi di coordinamento formalizzati, struttura più complessa.

Esempio di struttura organizzativa:



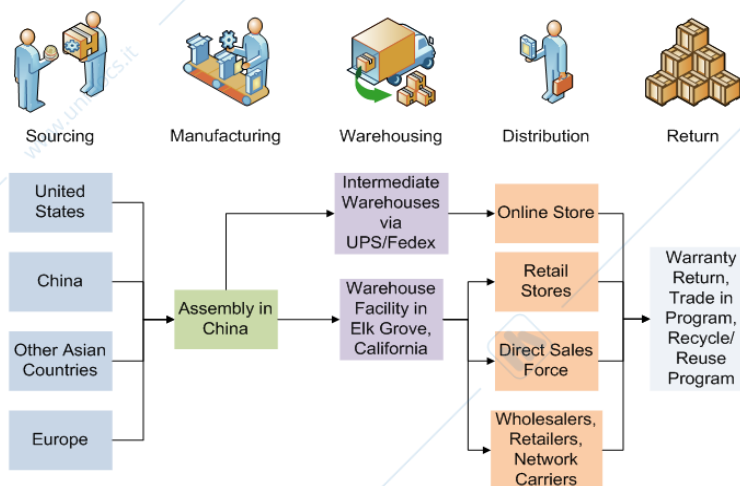
Se vogliamo fare una analisi di natura orizzontale troviamo uffici di pari responsabilità su ambiti diversi. Se invece vogliamo fare un'analisi gerarchica di natura verticale vediamo uffici di responsabilità decrescente nello stesso ambito. Gli staff affiancano le altre unità organizzative per supportare le attività. Non partecipano al flusso principale del processo produttivo; sono composti da specialisti che operano ad ogni livello (es: ufficio tecnico).

**ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA del sistema operativo** → è divisa in due categorie fondamentali:

- **Dislocazione geografica:** a riguardo esistono due tipologie rilevanti:
  - 1) **Sistema operativo monoplant** = unico stabilimento industriale
  - 2) **Sistema operativo multiplant** = dispersione in due o più aree geografiche dell'attività produttiva)
 

{ le imprese nascono nella maggioranza dei casi monoplant e possono eventualmente trasformarsi, tramite un processo di crescita, in imprese multiplant. Quest'ultima presenta maggiori complessità organizzative (logistica e gestione dei rapporti di scambio fisici) ma presenta anche pregi: avendo più sedi sparse sul territorio l'impresa ha il controllo su una vastità maggiore di clientela}.
- **Layout degli apparati produttivi:** il layout riguarda la disposizione planimetrica di tutte le risorse necessarie allo svolgimento delle lavorazioni e comprende la progettazione e il posizionamento degli spazi, fabbricati, impianti, coerentemente con il sistema produttivo e il flusso dei materiali. Obiettivo principale: massimizzare la produttività del sistema; minimizzare la movimentazione dei materiali; minimizzare i volumi delle giacenze, semilavorati e prodotti; massimizzare la flessibilità dei processi produttivi. Il layout assume due configurazioni fondamentali:
  - 1) **Layout per processo**= dislocazione lineare degli apparati e da una necessaria relazione di causa-effetto ( $A \rightarrow B \rightarrow C$ ), tipicamente le linee di produzione si riferiscono ad un unico prodotto (linea: insieme di fasi opportunamente organizzate necessarie a combinare le materie prime per ottenere il prodotto finito).
  - 2) **Layout per reparti**= per reparti si indica un luogo fisicamente individuato in cui gli impianti permettono di svolgere una certa fase di lavorazione a prescindere dal prodotto a cui si riferisce l'attività, ciascun reparto contribuisce alla realizzazione di più prodotti. Per la sua natura il layout per reparti è meno efficiente rispetto a quello per processi ma ha maggiore flessibilità potendo il reparto contribuire alla realizzazione di più prodotti anche molto diversi da loro.

**Esempio Dislocazione geografica del sistema operativo: Apple**



### LE CONFIGURAZIONI PRODUTTIVE del sistema operativo

L'attività produttiva è l'elemento che più caratterizza il sistema operativo, possiamo quindi individuare diverse configurazioni in relazione alla posizione della filiera produttiva ed alla numerosità delle fasi produttive svolte dalla singola impresa (grado di integrazione verticale), è possibile individuare i due casi limite:

- *Impresa completamente integrata* → occupa l'intera filiera produttiva, al suo interno sono svolte tutte le fasi di lavorazione che consentono impiegando le materie primarie per arrivare al prodotto finito da cedere sul mercato. È un'impresa il cui valore aggiunto coincide con quello dell'intera filiera, del tutto autonoma non avendo fornitori, ma ovviamente molto rigida nella sua struttura svolgendo un processo materiale molto lungo e articolato in cui è necessario l'impiego di numerosi impianti di produzione.
  - *Impresa completamente deintegrata* → configura l'ipotesi opposta, in cui l'impresa occupa una singola fase di lavorazione lungo la filiera produttiva. In questo caso l'impresa è altamente specializzata, ha un valore aggiunto limitato rispetto a quello dell'intera filiera ed è tendenzialmente flessibile. Il trade-off tra valore aggiunto e flessibilità può in parte essere superato attraverso forme di quasi integrazione, attuate ricorrendo al decentramento produttivo, in alcune fasi di lavorazione sono esternalizzate presso altre imprese, che trasformano i semilavorati che gli vengono forniti e restituiti all'impresa al termine della specifica fase di lavorazione. Attraverso il decentramento l'impresa è in grado di controllare il materiale oggetto della lavorazione, evitare gli investimenti in impianti, ridurre i rischi conseguenti all'innovazione tecnologica.
- Il decentramento produttivo può assumere due diverse logiche:
- 1) *Decentramento di capacità* = dimensionare il sistema operativo in modo che parte della domanda sia evasa attraverso il ricorso a imprese terziste.
  - 2) *Decentramento di specialità* = sistematico utilizzo di imprese terziste per svolgere specifiche fasi di lavorazione caratterizzate da elevata specializzazione di fase.

La logica del decentramento può essere estremizzata fino a costruire un sistema operativo in cui sono decentrate quasi tutte le fasi di lavorazione, in questo caso si crea una rete di imprese, caratterizzata da più imprese tra loro complementari con rapporti stabili. L'impresa guida che genera e gestisce la rete non è un'impresa deintegrata, poiché oltre a svolgere una fase di lavorazione, coordina l'attività delle imprese terziste e cura le relazioni con il mercato di sbocco. Il rapporto tra impresa guida e imprese satellite non è necessariamente esclusivo: ciascuna delle imprese satellite può appartenere ad altre reti con ovvie ricadute positive sotto il profilo delle competenze, dell'innovazione tecnologica ecc.