

ENICHEM  
PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

**SINTESI  
DELLE DOCENZE**

**MODULO 4**

**Le tecniche di analisi e  
riprogettazione  
organizzativa**

1986

**SEMINARIO n. 20**

Il funzionamento  
organizzativo

(28-30 aprile 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	GRIGLIA DI ANALISI DELLE METODOLOGIE IN CONSULENZA
DOCENTE	R. DI GREGORIO
DATA	24 APRILE 1986
CONTENUTI	OBIETTIVI DELLA GRIGLIA DI ANALISI  MACROAREE DI ANALISI: · STORIA · AREE DI INTERVENTO · METODOLOGIE · RISORSE UTILIZZATE · RAPPORTO CON LA COMMITTENZA
SINTESI DI:	G. FIORE

# IV MODULO

TECNICHE DI ANALISI E RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

## OBIETTIVO:

INDIVIDUARE E RINFORZARE IL PROFILO DI RUOLO DELL'ORGANIZZATORE MEDIANTE LA COSTRUZIONE DI UNA MAPPA DELLA CONSULENZA E IL CONFRONTO TRA E CON LE DIVERSE METODOLOGIE DA ESSE PROPOSTE

OGGETTO GIORNATA 28.4.1986

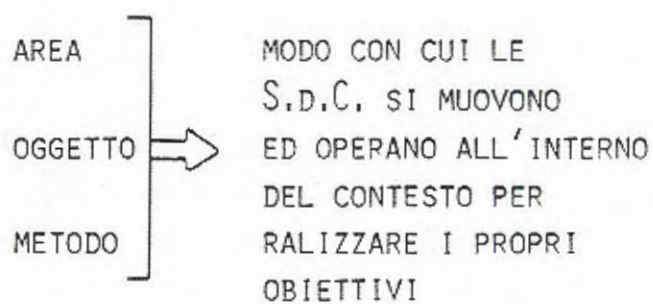
ELABORAZIONE DI UNA GRIGLIA DI LETTURA E  
INTERPRETAZIONE DEI CARATTERI COSTITUTIVI DELLE  
SINGOLE SOCIETA' DI CONSULENZA

OGGETTO GIORNATA 28.4.1985

ELABORAZIONE DI UNA GRIGLIA DI LETTURA E  
INTERPRETAZIONE DEI CARATTERI COSTITUTIVI DELLE  
SINGOLE SOCIETA' DI CONSULENZA

### OBIETTIVI DELLA GRIGLIA

OTTENERE UNO STRUMENTO CHE PERMETTA DI RACCOGLIERE IL  
**CONTENUTO** PROPRIO DELLE SOCIETA' DI CONSULENZA  
EVIDENZIANDONE LE PECULIARITA' DI APPROCCIO ALLA ANALISI  
E PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA



CONOSCENZA DEL MONDO DELLA CONSULENZA E CONFRONTO ATTIVO  
CON ESSO E CON IL RUOLO DEL CONSULENTE

A BREVE TERMINE

INTEGRARE E STRUTTURARE I PROGETTI ORGANIZZATIVI IN VIA DI ATTUAZIONE REVISIONANDONE I METODI DI ANALISI UTILIZZATI PRIMA DELLA PRESENTAZIONE DEFINITIVA ALLA COMMITTENZA



A MEDIO TERMINE

CATALOGARE E COSTITUIRE UNA BANCA DATI DELLE S.D.C.

## MACROAREE DI ANALISI

I STORIA DELLE S.D.C.

II AREE DI INTERVENTO

III METODOLOGIE DI INTERVENTO

IV RISORSE

V RAPPORTO CON LA COMMITTENZA

## I: STORIA DELLE S.D.C.

FOCALIZZARE LA COLLOCAZIONE ORIGINARIA DELLA S.D.C. IN UNA REALTA' POLITICA E SOCIO-ECONOMICA PRECISA CHE NE HA INFLUENZATO LE SCELTE STRATEGICHE E LA CONFIGURAZIONE ATTUALE

1 - ORIGINE E MOTIVAZIONI DATA

2 - EVOLUZIONE STORICA

3 - MERCATO SERVITO

4 - ATTUALE COSTITUZIONE

## AREE DI INTERVENTO

COMPRENDERE GLI OGGETTI SPECIFICI DI LAVORO IN RELAZIONE  
ALLA STORIA E ALLE SCELTE CHE LA CARATTERIZZANO

ANALIZZARE E CONFRONTARE CRITICAMENTE I PRODOTTI DELLE  
S.D.C. E IL KNOW-HOW CHE LI ALIMENTA E SVILUPPA

1 QUALI AREE DI INTERVENTO E COSA OGNUNA DI ESSA  
COMPRENDE

2 QUALI AREE SONO SCELTE PREFERENZIALMENTE E PERCHE'

3 QUALI AREE IN PROSPETTIVA

4 I RISULTATI

5 KNOW-HOW

### III: METODOLOGIE DI INTERVENTO

FOCALIZZARE IL MODO IN CUI LE S.D.C. APPROCCIANO E AFFRONTANO GLI INTERVENTI ORGANIZZATIVI DALLA ACQUISIZIONE DELL'INCARICO FINO ALLA LORO REALIZZAZIONE

CONFRONTARE I DIVERSI APPROCCI METODOLOGICI TRA LORO E CON LE TECNICHE E STRUMENTI EROGATI DURANTE IL CORSO

1 RIDEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI (PROCESSO)

2 FASI DELL'INTERVENTO E RELATIVE METODOLOGIE

3 STRUMENTAZIONI, TECNICHE

4 LEGGI E MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DELLA STRUTTURA OGGETTO DI INTERVENTO

5 FORMAZIONE UTENTI:

IN QUALE MOMENTO PER QUALI RISORSE CON QUALI OBIETTIVI E CONTENUTI

6 STRUTTURA DI INTERVENTO:

MOMENTI DI DEFINIZIONE

COMPOSIZIONE E GESTIONE

MODALITA' DI FORMALIZZAZIONE

RAPPORTO CON LE STAFF

11: METODOLOGIE DI INTERVENTO

7 RISULTATI:

MODALITA' DI MISURAZIONE

MOMENTI DI ESPOSIZIONE

MODALITA' DI ESPOSIZIONE

8 CONTROLLO E VERIFICA DELLA FASE DI IMPLEMENTAZIONE DA PARTE DELLA CONSULENZA

9 MODALITA' DI ESPANSIONE E DI RELATIVA PERSONALIZZAZIONE

3 FASI NELL'INTERVENTO E RELATIVE METODOLOGIE

3 STRUMENTAZIONI, TECNICHE

4 LEGGI E MODALITA' DI COLLEGAMENTO DELLA STRUTTURA OGGETTO DI INTERVENTO

2 FORMAZIONE UFFICIALE  
IN QUALE MOMENTO PER QUALI RISORSE CON QUALI  
OBIETTIVI E CONTENUTI

6 STRUTTURA DI INTERVENTO  
MOMENTI DI DEFINIZIONE  
COMPOSIZIONE E GESTIONE  
MODALITA' DI FORMALIZZAZIONE  
RAPPORTO CON LE STRUTTURE

## IV: RISORSE UTILIZZATE

INDIVIDUARE CON QUALI CRITERI E METODI LE S.D.C. SELEZIONANO LE PROPRIE RISORSE, UMANE E TECNICHE, PER I SINGOLI PROGETTI E NELLE DIVERSE FASI DI ATTUAZIONE

- 1 RISORSE DA COINVOLGERE: COME, QUANTI
- 2 RUOLI SVILUPPATI A SECONDA DELLE DIVERSE FASI E DELL'INTERO PROGETTO
- 3 RAPPORTO TRA DIVERSI RUOLI E TIPOLOGIA DI ANALISI
- 4 SISTEMI DI CONTROLLO:
  - AVANZAMENTO
  - COSTI
  - RISULTATI QUALITATIVI
  - VERIFICA SULLE PROBLEMATICHE E INTERVENTO SU ESSE
- 5 SELEZIONE, FORMAZIONE, SVILUPPO DELLE RISORSE E DEL KNOW-HOW
- 6 RISORSE TECNICHE, ECONOMICHE E RETE DI COMUNICAZIONE ESTERNA
- 7 COMPETENZE ESTERNE

## V: RAPPORTO CON LA COMMITTENZA

COMPRENDERE COME LA S.D.C. GESTISCE IL RAPPORTO CON  
L'AZIENDA-CLIENTE E CON IL MERCATO

## 1 MODALITA' DI SELEZIONE DELLA COMMITTENZA

RISPETTO AL RUOLO

RISPETTO AI CONSULENTI

## 2 COME INFLUENZARE LA COMMITTENZA

ALL'INIZIO

NEL CORSO DELL'INTERVENTO

## 3 AZIONI PROMOZIONALI

## 4 GESTIONE NEL TEMPO DEL RAPPORTO CON LA COMMITTENZA

## 5 AUTONOMIA DEI PROCESSI DI INTERVENTO

## 6 TIPOLOGIA DEI CONTRATTI



STORIA	AREE INTERVENTO	METODOLOGIE INTERVENTO	RISORSE UTILIZZATE	RAPPORTO CON COMMITTENZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>. ORIGINE E MOTIVAZIONI</li> <li>. EVOLUZIONE STORICA</li> <li>. MERCATO SERVITO</li> <li>. ATTUALE COSTITUZIONE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. QUALI AREE INTER. E COSA ESSE COMPREDONO</li> <li>. QUALI AREE PREFERENZIALI E PERCHE'</li> <li>. AREE IN PROSPETTIVA</li> <li>. RISULTATI</li> <li>. KNOW-HOW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. RIDEFINIZIONE OBIETTIVI DI INTERVENTO (PROCESSO)</li> <li>. FASI DELL'INTERVENTO E RELATIVE METOD.</li> <li>. STRUMENTAZ., TECN.</li> <li>. MODALITA' COINVOLGIMENTO DELLA STRUTTURA OGGETTO DI INTERVENTO</li> <li>. FORMAZIONE UTENTI</li> <li>. STRUTTURA INTERV.</li> <li>. RISULTATI</li> <li>. CONTROLLO/VERIFICA IMPLEMENTAZIONE</li> <li>. MODALITA' ESPANSIONE E RELATIVA PERSONALIZZAZIONE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. RISORSE DA COINVOLGERE</li> <li>. RUOLI SVILUPPATI A SECONDA DELLE DIVERSE FASI E DELL'INTERO PROGETTO</li> <li>. RAPPORTO TRA DIVERSI RUOLI E TIPOLOGIA DI ANALISI</li> <li>. SISTEMI DI CONTROLLO</li> <li>. SELEZIONE, FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE R.U. E KNOW-HOW</li> <li>. RISORSE TECNICHE, ECONOMICHE INTERNE E RETE DI COMUNICAZIONE ESTERNA</li> <li>. COMPETENZE ESTERNE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. MODALITA' SELEZIONE DELLA COMMITTENZA</li> <li>. COME INFLUENZARE LA COMMITTENZA</li> <li>. AZIONI PROMOZIONALI</li> <li>. GESTIONE NEL TEMPO DEL RAPPORTO CON LA COMMITTENZA</li> <li>. AUTONOMIA DEI PROCESSI DI INTERVENTO</li> <li>. TIPOLOGIA DEI CONTRATTI</li> </ul>

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO            L'EVOLUZIONE DELLA CONFIGURAZIONE  
ORGANIZZATIVA COME RISPOSTA ALLE VARIABILI  
DEI SISTEMI ESTERNI

DOCENTE              S. DEL LUNGO

DATA                  29 APRILE 1986

CONTENUTI            L'EVOLUZIONE NEGLI ANNI 1950 ÷ 67 (FASE  
ARCAICA)

SINTESI DI:          G. ORIANI



L'AZIONE ORGANIZZATIVA  
 SUPPORTA IL PERSEGUIMENTO  
 DA PARTE DEL SISTEMA DI  
 SCOPI ETERNI NELL'AMBITO  
 DI MODALITA' MUTEVOLI

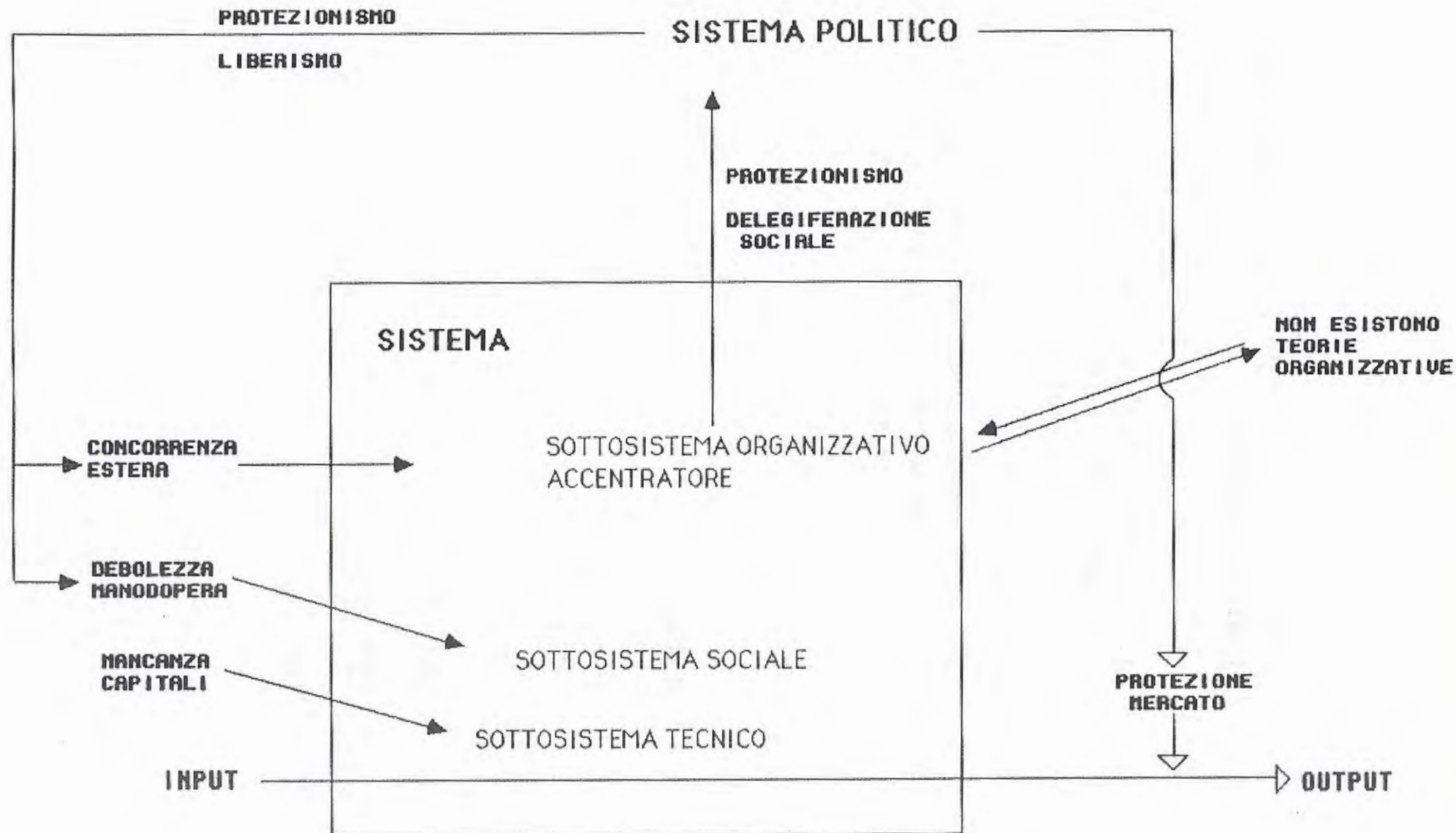
A PARTIRE DA QUESTA LOGICA SISTEMICA ANALIZZARE IN SEDE STORICA IN CHE MODO:

- A) L'AMBIENTE ESTERNO INFLUENZA IL SISTEMA, E IN PARTICOLARE I SUOI SOTTOSISTEMI DETERMINANDO UNA ROTTURA NELL'EQUILIBRIO
- B) IL SISTEMA REAGISCE ADATTANDO I SOTTOSISTEMI ALLA NUOVA SITUAZIONE, MANTENENDO PERO' LA COERENZA TRA DI LORO E LA MASSIMIZZAZIONE DEL  $\Delta$
- C) QUAL E' IL NUOVO EQUILIBRIO DINAMICO RAGGIUNTO

## PERIODI

FINO AL 1950	ARCAICO
1951-1967	ESPANSIONE ECONOMICA
1968-1972	CRISI SOCIALE
1973-1979	CRISI ECONOMICA
1980 →	RISTRUTTURAZIONE

# FASE ARCAICA



1950-1967

CONDIZIONI FAVOREVOLI MERCATO LAVORO

SISTEMA POLITICO

TEORIA DELL'EFFICIENZA  
RELAZIONI UMANE  
TEORIA SISTEMICA

ECONOMIA  
PUBBLICA

LIBERA  
INIZIATIVA

SISTEMA

MERCATO IN  
ESPANSIONE

AREA COMMERCIALE

SOTTOSISTEMA ORGANIZZATIVO

POLITICA  
RETRIBUTIVA  
KEYNESIANA

CONTRAZIONE  
TEMPO  
EFFETTIVO

RIDEFINIZIONE  
RUOLI

NUOVE  
TECNOLOGIE

NUOVA COMPOSIZIONE  
SOTTOSISTEMA SOCIALE  
(operaio comune)

CAPITAL  
INTENSIVE

DEBOLEZZA  
SINDACALE

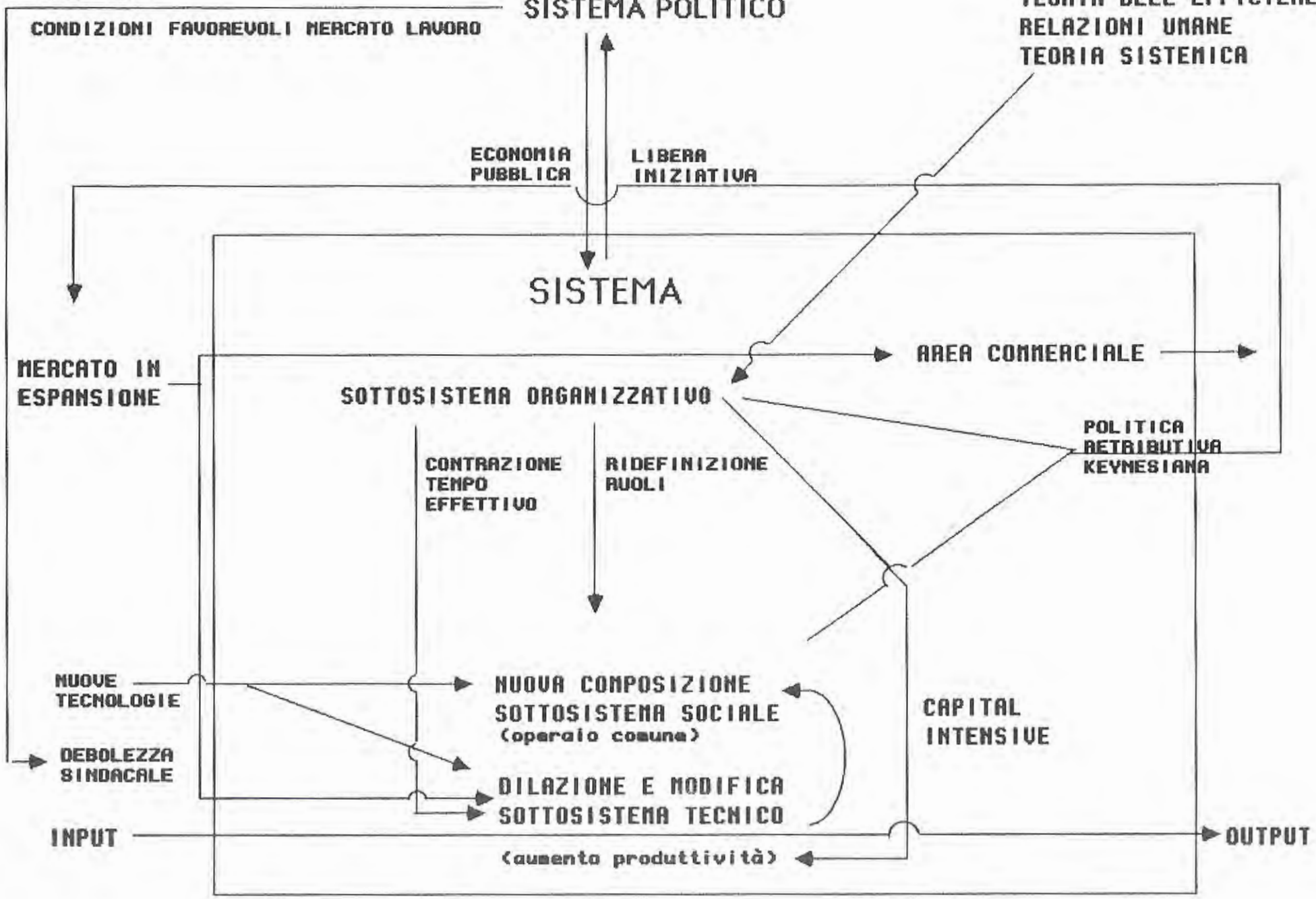
DILAZIONE E MODIFICA  
SOTTOSISTEMA TECNICO

INPUT

(aumento produttività)

OUTPUT

014



ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO            L'EVOLUZIONE DELLA CONFIGURAZIONE  
                                 ORGANIZZATIVA COME RISPOSTA ALLE VARIABILI  
                                 DEI SISTEMI ESTERNI

DOCENTE                S. DEL LUNGO

DATA                    30 APRILE 1986

CONTENUTI             FASI STORICHE DELL'EVOLUZIONE DEL SISTEMA  
                                 AZIENDA:  
                                 , III 1968-72 - CRISI SOCIALE  
                                 , IV 1973-79 - CRISI ECONOMICA  
                                 , V 1980 → - RIORGANIZZAZIONE  
                                 IL RUOLO DELL'ORGANIZZAZIONE NELLE DIVERSE  
                                 FASI

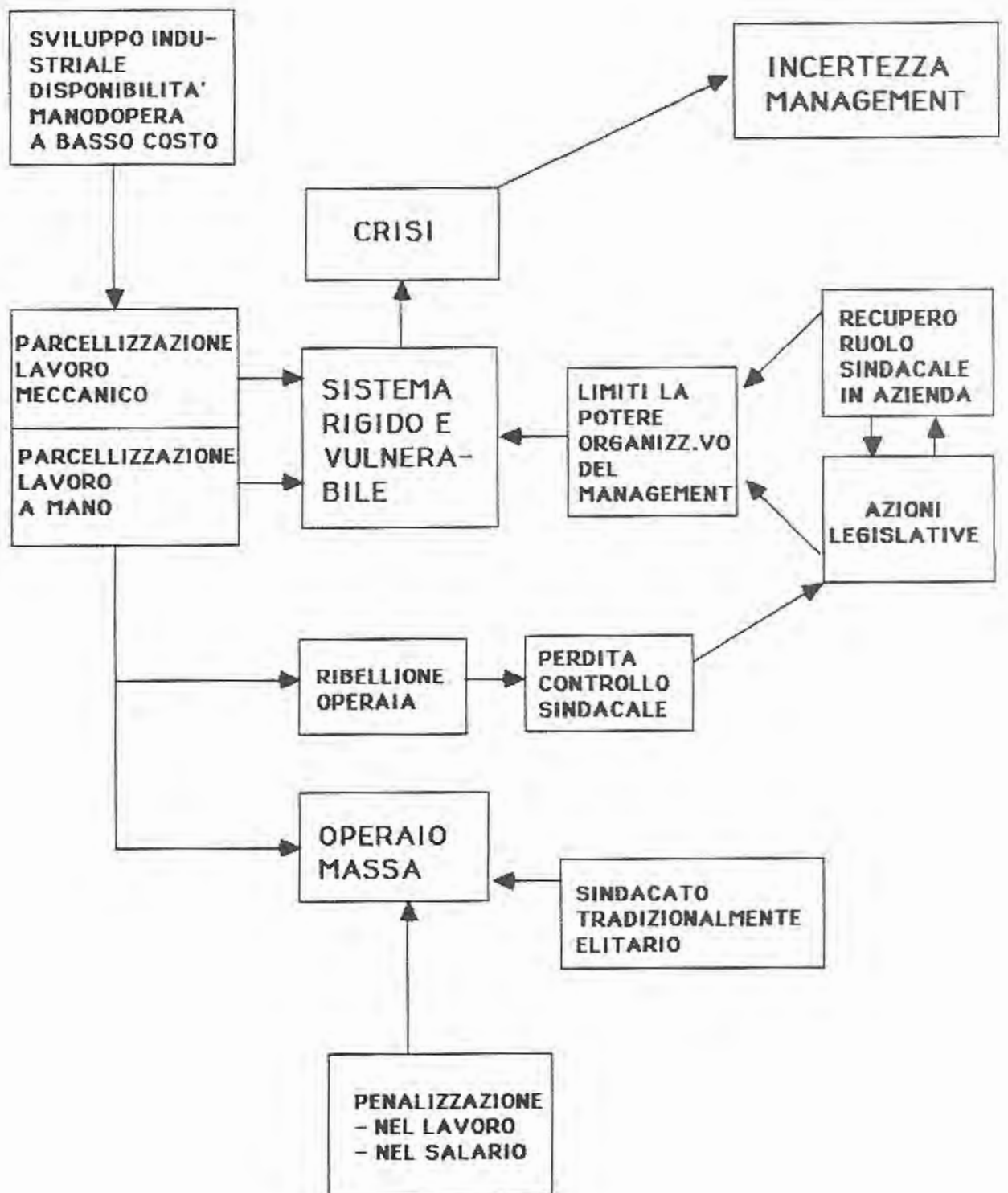
SINTESI DI:            I. CAPPIELLO

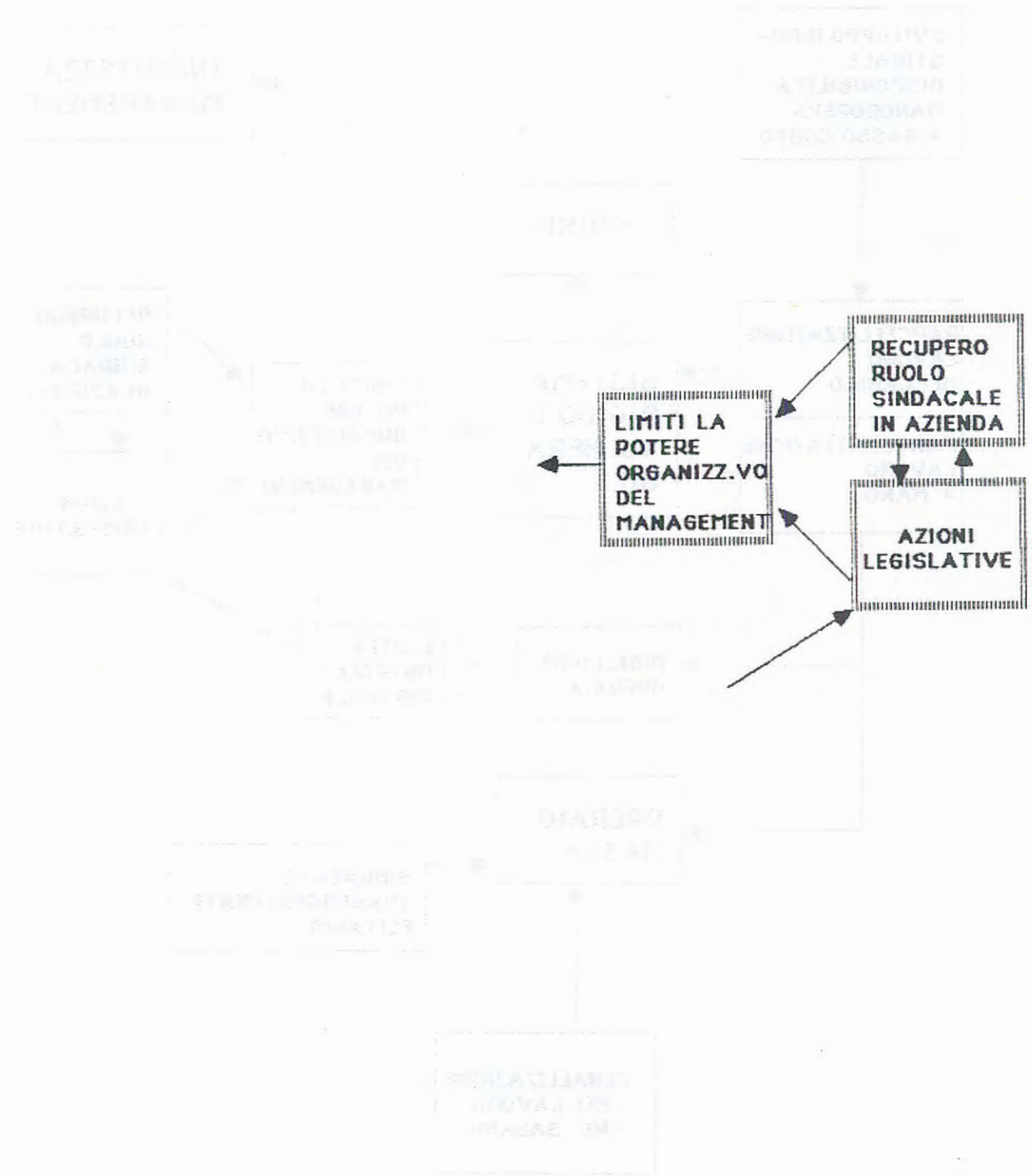
III. 1968 - 1972

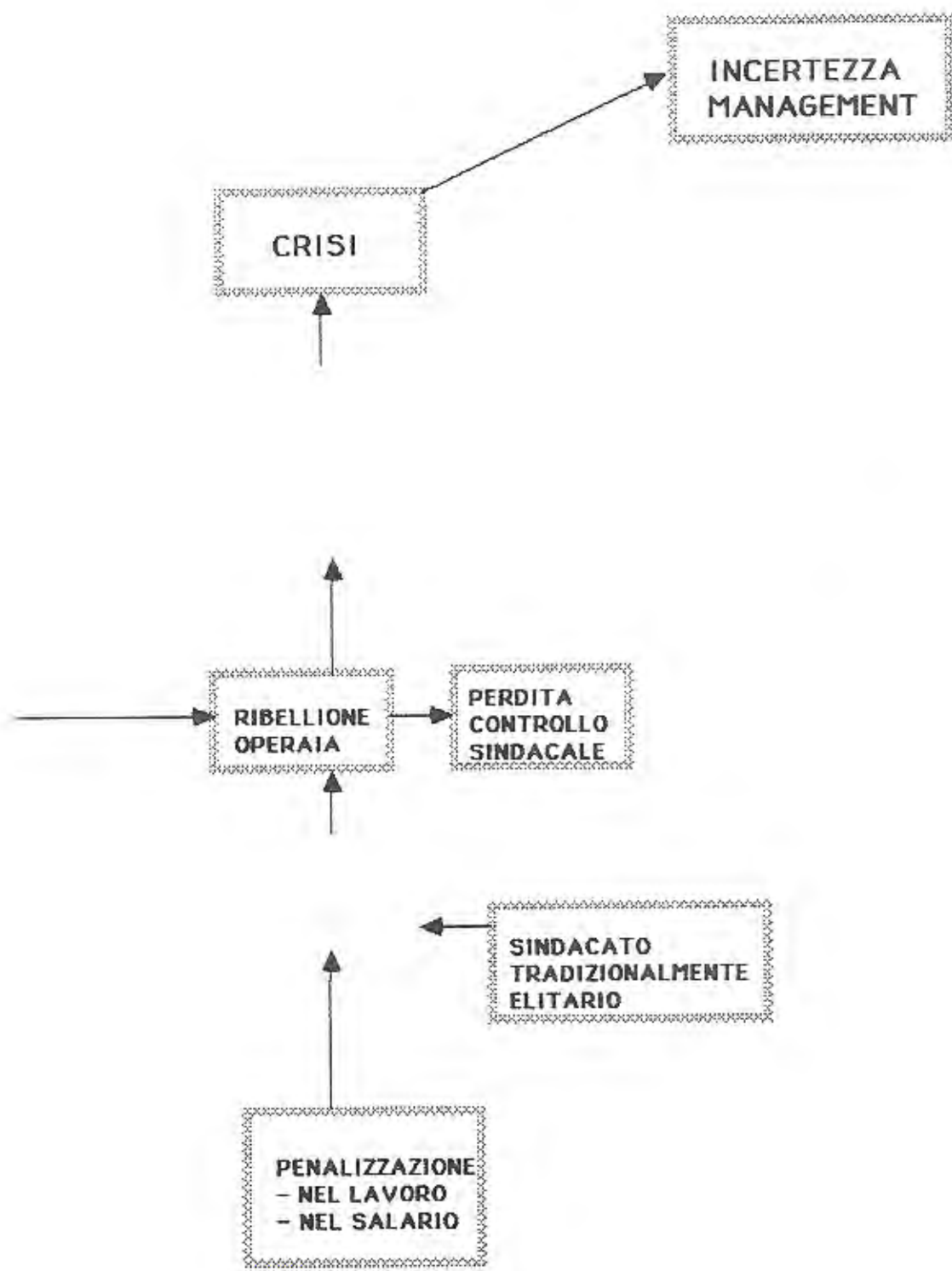
### CRISI SOCIALE

ALLA BASE DELLA TRASFORMAZIONE DEL SOTTOSISTEMA SOCIALE  
STA UN RADICALE MUTAMENTO ORGANIZZATIVO REALIZZATO A  
PARTIRE DAGLI ANNI '50











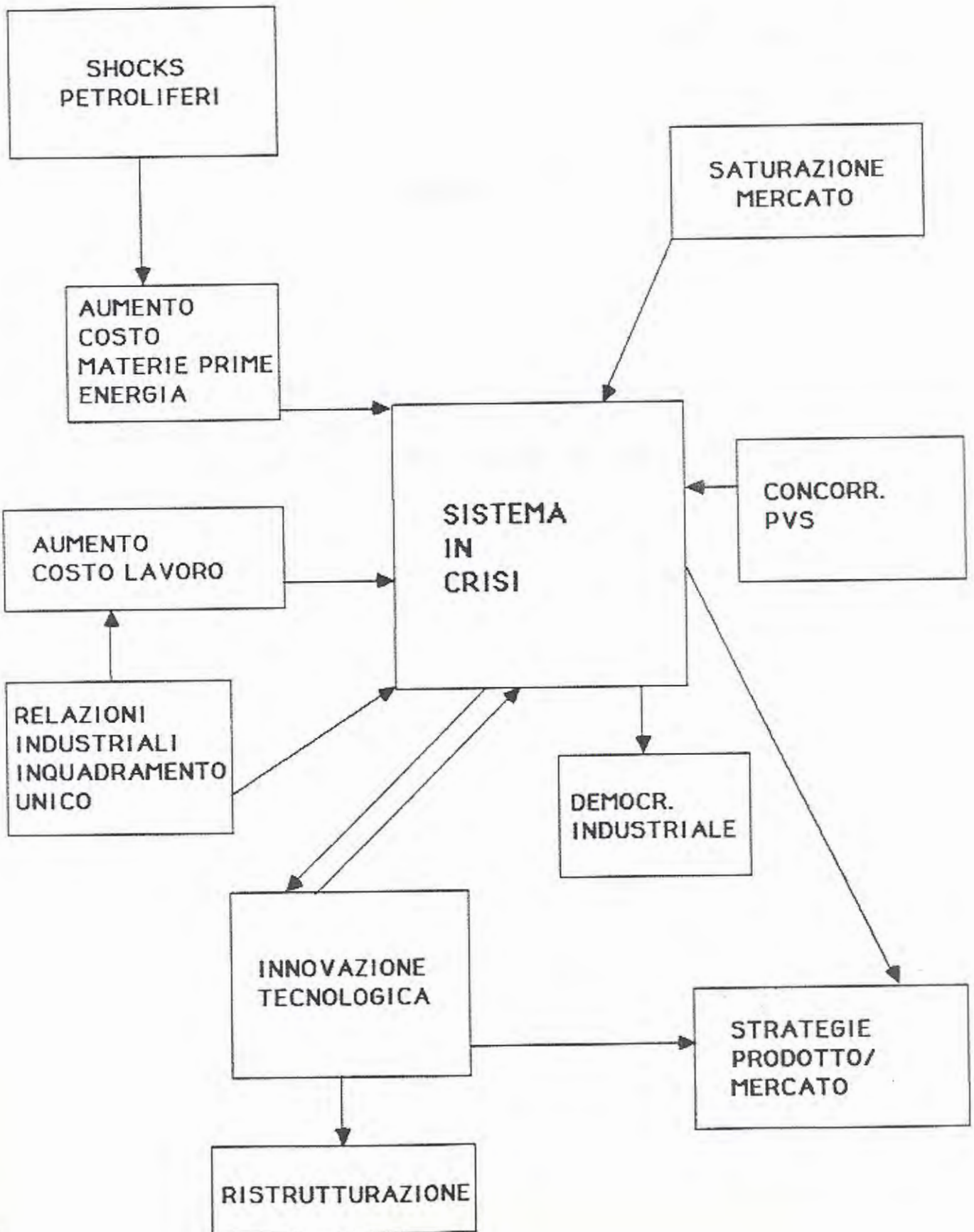
IV. 1973 - 1979

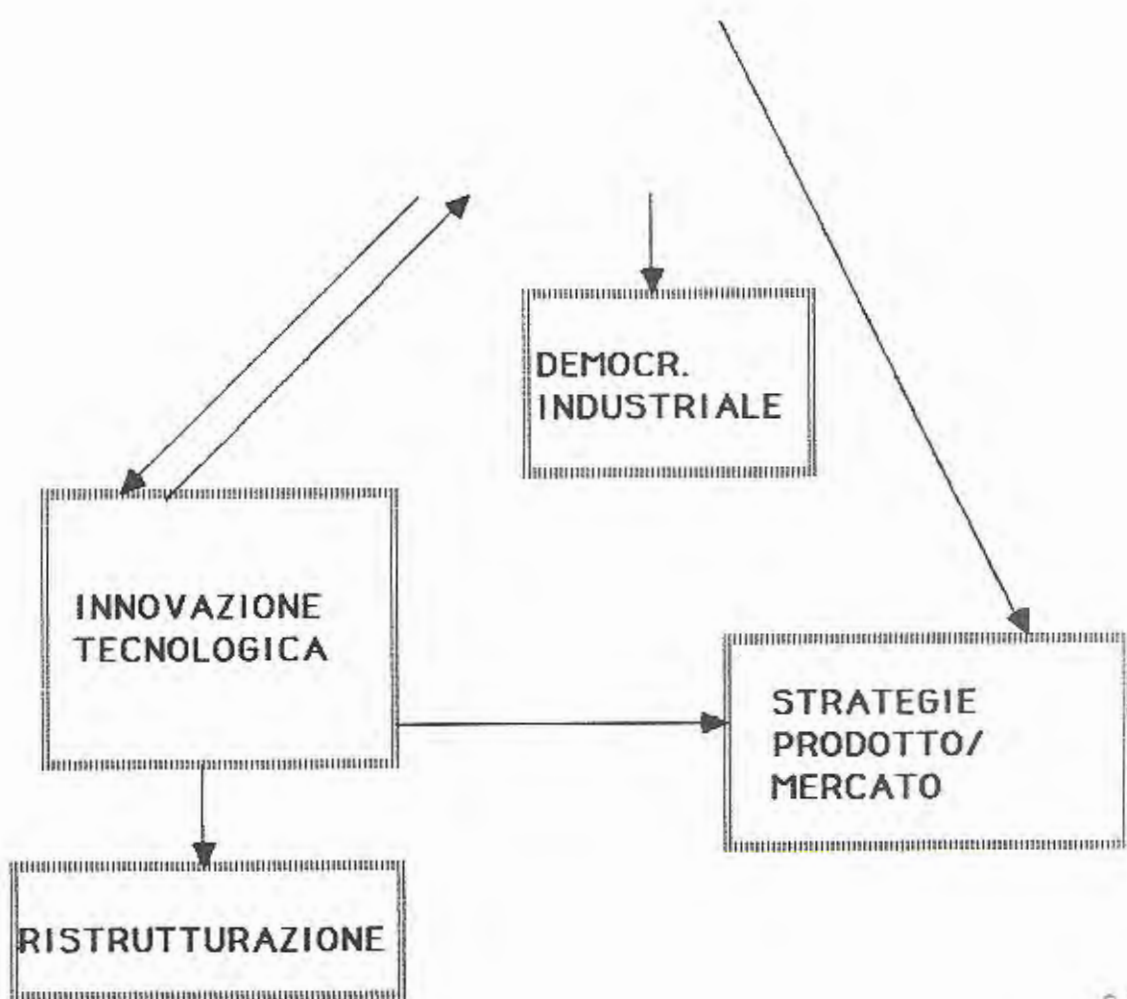
### CRISI ECONOMICA

IL SISTEMA E' INVESTITO DA UN FORTE AUMENTO DEI COSTI  
DEGLI INPUTS CONCOMITANTE AL RISTAGNO DELLA DOMANDA,  
REAGISCE AVVIANDO UNA PROGRESSIVA RISTRUTTURAZIONE

INPUT

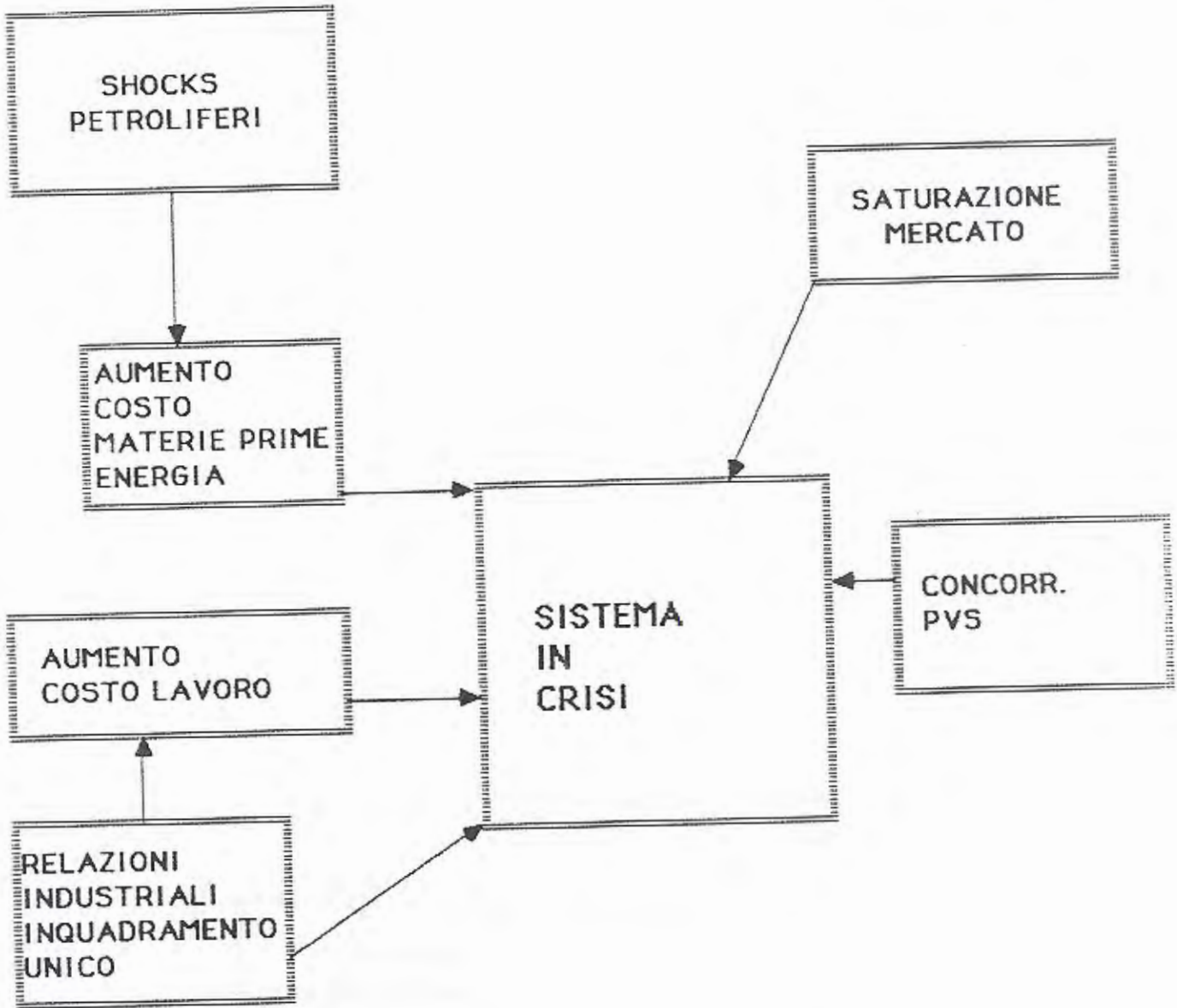
OUTPUT





INPUT

OUTPUT



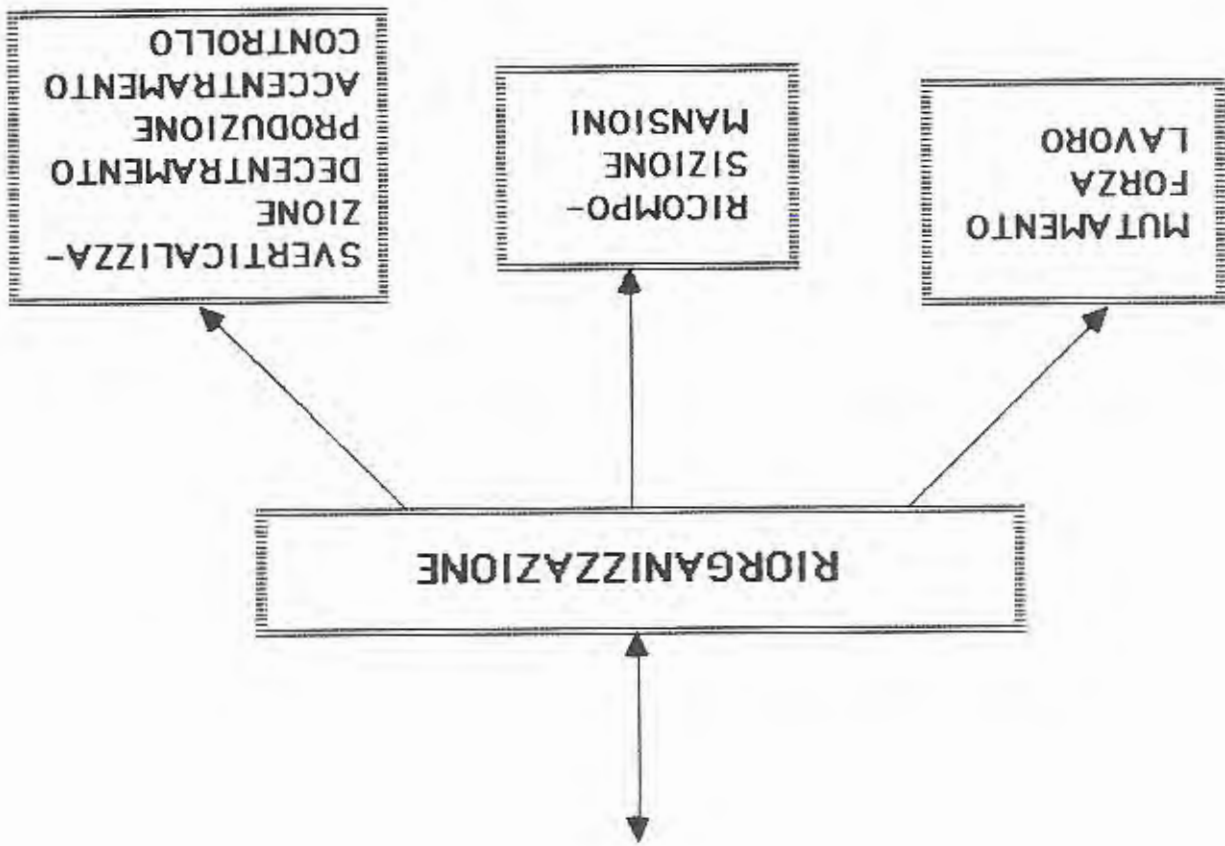


V. 1980 →

## RIORGANIZZAZIONE

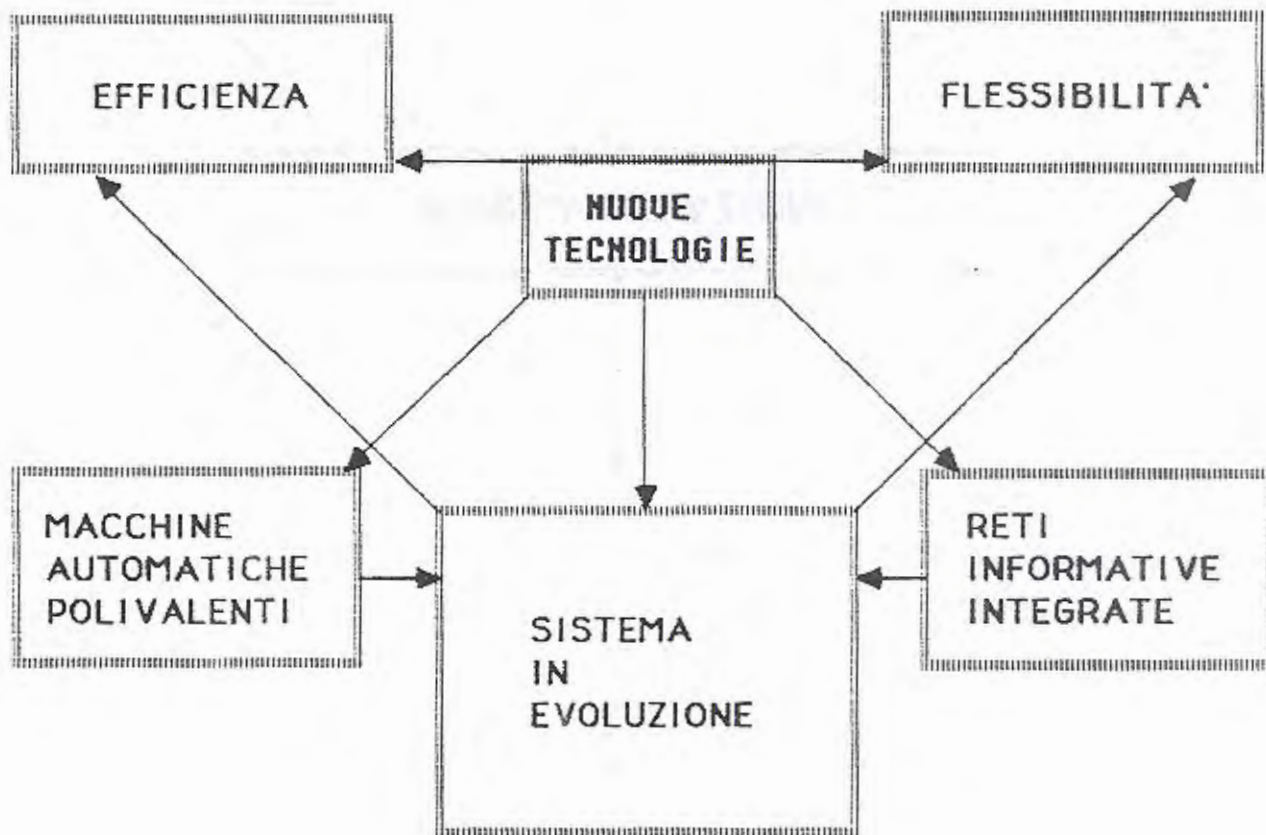
LE OPPORTUNITA' OFFERTE DALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA  
INDUCONO MUTAMENTI SEMPRE PIU' DIFFUSI ALL'INTERNO DEL  
SISTEMA AZIENDA





INPUT

OUTPUT



## MUTAMENTO DEL RUOLO DELL'ORGANIZZAZIONE NEI DIVERSI PERIODI STORICI

REPRESSIVO

TECNICO/MECCANICISTICO

GESTIONE DEL CONFLITTO SOCIALE

EFFICIENZA

INNOVAZIONE/PERVASIVITA'

## CARATTERISTICHE DELLA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE

NEI PERIODI CONSIDERATI DAL PUNTO DI VISTA DI:

TIPOLOGIA DI RISORSE

SKILL  
PROFESSIONALITA'

COLLOCAZIONE STRUTTURALE

AREE DI INTERVENTO

METODOLOGIE

1950 - 1967    ESPANSIONE

TIPOLOGIA DI RISORSE

SKILL	PRECISIONE NELL'OSSERVAZIONE CAPACITA' DI ANALISI TECNICA
PROFESSIONALITA'	INGEGNERI
COLLOCAZIONE STRUTTURALE	PRODUZIONE
AREE D'INTERVENTO	ODL IN FABBRICA DIVISIONE DEL LAVORO
METODOLOGIE	TEMPI E METODI JOB DESCRIPTION

1968 - 1972    CRISI SOCIALE

## TIPOLOGIA DI RISORSE

SKILL

C A P A C I T A '  
RELAZIONALE/EMPATICA

PROFESSIONALITA'

PSICOSOCIOLOGICA

COLLOCAZIONE STRUTTURALE

DIPENDENZA GERARCHICA DAL  
PERSONALE

AREE D'INTERVENTO

GESTIONE DEL CONFLITTO IN  
FABBRICA

MEDIAZIONE

METODOLOGIE

RICERCA/INTERVENTO:  
METODO SCIENTIFICO-COINVOL-  
GIMENTO DELL'OGGETTO  
ANALIZZATO  
ANALISI DEI BISOGNI  
APPROCCIO PARTECIPATIVO



## 1973 - 1979 CRISI ECONOMICA

## TIPOLOGIA DI RISORSE

SKILL	CAPACITA' ANALITICA IN SENSO QUANTITATIVO
PROFESSIONALITA'	ECONOMICA
COLLOCAZIONE STRUTTURALE	AFFRANCAMENTO GERARCHICO DAL PERSONALE (PARI GRADO SOTTO UNA DIREZIONE COMUNE) ACCOSTAMENTO A SI
AREE DI INTERVENTO	ALLONTANAMENTO DALLA PRODUZIONE  DIFFUSIONE SU PIU' AREE  ATTENZIONE A CDG  PRIMI INTERVENTI O.A. SUL LAVORO OPERATIVO, ORIENTATI ALL'EFFICIENZA
METODOLOGIA	TECNICHE DI VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'  USO DI METODOLOGIE SPECIFICHE PER OBIETTIVI

## 1980 - 1984 RIORGANIZZAZIONE

## TIPOLOGIA DI RISORSE

SKILL

VERSATILITA'

POLIVALENZA

CAPACITA' RELAZIONALE A  
TUTTI I LIVELLI

PLURALITA' DI CONOSCENZE

PROFESSIONALITA'

INTERDISCIPLINARE

COLLOCAZIONE STRUTTURALE

TENDENZIALMENTE ALTA  
DIREZIONE O PIANIFICAZIONE  
STRATEGICA

AREE DI INTERVENTO

O . A . NEL LAVORO  
PROFESSIONALE E MANAGERIALE  
ORIENTATA ALL'EFFICACIASPOSTAMENTO DAL SETTORE  
MANIFATTURIEPO AI SERVIZI

METODOLOGIE

MISURA DEL LAVORO

SISTEMI DI GESTIONE DELLE  
RISORSE UMANE

## TENDENZE EMERGENTI

FOCUS DELLA FUNZIONE SULLE VARIABILI ESTERNE ALL'AZIENDA (LOGISTICA, MARKETING, R&S, FINANZA); SUPPORTO ALLE SCELTE DI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

SPOSTAMENTO VERSO IL VERTICE AZIENDALE

CRESCENTE NECESSITA' DI COORDINARE RISORSE ESTERNE (CONSULENZA), CRESCENTE ESIGENZA DI CAPACITA' MANAGERIALI

RUOLO "PROFETICO" DI DIFFUSIONE DI UNA NUOVA CULTURA IMPRENDITORIALE

**ENICHEM  
PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI  
DELLE DOCENZE**

**MODULO 4**

**Le tecniche di analisi e  
riprogettazione  
organizzativa**

**SEMINARIO n. 21**

Tecniche di valutazione  
della produttività

(5-9 maggio 1986)

1986

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO           TECNICHE DI VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'  
                          TELOS

DOCENTE             ARTUSI

DATA                 6 MAGGIO 1986

CONTENUTI           SOCIETA' TELOS:  
                          . STORIA  
                          . AREE DI INTERVENTO  
                          . METODOLOGIA

TECNICHE:  
                          . PARAMETRAZIONE  
                          . ANALISI DEL VALORE  
                          . ZBB

SINTESI DI:         L. BAGNI

## SOCIETA' TELOS

## STORIA

## ORIGINE

1974 (8 PERSONE)

ATTUALE COSTITUZIONE 31 CONSULENTI (INGEGNERIA, ECONOMIA,  
SCIENZE POLITICHE,  
LEGGE)

+ ERGON: 8 PERSONE -- PERSONALE

+ SIST. INFORMATIVI: 6 PERSONE -- FAB-  
BRICA AUTOMATICA CIM

## MERCATO SERVITO

GRANDI AZIENDE MANUFATTURIERE, ENTI  
LOCALI, ASSICURAZIONI E AZIENDE DI  
SERVIZI ASSORBONO CIRCA IL 70% DEL  
LAVORO

## AREE DI INTERVENTO

TELOS SI OCCUPA SOPRATTUTTO DI:

RIPROGETTAZIONE DI STRUTTURE

MANAGEMENT AUDIT

LOGISTICA

PROGETTAZIONE DI SISTEMI E PIANIFICAZIONE E CONTROLLO  
DI GESTIONE

PROGETTAZIONE E DIAGNOSI SUI SISTEMI INFORMATIVI

E, DA PIU' DI RECENTE, ANCHE DI:

STRATEGIE

COMMERCIALE

MARKETING

IN PROSPETTIVA, E' PREVISTA UNA FORTE DOMANDA DI  
CONSULENZA NELL'AREA DELLA LOGISTICA

INOLTRE, MENTRE IN PASSATO LE RICHIESTE DI CONSULENZA  
ERANO VOLTE SOPRATTUTTO AD UN RECUPERO DI PRODUTTIVITA' E  
DI EFFICIENZA, SI RITIENE CHE NEI PROSSIMI ANNI SARA'  
NECESSARIO ESSERE IN GRADO DI FORNIRE UN SUPPORTO AD  
ATTIVITA' DI ESPANSIONE E DI CRESCITA DELLE AZIENDE



CAUSE CHE HANNO DETERMINATO LA DOMANDA DI CONSULENZA, IN SEGUITO ALLA QUALE TELOS HA SVILUPPATO LE PROPRIE METODOLOGIE:

FINE ANNI 70: INDUSTRIE POCO COMPETITIVE PER RAGIONI:

- **ENDOGENE** (RITARDO TECNOLOGICO, COSTO DEI PRODOTTI, VINCOLI LEGISLATIVI, INDEBITAMENTO...)
- **ESOGENE** (INFLAZIONE, CONTRAZIONE DELLA DOMANDA GLOBALE, CONCORRENZA...)

IL RISANAMENTO E' STATO OTTENUTO ATTRAVERSO:

SELEZIONE DEL PORTAFOGLIO AFFARI

INVESTIMENTI IN TECNOLOGIE

RIDUZIONE DEL PUNTO DI PAREGGIO

RIDUZIONE RISCHIO FINANZIARIO

## PRODUTTIVITA' DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

E' FUNZIONE DI ALCUNE DETERMINANTI:

QUELLE CHE SERVONO PER DEFINIRE UNO "STANDARD" DI FUNZIONAMENTO DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA:

- MACROSTRUTTURA
- ORGANIZZAZIONE OPERATIVA
- PROCEDURE
- TECNOLOGIA

QUELLA CHE INFLUISCE SULL'EFFICIENZA:

- "IMPEGNO" DEGLI ADDETTI

I VOLUMI DI ATTIVITA'

LA SCELTA DELLA METODOLOGIA DI INTERVENTO E' ESEGUITA IN FUNZIONE:

DEGLI OBIETTIVI DELL'INTERVENTO

DELLA PRESENZA O MENO DI STANDARDS

DEL CONTENUTO PIU' O MENO VINCOLATO O DISCREZIONALE DELLE ATTIVITA'

1. PARAMETRAZIONE

2. ANALISI DEL VALORE

3. ZBB

## I. PARAMETRAZIONE: LE FASI

A: INDIVIDUAZIONE DELL'ENTE ORGANIZZATIVO SULLA BASE DI OMOGENEITA' DI ATTIVITA'

B: INDIVIDUAZIONE DI OUTPUTS SIGNIFICATIVI PER IMPEGNO DI RISORSE

C: FORMALIZZAZIONE DEL PARAMETRO IN TERMINI NUMERICI

D: CONFRONTO DEL VALORE DEL PARAMETRO CON:

STANDARDS DEFINITI

VALORI STORICI DELLO STESSO ENTE O VALORI DI ENTI INTERNI OD ESTERNI ALL'AZIENDA

## 2. ANALISI DEL VALORE

SI BASA SU 3 PUNTI:

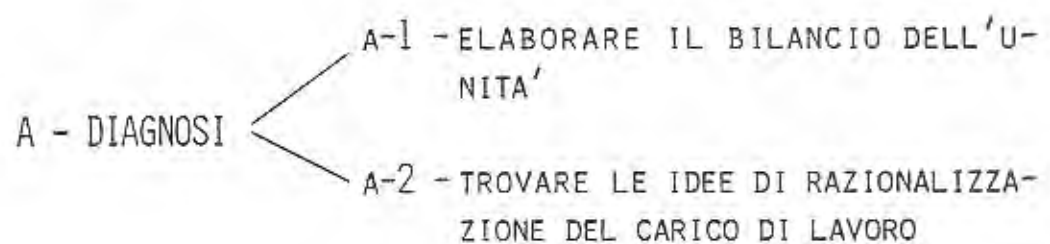
IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEL VALORE ATTRAVERSO  
L'INDIVIDUAZIONE DELLE FUNZIONI D'USO

VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI D'USO

SVILUPPO DI ALTERNATIVE

**CONCETTO BASE: IL VALORE = RAPPORTO TRA L'USO PER IL  
QUALE UN PRODOTTO E' STATO PROGETTATO E L SUO COSTO**

### LE FASI



B - VALUTAZIONE

### 3. ZBB - ZERO BASE BUDGET

ELIMINA LA "LOGICA INCREMENTALE" PER IL BUDGET

#### LE FASI

A: INDIVIDUAZIONE DELLE "UNITA' DI BASE"

B: DEFINIZIONE DELLE "MISSIONI"

C: DESCRIZIONE DEI "PRODOTTI"

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

SOCIETA' DI NOTEVOLI DIMENSIONI: FA RIFERIMENTO A METODI STANDARDIZZABILI (BANCA DATI)

SCARSA ATTENZIONE AGLI ASPETTI SOCIALI

ORIENTAMENTO DI TIPO TECNICO VERSO I PROBLEMI

ORIENTAMENTO A RISOLVERE PROBLEMI DI PRODUTTIVITA' E DI EFFICIENZA, PROBABILMENTE LEGATO ALLE ORIGINI DELLA SOCIETA'

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO           TECNICHE DI VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'  
TOUCHE ROSS

DOCENTE             STROCCHI

DATA                 7 MAGGIO 1986

CONTENUTI           ANALISI DELLA SOCIETA'  
- STORIA  
- AREA D'INTERVENTO  
- RISORSE UTILIZZATE  
- RAPPORTO CON LA COMMITTENZA  
- METODOLOGIE

INTERVENTI PER LA PRODUTTIVITA' DEGLI UFFICI

INTERVENTI SUI SISTEMI INFORMATIVI

CONFRONTO FINALE TRA T.R. E TELOS

SINTESI DI:         G. CAVELLINI



## TOUCHE ROSS

NASCITA FINE '800

GRANDE SVILUPPO TRA GLI ANNI '50 - '60

26.000 DIPENDENTI, 1600 NELLA CONSULENZA DI DIREZIONE

## TOUCHE ROSS ITALIA

EX SOCIETA' DI CONSULENZA DI MEDIOBANCA

· NEGLI ANNI '50 SI STACCA E DIVENTA PROGREDI

ASSOCIAZIONE CON TOUCHE ROSS

## AREE DI INTERVENTO

DEFINIZIONE DI STRUTTURE

CONTROLLO DEI COSTI

STUDI DI FATTIBILITA'

## AREE DI SVILUPPO FUTURO

CONTROLLO DEI COSTI E PRODUTTIVITA' DEL LAVORO D'UFFICIO  
NELLE AZIENDE BANCARIE ED ASSICURATIVE

## RISORSE UTILIZZATE

## QUALIFICHE:

CONSULENTE ASSISTENTE

CONSULENTE

MANAGER

PARTNER

DURATA MEDIA DI UN INTERVENTO: 6 MESI

RISORSE IMPIEGATE: DA 2 A 10 PERSONE

DIFFICOLTA' DI FARE FORMAZIONE DOVUTA ALL'APPROCCIO  
MULTIDISCIPLINARE → ASSUNZIONE DI PERSONE CON  
ESPERIENZA

POSSIBILITA' DI UTILIZZARE IL KNOW-HOW DELLA CASA MADRE  
MA CON CAUTELA

POSSIBILE RICORSO AD ALTRI CONSULENTI

## RAPPORTO CON LA COMMITENZA

COINVOLGIMENTO GLOBALE

RICHIESTA DI UN CAOPROGETTO AZIENDALE

OLTRE ALLA PROGETTAZIONE DEL SISTEMA POSSONO SEGUIRE ANCHEH INSTALLAZIONE E MANUTENZIONE

PERIODICI INCONTRI CON IL CLIENTE PER LA VERIFICA DELLO STATO DI AVANZAMENTO

**METODOLOGIE:****CARATTERISTICHE GENERALI:**

ORIENTAMENTO ALLA QUANTIFICAZIONE

RICERCA DI PARAMETRI VALIDI

UTILIZZO DI METODOLOGIE AD HOC PER IL PROBLEMA

MASSIMO COINVOLGIMENTO DELLA COMMITTENZA

**2 SETTORI CONSIDERATI:**

1. ORGANIZZAZIONE E PRODUTTIVITA' DEGLI UFFICI

2. FUNZIONE SISTEMA INFORMATIVO

## ORGANIZZAZIONE E PRODUTTIVITA' DEGLI UFFICI

### ALGORITMI MATEMATICI CON UTILIZZO DI PARAMETRI PER FARE CONFRONTI

**PREGI:** SCHEMA DI RIFERIMENTO, ANALISI RICHIESTE

**DIFETTI:** SI POSSONO PERDERE ASPETTI CRITICI

### TOP-DOWN DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI SI SCENDE AI SOTTOBIETTIVI PER FUNZIONE E SI DETERMINANO CONSEGUENTEMENTE LE STRUTTURE

**PREGI:** EFIFCACIA, VELOCITA' E SEMPLICITA'

**DIFETTI:** SI POSSONO DIMENTICARE DEI PARTICOLARI CHIAVE

### BOTTOM-UP SI STUDIA IL LAVORO NEGLI UFFICI E SI CERCA DI OTTIMIZZARE LE ATTIVITA'

**PREGI:** ADERENZA ALLA REALTA', EFFICIENZA

**DIFETTI:** POSSIBILITA' DI TRASCURARE L'EFFICACIA

## FUNZIONE SISTEMA INFORMATIVO

PACCHETTO DI ANALISI COSTITUITO DA UNA CHECK-LIST

INTERVISTA AI RESPONSABILI DEL SISTEMA INFORMATIVO

INTERVISTA AD UN CAMPIONE SIGNIFICATIVO DI UTENTI

ANALISI DI UN CAMPIONE SIGNIFICATIVO DEI PRODOTTI

## 7 PASSI DI ANALISI

1. STRATEGIA E PIANIFICAZIONE
2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA
3. METODOLOGIA DI SVILUPPO
4. EFFICACIA DELLE APPLICAZIONI
5. HARDWARE E SOFTWARE DI SISTEMA
6. PROCEDURE OPERATIVE E SICUREZZA
7. COSTO

## CONSIDERAZIONI FINALI

TOUCHE ROSS: MAGGIORE ATTENZIONE ALLE AZIENDE DI SERVIZI ED ALLE FUNZIONI DI SUPPORTO QUALI SISTEMI INFORMATIVI E CONTROLLO DI GESTIONE RISPETTO ALLA TELOS CHE APPARE PIU' ORIENTATA AI PROBLEMI DELLE AZIENDE MANIFATTURIERE

TOUCHE ROSS E TELOS: SCARSA ATTENZIONE AGLI ASPETTI SOCIALI. LE RISORSE DELLA TOUCHE ROSS SEMBRANO PERO' PIU' ATTENTE ANCHE PERCHE' PIU' SPECIALIZZATE

TELOS: DISPONIBILITA' DI UNA VASTA BANCA DATI PER CONFRONTI

TOUCHE ROSS: ANALISI PIU' APPROFONDITE E SPECIALIZZAZIONE NEI SISTEMI INFORMATIVI



**ENICHEM  
PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI  
DELLE DOCENZE**

**MODULO 4**

**Le tecniche di analisi e  
riprogettazione  
organizzativa**

**SEMINARIO n. 22**

Tecniche di valutazione  
della produttività

(12-16 maggio 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO           METODOLOGIA P.A.; RIDUZIONE COSTI INDIRETTI  
E MIGLIORAMENTO DI EFFICACIA

DOCENTE              PASSARDI

DATA                  12 MAGGIO 1986

CONTENUTI            , P.A.; ORIGINE, MERCATO SERVITO E RISORSE  
UTILIZZATE

, METODOLOGIA DI INTERVENTO CON  
L'ESEMPLIFICAZIONE DI UN INTERVENTO TIPO  
(GRUPPO DI LAVORO) E DI UNA METODOLOGIA  
PER IL CONTENIMENTO DEI COSTI DI OVERHEAD

SINTESI DI:          G. TORLAI

EXTENDED

ANALYST ORGANIZATION  
PROPERTY FORMATION

EXTENDED  
PROPERTY FORMATION  
ANALYST ORGANIZATION

PA INTERNATIONAL

MANAGEMENT AND TECHNOLOGY

EXTENDED  
PROPERTY FORMATION  
ANALYST ORGANIZATION

CONSULTING GROUP

EXTENDED  
PROPERTY FORMATION  
ANALYST ORGANIZATION

EXTENDED  
PROPERTY FORMATION  
ANALYST ORGANIZATION

## ORIGINE

INGHILTERRA, 1943

PER REINSERIRE I PROFUGHI NELL'INDUSTRIA

## SVILUPPO

PA E' SEMPRE CRESCIUTA NEL TEMPO, OGGI E' LA PIU' GRANDE SOCIETA' INTERNAZIONALE EUROPEA DI CONSULENZA, IL SERVIZIO OFFERTO E' DI ALTA QUALITA'

INIZIALMENTE PA SI OCCUPAVA DI R.U., ATTUALMENTE HA UNA GAMMA COMPLETA DI SERVIZI E R.U. RAPPRESENTA CIRCA IL 20% DEL FATTURATO

## MERCATO SERVITO

PA DISPONE DI UFFICI STABILI IN

EUROPA  
USA  
AUSTRALIA  
GIAPPONE  
SINGAPORE

E' LEADER IN INGHILTERRA

OPERA PER PROGETTO IN TUTTO IL MONDO (ESCLUSI U.R.S.S. E  
PAESI COLLEGATI)

RISORSE PA

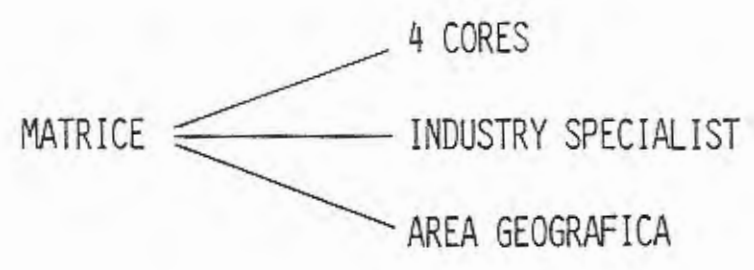
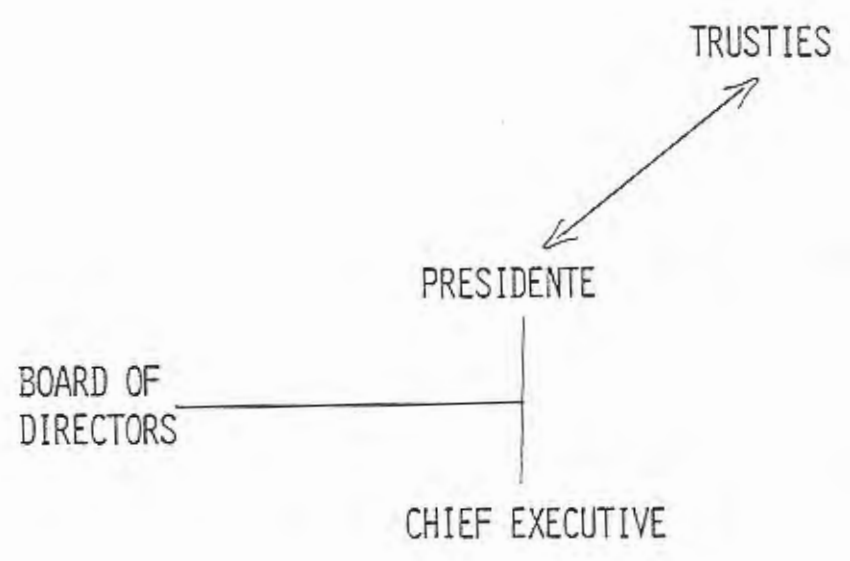
1300 PROFESSIONALS

700 ADMINISTRATIVE STAFF

90 OFFICES

IN 22 COUNTRIES

### STRUTTURA PA



TENDENZA ALL'ACCENTRAMENTO PER SOTTOLINEARE IL CARATTERE INTERNAZIONALE DI PA

## AREE DI INTERVENTO

PA MANAGEMENT CONSULTANCIES

PA TECHNOLOGY

PA COMPUTERS AND TELECOMMUNICATIONS

PA PERSONNEL SERVICES

## INDUSTRY SPECIALIST DIVISION

MANUFACTURING

OIL AND GAS

MINING

BANKING

INSURANCE

GOVERNMENT



## METODOLOGIA

D.O.E. (DEVELOPMENT OF ORGANISATION EFFECTIVENESS)

E' UN APPROCCIO PRATICO PER MIGLIORAMENTI DI LUNGO TERMINE CHE PRODUCE BENEFICI IMMEDIATI

SVILUPPARE UN PROCESSO PER TRATTARE PROBLEMI:

MASSIMO USO DELLE R.U.

APPRENDIMENTO DEL PROCESSO DI DIAGNOSTICARE LE CAUSE DEI PROBLEMI ED I MODI INNOVATIVI PER AFFRONTARLI

MIGLIOR ALLINEAMENTO DEI BISOGNI DEGLI INDIVIDUI E DEI GRUPPI A QUELLI DELL'ORGANIZZAZIONE

D.O.E.

I 5 LIVELLI DI CAMBIAMENTO

CAMBIO DI CONOSCENZE

CAMBIO DI ATTITUDINE

COMPORAMENTO INDIVIDUALE

COMPORAMENTO E PERFORMANCE DI GRUPPO

CAMBIAMENTO DELL'ORG/PERFORMANCE DELL'ORGANIZZAZIONE

O.C.R.: OVER HEAD COSTS REDUCTION

5 FASI DEL PROCESSO

IDENTIFICARE E VALUTARE OUTPUTS E SERVIZI

GENERARE E VALUTARE IDEE PER RIDUZIONE COSTI

APPROVARE PROPOSTE

PREPARARE UN PROGRAMMA DI IMPLEMENTAZIONE

IMPLEMENTARE IL PROGRAMMA

O.C.R.: OVER HEAD COSTS REDUCTION

5 FASI DEL PROCESSO

IDENTIFICARE E VALUTARE OUTPUTS E SERVIZI

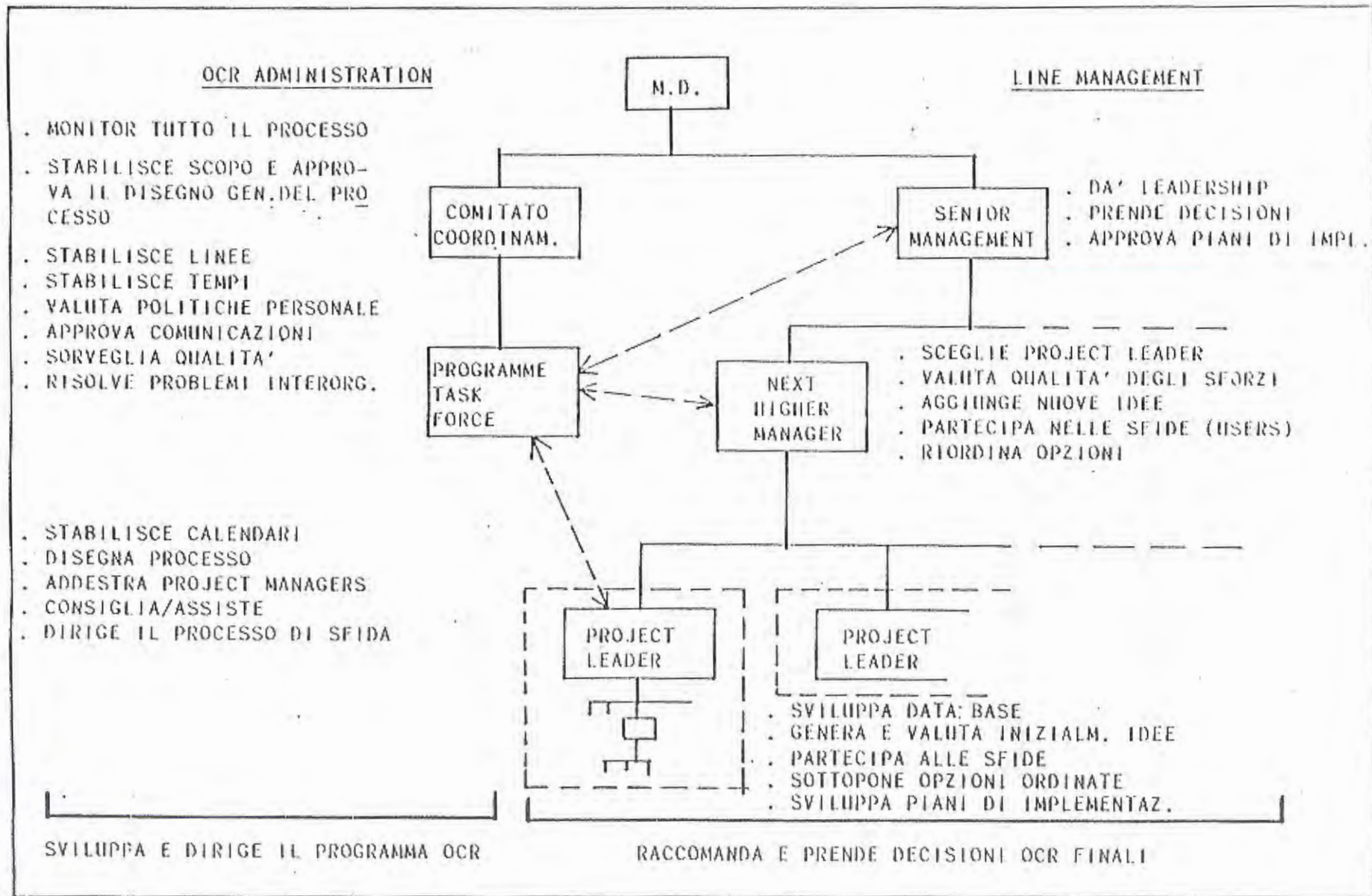
GENERARE E VALUTARE IDEE PER RIDUZIONE COSTI

APPROVARE PROPOSTE

PREPARARE UN PROGRAMMA DI IMPLEMENTAZIONE

IMPLEMENTARE IL PROGRAMMA

OCR ORGANIZZAZIONE



## APPROCCIO

**INVESTIGATIVO:** I CONSULENTI ESAMINANO OPPORTUNITA' ED IMPLICAZIONI PER CAMBIARE I COSTI DI OVERHEAD PRESENTANO RACCOMANDAZIONI ALL'APPROVAZIONE DEL MANAGEMENT

QUANDO?

- PREVISTI CAMBIAMENTI STRUTTURALI SIGNIFICATIVI
- OCCORRE VALUTARE COMPETENZE E RUOLI FUTURI
- SONO IMPORTANTI VELOCITA' E RISERVATEZZA
- NON E' VISTO IMPORTANTE IL COINVOLGIMENTO DEL MIDDLE M. DALL'INIZIO
- E' RICHIESTA UNA VALUTAZIONE RADICALE, INDIPENDENTE ED OBIETTIVA

**PARTECIPATIVO:** I CAMBIAMENTI POTENZIALI SONO CERCATI E PRESENTATI DAL MANAGEMENT

L'ESERCIZIO E' DIRETTO DAL TOP MANAGEMENT CON SUPPORTO E ADDESTRAMENTO DEI CONSULENTI

QUANDO?

- E' IMPORTANTE UN ALTO LIVELLO DI COMMITMENT ED ENTUSIASMO DEL MANAGEMENT
- C'E' UN BISOGNO SOSTANZIALE DI PRENDERE ESPERIENZA E COMPETENZE INTERNE
- E' VITALE INTRODURRE ECONOMIE CON MINIMA ANSIETA' E FRATTURA
- OCCORRE IMBRIGLIARE UN GRANDE RANGE DI OPZIONI PER ECONOMIE

VALUTAZIONE DEL RISCHIO  
SEVERITA' DELLE AVVERSE CONSEGUENZE

RISK MATRIX

		SEVERITA'			
		BASSA	MODERATA	SEVERA	ESTREMA
PROBABILITA'	ALTA	LOW	MEDIUM	HIGH	HIGH
	MODERATA	LOW	MEDIUM	MEDIUM	HIGH
	BASSA	LOW	LOW	MEDIUM	MEDIUM

SEVERITA'

IL GRADO DI REVERSIBILITA': DECISIONI IRREVERSIBILI AVRANNO UNA CLASSIFICAZIONE DI MAGGIOR SEVERITA'

IMPATTO SU PIU' DI UNA CATEGORIA DI CONSEGUENZE AVVERSE: SE IMPATTO E' SOSTANZIALE SI AVRA' UNA CLASSIFICAZIONE PIU' SEVERA

IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO: NELLO STADIO INIZIALE O DI RAPIDA CRESCITA LA SENSIBILITA' DELLE AVVERSE CONSEGUENZE E' MAGGIORE

## PRINCIPALI CARATTERISTICHE DI PA

R.U. OPERATIVE: SCARSA CONSIDERAZIONE

INTERNAZIONALITA'

ACCENTRAMENTO

PRAGMATISMO

SPECIALIZZAZIONE

INTERDISCIPLINARIETA'



ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO           METODOLOGIA ISEO: I CIRCOLI DI QUALITA'

DOCENTE             GUALTIERI

DATA                 13 MAGGIO 1986

CONTENUTI           CARATTERISTICHE, FUNZIONAMENTO ED OBIETTIVI  
DEI CIRCOLI DI QUALITA'

VANTAGGI E SVANTAGGI NELL'APPLICAZIONE IN  
AZIENDA DI TALI TECNICHE

SINTESI DI:         E. TEREZONI

LA ISEO

E' UNA DELLE PRIME SOCIETA' DI CONSULENZA ITALIANE (1958)

E' STATA FONDATA DA FRANCO ANGELI

INIZIALMENTE ERA CONCENTRATA SOLO NELLA FORMAZIONE E NELL'EDITORIA

DAL 1975, CON L'USCITA DI FRANCO ANGELI, LA PRESIDENZA PASSA A FRANCO GUALTIERI

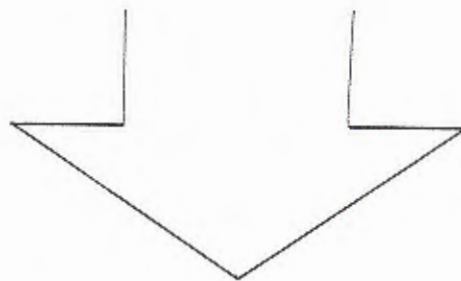
E' CONSOCIATA DELLA RIEKER E LICENZIATARIA ESCLUSIVA PER L'ITALIA DELLA Q.C.C. INC.

## BACKGROUND TEORICO

HUMAN RELATION (MAYO)

BEHAVIOURISTI (MC GREGOR, MASLOW, HERZBERG)

"IMPRESE ECCELLENTI" (OUCHI, PETERS E WATERMAN)



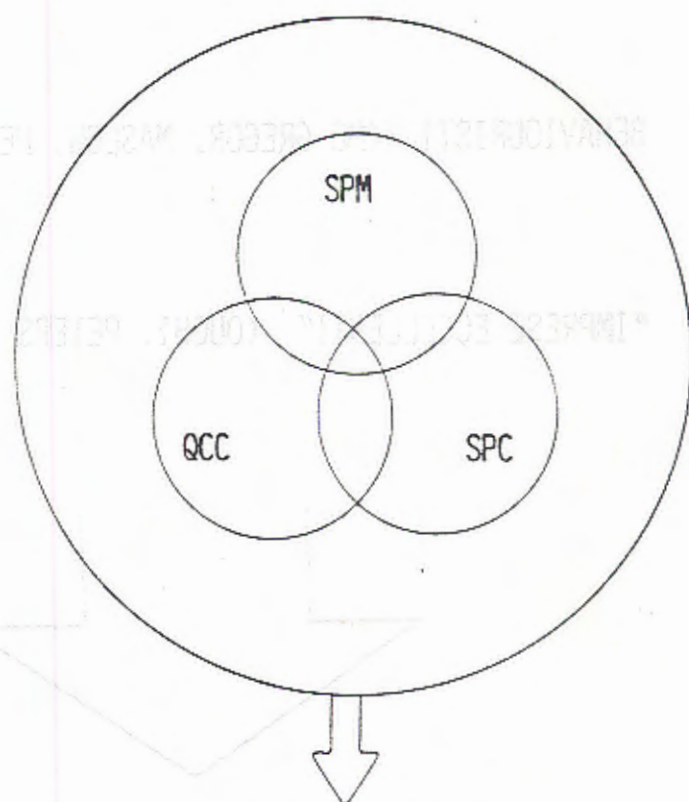
L'AZIENDA E' VISTA PRINCIPALMENTE COME

SOGGETTO SOCIALE

BACKGROUND THEORY

## LE TECNICHE

HUMAN RELATION (PAYD)



ECCELLENZA

L'ASPIRATA È VISTA PRINCIPALMENTE COME

OGGETTO SOCIALE

- . EFFICACIA
- . EFFICIENZA
- . COINVOLGIMENTO DEI MEMBRI

SPM = SYSTEMATIC PARTICIPATIVE MANAGEMENT

SPC = STATISTICAL PROCESS CONTROL

QCC = QUALITY CONTROL CIRCLES

## I QUALITY CONTROL CIRCLES (QCC)

SONO PICCOLI GRUPPI DI DIPENDENTI AZIENDALI CHE SI RIUNISCONO VOLONTARIAMENTE PER IDENTIFICARE, ANALIZZARE E PROPORRE SOLUZIONI PRATICHE AI PROBLEMI TECNICI O AMMINISTRATIVI DEL LORO SETTORE OPERATIVO

NUMERO COMPONENTI → 5 ÷ 10

FREQUENZA RIUNIONE → 1h LA SETTIMANA

TIPICAMENTE IN ORARIO DI LAVORO

## OBIETTIVI

- A. PERMETTERE AI MEMBRI DEI QCC DI DISCUTERE E RACCOMANDARE ALLA DIREZIONE DELL'AZIENDA SOLUZIONI RIGUARDANTI I PROBLEMI DEL CICLO DI PRODUZIONE
- B. MIGLIORARE LA QUALITA' DEL PRODOTTO
- AUMENTARE LA PRODUTTIVITA' SIA IN TERMINI QUANTITATIVI CHE QUALITATIVI
- INNOVARE I METODI E LE CONDIZIONI DI LAVORO
- C. MIGLIORARE I RAPPORTI E LA COMUNICAZIONE NEL GRUPPO (IN PARTICOLARE) E NELL'AZIENDA (IN GENERALE)
- D. ACCRESCERE LE CONOSCENZE DEL PERSONALE SUI METODI, LE TECNICHE E L'ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE IN FABBRICA
- E. CREARE UN CLIMA SOCIALE DI COLLABORAZIONE E SOLIDARIETA'

IN SINTESI I QCC HANNO

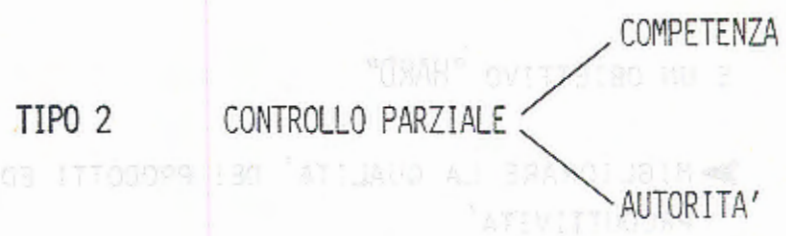
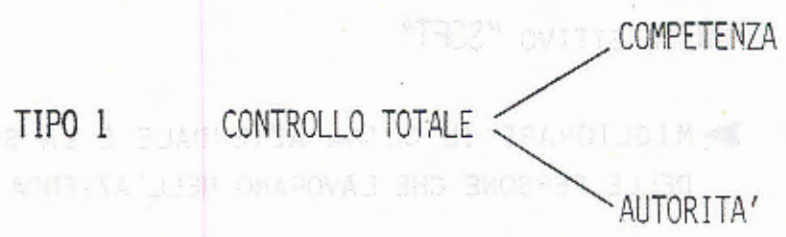
UN OBIETTIVO "SOFT"

- MIGLIORARE IL CLIMA AZIENDALE E LA SODDISFAZIONE DELLE PERSONE CHE LAVORANO NELL'AZIENDA

E UN OBIETTIVO "HARD"

- MIGLIORARE LA QUALITA' DEI PRODOTTI ED AUMENTARE LA PRODUTTIVITA'

### TIPI DI PROBLEMI



TIPO 3      NESSUN CONTROLLO

I QCC AFFRONTANO PROBLEMI DI TIPO 1 E DI TIPO 2



## I RUOLI

SONO RICHIESTE QUATTRO FIGURE CHIAVE

### ► IL COORDINATORE

SEGUE LE ATTIVITA' DEI QCC, SOSTIENE LE INIZIATIVE, OFFRE F/B, DA' RICONOSCIMENTI PER IL SUCCESSO DELL'ESPERIMENTO

### ► IL FACILITATORE

COSTITUISCE IL PUNTO FOCALE DI TUTTO IL PROGRAMMA ADDESTRANDO I PARTECIPANTI AI CIRCOLI, TENENDO I RAPPORTI CON LA DIREZIONE, SERVENDO COME INTERFACCIA TRA I DIVERSI CIRCOLI E TRA OGNUNO DI ESSI E LA DIREZIONE

### ► IL LEADER

PUR NON AVENDO NESSUNA AUTORITA' ALL'INTERNO DEL CIRCOLO, FUNGE DA ANIMATORE NELLE RIUNIONI GESTENDO LE DISCUSSIONI E RIASSUMENDO I RISULTATI

### ► I MEMBRI

PARTECIPANO ALLE RIUNIONI, IMPARANO AD UTILIZZARE LE TECNICHE, INDIVIDUANO I PROBLEMI E TROVANO LE SOLUZIONI

## IL "PROBLEM SOLVING"

E' IL PROCESSO-CHIAVE DEI QCC E' COMPOSTO DA SEI FASI:

1. IDENTIFICARE IL PROBLEMA

2. DEFINIRE IL PROBLEMA

3. INDAGARE SUL PROBLEMA

4. ANALIZZARE IL PROBLEMA

5. RISOLVERE IL PROBLEMA

6. ACCERTARE I RISULTATI

TALE PROCESSO E' SUPPORTATO DA DIVERSE TECNICHE:

BRAINSTORMING

PARETO

DIAGRAMMA CAUSE/EFFETTO (LISCA DI PESCE)

GRAFICI

ISTOGRAMMI

MODULI REGISTRAZIONE

PRESENTAZIONE AL MANAGEMENT

## VANTAGGI

CONSENTONO DI MIGLIORARE SIA IN TERMINI QUANTITATIVI CHE QUALITATIVI IL PRODOTTO

ACCRESCONO E SVILUPPANO IL LIVELLO DI PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI, IL LORO SPIRITO DI INIZIATIVA E LA LORO MOTIVAZIONE

RENDONO MENO FORMALI LE RELAZIONI TRA DIREZIONE E PERSONALE

COSTANO POCO

SOTTRAGGONO DETERMINATI PROBLEMI DI ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE ALLA DIREZIONE AZIENDALE

## I LIMITI

ESIGE UN PARTICOLARE CLIMA AZIENDALE E SOPRATTUTTO UNA FIDUCIA RECIPROCA

E' UNA TEORIA "IMPORTATA" E CHE RISENTE MOLTO IL CONTESTO CULTURALE NEL QUALE E' STATA ELABORATA

PUO' SIGNIFICARE UN "TRAVASO" DI RESPONSABILITA' DALLA DIREZIONE AI DIPENDENTI

PRESUPPONE CHE TUTTI I DIPENDENTI SI REALIZZINO NEL LAVORO E SI IDENTIFICHINO NEL SUCCESSO DELL'AZIENDA

PUO' RAPPRESENTARE UN ALIBI RISPETTO A CONCRETE AZIONI DI GESTIONE E RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	GRUPPI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA IN ENICHEM
DOCENTE	MICHELI
DATA	14 MAGGIO 1986
CONTENUTI	L'ORGANIZZAZIONE IN ATTO:  L'ESPERIENZA ITALSIDER NEGLI ANNI '60-'70-'80  DIVERSITA' DI CONTENUTI ED OBIETTIVI
SINTESI DI:	G. PISANI

DOTT. MICHELI - SOCIOLOGO

PRIMA '68 RICERCA

'68 - '70 IFAP

'70 ITALSIDER

OGGI RESP. ORG. LAV. ITALSIDER

GRUPPI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA



FASI STORICHE E TIPOLOGIE DI INTERVENTI ORGANIZZATIVI

ANNI '60

1) CARATTERISTICHE GENERALI

MUTAMENTI STRUTTURALI DELLA GRANDE INDUSTRIA ITALIANA

CONTESTO SOCIALE "RELATIVAMENTE" STABILE

2) ORGANIZZAZIONE

INTRODUZIONE DI SISTEMI DI NATURA NORMATIVO/DISCIPLINARE

L'ORG. ERA "INGEGNERE"

RIFERIMENTO ORGANIZZATIVO → POSTO LAVORO

PRODUTTIVITA' → TEMPI E METODI

APPROCCIO TAYLORISTICO → JOB EVALUATION

1) CARATTERISTICHE GENERALI

3) IN ITALSIDER (ILVA + OSCAR SINIGALLIA)

MUTAMENTI STRUTTURALI DELLA GRANDE INDUSTRIA ITALIANA

PASSAGGIO DA UN SISTEMA BUROCRATICO/PATERNALISTICO (ANNI '30), ALLA GRANDE IMPRESA ACCENTRATA DI TIPO AMERICANO

LO STABILIMENTO SINIGALLIA E' LA COPIA DI UN GEMELLO IN U.S.A.

ANCHE GLI ORGANIZZATORI VANNO IN U.S.A. PER APPRENDERE LE "REGOLE" E TRASFERIRLE IN ITALIA



ANNI '70

1) CARATTERISTICHE GENERALI

ELEVATA TURBOLENZA DEI SISTEMI ESTERNI ED INTERNI ALLE AZIENDE

RIGIDITA' DELL'INQUADRAMENTO UNICO

ROTTURA DEGLI SCHEMI DI GESTIONE (RIGIDI) SU CUI SI BASAVANO LE AZIENDE

NE DERIVA:

NECESSITA' DI DARE RISPOSTA - IN TEMPI BREVI - AI PROBLEMI CHE DI VOLTA IN VOLTA SI PRESENTAVANO

DA CUI

IMPRESE NON "PIANIFICATE" MA GUIDATE DAGLI EVENTI

2) ORGANIZZAZIONE

SI FA CARICO DEI PROBLEMI PER LA SOPRAVVIVENZA AZIENDALE

GESTISCE L'"EMERGENZA"

E' CARATTERIZZATA DA:

ACCENTO SOCIOLOGICO

HUMAN RELATIONS

FUNZIONE MORALE

AMBIENTE

E' TESA ALLA RICERCA DI:

PARTECIPAZIONE

CONSENSO

## 3) IN ITALSIDER

DAL POSTO DI LAVORO ALLA UNITA' OPERATIVA

FORTE OMOGENEITA' PROFESSIONALE

DIREZIONE COLLETTIVA

## PARTECIPAZIONE:

STRUMENTO DIAGNOSTICO-PROGETTUALE

STRUMENTO DI INFORMAZIONE/FORMAZIONE

STRUMENTO DI CONSENSO

## ESEMPIO

## OBIETTIVO:

GRUPPO DI LAVORO PER L'INTRODUZIONE DI TECNOLOGIE

GRUPPO DI LAVORO MISTO → TECNICI → 120

GRUPPO DI ANALISI MISTO → SQUADRE → 900

DURATA 2 ANNI

GIUGNO '75 - '77

DI FATTO

RITARDI TECNOLOGICI ENORMI

ANNI '80

1) CARATTERISTICHE GENERALI

EFFICACIA/EFFICIENZA

ORGANIZZAZIONE COME MEZZO PER IL RAGGIUNGIMENTO DEI FINI AZIENDALI

2) ORGANIZZAZIONE —————> MOMENTO DI PIANIFICAZIONE VERSO AZIENDE "PLANNED ORIENTED"

NE DERIVANO:

PROFILI ECONOMICO/TECNICI

INTERDISCIPLINARI

## 3) ITALSIDER

PROMISE → FATTORE CRITICO DI SUCCESSO

INFERIORE CONCORRENTI

POSSIBILITA' DI RISOLUZIONE:

C.I.M. ON LINE REAL TIME

PERMETTE DI SAPERE DOV'E' L'ORDINE DEL CLIENTE

## CONDIZIONI

## 1) APPROCCIO TECNOLOGICO

BOTTOM UP

D.B. DIFFUSI

SENSORI — SOFTWARE LEGGIBILI

DAL SOFTWARE FINO AL M.I.S.

## 2) APPROCCIO DECISIONALE

TOP DOWN

STRATEGIA → OBIETTIVI → DISEGNO STRUTTURALE → SOFTWARE

RUOLO DELL'ORG. PROPOSTO

A) COINVOLGIMENTO LAVORATORI → CONSENSO

B) INTRODUZIONE COORDINATORE

## ORGANIZZAZIONE DI FATTO

FINE '81 INCENTIVI BASATI SU

COSTANZA VOLUMI PROD.

INTRODUZIONE SISTEMA ON LINE

DIMINUIZIONE ORGANICI

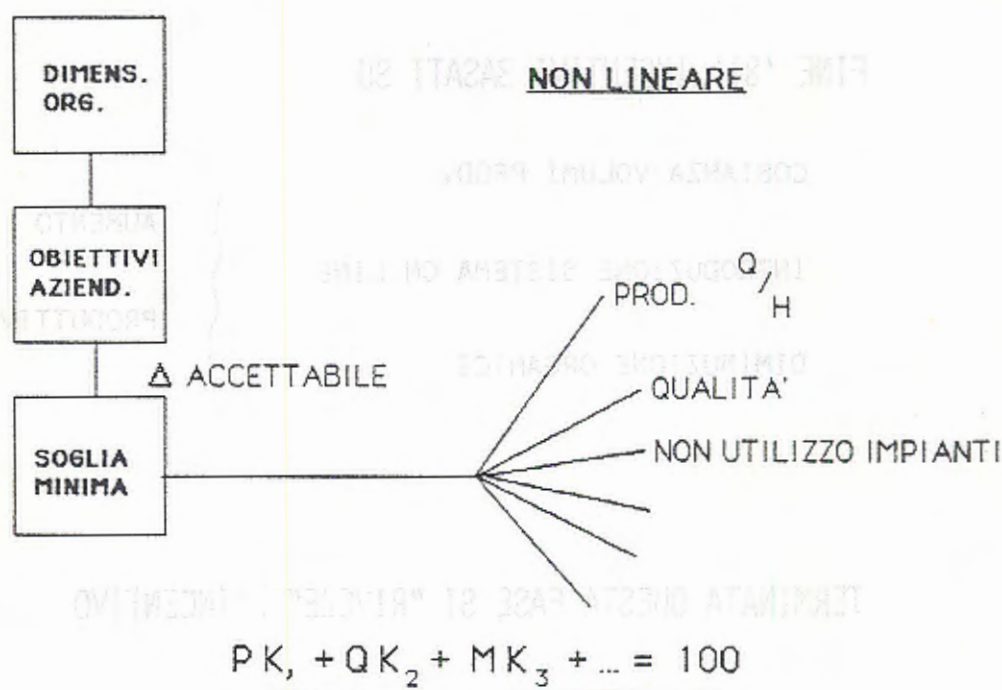
AUMENTO

PRODUTTIVITA'

TERMINATA QUESTA FASE SI "RIVEDE" L'INCENTIVO

COMPORTAMENTO SINGOLARE DEL SINDACATO CHE SI CARATTERIZZA  
SEMPRE PIU' COME SINDACATO DEGLI OCCUPATI

# INCENTIVO ITALSIDER



POICHE' L'OBIETTIVO AZIENDALE ERA UN VOLUME COSTANTE

$$P = \frac{Q}{H} = \frac{\bar{Q}}{H}$$

L'INCENTIVO HA SENSO SOLO SE - E NELLA MISURA IN CUI - SI INTRODUCE EFFICIENZA IN H, Q, u .....





GRUPPI DI PROGETTAZIONE ORG. DALLA RACCOLTA DEL CONSENSO  
PER LA SOPRAVVIVENZA A

TASK FORCE PER GLI OBIETTIVI E L'EFFICIENZA AZIENDALE

DIVERSITA' APPROCCIO

CONSULENZA/ESTERNO: RICETTA/METODO ALL PURPOSE

RISENTE - NEL MIGLIORE DEI CASI - DELLA FORMAZIONE  
ACCADEMICA E PROFESSIONALE O - PIU' BANALMENTE - E' UN  
IMBONITORE

DIRIGENTE/INTERNO: ATTENZIONE AL PROBLEMA DA RISOLVERE

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

MODIFICA DELL'ATTEGGIAMENTO REALE E NON SOLO FORMALE

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO           TECNICHE DI VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'  
CEGOS

DOCENTE             BUSACCA

DATA                 15 MAGGIO 1986

CONTENUTI           GRUPPO CEGOS:  
                      , STORIA / STRUTTURA / POLITICHE  
                      , METODOLOGIA  
                      , AREE DI INTERVENTO / PRODOTTI  
                      ANALISI DEL VALORE (A.V.):  
                      , EVOLUZIONE DEL METODO  
                      , OBIETTIVI ATTUALI  
                      , METODOLOGIA  
                      , FATTORI DI SUCCESSO

SINTESI DI:       M. P. CORRINE

IL GRUPPO CEGOS

ANALISI ORGANIZZATIVA  
PROGETTO PRELIMINARE

ORIGINI E FINALITA' ISTITUZIONALI

PRESENZA SUL MERCATO ATTUALE

TECNICHE DI PRODUZIONE E ORGANIZZATIVE

"PRODOTTI" OFFERTI

INDICAZIONI

AREE DI INTERVENTO

POLITICHE DI GOVERNO E STRATEGICHE

ANALISI  
DESCRIZIONE  
VALORI  
INDICAZIONI  
INDICAZIONI  
INDICAZIONI  
INDICAZIONI

INDICAZIONI

## ORIGINI E FINALITA' ISTITUZIONALI

NASCE NEL 1954 IN FRANCIA PER INIZIATIVA DI UN GRUPPO DI INDUSTRIALI

### MISSIONE:

PROGETTARE SISTEMI PER LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

### CONTESTO SOCIOECONOMICO

MERCATO IN SVILUPPO CON LE AZIENDE PIU' "SISTEMA CHIUSO" CHE "SISTEMA APERTO" E CON L'ORIENTAMENTO PREVALENTE AL PRODOTTO

PRESENZA SUL MERCATO ATTUALE

INTERNAZIONALITA' CON FULCRO IN FRANCIA

SOCIETA' IN:

EUROPA

AFRICA

AMERICA

MEDIO ORIENTE

**"PRODOTTI" OFFERTI**

MANAGEMENT CONSULTING

RICERCHE DI MERCATO

RICERCA E SELEZIONE PERSONALE

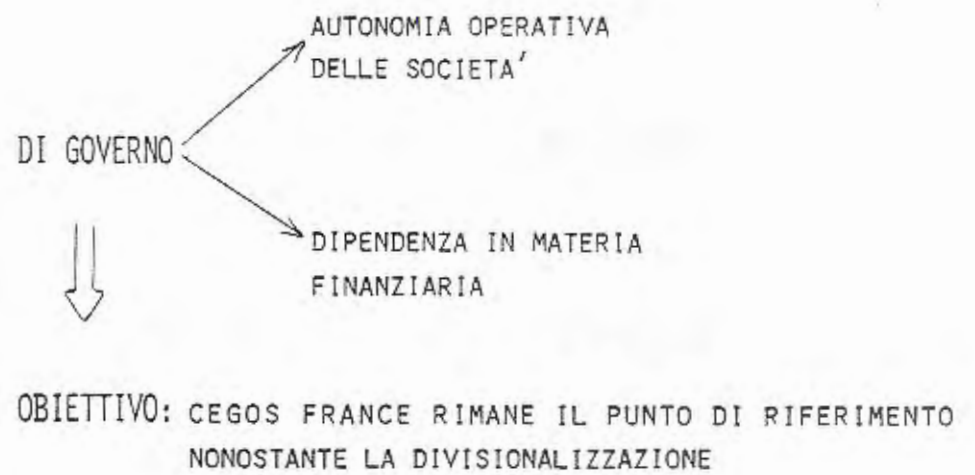
FORMAZIONE

SISTEMI EDP

**AREE DI INTERVENTO**

TUTTE LE AREE FUNZIONALI E DI STAFF

POLITICHE





## ETA CEGOS

FATTURATO 10 MILIARDI

PERSONALE: 11 CONSULENTI

3 ADDETTI AI SERVIZI

1 PRESIDENTE

1 AMMINISTRATORE DELEGATO

1 DIRETTORE GENERALE

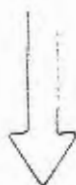
NON ESISTE QUASI LA FIGURA DEL JUNIOR, TUTTO IL PERSONALE  
HA ESPERIENZE PRECEDENTI

## OBIETTIVO DEGLI INTERVENTI:

PRODURRE, O MEGLIO AIUTARE, IL CAMBIAMENTO UTILE NELLE  
IMPRESE IN MODO CHE SIANO ADEGUATE AL MERCATO

ESTENSIONE DELLA LOGICA DEL MERCATO AGLI SCAMBI INTERNI  
DELL'AZIENDA

SIGNIFICA ESIGERE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA LA STESSA  
SEVERITA' CHE IMPONE IL MERCATO



RAGGIUNGIMENTO DELLA QUALITA' TOTALE

## APPROCCIO METODOLOGICO

SI HANNO TRE FASI:

PREPARAZIONE

SPERIMENTAZIONE

ATTUAZIONE

VEDIAMOLE DAL PUNTO DI VISTA DELL'AZIENDA E DA QUELLO DEL  
CONSULENTE

## PREPARAZIONE

## AZIENDA

- COSTITUZIONE DI
  - UN GRUPPO DI PILOTAGGIO
  - UN GRUPPO DI PROGETTO
- DEFINIZIONE OBIETTIVI

## CONSULENZA

- INDIVIDUAZIONE DELL'ANIMATORE
- RIUNIONI COL GRUPPO DI PILOTAGGIO

## SPERIMENTAZIONE

- ANALISI
- PROPOSTE DI INNOVAZIONE

- COORDINAMENTO E SUPPORTO
- CESSIONE DI KNOW HOW (ES. V.A.)

## ATTUAZIONE

- REALIZZAZIONE PROPOSTE

## L'ANALISI DEL VALORE

NASCE NEL 1948 IN AMERICA

IDEATORE: JOHN MILES

SOCIETA': GENERAL ELECTRIC

PROBLEMI DA RISOLVERE: INDUSTRIALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

NEL 1957 ARRIVA IN FRANCIA (CEGOS)

NEL 1962 ARRIVA IN ITALIA

AZIENDE ITALIANE IN CUI SI E' APPLICATA:

FIAT  
OLIVETTI  
PIRELLI  
BORLETTI

EVOLUZIONE A.V.

EVOLUZIONE A.V.

≈ ANNI 70

VALUE ENGINEERING

≈ ANNI 80

OVERHEAD VALUE ANALYSIS

VALUE MANAGEMENT

(TOTAL QUALITY CONTROL)

## ANALISI DEL VALORE

OBIETTIVO: ELIMINARE O RIDURRE I COSTI SUPERFLUI

I COSTI SUPERFLUI ESISTONO PER DIVERSE CAUSE:

CARENZA DI CONOSCENZA

INSUFFICIENZA DEI COLLEGAMENTI

MANCANZA DI TEMPO

LOGICA E METODO DI CONCEZIONI

COMPORAMENTO PSICOLOGICO

CARENZA SPIRITO D'INVENTIVA

TUTTE QUESTE CAUSE PORTANO AD UNA GESTIONE NON PIU' RAZIONALE DELL'IMPRESA ED ALLA CONGRUENTE NECESSITA' DI INTERVENIRE ELIMINANDOLE PER QUANTO POSSIBILE

V. A.

REDDITTIVITA' DELL'INTERVENTO

SCELTA GRUPPO DI STUDIO

ANALISI DEL PRODOTTO

INTERNO (COSTI)

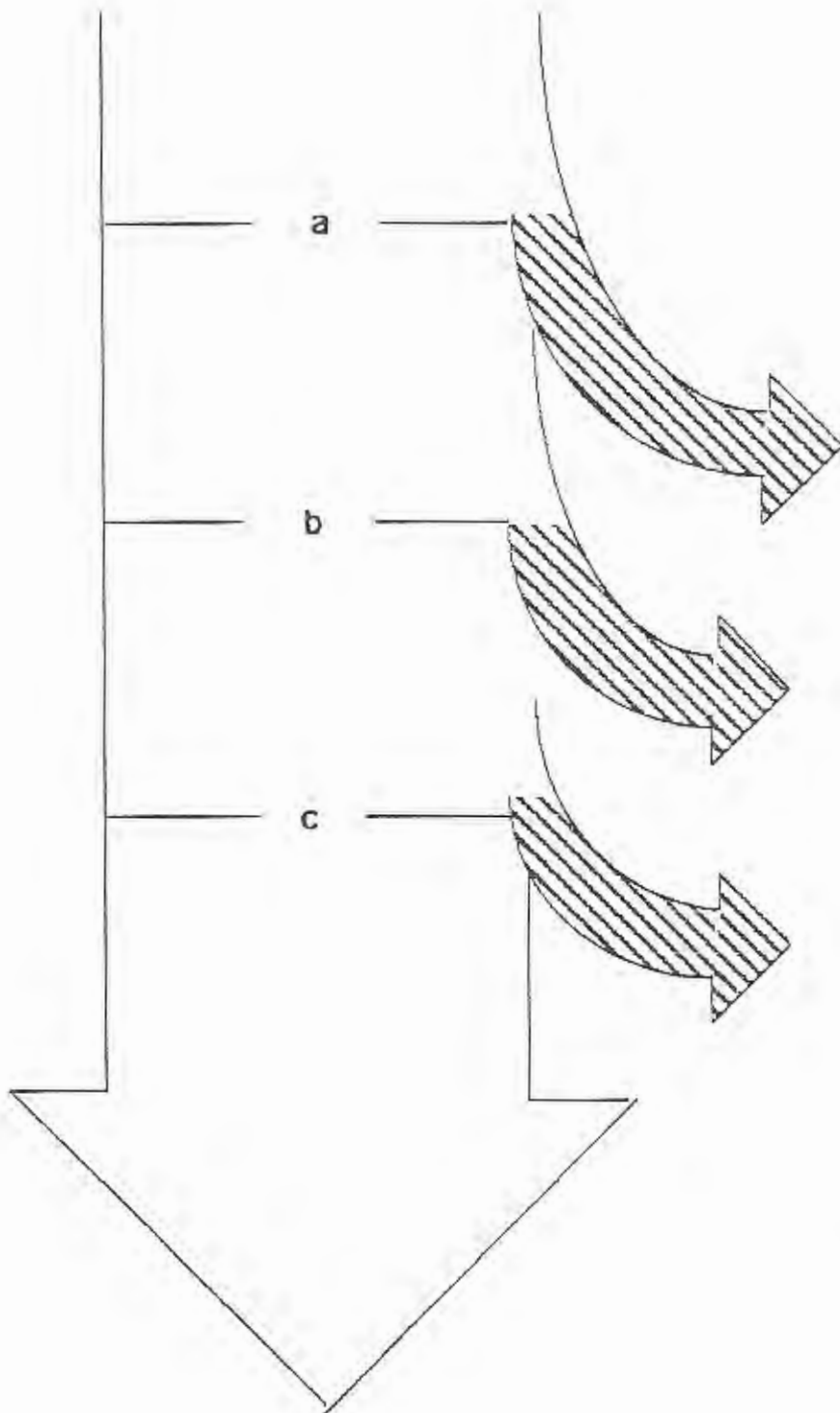
ESTERNO (ANALISI FUNZIONALE)

COSTRUZIONE DELL'ALBERO DELLE FUNZIONI

ASSEGNAZIONE, PER OGNI FUNZIONE, DEL SUO COSTO PRESUNTO  
NECESSARIO PER L'OTTENIMENTO DELLA FUNZIONE SISTEMAINDIVIDUAZIONE DELLE POSSIBILI ECONOMIE IN RELAZIONE ALLE  
FUNZIONI A MAGGIOR COSTO, A PIU' BASSO VALORE E DEI  
COMPONENTI A PIU' ALTO COSTO (BRAIN-STORMING)



## SELEZIONE DELLE PROPOSTE ORIGINATE NEL B.S.



- a. proposte di max accettabili
- b. proposte con validità economica
- c. proposte con validità tecnica

## ASPETTI POSITIVI DELL'APPROCCIO

LE SCELTE DEVONO ESSERE FATTE DA CHI POI LE REALIZZA

"LIBERTA' VIGILATA" DEL GRUPPO DI PROGETTO

STIMOLAZIONE DELLA CREATIVITA' INTERNA A SCAPITO DELLA  
"RICETTA" GIUSTA

ATTUAZIONE DI SOLUZIONI CONDIVISE PIUTTOSTO CHE IMPOSTE

L'OBIETTIVO CHE CI SI PONE DEVE ESSERE RAGGIUNGIBILE CON  
DIFFICOLTA' MA NON IMPOSSIBILE

IL CONSULENTE HA VIA VIA UN RUOLO MENO IMPORTANTE IN FASE  
DI IMPLEMENTAZIONE ED E' ASSENTE IN FASE DI ESECUZIONE

AVVIENE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA UNA SEDIMENTAZIONE  
CULTURALE CHE SARA' FOCAL PER I SUCCESSIVI CAMBIAMENTI

**ENICHEM  
PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI  
DELLE DOCENZE**

**MODULO 4**

**Le tecniche di analisi e  
riprogettazione  
organizzativa**

**SEMINARIO n. 23**

Tecniche di analisi e  
progettazione organizzativa  
orientata alla produttività

(19-23 maggio 1986)

1986

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO            LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA IN CRORA:  
                              METODOLOGIE DEI COSTI TRANSAZIONALI

DOCENTE              NACAMULLI

DATA                  19 MAGGIO 1986

CONTENUTI            MODELLO ORGANIZZAZIONE-MERCATO  
                              ESEMPI STRATEGIE ORGANIZZAZIONE MERCATO  
                              FORME ASSETTO ORGANIZZATIVO  
                              TRANSAZIONI E BLOCCHI DI TRANSAZIONI  
                              COSTI DI TRANSAZIONE

SINTESI DI:            F. SACCAROLA

ETHICS

ANALISI ORGANIZZAZIONE  
PROGETTO FORMAZIONE

ARGOMENTO  
MODELLO  
LA FORMAZIONE ORGANIZZATIVA IN CRISI:  
METODOLOGIE DEI COSTI TRANSAZIONALI

ORGANIZZAZIONE MERCATO

DOCENTE

19 marzo 1986

DATA

CONTENUTI  
MODELLO ORGANIZZAZIONE-MERCATO  
ESempi STRATEGIE ORGANIZZAZIONE MERCATO  
FORME ASSETTO ORGANIZZATIVO  
TRANSAZIONI E BLOCCHI DI TRANSAZIONI  
COSTI DI TRANSAZIONE

SVILUPPATO DA: , WILLIAMSON A YALE  
                  , UCLA

SINTESI DI: F. SACCAOLA

LO STUDIO DI QUESTO MODELLO ORGANIZZAZIONE MERCATO PRENDE ORIGINE DAL FATTO CHE IL MODELLO DI A.CHANDLER PER LA DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA E' TALVOLTA NON SODDISFACENTE

IL MODELLO STRATEGIA-STRUTTURA NON CONSIDERA INFATTI I "COSTI D'USO DELLA ORGANIZZAZIONE"

### STRATEGIA STRUTTURA

LO STUDIO DI QUESTO MODELLO ORGANIZZATIVO MERCATO PRENDE  
OPERAZIONE DAL FATTO CHE IL HANDLER PER LA  
DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA E' INVIATA NON SCORREVALE

OPERA UNA RIORGANIZZAZIONE INTERNA IN FUNZIONE  
DELL'AMBIENTE ESTERNO

### ORGANIZZAZIONE MERCATO

IL MODELLO STRATEGIA-STRUTTURA NON CONSIDERA INFATTI I  
COSTI D'USO DELLA ORGANIZZAZIONE

CONSIDERA ANCHE LE IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE

OVVERO: OLTRE ALLE STRATEGIE SI DEVE TENERE IN CONSIDERAZIONE ANCHE L'IMPATTO DEL CAMBIAMENTO

LE POSSIBILI SCELTE SONO:

MERCATO

GERARCHIA

BUROCRAZIA

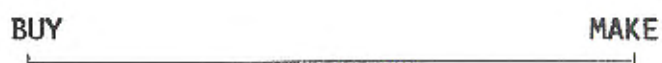
CLAN

IL MERCATO E' REGOLATO DAL PREZZO

LA GERARCHIA E' REGOLATA DA NORME



ESEMPIO:





ALCUNI ESEMPI DI STRATEGIE ORGANIZZAZIONE & MERCATO

STRATEGIE	CASI ESEMPLIFICATIVI
DEVERTICALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA	RIDUZIONE DEL PESO DELLA FUNZIONE PRODUZIONE E RINFORZO DELLA FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTO (BUY)
RIDEFINIZIONE DEI CONFINI ORGANIZZATIVI	LA FUNZIONE PERSONALE (SELEZIONE, FORMAZIONE, ETC.), RIEQUILIBRIO MAKE OR BUY
INCREMENTO/DECREMENTO/ RIDEFINIZIONE DEGLI APPALTI INTERNI	LA MANUTENZIONE, L'EDP, LA RISTORAZIONE
FRANCHISING	SETTORE ALBERGHIERO, DELLA RISTORAZIONE, SETTORE DELLA MODA
TERZIARIZZAZIONE ORGANIZZAZIONE	LE SOCIETA' DI PROGETTAZIONE

## LE FORME BASE DI "ASSETTO ORGANIZZATIVO"

FORME DI GOVERNO / CARATTERISTICHE	Collaborazione	Controllo	Informazioni	Costi di controllo distributivi	Costi informativi/ decisione
MERCATO	Reciprocità istantanea	Grande numero di concorrenti	Prezzi	=	=
GERARCHIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciprocità</li> <li>- Autorità legittimata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerarchia</li> <li>- Procedure</li> <li>- Sistemi di premi/punizioni</li> </ul>	Sistemi d'informazione e controllo	++	++
COLLETTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciprocità</li> <li>- Fiducia</li> <li>- Valori, riti e miti condivisi</li> </ul>	Inclusione/ esclusione	Tradizioni	++++	++++

<p>COFFETTO</p>	<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	<p>LE UNITA' BASE DI ANALISI/INTERVENTO: LE TRANSAZIONI E I BLOCCHI DI TRANSAZIONI</p>
	<p>TRANSAZIONE:</p>	<p>TRASFERIMENTO DI UN BENE O SERVIZIO ATTRAVERSO UN'INTERFACCIA TECNOLOGICAMENTE SEPARABILE (WILLIAMSON)</p>	
	<p>BLOCCHI DI TRANSAZIONI:</p>	<p>INSIEME DI TRANSAZIONI OMOGENEE RISPETTO A: INCERTEZZA/COMPLESSITA', INVESTIMENTO SPECIFICO, LONGEVITA', INTERDIPENDENZA, VAGHEZZA</p>	
<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	
<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	<p>CONFEZIONE - ASIO - FLORENTINO - BISCOTTI</p>	<p>8.</p>

TE LORME BYSE DI V22ELLO 08CVMISSZILLO.

# SCHEMI DI ANALISI DI INTERVENTO

<b>BASSA</b>	<b>MERCATO</b>		
<b>MEDIA</b>		<b>GERARCHIA</b>	<b>COLLABORAZ.</b>
<b>ALTA</b>			<b>COLLETTIVO</b>

**FEED-BACK**

**COSTI DI TRANSAZIONE LEGATI AL NUMERO  
DI IMPRESE DA COORDINARE**

(Relazione non lineare)

		<b><u>N° DI IMPRESE INTERDIPENDENTI</u></b>		
		<b>BASSO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
<b>MECCANISMI DI COORDINA- MENTO</b>		CdA INCROCIATI	FUSIONI JOINT VENTURES	STRUTTURE FORMALI MA DECENTRATE
		RELAZIONI INFORMALI		FORME MISTE (es. Fran- Consorti)

FORME INTERMEDIE

JOINT VENTURE

GRUPPI FINANZIARI

FRANCHISING

PARTECIPAZIONI INCROCIATE C.D.A.

CARTELLI

ASSOCIAZIONI/CONSORZI

## SVANTAGGI MERCATO:

AUMENTA COSTI DECISIONE

COSTI CONTROLLO SCAMBIO (TRANSAZIONE)

## ORGANIZZAZIONE INTERNA

## VANTAGGI

AUTORITA'

CONTROLLO GERARCHICO

COMUNICAZIONE ED INFORMAZIONE MIGLIORE

MIGLIORE PROCESSO DECISIONALE

INTEGRAZIONE CULTURALE STRUTTURA

## SVANTAGGI

PERDITA CONTROLLO

SOVRACCARICO ORGANI DECISIONALI

OBIETTIVI AZIENDALI/INDIVIDUO

SCLEROTICITA' PROGRAMMI

RIGIDITA' STRUTTURE (CAUSA COSTI CAMB.)

## MERCATO o ORGANIZZAZIONE?

LA SCELTA DEVE **MINIMIZZARE** I COSTI DI TRANSAZIONE (COSTI D'USO DELL'ORGANIZZAZIONE)

I FATTORI DA CONSIDERARE SONO UNA VENTINA



## IN SINTESI

## A. LA DEFINIZIONE DEI CONFINI EFFICIENTI D'IMPRESA

E' FUNZIONE: DEL "CUORE" TECNOLOGICO  
DELL'IMPRESA

DELLA STRUTTURA DEI COSTI DI  
TRANSAZIONE

DELLA STRUTTURA DEI COSTI DI  
PRODUZIONE

HA COME OBIETTIVO: LA MASSIMIZZAZIONE  
DELL'EFFICIENZA, MINIMIZZANDO LA  
SOMMA DEI COSTI DI TRANSAZIONE E  
DEI COSTI DI PRODUZIONE

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	IL METODO DELLE CONGRUENZE ORGANIZZATIVE
DOCENTE	B. MAGGI
DATA	22 MAGGIO 1986
CONTENUTI	I PRESUPPOSTI TEORICI DEL METODO IL METODO COME STRUMENTO DI ANALISI IL METODO COME STRUMENTO DI RIPROGETTAZIONE
SINTESI DI:	C. MARTINELLI

## IL METODO DELLE CONGRUENZE ORGANIZZATIVE

**PRESUPPOSTO TEORICO:** E' LA TEORIA DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA, SECONDO LA QUALE L'ORGANIZZAZIONE E' UN SISTEMA COERENTE CHE RISULTA DALLE SCELTE DI ARTICOLAZIONE DI ATTIVITA' E CONOSCENZE NECESSARIE PER SVOLGERE, A FRONTE DI UN OBIETTIVO PREFISSATO



L'ANALISI CONNESSA A TALE METODO MIRA QUINDI A VALUTARE LA COERENZA INTERNA DEL SISTEMA, OSSIA TRA

STRUTTURA DELLE ATTIVITA' → TECNICHE/COMPITI/ISTRUZIONI

TENENDO PRESENTE CHE TALI COMPONENTI DELLA STRUTTURA SONO COMUNQUE FRUTTO DI SCELTE, E NON DATI OGGETTIVAMENTE IMMUTABILI, E POSSONO PERCIO' SEMPRE VENIR MESSE IN DISCUSSIONE E CAMBIATE

## IL METODO DELLE CONGRUENZE ORGANIZZATIVE COME STRUMENTO DI ANALISI

### PASSI DELL'ANALISI:

INDIVIDUA L'UNITA' DA ANALIZZARE (DEFINIZIONE DELL'OGGETTO

NE SUDDIVIDE IL PROCESSO IN ATTIVITA' E FASI, CON UN LIVELLO DI DETTAGLIO CHE VIENE SCELTO SULLA BASE DEGLI OBIETTIVI CHE L'ANALISI SI PREFIGGE

STRUTTURA I DATI RILEVATI MEDIANTE OSSERVAZIONE DIRETTA, INTERVISTE MIRATE, ESAME DI DOCUMENTI, ETC., NEL MODO CHE SEGUE

## ATTIVITA'

TCC	ICC	TK
fasì	persone	conoscenze
CHE COSA FA	CHI FA CON CHE MODALITA' CON CHE TEMPI/ /SEQUENZA	CON QUALI CONO- SCENZE
PROCESSO	MODALITA' DI INTE- RAZIONE TRA LE PERSONE	"CULTURA" TECNI- CA AZIENDALE
DESCRIZIONE COMPLETA DI UNA SINGOLA FASE DELL'ATTIVITA'		

TCC = TASK'S COORDINATION AND CONTROL

ICC = INDIVIDUAL'S COORDINATION AND CONTROL

TK = TASK KNOWLEDGE

- NELLA COLONNA TCC SI ELENCAANO LE FASI DELL'ATTIVITA' IN ANALISI, LETTA VERTICALMENTE, LA COLONNA DA' LA DESCRIZIONE COMPLETA DEL PROCESSO.
- NELLA COLONNA ICC SI INDICANO I SOGGETTI, LE MODALITA' (STRUMENTI, ETC.), I TEMPI DELLE LAVORAZIONI (IN PARALLELO/IN SEQUENZA, VELOCITA' DELL'ESECUZIONE, ETC.); LA LETTURA DELLA COLONNA IN VERTICALE DESCRIVE LE MODALITA' DI INTERAZIONE/AZIONE DEL SISTEMA PER QUEL CERTO PROCESSO.
- LA COLONNA TK DA' PER OGNI SINGOLO COMPITO, LE CONOSCENZE TECNICHE NECESSARIE PER PORTARE A COMPIMENTO L'INTERA ATTIVITA'. LEGGENDO IN ORIZZONTALE LA TABELLA, SI HA LA DESCRIZIONE COMPLETA DI CIASCUNA FASE DEL PROCESSO

SEGUE L'INTERPRETAZIONE, CHE ENUCELA

1. LE CARATTERISTICHE SALIENTI DELL'ATTIVITA'
2. EVENTUALI INCONGRUENZE DEL SISTEMA

QUESTE INCONGRUENZE COSTITUISCONO ULTERIORI FORME DI COSTRIZIONE PER CHI DEVE OPERARE NEI MODI EVIDENZIATI, CHE SI AGGIUNGONO ALLE COSTRIZIONI COMUNQUE PRESENTI NEL LAVORO ORGANIZZATO. LA DESCRIZIONE DELL'ATTIVITA' PUO' PERCIO' ESSERE COMPLETATA COME SEGUE:

TCC	ICC	TK	COSTRITTIVITA'	DANNI	RISCHI

NEGLI ESEMPI PORTATI A LEZIONE, DANNI E RISCHI ERANO RIFERITI AL BENESSERE PSICOFISICO DEGLI OPERATORI; MA E' POSSIBILE LEGGERE GLI ELEMENTI DI COSTRITTIVITA' COME DISOTTIMIZZAZIONI ORGANIZZATIVE E DANNI E RISCHI COME FATTORI CHE POSSONO DANNEGGIARE O METTERE IN CRISI IL SISTEMA

DEFINIZIONE DELLE CRITICITA' PRIORITARIE

LO STESSO STRUMENTO COSTITUISCE INOLTRE UNA BASE PER LA RIPROGETTAZIONE, IN QUANTO

INDIVIDUANDO PUNTI CRITICI IN TERMINI DI CONGRUENZA DA' UNA PRIMA INDICAZIONE SULLE AREE E LE MODALITA' DI INTERVENTO (RISTABILIRE CONGRUENZE)

FORNISCE UNA INTELAIATURA LOGICA (ATTIVITA' - MODALITA' - CONOSCENZE) SULLA QUALE RIDISEGNARE LA STRUTTURA

CONSENTE DI CONFRONTARE STRUTTURE ALTERNATIVE, VALUTANDO I RISPETTIVI GRADI DI CONGRUENZA ED EVIDENZIANDO LE RIPERCUSSIONI CHE I SINGOLI INTERVENTI ORGANIZZATIVI HANNO SU TUTTO IL SISTEMA

---

NB. CARATTERIZZANO QUALITATIVAMENTE IL METODO, DIFFERENZIANDOLO DA ALTRI:

- 1) L'IMPOSTAZIONE DI FONDO, SECONDO LA QUALE TUTTO E' FRUTTO DI SCELTE, PERCIO' PUO' SEMPRE ESSERE RIMESSO IN DISCUSSIONE. NON ESISTONO ELEMENTI DEL SISTEMA CHE SIANO "INTOCCABILI"
- 2) LA GLOBALITA' DELL'OBIETTIVO A CUI L'AZIONE ORGANIZZATIVA TENDE. L'UOMO E IL SUO BENESSERE PSICOFISICO SONO FINI CHE HANNO LA STESSA DIGNITA' DELLA REALIZZAZIONE DI PROFITTI; E' POSSIBILE ACCENTUARE QUEST'ULTIMO ELEMENTO NELL'ANALISI E NELLA SUA PRESENTAZIONE AD UNA EVENTUALE COMMITTENZA, MA RIDURNE L'OBIETTIVO AL SOLO ASPETTO ECONOMICO SIGNIFICA SNATURARE IL METODO STESSO E LA TEORIA CHE LO SOTTENDE