

ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

SINTESI
DELLE DOCENZE

MODULO 2

L'azienda: strutture,
funzionamento, governo

SEMINARIO n. 4

L'azienda come sistema
tecnologico

(7-10 gennaio 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO INDUSTRIA CHIMICA: DEFINIZIONE, TIPOLOGIE,
 CAMPI DI ATTIVITA'

DOCENTE R.GALLI

DATA 7 GENNAIO 1986

CONTENUTI - BISOGNI DELL'UOMO
 - DEFINIZIONE INDUSTRIA CHIMICA
 - SISTEMA ECONOMICO/PRODUTTIVO
 - DIVERSIFICAZIONE
 - CAMPI DI ATTIVITA' DELL'INDUSTRIA CHIMICA
 - STRUTTURA FONDAMENTALE DELL'INDUSTRIA
 CHIMICA
 - TIPOLOGIA PRODOTTI - MATRICE DI KHINE

SINTESI DI: F. RICCI

INDUSTRIA CHIMICA

DEFINIZIONE INDUSTRIA CHIMICA: CLASSIFICAZIONE, CAMPI DI ATTIVITA', TIPOLOGIA DEI PRODOTTI

1' CONCETTO INTRODOTTO:

SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO COME PONTE FRA LE RISORSE NATURALI E BISOGNI FINALI DELL'UOMO;
OPERA LA TRASFORMAZIONE DELLE RISORSE IN BENI E SERVIZI

BISOGNI UMANI: 3 CATEGORIE:

- 1) VITALI SENSO STRETTO = VITTO, ABITAZIONE, SALUTE, ABBIGLIAMENTO
- 2) VITALI = MOBILITA', CULTURA, DIVERTIMENTO
- 3) INTERPERSONALI = GIUSTIZIA E LA SICUREZZA

SERVIZI CHE SODDISFANO I BISOGNI FINALI:

PRIVATO (INDUSTRIA - COMM.)
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

CONSIDERAZIONE

PIU' BISOGNI SONO VITALI IN SENSO STRETTO, MENO SONO FLESSIBILI E COMPRIMIBILI

RISORSE NATURALI:

LITOSFERA, IDROSFERA, ATMOSFERA, SUOLO, CLIMA,
 AMBIENTE

CAUSE DI VARIAZIONE DI DISPONIBILITA' E PREZZI:

FISICHE (SCOPERTE, ESAURIMENTO)
 TECNOLOGICHE (NUOVI PROCESSI, NUOVI PRODOTTI)
 POLITICHE (OPEC)

CONSIDERAZIONE

VARIANDO NEL TEMPO SIA I BISOGNI UMANI (MOTIVI DI
 DEMOGRAFIA, CULTURA, ECONOMIA) SIA LE RISORSE NATURALI
 —————> IL SISTEMA ECON.PRODUTTIVO E' UN SISTEMA IN
 CONTINUA EVOLUZIONE ED ASSESTAMENTO.

IL SISTEMA PRODUTTIVO SI DIVIDE IN:

PRIMARIO (ESTRAZIONE RIS. NAT., PRODUZIONE MATERIE
 PRIME —————> ATTRAVERSO ATTIVITA' MINERARIE, AGRICOLE,
 ALLEVAMENTO CACCIA E PESCA)

SECONDARIO (TRASFORMAZIONE MATERIE PRIME IN BENI —————>
 ATTRAVERSO L'INDUSTRIA)

TERZIARIO (ASSICURA SERVIZI PER SIST.PRIMARIO E
 SECONDARIO: COMMERCIO, POSTE, TELECOMUNICAZIONI,
 BANCHE, ETC.)

CONSIDERAZIONE

I.C. FA POCHI PRODOTTI PER USO SODDISFAZIONE DIRETTA
 BISOGNI UMANI, LA QUASI TOTALITA' SERVE ALTRE INDUSTRIE
 DI TRASFORMAZIONE

DEFINIZIONE DI INDUSTRIA CHIMICA

INDUSTRIA DELLE REAZIONI CHIMICHE E DELLE TRASFORMAZIONI MOLECOLARI

CONFINI: A MONTE

IND. PETROLIFERA (PETROLIO \rightarrow VN \rightarrow OLEFINE \rightarrow
 AROMATICI)
 IND. CARBONIFERA (CARBONE \rightarrow COKE \rightarrow AROMATICI)
 IND. MINERARIA (K, P, METALLI)
 MARE (NaCl, MgBr₂, F)
 ARIA (N₂, O₂)

A VALLE

UTENZA (AGRICOLTURA, INDUSTRIA, SERVIZI, CONSUMATORI)

CONSIDERAZIONI

IND. CHIM. = SISTEMA PIU' INTERRELATO NEL SISTEMA ECONOMICO, PERCHE' SERVE TUTTE LE ALTRE ATTIVITA' (ELEVATO "RANGE" DI INTERLOCUTORI) \rightarrow DI QUI LE DIFFICOLTA' DI OPERARE NEL CAMPO DELLA I.C.
 ULTERIORE DIFFICOLTA' \rightarrow ELEVATO NUMERO DI PRODOTTI

CONCETTO DI DIVERSIFICAZIONE

ALLARGAMENTO O VARIAZIONE DI ATTIVITA' DI UNA AZIENDA

ESISTONO DIVERSI LIVELLI DI DIVERSIFICAZIONE, A SECONDA DI DOVE VIENE APPLICATA:

- 1) INT. SOTTOSETTORE:
- 2) INT. SETTORE:
- 3) ESTERNO SETTORE:

NOTE DA FARE

CI SONO SETTORI INDUSTRIALI CHE OPERANO CON PROCESSI CHIMICI MA NON FANNO PARTE I.C.

NELL'INDUSTRIA CHIMICA NON ESCLUSIVAMENTE PROCESSI CHIMICI MA ANCHE FISICI E BIOLOGICI

NON TUTTE LE I.C. OPERANO SU REAZIONI (FORMULAZIONI)

I.C. TENDONO AD INTEGRARSI A MONTE (ES. MONTEDISON → RAFFIN.) ED A VALLE (INDUSTRIE UTILIZZATRICI) → INTEGRAZIONE A VALLE NEL CASO CHE 1) NON ESISTA UN MERCATO UTILIZZATORE TECNICAMENTE QUALIFICATO; 2) VASTO IL MERCATO DEGLI UTILIZZATORI

NELL'AMBITO DELL'AZIENDA CHIMICA E' BENE AVERE LE NECESSARIE COMPETENZE PER CONCEPIRE LE ESIGENZE DELL'UTENZA (ESEMPIO: INDUSTRIA PESTICIDI → OCCORRONO AGRARIO, LO ZOOTECNICO)

GRADI DI DIVERSIFICAZIONE

- 1) POLIETILENE → PVC
- 2) PLASTICHE → FERTILIZZANTI
- 3) CHIMICA → METALLURGIA

MOTIVAZIONI DELLA DIVERSIFICAZIONE

VALORIZZAZIONE DI MATERIE PRIME E PRODOTTI (CONTINUA ESTENSIONE NELL'AMBITO DELL'ALBERO CHIMICO)

ACCENNO ALLA TENDENZA PER LA COSTITUZIONE DI POLI INDUSTRIALI INTEGRATI → TOTALE UTILIZZO DEI PRODOTTI E SOTTOPRODOTTI, PER EVITARE IL TURISMO DELLE MERCI

VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE TECNOLOGICHE (PRODUZIONE PER LINEA DI REAZIONI CHIMICHE: CLORURAZIONE)

VALORIZZAZIONE DI ALTRE COMPETENZE AZIENDALI (INGEGNERIA, R & S, ELABORAZIONE DATI)

DIVERSIFICAZIONE DEL RISCHIO INDUSTRIALE (INTEGRAZIONE PETROLCHIMICA SECONDARIA → L'UNA COMPENSA L'ALTRA, ENTRATA IN SETTORI EMERGENTI → CERCARE DI INSERIRSI PER AVERE SIA PRODOTTI ORMAI "VECCHI" E STABILI DAL PUNTO DI VISTA DEL MERCATO SIA PRODOTTI NUOVI)

DISPONIBILITA' DI CAPITALI (ATTIVITA' DI PARTECIPAZIONE FINANZIARIA)

RICERCA DI FINANZIAMENTI A BASSO COSTO O DI LIQUIDITA' (CERCANDO DI RUOTARE INTORNO AD UNA BANCA, LIQUIDITA' DA ATTIVITA' COME LA STANDA PER LA MONTEDISON CHE FORNISCE SOLDI PRESSOCHE' SUBITO)

TRADING (PAGAMENTO DA PARTE DELL'UTENZA IN MERCE CHE NON SERVE, QUINDI ORGANIZZAZIONE DI UN MERCATO DI VENDITA PER QUESTI PRODOTTI)

CAMPI DI ATTIVITA' DELL'INDUSTRIA CHIMICA

ATTIVITA' PRINCIPALE E' LA TRASFORMAZIONE DI MATERIE PRIME IN INTERMEDI E QUINDI IN SOSTANZE UTILI ALL'UOMO. QUESTA ATTIVITA' VIENE SVOLTA COME:

SOSTITUZIONE DEL PRODOTTO NATURALE (FERTIL., FIBRA SINTETICA, GOMMA SINTETICA)

NUOVI MATERIALI (NON ESISTENTI IN NATURA: PLASTICHE)

PRODOTTI CON FINALITA' SPECIFICHE (COLORANTI, ANTIPARASSITARI, FARMACI)

INTERMEDI, AUSILIARI, ADDITIVI (PER L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA)

CONSIDERAZIONE:

L'INDUSTRIA CHIMICA E' IL PONTE FRA L'INDUSTRIA DELLE RISORSE NATURALI ED I SETTORI PRODUTTIVI FINALI

NOTEVOLE INTERCONNESSIONE CON ALTRI SETTORI (OUTPUT IND.CHIMICA = INPUT IND.MANIF., AGRIC., SERVIZI)

ESEMPI DI INTERDIPENDENZA TRA CHIMICA ED ALTRE ATTIVITA':

SETTORE

AUTO POLIMERI, ELASTOMERI, VERNICI, CARBURANTI,
LUBRIFICANTI

TESSILE FIBRE, COLORANTI

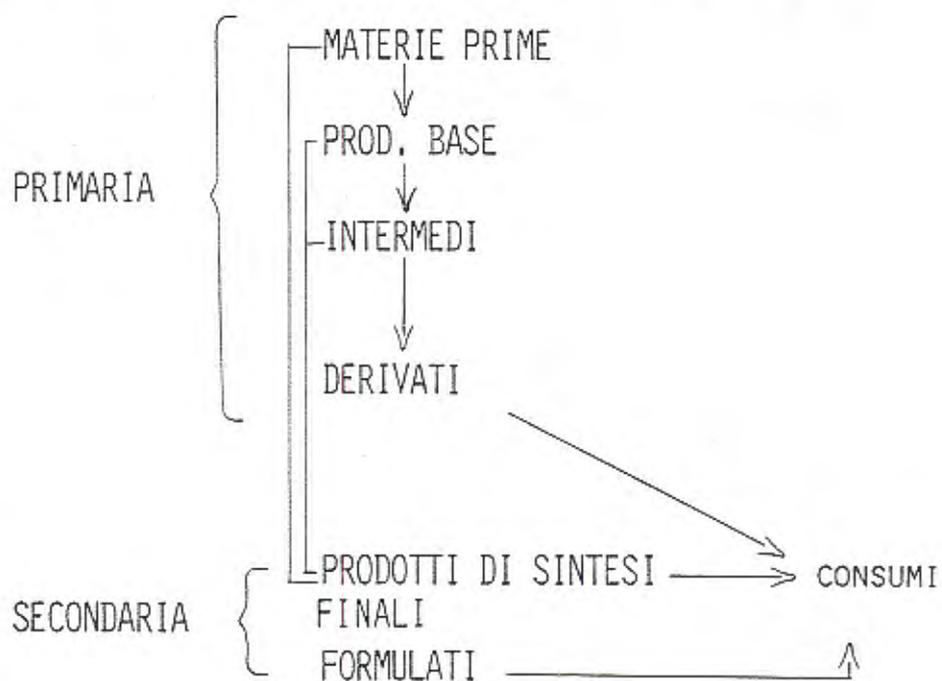
TESSILE FERTILIZZANTI, ANTIPARASSITARI, PLASTICHE,
FITOFARMACI

SALUTE FARMACI

ETC.

STRUTTURA FONDAMENTALE DELL'I.C.

SUDDIVISIONE CHIMICA PRIMARIA E CHIMICA SECONDARIA

PRODOTTI DI SINTESI \rightarrow MOLECOLE SINGOLEFORMULATI \rightarrow MISCELE DI MOLECOLE

TIPOLOGIA DEI PRODOTTI DELLE ATTIVITA' MANIFATTURIERE:

PRODOTTI A SPECIFICA (INDIFFERENZIATO, DI CARATTERISTICHE FISSATE → IN REGIME DI CONCORRENZA SI GIOCA SOLO SUL PREZZO, E' UN PRODOTTO SINGOLO, NON UN FORMULATO)

PRODOTTI A COMPORTAMENTO (DIFFERENZIATO, CON PRESTAZIONI DIVERSE A SECONDA DEL PRODUTTORE → CARATTERISTICHE FISICHE: GRANULOMETRIA - PRODOTTO SINGOLO - SI GIOCA SUL PREZZO E SULLA QUALITA')

PRODOTTI A FUNZIONE D'USO (E' UN FORMULATO - PRODOTTO DIFFERENZIATO DI CUI VIENE APPREZZATA LA FUNZIONE D'USO → ALL'UTENTE INTERESSA LO SCOPO E NON COME VIENE PRODOTTO)

SEMILAVORATI

COMPONENTI

PRODOTTI FINITI

ESEMPI:

PROD. SPECIFICA: BASE - INTERMEDI, ALLUMINIO, RAME
 PROD. COMPORT.: POLIMERI, PIGMENTI, LEGHE, CEMENTO,
 VETRO

PROD. FUNZ. USO: FARMACI, ANTIPARASSITARI, DETERSIVI

SEMILAVORATI: FIBRE, TUBI, FILM, LASTRE, CARTA

COMPONENTI: PELLICOLE, NASTRI MAGNETICI, PIASTRELLE,
 MOTORI

PROD. FINITI: CASALINGHI, VESTITI, AUTOMOBILI

ANALISI PIU' SPECIFICA DI

PRODOTTI A SPECIFICA:

MOTIVAZIONE D'ACQUISTO	A PARITA' DI PUREZZA, DIPENDE DAL PREZZO
FATTORE CRITICO DI SUCCESSO	COSTO DI PRODUZIONE
ASPETTI IMPORTANTI	TECNOLOGIA PRODUTTIVA, DIMENSIONE IMPIANTI, ECONOMIA DI SCALA, DISPONIBILITA' MATERIE PRIME E PREZZO VANTAGGIOSO, COSTI LOGISTICI E GESTIONALI
CONOSCENZE	SCIENTIFICHE E TECNOLOGICHE, KNOW-HOW INCORPORATO NEGLI IMPIANTI
TASSO DI INNOVAZIONE	BASSO, MA PUO' ESSERE RADICALE (NUOVA TECN.)
VOLUMI PRODUTTIVI	ALTI (CHIMICA PRIMARIA)
CONCENTRAZIONE OFFERTA	ELEVATA (POCHI PRODUTTORI)
BARRIERA ALL'ENTRATA	FINANZIARIA (POCHI CON DISPONIBILITA', SPALLE COPERTE)
DIMENSIONE AZIENDALE	GRANDE

PRODOTTI A COMPORTAMENTO (POLIMERI, LEGHE, CEMENTI):

CONOSCENZE	NECESSITANO SU ASPETTI PRODUTTIVI, MODALITA' DI TRASFORMAZIONE, UTENTE E SUE ESIGENZE
INNOVAZIONE	CONTINUA

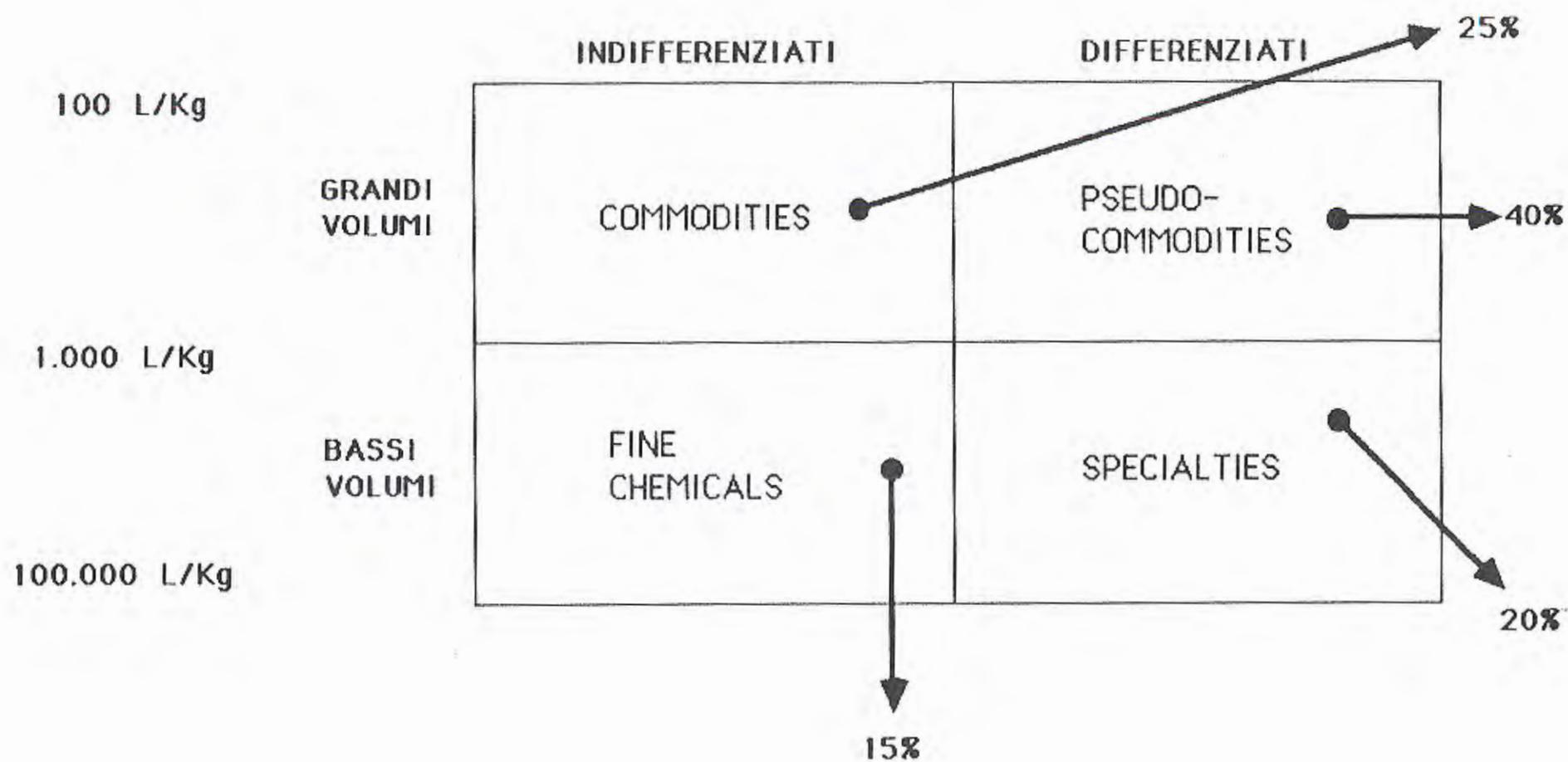
MOTIVAZIONE DELL'ACQUISTO	VALUTAZIONE PREZZO/PRESTAZIONE CON RIFERIMENTO ALL'IMPIEGO SPECIFICO
FATTORE PREZZO	IMPORTANTE NEI MATERIALI BASE
FATTORE QUALITA'	IMPORTANTE PER LA PROMOZIONE
OFFERTA	OLIGOPOLIO (POCHI)
BARRIERE ALL'ENTRATA	TECNOLOGICA E FINANZIARIA
DIMENSIONE AZIENDALE	MEDIO-GRANDE

PRODOTTI A FUNZIONE D'USO (FARMACI, COLORANTI, PITTURE, FORMULATI IN GENERE):

ESTREMAMENTE DIFFERENZIATI	
MOTIVAZIONE D'ACQUISTO	PRESTAZIONI IN FASE DI UTILIZZO
OMOGENEITA' DELLA DOMANDA	BASSA, DIFFERENZIAZIONE SUI VARI MERCATI
SISTEMA COMPETITIVO	POCO CONCENTRATO, GRANDI GRUPPI INDUSTRIALI SU PRODOTTI AD AMPIA DIFF., PICCOLE AZIENDE PER PRODOTTI SPECIFICI
FATTORE PREZZO	NON MOLTO IMPORTANTE
FEDELTA' ALLA MARCA	ELEVATA SE SODDISFACENTE
FATTORE SCALA	POCO IMPORTANTE
INNOVAZIONE PRODOTTO	ELEVATA
CONOSCENZE	MERCATO, SCIENTIFICHE - TECNOLOGICHE, BISOGNI DELL'UTENTE
FATTORE CRITICO	RICERCA APPLICATA

MATRICE KLINE

CLASSIFICAZIONE PRODOTTI CHIMICI



SI SONO FATTE POI CONSIDERAZIONI SULLA MATRICE DI KLINE E DI KLINE "ALLARGATA", CIRCA I PRODOTTI DIFFERENZIATI ED INDIFFERENZIATI IN RAPPORTO AI VOLUMI DI PRODUZIONE

INFINE UNA DEFINIZIONE DELLE CLASSI FUNZIONALI DEI PRODOTTI CHIMICI

CLASSE

PROD. CHIMICA BASE,
INTERMEDI, MONOMERI

PRODOTTI IMPIEGATI
PER LE LORO PROPRIETA'
REATTIVE

MATERIALI BASE

P O L I M E R I C O N
CARATTERISTICHE USUALI:
FERTILIZZANTI

ADDITIVI

PRODOTTI CHE SI ADDIZIONANO
PER CONFERIRE PARTICOLARI
PROPRIETA' FISICHE

AUSILIARI

PRODOTTI CHE VENGONO USATI
PER ACCELERARE OD INIBIRE
REAZIONI CHIMICHE ETC.

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO STORIA INDUSTRIA CHIMICA

DOCENTE GALLI

DATA 8 GENNAIO 1986

CONTENUTI EVOLUZIONE DELL'I.C. ITALIANA ATTRAVERSO LE
TRE FASI PRINCIPALI: 1) CRESCITA E
STABILITA'; 2) MUTAMENTI STRUTTURALI; 3)
MATURITA' E RINGIOVANIMENTO ED ANALISI DELLE
VARIABILI PRINCIPALI: MERCATO, TECNOLOGIA,
SISTEMA SOCIALE E VINCOLI LEGISLATIVI

SINTESI DI: M.P. CORRAINE

STORIA DELL'INDUSTRIA CHIMICA ITALIANA



TAPPE PRINCIPALI

DALL'UNITA' ALLA 1' GUERRA MONDIALE

PRIMO DOPOGUERRA (20-40)

SECONDO DOPOGUERRA (45-66)

DOPO IL 1966

DALL'UNITA' ALLA 1^A GUERRA MONDIALE

PRINCIPALI CARATTERISTICHE:

SCARSA INDUSTRIALIZZAZIONE

GENERALE ARRETRATEZZA ECONOMICA

INIZIATIVE INDUSTRIALI LEGATE ALLE MATERIE PRIME
NAZIONALI

PRODOTTI AGRICOLI

IDROELETTRICITA'

S, PIRITE, ACIDO BORICO

SCARSA IMPRENDITORIALITA'

PRESENZA DI CAPITALE STRANIERO

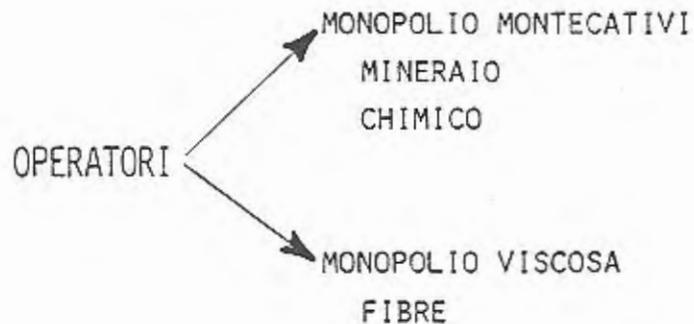
PRIMO DOPOGUERRA

PRINCIPALI CARATTERISTICHE:

POLITICA ATTENTA ALLA PRODUZIONE
INDUSTRIALE

RAFFORZAMENTO DEL CAPITALE ITALIANO PER
PROFITTI DI GUERRA

IMPULSO NEI SETTORI INDUSTRIALI LEGATI
ALL'INDUSTRIA DI GUERRA



QUALCHE DATO: NEL 1940 135.000 ADDETTI

SECONDO DOPOGUERRA

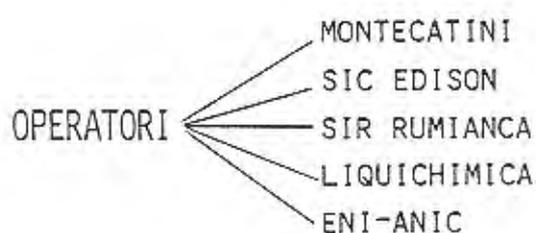
PRINCIPALI CARATTERISTICHE:

ESIGENZA DELLA RICOSTRUZIONE

ALLARGAMENTO DEL MERCATO

BASSO COSTO DEL LAVORO

CREAZIONE DI POLI INTEGRATI



SVILUPPO NELLE ATTIVITA' DI BASE

PENETRAZIONE STRANIERA NELLA CHIMICA
FINE

STRUTTURA SQUILIBRATA !!

QUALCHE DATO: NEL 1962 219.000 ADDETTI

DOPO IL 1966 E DURANTE GLI ANNI '70

PRINCIPALI CARATTERISTICHE:

SOVRACAPACITA' PRODUTTIVA

CRISI ENERGETICA ED ECONOMICA

SATURAZIONE DEL MERCATO



CRISI DELLA CHIMICA

EVOLUZIONE DELL'I.C. DAL 2' DOPOGUERRA AD OGGI

PANORAMA GENERALE DEL MERCATO

SITUAZIONE ITALIANA PER LE FASI DI

CRESCITA E STABILITA' (ANNI 50-65)

MUTAMENTI STRUTTURALI (ANNI 65-80)

MATURITA' E RINGIOVANIMENTO (DAL 1980)

FASE DI CRESCITA E STABILITA'

AMBIENTE ESTERNO

ECONOMICO —> STABILE, FORTE DOMANDA DI CHEM.

SOCIALE —> STABILE, POCO CONFLITTUALE

LEGISLATIVO —> POCO VINCOLANTE

DISPONIBILITA' MATERIE PRIME ED ENERGIA:

ELEVATA E A PREZZI CONTENUTI

TECNOLOGIA

ELEVATO TASSO DI INNOVAZIONE PRODOTTO/PROCESSO

IMPORTANZA DELLE ECONOMIE DI SCALA



SITUAZIONE ITALIANA:

GRANDE IMPORTANZA DELLA CHIMICA PRIMARIA

SCARSA ATTENZIONE ALLA CHIMICA SECONDARIA

MANCATO AGGANCIO AI SETTORI TRAINANTI DEL PAESE

FASE DI MUTAMENTI STRUTTURALI

AMBIENTE ESTERNO

ECONOMICO → DIMINUZIONE DELLA DOMANDA
 SOCIALE → CONFLITTUALE
 LEGISLATIVO → VINCOLANTE

DISPONIBILITA' MATERIE PRIME ED ENERGIA

CRISI ENERGETICA CON CONSEGUENTE RIALZO DEI PREZZI
 FORTE IMPATTO SUI PRODOTTI ENERGY INTENSIVE

TECNOLOGIA

TASSO DI INNOVAZIONE CONTENUTO
 REVISIONE DEI PROCESSI PER RAZIONALIZZARE I CONSUMI
 ENERGETICI

SVILUPPO DELL'INDUSTRIA ANTIINQUINAMENTO

TENDENZA ALL'AUTOMAZIONE



SITUAZIONE ITALIANA

CRISI DELLA CHIMICA
 DUALISMO - POLO PUBBLICO/POLO PRIVATO
 SCELTA DI ACQUISIZIONE DI KNOW-HOW PER SPECIALTIES

FASE DI MATURITA' E RINGIOVANIMENTO

AMBIENTE ESTERNO

ECONOMICO → LENTA RIPRESA, ELEVATA COMPETITIVITA'

SOCIALE → POCO CONFLITTUALE

LEGISLATIVO → VINCOLANTE

TECNOLOGIA

SVILUPPO DELLE BIOTECNOLOGIE E DELL'INGEGNERIA
GENETICA

INTERDISCIPLINARIETA' - INTEGRAZIONE



SITUAZIONE ITALIANA

CRISI DEI GRANDI GRUPPI

ESISTENZA DI NICCHIE DI MERCATO INTERESSANTI

TENDENZA ALLA DIFFERENZIAZIONE DEI PRODOTTI

SCARSA ATTENZIONE AL MERCATO INTERNAZIONALE

TENDENZA ALLA TERZIARIZZAZIONE

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO INNOVAZIONE TECNOLOGICA E INDUSTRIA CHIMICA

DOCENTE R. GALLI

DATA 9 GENNAIO 1986

CONTENUTI

- INNOVAZIONE
 - , DEFINIZIONE
- INNOVAZIONE TECNOLOGICA
 - , CARATTERIZZAZIONE
 - , MODALITA' DI CONSEGUIMENTO
- INNOVAZIONE NELL'INDUSTRIA CHIMICA
 - , STIMOLI PRINCIPALI
 - , ESEMPI
 - , AREE DI IMPATTO

SINTESI DI: A. BAGGIO

INDICE

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISI ORGANIZZAZIONE

INNOVAZIONE

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

INNOVAZIONE NELL'INDUSTRIA CHIMICA

INNOVAZIONE NELL'INDUSTRIA CHIMICA

CONTENUTI
1. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
2. CARATTERISTICHE
3. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
4. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
5. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
6. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
7. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
8. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
9. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA
10. INNOVAZIONE E INDUSTRIA CHIMICA

INDICE

INNOVAZIONE

FARE QUALCOSA IN MODO DIVERSO

C'E' UN RAPPORTO CAUSA-EFFETTO TRA UN MUTAMENTO
NELL'AMBIENTE ESTERNO E LA NECESSITA' DI INNOVAZIONE

PUO' RIGUARDARE MOLTEPLICI ATTIVITA':

ORGANIZZAZIONE

PERSONALE

MARKETING

PRODUZIONE

TECNOLOGIA

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

QUANDO E' RADICATA HA RIFLESSI SULL'INTERO SISTEMA AZIENDALE

LA VELOCITA' DI PENETRAZIONE DIPENDE DA:

ENTITA' DEI MUTAMENTI STRUTTURALI
RESISTENZA AL CAMBIAMENTO DEL SISTEMA RICETTORE

CARATTERIZZAZIONI DELL' I.T.

SE E' SPINTA DALLA TECNOLOGIA E':

RADICALE
PERVASIVA

IN QUANTO PUO' ESSERE APPLICATA AD UN AMPIO RANGE DI SITUAZIONI

SE E' RICHIESTA DAL MERCATO E':

INCREMENTALE
PUNTUALE

IN QUANTO IL MERCATO RICHIEDE SOLO AGGIUSTAMENTI E NON CAMBIAMENTI RADICALI

MODALITA' DI CONSEGUIMENTO

SE SI SVILUPPA IN CASA:

NECESSITA DI MOLTO TEMPO (PUNTO CRITICO)
DOMINIO DELLA INNOVAZIONE (FATTORE DI SUCCESSO)

SE SI ACQUISISCE IL BREVETTO:

TEMPI RAPIDI (FATTORE DI SUCCESSO)
SI PERDE LA LEADERSHIP (PUNTO CRITICO)

QUINDI SI TENDE A MEDIARE LE DUE POSSIBILITA' CON:

SCAMBI DI LICENZE
JOINT-VENTURE

INNOVAZIONE NELL'INDUSTRIA CHIMICA

ENDOGENA

ESOGENA

RISORSE

UTENZA

NUOVE
TECNOLOGIE

elettronica
informatica

nuovi
materiali

biotecnologie

L'INNOVAZIONE ENDOGENA, GENERATA DAI CHIMICI, E' BASSA

L'INNOVAZIONE ESOGENA, GENERATA DA:

RISORSE

UTENZA

NUOVE TECNOLOGIE

E' ALTA

SETTORE UTENTE: ENERGIA

IN TUTTI I CICLI ENERGETICI SONO UTILIZZATI PRODOTTI
CHIMICI COME:

ADDITIVI

AUSILIARI

MATERIALI

PER QUESTO SETTORE UTENTE SEGUE TABELLA RIASSUN-
TIVA DI:

SETTORE UTENTE

AREA INNOVATIVA

ESEMPIO

PRODOTTI UTILIZZATI

SETTORE UTENTE ENERGIA: AREA INNOVATIVA/PRODOTTI UTILIZZATI

SETTORE UTENTE	AREA INNOVATIVA	ESEMPIO	PRODOTTI UTILIZZATI
ENERGIA	Energia elettrica	Centrale nucleare	<ul style="list-style-type: none"> - Plastiche - Vernici - Elastomeri
	Risorse rinnovabili	Celle fotovoltaiche	<ul style="list-style-type: none"> - Composti di Ga e As - Silani - Ausiliari per elettr. - Polimeri - Additivi per polimeri

PRINCIPALI STIMOLI ALL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA

RISPARMIO ENERGETICO

PROBLEMA AMBIENTALE

NECESSITA' DI AUTOMAZIONE

ALCUNI ESEMPI:

SETTORE DETERGENZA

SETTORE AUTOMOBILI

SETTORE UTENTE: DETERGENZA

IN PARTICOLARE: DETERSIVI PER LAVATRICI

STIMOLI ALL'INNOVAZIONE:

PROBLEMA AMBIENTALE

RISPARMIO ENERGETICO

AUTOMAZIONE DELLE LAVATRICI

COMPORTANO RIFLESSI SUI COMPORTEMENTI DEI DETERSIVI:

CANDEGGIANTE

BUILDERS

LIQUIDO/SOLIDO

SETTORE UTENTE: AUTOMOBILE

STIMOLI ALL'INNOVAZIONE:

RIDUZIONE COSTI DI PRODUZIONE

RISPARMIO ENERGETICO

PROBLEMA AMBIENTALE

COMPORTANO RIFLESSI SU:

TECNOLOGIE DI LAVORAZIONE

UTILIZZO DI MATERIALI SPECIALI (CERAMICHE PER I MOTORI, PLASTICHE PER CARROZZERIA, GOMME CON BASSO ATTRITO)

UTILIZZO DI ANTIDETONANTI PER BENZINE

NUOVE TECNOLOGIE

ELETTRONICA / INFORMATICA / TELECOMUNICAZIONI

BIOTECNOLOGIE

MATERIALI CERAMICI

ASPETTI COMUNI ALLE NUOVE TECNOLOGIE

^{CA}
SCIENTIFIZZAZIONE

DEMATERIALIZZAZIONE

PERVASIVITA' / SPECIALIZZAZIONE

ELETTRONICA / INFORMATICA

- AUTOMAZIONE DEI PROCESSI / STRUMENTAZIONE
- SENSORI GRANDEZZE CHIMICHE O BIOLOGICHE
- CAD/CAE
- AUTOMAZIONE LABORATORI
- COMPUTER CHEMISTRY
- SISTEMI INFORMATIVI
- MATERIALI E CHEMICALS PER ELETTRONICA

NUOVI MATERIALI

- COMPOSITI
- CERAMICI
- METALLICI

BIOTECNOLOGIE

- FERMENTAZIONE
- SEPARAZIONE E PURIFICAZIONE DEI PRODOTTI
- BIOTRASFORMAZIONE
- IMMOBILIZZAZIONE DI CELLULE E ENZIMI
- INGEGNERIA GENETICA
- FUSIONE CELLULARE E ANTICORPI MONOCLONALI
- COLTURA IN VITRO DI CELLULE DI ANIMALI E PIANTE

PRINCIPALI AREE DI IMPATTO

SALUTE (ANIMALI, UOMO)

AGRICOLTURA E ZOOTECNIA

ALIMENTARI

CHIMICA FINE

ENERGIA

AMBIENTE

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO IL MERCATO DELLA CHIMICA DI BASE
 IL MERCATO DELLA CHIMICA SECONDARIA

DOCENTE G. SANGALLI - GHIO

DATA 10 GENNAIO 1986

CONTENUTI ANALISI DI DUE SETTORI PRESENTI IN ENICHEM:
 CHIMICA DI BASE E SECONDARIA

- . RAPPORTI PRODOTTO/MERCATO
- . ASSETTI STRUTTURALI
- . CONSEGUENZE ORGANIZZATIVE

SINTESI DI: G. PISANI

ENGLISH

ANALITTE ORGANIZZATIVE
SPETTTO FORMATIVE

CHIMICA DI BASE

E

CHIMICA SECONDARIA

DIFFERENZE E RIFLESSI ORGANIZZATIVI

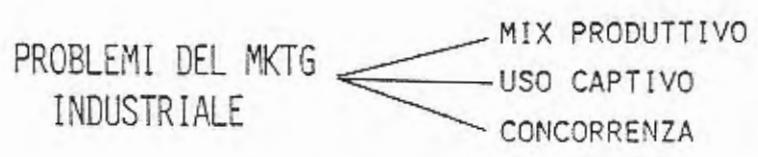
CHIMICA DI BASE

PRODUZIONE NAZIONALE

COMMERCIALIZZAZIONE MONDIALE

	EMILIA	(FATTORE DI SUCCESSO: VICINANZA + MATERIE PRIME)
	TOSCANA	
LOGISTICA	SICILIA	
	SARDEGNA	(FATTORE CRITICO: DISTANZA <u>MERCATI</u>)

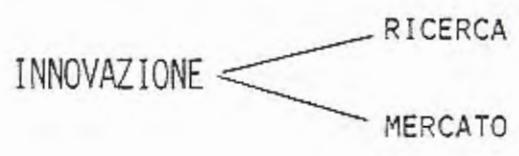
DESTINAZIONE PRODOTTI ENICHEM: AZIENDE DI TUTTI I SETTORI
(50% ENI 20% ITALIA 30% ESTERO)



MIX PRODUTTIVO: CHIBA

INTERMEDIO IN TUTTE LE PRODUZIONI A VALLE

IMPORTANZA DI INDIVIDUARE I SETTORI IN SVILUPPO



MERCATO

CARATTERI

MONDIALE

LIBERA CONCORRENZA → POCHI MONOPOLI

RAPIDA COMUNICAZIONE PRODOTTI E INFORMAZIONI

DINAMICA

DI DIFFICILE DEFINIZIONE → VARIAZIONE STOCK

CICLICO → MICROCICLI ERRATICI

VARIABILE → FLUTTUAZIONI VALUTE

STRUTTURA DEL MERCATO

CHIBA:

BENE INTERMEDIO NON DIFFERENZIATO

BASSI MARGINI

FORTE INCIDENZA MATERIE PRIME

TECNOLOGIA $\left\{ \begin{array}{l} \text{MERCATO} \rightarrow \text{INNOVAZIONE} \\ \text{RIDUZIONE COSTI} \rightarrow \text{EFFICIENZA} \end{array} \right.$

BASSA ELASTICITA' DOMANDA

FORTE DIMENSIONAMENTO OFFERTA

NECESSITA' DI CONTRAZIONE CAPACITA'

ES. $\left\{ \begin{array}{l} \text{ENI} \rightarrow \text{LDPE} \\ \text{HOECHST} \rightarrow \text{HDPE} \end{array} \right.$

CONSEGUENZE

LOCALIZZAZIONE → VICINANZA AL MERCATO

CONOSCENZA DEL MERCATO → STOCCAGGIO

MINACCE/OPPORTUNITA'

ELABORAZIONE DATI PER PREVISIONE
(MEDIA MOBILE 6 MESI)

FLESSIBILITA'

ADEGUAMENTO PRODUZIONE A PREZZI E VOLUMI

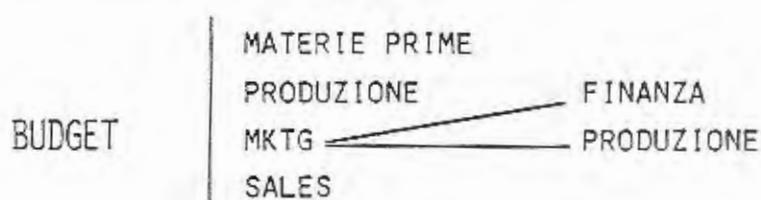
OBIETTIVO → DIFESA A QUOTA

- TENDENZA ALL'ESPANZIONE NATURALE
- PERICOLO DI CONCORRENZA

ATTIVITA' DIREZIONE COMMERCIALE

LA DIREZIONE COMMERCIALE DIALOGA CON TUTTE LE FUNZIONI AZIENDALI E CON L'ESTERNO

DEFINIZIONE OBIETTIVI:



RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

FORZE DI VENDITA
PREZZI E VOLUMI
TERMINI DI PAGAMENTO
QUOTE DI MERCATO

VALUTAZIONE RISULTATI

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

VALUTAZIONI ELEMENTO UMANO

GRATIFICAZIONI
MOTIVAZIONI
ASPETTATIVE

FATTORI CRITICI

NECESSITA' DI ALTI VOLUMI

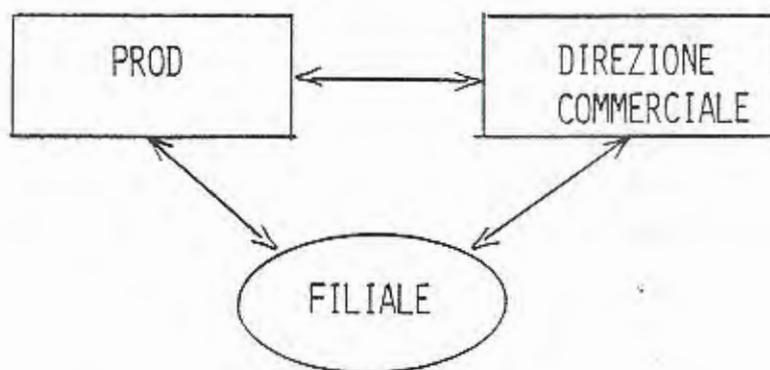
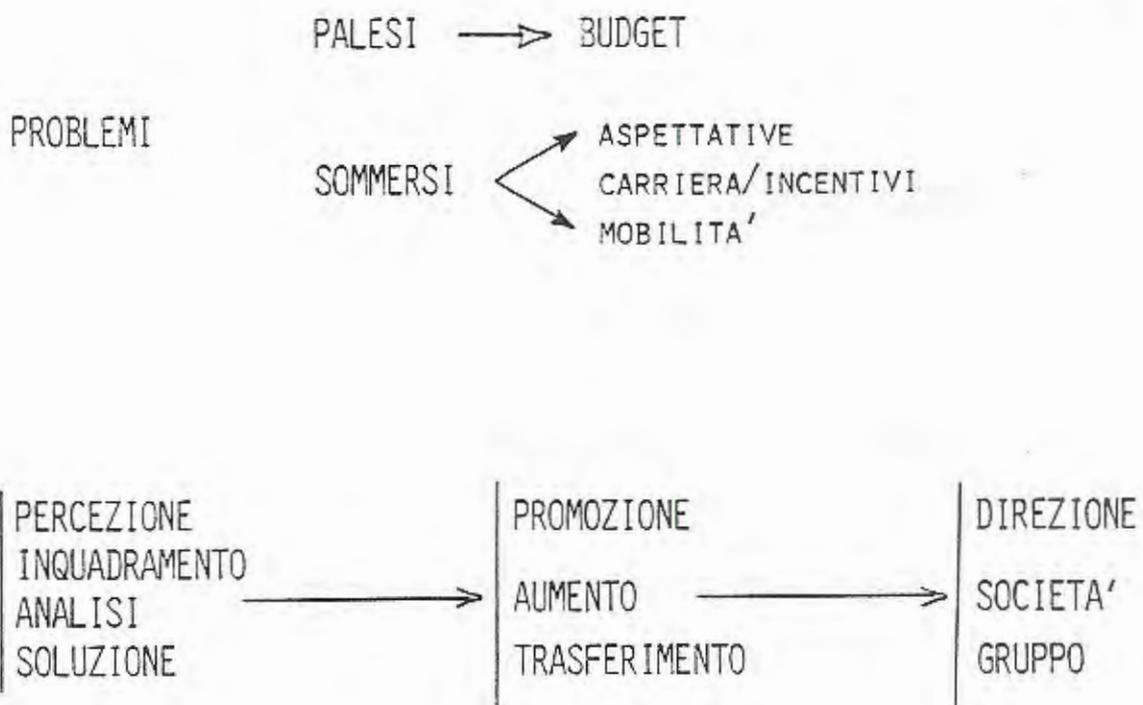
MERCATO INDIFFERENZIATO NON SEGMENTABILE

SCARSA RILEVANZA DELLA VARIABILE PREZZO (BASSA ELASTICITA')

CONCORRENZA SPINTA SU

QUALITA'
SERVIZIO
IMMAGINE

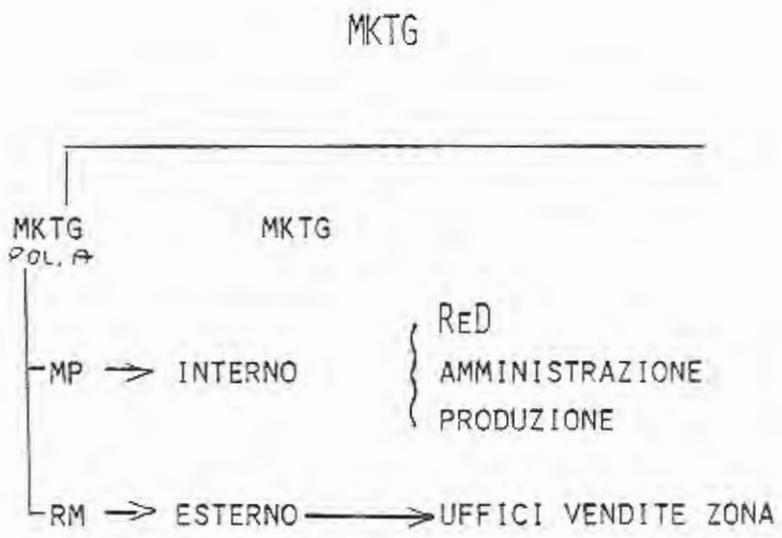
NECESSITA' DI FORTE PRESENZA SUL MERCATO DELLA FORZA DI VENDITA → AZIONI DI "PUSH"



VENDITORI A STIPENDIO FISSO E SENZA BENEFIT

CONTRASTO TRA FATTORI CRITICI E PROBLEMATICHE SOMMERSE

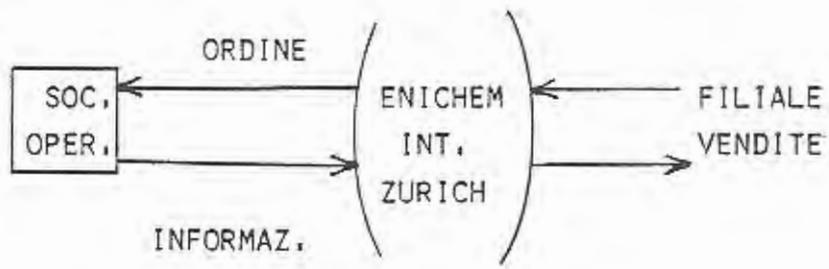
MKTG ENICHEM POLIMERI



PRODUZIONE → GESTIONE PROD.
MIN COSTI

VENDITA → GESTIONE CLIENTE
MAX RICAVI

MKTG → GESTIONE PRODOTTO
MAX MARGINE



CHIMICA SECONDARIA: LA SCLAVO

MERCATO FARMACEUTICO

5494 MML

5' DEL MONDO

ESTERI FORTI

- , ITALIANI CARENTI IN RICERCA
- , MOLTE ITALIANE DISTRIBUISCONO PER OD APPARTENGONO A GRUPPI ESTERI

FORTE CONCENTRAZIONE

INNOVAZIONE → RICERCA → SOGLIA DIMENSIONALE

FORTE FABBISOGNO CAPITALI → MULTINAZIONALI

50% BUSINESS → 30 COMPANIES → 60% R & D

SCALVO → NICCHIA: IMMUNO-FARMACOLOGICI

ACCORCIAMENTO CICLO DI VITA PRODOTTO

'70 → 20 ANNI

'83 → 7 ANNI

CANALI DISTRIBUTIVI

POSIZIONAMENTO

COERENZA COL PRODOTTO

66 % GRANDE DISTRIBUZIONE

22% FARMACIE

POSSIBILI CONCORRENTI NICCHIA SCLAVO

BIOINGEGNERIA

GIAPPONESI

DIMINUZIONE DEL RAPPORTO CLIENTE/MEDICO

AUMENTO DEL COSTO-CONTATTO

DOMANDA MATURA

VOLUMI COSTANTI

VALORI IN AUMENTO

INDISPENSABILE EVITARE UN "FLOP" - NECESSITA' DI UNA STRATEGIA DI MKTG

FASI DEL PROCESSO DI LANCIO

1) PRE MKTG 2) LANCIO 3) CRESCITA 4) CONSOCIAM. 5) LCU

PIANO MKTG

PIATTAFORMA

PRODOTTO

+ FORZA

- DEBOLEZZA

AMBIENTE

ESTERNO

AMBIENTE

INTERNO

OBIETTIVI

QUALITA'

QUANTITA'

PROFITTI

OPERATIVO

STRATEGIA → COSA

MKTG

IMMAGINE

TATTICA → COME

BUDGET

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

IN BASE ALLE CARATTERISTICHE

IN BASE ALLE BARRIERE ALL'ENTRATA NEI SEGMENTI

POSIZIONAMENTO

SCELTA DELL'UNICO PLUS FONDAMENTALE

SUPPORTATO DAI FATTI

COERENZA DELLE VARIABILI DI MKTG: PREZZO - PUBBLICITA'
- DISTRIBUZIONE - PROMOZIONEIMPORTANZA DEL MKTG RISPETTO ALLA "VENDITA" → "PULL"
DEL MERCATO SE IL MKTG E' FATTO BENE

IL VENDITORE FA "APPREZZARE LA DIFFERENZA"

STRATEGIA SCLAVO

CONSOLIDARE LA PRESENZA (NICCHIA)

PRESENZA NEI SETTORI INNOVATIVI COI JOINT VENTURES →
NON C'E' SUFFICIENTE FORZA PER FARE DA SOLI

SCELTA DI "NICCHIE" IN SVILUPPO COERENTI CON TECNOLOGIA E
IMMAGINE

MALATI E ANZIANI

ENDOCRINOLOGIA

**ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 2

**L'azienda: strutture,
funzionamento, governo**

SEMINARIO n. 5

**L'azienda come sistema
sociale**

(13-17 gennaio 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO LE RISORSE UMANE: MOTIVAZIONE LA LAVORO

DOCENTE G. CARELLI

DATA 13 GENNAIO 1986

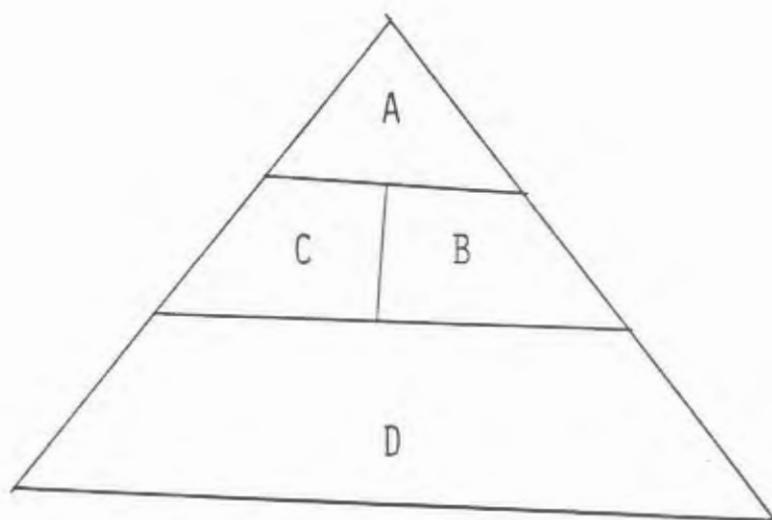
CONTENUTI EVOLUZIONE STORICA DELLE TIPOLOGIE DI
ATTIVITA' IN AZIENDA E CORRISPONDENTI FIGURE
PROFESSIONALI (MANAGERS, PROFESSIONALS,
SUPERVISORI ED OPERATIVI).
COMPORAMENTO COME OUTPUT DI UN SISTEMA,
CATEGORIE DEI BISOGNI E SCAMBIO
AZIENDA/LAVORATORE.

SINTESI DI: G. TORLAI

TIPI DI ATTIVITA' SVOLTE NELE ORGANIZZAZIONI PRODUTTIVE INDUSTRIALI

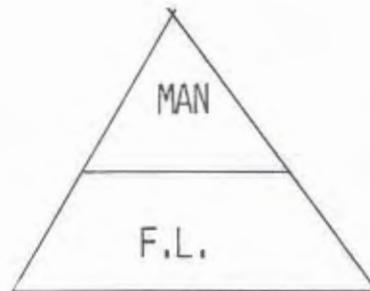
IN UN'AZIENDA SI POSSONO INDIVIDUARE ALMENO 4 TIPI DI ATTIVITA'

- A GOVERNO
- B PREDETERMINAZIONE
- C SUPERVISIONE
- D REALIZZAZIONE



EVOLUZIONE STORICA

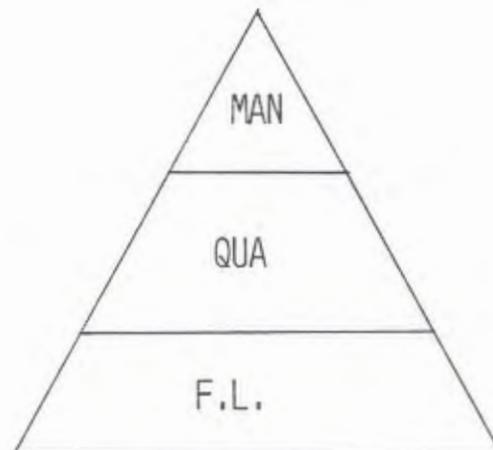
NEL PASSATO:



TIPOLOGIE DI ATTIVITA':

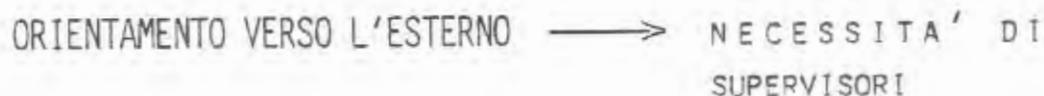
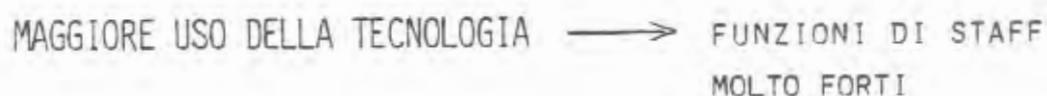
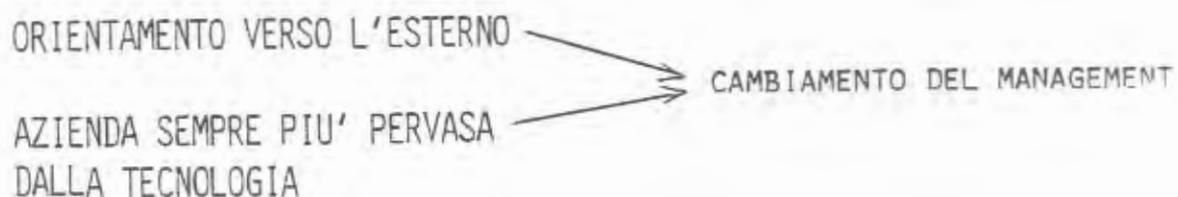
GOVERNO
REALIZZAZIONE

RECENTEMENTE:



QUADRI SONO NEL MANAGEMENT (ASPETTO PSICO-SOCIALE)
3' FASCIA (ASPETTO GIURIDICO)

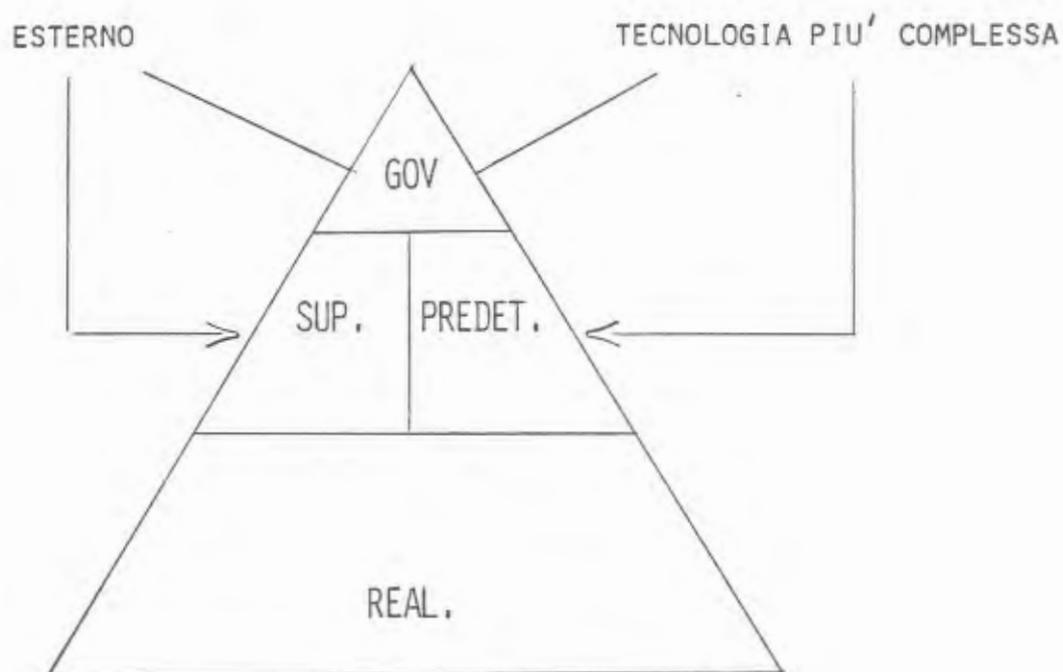
TENDENZE ATTUALI



CALA IL NUMERO DEGLI ADDETTI ALLA REALIZZAZIONE

GOVERNO DELL'IMPRESA MENO ACCENTRATO

PERCEZIONE DELLE DIVERSITA'



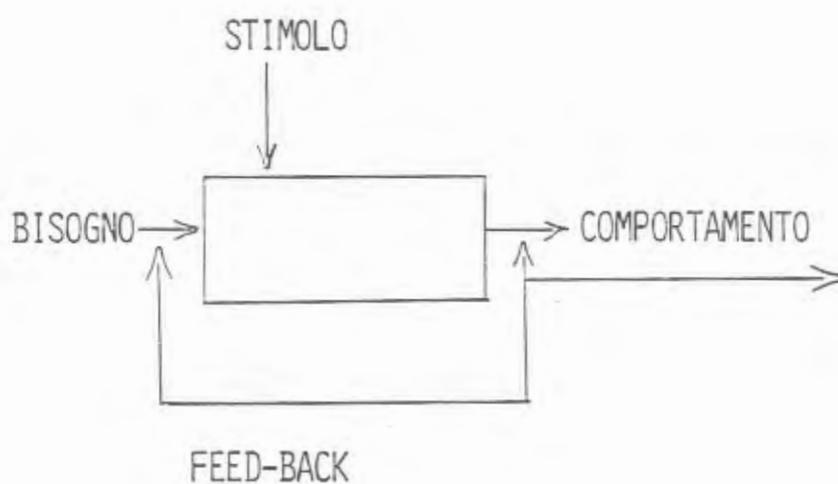
L'ORGANIZZAZIONE HA INFLUENZE DIVERSE SUL COMPORTAMENTO
DEGLI APPARTENENTI ALLE 4 TIPOLOGIE DI ATTIVITA'

SCARSA COMPrensIONE DI QUESTO FENOMENO

NECESSITA' DI SISTEMI DI GESTIONE DIVERSI

PROBLEMA DI INTEGRAZIONE CULTURALE

COMPORAMENTO COME OUTPUT DI UN SISTEMA



COMPORAMENTO: RISPOSTA DELL'ORGANISMO FINALIZZATA AL RIPRISTINO DI UNO STATO DI EQUILIBRIO PRECEDENTE

CATEGORIE DEI BISOGNI

A) BISOGNI FISIOLGICI

INTEGRITA' DELL'ORGANISMO

NUTRIMENTO DELL'ORGANISMO

B) BISOGNI DI APPARTENENZA (MANTENGONO L'EQUILIBRIO NEL TEMPO)

C) BISOGNI DI AUTOREALIZZAZIONE

PRESENZA DI BARRIERE AFFETTIVE FRA LE TRE CATEGORIE DI BISOGNI

OGGI: NELLE AZIENDE HO PERSONE DIVERSE → SISTEMI DI GESTIONE DIVERSI

ALCUNI SISTEMI DI GESTIONE:

FORMAZIONE

ADDESTRAMENTO

SVILUPPO DEL POTENZIALE

RELAZIONI INDUSTRIALI

CLASSISFICAZIONE

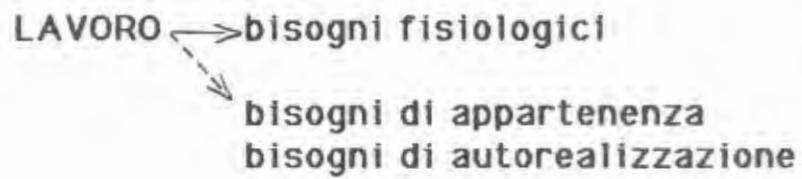
AZIENDA/LAVORATORE → SCAMBIO COMPLESSO:

RELAZIONE COSTI/RICAVI

NEL TEMPO

NELLO SPAZIO

STRATEGIE DI APPROCCIO AL LAVORO



		Appartenenza	
		SI	NO
Autorealizzazione	SI	manager	professionali
	NO	supervisori	operativi

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO LE RISORSE UMANE: TIPOLOGIE

DOCENTE G.CARELLI

DATA 14 GENNAIO 1986

CONTENUTI

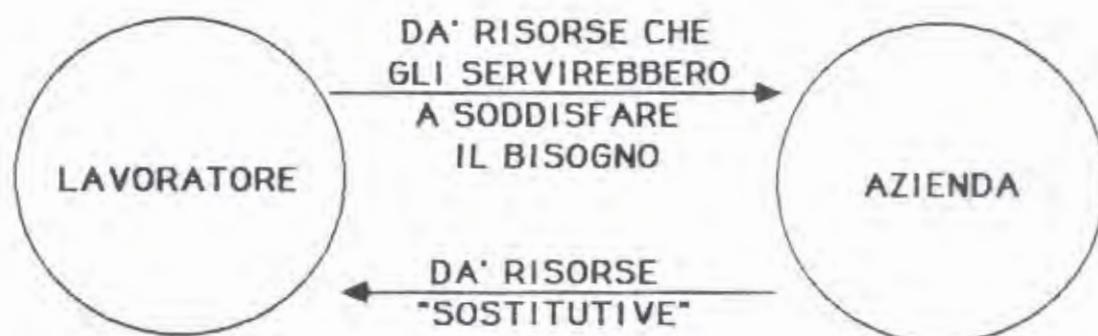
- I CONCETTI DI COMPORTAMENTO, SCAMBIO, LAVORO, BISOGNO
- TIPOLOGIA DEGLI SCAMBI CHE INTERVENGONO IN UN RAPPORTO DI LAVORO
- CONSEGUENTE TIPOLOGIA PROFESSIONALE

SINTESI DI: C.MARTINELLI

LAVORO COME SCAMBIO FRA LAVORATORE
ED AZIENDA

SCAMBIO = RAPPORTO COSTI/RICAVI

COMPORAMENTO = REAZIONE PSICOFI-
SICA AD UNO STIMOLO, TEN-
DENTE A SODDISFARE IL BI-
SOGNO SEGNALATO DALLO STI-
MOLO



TIPO DI SCAMBIO A SECONDA DEL TIPO DI
COMPORAMENTO CHE E'
AL CENTRO DELLA CON-
TRATTAZIONE, A SECONDA
DELLA SFERA DI BISO-
GNI CHE INVESTE

TIPI DI SCAMBIO

COSTI

(cosa il lavoratore
dà all'azienda)

RICAVI

(cosa il lavoratore
riceve dall'azienda)

SCAMBIO PRIMARIO

SCAMBIO SOCIALE

SCAMBIO "DI IDENTITÀ"

Scambio PRIMARIO

FATICA
SATURAZIONE
TEMPO

(investe bisogni PRIMARI)

SOLDI
RIPOSO
BENESSERE

IL LAVORATORE CEDE FATICA E RICEVE SOLDI, CON I QUALI PUO' PROCURARSI TUTTO CIO' CHE MATERIALMENTE E' NECESSARIO AL SUO BENESSERE, E SI PROCURA OPPORTUNITA' DI RIPOSO, CHE VANNO A COMPENSARE LA SATURAZIONE DEL TEMPO DELLA GIORNATA OCCUPATA DAL LAVORO, E IL DISAGIO DI DOVER LAVORARE IN UN AMBIENTE FISICO CHE PUO' INCIDERE SULLA SALUTE

Scambio SOCIALE

DURATA

LUOGO

(investe bisogni di APPARTENENZA)

GARANZIE

SOCIALIZZAZIONE

L'OBBLIGO DI PRESTARE LA PROPRIA OPERA PER UN CERTO LASSO DI TEMPO (DURATA) E' COMPENSATO DA GARANZIE RELATIVE ALLA STABILITA' DEL POSTO DI LAVORO E ALLA CONTINUITA' DEL RAPPORTO.

LA COSTRIZIONE A TRASCORRERE BUONA PARTE DELLA GIORNATA IN UN LUOGO BEN PRECISO INCIDE NEGATIVAMENTE SUI RAPPORTI SOCIALI DEL LAVORATORE ESTERNI ALL'AMBIENTE DI LAVORO (FAMIGLIA, AMICI, ETC.) IL LAVORO OFFRE UN'OPPORTUNITA' DI SOCIALIZZAZIONE "SOSTITUTIVA"

Scambio "di IDENTITA'"
RIPETITIVITA'
NORME

(investe bisogni di
AUTOREALIZZAZIONE)
APPRENDIMENTO
POTERE

A FRONTE DI UN LAVORO CHE TENDE A
"VIOLARE" L'IDENTITA' DEL LAVORATO-
RE CON ATTIVITA' RIPETITIVE E SOT-
TOPOSTE A NORME, L'AZIENDA OFFRE
LA POSSIBILITA' DI ACQUISIRE POTERE
SULLE NORME E DI APPRENDERE COSE
NUOVE

TIPOLOGIA PROFESSIONALE

LA TIPOLOGIA PROFESSIONALE DELLE RISORSE UMANE PUO' ESSERE STILATA IN BASE AL TIPO DI SCAMBIO CUI LA RISORSA DA' MAGGIORE RILEVANZA NEL RAPPORTO AL LAVORO



I TOP MANAGERS AVVERTONO FORTEMENTE L'ESIGENZA DI CONTROLLO, SULLE NORME, DI POTERE SULL'ORGANIZZAZIONE.

I PROFESSIONALS AVVERTONO POCO L'APPARTENENZA ALLA ORGANIZZAZIONE, ATTENTI PIU' AI CONTENUTI DI APPRENDIMENTO CHE NON ALLE NORME ED AI RAPPORTI GERARCHICI, AGISCONO QUASI COME DEI CONSULENTI INTERNI ALL'AZIENDA E SONO MOLTO ATTENTI AI COMPITI E AI VALORI CHE QUESTA PROPONE.

GLI OPERATIVI ESECUTIVI CHIEDONO ALL'AZIENDA DI SODDISFARE SEMPLICEMENTE I LORO BISOGNI PRIMARI

Possiamo schematizzare:

MANAGERS

PROFESSIONALS



bisogno di

AUTOREALIZZAZIONE

- nei confronti del SISTEMA

- nei confronti delle COSE/
NOZIONI

SUPERVISORI

bisogno SOCIALE

ESECUTIVI

bisogni PRIMARI

UNA RAZIONALE GESTIONE DELLE RISORSE
DEVE CONSIDERARE LA LORO TIPOLOGIA
PROFESSIONALE

un esempio: POLITICA degli INCENTIVI

dovranno essere incentivati
offrendo loro

MANAGERS → POTERE

PROFESSIONALS → APPRENDIMENTO

SUPERVISORI → SICUREZZA

ESECUTIVI → SOLDI

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE
IN ENICHEM

DOCENTE G. PARILLO

DATA 14 GENNAIO 1986

CONTENUTI LA FUNZIONE DELLA DIREZIONE GENERALE RISORSE
E SISTEMI

ALCUNE TEMATICHE ATTUALMENTE ALL'ATTENZIONE
DELLA D.G. RISORSE E SISTEMI (PARTICOLARMENTE
RILEVANTI PER LE FUNZIONI PER ED ORG),

SINTESI DI: C. MARTINELLI

LA DIREZIONE GENERALE RISORSE E SISTEMI:

COORDINA L'ATTIVITA' DI ALCUNE STAFF, ALLE DIRETTE
DIPENDENZE DEI VERTICI AZIENDALI ENICHEM



INDIVIDUA NELLA STRATEGIA AZIENDALE GLI ELEMENTI PER
ORIENTARE LA POLITICA DELLE AREE DI PROPRIA COMPETENZA

LE STRATEGIE AZIENDALI MIRANO ALLA TRASFORMAZIONE E ALLO SVILUPPO DI ENICHEM SU QUATTRO PUNTI:

ORIENTAMENTO AL MERCATO

INTERNAZIONALIZZAZIONE

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

RAZIONALIZZAZIONE

CONSIDERIAMO BREVEMENTE LE CONSEGUENZE CHE QUESTI ORIENTAMENTI STRATEGICI HANNO AVUTO SOPRATTUTTO PER LE FUNZIONI PERSONALE ED ORGANIZZAZIONE.

ORIENTAMENTO AL MERCATO

QUESTA SCELTA HA COMPORTATO UN PASSAGGIO DA:

VENDITA TRAMITE AGENTI A VENDITA DIRETTA

CONSEGUENTEMENTE LA D.G. RISORSE E SISTEMI HA DOVUTO
AFFRONTARE NUOVI COMPITI:

SELEZIONE/FORMAZIONE DI DIRIGENZA MARKETING ORIENTED
(PERS)

INCENTIVAZIONE DEL COMMERCIALE
(PERS)

RIFORMA PROCEDURE (ES. APPROVAZIONE INVESTIMENTI)
(ORG)

INTERNAZIONALIZZAZIONE

HA COMPORTATO IL POTENZIAMENTO DELLE ATTIVITA'
COMMERCIALI ED INDUSTRIALI DI ENICHEM ALL'ESTERO

NUOVI COMPITI PER DG RISORSE E SISTEMI:

SELEZIONE/FORMAZIONE DI PERSONALE "APERTO" ALL'ESTERO
(PERS)

AUMENTO DEL NUMERO E DELLA RESPONSABILITA' DI TALI
RISORSE
(PERS/ORG)

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

SI SCONTRA CON LA DIFFICOLTA' DI ACQUISTO TECNOLOGIA DA TERZI

ALLORA SI RENDE NECESSARIO, PER POTENZIARE LA RICERCA, UTILIZZARE AL MEGLIO QUANTO DISPONIBILE IN ITALIA ATTRAVERSO ACCORDI CON

ISTITUTI PUBBLICI (UNIVERSITA', CNR)
ISTITUTI PRIVATI

SOSTENERE TECNOLOGIE DI PIU' IMMEDIATO UTILIZZO

POTENZIARE LE CAPACITA' MANAGERIALI NELL'AMBITO DELLA GESTIONE DEI BREVETTI

RAZIONALIZZAZIONE

NELLA GESTIONE DELLO SPAZIO:

LOGISTICA (PER OVVIARE AL PROBLEMA DEL "TURISMO DELLE MERCI", CONSEGUENTE ALLA DISPERSIONE DEGLI STABILIMENTI ENICHEM SUL TERRITORIO NAZIONALE)

(ORG)

NELLA GESTIONE DEL TEMPO:

SEMPLIFICAZIONE PROCEDURE
EFFICIENZA/EFFICACIA IMPIANTI (POCO PRATICABILE)

(ORG)

NELLA GESTIONE DEGLI UOMINI

PROGRAMMI DI FORMAZIONE, VALUTAZIONE ED INCENTIVAZIONE
DEL PERSONALE

(PERS)

DATA LA MASSIMA COMPLESSITA' DELLA SITUAZIONE

ESTERNA (MERCATO)

INTERNA (STRUTTURA ENICHEM)

E' NECESSARIA PER ATTUARE TALE TRASFORMAZIONE LA

MASSIMA FLESSIBILITA'

DELLE RISORSE UMANE

DELLA STRUTTURA

E' QUESTO IL PROBLEMA CENTRALE PER ORGANIZZAZIONE
(STRUTTURA) E PERSONALE (R.U.)

IN PARTICOLARE, PER REALIZZARE GLI OBIETTIVI DI
TRASFORMAZIONE E SVILUPPO PRECEDENTEMENTE RICORDATI, E'
NECESSARIA UNA RAZIONALE GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

IN ENICHEM QUESTO PROCESSO DI TRASFORMAZIONE E' PERO'
OSTACOLATO DA VINCOLI:

STRUTTURALI: DIMENSIONI ENI

CULTURALI: MANCANZA IMPRENDITORIALITA' E CAPACITA'
PROPOSITIVA

AMBIENTALI: NORMATIVA GIURIDICA; SINDACATO

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO SISTEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

DOCENTE S. DEL LUNGO / R. BALLARINI

DATA 15 GENNAIO 1986

CONTENUTI

- LO SCAMBIO PRIMARIO E SECONDARIO
- IL SISTEMA DI REMUNERAZIONE: IL SALARIO PRIMARIO E QUELLO SECONDARIO
- I SOTTOSISTEMI DELL'INQUADRAMENTO
- IL CICLO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
- LA STRATIFICAZIONE DELLE RISORSE
- LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: COMPITO, FINE E ASPETTI CRITICI
- PASSI DELLO SVILUPPO DELL'INDIVIDUO
- LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: GLI STRUMENTI FONDAMENTALI:
 - . CLASSIFICAZIONE
 - . VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
 - . VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

SINTESI DI: L. BAGNI

LO SCAMBIO DIRETTO PRODUTTORE-CONSUMATORE, NEL LAVORO, SI SPEZZA E SI RISOLVE IN 2 TIPI DI SCAMBIO:

SCAMBIO PRIMARIO (o ESTERNO):

SALARIO CONTRO TEMPI DI LAVORO

SCAMBIO SECONDARIO (o INTERNO):

COMPENSI AGGIUNTIVI COMMISURATI ALLA PRESTAZIONE EFFETTIVAMENTE OTTENUTA



SI POSSONO INDIVIDUARE 2 SOTTOSISTEMI NELL'INQUADRAMENTO:

1 - SOTTOSISTEMA DI CLASSIFICAZIONE, VALUTAZIONE E REMUNERAZIONE PRIMARIA (PARTE STATICA)

FUNZIONI: GRADUA LE RISORSE PER LIVELLI PROFESSIONALI

CORRELA I LIVELLI PROFESSIONALI AD UNA SCALA RETRIBUTIVA

2 - SOTTOSISTEMA DI VALUTAZIONE, SVILUPPO E REMUNERAZIONE DELLA PRESTAZIONE (PARTE DINAMICA)

FUNZIONI: VALUTA IL LIVELLO PROFESSIONALE ESPRESSO

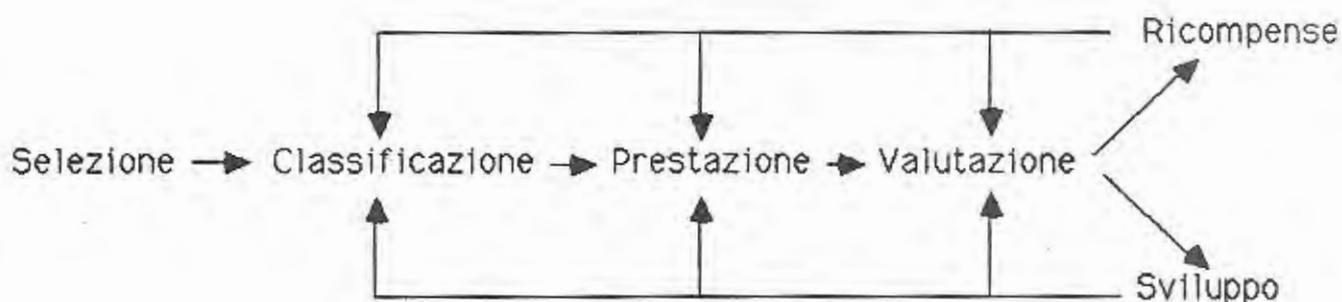
VALUTA IL POTENZIALE

VALUTA IL RENDIMENTO PRESTAZIONALE

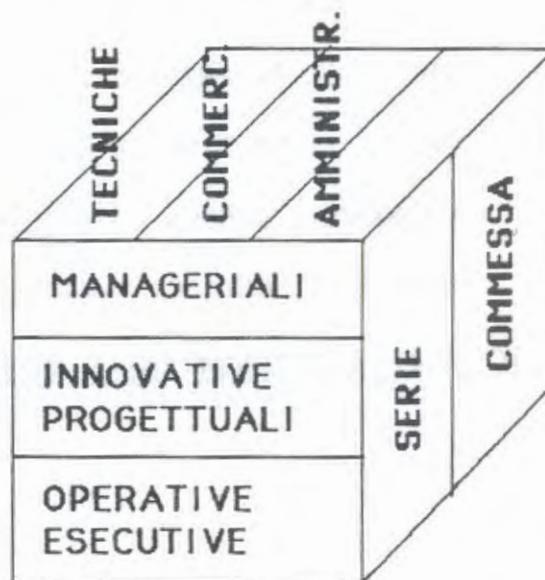
PROMUOVE E REGOLA LO SVILUPPO

REGOLA LA MOBILITA' VERTICALE

CICLO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



STRATIFICAZIONE DELLE RISORSE



COMPITO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E' QUELLO DI
RICOSTRUIRE IL RAPPORTO UOMO-NATURA (OVVERO
BISOGNO-SODDISFAZIONE), ROTTO NEL LAVORO

GLI STRUMENTI A SUA DISPOSIZIONE SONO:

- I SISTEMI DI CLASSIFICAZIONE
- I SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
- I SISTEMI DI VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

IL FINE E' DUPLICE

- TENDERE AD UN RITORNO ECONOMICO PER L'AZIENDA
- RENDERE SODDISFATTI GLI UOMINI

CI SONO 4 ASPETTI CRITICI DEL LAVORO DI GESTIONE:

ECONOMICO:

L'OBIETTIVO E' OTTENERE UN VALORE D'USO SUPERIORE AL
VALORE DI SCAMBIO

TECNICO:

CI SI RIFERISCE AL PRODOTTO DA OTTENERE, AL TIPO DI
RISORSE DA UTILIZZARE, ALLE LORO CAPACITA', ETC.

SOCIALE:

DEVE TENER CONTO DEI RAPPORTI DI FORZA TRA SINDACATO,
MANAGEMENT E FORZA LAVORO

ORGANIZZATIVO:

DEVE FUNGERE DA "MEDIUM"

PASSI DELLO SVILUPPO DELL'INDIVIDUO

1. FASE PREPARATORIA

A. PERCORSI FORMATIVI COMUNI ED OMOGENEIZZANTI

B. PERCORSI FORMATIVI SPECIFICI E DIFFERENZIANTI

2. FASE UTILIZZATORIA

A. RESTRINGIMENTO APPLICATIVO

B. ALLARGAMENTO ESPERIENZIALE

- PER ACCUMULAZIONE
- DI TIPO TECNICO-SPECIALISTICO
- MANAGERIALE

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

SELEZIONE

FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE

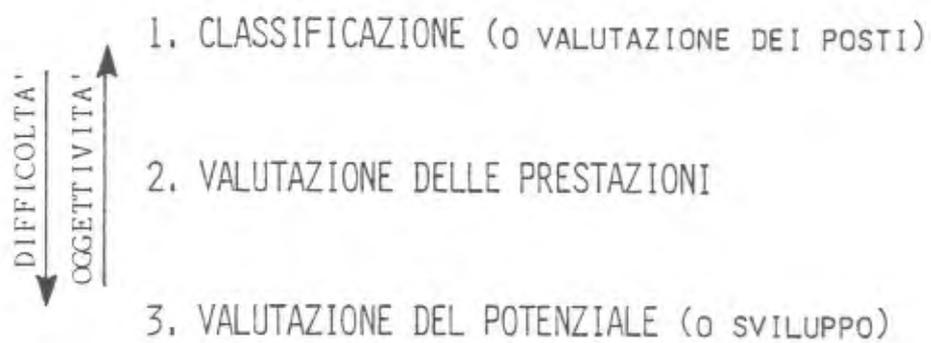
MOTIVAZIONE

SVILUPPO

MOBILITA'

NORME E REGOLE

STRUMENTI FONDAMENTALI DI GESTIONE



1. CLASSIFICAZIONE

E' LA VALUTAZIONE DEI POSTI DI LAVORO E DELLE POSIZIONI

OGGETTO: L'ATTIVITA' DELLA PERSONA

MEDIANTE L'ANALISI DEL LAVORO, SI PUO' DEFINIRE IL POSTO DI LAVORO IN ESAME; IN PARTICOLARE, PER QUELLA POSIZIONE, INTERESSA SAPERE:

A COSA SERVE

CHE COSA DEVE FARE

CHE COSA CI SI ASPETTA

QUALI RESPONSABILITA' HA

QUALI POTERI LE SONO ATTRIBUITI

UTILITA': SERVE A RETRIBUIRE IN MANIERA COERENTE CON L'ORGANIZZAZIONE:

PER AVERE UNA VISIONE COMPLETA DELLA POSIZIONE NON SI DEVE GUARDARE SOLO LA PARTE STATICA (STRUTTURE, ORGANIGRAMMA, ETC.), MA SOPRATTUTTO QUELLA DINAMICA (GLI OBIETTIVI, LE PROCEDURE, IL SISTEMA DI BUDGET, ETC.)

2. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

OGGETTO: LA PERSONA

RACCOGLIENDO GIUDIZI SU COME L'UOMO SVOLGE IL SUO LAVORO, SI E' IN CONDIZIONE DI VALUTARE L'ENTITA', IL SUO RENDIMENTO O LA QUALITA' DEL SUO LAVORO

UTILITA': MOLTEPLICI: AD ES.

DETERMINAZIONE DEI CARICHI DI LAVORO
DETERMINAZIONE DEGLI ORGANICI

NECESSITA' DI COERENZA TRA IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E LE VARIE POSIZIONI

NECESSITA' DI COERENZA TRA QUESTO SISTEMA E LE STRATEGIE E GLI OBIETTIVI AZIENDALI (→ DA COMUNICARE ALLE PERSONE OGGETTO DELLA VALUTAZIONE)

LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEVE ESSERE ASSOCIATA ALLA POLITICA RETRIBUTIVA, PER MOTIVARE LE PERSONE: ADEGUAMENTO DEI COMPORTAMENTI DELLE PERSONE AL MUTAMENTO DELLE STRATEGIE AZIENDALI CONTRO UN COMPENSO → NECESSITA' DI FLESSIBILITA' DELL'ORGANIZZAZIONE, CHE DEVE ESSERE ADATTA A PERSEGUIRE OBIETTIVI CHE POSSONO VARIARE DI ANNO IN ANNO

3. VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

OGGETTO: LA PERSONA

CONSISTE NEL VALUTARE UNA PERSONA IN PROSPETTIVA FUTURA

UTILITA': COSTRUZIONE, ALL'INTERNO DELL'AZIENDA, DEI PROPRI MANAGERS, SENZA DOVER RICORRERE AL MERCATO

SONO VALUTAZIONI CHE INFLUISCONO DIRETTAMENTE SULLA CARRIERA DELLE PERSONE

NECESSITA', PER L'AZIENDA, DI OPERARE COMUNQUE QUESTO TIPO DI SCELTA

DIFFICOLTA' ANCHE PER LE PERSONE CHE VENGONO PROVATE

NEGLI ULTIMI ANNI, SI E' ASSISTITO AD UN AUMENTO DELL'IMPORTANZA ATTRIBUITA A QUESTI SISTEMI, PARALLELAMENTE AD UN ARRETRAMENTO DELLA PROBLEMATICA DELLA CLASSIFICAZIONE

QUESTO FENOMENO E' DIRETTAMENTE LEGATO AL PROGRESSIVO INDEBOLIMENTO DEL SINDACATO, DI FRONTE AL RAFFORZAMENTO DELLE AZIENDE

IN ENI LE SOCIETA' CAPO-SETTORE DEVONO DARSÌ SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI CON ALCUNE CARATTERISTICHE:

ESSERE SISTEMI

ESSERE ADERENTI ALLE CARATTERISTICHE DEL PROPRIO SETTORE

AVERE UN'IMPRONTA MERITOCRATICA

NE CONSEGUE UNA VARIETA' DI SOLUZIONI, IN DIPENDENZA DELLE ATTIVITA' SVOLTE

CONSENSO $\left| \frac{R - R_{vsO} (R_{vsO})}{predet.} \right|$ R: risultati
O: obiettivi

E' SENZ'ALTRO ERRATO PUNTARE AL CONSENSO, MA E' POSSIBILE SBAGLIARE ANCHE ESASPERANDO LA COMPETIZIONE --->

L'INCENTIVO NON E' UNO STRUMENTO FACILMENTE GENERALIZZABILE

→UTILITA': QUANDO UN'AZIENDA PUO' MIGLIORARE MOLTO IN TEMPI RELATIVAMENTE BREVI

IN GENERALE IN UN'AZIENDA E' RELATIVAMENTE FACILE INCENTIVARE CHI E' PREPOSTO A POSIZIONI OPERATIVE ED ANCHE A POSIZIONI MANAGERIALI, LADDOVE SIANO BEN EVIDENZIABILI LE RESPONSABILITA'

TUTTE LE POSIZIONI INTERMEDIE
SONO DIFFICILMENTE INCENTIVABILI

COME INTERPRETARE IL RAPPORTO SISTEMA-ATTORE?

LOGICA DEL SISTEMA

LOGICA DELL'ATTORE

LOGICA DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA

QUALORA SI RITENGA CHE E' IL SISTEMA A PREVALERE SULL'ATTORE CI SI PONE NELLA COSIDDETTA "LOGICA DEL SISTEMA", SE INVECE SI RITIENE CHE NELL'ORGANIZZAZIONE E' L'ATTORE A PREVALERE SUL SISTEMA CI SI PONE NELLA "LOGICA DELL'ATTORE", IN QUESTO CASO IL SISTEMA NON PREESISTE ALL'ATTORE, MA ESISTE SOLO A PARTIRE DALL'INTERAZIONE TRA GLI ATTORI CHE VI ENTRANO A FAR PARTE

LA LOGICA DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA CERCA DI MEDIARE TRA LE DUE, COGLIENDO IL SENSO DELLE AZIONI DEL SOGGETTO E LE MODALITA' CON CUI LA STRUTTURA LE VINCOLA E LE SUSSUME

I QUATTRO APPROCCI ALLA TEORIA SISTEMICA

LOGICA DEL SISTEMA

IL SISTEMA MECCANICO - IL SISTEMA E' COME UN MECCANISMO

IL SISTEMA ORGANICO - IL SISTEMA E' COME UN ORGANISMO

LOGICA DELL'ATTORE

IL SISTEMA CONCRETO - ESISTE SOLO L'OPERATO DELL'ATTORE:
PER CUI POSSO STUDIARE IL SISTEMA SOLO "QUI ED ORA",
FENOMENOLOGICAMENTE, POSSO QUINDI VEDERE IL SISTEMA SOLO
COME DATO "CONCRETO"

LOGICA DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA:

IL SISTEMA COME PROCESSO

IL SISTEMA MECCANICO

LA STRUTTURA PREVALE SULL'ATTORE. TALE CONCEZIONE SI RADICA NELLA CORNICE EPISTEMOLOGICA DI FINE '800, SECONDO CUI LE RELAZIONI IN UN SISTEMA SI CONCEPISCONO IN MODO MECCANICO. NE DISCENDE UN DETERMINISMO CHE IMPLICA L'UNICITA' DELLA SOLUZIONE OTTIMALE, FORMULATA ATTRAVERSO PRINCIPI UNIVERSALI, VERI IN OGNI SITUAZIONE.

NELLA PRATICA E' IMPORTANTE SOPRATTUTTO L'OPERA DI TAYLOR, CHE FRAMMENTA L'ATTIVITA' FINO AL PIU' PICCOLO DETTAGLIO, PRECISANDO LA CORRETTA ESECUZIONE DI OGNI ATTO.

E' QUINDI UN SISTEMA PRESCRITTIVO: L'IMPORTANTE E' L'ESATTA ESECUZIONE DEL COMPITO E L'AUTORITA' PREPOSTA AL CONTROLLO NON PUO' CHE ESSERE ACCENTRATA

FATTORI CARATTERIZZANTI

FEDE NELLA SCIENZA

RAZIONALITA' OGGETTIVA

UNICITA' DELLA SOLUZIONE OTTIMA

GENERALITA' DEI PRINCIPI

CONTROLLO SUI RISULTATI

ISTRUZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORATORE

UNITARIETA' DELL'AUTORITA'

DEFINIZIONE DETTAGLIATA DELL'ESECUZIONE

RUOLO DELL'INCENTIVAZIONE

LIMITAZIONE DEI CARICHI DI LAVORO

INAMMISSIBILITA' DELL'OPPOSIZIONE

IL SISTEMA ORGANICO

ANCHE IN QUESTO SISTEMA LA STRUTTURA PREVALE SULL'ATTORE, MA L'AZIENDA E' COME UN ORGANISMO IN RAPPORTO CON L'ESTERNO: DEVE TROVARE IL GIUSTO EQUILIBRIO, QUINDI NON ESISTE UNA SOLA SOLUZIONE, MA QUELLA FUNZIONALE AD UN AMBIENTE ESTERNO MUTEVOLE. PERCIO' LA STRUTTURA DEVE ESSERE FLESSIBILE PER RISPONDERE IN TEMPI ADEGUATI. VI DEVE ESSERE ATTENZIONE PER GLI ASPETTI PSICOLOGICI DEL LAVORATORE

FATTORI CARATTERIZZANTI

LA FABBRICA COME ORGANISMO

EQUILIBRIO OMEOSTATICO

SOLUZIONE OTTIMALE = SOLUZIONE FUNZIONALE

EQUIFINALITA'

FLESSIBILITA'

SISTEMA UMANO - SISTEMA TECNICO

PSICOLOGIA DEL LAVORO

IL SISTEMA CONCRETO

L'ATTORE PREVALE SULLA STRUTTURA. LA MATRICE E' FENOMENOLOGICA, NEL SENSO CHE POSSO STUDIARE SOLO IL FENOMENO COSI' COME SI MANIFESTA SOTTO I MIEI OCCHI. NON ESISTE QUINDI UNA MEMORIA CHE ABBAIA VALORE EURISTICO: NEL PRESENTE AGISCONO SIA RAZIONALITA' CONTRASTANTI (QUELLE DEGLI ATTORI) CHE SI RICOMPONGONO IN UNA RAZIONALITA' A POSTERIORI. LA VALUTAZIONE PUO' ESSERE SOLO "STORICA", EX-POST SULL'ACCADUTO, E MAI PREVENTIVA, SUL DIVENIRE

FATTORI CARATTERIZZANTI

MATRICE FENOMENOLOGICA

ESISTONO SOLO VALUTAZIONI EX-POST

LA RAZIONALITA' A POSTERIORI NON E' CHE IL RISULTATO DELL'INTERAGIRE DI STRATEGIE INDIVIDUALI RAZIONALI

AUTORITA' COME RELAZIONI DI POTERE

RAPPORTO DI SCAMBIO

IL PROGETTO E' L'ESECUZIONE

EFFETTI DISATTESI

IL SISTEMA COME PROCESSO

E' IL SISTEMA CHE CERCA DI RICOMPORRE I PRIMI DUE, SI FONDA NELL'EPISTEMOLOGIA DI WEBER SECONDO CUI, NON POTENDO L'UOMO DOMINARE TUTTE LE VARIABILI CHE COMPONGONO UNA SITUAZIONE, NON POSSIAMO COSTRUIRE UNA RAZIONALITA' OGGETTIVA, MA SOLO UNA LIMITATA (CHE COORDINA PARTI DI DATI SCELTI SECONDO CRITERI SPECIFICI). L'IMPORTANTE E' MANTENERE L'"INTENZIONE" A PERSEGUIRLA, CONSCI CHE L'OTTIMIZZAZIONE NON SARA' MAI RAGGIUNTA, ANCHE PERCHE' NON E' DEFINIBILE. QUESTO APPROCCIO HA IL VANTAGGIO DI OCCUPARSI DELLA GENESI, COSA CHE GLI ALTRI SISTEMI NON FANNO. GLI UOMINI "COOPERANO" NATURALMENTE QUANDO UN OBIETTIVO E' SUPERIORE ALLE POSSIBILITA' DEL SINGOLO. QUANDO QUESTA COOPERAZIONE VIENE "PREORDINATA" SI COSTITUISCE L'ORGANIZZAZIONE

UN ALTRO CONCETTO ESSENZIALE E' LA SEPARAZIONE TRA PERSONE E ATTIVITA' DA ESSE SVOLTA. SCOMPARE QUINDI NELL'ANALISI ORGANIZZATIVA IL CONCETTO SOCIOLOGICO DI RUOLO

FATTORI CARATTERIZZANTI

LIMITI ALL'OTTIMIZZAZIONE

COOPERAZIONE SEMPLICE E PREORDINATA

ESPLICAZIONE DELLA GENESI

SEPARAZIONE PERSONE - ATTIVITA'

SCOMPARSA DEL CONCETTO DI RUOLO

L'AUTORITA' PREESISTE ALL'ORGANIZZAZIONE

IMPOSITIVITA' E CONTRATTUALITA' DELLE REGOLE

ADESIONE E PARTECIPAZIONE

BIBLIOGRAFIA:

B.MAGGI: "NOTE EPISTEMOLOGICHE" IN QUESTIONI DI ORGANIZZAZIONE E SOCIOLOGIA DEL LAVORO, TIRRENIA STAMPATORI, 1984

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO L'ORGANIZZAZIONE: PRINCIPI DI BASE E TEORIE
(II)

DOCENTE B. MAGGI

DATA 17 GENNAIO 1986

CONTENUTI LE DIVERSE TEORIE ORGANIZZATIVE A CONFRONTO

- LA CONCEZIONE DEL SISTEMA MECCANICO E LA CONCEZIONE DEL SISTEMA ORGANICO IN ALCUNI CONTESTI APPLICATIVI: ANALISI COMPARATA
- CRITICA DELLE CONCEZIONI ANALIZZATE
- LA TEORIA DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA IN RELAZIONE ALLE ALTRE DUE. LA NUOVA CHIAVE INTERPRETATIVA DEL SISTEMA

SINTESI DI: I. CAPPIELLO

CRITICA DEL SISTEMA MECCANICO

CRITICA DEL SISTEMA ORGANICO

L'AZIONE ORGANIZZATIVA

LA CONCEZIONE DEL SISTEMA MECCANICO APPLICATA AD ALCUNE
ATTIVITA' PRODUTTIVE (TRASPORTO DELLA GHISA, SPALATURA, POSA
DEI MATTORI)

CARATTERISTICHE RILEVANTI

SCOMPOSIZIONE DEL COMPITO COMPLESSIVO IN COMPITI
ELEMENTARI

ARTICOLAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEI COMPITI

INTRODUZIONE DI COMPITI NUOVI

PREORDINAZIONE DI TEMPI E MODI DI SVOLGIMENTO

ATTRIBUZIONE DEI COMPITI DIVISI A DIVERSI OPERATORI

INCENTIVI, SELEZIONE, ADDESTRAMENTO

MODIFICHE DI COORDINAMENTO E CONTROLLO

COMPITI

PERSONE

CRITICHE ALLA CONCEZIONE DEL SISTEMA MECCANICO

LA STRUTTURA DEI COMPITI NON E' DISTINTA DALLA STRUTTURA SOCIALE

LO SVOLGIMENTO DEL COMPITO E' NECESSARIA CONSEGUENZA DEL COMPITO

RIGIDITA' DELLE PRESCRIZIONI

NEGAZIONE DEGLI SCOSTAMENTI

DIREZIONE SEPARATA DALL'ESECUZIONE

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:

DIVISIONE TECNICA

ATTRIBUZIONE STABILE

MASSIMIZZAZIONE DELL'EFFICIENZA

CONFRONTO DEI DUE SISTEMI DI ESTRAZIONE DEL CARBONE

	CONVENZIONALE (SIST.MECCANICO)	COMPOSITO (SIST.ORGANICO)
TECNOLOGIA	MECCANIZZATA A PARETE LUNGA	MECCANIZZATA A PARETE LUNGA
NUMERO TOTALE ADDETTI	41	41
N. GRUPPI CON COMPITI SEPARATI	14	1
NUMERO MEDIO DI COMPITI PER CIASCUN ADDETTO	1	4
STRUTTURA FORMALE	COMPLESSA	SEMPLICE
RUOLI	SEMPLICI (categorie di operatori)	COMPLESSI
ARTICOLAZIONE DEI COMPITI	RIGIDA SEQUENZIALITA' ED INTERDIPENDENZA PARCELLIZZAZIONE ATTRIBUZIONE STABILE	FLESSIBILITA' ATTRIBUZIONE DI PIU' COMPITI ROTAZIONE
DENSITA' DI RAPPORTI SOCIALI	BASSA	ALTA
COINVOLGIMENTO ED INTEGRAZIONE	COINVOLGIMENTI DIFFERENZIATI DIFFICOLTA' DI COMUNICAZIONE	COINVOLGIMENTO SULLE RELAZIONI INTRA GRUPPO ELEVATA INTEGRAZIONE

INTERVENTI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO IN BASE AL SISTEMA ORGANICO

NON SI INTERVIENE SULLA TECNOLOGIA, CONSIDERATA UN DATO IN BASE AL QUALE SONO DEFINITI I COMPITI

INTERVENTI SULLA STRUTTURA SOCIALE

MIGLIORAMENTO DEGLI STRUMENTI DI SELEZIONE E ADDESTRAMENTO

MAGGIORE IMPORTANZA DEI VALORI DI SOCIALIZZAZIONE RISPETTO ALL'INCENTIVO ECONOMICO

ATTRIBUZIONI NON STABILI (ROTAZIONI)

ATTRIBUZIONI DI PIU' COMPITI

ATTRIBUZIONE CONGIUNTA DI COMPITI DI CONTROLLO, SVOLGIMENTO, REGOLAZIONE

ANALISI DEL SISTEMA SOCIO-TECNICO: TENTATIVO DI COGLIERE I RAPPORTI TRA SISTEMA TECNICO E SISTEMA SOCIALE. CHIAVE DI LETTURA DELLA SITUAZIONE DI LAVORO OSSERVATA E L'"ANALISI DELLE VARIANZE", CIOE' IL CONFRONTO TRA I COMPITI PRESCRITTI (ORGANIZZAZIONE FORMALE) E I COMPITI EFFETTIVAMENTE ESEGUITI (ORGANIZZAZIONE INFORMALE)

CRITICHE ALLA CONCEZIONE DEL SISTEMA ORGANICO

LA STRUTTURA DEI COMPITI NON E' DISTINTA DALLA STRUTTURA SOCIALE

LA STRUTTURA DEI COMPITI E' CONSIDERATA UN VINCOLO TECNOLOGICO

I COMPITI SONO OSSERVATI NEL MOMENTO DELL'ESECUZIONE

L'"ORGANIZZAZIONE UMANA" SI ADATTA ALL'"ORGANIZZAZIONE TECNICA"

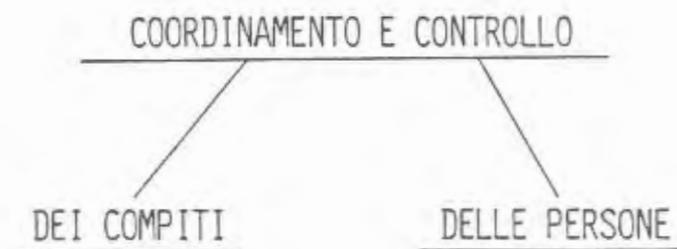
SI INTRODUCE FLESSIBILITA' NEL SISTEMA SOCIALE, MA IL SISTEMA TECNICO RIMANE RIGIDO

TRA LE ALTERNATIVE DI STRUTTURA SOCIALE SI SCEGLIE QUELLA PIU' FUNZIONALE ALLA STRUTTURA DEI COMPITI

L'OBIETTIVO RIMANE LA MASSIMIZZAZIONE DELL'EFFICIENZA

L'AZIONE ORGANIZZATIVA

STRUTTURA



CONFRONTO CON ALTRE DEFINIZIONI DEL CONCETTO DI STRUTTURA

CONFIGURAZIONE FORMALE DELL'ORGANIZZAZIONE

INSIEME DELLE RELAZIONI RELATIVAMENTE STABILI TRA LE PARTI COMPONENTI L'ORGANIZZAZIONE

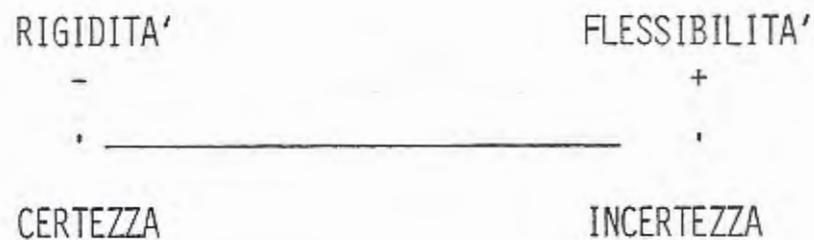
INSIEME DI RUOLI INTERCONNESSI

VARIABILITA' DELLA STRUTTURA

SISTEMA MECCANICO: LA STRUTTURA E' INVARIABILE

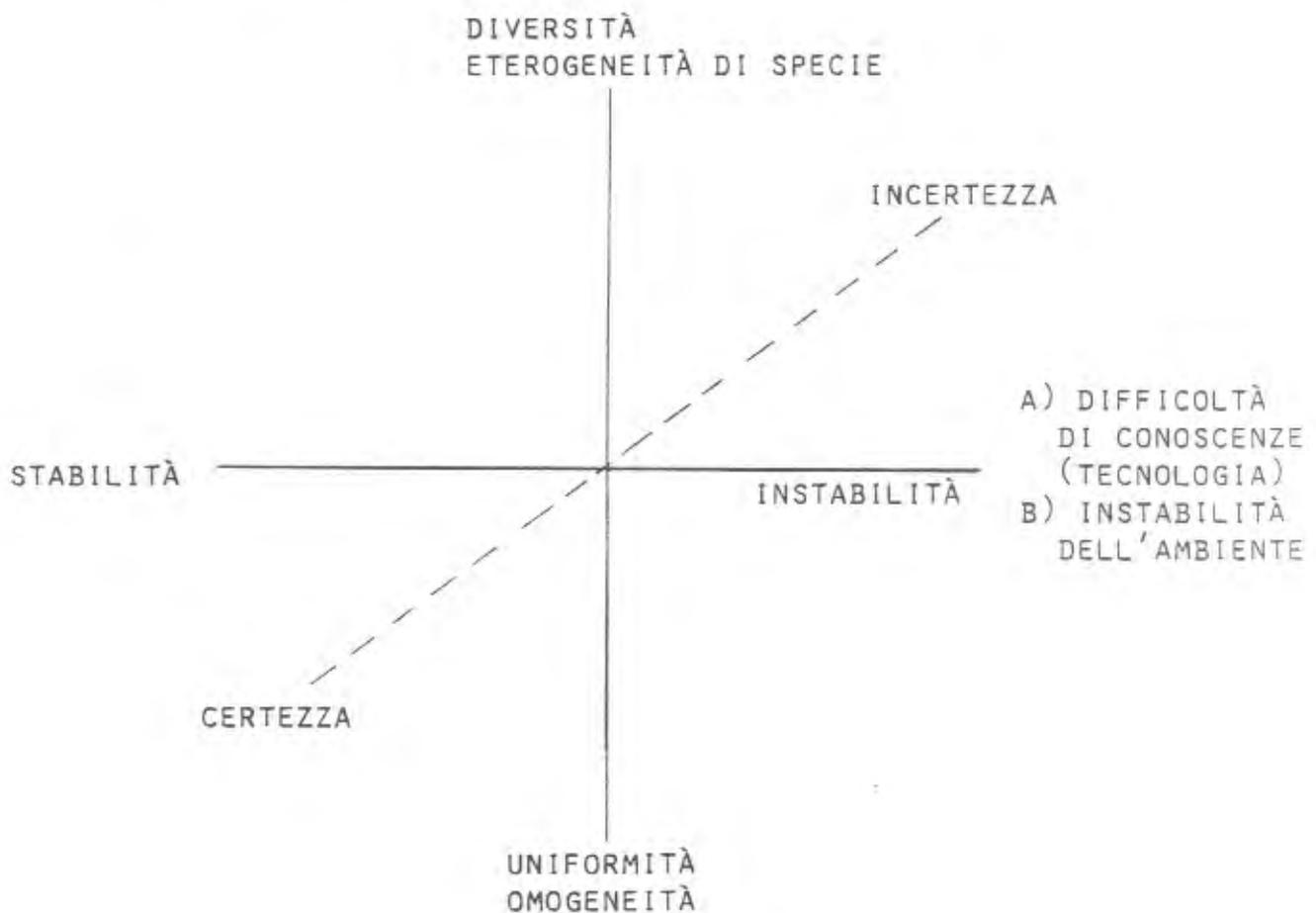
SISTEMA ORGANICO: LA VARIABILITA' ESISTE A LIVELLO DEL SISTEMA SOCIALE, COME ELEMENTO FUNZIONALE ALL'ORGANIZZAZIONE

LA VARIABILITA' E' INTERPRETATA IN CHIAVE MONODIMENSIONALE - DICOTOMICA

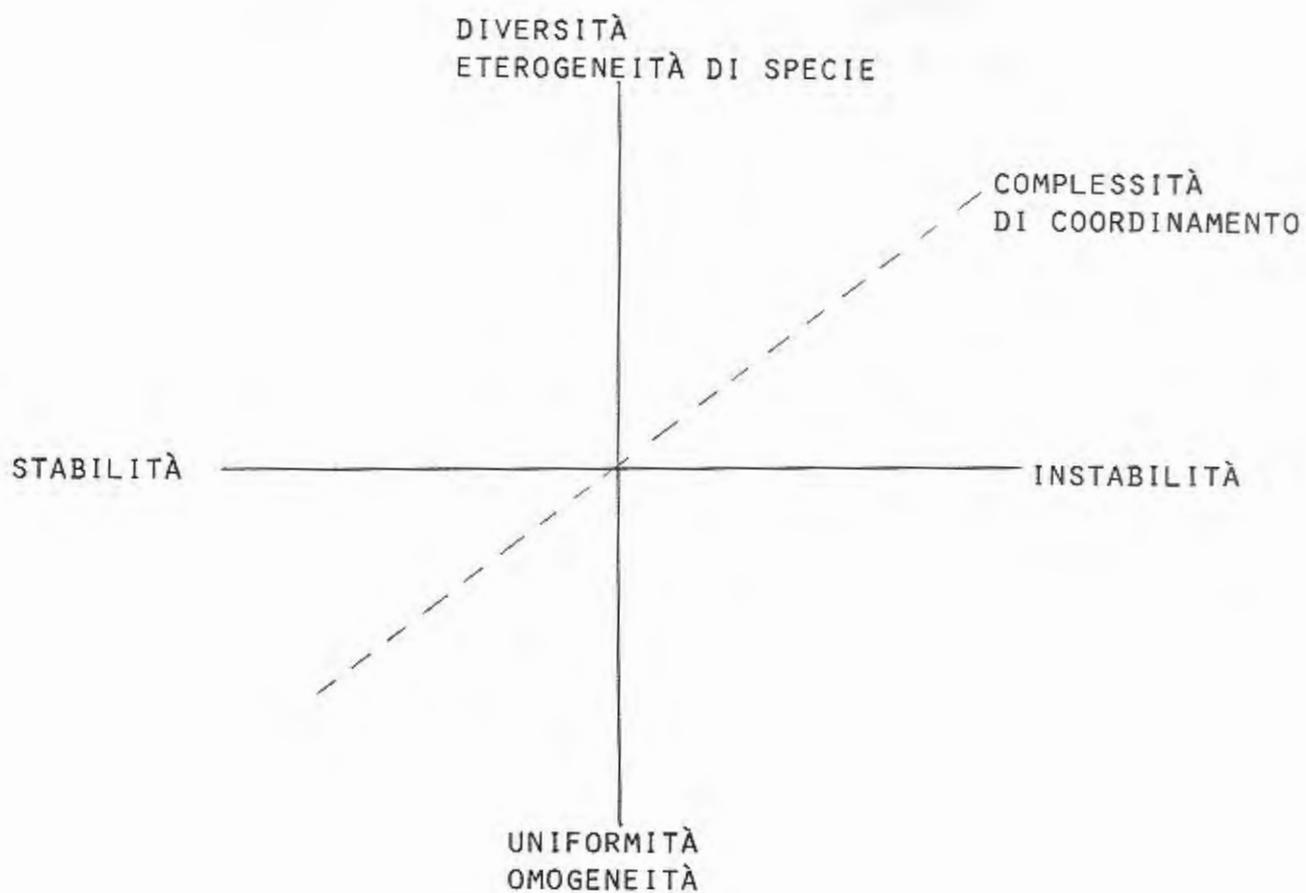


L'AZIONE ORGANIZZATIVA CONSENTE DI SUPERARE
L'INTERPRETAZIONE MONODIMENSIONALE-DICOTOMICA ATTRAVERSO
UNO SCHEMA PLURIDIMENSIONALE

- A) INCOMPLETEZZA DI CONOSCENZE
- B) ETEROGENEITÀ DELL'AMBIENTE



L'ORGANIZZAZIONE CERCA DI RIDURRE L'INCERTEZZA TECNICA E AMBIENTALE PER MEZZO DELLE AZIONI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO



L'AZIONE ORGANIZZATIVA NON E' DETERMINATA, MA
STRUMENTALE ALLE SCELTE TECNICHE E ORGANIZZATIVE,
TUTTO E' FRUTTO DI SCELTE

I VINCOLI CHE INCONTRA SONO LE CONDIZIONI DI VARIABILITA' (DI SPECIE E DI TEMPI) CHE INFLUENZANO LE SOLUZIONI DI COORDINAMENTO, ANCHE LE TECNICHE SONO VARIABILI



IL COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA' E DELLE PERSONE
NON E' RIDUCIBILE A "SEMPLICE" O "COMPLESSO" MA
SI COMPONE DI GRADI DIVERSI DI COMPLESSITA'.
TUTTAVIA SI IDENTIFICANO "TIPI IDEALI" DI
VARIABILITA', CONNESSI A "TIPI IDEALI" DI
SOLUZIONI DI COORDINAMENTO

TIPI DI COORDINAMENTO

3 per mutuo adattamento

2 per sequenze

1 per regole standard

COMPLESSITA'
↓

A META' TRA COMPITI E
RELAZIONE

LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA RIGUARDA I RAPPORTI DI
COERENZA TRA LIVELLI DI STRUTTURAZIONE NONCHE'
TRA STRUTTURAZIONE ED OBIETTIVI, SULLA BASE DELLA
TENDENZIALE RAZIONALITA' DELL'AZIONE
ORGANIZZATIVA

L'AZIONE ORGANIZZATIVA PRODUCE COSTRITTIVITA' PER
I SOGGETTI AGENTI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

TAYLOR - L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO

MAYO - I PROBLEMI UMANI

WEBER - ECONOMIA E SOCIETA'

THOMPSON - ORGANIZATIONS IN ACTION

SIMON - IL COMPORTAMENTO AMMINISTRATIVO

BARNARD - LE FUNZIONI DEL DIRIGENTE

WOODWARD - ORGANIZZAZIONE INDUSTRIALE: TEORIA E PRATICA
- COMPORTAMENTO E CONTROLLO NELL'ORGANIZZAZIONE
INDUSTRIALE

**ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 2

**L'azienda: strutture,
funzionamento, governo**

SEMINARIO n. 6

L'azienda come sistema
economico

(20-24 gennaio 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

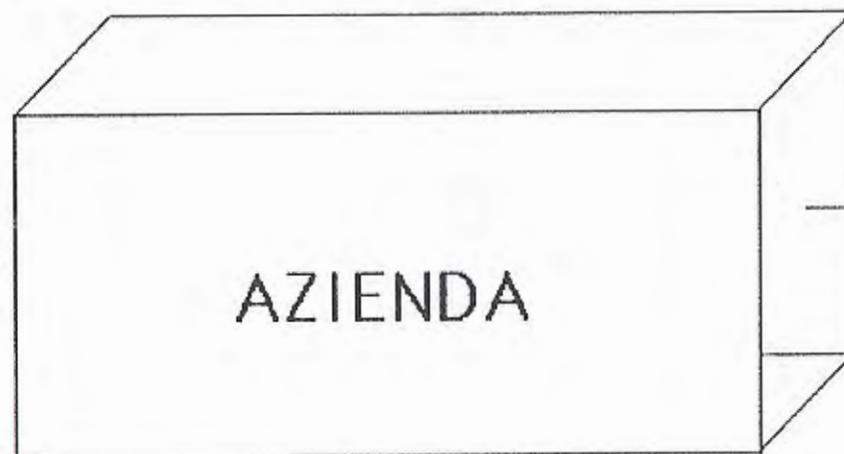
ARGOMENTO	CONTABILITA' GENERALE (I)
DOCENTE	G. SANTI
DATA	20 GENNAIO 1986
CONTENUTI	- IL SISTEMA AZIENDA: DIVERSI ASPETTI - PROBLEMATICHE PARTICOLARI: <ul style="list-style-type: none">. COSTI PLURIENNALI. AMMORTAMENTI
SINTESI DI:	G. CAVELLINI

ACQUISTO
RISORSE ESTERNE

UTILIZZO E
TRASFORMAZIONE

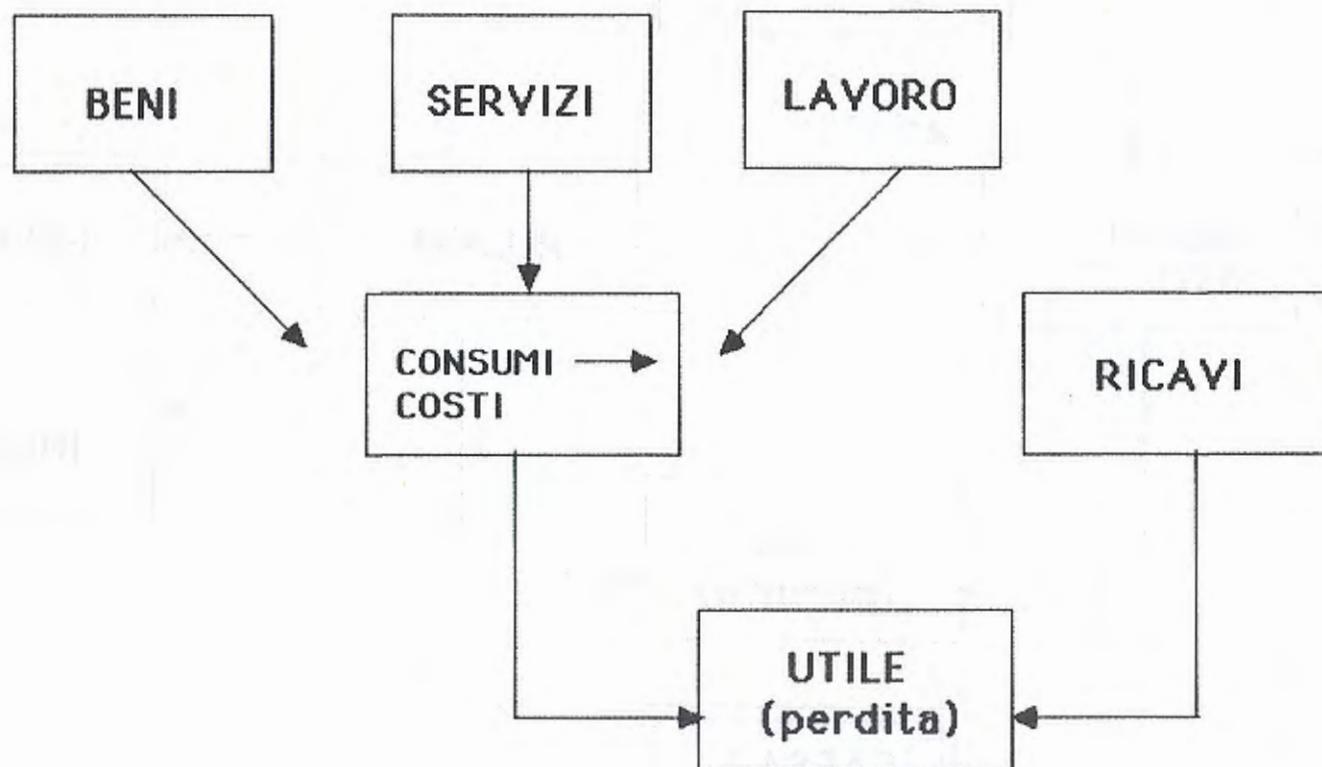
CESSIONE
RISORSE

BENI →
SERVIZI →
LAVORO →



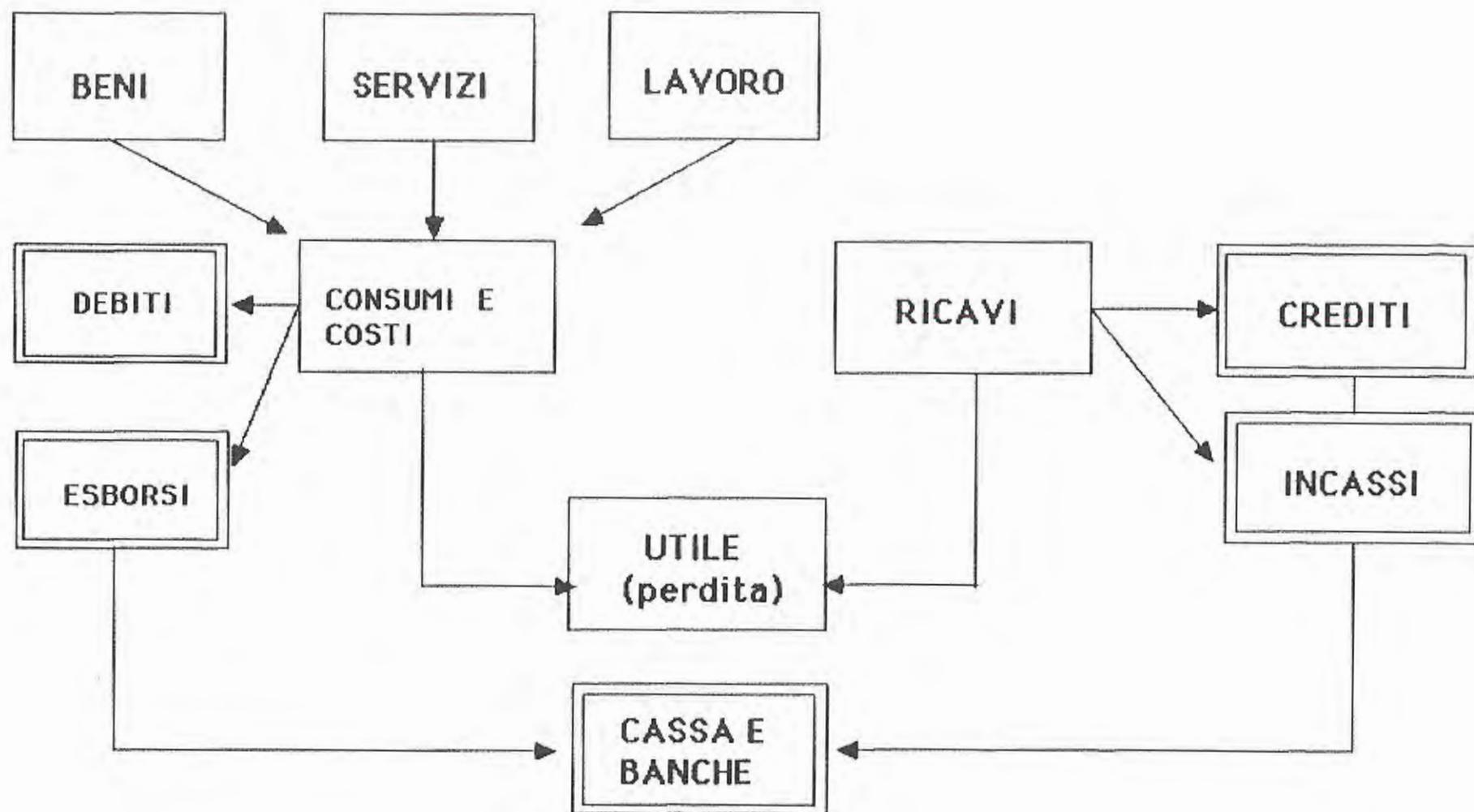
→ BENI
SERVIZI

ASPETTO ECONOMICO



DOCUMENTO CONTO ECONOMICO (O PERDITE E PROFITTI)

ASPETTO FINANZIARIO

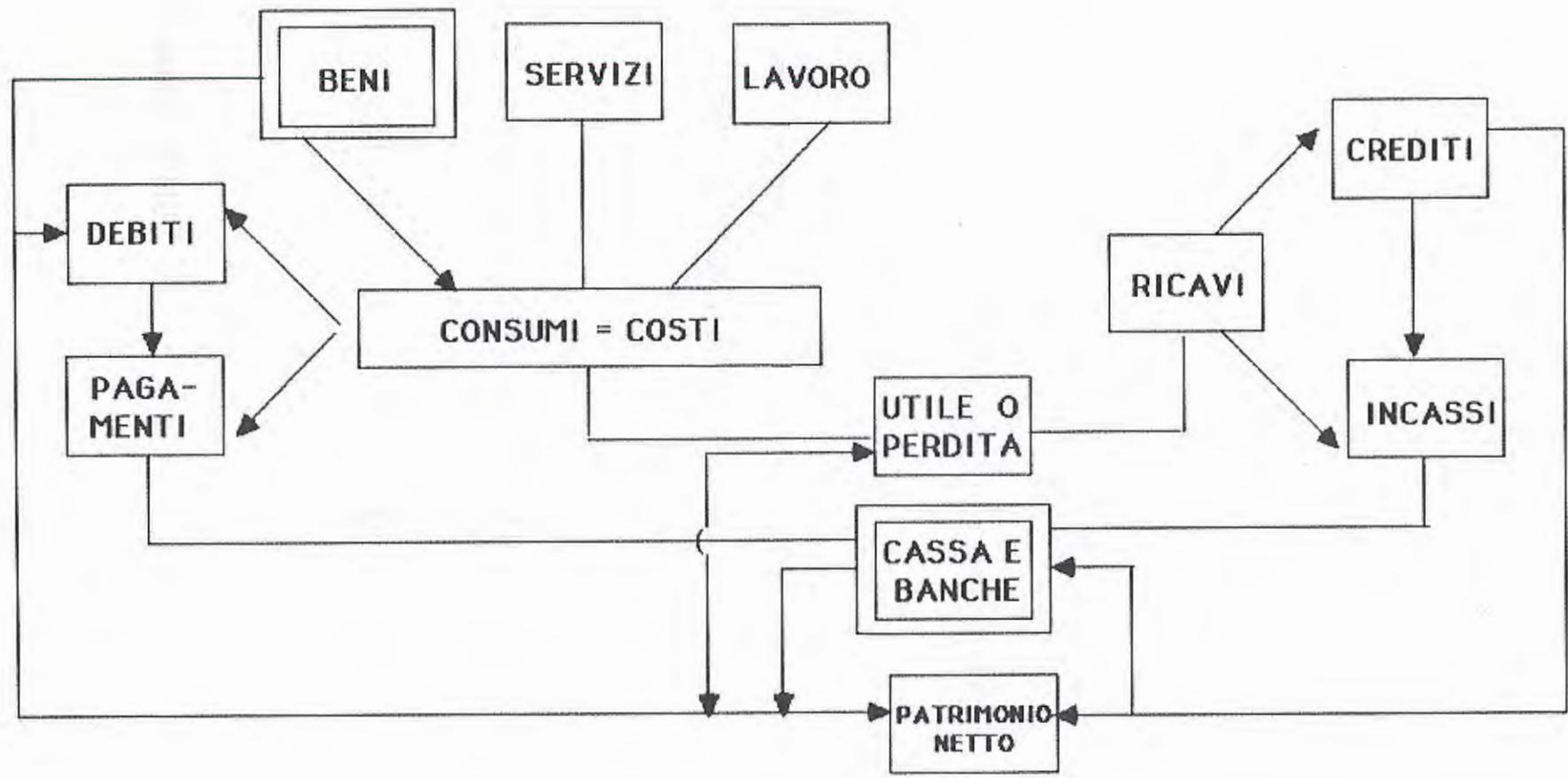


DOCUMENTO: FLUSSO DI CASSA

{ FABBISOGNO E COPERTURA }
{ FONTI E IMPIEGHI }

BILANCIO

ANDAMENTO ECONOMICO: CONTO ECONOMICO/CONTO PERDITE E PROFITTI } dello
ANDAMENTO FINANZIARIO: FLUSSI DI CASSA/FABBISOGNO E COPERTURA/ } esercizio
FONTI E IMPIEGHI
ANDAMENTO PATRIMONIALE: STATO PATRIMONIALE AL.....



EQUAZIONE DEL PATRIMONIO NETTO

$$\text{BENI} + \text{CREDITI} + \text{DISPONIBILITA}' - \text{DEBITI} = \text{PATRIMONIO NETTO}$$

$$\text{BENI} + \text{CREDITI} + \text{DISPONIBILITA}' = \text{DEBITI} + \text{PATRIMONIO NETTO}$$

STATO PATRIMONIALE



COSTI PLURIENNALI

DEFINISCE I COSTI CHE VENGONO PORTATI NEL PATRIMONIO E SUDDIVISI IN PIU' ESERCIZI

ALCUNI COSTI PER LA LORO NATURA SI PRESTANO AD ESSERE IMMEDIATAMENTE VISTI COME PLURIENNALI
ES.; IMPIANTI, AUTOMEZZI

ALTRI COSTI SONO DI PIU' DIFFICILE INTERPRETAZIONE
ES.; PUBBLICITA', RICERCA, ADDESTRAMENTO

L'INTERPRETAZIONE CAMBIA A SECONDA DELL'OTTICA, DEL SETTORE E DELLE POLITICHE AZIENDALI

IL CODICE NON CHIARISCE IL PROBLEMA, MA SI LIMITA A SUGGERIRE CHE I COSTI DI NON CHIARA INTERPRETAZIONE NON SIANO RIPARTITI TRA PIU' DI 5 ANNI

ALCUNI COSTI NON SONO CONSIDERATI PERCHE' NON VALGONO IL LAVORO NECESSARIO PER SUDDIVIDERLI

PER IL FISCO TUTTI I COSTI MAGGIORI DI 50.000 LIRE NON INERENTI A CONSUMI DOVREBBERO ESSERE AMMORTIZZATI IN PIU' ESERCIZI
LE AZIENDE CONSIDERANO INVECE DA 500.000 A 1.000.000 PER L'AMMORTAMENTO

PROCEDURA PER LA CAPITALIZZAZIONE

I COSTI APPAIONO NEL CONTO ECONOMICO ALLA FINE DELL'ESERCIZIO

SI INSERISCE LO STESSO IMPORTO TRA I RICAVI AL FINE DI ESCLUDERLI DALLA DETERMINAZIONE DEL REDDITO

SI INSERISCE L'IMPORTO DI COMPETENZA DELL'ESERCIZIO TRA I COSTI, E' INFATTI SOLO QUESTO CHE PARTECIPA AL REDDITO

AMMORTAMENTO

DEFINISCE LA RIPARTIZIONE DEL COSTO DI UN BENE PER GLI ANNI DI VITA PRESUNTA

NEL COSTO SONO COMPRESI GLI ONERI DI DIRETTA IMPUTAZIONE FINO A QUANDO IL BENE NON COMINCIA A PRODURRE REDDITO

INTERVENGONO DUE NORMATIVE: CIVILE E FISCALE

C.C. = ISCRIZIONE AL COSTO
 IL VALORE VA RIDOTTO SECONDO CRITERI TECNICI (DEPERIMENTO) ED ECONOMICI (CONSUMO)
 AMPIO MARGINE DI MANOVRA

FISCO = STABILISCE LE VITE UTILI PRESUNTE PER CIASCUN BENE E PREVEDE UN AMMORTAMENTO COSTANTE NEL TEMPO
 LE VITE UTILI SONO DIVERSE PER GRUPPO - SPECIE - SOTTOSPECIE DI AZIENDE E PER CATEGORIE DI BENI

TIPOLOGIE PREVISTE DI CESPITI:

FABBRICATI INDUSTRIALI
 IMPIANTI E MACCHINARI GENERICI
 IMPIANTI E MACCHINARI SPECIFICI
 ATTREZZATURE
 MOBILI
 AUTOMEZZI

LE PERCENTUALI FISSATE SI POSSONO VARIARE IN TRE CASI:

AMMORTAMENTO ANTICIPATO

AMMORTAMENTO ACCELERATO

AMMORTAMENTO RIDOTTO

2 TIPI: IRPEG E ILOR

REDDITO IMPONIBILE \neq REDDITO D'ESERCIZIO

UTILE D'ESERCIZIO + COSTI NON AMMESSI IN DETRAZIONE -
COSTI IN PIU' RISPETTO AL BILANCIO = REDDITO IMPONIBILE

CALCOLO IMPOSTE:

REDDITO IMPONIBILE	100,00
ILOR	- 16,20
	83,80
IRPEG 36%	- 30,17
	53,63%
ACCANTONAMENTO IMPOSTE	43,37%

AGLI AZIONISTI E' CONCESSA UNA DETRAZIONE

CONTO ECONOMICO

VIENE FATTO PER COMPETENZA E NON PER CASSA. COMPRENDE
 QUINDI COSTI E RICAVI MATURATI ANCHE SE NON ANCORA
 NOTIFICATI
 ES. INTERESSI, IMPOSTE

COSTI	RICAVI
CERTI	FATTURATO
FIGURATI	PROVENTI DIVERSI
STIMATI	(PERDITA D'ESERCIZIO)
UTILE	

UTILE TRA I COSTI PERCHE' E' LA REMUNERAZIONE VARIABILE
 PER IL CAPITALE DATO ALL'AZIENDA DAGLI AZIONISTI

STATO PATRIMONIALE

L'ORDINE SEGUITO IN ITALIA E' QUELLO DELLA PERMANENZA DEI VALORI IN AZIENDA

LE IMMOBILIZZAZIONI SONO RAPPRESENTABILI IN DUE MODI:

VALORI LORDI E FONDO AMMORTAMENTO

VALORI NETTI

I COSTI PLURIENNALI SONO ISCRITTI PER IL VALORE RESIDUO DA AMMORTIZZARE

ATTIVITA'	PASSIVITA'
IMMOBILIZZAZIONI	CAPITALE
CREDITI	UTILE
DISPONIBILITA'	PATRIMONIO NETTO
	FONDI
	ACCANTONAMENTO

UTILE D'ESERCIZIO (PERDITA) = MIGLIORAMENTO (PEGGIORAMENTO) DEL PATRIMONIO

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	CONTABILITA' GENERALE (II)
DOCENTE	G. SANTI
DATA	21 GENNAIO 1986
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none">- IL BILANCIO:<ul style="list-style-type: none">, STATO PATRIMONIALE, CONTO ECONOMICO - IL CIRCOLANTE:<ul style="list-style-type: none">, RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO, M. O. L.
SINTESI DI:	P. CASERTA

RENDIMENTO PATRIMONIALE

ATTIVO	PASSIVO
IMMOBILIZZI NETTI	PATRIMONIO NETTO
	PASSIVITA' A M.L.T.
ATTIVITA' CORRENTI	PASSIVITA' CORRENTI

L'AZIENDA PREPARA UN RENDICONTO PATRIMONIALE SUDDIVISO IN DUE PARTI. LA PRIMA VOCE E' RAPPRESENTATA DALLE FONTI DI FINANZIAMENTO (PASSIVO), DALL'ALTRA PARTE HA INVECE LE ATTIVITA' CORRENTI CHE RAPPRESENTANO GLI INVESTIMENTI EFFETTUATI A FRONTE DELLE FATTURE

VEDIAMO ORA DETTAGLIATAMENTE LE SINGOLE VOCI

A T T I V O**IMMOBILIZZI NETTI**

IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE

IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIA

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

GLI IMMOBILIZZI NETTI O ATTIVITA' FISSE SI SUDDIVIDONO IN TRE PARTI: IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE; IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARE E IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI, CHE ORA POSSIANO VEDERE IN DETTAGLIO

ATTIVO

IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE

IMMOBILI

TERRENI
FABBRICATI AD USO INDUSTRIALE

IMPIANTI, ATTREZZATURE, MACCHINARI (STRUMENTI DI LAVORO)

SPECIFICI
GENERALICI

AUTOMEZZI

MOBILI E DOTAZIONI

FONDO AMMORTAMENTI

LE VOCI SONO ELENCAE SECONDO UNA CLASSIFICAZIONE CHE TIENE CONTO DEL FISCO E NON CIO' CHE GENERALMENTE SI TROVA NEI BILANCI. I VALORI VENGONO ISCRITTI TUTTI AL LORDO PER CUI IL FONDO DI AMMORTAMENTO POSTO QUI NELL'ATTIVO HA UNA FUNZIONE DI RETTIFICA PER OTTENERE UNA LETTURA PIU' IMMEDIATA

A T T I V O

IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

DEPOSITI CAUZIONALI

PARTECIPAZIONI

TITOLI A REDDITO FISSO

FINANZIAMENTI A TERZI

FONDO SVALUTAZIONE TITOLI

LE VOCI DELLE IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE NON SUBISCONO INVECE UNA RETTIFICA DI VALORE IN BASE AD UNA QUOTA DI AMMORTAMENTO BENSÌ TENENDO CONTO DELLA "SVALUTAZIONE" CHE POSSONO SUBIRE IN SEGUITO AL LORO ADEGUAMENTO AL VALORE DI MERCATO. NEL CASO INVECE DI RIVALUTAZIONI DI CERTE AZIONI DOVREI UGUALMENTE RETTIFICARE IL LORO VALORE, MA IL PRINCIPIO DELLA PRUDENZA MI DICE CHE NON SI DEVE ANTICIPARE NESSUN PROFITTO SE NON REALMENTE REALIZZATO

A T T I V O

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI
(ONERI PLURIENNALI)

PUBBLICITA'

RICERCHE

SPERIMENTAZIONI

ADDESTRAMENTO

BREVETTI

MARCHI

MIGLIORIE IN LOCALI D'AFFITTO

SPESE AUMENTO CAPITALE

EMISSIONE PRESTITI OBBLIGAZIONARI

FONDO AMMORTAMENTO

LE IMMOBILIZZAZIONI SONO DEGLI ONERI O SPESE PLURIENNALI DA AMMORTIZZARE. TALI VOCI PER LEGGE SONO GIA' AL NETTO DEL FONDO DI AMMORTAMENTO CHE QUINDI NON APPARE

¹IN QUESTO CASO LA RETTIFICA DI VALORE E' PREVISTA DALLA LEGGE

A T T I V O

ATTIVITA' CORRENTI O A BREVE

RIMANENZE

CREDITI

COMMERCIALI CLIENTI
 ANTICIPI A FORNITORI

FONDO SVALUTAZIONE CREDITI

DIVERSI (IVA, RIMBORSI AD ISTITUTI PREVIDENZIALI,
ETC.)

DISPONIBILITA'

BANCHE

CASSE

DOPO LE IMMOBILIZZAZIONI NETTE CHE SONO DI LUNGO PERIODO HO
POI INVESTIMENTI SUL BREVE TERMINE (MENO DI UN ANNO). ANCHE
QUI PER LA VOCE CREDITI HO UNA RETTIFICA DI VALORE, MA IL
FISCO LO ACCETTA SOLO COME MODESTA PERCENTUALE.
ABBIAMO COSI' VISTO COME L'AZIENDA HA INVESTITO I SUOI SOLDI,
VEDIAMO ORA DI ANALIZZARE LE SUE FONTI DI FINANZIAMENTO

P A S S I V O

LA PRIMA FONTE DI FINANZIAMENTO PER L'AZIENDA E' RAPPRESENTATO DAL PATRIMONIO NETTO. IL CAPITALE SOCIALE RAPPRESENTA LA PRIMA DOTAZIONE PER UNA AZIENDA, MENTRE L'INCREMENTO DEL PATRIMONIO AVVIENE PER MEZZO DELL'UTILE E DELLA SUA DISTRIBUZIONE IN RISERVE (LEGALI O STABILITE DALLA SOCIETA')

PATRIMONIO NETTO

CAPITALE SOCIALE

RISERVE

LEGALE

STRAORDINARIE

STATUTARIE

RIVALUTAZIONI MONETARIE

UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO

UTILE1

L'UTILE VIENE COSI' DISTRIBUITO:

RISERVE ORDINARIE

RISERVE STRAORDINARIE

AZIONISTI

 LAL NETTO DELLE TASSE

P A S S I V O

PASSIVITA' A MEDIO-LUNGO TERMINE

FONDO DI TRATTAMENTO FINE LAVORO

DEBITI FINANZIARI:

MUTUI

ALTRI PRESTITI

OBBLIGAZIONI

TALI PASSIVITA' SONO QUELLE CHE VANNO OLTRE L'ANNO. IN QUESTO CASO LA VOCE FONDO NON E' USATO COME RETTIFICA, MA E' PREVISTA DALLA LEGGE PER FAR FRONTE AI DEBITI VERSO I DIPENDENTI NEL MOMENTO DELLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

P A S S I V O

PASSIVITA A BREVE

DEBITI

COMMERCIALI

FORNITORI
ANTICIPO DA CLIENTI

DIVERSI (IVA, DEBITI VERSO IL PERSONALE, L'ERARIO,
ISTITUTI DI PREVIDENZA)

FONDO IMPOSTE

DEBITI FINANZIARI:

BANCHE

FINANZIAMENTI

TALI VOCI CORRISPONDONO SPECULARMENTE A QUELLE DELL'ATTIVO,
IN QUESTO CASO NON AVRO' OVVIAMENTE LE RIMANENZE

CONTO ECONOMICO

ART. 2425BIS DEL C.C. INDICA TUTTE LE VOCI
DA ISCRIVERE NEL P.P.

VOCI AGGREGATE DEL P.P.

COSTI	RICAVI
CONSUMI	FATTURATO
LAVORO	RICAVI FINANZIARI
PRESTAZIONI SERVIZI	ALTRI RICAVI
INTERESSI PASSIVI	(AFFITTO, PLUSVALENZE
AMMORTAMENTI	RINVIO DI COSTI ..)
STIME DI COSTI PER	
CERTE PERDITE (TITOLI,	
CREDITI)	

CON IL CONTO ECONOMICO SI DEVE RENDERE CONTO NEI CONFRONTI DEGLI AZIONISTI DI TUTTE LE OPERAZIONI SVOLTE DURANTE L'ANNO. VA DETTO CHE PARLO DI COSTI E RICAVI E NON DI PAGAMENTI ED INCASSI. POSSO INFATTI AVERE UN C.ECONOMICO SENZA AVER PAGATO OD INCASSATO UNA LIRA PER MEZZO DI OPERAZIONI DI DEBITO E CREDITO.

PER LA DETERMINAZIONE DI QUESTE VOCI, IL LEGISLATORE PREVEDE CHE VENGA UTILIZZATO IL CRITERIO DELLA PRUDENZA, PER CUI UN MAGGIOR VALORE VIENE INDICATO SOLO SE OGGETTIVAMENTE RILEVATO, MENTRE UN MINOR VALORE E' ISCRITTO ANCHE SE SOGGETTIVAMENTE VALUTATO

CIRCOLANTE

ATTIVITA' CORRENTI +

RIMANENZE -

PASSIVITA' CORRENTI

AFFINCHE' TUTTI GLI IMPIEGHI SIANO COPERTI DAL PN +
DEBITI A MLT E' NECESSARIO CHE IL CIRCOLANTE MI DIA UN
ATTIVO CORRENTE

POTER AVERE SOTTO CONTROLLO IL CIRCOLANTE VUOL DIRE PER
L'AZIENDA CHE LE ATTIVITA' (IMPIEGHI) SONO COPERTE DAI MEZZI A
LUNGO TERMINE E DAL PATRIMONIO NETTO, INOLTRE IMPEDISCE CHE SI
VERIFICHI UNA SORTA DI DIPENDENZA NEI CONFRONTI DEI FORNITORI

RICLASSIFICAZIONE FINANZIARIA DELLO STATO PATRIMONIALE

IMPIEGHI

IMMOBILIZZAZIONI NETTE

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO:

ATTIVO CIRCOLANTE COMMERCIALE
ATTIVO CIRCOLANTE FINANZIARIO
PASSIVO CIRCOLANTE FINANZIARIO

COPERTURE

MEZZI PROPRI

CAPITALE
CONTRIBUTI A FONDO PERDUTO
UTILE (PERDITA)

DEBITI FINANZIARI A MEDIO E LUNGO TERMINE

ACCANTONAMENTI PER RISCHI E SPESE FUTURE

LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE NON CONSENTE UNA LETTURA PIU' IMMEDIATA DI QUELLI CHE SONO GLI IMPIEGHI EFFETTUATI DALL'AZIENDA E LE COPERTURE TROVATE PER FRONTEGGIARE GLI INVESTIMENTI SOSTENUTI

RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO DEI PROFITTI E DELLE PERDITE

RICAVI NETTI

- ACQUISTI
- LAVORO
- AMMORTAMENTI
- ± VARIAZIONE DELLE SCORTE
- = M.O.L.

M.O.L. = CAPACITA' DI REDDITO DELL'AZIENDA PRIMA DELLE PARTITE STRAORDINARIE

(PROVENTI DIVERSI, ONERI FINANZIARI, ACCANTONAMENTI PER SVALUTAZIONI E ALTRI ONERI, ...)

ATTRAVERSO LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO PROFITTI E PERDITE SONO IN GRADO, PER PASSAGGI SUCCESSIVI, DI INDIVIDUARE UNO STRUMENTO QUALE IL M.O.L., CHE MI INDICA LA CAPACITA' EFFETTIVA DI REDDITO DELL'IMPRESA, PRIMA CHE INTERVENGANO FENOMENI AL DI FUORI DELL'ESERCIZIO ANNUALE. VA INFINE DETTO CHE SOTTRATTO AL M.O.L. QUELLE VOCI STRAORDINARIE OTTENGO L'UTILE DI ESERCIZIO PRIMA DELLE IMPOSTE

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	CONTROLLO DI GESTIONE
DOCENTE	S. FURLAN
DATA	23 GENNAIO 1986
CONTENUTI	FASI OPERATIVE DEL CONTROLLO DI GESTIONE ANALISI DEI COSTI FISSI E VARIABILI DEFINIZIONI DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
SINTESI DI:	G. DAMMACCO

CONTROLLO DI GESTIONE

E' IL PROCESSO MEDIANTE IL QUALE I RESPONSABILI SI ASSICURANO CHE LE RISORSE VENGANO ACQUISITE ED IMPIEGATE EFFICIENTEMENTE ED EFFICACEMENTE PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

(ANTHONY)

ELEMENTI COSTITUTIVI

IL CONTROLLO COME PROCESSO

I RESPONSABILI COME SOGGETTI

LE RISORSE COME OGGETTO

MISURA DELL'EFFICACIA E DELL'EFFICIENZA

GLI OBIETTIVI COME PREMESSA

BUDGET

E' UN PROGRAMMA MONETARIO, TEMPIFICATO, RIGUARDANTE TUTTA L'AZIENDA E ARTICOLATO PER CENTRI DI RESPONSABILITA'

QUINDI:

PROGRAMMA

IN TERMINI MONETARI

TEMPIFICATO

RIFERITO A TUTTA L'AZIENDA

ARTICOLATO PER CENTRI DI RESPONSABILITA'

IL BUDGET E':

STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE

STRUMENTO DI CONTROLLO

REDDITIVITA' INVESTIMENTI

E' GENERALMENTE MISURATA DAL

R.O.I.

(RETURN ON INVESTMENT)

$$\text{ROI} = \frac{\text{UTILE OPERATIVO}}{\text{CAPITALE NETTO INVESTITO}}$$

$$\text{ROI} = \underbrace{\frac{\text{UTILE OPERATIVO}}{\text{FATTURATO}}}_{\text{(ROS=RETURN ON SALES)}} \times \underbrace{\frac{\text{FATTURATO}}{\text{CAPITALE NETTO INVESTITO}}}_{\text{(TURN OVER O ROTAZIONE CAP.)}}$$

I RICAVI, E QUINDI LA REDDITIVITA' DELLE VENDITE, SONO INFLUENZATI DALL'ESTERNO DELL'AZIENDA

DA:

VOLUME VENDUTO

PREZZO

MIX DI PRODOTTI

DALL'INTERNO DELL'AZIENDA DA:

COSTI FISSI

COSTI VARIABILI

LE FASI OPERATIVE DEL CONTROLLO DI GESTIONE SONO:

ANALISI DEI COSTI

CALCOLO DEI COSTI

FORMULAZIONE BUDGET

ELABORAZIONE CONSUNTIVO

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI PER RICERCA CAUSE E
RESPONSABILI

ANALISI DEI COSTI

COSTI FISSI

QUANDO, ENTRO CERTI LIMITI, SONO INSENSIBILI ALLA
VARIAZIONE DI VOLUME PRODUTTIVO

SONO SOSTENUTI PER AVERE

LA CAPACITA'

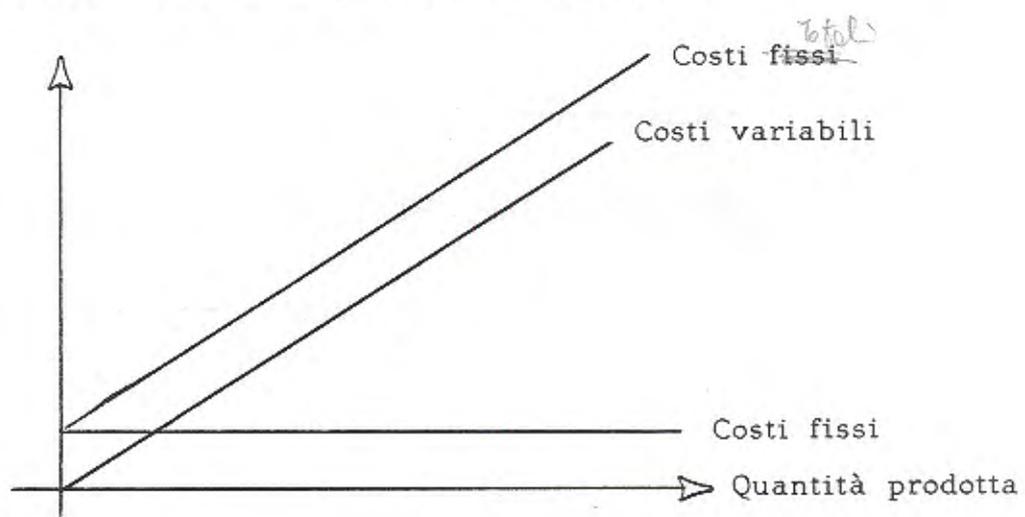
LA POSSIBILITA'

LA POTENZIALITA'

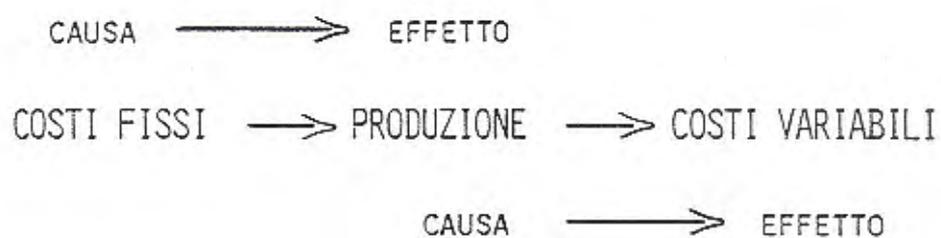
DI SODDISFARE LE RICHIESTE DEL MERCATO

COSTI VARIABILI

QUANDO SONO LEGATI ALL'ATTIVITA' PRODUTTIVA



I COSTI FISSI E VARIABILI POSSONO ESSERE RIFERITI AL VOLUME PRODOTTO SECONDO QUESTO SCHEMA:



NEI PROCESSI DECISIONALI IL TRATTARE I COSTI FISSI PUO'
INDURRE AD ERRORE

L'ANALISI DECISIONALE VA IMPOSTATA SUL **MARGINE DI
CONTRIBUZIONE** DEL PRODOTTO

$M. DI C. = \text{FATTURATO VENDITE} - \text{COSTI VARIABILI}$

$M. DI C. - \text{COSTI FISSI} = \text{UTILE OPERATIVO}$

IL BUDGET TRADUCE L'ORGANIZZAZIONE IN TERMINI MONETARI

IL CONTROLLO DI GESTIONE SCOMPONE LA PIRAMIDE AZIENDALE
IN CENTRI DI RESPONSABILITA' E ASSEGNA AD OGNUNO DI
QUESTI, DELLE VARIABILI (COSTI E/O RICAVI) DA ESSO
CONTROLLABILI

IL BUDGET PER RESPONSABILITA'

ASSOCIA UN UNICO RESPONSABILE AD UN CENTRO DI RESPONSABILITA'

LE RESPONSABILITA' VENGONO ASSEGNATE A SECONDO DEGLI OBIETTIVI

LE RESPONSABILITA' DEVONO ESSERE COERENTI CON GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE

A SECONDA DELLA NATURA DELLE VARIABILI ASSEGNATE SI POSSONO IDENTIFICARE I SEGUENTI CENTRI DI RESPONSABILITA'

CENTRO DI COSTO

CENTRO DI SPESA DISCREZIONALE

CENTRO DI RICAVO

CENTRO DI PROFITTO

CENTRO DI INVESTIMENTO