

**ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 3

**Strumenti di base per
l'analisi organizzativa**

1986

SEMINARIO n. 10

Disegno delle strutture
e dei ruoli

(17-21 febbraio 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO SCELTE STRATEGICHE E MODELLI DI STRUTTURE

DOCENTE M. MARCHETTI

DATA 18 FEBBRAIO 1986

- CONTENUTI
- . IN RELAZIONE ALL'AMBIENTE ESTERNO, ALLE SCELTE STRATEGICHE ED AGLI OBIETTIVI OCCORRE RICERCARE LA CONGRUENZA TRA IL SISTEMA RAZIONALE (STRUTTURE, RUOLI, MECCANISMI OPERATIVI) ED IL SISTEMA SOCIALE (PERSONE, CULTURA) ESSENDO IL SISTEMA PREMIANTE LA CINGHIA DI TRASMISSIONE FRA I DUE (MODELLO STRATEGIA-STRUTTURA)
 - . RUOLO DEL MANAGEMENT E RUOLO DEGLI STRUTTURALISTI
 - . CONDIZIONI DI ANSOFF COME AUSILIO ALLA SCELTA DELLA STRUTTURA PIU' IDONEA

SINTESI DI: M.P. CORRAINE

TEORIE ORGANIZZATIVE

POSTULATI

META' ANNI '50 UOMO DIPENDE DA ORGANIZZAZIONE

META' ANNI '60 ORGANIZZAZIONE DIPENDE DA UOMO



SONO DELLE RICETTE FRUTTO DI UN CONTESTO ESTERNO STABILE
(SOPRATTUTTO IL PRIMO POSTULATO)

STABILITA' = ELEVATA PREVEDIBILITA'

INSTABILITA' = TURBOLENZA AMBIENTALE

ANNI '70 NASCITA DELLA TEORIA DEI SISTEMI



I DUE POSTULATI POSSONO ANDARE BENE TUTTI E DUE **DIPENDE**
DAL CONTESTO

NON ESISTONO RICETTE!

OCCORRE ANALIZZARE L'AMBIENTE ESTERNO

COME

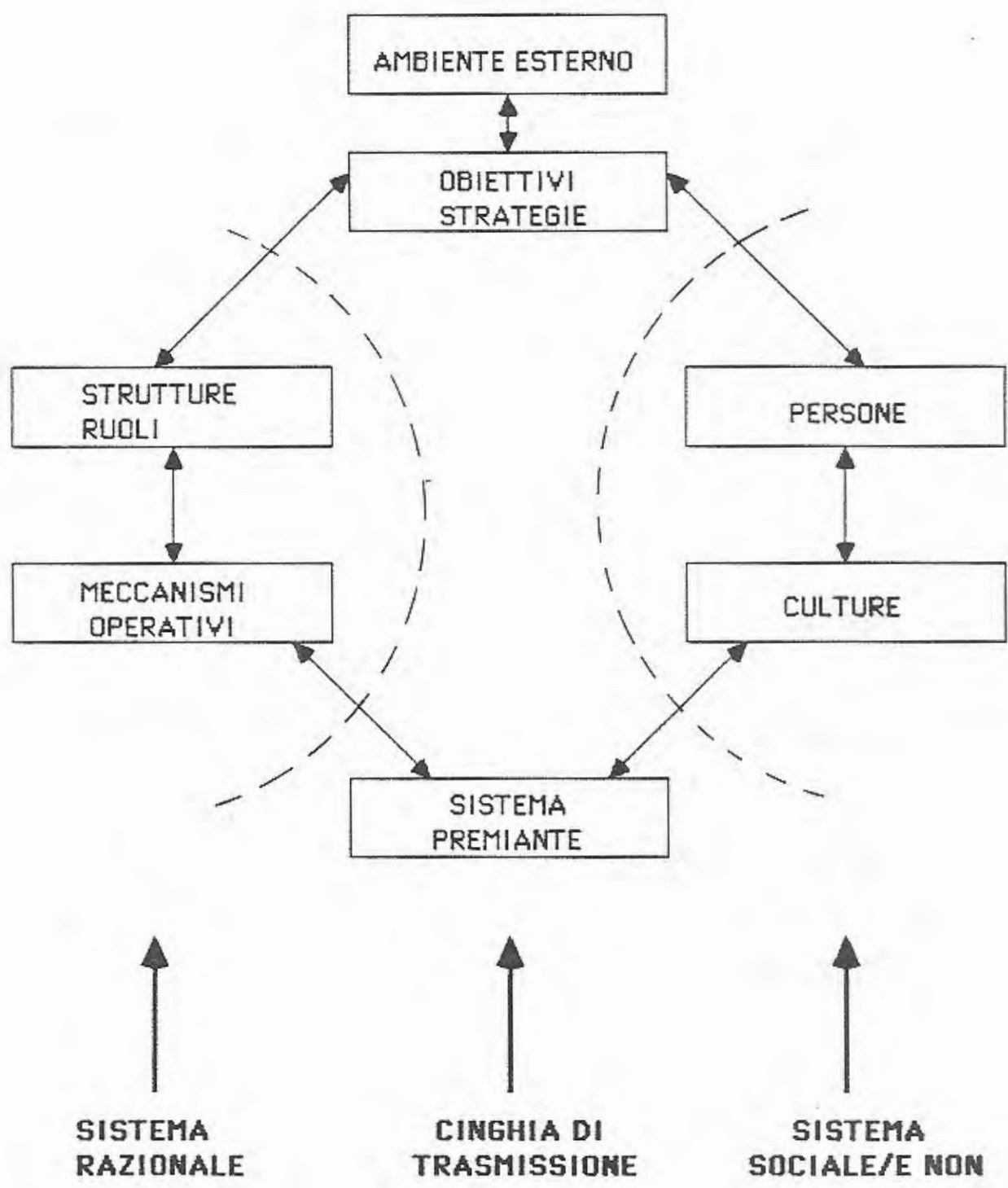
MERCATO

TECNOLOGIA

CONTESTO ECONOMICO / FINANZIARIO

VALORI SOCIALI / LEGISLATIVI

2





6

6.

RUOLO DEL MANAGER

FORTE ATTENZIONE AL CONTESTO

SCELTA DELL'ORGANIZZAZIONE COERENTE RISPETTO A:

OBIETTIVI E STRATEGIE

AMBIENTE ESTERNO

RUOLO DELLO STRUTTURALISTA

IDENTIFICAZIONE DEI PROBLEMI DI STRUTTURA E DI RUOLI

ANALISI DI:

AMBIENTE ESTERNO

OMOG/DISOM, TECNOLOGIE/MERCATI

FATTORI DI SUCCESSO

SCELTE STRATEGICHE

COSTI/BENEFICI

PROPOSTA DEL MODELLO PIU' COERENTE

SCELTA DEL MODELLO

CONDIZIONI DI ANSOFF

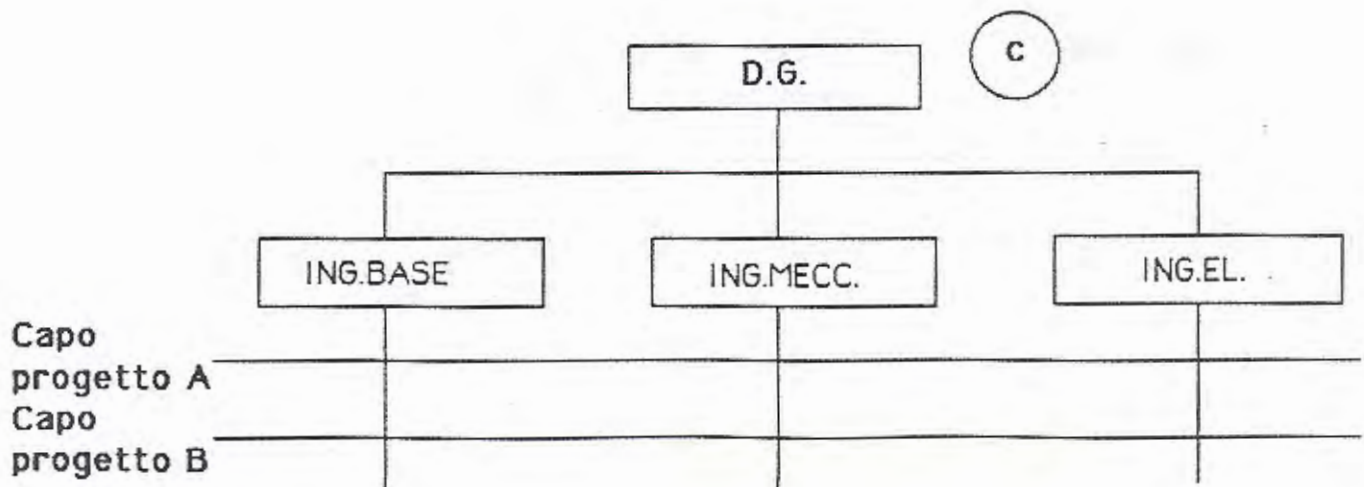
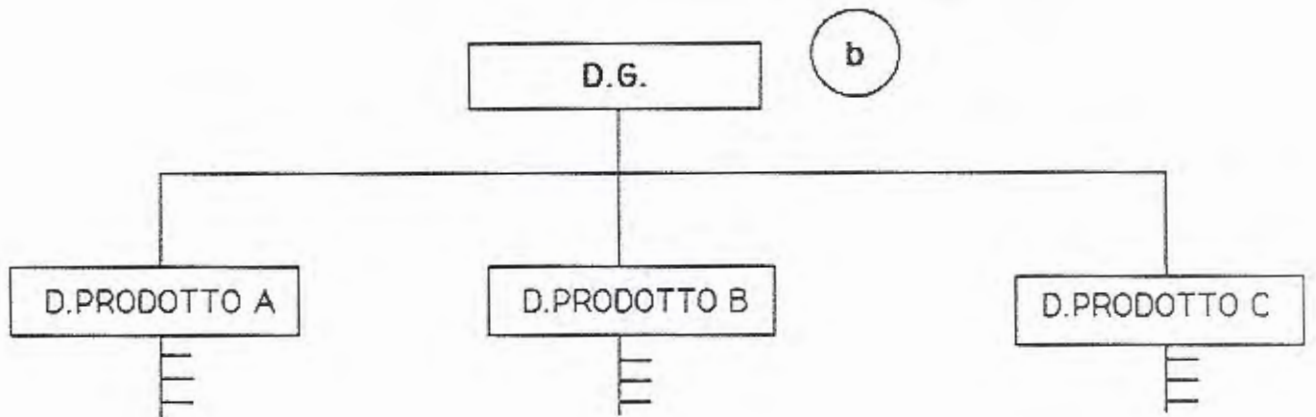
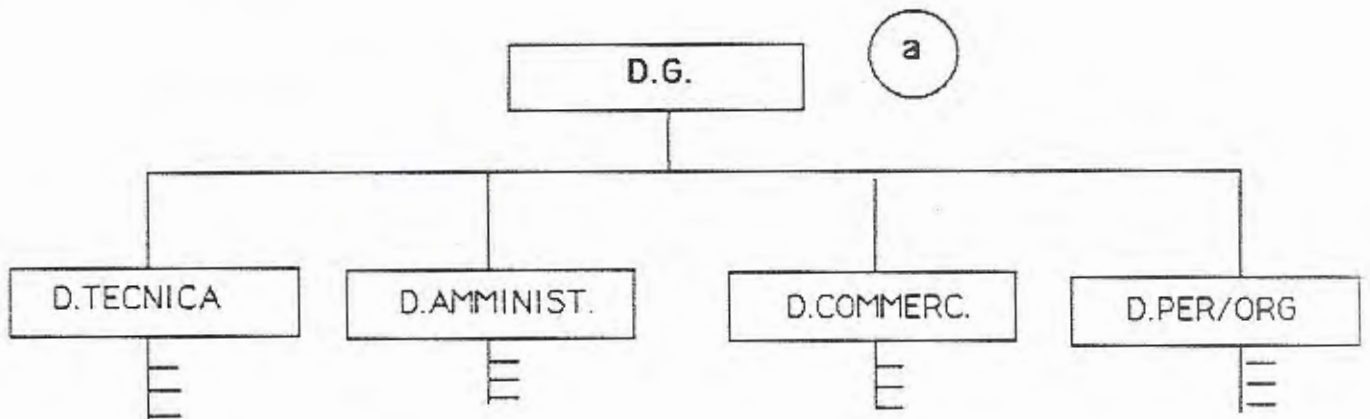
CONDIZIONE	KNOW-HOW	MERCATO	FATTORI DI SUCCESSO	MODELLO PIU' ADATTO
I (STABILITA')	UNICO	UNICO	OMOGENEI	FUNZIONALE
II (ELASTIC.OP.)	DIVERSI	DIVERSI	ETEROGENEI	DIVISIONALE

CONDIZIONE	OBIETTIVI	MODELLO PIU' ADATTO
III (ELAS.STRAT)	DIVERSI E POTENZIALMENTE IN CONTRASTO	A MATRICE

CONDIZIONE	TASSO DI CAMBIAMENTO	MODELLO PROPOSTO
IV (ELAS.STRUTT)	ELEVATISSIMO	STRUTTURA/ NON STRUTTURA

MODELLI ORGANIZZATIVI

- (a) FUNZIONALE
- (b) DIVISIONALE
- (c) A MATRICE



ACCENTRARE O DECENTRARE ?



ATTIVITA' DIFFERENZIALI → DECENTRAMENTO

ATTIVITA' OMOGENEE → ACCENTRAMENTO

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO, ACCORPAMEN-
TO/SCORPORO DI FUNZIONI

DOCENTE M. MARCHETTI

DATA 19 FEBBRAIO 1986

CONTENUTI ANALISI DEI PROBLEMI NELLA DEFINIZIONE DI
UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SINTESI DI: G. DAMMACCO

PROBLEMI DA RISOLVERE PER DEFINIRE UNA

STRUTTURA:

SCELTA DEL MODELLO

SCELTA DI ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DI FUNZIONI

SCELTE DI ACCORPAMENTO/SCORPORO DI FUNZIONI

SCELTE DI ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITA'

DISCREZIONALITA' E DESCRITTIVITA' DEI RUOLI

FASI DI ANALISI:

ANALISI AMBIENTE ESTERNO

ANALISI OMOGENEITA'/DISOMOGENEITA'

TECNOLOGIE E MERCATI (→ MODELLO)

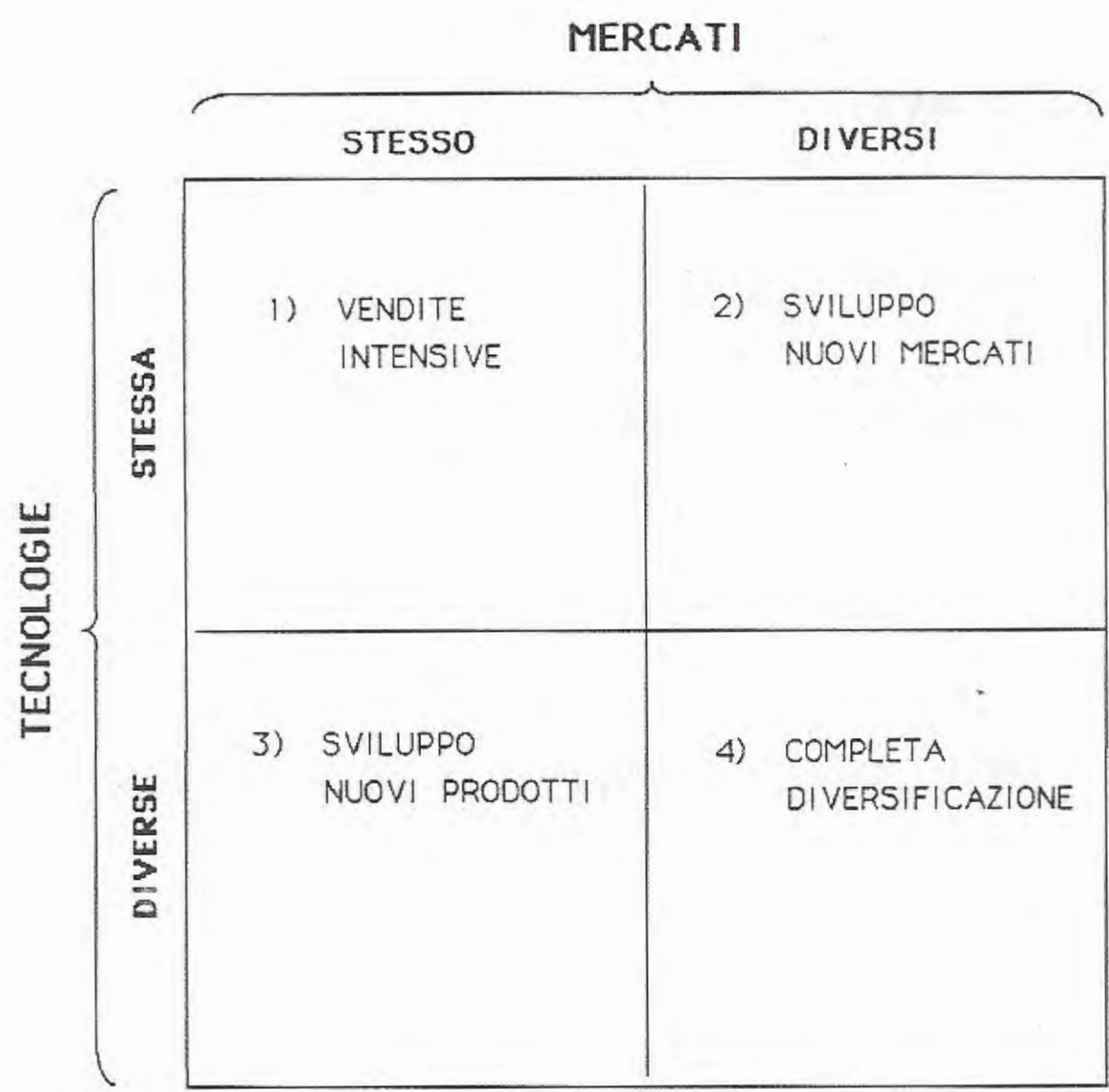
FUNZIONI (→ ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO)

ANALISI OMOGENEITA'/DISOMOGENEITA' DEI FATTORI DI SUCCESSO

ANALISI SCELTE STRATEGICHE

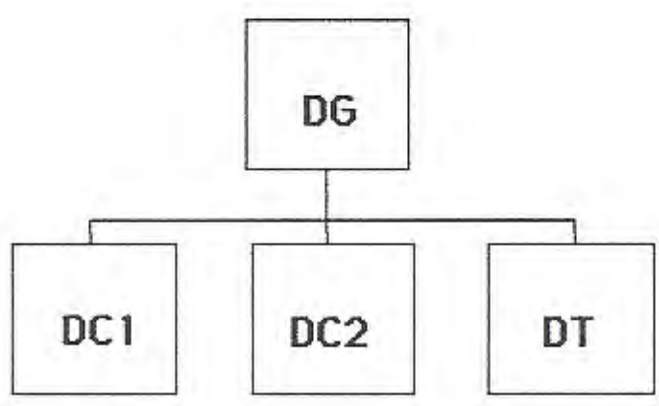
VERIFICA COSTI/BENEFICI

SCELTE STRATEGICHE → MODELLO DI STRUTTURA

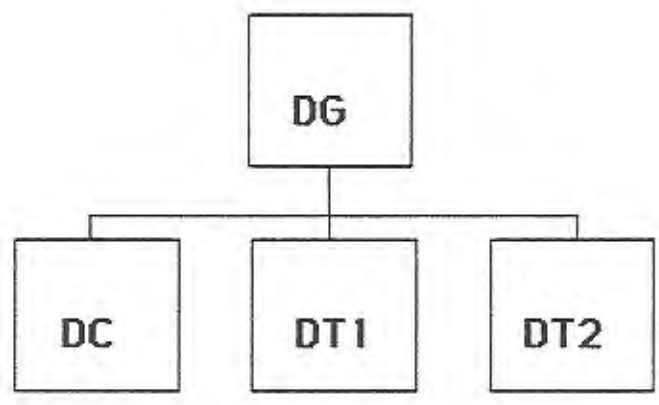


- 1) → Modello funzionale
- 2) e 3) → Modelli misti
- 4) → Modello divisionale

MODELLI MISTI RELATIVI ALLE SCELTE STRATEGICHE 2) E 3)



2) SVILUPPO NUOVI MERCATI CON 2 DIRETTORI COMMERCIALI (1 PER OGNI MERCATO) E 1 DIRETTORE TECNICO PER L'UNICA TECNOLOGIA



3) SVILUPPO NUOVI PRODOTTI CON 1 DIRETTORE COMMERCIALE E 2 DIRETTORI TECNICI

QUESTI MODELLI POSSONO ESSERE A STRUTTURA FUNZIONALE O DIVISIONALE A SECONDA DELLE RESPONSABILITA' CHE SI AFFIDANO AI DIRETTORI COMMERCIALI (CASO 2) O TECNICI (CASO 3).

ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DELLE FUNZIONI

LE FASI DI ANALISI PER LE SCELTE DI ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO SONO IDENTICHE A QUELLE PER LA SCELTA DEL MODELLO

UN CRITERIO GENERALE PUO' ESSERE

PER FUNZIONI OMOGENEE



ACCENTRAMENTO

PER FUNZIONI DISOMOGENEE



DECENTRAMENTO

MA BISOGNA VALUTARLO ATTENTAMENTE

L'ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO SONO ALLO STESSO MODO INTERESSANTI, PURCHE' SIANO COERENTI CON LE ALTRE VARIABILI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO ALL'AZIENDA

PER LE FUNZIONI DI STAFF CHE SVOLTO ATTIVITA' DI:

SERVIZIO O GESTIONE

SVILUPPO O POLITICHE

CONTROLLO

ALCUNI CRITERI CHE POSSONO ESSERE UTILIZZATI

PER DECENTRARE IL SERVIZIO O LA GESTIONE SONO:

L'AMBIENTE ESTERNO INSTABILE E DIFFICILE

URGENZA DI RISPOSTA AL PROBLEMA

MASSE CRITICHE INGENTI DELLE UNITA' DECENTRATE

ESISTE UN LIVELLO DI INFORMAZIONI UTILI PER
RISPONDERE A RICHIESTE

PER DECENTRARE LO SVILUPPO O LE POLITICHE SONO:

RELAZIONI INDUSTRIALI DIVERSE NELLE UNITA' DECENTRATE
(CONTRATTI DIVERSO SETTORE)

POLITICA RETRIBUTIVA DEI MANAGER CHE GESTISCONO
BUSINESS DIFFERENTI

PER DECENTRARE IL CONTROLLO BISOGNA AVER DECENTRATO SIA
LA GESTIONE CHE LO SVILUPPO. IL CONTROLLO DEL CENTRO
ALLORA SARA' SOLO DI CARATTERE ECONOMICO (CONTO
ECONOMICO, QUOTA DI MERCATO, ETC.)

SE SI DECENTRA SOLO LA GESTIONE E NON LA POLITICA IL
CONTROLLO RIMANE ACCENTRATO

ACCORPAMENTO E SCORPORO DELLE FUNZIONI

PER POTER LEGARE FRA LORO PIU' FUNZIONI BISOGNA VALUTARE ALMENO DUE ASPETTI FONDAMENTALI

LA FASE STORICA DEL BUSINESS

I RELATIVI FATTORI DI SUCCESSO

FASE BUSINESS	FATTORE DI SUCCESSO
I FASE DEL PRODOTTO	AVANZAMENTO TECNOLOGICO
II FASE DEL PROCESSO	COSTI UNITARI MINIMI
III FASE DEL MERCATO	CAPACITA' GLOBALE DI RISPONDERE AL MERCATO
IV FASE DELL'OTTIMIZZAZIONE (FINANZIARIA)	AGIRE SU PIU' LEVE DEL BUSINESS

ALCUNI ESEMPI DI ACCORPAMENTO/SCORPORO RELATIVI A DIVERSE FASI STORICHE:

L'ASSISTENZA TECNICA

NELLA FASE I DIPENDE DALLA PRODUZIONE

NELLA FASE III DIPENDE DAL COMMERCIALE

IL PROFILO DI UN DIRETTORE DI PRODUZIONE CAMBIA A SECONDA CHE SI E' NELLA I, II o III FASE

GESTIONE SCORTE HA COME FATTORI DI SUCCESSO NELLE DIVERSE FASI

	fasi del business			
fattori di successo	I	II	III	IV
A) OTTIMIZZARE LOTTO PRODUTTIVO	1	/	3	2
B) OTTIMIZZARE IL SERVIZIO AL CLIENTE	3	1	/	2
C) OTTIMIZZAZIONE STOCK IN MAGAZZINO	3	2	/	1

I FATTORI DI SUCCESSO DI UN BUSINESS DEVONO ESSERE
PONDERATI A SECONDA DELLA FASE STORICA (DETERMINATA
DALL'ESTERNO) CHE L'AZIENDA VIVE

QUESTA PONDERAZIONE SI PUO' OTTENERE ATTRAVERSO UNA
ACCURATA "JOB DESCRIPTION" CHE PUO' RISULTARE PIU'
EFFICACE SE SUPPORTATA DA UN SISTEMA PREMIANTE COERENTE
(COME TUTTI GLI ALTRI FATTORI!) CON IL CONTESTO INTERNO
ED ESTERNO

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITA'

DOCENTE BOCCALARI

DATA 20 FEBBRAIO 1986

CONTENUTI ANALISI DEI CONTENUTI E DELLE RESPONSABILITA' DI RUOLO IN RELAZIONE AGLI SCOPI PERSEGUITI DALL'AZIENDA (IN RIFERIMENTO AL GRADO DI STABILITA' DEL CONTESTO ESTERNO)

SINTESI DI: G. PISANI

ENICHEN

ANALISI ORGANIZZAZIONE
PROGETTO FORMAZIONE

CONCETTO DI RUOLO

ARGOMENTO ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITA'

ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO RESPONSABILITA' DI RUOLO

DATA 20 FEBBRAIO 1988

RESPONSABILITA' DI RUOLO (PASSI LOGICI PER L'INDIVIDUAZIONE DI)

SINTESI DI: G. PISANI

CONCETTO DI RESPONSABILITA'

CONCETTO DI RUOLO

UN RUOLO E' INDIVIDUATO DA



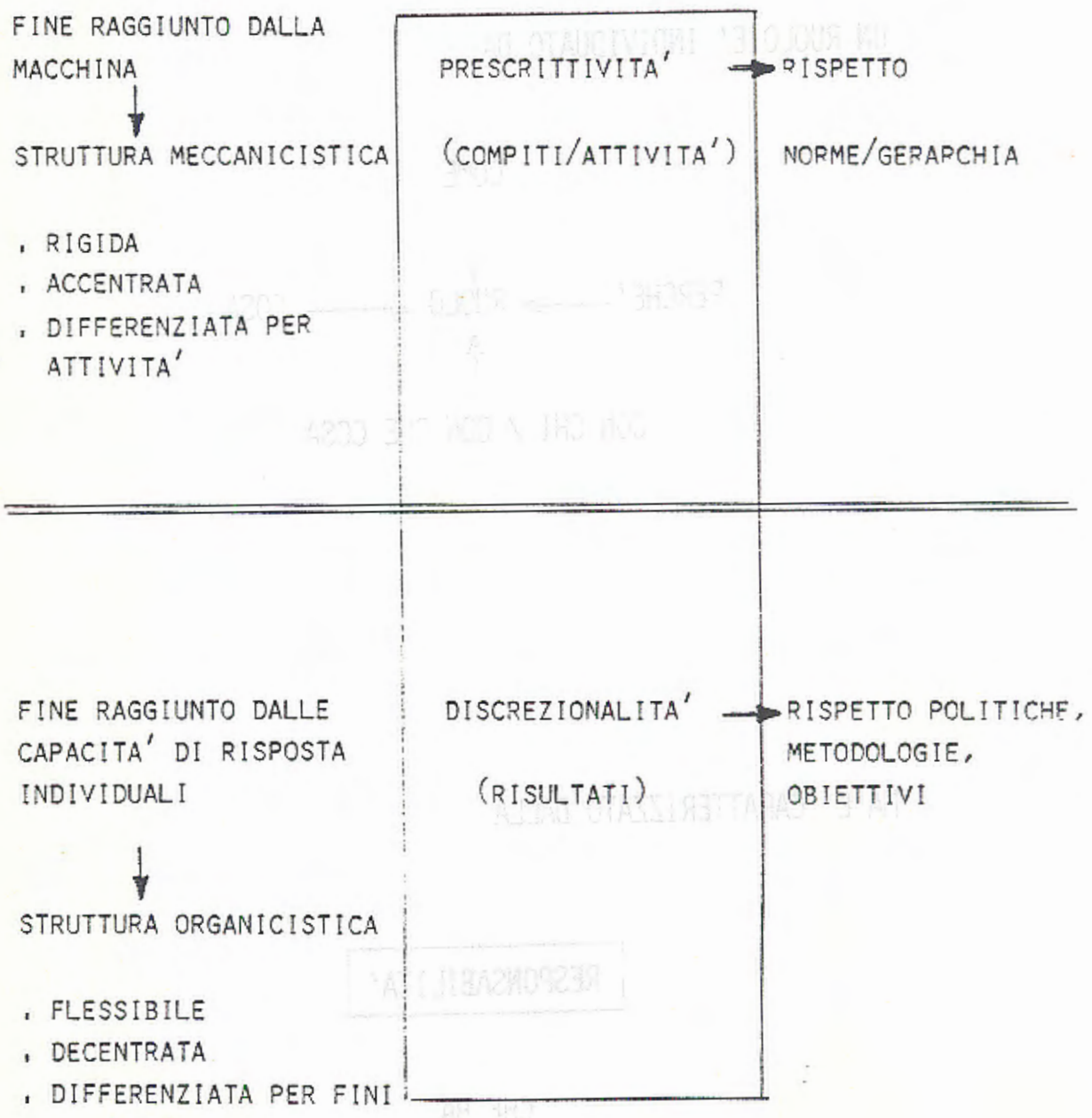
MA E' CARATTERIZZATO DALLA

RESPONSABILITA'

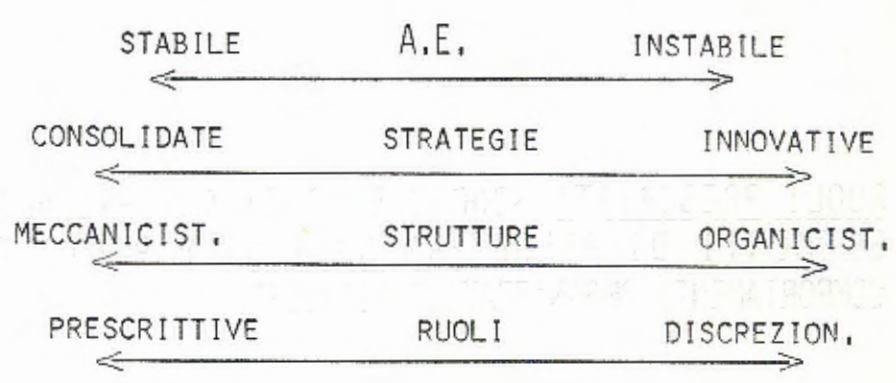
CHE HA

CONCETTO DI RESPONSABILITA'

CONCETTO DI RUOLO



COLLEGAMENTO TRA RUOLO E STRATEGIE



(MENO) RESPONSABILITA' SULLE ATTIVITA'

(PIU') RESPONSABILITA' SUGLI OBIETTIVI

ATTIVITA'

RESPONSABILITA' RISULTATI



MISURA

AL FINE DI

COLLEGAMENTO TRA RUOLI E STRATEGIE

PRESCRITTIVITA' - DISCREZIONALITA'

STRATEGIA

CONDOTTA

RUOLI PRESCRITTI SONO QUELLI IN CUI PREVALGONO GLI ELEMENTI DI PREDETERMINAZIONE E RIGIDITA' DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI

DISCREZIONALITA'

RESPONSABILITA'

RESPONSABILITA'

RUOLI DISCREZIONALI SONO QUELLI IN CUI PREVALGONO GLI ELEMENTI DI AUTODETERMINAZIONE E FLESSIBILITA' DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI

ATTIVITA'

ATTIVITA'

ATTIVITA'

DECENTRARE RESPONSABILITA' SIGNIFICA:

1. ELIMINARE LIVELLI GERARCHICI

2. TRASFORMARE UN LIVELLO DA RUOLO DI SUPERVISIONE A RUOLO DI INTEGRAZIONE

3. AUMENTARE LA DISCREZIONALITA' DEI RUOLI

A STRUTTURE MECCANICISTICHE

CORRISPONDONO



RUOLI DI SUPERVISIONE

MENTRE

A STRUTTURE ORGANICISTICHE

CORRISPONDONO



RUOLI DI INTEGRAZIONE

SIGNIFICATO DEI LIVELLI GERARCHICI

I LIVELLI GERARCHICI SI POSSONO DISTINGUERE IN DUE CATEGORIE IN BASE ALLE DIVERSE FINALITA' PERSEGUITE:

1. RUOLI DI SUPERVISIONE:

ASSICURARE IL CONTROLLO DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE

2. RUOLI DI INTEGRAZIONE:

INTEGRARE TRA LORO DIVERSE UNITA' ORGANIZZATIVE DIFFERENTI

ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITA'

PASSI LOGICI

1. ANALISI AMBIENTE ESTERNO:

OMOGENEITA'/DISOMOGENEITA' }

STABILITA'/INSTABILITA' }

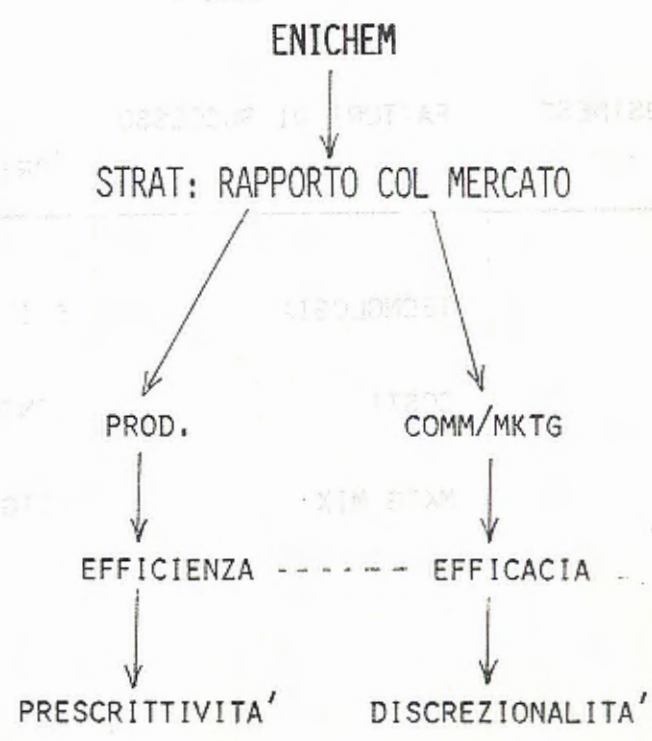
BUSINESS

2. ANALISI FATTORI DI SUCCESSO E OBIETTIVI - STRATEGIE AZIENDALI

3. ANALISI DELL'EFFICIENZA E DEI COSTI DELLE DIVERSE ALTERNATIVE DI SOLUZIONI

4. ATTUAZIONE SCELTE DI ACCENTRAMENTO - DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITA' AI RUOLI DELLA STRUTTURA

ATTENZIONE A NON COGLIERE IL RAPPORTO STRATEGIE —
STRUTTURE — RUOLI IN MANIERA MECCANICA: IL CASO
ENICHEM



RESPONSABILITA' DI RUOLO (PASSI LOGICI PER L'INDIVIDUAZIONE DI)

UN RUOLO NON HA UN CONTENUTO (RESPONSABILITA') PREFISSATA, CHE DEVE VARIARE IN RAPPORTO ALLA STRATEGIA ED ALLO STATO DEL BUSINESS



COERENZA

FASI DEL BUSINESS	FATTORI DI SUCCESSO	RUOLO (ORIENTAMENTO)
PRODOTTO	TECNOLOGIA	SVILUPPO PRODOTTI
PROCESSO	COSTI	CONTENIMENTO COSTI
MERCATO	MKTG MIX	ESIGENZE MERCATO

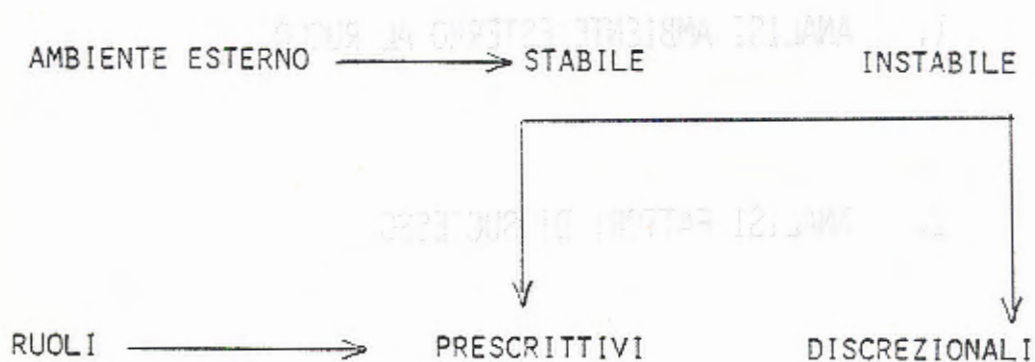
LE RESPONSABILITA' DI RUOLO

PASSI LOGICI

1. ANALISI AMBIENTE ESTERNO AL RUOLO
2. ANALISI FATTORI DI SUCCESSO
3. ANALISI STRATEGIE-OBIETTIVI
4. ANALISI DEI COSTI DELLA SOLUZIONE

LE RESPONSABILITA' DI RUOLO

1. AMBIENTE ESTERNO AL RUOLO



- A. ALL'AUMENTO DELLA INSTABILITA' DEVE AUMENTARE IL LIVELLO DI DECENTRAMENTO E QUINDI I RUOLI CON CONTENUTI DISCREZIONALI SIGNIFICATIVI TENDERANNO A SCENDERE IL LIVELLO ORGANIZZATIVO
- B. DEVE AUMENTARE IL LIVELLO DEI "FINI" AFFIDATI AI SINGOLI RUOLI

ESERCIZIO: VERBALE

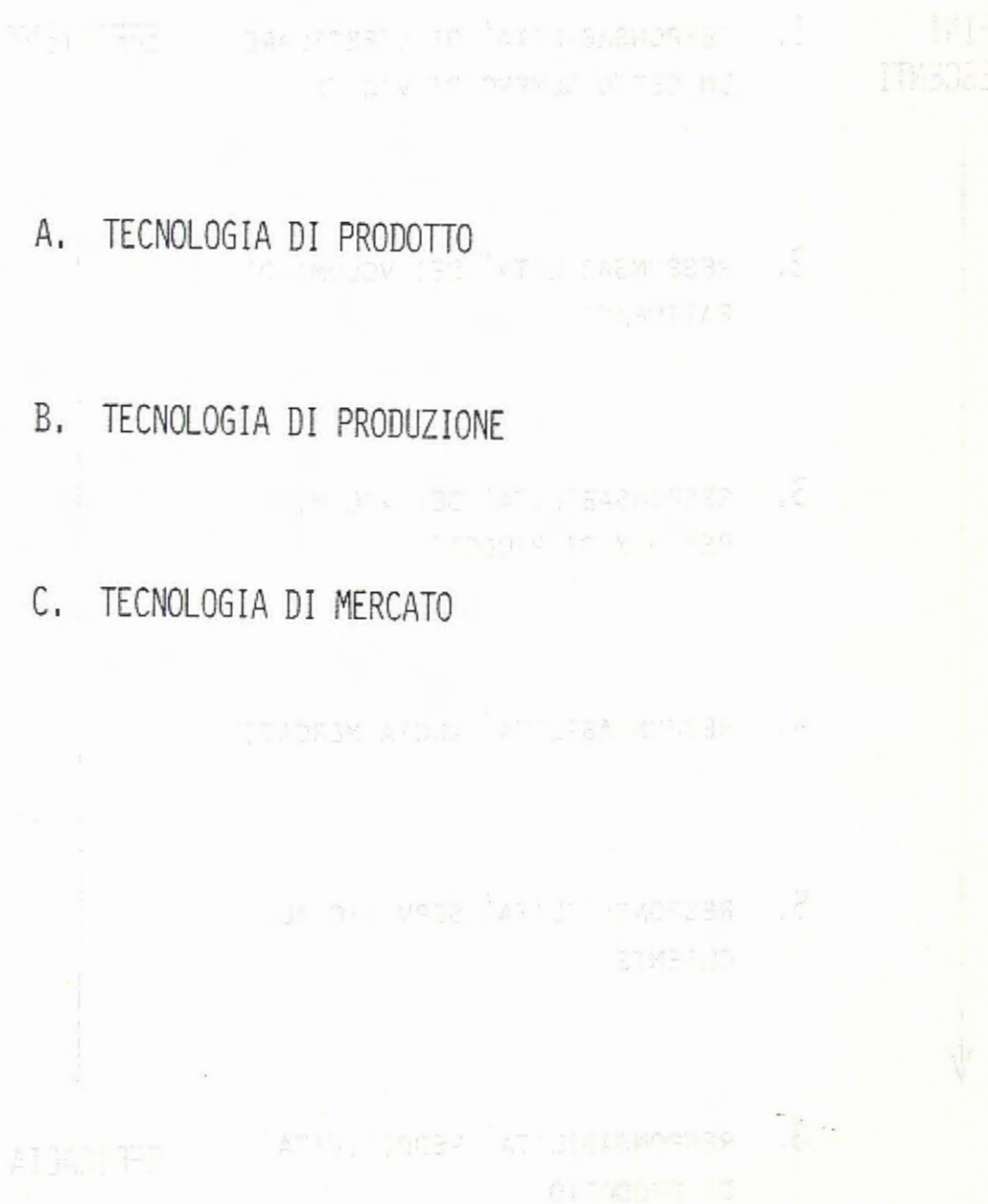
2. ANALISI FATTORI DI SUCCESSO

A. TECNOLOGIA DI PRODOTTO

B. TECNOLOGIA DI PRODUZIONE

C. TECNOLOGIA DI MERCATO

FINI
CRESCENTI



ESEMPIO: VENDITOREFINI
CRESCENTI

1. RESPONSABILITA' DI EFFETTUARE
UN CERTO NUMERO DI VISITE

EFFICIENZA

2. RESPONSABILITA' DEI VOLUMI DI
FATTURATO

3. RESPONSABILITA' DEI VOLUMI
PER MIX DI PRODOTTI

4. RESPONSABILITA' QUOTA MERCATO

5. RESPONSABILITA' SERVIZIO AL
CLIENTE

6. RESPONSABILITA' REDDITIVITA'
DI PRODOTTO

EFFICACIA

STRATEGIA DELLA FUNZIONE / FINI DEL RUOLO DEL VENDITORE

- | | |
|--|--|
| 1. RAGGIUNGERE IL CLIENTE
CON LA PUBBLICITA' | RESPONSABILITA' DI EFFETTUARE
UN CERTO NUMERO DI VISITE |
| 2. SPINTA INDIFFERENZIATA
NEI CONFRONTI DEL MERCATO | RESPONSABILITA' DEI VOLUMI
DI VENDITA NELLA ZONA |
| 3. PIANIFICAZIONE DEL MERCATO | RESPONSABILITA' DEL MIX E/O
DELLA QUOTA DI MERCATO |
| 4. VENDERE SECONDO CONVENIENZA
ECONOMICA | RESPONSABILITA' DI MARGINE
DI CONTRIBUZIONE |

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	LE TECNICHE DI DISEGNO DEI RUOLI
DOCENTE	BOCCALARI
DATA	21 FEBBRAIO 1986
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> . DISEGNO DEI RUOLI E CAMBIAMENTO DELLE STRUTTURE . LO STRUMENTO PRINCIPALE DEL DISEGNO DEI RUOLI: LA MATRICE DI INTERFUNZIONALITA'

SINTESI DI: C. MARTINELLI

DEFINITE LE MACROSTRUTTURE AZIENDALI PER DESCRIVERE CHE COSA FANNO LE PERSONE IN UN'AZIENDA ABBIAMO DUE APPROCCI PRINCIPALI:

LA JOB DESCRIPTION

E IL ROLE DESIGN, O DISEGNO DEI RUOLI

CIASCUNO DI QUESTI DUE METODI E' PIU' FUNZIONALE AD UNA DETERMINATA SITUAZIONE, SECONDO LO SCHEMA CHE SEGUE:

		SITUAZIONE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO:	
		STABILE	IN MUTAMENTO
METODO		JOB DESCRIPTION	ROLE DESIGN
FINALITA'		GESTIRE E SVILUPPARE	ADEGUARE I RUOLI AI CAMBIAMENTI

3.

LA JOB DESCRIPTION SI LIMITA A DESCRIVERE ESATTAMENTE L'ESISTENTE, APPORTANDOCI TUTT'AL PIU' QUALCHE MODIFICA A LIVELLO MICRO-ORGANIZZATIVO

IL ROLE DESIGN COMPORTA UNA ANALISI PRELIMINARE DI STRATEGIE E STRUTTURE; E' QUINDI UNO STRUMENTO DI RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA A TUTTI I LIVELLI

PASSARE DALL'UNA ALL'ALTRA SITUAZIONE ORGANIZZATIVA COMPORTA UN VERO E PROPRIO

CAMBIAMENTO CULTURALE

NELLA GESTIONE DELLA REALTA' AZIENDALE E DELLE R.U.:

DA IMPEGNO SU COMPITI

A IMPEGNO SU OBIETTIVI

LA JOB DESCRIPTION SI LIMITA A DESCRIVERE ESATTAMENTE
L'ESISTENTE, APPORTANDOCI TUTT'AL PIU' QUALCHE MODIFICA A
LIVELLO MICRO-ORGANIZZATIVO

ROLE DESIGN

IL ROLE DESIGN COMPORTA UNA ANALISI PRELIMINARE DI
STRATEGIE E STRUTTURE, E' QUINDI UNO STRUMENTO DI
RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA A TUTTI I LIVELLI

COMPORTA LA CAPACITA' DI GESTIRE CONTEMPORANEAMENTE DUE
AREE:

PASSARE DALL'UNA ALL'ALTRA SITUAZIONE ORGANIZZATIVA
COMPORTA UN RISCO E PROPRIO

QUELLA DEI "FATTORI UMANI"

CAPACITA' CULTURE

QUELLA DEGLI STRUMENTI TECNICI PER LA DEFINIZIONE
DELLE POSIZIONI

DA IMPEGNO SU COMPITI

A IMPEGNO SU OBIETTIVI

IL ROLE DESIGN

RICHIEDE DUNQUE LA CAPACITA' DI GESTIRE IL CAMBIAMENTO

E' PERO' ANCHE UN METODO DI PROGETTAZIONE DELLA REALTA' AZIENDALE

COSA CHE RICHIEDE NECESSARIAMENTE IL COINVOLGIMENTO DI

CHE SEGUE DEI PASSI LOGICI BEN DETERMIANTI

- . COMMITTENZA
- . UTENTI

INFATTI CONDITIO SINE QUA NON PER REALIZZARE IL CAMBIAMENTO E' AVERE UNA

COMMITTENZA FORTE ED UNIVOCA!

PER ROLE DESIGN SI INTENDE TANTO LA TECNICA QUANTO IL FENOMENO DI MUTAMENTO OTTENUTO APPLICANDOLA

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO NELLA PROGETTAZIONE DEI RUOLI

RICHIÈDE LA VISIONE GLOBALE E LA GESTIONE INTEGRATA DI TUTTE
LE FASI:

INDIVIDUAZIONE DI UNA COMMITTEA "FORTE"
CON CHIARA VOLONTA' DI CAMBIAMENTO



COSTITUZIONE DI COMITATI O GRUPPI DI LAVORO
CHE DIANO GLI OBIETTIVI E LE GUIDELINES
DELL'INTERVENTO



ANALISI SUL CAMPO, CON IL COINVOLGIMENTO
DELLA LINEA



DEFINIZIONE DEI RUOLI DA PARTE DELLA FUNZIONE
"TECNICA"



PROPOSTA AL COMITATO COMMITTEA E APPROVAZIONE



COMUNICAZIONE ALLA LINEA E AGLI INTERESSATI



IMPLEMENTAZIONE, VALUTAZIONE RISULTATI, AZIONI
CORRETTIVE

IL METODO TECNICO DI PROGETTAZIONE DEL DISEGNO DEI RUOLI

SI ARTICOLA NEI SEGUENTI "PASSI LOGICI":

- ANALISI AMBIENTE ESTERNO: FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO
- OBIETTIVI E STRATEGIE AZIENDALI



REVISIONE DEL PROFILO GENERALE DEI RUOLI



DEFINIZIONE DI ACCORPAMENTI - SCORPORI DI RESPONSABILITA' RISPETTO AD ALTRI RUOLI AZIENDALI INTERAGENTI



DEFINIZIONE DEI LIVELLI DI ACCENTRAMENTO/ DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITA' LUNGO LA LINEA GERARCHICA DEI RUOLI



DEFINIZIONE DEL "SISTEMA" DEI RUOLI E DEI CONTENUTI SPECIFICI DEL RUOLO



DEFINIZIONE DEI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE



DEFINIZIONE DEGLI STANDARD PROFESSIONALI E DEGLI ITER DI CARRIERA PER GARANTIRE LA CRESCITA DELLE RISORSE E I RICAMBI

IL METODO TECNICO DI PROGETTAZIONE DEL DISSEGNO DEI RUOLI

SI ARTICOLA NEI SEGUENTI "PASSI LOGICI":

ANALISI AMBIENTE ESTERNO: FATTORI CHIAVE DI
NELLA DECRIZIONE/PROGETTAZIONE DEI RUOLI STRUMENTO
FONDAMENTALE DI LAVORO E' LA

MATRICE DI

INTERFUNZIONALITA'

ESSA

- 1. CONSENTE L'ANALISI DELLA COERENZA DELLA STRUTTURA
- 2. EVIDENZIA LA RIPARTIZIONE DELLE RESPONSABILITA'

VARIABILI IN MATRICE:

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

GIA' ESISTENTI O PREVISTE DALLA STRUTTURA PROGETTATA

AREE DI RISULTATO

RISULTATI DI CUI I TITOLARI DELLE SINGOLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE SONO RESPONSABILI

AREE DI MANAGEMENT

TIPO DI AZIONE CHE I TITOLARI DELLE POSIZIONI SONO CHIAMATI A SVOLGERE RISPETTO AD UN CERTO RISULTATO

INFLUENZA SUI RISULTATI

GRADO DI PARTECIPAZIONE ALLA RESPONSABILITA' SUL RISULTATO

LA COERENZA DEL SISTEMA E' DATA DALLA INTEGRAZIONE DELL'INFLUENZA CHE LE DIVERSE POSIZIONI HANNO SULLE AREE DI RISULTATO

AREE DI MANAGEMENT

IMPOSTAZIONE (1)

DECISIONE (D)

ESECUZIONE (E)

CONTROLLO (C)

INFLUENZA SUI RISULTATI

PRIMARIA (1)

QUALORA SPETTI ALLA SPECIFICA FUNZIONE LA
RESPONSABILITA' ULTIMA DEL RISULTATO

CONDIVISA (2)

QUANDO LA RESPONSABILITA' RICADE SU PIU' FUNZIONI

CONTRIBUTORIA (3-4)

INFORMATIVA/CONSULENZIALE

DOPO AVER TRATTO DALL'ANALISI DELLA REALTA' AZIENDALE E DEL SUO AMBIENTE I PRINCIPALI FATTORI DI SUCCESSO, E DOPO AVER SPACCATO QUESTI ULTIMI IN SOTTO-OBIETTIVI "ELEMENTARI", SI INDIVIDUANO LE VARIE FUNZIONI COINVOLTE SU CIASCUN SINGOLO SOTTO-OBIETTIVO (AREA DI RISULTATO), SPECIFICANDO PER CAISCUNA SU QUALE AREA DI MANAGEMENT ESSA E' IMPEGNATA RISPETTO AL RISULTATO, E CON CHE TIPO DI RESPONSABILITA' (INDICANDO NELL'APPOSITO QUADRETTO LA CIFRA CORRISPONDENTE)

LA COERENZA (E QUINDI LA FUNZIONALITA') DELLA STRUTTURA E' DATA DALLA ATTRIBUZIONE UNIVOCA DELLA RESPONSABILITA' DECISIONALE E DAL CONTENIMENTO DI RESPONSABILITA' CONDIVISA; LA MATRICE CONSENTE INOLTRE DI EVIDENZIARE CHIARAMENTE EVENTUALI INCONGRUENZE TRA LE AREE DI RISULTATO ATTRIBUITE ED I COMPITI GENERALMENTE SVOLTI DALLE SINGOLE FUNZIONI

ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 3

**Strumenti di base per
l'analisi organizzativa**

SEMINARIO n. 11

La struttura organizzativa

(24-28 febbraio 1986)

SVILUPPO IMPRESA MODERNA

CHANDLER

STABILITA' → STRUTTURA FUNZIONALE

CAMBIAMENTO → STRUTTURA DIVISIONALE

AUMENTO DIMENSIONI

AUMENTO DI PRODOTTI O/E MERCATI

TURBOLENZA AMBIENTALE

FASI DI SVILUPPO DELL'AZIENDA

- 1) ESPANSIONE INIZIALE E ACCUMULO DI RISORSE
- 2) RAZIONALIZZAZIONE DEL LORO USO
- 3) ESPANSIONE VERSO NUOVI PRODOTTI/MERCATI
- 4) SVILUPPO NUOVE STRUTTURE

MODELLI STRUTTURALI

DIPARTIMENTI FUNZIONALI

DIVISIONI CON OBIETTIVI ARTICOLATI E GLOBALI

STRUTTURA DIVISIONALE

VANTAGGI

FAVORISCE LA CRESCITA E LA DIVERSIFICAZIONE DI PRODOTTI E MERCATI

RISPOSTE ADEGUATE ALLE TURBOLENZE AMBIENTALI

INDIVIDUAZIONE DI RESPONSABILITA' PRECISE

FORMAZIONE DI MANAGERS COMPLETI

SVANTAGGI

CONFLITTI PER L'ATTRIBUZIONE DELLE RISORSE

NECESSITA' DI VALIDI SISTEMI DI CONTROLLO

DUPLICAZIONE DI RISORSE SPECIALISTICHE

NECESSITA' DI CAPACITA' MANAGERIALI

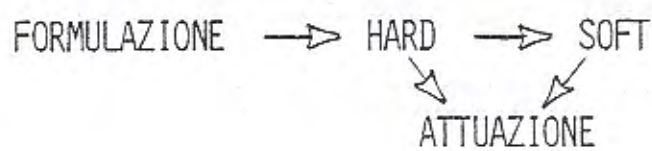
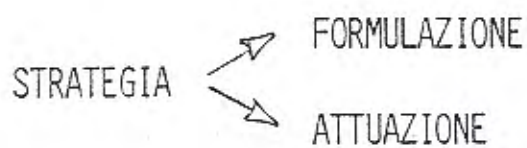
POSSIBILI DEVIANZE DAGLI OBIETTIVI AZIENDALI

13

STRATEGIA-STRUTTURA

CHANDLER: STRATEGIA → STRUTTURA

STRUTTURA → STRATEGIA (VINCOLI)



HARDWARE:

SOFTWARE:

STRATEGIA
risorse umane

VALORI CONDIVISI

STRUTTURA

STILE

SISTEMA DIREZIONALE

SKILLS

STAFF

GALBRAITH

PROBLEMA DEL PASSAGGIO DI INFORMAZIONI

RISPOSTE ORGANIZZATIVE ALL'AUMENTO DELLA COMPLESSITA'

MODELLO DI GALBRAITH

1. REGOLAMENTI E PROGRAMMI
2. GERARCHIA
3. PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE
4. RISORSE DI RISERVA
5. STRUTTURE AUTOSUFFICIENTI
6. SISTEMA VERTICALE
7. RAPPORTI LATERALI

LAWRENCE E LORSCH

ASSENZA DI RICETTE ASSOLUTE (TEORIA DELLA CONTINGENZA)

ESISTENZA DI SINERGIE

SINERGIE

FINANZIARIE

MANAGERIALI

OPERATIVE

PERROW

PROBLEMA DELLE INFLUENZE ESTERNE (VARIETA' DEI FATTORI)

L'ORGANIZZAZIONE CERCA LA STABILITA' INTERNA PER MIGLIORARE L'EFFICIENZA

SETTORI OPERATIVI E UNITA' DI STAFF FUNGONO DA FILTRO E FAVORISCONO ADATTAMENTI LIMITATI

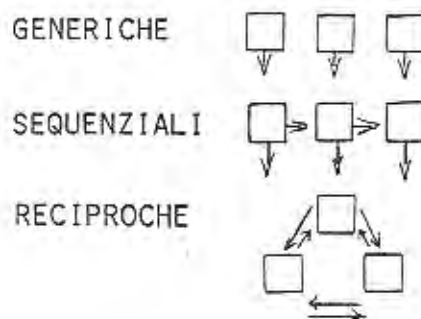
SE LA TURBOLENZA E' FORTE OCCORRE CREARE STRUTTURE PIU' FLESSIBILI ANCHE SE MENO EFFICIENTI

THOMPSON

REAZIONE DELL'AZIENDA ALL'INCERTEZZA

DIFFERENTI PROBLEMI ORGANIZZATIVI A SECONDA DEI RAPPORTI TRA LE SINGOLE UNITA'

RELAZIONI:



STRATEGIC BUSINESS UNIT

CARATTERISTICHE:

MISSIONE CIRCOSCRITTA

GRUPPO BEN INDIVIDUATO DI CONCORRENTI

AUTOSUFFICIENZA SUL MERCATO

COMPLETEZZA STRATEGICA E DI INTEGRAZIONE

AUTONOMIA DI INTERVENTO

OPERA COME UNITA' INDIPENDENTE, MA ALL'INTERNO DEL GRUPPO

COLLEGAMENTI CON LA "CORPORATE"

OBIETTIVI GLOBALI

DIREZIONE STRATEGICA

ORGANIZZAZIONE DI BASE

COORDINAMENTO

SVILUPPO DEI MANAGER

DEFINIZIONE DEL "BUSINESS"

FATTORI (ABELL)

COMPORAMENTO D'ACQUISTO DEI CLIENTI

CARATTERISTICHE DELLE VARIE FUNZIONI

STRUTTURA E COMPORAMENTO DEI COSTI

RISORSE E CAPACITA' DELL'IMPRESA

ALTRE CONSIDERAZIONI

GRUPPI DI CLIENTI

FUNZIONI D'USO DEI CLIENTI

TECNOLOGIE ALTERNATIVE

SITUAZIONE MANAGERIALE/ORGANIZZATIVA IN ITALIA

CENNI STORICI

ANTEGUERRA: ORGANIZZAZIONE SOLO IN PRODUZIONE

DOPOGUERRA: PASSAGGIO ECONOMIA DI GUERRA A ECONOMIA DI PACE

ANNI '60: FORTE SVILUPPO

1969-70: AUTUNNO CALDO

1973-79: CRISI PETROLIFERE

ANNI '80: TURBOLENZA AMBIENTALE

PROBLEMATICHE DI FONDO

CARENZE DI MANAGERIALITA' E DI STUDI ORGANIZZATIVI

MANCANZA DI RICONOSCIMENTO SOCIALE DEL MANAGER

APPIATTIMENTO

SUDDITANZA CULTURALE

RITARDI

RICERCHE

1972

MANAGERS LEGATI ALLA PRODUZIONE ED INCAPACI DI CAMBIARE

1978-79

MANCANZA DI AUTOPERCEZIONE DEL RUOLO

1983

CAPACITA' DI CONTROLLO E DI ORGANIZZAZIONE, CARENZE DI PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE

MANAGER ≠ PROFESSIONISTA

MANAGER → IMPRENDITORE

SITUAZIONE MANAGERIALE/ORGANIZZATIVA IN ITALIA

CENNI STORICI

ANTEGUERRA: ORGANIZZAZIONE SOLO IN PRODUZIONE

DOPOGUERRA: PASSAGGIO ECONOMIA DI GUERRA A ECONOMIA DI PACE

ANNI '60: FORTE SVILUPPO

1969-70: AUTUNNO CALDO

1973-79: CRISI PETROLIFERE

ANNI '80: TURBOLENZA AMBIENTALE

PROBLEMATICHE DI FONDO

CARENZE DI MANAGERIALITA' E DI STUDI ORGANIZZATIVI

MANCANZA DI RICONOSCIMENTO SOCIALE DEL MANAGER

APPIATTIMENTO

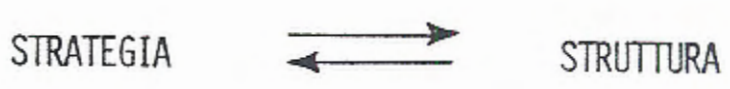
SUDDITANZA CULTURALE

RITARDI

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	IL RAPPORTO STRATEGIA/STRUTTURA: ALCUNI CASI SIGNIFICATIVI
DOCENTE	SCIALABBA
DATA	25 FEBBRAIO 1986
CONTENUTI	IL CASO GENERAL ELECTRIC IL CASO EMERSON IL CASO PROCTER E GAMBLE IL CASO DUPONT IL CASO MONSANTO IL CASO MONTEDISON
SINTESI DI:	A. BAGGIO



IN CASI CONCRETI AZIENDALI

STRATEGIA

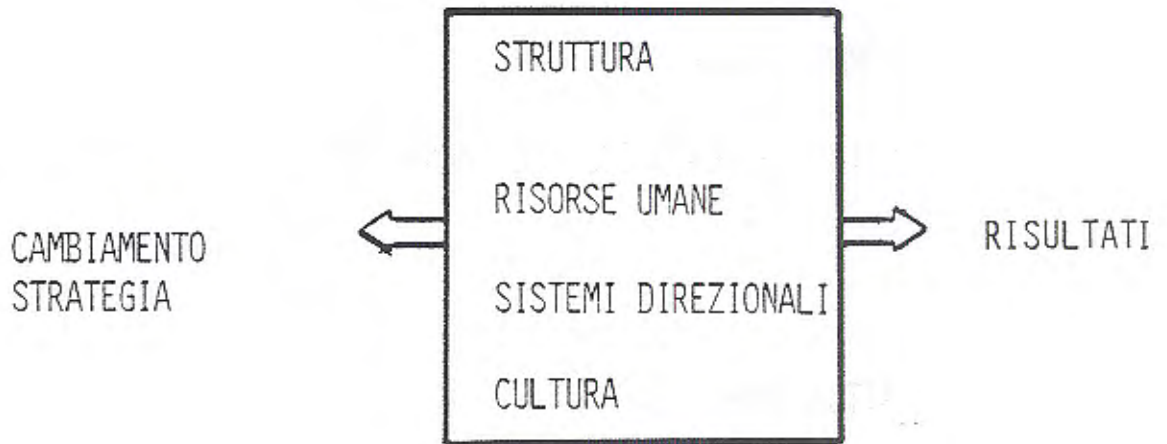
FORMULAZIONE

COINVOLGIMENTO SOLO DEL MANAGEMENT AD ALTO LIVELLO

ATTUAZIONE

COINVOLGIMENTO DI TUTTA L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

NEL PASSAGGIO DA FORMULAZIONE AD ATTUAZIONE INTERVIENE L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE CON I SUOI 4 ELEMENTI



GENERAL ELECTRIC

ANNI '50

DECENTRAMENTO PER CONSENTIRE:

MAGGIORE FLESSIBILITA' ORGANIZZATIVA

MAGGIORE IMPRENDITORIALITA' MANAGERIALE

ANNI '60

CRESCITA SENZA UTILI

ANNI '70

ALCUNI ELEMENTI:

AUMENTO CONCORRENZIALITA' DEI MERCATI

MATURITA' DEI PRODOTTI

TURBOLENZA DELL'AMBIENTE

INDUCONO UNA MODIFICA DEI SISTEMI ORGANIZZATIVI E
MANAGERIALI, FONDATA SU:

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

NASCITA DELLE S.B.U.

CARATTERISTICA FONDAMENTALE DELLE S.B.U.

POSSIBILITA' DI OPERARE COME UNITA' INDIPENDENTE

RISULTATO DELL'INTRODUZIONE DELLE S.B.U.

POSIZIONAMENTO STRATEGICO DEI VARI BUSINESS

ATTRIBUZIONE SELETTIVA DELLE RISORSE CHIAVE PER
MIGLIORARE LA COMPETITIVITA'

S.B.U. E' COLLOCATA A DIVERSO LIVELLO GERARCHICO A
SECONDA DELLA DIMENSIONE DELLA SUA ATTIVITA'

MANAGEMENT STRATEGICO

IMPORTANZA ALL'UOMO E NON ALLA PROCEDURA

IMPLICA:

INTEGRAZIONE DI OBIETTIVI E STRATEGIE DI LIVELLO
INFERIORE

SVILUPPO PIANI PER RAFFORZARE LE RISORSE INTERNE
CHIAVE

DEFINIZIONE PROGRAMMI DI SVILUPPO SPECIFICI PER GLI
OBIETTIVI DEL PROPRIO LIVELLO DI ATTIVITA'

EMERSON ELECTRIC

OBIETTIVO PRIMARIO

RIDUZIONE DEI COSTI

CULTURA AZIENDALE

ORIENTATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO COL MASSIMO
COINVOLGIMENTO DEI LIVELLI OPERATIVI

INCENTIVI

AZIENDA ORIENTATA AI RISULTATI

FILOSOFIA ORGANIZZATIVA

DECENTRAMENTO

PRESSIONE SUI RISULTATI

AZIENDA STABILE COME:

CULTURA

FILOSOFIA

PRODOTTI

SEGUE COERENTEMENTE L'OBIETTIVO PRIMARIO

PROCTER E GAMBLE

CULTURA AZIENDALE

ORIENTATA ALLA DIFESA DEL DIPENDENTE

FORTE GRADO DI CENTRALIZZAZIONE

FATTORI DI SUCCESSO:

MARKETING

RICERCA

QUALITA'

MODIFICHE

INTRODUZIONE LAVORI DI GRUPPO PIU' COINVOLGENTI TRA
VARIE FUNZIONI (COMMERCIALE E PRODUZIONE)

TALK-SHEET (FOGLIO PARLATO) → GESTIONE PIU'
FLESSIBILE

DUPONT

GROSSA CAPACITA' DI PENSIERO STRATEGICO IN QUNTO RIESCE A
TENERE SOTTO CONTROLLO TUTTI I FATTORI DI SUCCESSO DI UNA
AZIENDA CHIMICA:

RICERCA

PRODUTTIVITA'

PORTAFOGLIO BUSINESS EQUILIBRATO

CAPACITA' DI MARKETING

QUALITA'

INTERNAZIONALIZZAZIONE

MONSANTO

PASSA DA SOCIETA' CHIMICA TRADIZIONALE DIPENDENTE DAL PETROLIO A SOCIETA' ORIENTATA ALLO SVILUPPO INNOVATIVO (SPEC. CHIMICHE, TECNOMATERIALI, PRODOTTI BIOLOGICI)

PER IL CAMBIAMENTO E' STATO NECESSARIO:

COINVOLGERE I VERTICI AZIENDALI ED I PRIMI LIVELLI DI MANAGEMENT

ANALIZZARE LE POSSIBILI ALTERNATIVE TECNICHE/COMMERCIALI PER OTTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO

DEFINIRE LA STRUTTURA ED I MECCANISMI ORGANIZZATIVI

QUINDI HA PUNTATO ALLA RIORGANIZZAZIONE SOLO QUANDO AVEVA RISTRUTTURATO DI FATTO L'AZIENDA CREANDO UN NUOVO MANAGEMENT E DIVERSIFICANDO PRODOTTI E MERCATI

7

MONSANTO

PASSA DA SOCIETA' ENIMICA TRADIZIONALE DIPENDENTE DAL
PETROLIO A SOCIETA' ORIENTATA ALLO SVILUPPO INNOVATIVO
(SPEC. CHIMICHE, TECOMATERIALI, PRODOTTI BIOLOGICI)

PER IL CAMBIAMENTO E' STATO NECESSARIO

QUANDO SI PUO' PROGRAMMARE LA RISTRUTTURAZIONE A LUNGO
TERMINE SI PUO' PARTIRE DALLE RISORSE UMANE E DALLA
CULTURA E POI PASSARE ALLA STRUTTURA ED AI SISTEMI
DIREZIONALI

ANALIZZARE LE POSSIBILITA' ALTERNATIVE TECNICHE/COMMERCIALI
CUI PER OTTENERE UN VANTAGGIO COMPETITIVO

DETERMINARE LA STRUTTURA ED I MECCANISMI ORGANIZZATIVI
(MONSANTO)

QUINDI HA PUNTATO ALLA RIORGANIZZAZIONE SOLO QUANDO AVEVA
RISTRUTTURATO DI FATTO L'AZIENDA CREANDO UN NUOVO
MANAGEMENT E DIVERSIFICANDO PRODOTTI E MERCATI

MONTEDISON

ORGANIZZAZIONE GESTIONALE

ORGANIZZAZIONE LEGALE

SONO STATI IDENTIFICATI 200 BUSINESS ACCORPATI IN 86 FAMIGLIE IN BASE ALLE SINGOLE SINERGIE ESISTENTI

LE FAMIGLIE SONO STATE RAGGRUPPATE IN 41 SETTORI CHE E' IL LIVELLO ELEMENTARE PER LO SVILUPPO DI STRATEGIE (PIU' ALTO LIVELLO DI AGGREGAZIONE)

CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DEI
GRANDI GRUPPI CHIMICI

PRODOTTI AD ALTO VALORE AGGIUNTO
AGROCHEMICALS, ELECTRONICS, ENGINEERING MATER., ...

RISTRUTTURAZIONE - RAZIONALIZZAZIONE APPARATI
PRODUTTIVI/COMMERCIALI ANCHE MEDIANTE JOINT-VENTURE E
ACQUISIZIONI

R E S ORIENTATA A BIOTECNOLOGIE, INGEGNERIA GENETICA,
IMMUNOLOGIA

STRUTTURE DIVISIONALI CON ACCENTUATA CENTRALIZZAZIONE

GESTIONE COLLETTIVA AL VERTICE

IL FENOMENO ORGANIZZATIVO NELLE AZIENDE MULTIBUSINESS USA

NON ESISTE RICETTA UNIVOCA OTTIMIZZANTE

SCELTA TRA ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DIPENDE DA:

A) FLESSIBILITA' NEI RIGUARDI DI ACQUISIZIONI/CESSIONI

B) LIVELLO DI INTERDIPENDENZA TRA LE DIVERSE ATTIVITA' PRODUTTIVE

CURA NELLA DEFINIZIONE DEI RUOLI E NELLA ALLOCAZIONE DI RESPONSABILITA'

CORRETTO RAPPORTO TRA STAFF E LINE

COORDINAMENTO FINANZIARIO COME STRUMENTO DI CONTROLLO E OTTIMIZZAZIONE

USO DELLA PIANIFICAZIONE QUALE STRUMENTO DI CONTROLLO E OTTIMIZZAZIONE

USO DELLA PIANIFICAZIONE QUALE STRUMENTO DIREZIONALE DI GESTIONE E DI DETERMINAZIONE DI STRATEGIE E OBIETTIVI

IMPEGNO DEL VERTICE NELLA FORMAZIONE DI RISORSE

VALORIZZAZIONE DELLA CULTURA AZIENDALE SPECIFICA

CARATTERISTICHE DELLE TIPOLOGIE DI STRATEGIA COMPETITIVA

LEADERSHIP SUI COSTI

RISORSE

NECESSITA' ORGANIZZATIVE

NECESSITA' DI CAPITALI
DISTRIBUZIONE EFFICACE
FORZA LAVORO COINVOLTA
PROCESSO PRODUTTIVO

CONTROLLO COSTI/PERFORMANCE
STRUTTURAZIONE COMPITI E
RESPONSABILITA'
INCENTIVI BASATI SU TARGET
QUANTITATIVI

DIFFERENZIAZIONE

RISORSE

NECESSITA' ORGANIZZATIVE

MARKETING
R. E S. PROGETTAZIONE
QUALITA', LEADERSHIP
TECNOLOGICA

COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO
INCENTIVAZIONE
SELEZIONE PERSONALE

LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA, PER ESSERE COMPLETA, PASSA ATTRAVERSO TRE FASI: IL DISEGNO DELLE STRUTTURE, SUCCESSIVAMENTE QUELLO DEI RUOLI, INFINE QUELLO DEI MECCANISMI OPERATIVI

DISEGNO DELLE STRUTTURE

SCELTA DEL MODELLO

ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO FUNZIONI

ACCORPORO/SCORPORO FUNZIONI

DISEGNO DEI RUOLI

UNA VOLTA DISEGNATA LA STRUTTURA, VANNO DEFINITE LE POSIZIONI E LE RESPONSABILITA' RELATIVE AD OGNI UNITA' ORGANIZZATIVA

MECCANISMI OPERATIVI

ORA VANNO DEFINITI QUEI MECCANISMI CHE METTONO IN GRADO IL SISTEMA DI OPERARE.

MECCANISMI INTEGRATIVI

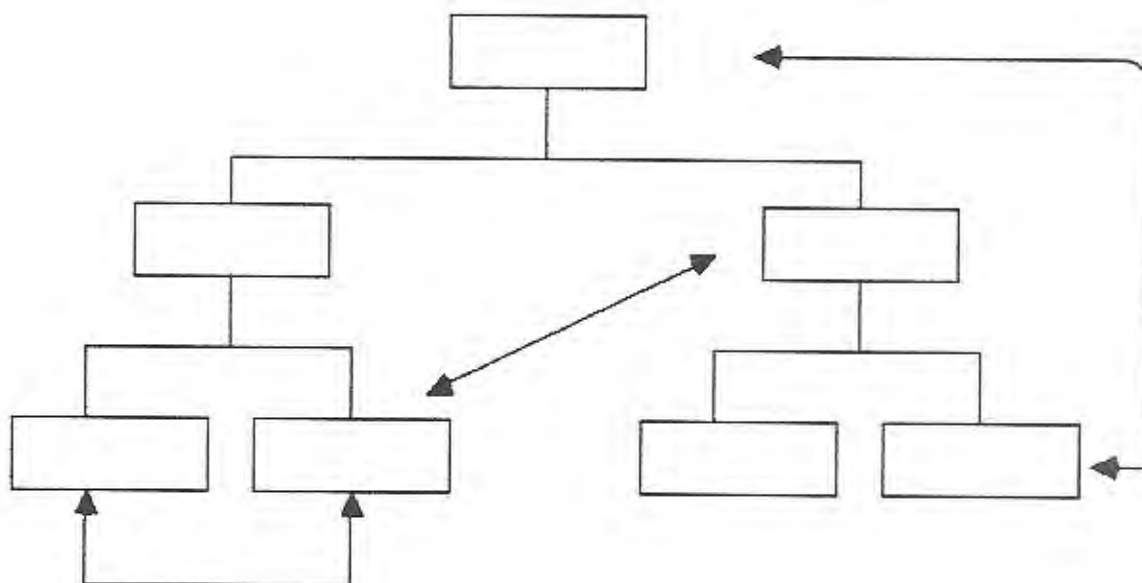
BISOGNA INTEGRARE CIO' CHE SI DECIDE NELLA PROGETTAZIONE
DI RUOLO E DI STRUTTURE

PROGETTAZIONE STRUTTURALE → NECESSITA' DI INTEGRAZIONE

NON E' UN CONCETTO SOLO SOCIOLOGICO DI INTEGRAZIONE,
CORRISPONDE PIU' AD UN CONCETTO TECNICO DI COORDINAZIONE

INTEGRAZIONE E' COLLABORAZIONE IN VISTA DI UN OBIETTIVO

NELLA STRUTTURA AZIENDALE SI CONSIDERANO TRE TIPI DI
INTEGRAZIONE



ALL'INTERNO DELL'AZIENDA ESISTONO DEI MECCANISMI CHE SERVONO A METTERE IN MOTO QUESTE RELAZIONI TRA GLI INDIVIDUI IN MODO CHE L'AZIENDA STESSA MANTENGA LA COESIONE. QUESTI SONO I MECCANISMI INTEGRATIVI

GERARCHIA → ESISTE ALL'INTERNO DI UNA FUNZIONE PER TRASMETTERE "ORDINI"

GRUPPI DI LAVORO → INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

RUOLI STRASVERSALI → UN TIPOICO ESEMPIO E' IL RUOLO DI PRODUCT MANAGER

STRATEGIE → DETERMINANO OBIETTIVI E RISORSE

POLITICHE → PIANI CHE GUIDANO PENSIERI ED AZIONI PER PRENDERE DECISIONI NELL'AMBITO DI UN'AREA LIMITATA E CONGRUENTE CON GLI OBIETTIVI

CULTURA → E' LO "SPIRITO" DELL'AZIENDA, CONFORME AGLI OBIETTIVI.



MECCANISMI OPERATIVI

MA NON E' SUFFICIENTE INTEGRARE, VI DEVE ESSERE ANCHE LA
POSSIBILITA' DI SVOLGERE OPERATIVAMENTE DETERMINATE
ATTIVITA', A QUESTO COMPITO ASSOLVONO I MECCANISMI
OPERATIVI

MECCANISMI OPERATIVI = INTEGRARE + OPERARE

ALCUNI ESEMPI DI MECCANISMI OPERATIVI PRESENTI IN AZIENDA

MECCANISMI DI GUIDA E CONTROLLO

- SISTEMA PROCEDURALE
- SISTEMA DI PIANIFICAZIONE
- SISTEMA DI BUDGETING
- SISTEMA DEI POTERI

MECCANISMI DI INFORMAZIONE

- SISTEMA INFORMATIVO
- RIUNIONI SISTEMATICHE

MECCANISMI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE
- SISTEMA DI VALUTAZIONE
- SISTEMA PREMIANTE
- SISTEMI DI SVILUPPO

PUNTI DI FORZA DEI MECCANISMI OPERATIVI

AGEVOLANO IL PROCESSO DI INTEGRAZIONE ASSEGNATO AI VARI RUOLI

UNIFICANO I CRITERI DI COMPORTAMENTO E DI VALUTAZIONE

AGEVOLANO/REGOLANO I RAPPORTI PERCHE' CONSENTONO LA COMPRESIONE DEI PROBLEMI ALTRUI

PUNTI DI DEBOLEZZA DEI MECCANISMI OPERATIVI

POSSONO INVADERE LE AREE DI RESPONSABILITA' ASSEGNATE SE NON SONO CHIARAMENTE DEFINITI I LIMITI D'AZIONE O DI DISCREZIONALITA' DEL MECCANISMO

SONO INEFFICACI SE UTILIZZATI IN MANIERA SCORRETTA

LA PROCEDURA

VEDIAMO ORA UNO DEI MECCANISMI OPERATIVI PIU' IMPORTANTI DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO: LA PROCEDURA

DEFINIZIONE

"INSIEME DELLE MODALITA' FORMALIZZATE CHE DEVONO ESSERE SEGUITE NELLE VARIE FASI DI UN'ATTIVITA' SUFFICIENTEMENTE CIRCOSCRITTA, CHE INTERESSA PIU' POSIZIONI E LIVELLI ANCHE DI LINEE GERARCHICHE E FUNZIONALI DIVERSE, E SI SVOLGE IN PIU' FASI E OPERAZIONI"

LE PROCEDURE SONO MECCANISMI DI INTEGRAZIONE DELLE STRUTTURE

DEVONO REALIZZARE

LA COERENZA CON IL MODELLO ORGANIZZATIVO
(RAPPORTO CON AMBIENTE ESTERNO, STRATEGIA/OBIETTIVI, STRUTTURA, RUOLI)

STABILIRE LE COMPETENZE
(CHI, COME, COSA, PERCHE')

TROVARE LE SOLUZIONI PIU' VALIDE
(IN TERMINI DI:
• SICUREZZA DEL RISULTATO DA RAGGIUNGERE
• EFFICACIA
• EFFICIENZA)

ANALIZZIAMO ALCUNE PAROLE CHIAVE SULLA DEFINIZIONE DI PROCEDURA

MODALITA' = MODI DI FARE LE COSE

FORMALIZZATE = SI DISTINGUE DALLA PRASSI (REGOLA DI COMPORTAMENTO, SPONTANEA NON SCRITTA)

FASI = IL PROCEDERE PREVEDE LE FASI

PIU' POSIZIONI = ALTRIMENTI SI PARLA DI METODO DI LAVORO

TIPOLOGIA DELLE PROCEDURE

DISPOSIZIONE DI POLITICA OPERATIVA

FISSATI GLI OBIETTIVI AZIENDALI, DEFINISCONO LE POLITICHE CHE SERVONO A PERSEGUIRE QUEGLI OBIETTIVI, SONO I VINCOLI, COERENTI CON LA CULTURA AZIENDALE, ENTRO CUI DEVE MUOVERSI IL SISTEMA PROCEDURALE

MACROPROCEDURE (CHI A LIVELLO DI FUNZIONE)

PROCEDURE DI DETTAGLIO (CHI A LIVELLO DI POSIZIONE)

METODI DI DESCRIZIONE DELLE PROCEDURE

METODO CLASSICO

METODO PER COLONNE

DIAGRAMMA DI FLUSSO A RETICOLO

DIAGRAMMA A BLOCCHI

DIAGRAMMA A DOPPIA ENTRATA

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO LA SPECIFICITA' DELLE PROCEDURE IN RAPPORTO
 ALLE AREE DI APPLICAZIONE ED ALLE FINALITA'.
 TECNICHE DI ANALISI FINALIZZATE ALLA
 DEFINIZIONE DI PROCEDURA

DOCENTE DELLAVALLE

DATA 27 FEBBRAIO 1986

- CONTENUTI
- I MECCANISMI OPERATIVI
 - LE PROCEDURE:
 - , OBIETTIVI
 - , TIPI
 - , MODELLI DI RAPPRESENTAZIONE
 - IL SISTEMA DELLE PROCEDURE E LA SUA PIANIFICAZIONE
 - LE FASI DI PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE
 - GLI ASPETTI FORMALI

SINTESI DI: L.BAGNI

1. I MECCANISMI OPERATIVI

2. LE PROCEDURE

2.1. OBIETTIVI

2.2. TIPI

2.3. I MODELLI DI RAPPRESENTAZIONE

3. IL SISTEMA DELLE PROCEDURE E LA SUA PIANIFICAZIONE

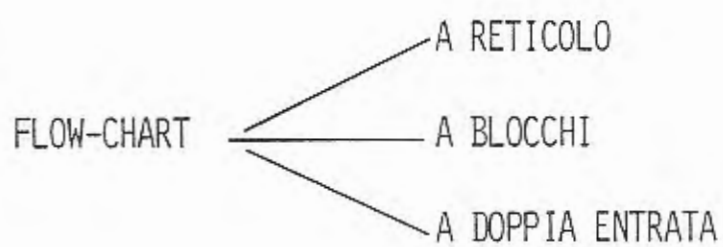
4. LE FASI DI PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

5. GLI ASPETTI FORMALI

LA DESCRIZIONE DELLE PROCEDURE

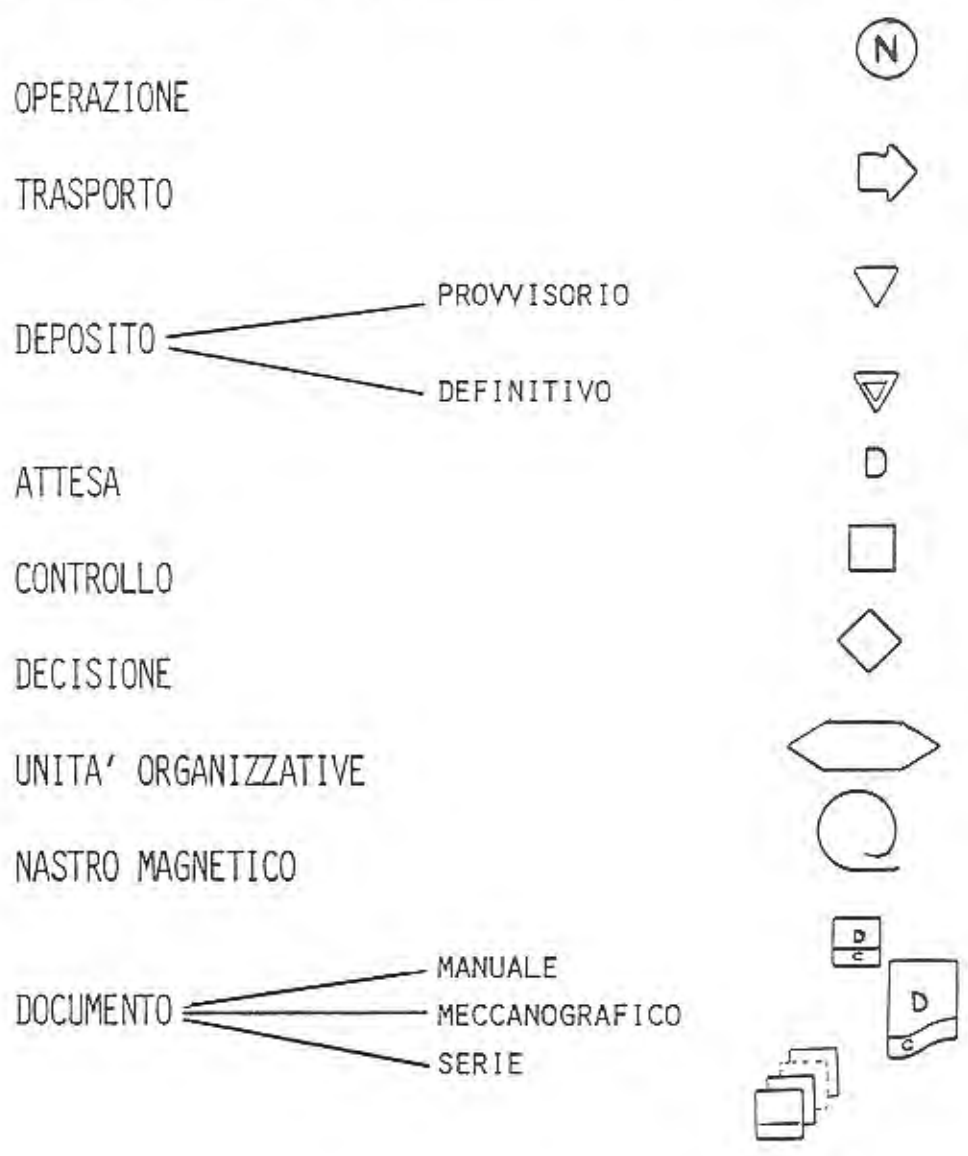
LA DESCRIZIONE ANALITICA (METODO CLASSICO)

IL METODO A COLONNE



LA DESCRIZIONE DELLE PROCEDURE

LA SIMBOLOGIA DI BASE DEI DIAGRAMMI DI FLUSSO (1947)



IL SISTEMA DELLE PROCEDURE E LA SUA PIANIFICAZIONE

IL RAPPORTO FRA STRATEGIE/PIANI/PROGRAMMI

IL PIANO STRATEGICO

IL PIANO OPERATIVO AZIENDALE DI MEDIO TERMINE

I PIANI FUNZIONALI (PLURIENNALI/ANNUALI)

IL SISTEMA DELLE PROCEDURE E LA SUA PIANIFICAZIONE

1. ANALISI DELLE STRATEGIE E DEI PIANI FUNZIONALI NON ORGANIZZATIVI → PIANO ORGANIZZATIVO
2. ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE ESISTENTE (RELATIVAMENTE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI)
3. FISSAZIONE DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI NEL PERIODO IN QUESTIONE.
4. INDIVIDUAZIONE DELLE MOSSE ORGANIZZATIVE
5. PIANO DELLE PROCEDURE

IL SISTEMA DELLE PROCEDURE E LA SUA PIANIFICAZIONE

A LIVELLO DI PIANO DELLE PROCEDURE, E' NECESSARIO, PER OGNI PROCEDURA:

DEFINIRNE L'ARGOMENTO

DEFINIRNE GLI OBIETTIVI

INDIVIDUARE LE FUNZIONI COINVOLTE

INDIVIDUARE IL RESPONSABILE DELLO STUDIO DELLA PROCEDURA

DETERMINARE IL TERMINE ULTIMO PER LA DEFINIZIONE DELLA PROCEDURA

INDIVIDUARE LE RISORSE ORGANIZZATIVE COINVOLTE

INDIVIDUARE I VINCOLI CHE LA PROCEDURA PUO' AVERE

LE FASI DI PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

- 0 - PREPARAZIONE
- 1 - ANALISI DELL'ESISTENTE
- 2 - DIAGNOSI
- 3 - PROGETTAZIONE
- 4 - APPROVAZIONE ED EMISSIONE
- 5 - REALIZZAZIONE
- 6 - VERIFICA ED ATTUAZIONE PERMANENTE

LE FASI DI PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

FASE 0 - PREPARAZIONE

RACCOGLIERE IL MATERIALE

CHIARIRE LE POLITICHE OPERATIVE

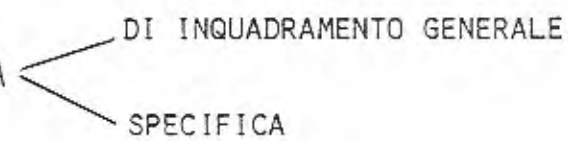
CHIARIRE GLI OBIETTIVI DELLA PROCEDURA

CERCARE DI FISSARE I PUNTI CENTRALI PRECONFIGURABILI
NELLA PROCEDURA

FARE UN PROGRAMMA DI ANALISI

LE FASI DI PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

FASE 1 - ANALISI DELL'ESISTENTE

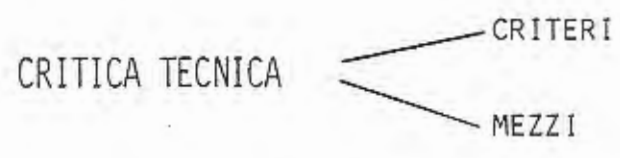
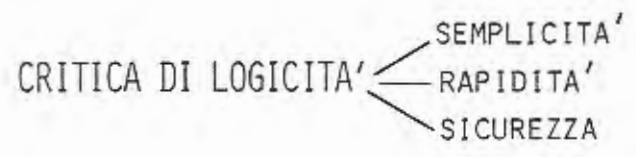
INTERVISTA  DI INQUADRAMENTO GENERALE
SPECIFICA

OSSERVAZIONE DIRETTA

QUESTIONARIO

LE FASI DI PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE

FASE 2 - DIAGNOSI



GLI ASPETTI FORMALI

OBIETTIVI E POLITICA CHE NE STA ALLA BASE

RESPONSABILITA' PRINCIPALI

EVENTUALE SINTESI

ITER PROCEDURALE

FLOW-CHART

ALLEGATI

ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 3

**Strumenti di base per
l'analisi organizzativa**

SEMINARIO n. 13

Informatica ed organizzazione

(10-14 marzo 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO INFORMATICA E ORGANIZZAZIONE: LO SCENARIO
 EVOLUTIVO DELLE TECNOLOGIE NELLE
 ORGANIZZAZIONI

DOCENTE BELLINI

DATA 13 MARZO 1986

CONTENUTI

TECNOLOGIE DI BASE E TECNOLOGIE OPERANTI

- I N F O R M A Z I O N E E T E C N O L O G I A
- D E L L ' I N F O R M A Z I O N E
- E V O L U Z I O N E D E L L E T E C N O L O G I E D I B A S E
- E V O L U Z I O N E D E L L E T E C N O L O G I E O P E R A N T I
- I N F O R M A Z I O N E C O M E R I S O R S A S T R A T E G I C A

MODELLI DESCRITTIVI DELLA RELAZIONE TRA
TECNOLOGIA E ORGANIZZAZIONE

- I P R O C E S S I D I A U T O M A Z I O N E
- A L C U N I M O D E L L I
- U N A C L A S S I F I C A Z I O N E D E L L E T E C N O L O G I E
- D E L L ' I N F O R M A Z I O N E O P E R A N T I

SINTESI DI: A.FORESTA

EMICHEM

SCENARI PER LE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE OPERANTI

ARGOMENTO: SVOLGIMENTO DELLE TECNOLOGIE NELLE ORGANIZZAZIONI

TECNOLOGIE DI BASE E TECNOLOGIE OPERANTI

MODELLI PER LA LETTURA DELLA INTERAZIONE TECNOLOGIA-ORGANIZZAZIONE

- EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE DI BASE
- EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE OPERANTI
- FORMAZIONE DI UNA STRATEGIA
- MODELLO DESCRITTIVO DELLA RELAZIONE TRA TECNOLOGIA E ORGANIZZAZIONE
- I PROCESSI DI INNOVAZIONE
- ALCUNI MODELLI
- UNA CLASSIFICAZIONE DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE OPERANTI

INFORMAZIONE E TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE

INFORMAZIONE:

INSIEME DI DATI, PAROLE, TESTI, GRAFICI, IMMAGINI CHE PERMETTONO DI MODELLARE UNA SITUAZIONE E SCAMBIARE, ATTRAVERSO LA COMUNICAZIONE, TALI MODELLI FRA DUE O PIU' ENTI

MISURE DI INFORMAZIONE:

- CARATTERI/RECORD (NEGLI ARCHIVI)
- CARATTERI/PAROLE/MESSAGGI (SCAMBI NELLE RETI)
- CARATTERI/PAROLE (UNITA' CENTRALI)

L'INFORMAZIONE E' LA TECNOLOGIA PREDOMINANTE DEL SETTORE TERZIARIO E QUINDI DELL'ERA POST-INDUSTRIALE

LA TECNOLOGIA FORNISCE STRUMENTI DI TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI RIGUARDO A:



GLI ADDETTI ALL'INFORMAZIONE AUMENTANO IN MODO ESPONENZIALE

INFORMAZIONE E TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE

COMPONENTI INVARIANTI NELLA TECNOLOGIA SONO:

HARDWARE

SOFTWARE

, UNITA' DI ELABORAZIONE

, S. DI BASE

, ARCHIVI E DATA BASE

, S. DI SISTEMA

, COMUNICAZIONE SU DIVERSE
RETI

, S. APPLICATIVO

, APPARECCHIATURE TERMI-
NALI

L'INFORMAZIONE E' LA MATERIA PRIMA DEL SETTORE
TERZIARIO E QUINDI DELL'ECONOMIA POST-INDUSTRIALE

LA TECNOLOGIA FORNISCE STRUMENTI DI TRATTAMENTO DELLE
INFORMAZIONI RIGUARDANDO

ELABORAZIONE
INGRESSO
USCITA
TRAMISMISSIONE

GLI ADETTI ALL'INFORMAZIONE AUMENTANO IN MODO
ESPOENZIALE

EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE DI BASE

POTENZA DEL CALCOLATORE IN AUMENTO

DIMENSIONI DEL CALCOLATORE IN DIMINUZIONE

COSTI DEL CALCOLATORE IN DIMINUZIONE

COSTI DELLA MEMORIA IN DIMINUZIONE

CONVERGENZA TECNOLOGICA IN UN'UNICA REALTA' INTEGRATA

SI VA VERSO UNA GESTIONE GLOBALE E INTEGRATA DEI SISTEMI DI ELABORAZIONE DI COMUNICAZIONE E DI UFFICIO. SI STANNO PREPARANDO DELLE MACCHINE CHE LAVORANO ANCHE SUL CONTENUTO OLTRE CHE NELLE FORME (CONVERGENZA I). QUESTA CONVERGENZA HA CONSEGUENZE PER L'IMPRESA

E' IN ATTO UN ALTRO TIPO DI CONVERGENZA (2), TRA TECNOLOGIA DEI SISTEMI INFORMATIVI, EDITORIA, TEMPO LIBERO. QUESTA CONVERGENZA HA CONSEGUENZE PER IL CITTADINO

103

EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE DI BASE

ALCUNI DATI SUL MERCATO

NEL MONDO (MILIARDI DI DOLLARI '83)

NEL 1987	215	DI CUI USA	100
NEL 1992	325	DI CUI USA	155

IN ITALIA (MILIARDI DI LIRE)

NEL 1985	15.000
DI CUI PER RELECOMUNICAZIONI	5.350
PER SW E SERVIZI	3.650
PER P.C.	1.200
PER ALTRO HW	4.800

EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE OPERANTI

L'IMPATTO DELLA TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE SULLE ORGANIZZAZIONI SI VA SPOSTANDO DALLE FUNZIONI MARGINALI VERSO LE FUNZIONI DECISIONALI E DI ANTICIPAZIONE

LE TECNOLOGIE PER IL TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SONO DISPONIBILI PER UN'UTENZA SEMPRE PIU' AMPIA

ELABORAZIONE CENTRALE + VELOCE + PICCOLA - COSTOSA

UNITA' DI MEMORIZZAZIONE + CAPACE + COMPATIBILE - COSTOSA

RETI DI COMUNICAZIONE + INTEGRATE + CAPACI + SOFISTICATE NEI SERVIZI

EVOLUZIONI DEI PROCESSI SOTTO LA SPINTA DELLE T.I.O.

PROCESSI PRIMARI - INCORPORANO SEMPRE PIU' COMPONENTI DEI PROCESSI SECONDARI

AUMENTO DEL CONTENUTO INFORMATIVO DEI PRODOTTI

AUMENTO DELL'INTENSITA' INFORMATIVA NELLA PRODUZIONE CIOE' AUMENTO DEL VALORE AGGIUNTO

PROCESSI SECONDARI - CAMBIANO NATURA

DIVENTANO PREVISIONALI ED ALTAMENTE SPECIALIZZATI

IN TERMINI DI INNOVAZIONE DELLE TECNOLOGIE DI TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI SIAMO ORMAI ALLA 4' GENERAZIONE"

- '55-'65 CALCOLATORI ISOLATI
- '65-'75 CENTRI ELABORAZIONE DATI CONSOLIDATI
- '75-'85 ELABORAZIONE DISTRIBUITA
- '85-'95 ELABORAZIONE INTEGRATA

L'INFORMAZIONE COME RISORSA STRATEGICA

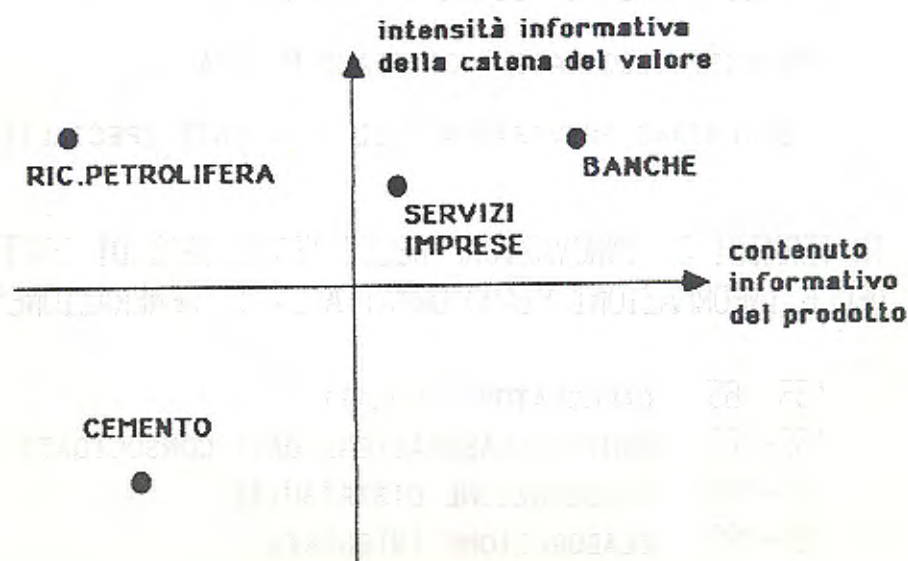
AMBITI IN CUI AGISCONO LE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE

- AGGIUNGERE VALORE AI PRODOTTI
- MODIFICA LA PENETRAZIONE DEI MERCATI
- MODIFICA LE POLITICHE DI VENDITA E DI APPROVVIGIONAMENTO
- INTEGRA I PROCESSI DI PROGETTAZIONE, INGEGNERIZZAZIONE, MARKETING, PRODUZIONE
- PERSONALIZZAZIONE DEI PRODOTTI

LE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE INFLUISCONO SULLA COMPETITIVITA' DELL'IMPRESA

L'INFORMAZIONE E' UNA RISORSA STRATEGICA CONFRONTABILE CON QUELLE TRADIZIONALI (CAPITALE, PERSONALE) DA GESTIRE CON LE STESSE MODALITA'

MATRICE INTENSITA'-CONTENUTO INFORMATIVO (PORTER)



I PROCESSI DI AUTOMAZIONE

LA CONOSCENZA DEI PROCESSI DI AUTOMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SOCIALI, PRODUTTIVE E DI SERVIZIO, E' DETERMINANTE PER UNA BUONA CAPACITA' DI GOVERNO

INFLUISCONO SUI PROCESSI DI AUTOMAZIONE:

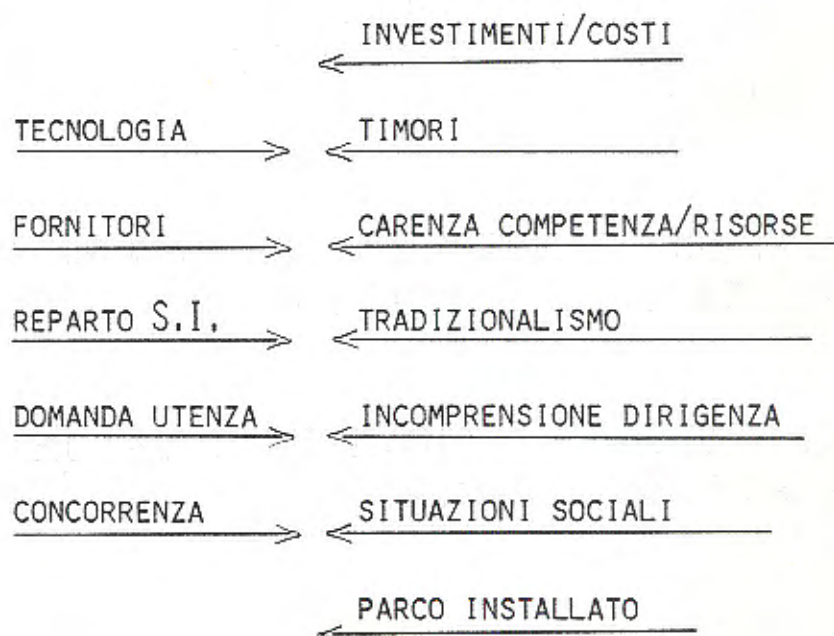
FATTORI TECNOLOGICI

FATTORI ORGANIZZATIVI

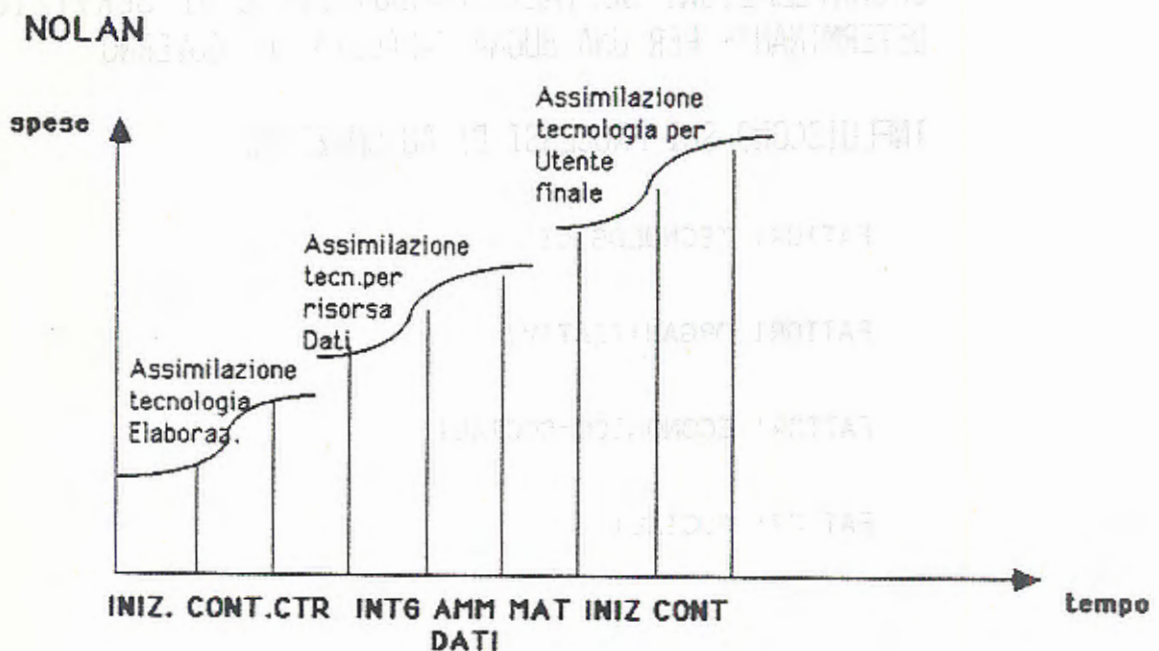
FATTORI ECONOMICO-SOCIALI

FATTORI SOCIALI

FORZE CHE SPINGONO/FRENANO L'INNOVAZIONE



ALCUNI MODELLI DI LETTURA DEI PROCESSI DI AUTOMAZIONE



DALL'ANALISI DEL PORTAFOGLIO APPLICATIVO SI CAPISCE LO STADIO IN CUI L'AZIENDA SI TROVA. E' UN MODELLO DETERMINISTICO

E' DIFFICILE PASSARE DA UNO STADIO ALL'ALTRO, MA NON SONO PASSI OBBLIGATI PER CHI COMINCIA

NEL TERZO STADIO IL COINVOLGIMENTO DEGLI UTENTI DIVENTA DA PASSIVO A PARTECIPATIVO

PALMER

LA COSA IMPORTANTE E' LA STRUTTURA DEI DATA BASE O DEGLI ARCHIVI E LA LORO GESTIONE

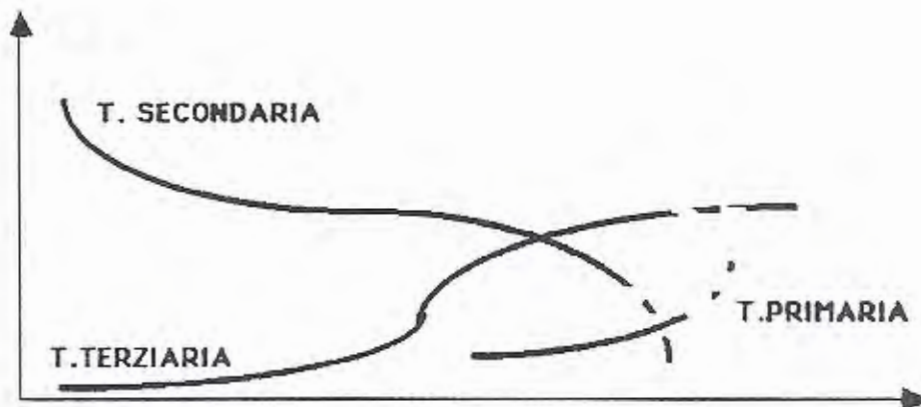
HA COSTUITO UNA MAPPA IN FUNZIONE DELLA GERARCHIA DELLA GESTIONE DEI DATI

SISDO

TIPI DI TECNOLOGIE	SODDISFAZIONE DI ESIGENZE	AGISCONO SU
SECONDARIE (DI GESTIONE)	EFFICIENZA	COSTI INDIRETTI COSTI MANTENIMENTO RISORSE
TERZIARIE (CREAZIONE DI DI SERVIZI)	EFFICACIA	PRODUTTIVITA' DEL MANAGER E DEL PROFESSIONISTA FLESSIBILITA' STRUTTURE E RISORSE
PRIMARIE (DI PRODUZ.)	COMPETITIVITA'	COSTI DIRETTI DEL PRODOTTO DIFFERENZIAZIONE E SPECIALIZZAZIONE PRODOTTO MIGLIORAMENTI COSTI/RICAVI IDENTIFICAZIONE E GESTIONE DI NICCHIE DI MERCATO

LETTURA RISPETTO ALLE FINALITA' DELL'IMPRESA

SISDO



NON E' UN MODELLO DETERMINISTICO. LE FASI NON DEVONO NECESSARIAMENTE SUSSEGUIRSI NELL'ORDINE DATO, MA ADALLE SINGOLE SITUAZIONI

NEL GRAFICO VEDO I PESI RELATIVI; RISPETTO AGLI ALTRI IL PESO DELLA TECNOLOGIA SECONDARIA VA CALANDO

LA SCOMPOSIZIONE DEL PORTAFOGLIO APPLICATIVO PER FUNZIONI ORGANIZZATIVE

IDENTIFICA IL LIVELLO DEL SERVIZIO PER UNITA' ORGANIZZATIVA

IDENTIFICA IL LIVELLO DI INTELLIGENZA ORGANIZZATIVA DI OGNI FUNZIONE (TECNOLOGIA DI TERZIARIZZAZIONE)

IDENTIFICA FUNZIONI E PROCESSI STRATEGICI CHE INFLUISCONO DIRETTAMENTE SUL BUSINESS (TECNOLOGIA PRIMARIA)

UNA CLASSIFICAZIONE DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE OPERANTI

TECNOLOGIE PRIMARIE (ORIENTATE ALLA COMPETITIVITA')
SOSTITUISCONO ELETTRONICAMENTE LE PROCEDURE OPERATIVE DI
SERVIZIO AL CLIENTE PER IL TERZIARIO E IL TERZIARIO
AVANZATO

TECNOLOGIE SECONDARIE (ORIENTATE ALL'EFFICIENZA) PER
CONTABILITA', FATTURAZIONE, ETC.

TECNOLOGIE DI TERZIARIZZAZIONE (ORIENTATE ALL'EFFICACIA)
PER FUNZIONI NELL'IMPRESA E ENGLI ENTI LOCALI

TECNOLOGIE INFRASTRUTTURALI (MULTIUTENTI, DI SERVIZIO
BASE) RETI PUBBLICHE PER DATI, VOCE; GRANDI SISTEMI DI
SERVIZIO

SISTEMI SPECIALIZZATI (ORIENTATI A FUNZIONI STANDARD DI
TRATTAMENTO DELL'INFORMAZIONE)

CALCOLO

CAD/CAM

ADDESTRAMENTO E FORMAZIONE DI BASE

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO INFORMATICA E ORGANIZZAZIONE: ANALISI DELLE
OPPORTUNITA'-VINCOLI, DEFINIZIONE DEI
FABBISOGNI E PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI

DOCENTE BELLINI

DATA 14 MARZO 1986

CONTENUTI LE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE IN AZIENDA:
- LA VALUTAZIONE DELLE OPPORTUNITA' OFFERTE
- IL CICLO DI VITA DEL PROCESSO DI
AUTOMAZIONE
- IL RUOLO DELLA FORMAZIONE ORGANIZZATIVA

IL GOVERNO DEI PROCESSI DI AUTOMAZIONE:
- LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- I MICROPROCESSI DI AUTOMAZIONE D'UFFICIO
- I COSTI DEL PROCESSO DI AUTOMAZIONE

CONCLUSIONI

SINTESI DI: I. CAPPIELLO

INFORMATICA E ORGANIZZAZIONE

PROGRAMMA

1' GIORNATA

1. TECNOLOGIE DI BASE E TECNOLOGIE OPERANTI
2. MODELLI PER LA LETTURA DELL'INTEGRAZIONE E
TECNOLOGIA-ORGANIZZAZIONE

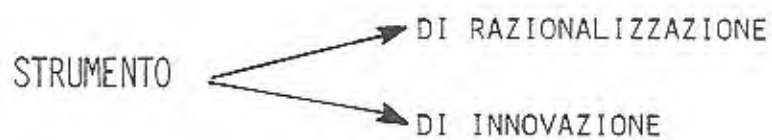
2' GIORNATA

3. STRUMENTI DI DIAGNOSI E PROGETTAZIONE
4. GOVERNO DEI PROCESSI DI AUTOMAZIONE
5. CONCLUSIONI

DUE DEFINIZIONI CHIAVE

INFORMAZIONE

=

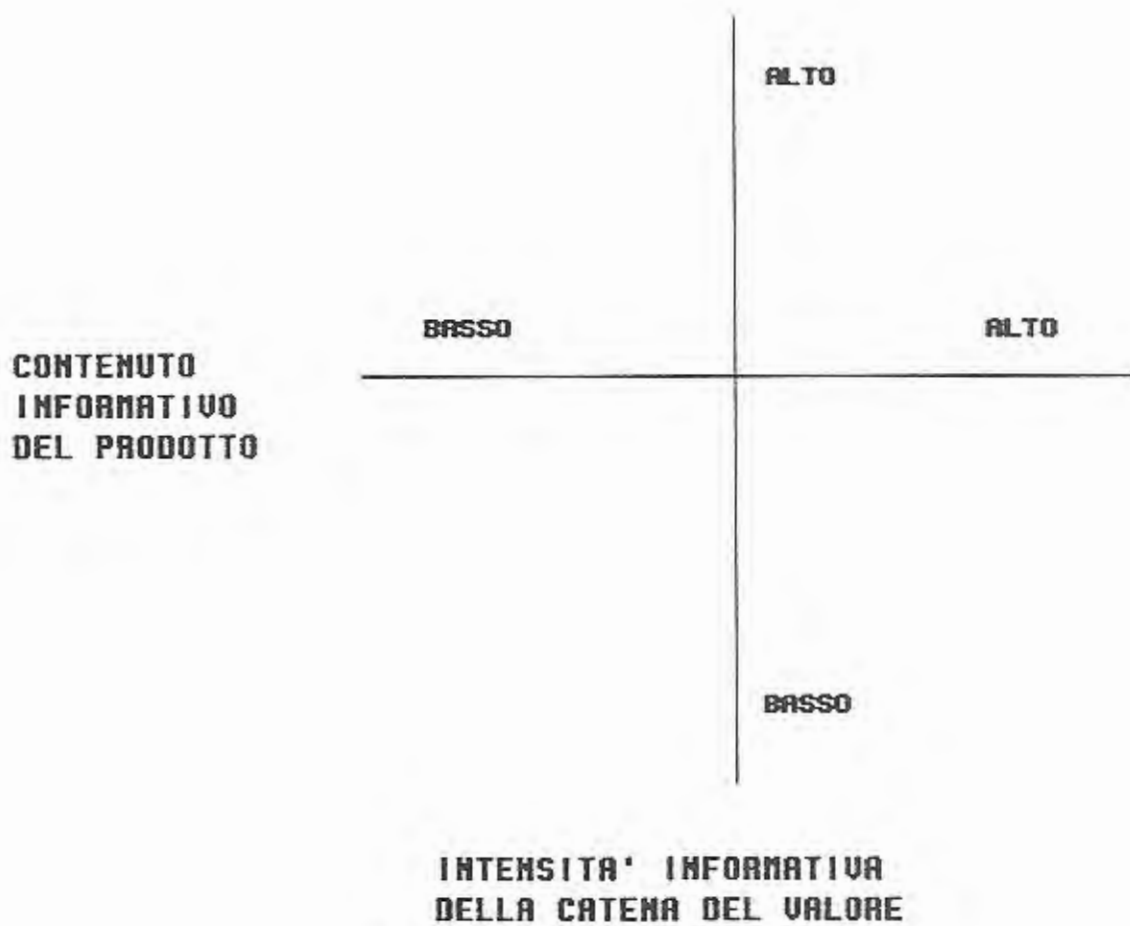


TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE

=

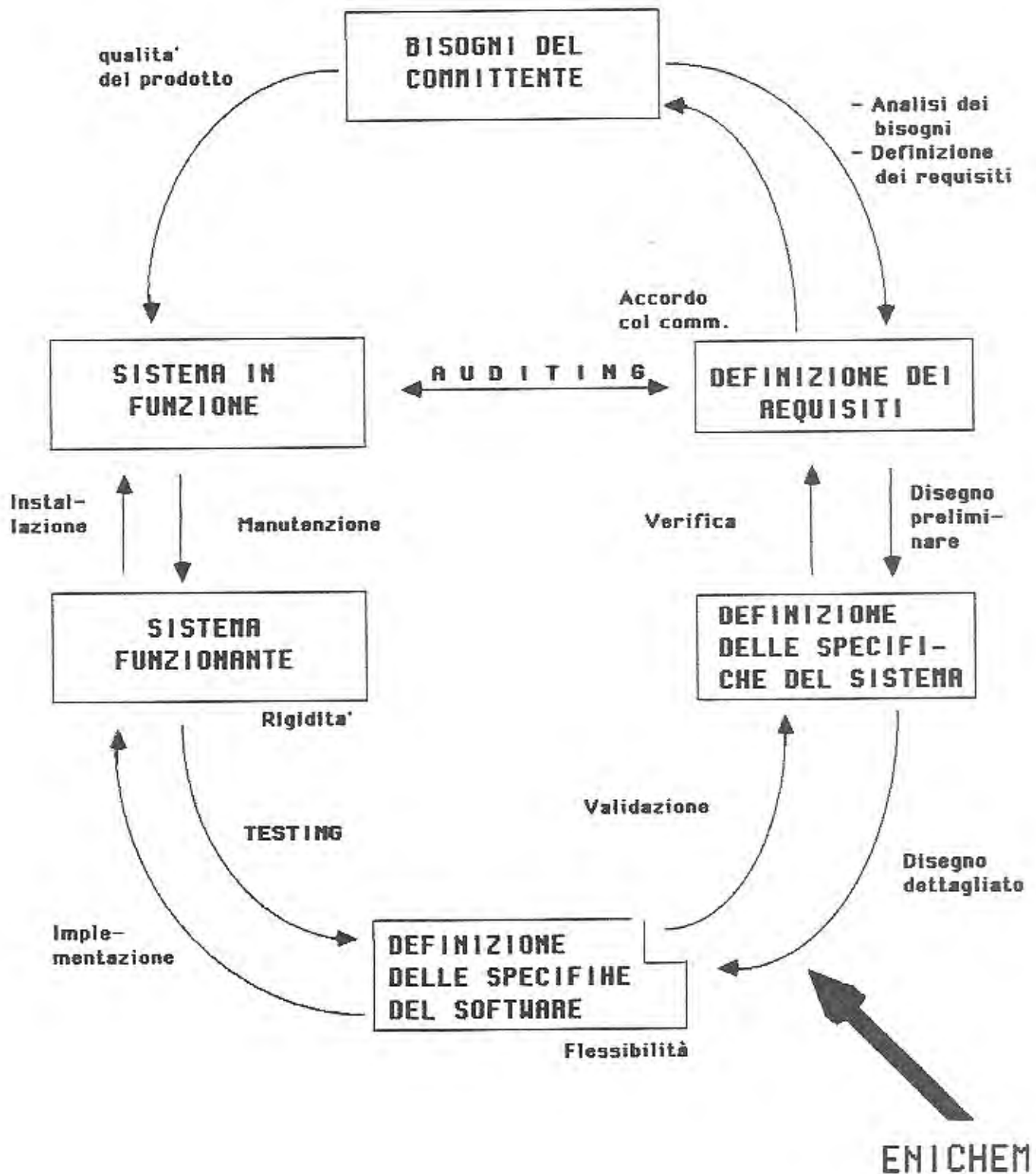
INSIEME DI DISPOSITIVI PER IL TRATTAMENTO
DELL'INFORMAZIONE

MATRICE INTENSITA' / CONTENUTO INFORMATIVO



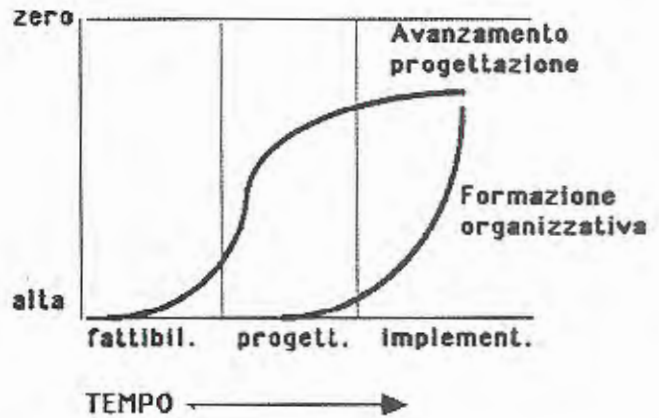
LA MATRICE FORNISCE UN UTILE STRUMENTO DI VALUTAZIONE DELLE OPPORTUNITA' OFFERTE ALL'AZIENDA DALLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE IN TERMINI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

CICLO DI VITA DEL PROCESSO DI AUTOMAZIONE



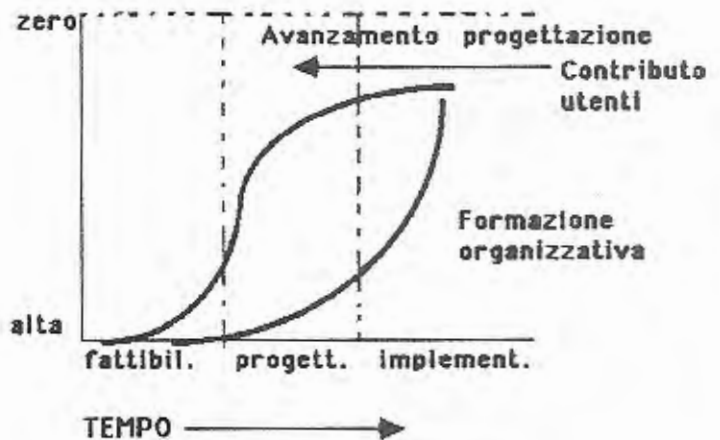
**RUOLO DELLA FORMAZIONE ORGANIZZATIVA
NEI SISTEMI CONVENZIONALI**

Disponibilità
di scelte di
progettazione



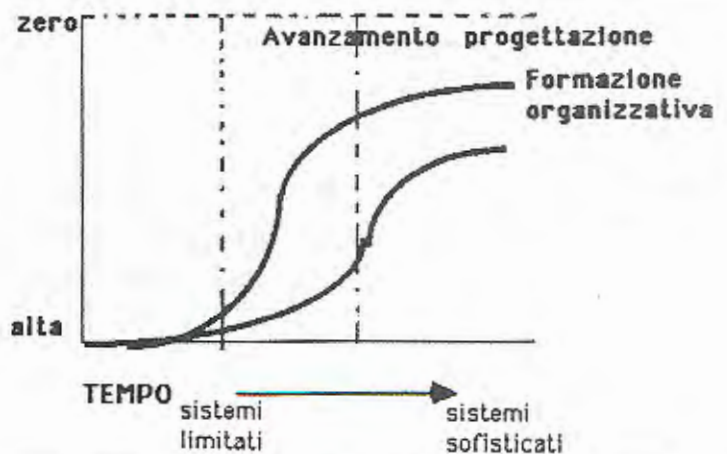
NELL'APPROCCIO PARTECIPATIVO

Disponibilità
di scelte di
progettazione



NEI SISTEMI EVOLUTIVI

Disponibilità
di scelte di
progettazione



GOVERNO DEI PROCESSI DI AUTOMAZIONE

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

MICROPROCESSI DI AUTOMAZIONE DEL LAVORO DI UFFICIO

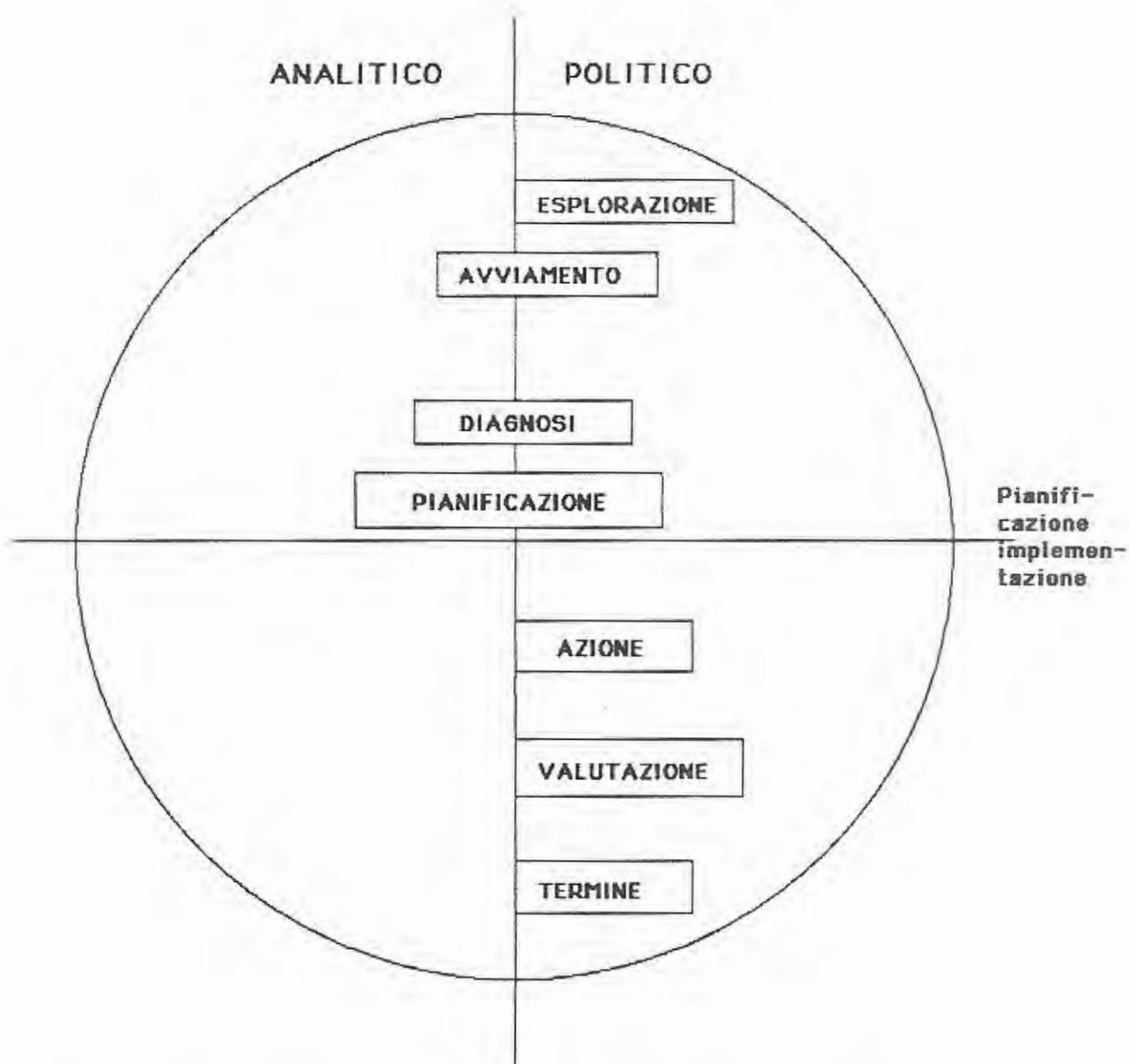
PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

DEFINIZIONE

INDICAZIONE SUFFICIENTEMENTE GENERALE DELLA DIREZIONE VERSO CUI IL SISTEMA TECNOLOGICO DOVREBBE ORIENTARSI, NEL MEDIO-LUNGO PERIODO, PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI STRATEGICI CONDIVISI DALL'ORGANIZZAZIONE, CON QUALCHE INDICAZIONE SULLE RISORSE RICHIESTE E SULLE PRIORITA' NEL LORO UTILIZZO

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLE T D I

STADI DI KOLB/FROHMAN



LO SCHEMA VALE PER QUALUNQUE PROGETTO DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

SUL PROCESSO GENERALE DI AUTOMAZIONE SI INNESTANO VARI MICROPROCESSI CHE SI BASANO SULLA INFRASTRUTTURA DI SISTEMA, DI RETE, DI DATI, MA VENGONO SVILUPPATI AUTONOMAMENTE

CARATTERISTICHE DEL PROCESSO DI AUTOMAZIONE

IL PROCESSO SI ATTUA ALL'INTERNO DI UNA STRATEGIA DI SPERIMENTAZIONE

IL PROCESSO SI SVOLGE ATTRAVERSO FASI

SOVRAPPOSTE IN DIVERSI CONTESTI AMBIENTALI E TECNOLOGICI

SUCCESSIVE (ITERATIVE) A LIVELLI PROGRESSIVI DI AUTOMAZIONE

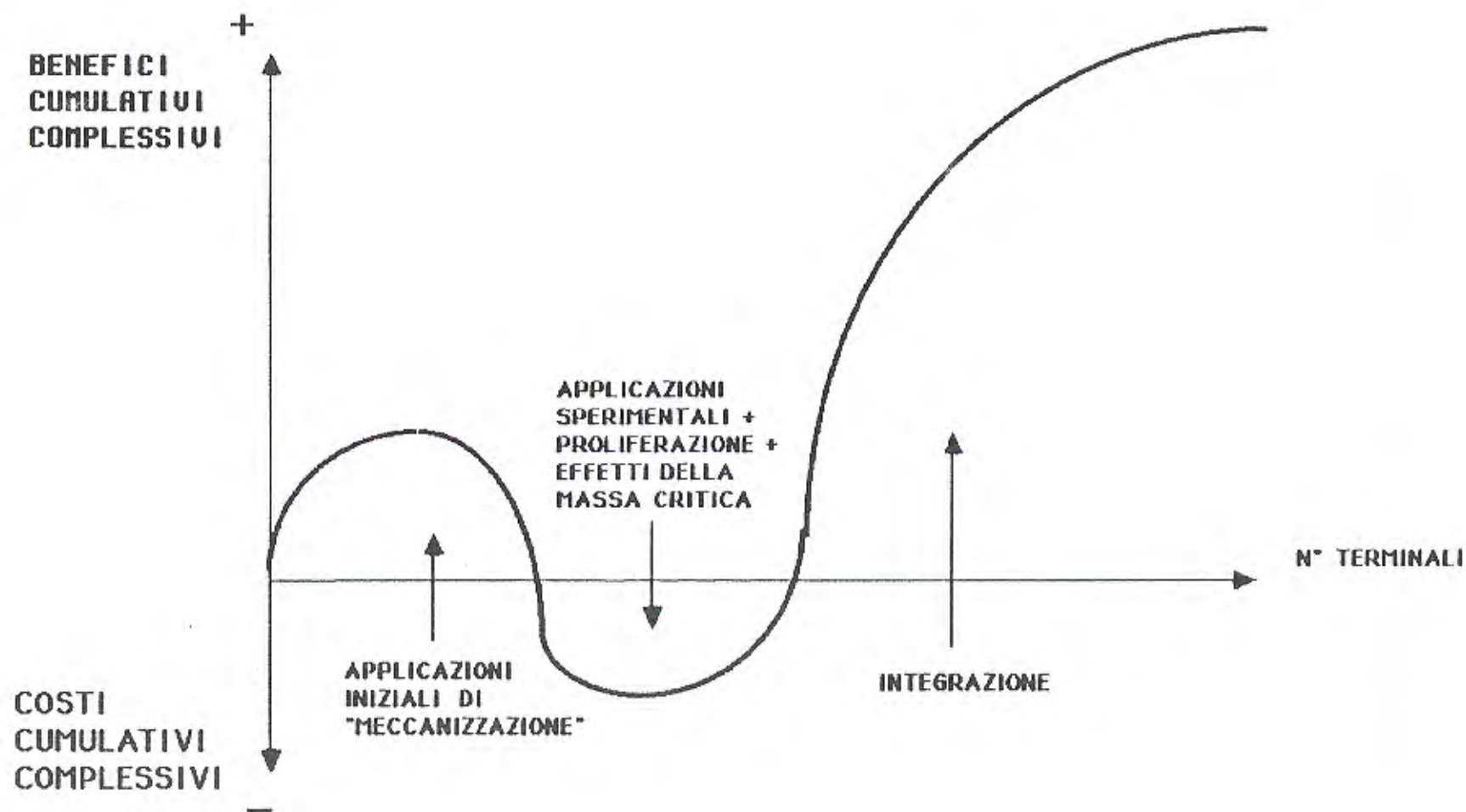
VIENE ESERCITATO UNO STRETTO CONTROLLO SUI TEMPI DEL PROCESSO E SUI COSTI DELL'INVESTIMENTO RELATIVO

LA COMMITTENZA DEVE ESSERE ESPLICITA E FORMALIZZATA SIA A LIVELLO DI ALTA DIREZIONE SIA A LIVELLO DI UFFICIO

L'ORGANIZZAZIONE OPERATIVA SI AVVALE DI UN GRUPPO RAPPRESENTATIVO DELL'UTENZA E DELL'ORGANIZZAZIONE DI PRESIDIO TECNOLOGICO

I COSTI DELL'AUTOMAZIONE DI UFFICIO NELLE GRANDI ORGANIZZAZIONI

I COSTI DELL'AUTOMAZIONE DI UFFICI O NELLE GRANDI ORGANIZZAZIONI



CONCLUSIONI

L'INFORMAZIONE E' UNA RISORSA STRATEGICA PER
L'ORGANIZZAZIONE

DA CIO'

EMERGE LA NECESSITA' DI DEFINIRE UNA STRATEGIA DI
AUTOMAZIONE

NELL'AMBITO DELLA QUALE OCCORRE

TENERE SOTTO CONTROLLO

LA TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE

LE RISORSE UMANE

GLI INVESTIMENTI

**ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 3

**Strumenti di base per
l'analisi organizzativa**

SEMINARIO n. 14

**Informatica: i sistemi
informativi strutturati**

(17-21 marzo 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO INTRODUZIONE ALL'INFORMATICA: IL CALCOLATORE
E SUA STRUTTURA FUNZIONALE

DOCENTE G. CASTELLI

DATA 17 MARZO 1986

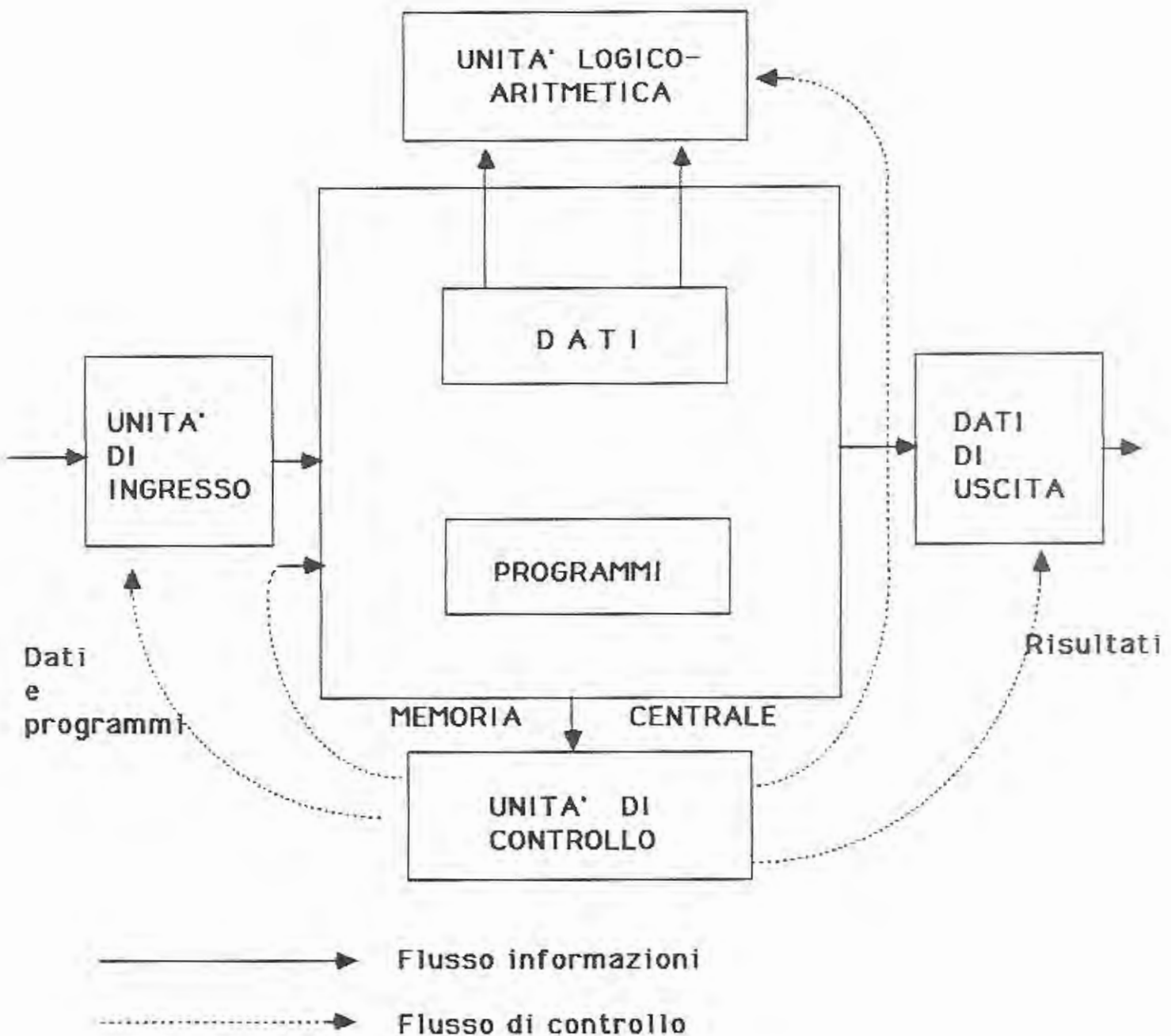
CONTENUTI STRUTTURA LOGICA E MECCANISMI DI BASE DEL
CALCOLATORE:

- IL CALCOLATORE E IL MONDO ESTERNO
 - LA MEMORIA
 - L'UNITA' ARITMETICO LOGICA
 - L'UNITA' DI CONTROLLO
 - L'ESECUZIONE DI UNA ISTRUZIONE
 - I SISTEMI DI I/O E DMA
 - SCAMBIO DEI DATI
 - LE PERIFERICHE
- SISTEMI OPERATIVI

SINTESI DI: P. CASERTA

ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE INTERNA DI UN
CALCOLATORE, VISTO QUALE STRUMENTO PER IL TRATTAMENTO
E LA MANIPOLAZIONE DELL'INFORMAZIONE

IL CALCOLATORE E IL MONDO ESTERNO



IL CALCOLATORE COMUNICA CON L'ESTERNO CON DELLE PERIFERICHE (INGRESSO- USCITA). LE INFORMAZIONI TRASMESSE POSSONO ESSERE DI DUE TIPI: DATI E PROGRAMMI, SI VERIFICANO INOLTRE DUE TIPI DI FLUSSO: FLUSSO DI INFORMAZIONI E FLUSSO DI CONTROLLO. NEL PRIMO ALCUNI DATI ENTRANO NEL CALCOLATORE ED ALTRI ESCONO DOPO AVER SUBITO UNA SERIE DI OPERAZIONI. COL SECONDO FLUSSO INVECE SI GOVERNANO I DATI DEFINENDO LE VARIE OPERAZIONI DA FARE SU DI ESSI

LA MEMORIA

RAPPRESENTA IL DEPOSITO DI:

DATI
PROGRAMMI

E' SUDDIVISA IN UNA SERIE DI REGISTRI CHE PERMETTONO UNA
SERIE DI OPERAZIONI COMPLESSE

OGNI REGISTRO PUO' MEMORIZZARE UNA CERTA QUANTITA' DI BIT
(MINIMA QUANTITA' DI INFORMAZIONI IN UNA CELLA DI
MEMORIA)

IL FUNZIONAMENTO DELLA MEMORIA E' LEGATO A DUE REGISTRI:

DI INDIRIZZAMENTO
DI MEMORIA

CON QUESTI DUE REGISTRI POSSO PRELEVARE O INSERIRE
UN'INFORMAZIONE NELLA MEMORIA

LA STRUTTURA LOGICA DELLA MEMORIA PUO' ESSERE RAPPRESENTATA DA
N. CELLE ALL'INTERNO DELLE QUALI SONO CONTENUTE DELLE
INFORMAZIONI CHE POSSONO ESSERE REPERITE MEDIANTE
"L'INDIRIZZO", CIOE' LA POSIZIONE DELLA CELLA. LE
INFORMAZIONI CONTENUTE NELLE CELLE DI MEMORIA PER POTER ESSERE
TRASFERITE, ANALIZZATE .. IN MODO ECONOMICO UTILIZZANO DEI
REGISTRI CHE SONO DEI DISPOSITIVI IN GRADO DI PERMETTERE
OPERAZIONI COMPLESSE

L'UNITA' ARITMETICO-LOGICA

PARTE DEL CALCOLATORE CHE ESEGUE CONTI, CALCOLA ESPRESSIONI, ETC.

PER POTER LAVORARE DEVE AVERE ALMENO DUE REGISTRI, ESEGUIRE SOMME E CONFRONTI CON ZERO

LA A.L.U. DISPONE DI **FLAGS** ("SEGNALI DI STATO") CHE RIFLETTONO LE CONDIZIONI VERIFICATE SI DURANTE L'OPERAZIONE:

OVER FLOW (QUANDO IL RISULTATO DI UNA SOMMA E' MAGGIORE DELLA CAPACITA' DI UN BYTE)

RISULTATO POSITIVO

RISULTATO NEGATIVO

NULLO

L'UNITA' DI CONTROLLO

TALE ATTIVITA' SVOLGE ALL'INTERNO DEL CALCOLATORE UNA SERIE DI FUNZIONI

INDICA IL PUNTO IN CUI E' ARRIVATA L'ESECUZIONE

PRELEVA ED INTERPRETA L'ISTRUZIONE DA ESEGUIRE

ORDINA LE AZIONI ALLE ALTRE UNITA'

SENZA UN ORDINE PRECISO DELL'UNITA' DI CONTROLLO NON E' POSSIBILE SVOLGERE ALCUNA OPERAZIONE. ESSA INFATTI ATTRAVERSO IL REGISTRO CONTATORE ACCEDA ALLA CELLA DI MEMORIA, ESTRAE L'ISTRUZIONE E ATTRAVERSO UNA DECODIFICA INVIA SEGNALI DI COMANDO

L'ESECUZIONE DI UNA ISTRUZIONE

SI COMPONE DI DUE PARTI:

FETCH: CARICAMENTO ISTRUZIONE DA ESEGUIRE

SI DIVIDE IN TRE FASI:

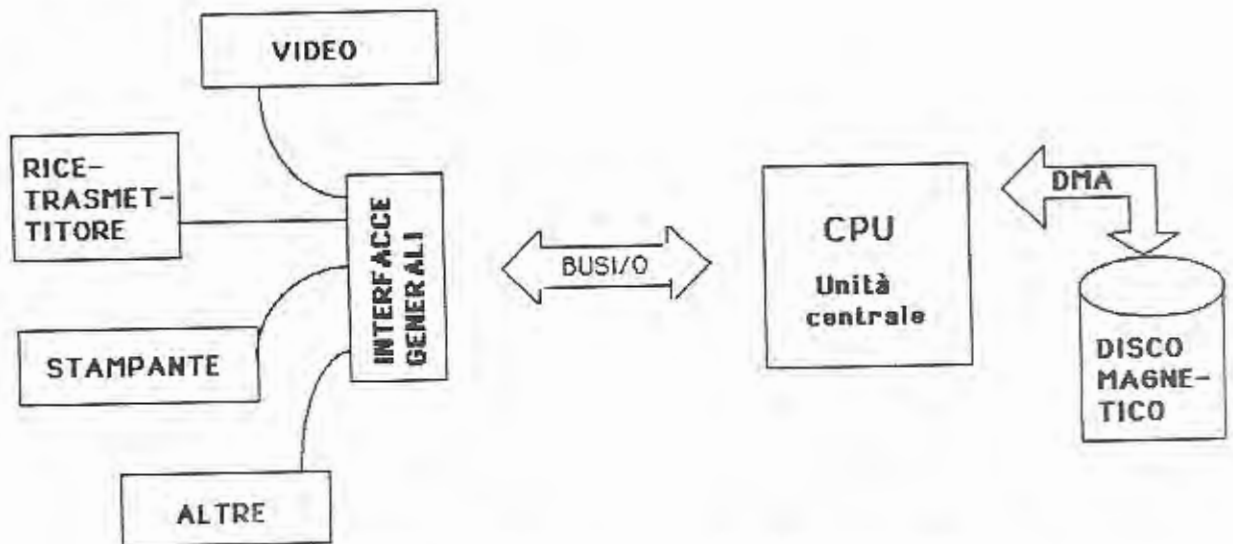
- 1) IL CONTATORE DI ISTRUZIONI VIENE COPIATO NEL REGISTRO DI INDIRIZZAMENTO MEMORIA (DECIDE L'ISTRUZIONE DA ESEGUIRE)
- 2) LA CELLA DI MEMORIA INDIRIZZATA VIENE LETTA NEL REGISTRO DI MEMORIA
- 3) IL REGISTRO DI MEMORIA VIENE COPIATO NEL REGISTRO DELLE ISTRUZIONI

EXECUTE: ESECUZIONE DELL'ISTRUZIONE

SI COMPONE DI UN NUMERO VARIABILE DI STATI E SI POSSONO VERIFICARE 3 CASI:

- 1) SENZA ACCESSO ALLA MEMORIA (CASO IN CUI GLI OPERANDI DELL'OPERAZIONE SONO GIA' PRESENTI NEL REGISTRO)
- 2) TRASFERIMENTO DI CONTROLLO (INVECE DI INCREMENTARE, METTO UN VALORE CHE NON E' UN'ISTRUZIONE DI SOMMA MA DI SALTO - INTERROMPO LA SEQUENZA)
- 3) ACCESSO ALLA MEMORIA (PER POTER ESEGUIRE L'OPERAZIONE DEVO ACCEDERE ALLA MEMORIA)

SISTEMI DI I/O



SI DISTINGUONO DUE CLASSI DIVERSE DI PERIFERICHE:

DISCHI MAGNETICI

ALTRI

STAMPANTE

VIDEOTERMINALI

RICETRASMETTITORE

LETTORI DI SCHEDE

.....

LE PERIFERICHE SONO TUTTI I DISPOSITIVI DI INGRESSO ED USCITA CONNESSI ALL'ATTIVITA' CENTRALE MA NON FACENTENE PARTE. LE DUE CLASSI DI PERIFERICHE HANNO INTERFACCE DIVERSE CON L'UNITA' CENTRALE; DMA PER I DISCHI MAGNETICI, CON IL QUALE HA UN ACCESSO DIRETTO ALLA MEMORIA DA PARTE ANCHE DI PIU' UTENTI; E BUS DOVE PUO' OPERARE UN SOLO UTENTE ALLA VOLTA, HO QUINDI DIFFERENTI VELOCITA' DI TRASMISSIONE DEI DATI, UNA PER I DISCHI MAGNETICI (PIU' VELOCE) ED UNA PER LE ALTRE PERIFERICHE (PIU' LENTA)

LO SCAMBIO DI DATI

LA TRASMISSIONE DEI DATI DALL'UNITA' CENTRALE ALLE PERIFERICHE AVVIENE ATTRAVERSO UN FLAG (SEGNALE DI STATO) CHE PUO' ASSUMERE VALORE 0 O 1 A SECONDA CHE LA PERIFERIA SIA IN ATTESA DI UN NUOVO DATO DALL'UNITA' O SIA IN CORSO UNO SCAMBIO

PROCESSO ANALOGO AVVIENE PER LA RICEZIONE

MA POICHE' LA VELOCITA' DI LETTURA E DI ESECUZIONE DEL DATO SONO MOLTO DIFFERENTI, E' ALLORA CONVENIENTE SOVRAPPORRE LE OPERAZIONI DI LETTURA A QUELLE DI ELABORAZIONE. CIO' E' POSSIBILE O SE LE OPERAZIONI SONO SCONNESSE OPPURE SE FANNO PARTE DI DUE PROGRAMMI DIFFERENTI

C'E' QUINDI IN QUESTO CASO UNO SCAMBIO DI DATI TRA UNITA' PERIFERICA E UNITA' CENTRALE MEDIANTE DUE BIT:

UN FLAG SU CUI OPERA LA PERIFERICA E
UN CONTROL BIT SU CUI OPERA IL CPU

IL TRATTAMENTO INTERRUPT

NEL CASO IN CUI CON UN'UNICA UNITA' CENTRALE DEBBO ESEGUIRE CONTEMPORANEAMENTE DUE PROGRAMMI DEVO NECESSARIAMENTE FARE DELLE SOVRAPPOSIZIONI

NEL MOMENTO IN CUI IL PRIMO PROGRAMMA CHIEDE UN DATO ALLA PERIFERIA ENTRA IN FUNZIONE IL SECONDO PROGRAMMA FINO A CHE LA PERIFERIA NON PRODUCE IL DATO RICHIESTO. A QUESTO PUNTO SI INTERROMPE IL SECONDO PROGRAMMA IN MANIERA TALE DA CONSENTIRE AL PRIMO DI ELABORARE IL DATO FORNITOGLI DALLA PERIFERIA

IL SISTEMA DMA

NEL SISTEMA DMA HO UN APPROCCIO DIVERSO

NON C'E' INTERVENTO DEL CPU PER IL TRASFERIMENTO DEL DATO, IL QUALE TRAMITE LE UNITA' PERIFERICHE VA DIRETTAMENTE NEL SISTEMA CENTRALE

IN UNA SITUAZIONE DEL GENERE L'UNICO PROBLEMA CHE PUO' SORGERE DIPENDE DAL FATTO CHE ESISTE UNA MEMORIA IN COMUNE PER CUI POSSONO ESSERE RICHIESTI DALLA CPU DEI DATI CHE GIA' SONO STATI MANDATI

PERIFERICHE DEL CALCOLATORE

CONVENZIONALI

VIDEO TERMINALI

STAMPANTI

DISCHI (E DISCHETTI) MAGNETICI

NASTRI MAGNETICI

ESCLUSIVI

PLOTTER

MUOSE

DIGITIZER

.....

SISTEMI OPERATIVI (CENNI)

I SISTEMI OPERATIVI CONTROLLANO L'ESECUZIONE DEI PROGRAMMI, AMMINISTRANO LE RISORSE, FACILITANO LA PROGRAMMAZIONE. NON DEVO QUINDI PREOCCUPARMI DI TROVARE SPAZI SUL DISCO, MA E' IL SISTEMA OPERATIVO CHE LI TROVA

SI E' SENTITA L'ESIGENZA DI SISTEMI OPERATIVI NEGLI ANNI '60-'70, QUANDO SONO SORTI I PRIMI LINGUAGGI AD ALTO LIVELLO

I SISTEMI OPERATIVI RISOLVONO I PROBLEMI DELLA MUTUA ESCLUSIONE E DELLA SINCRONIZZAZIONE

**INFORMATICA ED
ORGANIZZAZIONE**

**ARCHITETTURA INTERNA
DELLA MACCHINA**

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO INTRODUZIONE ALL'INFORMATICA; LINGUAGGI,
 SISTEMI APPLICATIVI, STRUTTURE DATI

DOCENTE G. CASTELLI

DATA 18 MARZO 1986

CONTENUTI INFORMATICA ED ORGANIZZAZIONE
 , SISTEMA OPERATIVO (SISTEMI DISTRIBUTIVI,
 STATI DEL SISTEMA, CLASSIFICAZIONE DEI
 SISTEMI
 , PROGRAMMAZIONE (ALGORITMO, FLOW-CHART,
 STRUTTURE DI CONTROLLO, STRUTTURE DI DATI)
 , LINGUAGGI (USI, LINGUAGGI PIU' USATI)
 , SOFTWARE APPLICATIVO (CICLO DI VITA, COSTI
 E RIPARTIZIONE COSTI)

SINTESI DI: F. RICCI

S O M M A R I O

SISTEMA OPERATIVO

IL PROGRAMMA

I LINGUAGGI

IL SOFTWARE APPLICATIVO

LE BASI DI DATI

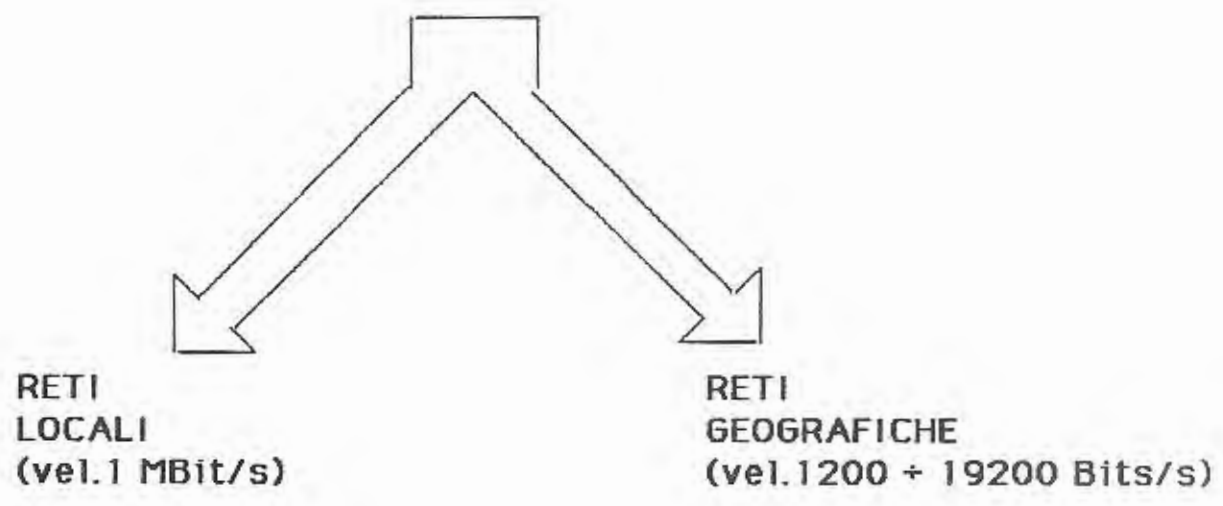
SISTEMA OPERATIVO

EVOLUZIONE:

PERIODO	GENERAZIONE	SIST. OPERATIVO
1940		ASSENZA DI S.O.
1950	1' (VALVOLE)	GESTIONE A LOTTI
1960	2' (TRANSISTORS)	MULTIPROGRAMMAZIONE
1965-75	3' (CIRC. INTEGR.)	GENERAL PURPOSE SYSTEM
1975	4' (L.S.I./V.I.S.I.)	USER FRIENDLY

SISTEMA OPERATIVO

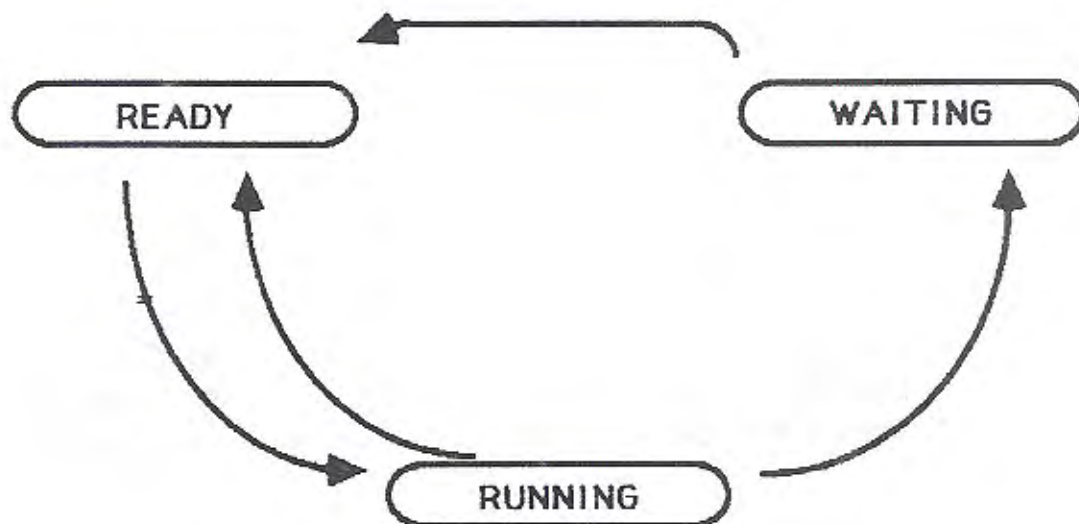
SISTEMI DISTRIBUTIVI:



SISTEMA OPERATIVO

MULTIPROGRAMMAZIONE

STATI DEL SISTEMA:



SISTEMI OPERATIVI

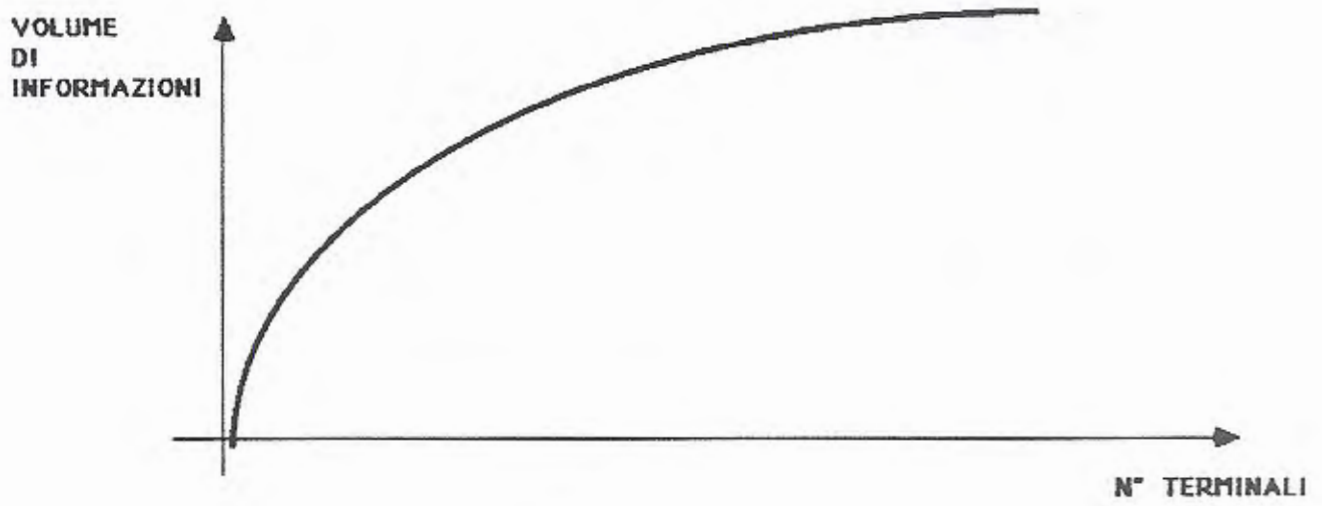
CLASSIFICAZIONE DEI SISTEMI:

TIME SHARING

REAL TIME

SISTEMI OPERATIVI

ARCHITETTURE MULTIPROCESSORE:



PROGRAMMA

ALGORITMO = UN INSIEME DI PRESCRIZIONI PER EFFETTUARE UN CERTO COMPITO

REQUISITI:

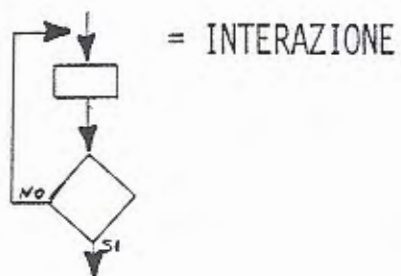
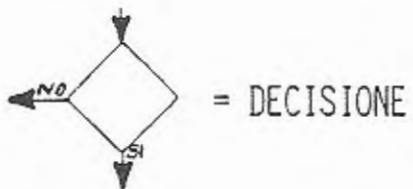
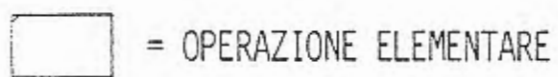
UNIVOCITA': NON AMBIGUO
LINGUAGGIO NOTO
OPERAZIONI ELEMENTARI

FINITEZZA: TERMINE DEL COMPITO

COMPLETEZZA TUTTE LE CONDIZIONI

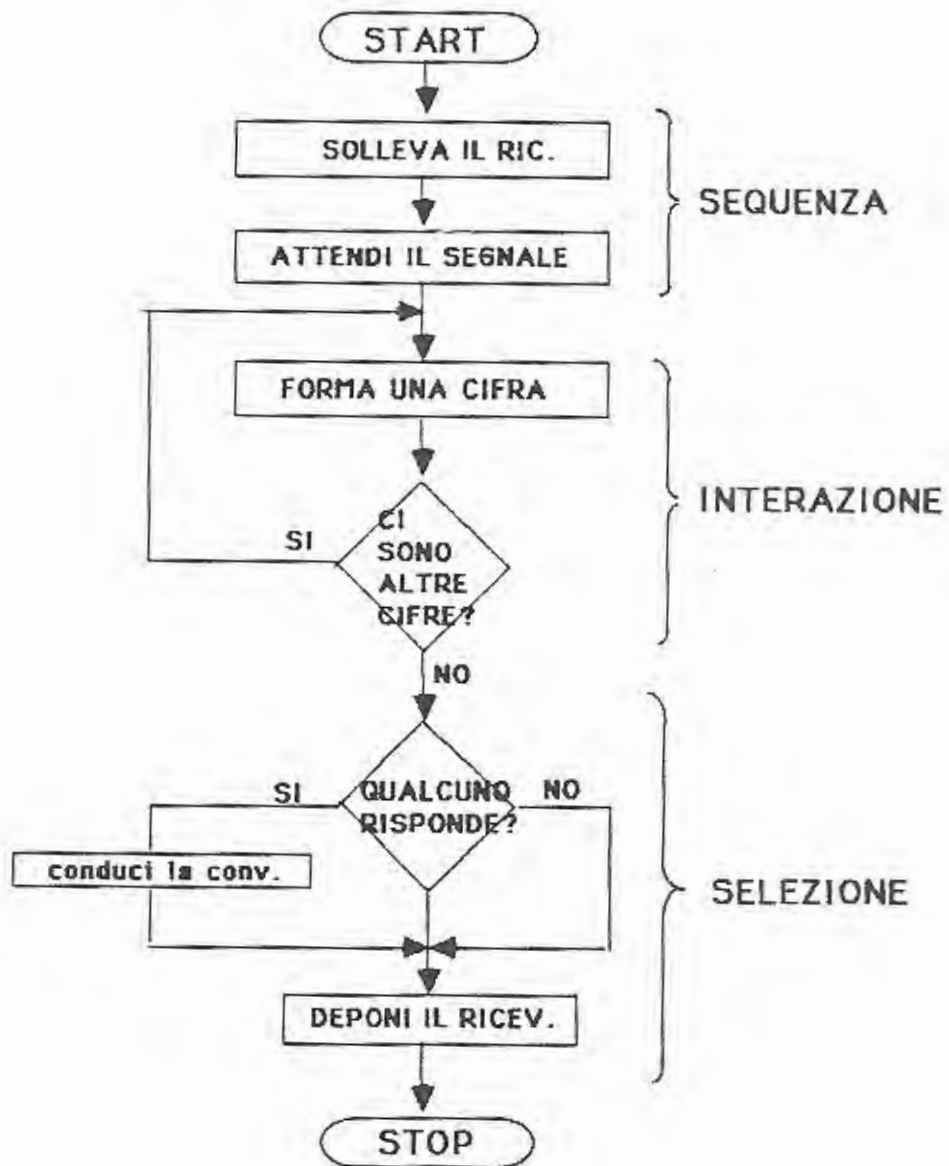
PROGRAMMA

ELEMENTI DEL FLOW-CHART:



PROGRAMMA

ESEMPIO DI FLOW-CHART:



PROGRAMMA

A COSA SERVONO I LINGUAGGI DI PROGRAMMAZIONE:

RAPPRESENTARE ALGORITMI

SEMPLIFICARE LE COMUNICAZIONI UOMO/MACCHINA

PROGRAMMA

STRUTTURE DI CONTROLLO:

SEQUENZA: BEGIN END

SELEZIONE: IF THEN ELSE
 CASE OF THEN

ITERAZIONE: FOR DO
 WHILE DO
 REPEAT UNTIL

PROGRAMMI

STRUTTURE DI DATI:

TIPI BASE:

INTERI

REALI

CARATTERI

BOOLEANI

TIPI STRUTTURATI:

VETTORE (MATRICE)

RECORD

SET

FILE

L I N G U A G G I

L I N G U A G G I D I P R O G R A M M A Z I O N E

P I U ' D I F F U S I :

L I N G U A G G I O	A P P L I C A Z I O N E
F O R T R A N	T E C N I C A
C O B O L	G E S T I O N A L E
P A S C A L	G E N E R A L E
C	S O F T W A R E D I B A S E

LINGUAGGI

TRADUZIONE DAL LINGUAGGIO PROGRAMMA
AL LINGUAGGIO MACCHINA:

AVVIENE ATTRAVERSO QUESTE FASI:

PREPARAZIONE TESTI

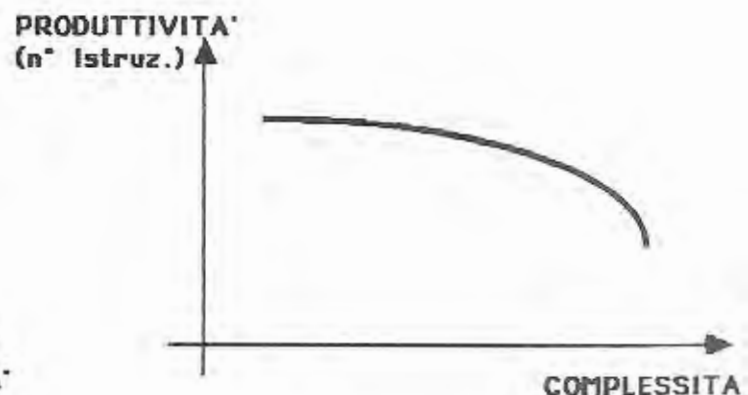
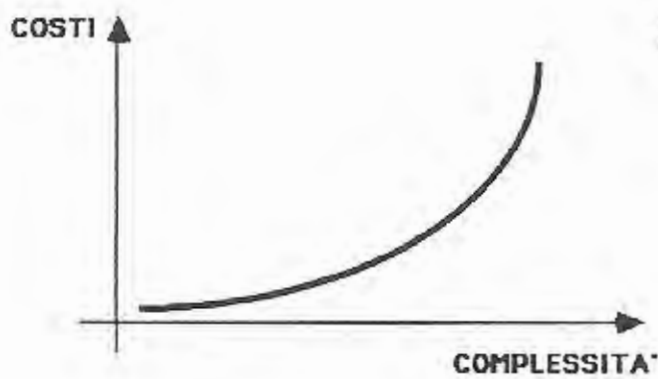
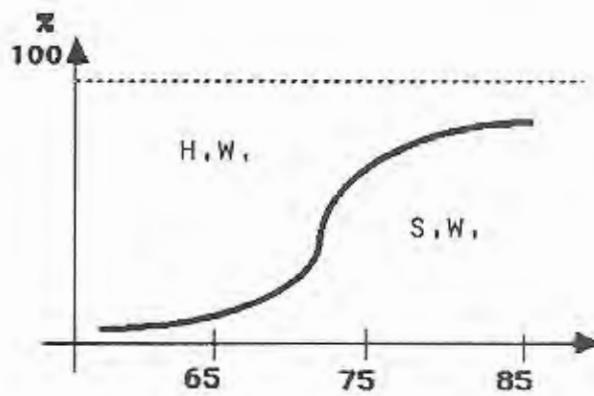
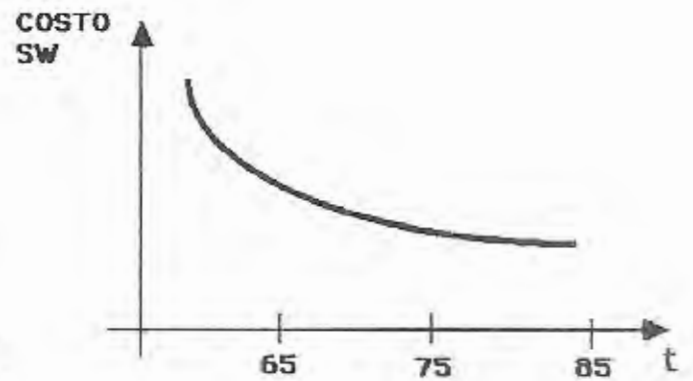
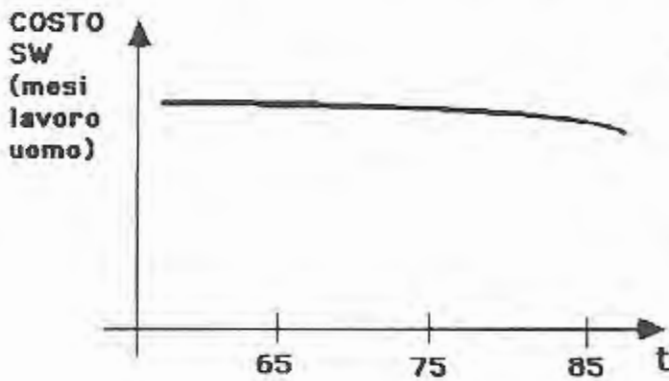
TRADUZIONE

AGGANCIO ALLE LIBRERIE

CARICAMENTO

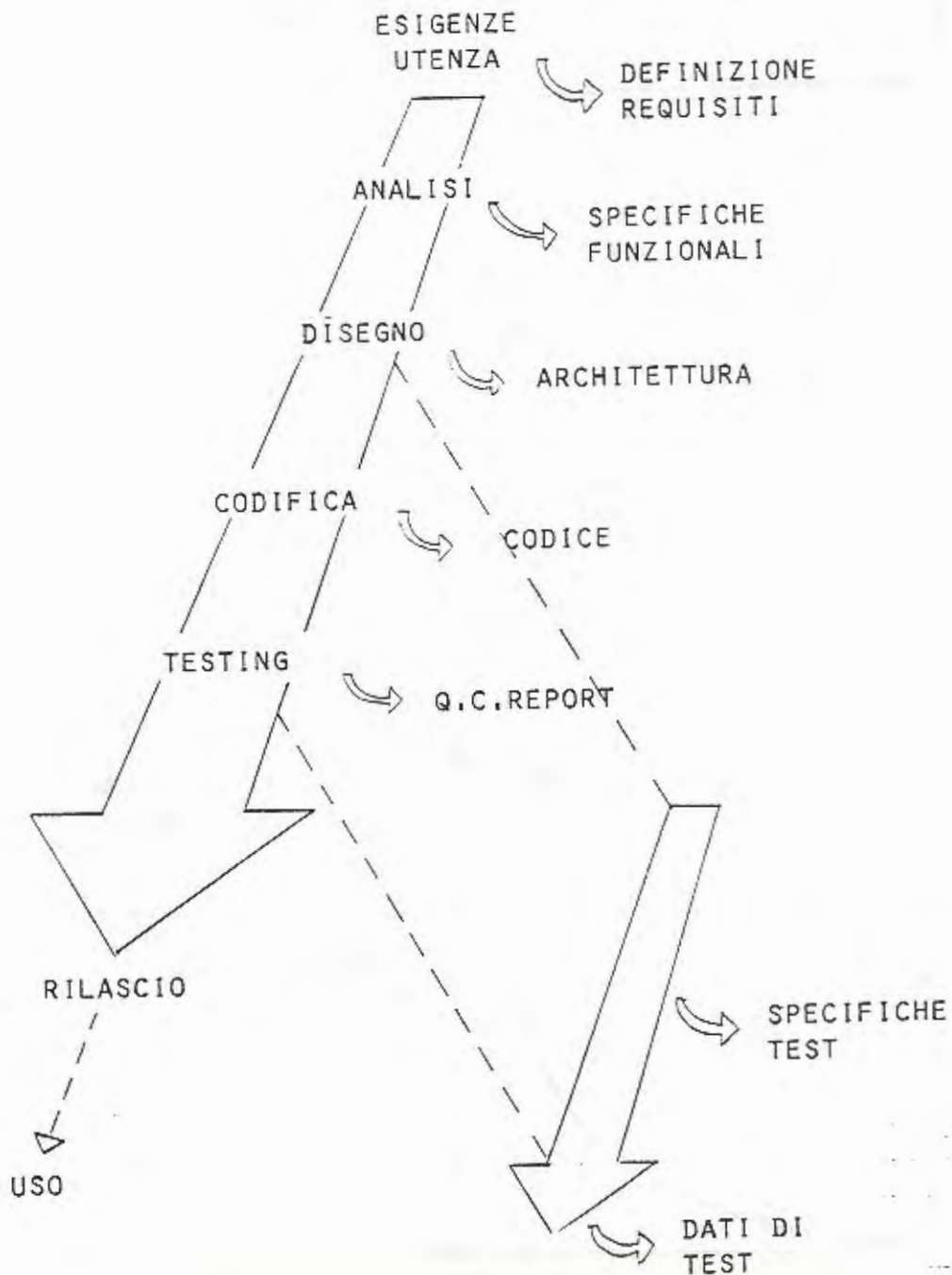
SOFTWARE APPLICATIVO

QUALCHE GRAFICO SUI COSTI:



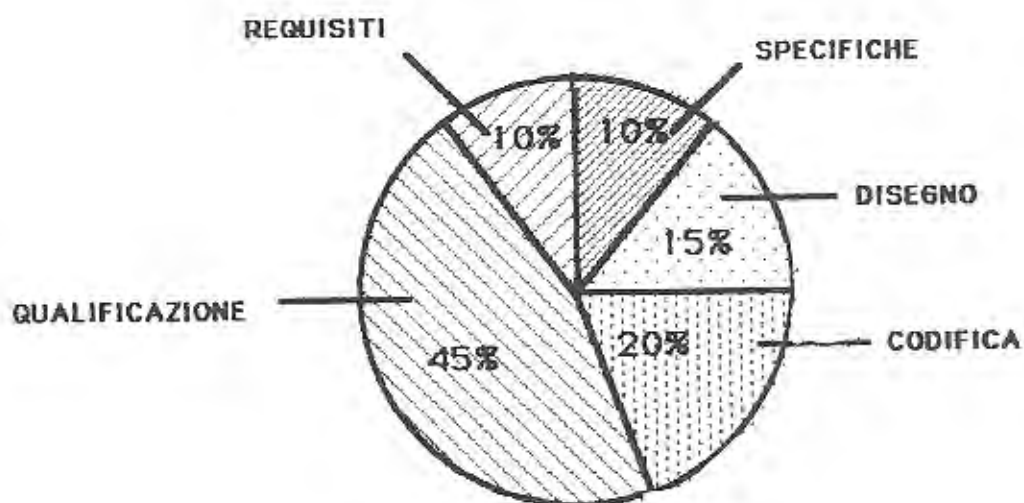
SOFTWARE APPLICATIVO

CICLO DI VITA DEL SOFTWARE

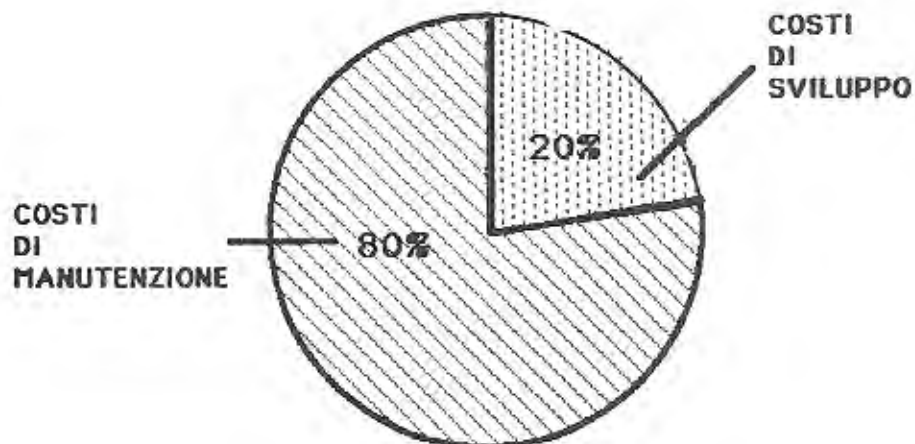


SOFTWARE APPLICATIVO

RIPARTIZIONE DEI COSTI DI SVILUPPO:



RIPARTIZIONE DEI COSTI COMPLESSIVI:



ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO TECNOLOGIE OPERANTI E ORGANIZZAZIONE

DOCENTE F. DEL LUNGO

DATA 19 MARZO 1986

CONTENUTI SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE - CONCETTI
L'INFORMATICA NELLE ORGANIZZAZIONI
EVOLUZIONI

SINTESI DI: G.FIORE

PROGETTO

PROGETTO ORGANIZZAZIONE
ANALISI ORGANIZZAZIONE

INFORMATICA

E

ORGANIZZAZIONE

PROGETTO ORGANIZZAZIONE

PROGETTO ORGANIZZAZIONE

PROGETTO

PROGETTO

PROGETTO

OBIETTIVI

ACQUISIRE UNA VISIONE ORGANIZZATIVA COMPLESSA DELLA
TECNOLOGIA OPERANTE NELLA ORGANIZZAZIONE

PREPARARE ALLA COMPrensIONE DELLA SITUAZIONE ENICHEM

A. SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE - CONCETTI

B. L'INFORMATICA NELLE ORGANIZZAZIONI - EVOLUZIONE

Il sistema informativo aziendale è un sistema di raccolta, elaborazione e diffusione di dati e informazioni che supporta le attività operative e decisionali dell'azienda.

Il sistema informativo aziendale è un sistema di raccolta, elaborazione e diffusione di dati e informazioni che supporta le attività operative e decisionali dell'azienda.

Il sistema informativo aziendale è un sistema di raccolta, elaborazione e diffusione di dati e informazioni che supporta le attività operative e decisionali dell'azienda.

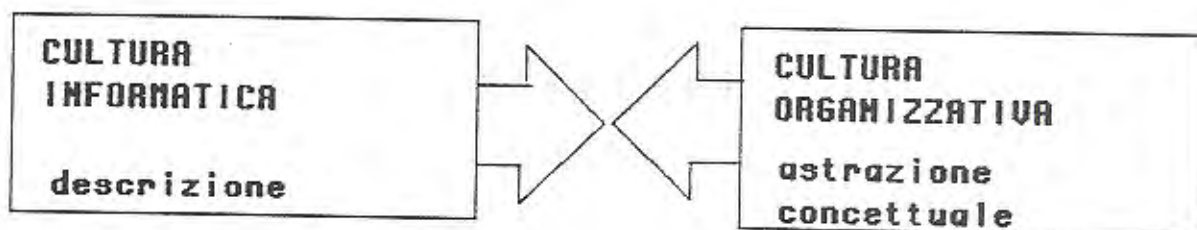
SISTEMA

INFORMATIVO

AZIENDALE

IL PROCESSO DI CHIARIFICAZIONE CONCETTUALE DEL RAPPORTO
TRA SISTEMA ORGANIZZATIVO E SISTEMA INFORMATIVO SI EVOLVE
DAGLI ANNI '70 IN POI

PRIMA DI ALLORA TALE RAPPORTO ERA VISSUTO IN AZIENDA COME
RISULTATO DI UN INCONTRO SCONTRO TRA DUE CULTURE
PROFONDAMENTE DIFFERENTI, IN QUANTO BASATE SU ASSUNTI
OPPOSTI:



DISCIPLINE INFORMATICHE

CONCENTRAZIONE DELLA
ATTENZIONE SUGLI
ASPETTI CONNESSI
ALLA REALIZZAZIONE
DEL S.I. ;
SUL "COME E' FATTO"



DISCIPLINE ORGANIZZATIVE

SOGGEZIONE RISPETTO
ALLE DISCIPLINE
INFORMATICHE,
ORGANIZZATORE E'
"PROCEDURISTA";
EGLI DELEGA ALLE
DISCIPLINE INFORMATICHE
LA SOLUZIONE DEI
PROBLEMI



IL CONTESTO GENERALE E' DOMINATO DA DUE "FATTORI" OPPOSTI

- INCOMUNICABILITA' TRA LE DUE DISCIPLINE
- PROFONDA FIDUCIA VERSO LE DISCIPLINE INFORMATICHE



SISTEMA COMPLESSO
DI ELEMENTI ETERO-
GENEI (UOMINI, MEZZI
TECNICI, RISORSE
ECONOMICO-FINANZIARIE)
INTERAGENTI PER IL
PERSEGUIMENTO DI
OBIETTIVI CONDIVISI

INSIEME DI ELEMENTI
ORGANIZZATIVI CHE
UNA ORGANIZZAZIONE
METTE IN ATTO
PER COORDINARE
OBIETTIVI, ATTIVITA' E
MODALITA' DI LAVORO
DEI SINGOLI ENTI E/O
INDIVIDUI, VERSO IL PERSE-
GUIMENTO DEGLI OBIETTIVI
GENERALI

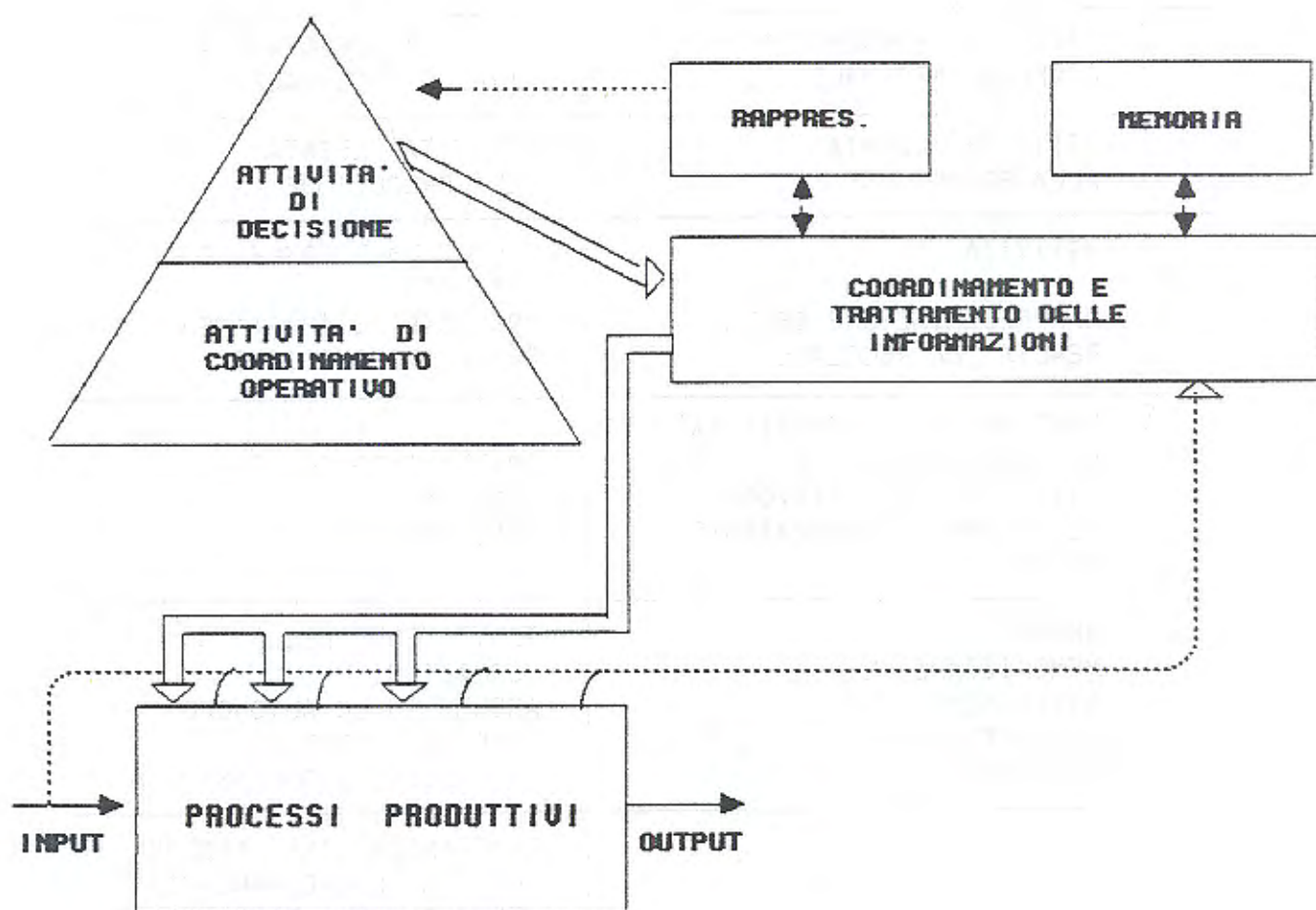
INSIEME DI ELEMENTI,
UMANI E TECNICI
(TECNOLOGIE OPERANTI)
CHE IN AZIENDA
PROVVEDONO ALLA
RACCOLTA, MEMORIZZAZIONE,
DISTRIBUZIONE DELLE
INFORMAZIONI

NEL SISTEMA DI REGOLAZIONE E CONTROLLO SI REALIZZA
L'INTEGRAZIONE TRA "ORGANIZZAZIONE" E "SISTEMI INFORMATIVI"

MODELLO DI TARDIEU: LIVELLI EVOLUTIVI DEL SRC CUI
CORRISPONDONO ALTRETTANTI LIVELLI EVOLUTIVI DEL S.I.

SRC	S.I.
1 INDIFFERENZIAZIONE	INDIFFERENZIAZIONE
2 ATTIVITA' PRESENTE A LIVELLO INFORMALE	ATTIVITA' PRESENTE A LIVELLO INFORMALE
3 ATTIVITA' LEGATA ALLA PRODUZIONE	ATTIVITA' LEGATA ALLA PRODUZIONE
4 ATTIVITA' DI RAPPRESENTAZIONE DELLA REALTA' DA REGOLARE	DISTINZIONE DELLE ATTIVITA' PREPOSTE AL TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI
5 DISTINZIONE TRA ATTIVITA' DI COORDINAMENTO E ATTIVITA' DI DECISIONE DECISIONE = INFORMAZIONE PRESCRITTIVA	TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI DESCRITTIVE
6 NECESSITA' DI MEMORIZZARE GLI AVVENIMENTI COME SUPPORTO PER LE DECISIONI	TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI ASSUME RUOLO AUTONOMO CONFIGURAZIONE: RAPPRESENTAZIONE MEMORIA
7 DECISIONE E' CANALIZZATA NEL SISTEMA INFORMATIVO	TRATTAMENTO INF. ASSUME RUOLO DI COORDINAMENTO NELLO SCAMBIO DI INF. TRA PROCESSI PRODUTTIVI COORDINAMENTO OPERATIVO ATTIVITA' DI DECISIONE SISTEMA DI MEMORIZZAZIONE/RAPPRESENTAZIONE
8 MAX GRADO DI EVOLUZIONE: IL SISTEMA ESTERNO	L'AZIENDA GOVERNA CAPACITA' IMMAGINATIVA

7° LIVELLO - MODELLO DI TARDIEU



—————> DECISIONI

.....> INFORMAZIONI

RUOLO DEL SISTEMA INFORMATIVO

SI NELLA ORGANIZZAZIONE SUPPORTA IL SRC
 IL SI DEVE FORNIRE DATI ORGANIZZATI, FINALIZZATI
 ALLA ASSUNZIONE DI MODELLI DI RAPPRESENTAZIONE NECESSARI
 ALLA FORMULAZIONE DI DECISIONI

DATO GREZZO  INFORMAZIONE

GRANDEZZA
 DEL MONDO REALE

GRANDEZZA CORRELATA
 AD ALTRE GRANDEZZE

SI E' COMPONENTE DEL SISTEMA TECNOLOGICO AZIENDALE CON
 DIVERSE GRADUALITA' A SECONDA DELLA PERCENTUALE DI
 CONTENUTO INFORMATIVO DEI PRODOTTI

SI FORNISCE STRUMENTAZIONI TECNICHE PER IL TRATTAMENTO
 DEI DATI

SI ADDIVVIENE COSI' ALLA COMPOSIZIONE DEL CONTRASTO DI
 PARTENZA

AMBIENTE ESTERNO

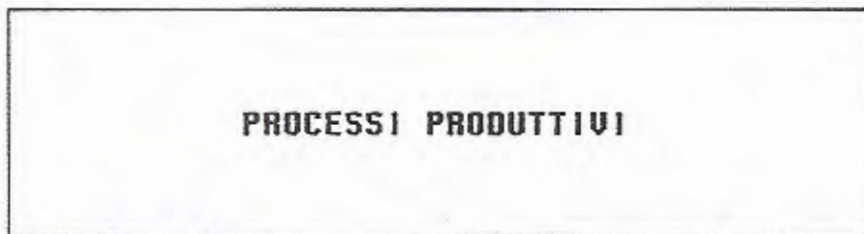
BANCHE DATI

**TELEMATICA E
SERVIZI
INTERAZIENDALI**

SISTEMA DI R.E.C.



SISTEMA TECNOLOGICO



AUTOM. DI PROCESSO

PRODUZ. ROBOTIZZATA

CAD CAM

CAD CAE

OFFICE AUTOMATION

CAI

COMP. GRAPHIC

AUTOM. SERVIZI AL PUBBLICO

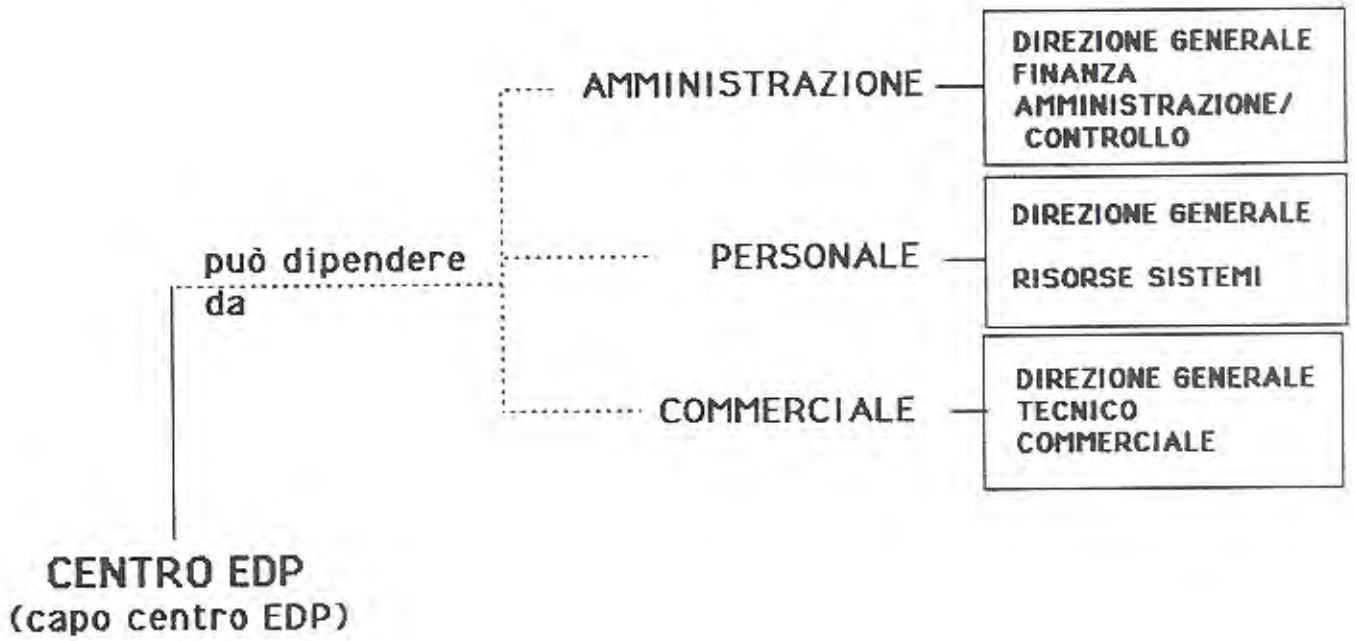
L'INFORMATICA
NELLE
ORGANIZZAZIONI

COME I SISTEMI INFORMATIVI SI INSERISCONO
NELL'ORGANIZZAZIONE NEI PERIODI:

- 1) 55-65
- 2) 65-75
- 3) 75-80
- 4) 80-oggi

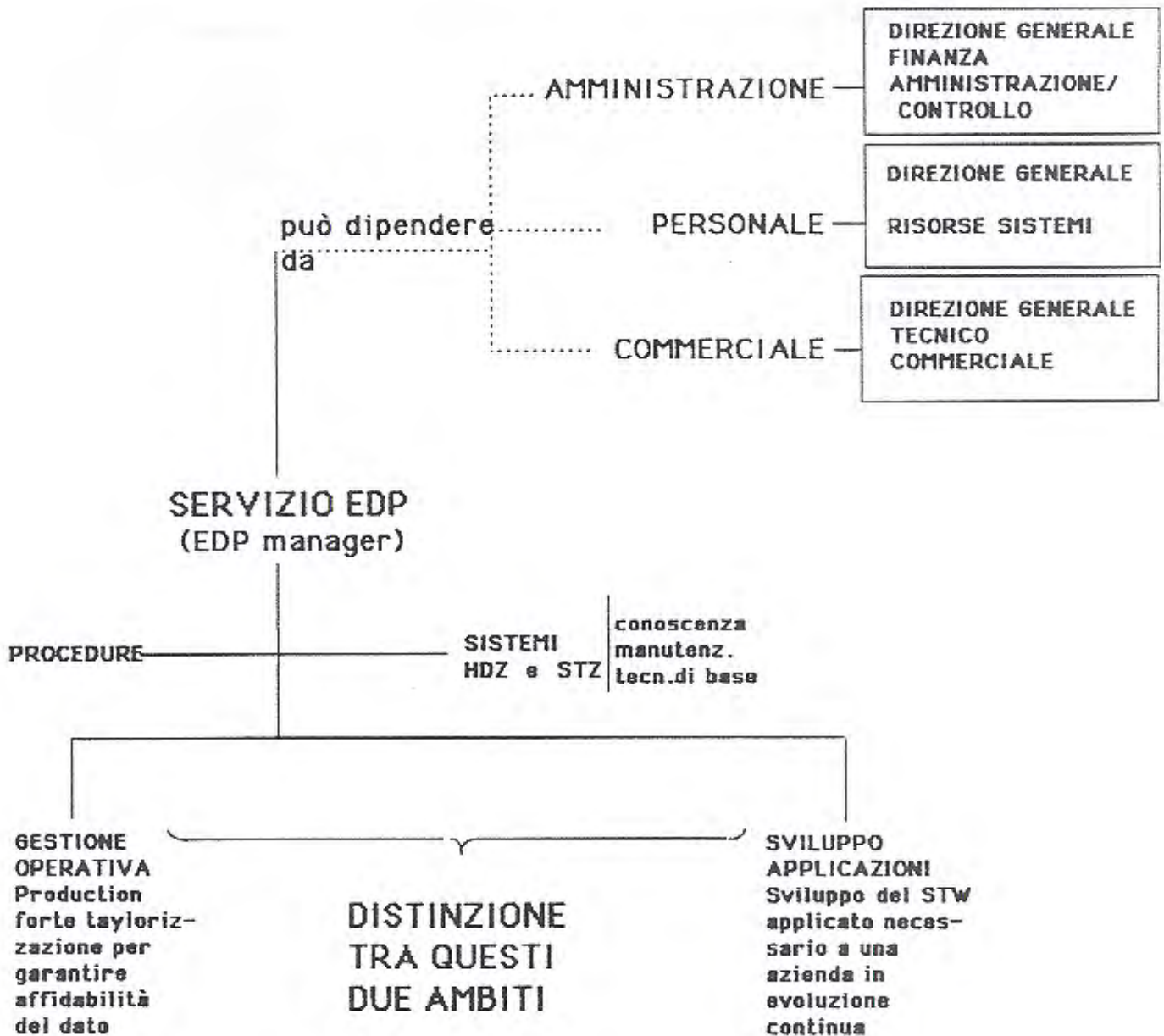
1) '55 - '65

S.l.: si caratterizza per
- piccole dimensioni
- informalità
- non specializzazione



2) '65 - '75

S.l.: si caratterizza per
- dimensioni crescenti
- specializzazione



3) '75 - '80

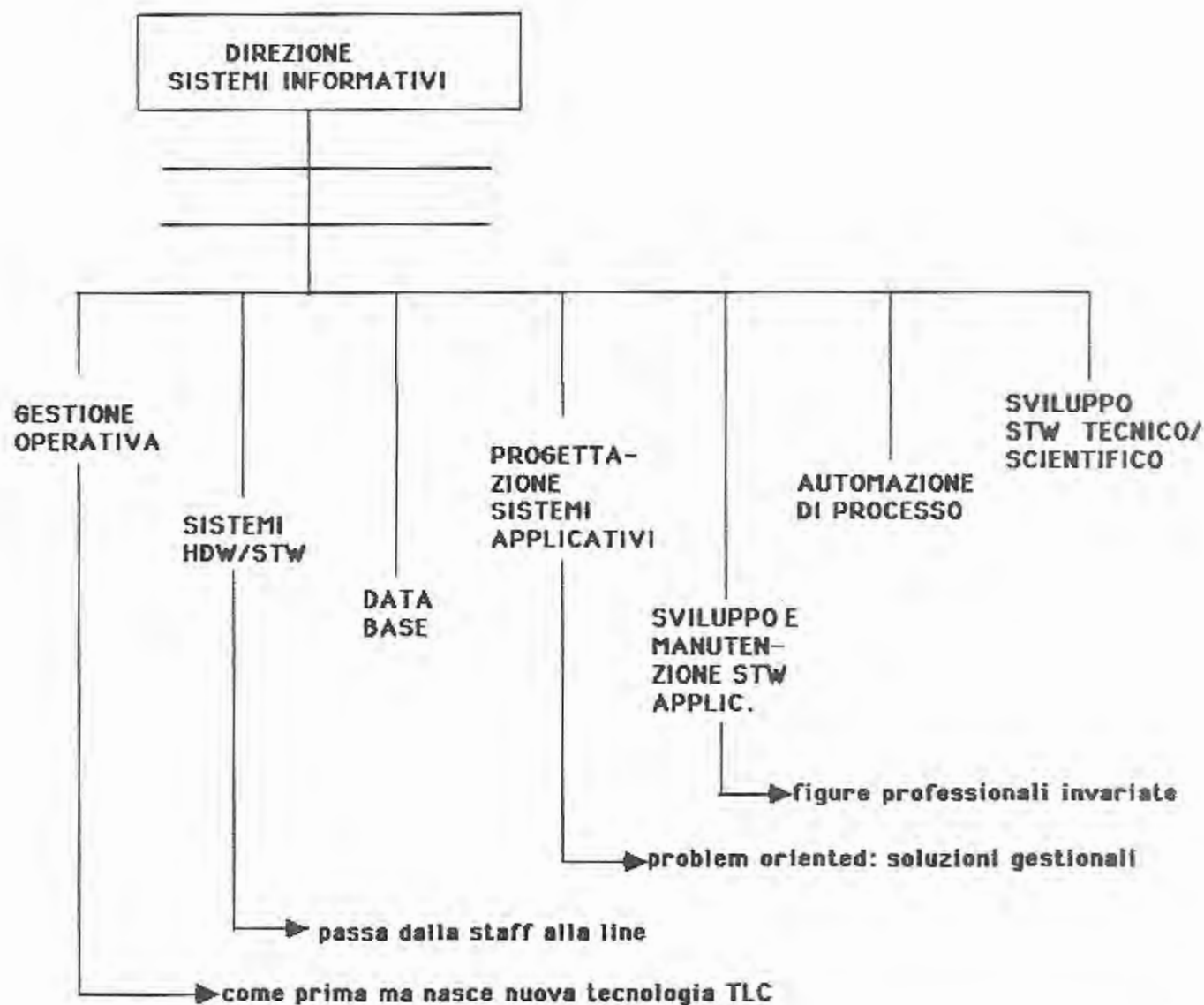
- S.I.:** si caratterizza per
- dimensioni consistenti
 - formalizzazione spinta, incremento figure prof.
 - cultura aziendale dominante è tecnica

Direzione S.I. può dipendere da:

- DG risorse e sistemi
- D.Centrale pianificazione e controllo

oppure può essere staff della

- DG risorse e sistemi



4) '80-oggi

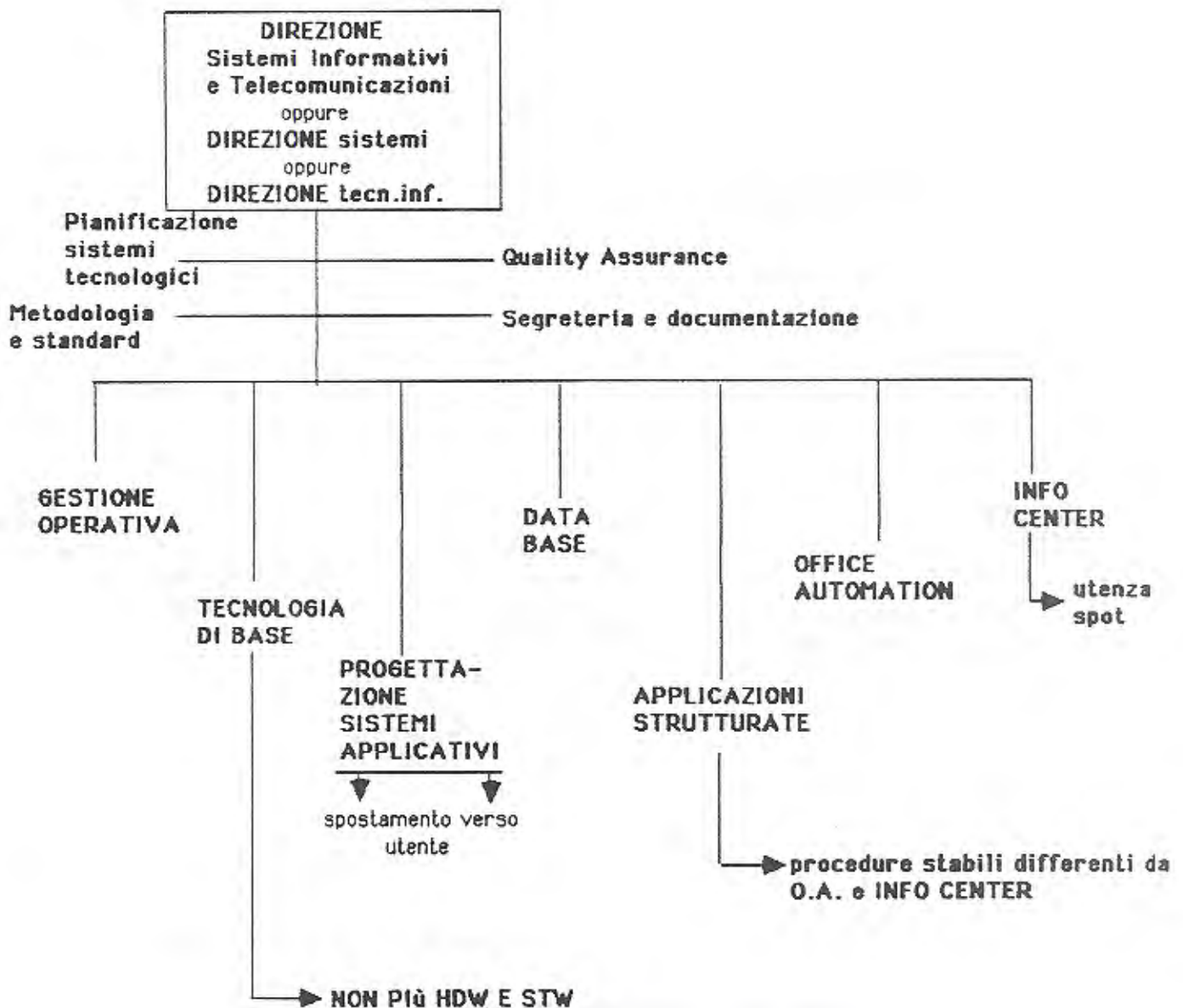
- S.I.: si caratterizza per
- dimensioni consistenti ma non necessariamente crescenti
 - emerge cultura organizzativa orientata alla gestione e risoluzione del complesso dei problemi aziendali

Direzione S.I. può dipendere da:

- DG risorse e sistemi
- D. Centrale pianificazione e controllo

oppure può essere staff della

- DG risorse e sistemi



ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO I DIVERSI APPROCCI AD UNA TEORIA DEI S.I.,
I SISTEMI INFORMATIVI ENICHEM

DOCENTE F.DEL LUNGO / VAIRA

DATA 21 MARZO 1986

CONTENUTI

- IL FILONE INFORMATICO E QUELLO ORGANIZZATIVO A CONFRONTO, LE FASI ECONOMICHE DI PROGETTAZIONE SEOCNDO I DUE INDIRIZZI, LORO POSSIBILE INTEGRAZIONE
- LA SITUAZIONE DEL S.I. IN ENICHEM COME EMERSA NEL CONVEGNO DI BELGIRATE DEL 1985

SINTESI DI: G. ORIANI

GLI INSUCCESSI NELLA REALIZZAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI DURANTE GLI ANNI '70 PORTANO ALLA NECESSITA' DI UNA RIFLESSIONE METODOLOGICA

SI POSSONO INFATTI DISTINGUERE DUE FILONI INTERPRETATIVI CHE POSSONO COSI' DEFINIRSI:

FILONE TECNICO-PRATICO

CHE ORIENTA LA SOLUZIONE AGLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA INFORMATIVO VERO E PROPRIO, PRIVILEGIANDO QUINDI LE RICERCHE SU MEZZI TECNICI, PACCHETTI, ETC.

FILONE ORGANIZZATIVO

CHE ORIENTA LA SOLUZIONE ALLA PROGETTAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO SECONDO LE SPECIFICHE SUGGERITE DAL SISTEMA AZIENDA, LASCIANDO SOLO IN UN SECONDO TEMPO LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO APPROPRIATO

COLLOCAZIONE STORICA DEI VARI APPROCCI AD UNA TEORIA DEI SISTEMI INFORMATIVI

	business administr.	management science operation research	scientific manag.	organization theories	approccio informatico funzionale	approccio informatico metodologico
1900			org.scientifica del lavoro (Taylor)			
10						
20				Human relations		
30		Operation research	Tempi e metodi			
40		Modelli matematici				
50		Modelli di simulazione	Mansioni e procedure			
55						
60	M.I.S.		job description job evaluation	Razionalità limitata (Simon)	Meccanizzazione	
65						BISA0,SOP
70						
75						
80		DECISION SUPPORT SYSTEM				
85				Innovazione tecnologica come fattore di mutamento organizzativo		
90					Intelligenza artificiale	MERISE (Tardieu)

VEDIAMO ORA LE FASI "ECONOMICHE" IN CUI SI ARTICOLANO GLI INTERVENTI SECONDO I DUE FILONI EVIDENZIATI:

LE FASI CANONICHE DELLA PROGETTAZIONE DEL S.I. SECONDO IL FILONE INFORMATICO

- A) DEFINIZIONE DEI REQUIREMENTS
- B) SPECIFICHE DI SISTEMA O ESTERNE
- C) SPECIFICHE DETTAGLIATE O INTERNE
- D) SVILUPPO PROGRAMMI E DOCUMENTAZIONE
- E) GESTIONE E MANUTENZIONE

IL FILONE ORGANIZZATIVO PREVEDE DUE APPROCCI A SECONDA CHE SI OPERI PER COSTITUIRE UN SISTEMA DI REGOLAZIONE E CONTROLLO DI UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, OPPURE SI PROGETTI UN PROCESSO PRODUTTIVO

LE FASI CANONICHE PER LA PROGETTAZIONE DI UN S.R.C.

- A) ANALISI DEL MONDO REALE
- B) INDIVIDUAZIONE DELLE VARIABILI CHIAVE DEL CONTROLLO
- C) PROGETTAZIONE DEL MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE DEL MONDO REALE
- D) DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI INFORMATIVI NECESSARI AD ALIMENTARE IL MODELLO
- E) PROGETTAZIONE DI DETTAGLIO ED ATTUAZIONE

LE FASI CANONICHE PER LA PROGETTAZIONE DI UN PROCESSO
PRODUTTIVO (SISTEMA TECNOLOGICO)

- A) ANALISI DEL MONDO REALE E INDIVIDUAZIONE DEI
FABBISOGNI ORGANIZZATIVI
- B) ANALISI TECNOLOGICA E OPPORTUNITA'
- C) DEFINIZIONE DEI PROCESSI DI LAVORAZIONE
- D) PROGETTAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO
- E) DEFINIZIONE DELLE FUNZIONALITA' E CARATTERISTICHE
DELL'IMPIANTO
- F) PROGETTAZIONE DI DETTAGLIO E ATTUAZIONE

SI PUO' VEDERE CHE, SINTETICAMENTE, LE LINEE METODOLOGICHE CHE STANNO DIETRO LA PROGETTAZIONE SONO SIMILI, IN QUANTO HANNO UN ANDAMENTO LOGICO CHE PUO', PER ENTRAMBI, SCHEMATIZZARSI IN QUEST'ALTRA SERIE DI FASI CANONICHE

LE FASI CANONICHE

- A) ANALISI
- B) DEFINIZIONE DELLE CARATTERISTICHE GENERALI
- C) DEFINIZIONE DELLE SPECIFICHE
- D) ELABORAZIONE DEL SISTEMA OPERATIVO
- E) ATTUAZIONE/VERIFICA

PER CUI, SE NOI VOGLIAMO VEDERE LE FASI DI REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIVO AUTOMATICO, NEL LORO COMPLESSO, I DUE FILONI NON SEMBRANO CONTRADDIRSI, MA PIUTTOSTO INTEGRARSI. IL FILONE ORGANIZZATIVO A PARTIRE DALL'ANALISI SISTEMICA, SPECIFICA I FABBISOGNI INFORMATIVI, E DA QUESTO PARTE IL "FILONE INFORMATIVO", CIOE' IL GRUPPO DI PERSONE DOTATE DEL KNOW-HOW NECESSARIO, PER COSTRUIRE IL SISTEMA INFORMATIVO VERO E PROPRIO. E' CHIARO CHE NESSUNO DEI DUE PUO' AVERE SUCCESSO SENZA L'ALTRO

1 ANALISI DEL MONDO REALE
2 MODELLIZZAZIONE
3 PROGETTAZIONE DEL SISTEMA CONCETTUALE
4 DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI INFORMATIVI E SPECIFICHE ESTERNE
5 PROGETTAZIONE DI DETTAGLIO
6 REALIZZAZIONE
7 COLLAUDO E RILASCIO
8 MANUTENZIONE

VEDIAMO ORA BREVEMENTE QUAL E' LA SITUAZIONE IN ENICHEM
RILEVATA NEL 1985

QUESTI SONO GLI ELEMENTI CHE LA CARATTERIZZANO

UNIONE REALTA' DIVERSE

MANCANZA DI INTEGRAZIONE

CARENTE DEFINIZIONE DELLE ESIGENZE

SCARSA COPERTURA DELLE PRINCIPALI AREE DI PROBLEMI

INAFFIDABILITA', INCOMPLETEZZA, ETEROGENEITA' ARCHIVI

INCOMPATIBILITA' HW/SW

INADEGUATEZZA DI RISORSE

CON CIO' SI MANIFESTA LA NECESSITA' DI REALIZZARE UN SISTEMA GLOBALE, CHE PERMETTA AD ENICHEM DI SVOLGERE IL RUOLO DI COORDINATORE DEL POLO CHIMICO PUBBLICO E CHE ABBAIA CERTE CARATTERISTICHE:

STRUMENTO DIREZIONALE

STANDARD SUI DATI PRINCIPALI / AUTONOMIA SU QUELLI OPERATIVI

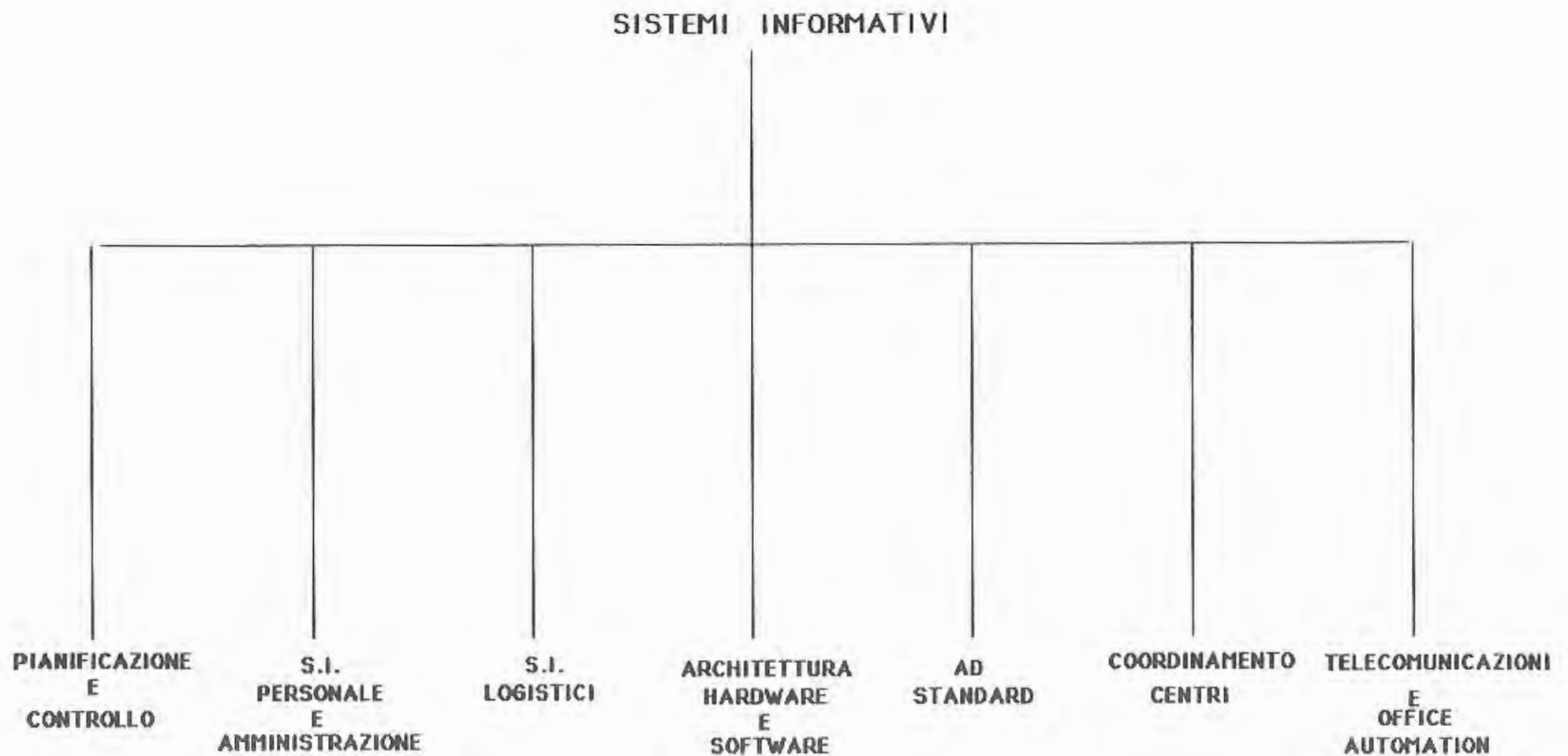
PER NON CREARE UN "BISOGNO" DI INFORMAZIONI CHE PARALIZZI ANZICHE' DINAMICIZZARE LA DIREZIONALITA', ANCHE PERCHE' LE NOTEVOLI DIFFERENZE PERIFERICHE SUGGERISCONO ELEMENTI DI AUTONOMIA OPERATIVA

DATA-BASE UNICO

SI EVITANO ARCHIVI PERSONALI, DISPERSIONI DI INFORMAZIONI A FAVORE INVECE DI UN'EFFICIENZA INFORMATIVA

RETE INTEGRATA

A SEGUITO DELLE PROBLEMATICHE EVIDENZIATE E DEGLI OBIETTIVI DA PERSEGUIRE,
A BELGIRATE SI ERA STRUTTURATA LA FUNZIONE S.I. NEL MODO QUI ILLUSTRATO



**ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 3

**Strumenti di base per
l'analisi organizzativa**

SEMINARIO n. 15

Informatica: office
automation

(24-28 marzo 1986)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	L'INFORMATICA IN ENICHEM: POLITICHE E PROCEDURE
DOCENTE	CORRADIN
DATA	24 MARZO 1986
CONTENUTI	L'ARCHITETTURA EDP IN ENICHEM: <ul style="list-style-type: none">- SISTEMA STRUTTURATO- OFFICE AUTOMATION:<ul style="list-style-type: none">, OBIETTIVI, STRUMENTI DISPONIBILI- FATTORI DI SUCCESSO- FATTORI CRITICI
SINTESI DI:	I. CAPPIELLO

INFORMATICA APPLICATA ALLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE

SCENARIO EVOLUTIVO T.d.I.

**TECNOLOGIE
DI BASE**

SISTEMI STRUTTURATI
SISTEMI NON STRUTTURATI

OFFICE AUTOMATION

FASI VARIABILI	INTRODUZIONE (anni '60)	DIFFUSIONE PUNTO DI NON RITORNO (metà anni '70)	CONSOLIDAMENTO	NUOVA ESPLOSIONE
APPLICAZIONI	Applicazioni semplici su grosse masse di dati Area amm.va, vendita, contabilità	Prime forme di integrazione informatica Area amm.va, vendita, contabilità	Integrazione spinta DSS Area direzionale	Diffusione capillare office automation
MOTIVAZIONE				
AGENTI PROMOTORI				
ATTEGGIAMENTO UTENTE				Consumistico impaziente costruttivo
AMBIENTE HARDWARE				Architetture distributive - reti di computers - Microel. e pers.computing a diffusio- ne capillare Apparecchiature dedicate e costi in discesa
AMBIENTE SOFTWARE				

L'ARCHITETTURA EDP IN ENICHEM

POLO DI SVILUPPO E PERSONAL COMPUTING

(S.DONATO)

POLO DI ESERCIZIO

(ASSAGO)

IL POLO DI PERSONAL COMPUTING COLLEGA IN RETE TUTTE LE
SOCIETA' E TUTTI GLI STABILIMENTI DEL GRUPPO ENICHEM

PRODOTTI PROGRAMMA MESSI A DISPOSIZIONE DAL POLO DI PERSONAL
COMPUTING

DATA BASE

LINGUAGGI COMPILATORI

LINGUAGGI INTERPRETE

GRAFICA

STATISTICA

RICERCA OPERATIVA

AVANZAMENTO PROGETTO

INGEGNERIA

IL POLO DI PERSONAL COMPUTING FORNISCE UN SUPPORTO OPERATIVO ALL'UTENTE NEL CASO CHE LE ESIGENZE DI TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI NON POSSANO ESSERE SODDISFATTE ADEGUATAMENTE DAL PERSONAL COMPUTER

IL PC PUO' ESSERE QUINDI UTILIZZATO SECONDO TRE MODALITA'

STAND ALONE

TERMINALE NON INTELLIGENTE

ELABORATORE DI DATI PRELEVATI DALL'ARCHIVIO CENTRALE

OBIETTIVI DI OFFICE AUTOMATION IN ENICHEM

CREAZIONE DI BANCHE DATI GENERALIZZATE

DISPONIBILITA' DI STRUMENTI SOFTWARE

TRATTAMENTO E ARCHIVIAZIONE DI TESTI E DOCUMENTI

POSTA ELETTRONICA

DISPONIBILITA' BANCHE DATI

I DATI POSSONO ESSERE:

STRUTTURATI (COLLEGATI A PROCEDURE DEFINITE IN MODO GENERALIZZATO: ES. GESTIONE ORDINI)

NON STRUTTURATI (UTILIZZABILI DA UNO SPECIFICO UTENTE

DI PROVENIENZA INTERNA
(ARCHIVI AZIENDALI

DI PROVENIENZA ESTERNA
(ISTAT, DIALOG, ETC.)

DISPONIBILITA' STRUMENTI SOFTWARE

CON RISORSE LOCALI:

FOGLIO ELETTRONICO

STATISTICA

GENERAZIONE REPORTS

GRAFICA

TRATTAMENTO TESTI (WORD PROCESSING)

SEMPLICI

COMPLESSI

ARCHIVIAZIONE TESTI

CON RISORSE CENTRALI

C.S.

PROGRAMMI DI SIMULAZIONE

LINGUAGGI DI PROGRAMMAZIONE

POSTA ELETTRONICA

FATTORI DI SUCCESSO

ASSISTENZA UTENTI

GESTIONE CORSI

SUPPORTO UTENTI NELL'UTILIZZO DI RISORSE HARDWARE/SOFTWARE

GESTIONE POSTA ELETTRONICA

ANALISI NUOVI PRODOTTI APPLICATIVI

FORMAZIONE:

IL N. DI UTENTI DI CORSI DI FORMAZIONE SU POSTI DI LAVORO INTELLIGENTI E' PASSATO DA 52 NEL 1985 A 150 NEL 1986

STANDARDS

AGEVOLANO SIA L'UTENZA CHE LA STAFF SI NELLA GESTIONE OPERATIVA E NEI RAPPORTI CON I FORNITORI

FATTORI CRITICI

ATTUALMENTE NON ESISTE UNA PROGRAMMAZIONE DELL'USO DELLE RISORSE EDP

L'ACQUISIZIONE DI STRUMENTI HARDWARE/SOFTWARE AVVIENE IN MODO ESTEMPORANEO E SCOORDINATO

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO PRESENTAZIONE DI PRODOTTI O.A. ENICHEM:
SYMPHONY, DISPLAYWRITE, PROFS

DOCENTE COLABUCCI / MESA / BERTUZZI

DATA 25 MARZO 1986

CONTENUTI PRESENTAZIONE DI TRE TOOLS:

1 - SYMPHONY

2 - VIDEOSCRITTURA

3 - PROFS

SINTESI DI: L. BAGNI

TOOLS:

PROGRAMMI, DOTATI DI NOTEVOLE FLESSIBILITA', DEDICATI
AD UNO SPECIFICO PROBLEMA DELLA GESTIONE DI UN UFFICIO

1 - SYMPHONY:

PRODOTTO INTEGRATO
(DOTT.SSA COLABUCCI - ENIDATA)

2 - VIDEOSCRITTURA 2:

ELABORAZIONE DI TESTI
(ING. MESA - ENIDATA)

3 - PROFS:

POSTA ELETTRONICA
(DOTT.SSA BERTUZZI - ENICHEM)

I - SYMPHONY

E' UN PRODOTTO INTEGRATO

E' IN GRADO DI RISOLVERE ALCUNI PROBLEMI DI UFFICIO, MA
NON E' UN PROGRAMMA APPLICATIVO

IL SUO OBIETTIVO E', IN UNA AZIENDA, QUELLO DI AUMENTARE
LA PRODUTTIVITA' DELL'UTENTE DI PERSONAL COMPUTER

NON E' UNA VERA E PROPRIA INTEGRAZIONE DI STRUMENTI, MA
E' SOLO UN FOGLIO ELETTRONICO; IL CUI CONTENUTO E' VISTO
IN MODI DIVERSI

E' IN GRADO DI SVOLGERE 5 DIVERSE FUNZIONI:

CREARE TABELLE (SPREADSHEET)

SCRIVERE LETTERE (WORD PROCESSOR)

VISUALIZZARE GRAFICI A COLORI (BUSINESS GRAPHICS)

GESTIRE PICCOLI ARCHIVI

TRASMETTERE IN MODO ASINCRONO

E' ORGANIZZATO SECONDO NIDI DI MENU'

IL FOGLIO ELETTRONICO E', IN SOSTANZA, UNA GROSSA
MATRICE. OGNI DATO IMMESSO OCCUPA UNA CELLA DEL FOGLIO.
UNA CELLA PUO' CONTENERE:

INTESTAZIONI

NUMERI

FORMULE

2 - VIDEOSCRITTURA

E' UTILIZZATO, IN GENERALE, NEL LAVORO DI UFFICIO, PER LA
PREPARAZIONE DI DOCUMENTI
DOCUMENTI = TESTI E/O TABELLE

I FORMATI DEI DOCUMENTI POSSONO ESSERE DEFINITI SECONDO
PIU' LIVELLI

ESEGUE IL CONTROLLO ORTOGRAFICO

E' IN GRADO DI CENTRARE TABELLE NUMERICHE E DI TESTO

CONSENTE IL MAIL MERGE

LAVORA A MENU

E' POSSIBILE SCRIVERE IN INTERLINEA, NUMERAZIONE DELLE
PAGINE, INSERIMENTO DI UN TESTO ALL'INTERNO DELLA RIGA,
DUPLICAZIONE E CANCELLAZIONE PARZIALE E TOTALE DEL TESTO,
ETC.

INTEGRAZIONI

NUMERI

FORMULE

3 - PROFS
(PROFESSIONAL OFFICE SYSTEM)

E' UN SISTEMA DI POSTA ELETTRONICA, DI PRODUZIONE IBM,
DISTRIBUITO IN EUROPA NEL 1982

L'AMBIENTE E' QUELLO DELLE MACCHINE VIRTUALI

L'UTILIZZAZIONE E' GUIDATA VIA MENU

E' IN GRADO DI GESTIRE DOCUMENTI:

- CREAZIONE
- ARCHIVIAZIONE
- DISTRIBUZIONE
- RICEZIONE
- RICERCA
- STAMPA

FORNISCE ALCUNI SERVIZI PARTICOLARI:

- AGENDA ELETTRONICA
- ORGANIZZAZIONE DI RIUNIONI
- GESTIONE DI NOTE E MESSAGGI
- SOLLECITO AUTOMATICO

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO PRODUTTIVITA' ED AUTOMAZIONE DEL LAVORO
D'UFFICIO

DOCENTE BUSSOLATI / PLEBANI

DATA 26 MARZO 1986

CONTENUTI 1) OPPORTUNITA' AUTOMAZIONE LAVORO D'UFFICIO
2) PROBLEMATICHE GENERALI E REALIZZATIVE
3) SVILUPPO DELL'ATTIVITA' PROGETTUALE DEL
SISTEMA
4) STRATEGIE DI INFORMATICA INDIVIDUALE

SINTESI DI: G. CAVELLINI

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO: PRODUTTIVITA' ED AUTOMAZIONE
DEL LAVORO D'UFFICIO

PRODUTTIVITA' ED AUTOMAZIONE

DEL LAVORO D'UFFICIO

CONTENUTI

1. ANALISI DEL LAVORO D'UFFICIO

2. AUTOMAZIONE DEL LAVORO D'UFFICIO

3. METODI DI VALUTAZIONE

SISTEMI DI

IL LAVORO D'UFFICIO: AREA DI INTERVENTO DI GRANDE INTERESSE E RELATIVAMENTE TRASCURATA

ALCUNI DATI:

COSTI:

22% V.A. NELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

8% V.A. NEI BENI DI LARGO CONSUMO

TREND:

	1915	1975	
COLLETTI BIANCHI	60%	75%	IN CRESCITA
COLLETTI BLU	40%	25%	

PREVISIONI (1983-1990)

COSTO PERSONALE INDIRETTO	+ 38%
FATTURATO	+ 5%
COSTO PERSONALE DIRETTO	- 5%

PRODUTTIVITA' (1969 - 1979):

COSTI $> 100\%$ PRODUTTIVITA' $\cong 4\%$

STRUMENTI DI LAVORO:

MATITA/PENNA $\cong 35\%$ TEMPOTELEFONO $\cong 15\%$ TEMPOALTRI $\cong 10\%$ TEMPO

EFFICACIA:

SPESSO VIENE DEDICATO MENO DELLA META' DEL TEMPO ALLA
ATTIVITA' PRINCIPALE CHE E' ANCHE TALVOLTA EFFETTUATA
IN MODO INEFFICACE

LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO D'UFFICIO E' VISTA ORMAI COME
FATTORE CHIAVE DI COMPETITIVITA'

ORGANIZZAZIONE

+

AUTOMAZIONE

BOOZ-ALLEN

- . RIDUZIONE COSTI
AMMINISTRATIVI
- . MIGLIORAMENTO
LIVELLO SERVIZIO
- . MAGGIORE CAPACITA'
DECISIONALE
- . MAGGIORE MOTIVAZIONE
DEL PERSONALE

I.B.M.

- . RIDUZIONE TEMPI
- . RIDUZIONE PERSONALE
- . RIDUZIONE TEMPI
DI REAZIONE
- . COSTI MATERIALI
- . COSTI GESTIONE
- . GESTIONE CLIENTI
- . IMMAGINE AZIENDA

POTENZIALI DI RISPARMIO DEL 20-30% (SUDDIVISI TRA
RIDUZIONE ORGANICO E VALORE AGGIUNTO) COMUNI A TUTTE LE
FUNZIONI AZIENDALI

PROBLEMATICHE GENERALI

IDENTIFICAZIONE SISTEMATICA DELLE SOLUZIONI CHE DIANO
RISULTATI ECONOMICI

GIUSTIFICAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

RESISTENZE ALL'INTRODUZIONE DI NUOVE SOLUZIONI

VERIFICA DEI RISULTATI EFFETTIVAMENTE OTTENUTI

PROBLEMATICHE REALIZZATIVE

FASI BOOZ-ALLEN

PIANO D'AZIONE CHE INDIVIDUI GLI OBIETTIVI

DETERMINAZIONE
COSTI/BENEFICI
(IN MODO QUANT.)

COINVOLGIMENTO
UTENTI

AZIONE A 3 LIVELLI
- ORGANIZZATIVO
- PROCEDURALE
- TECNOLOGICO

FASI I.B.M.

DETERMINAZIONE
PRIORITA'

MISURABILITA' DEL
R.O.I.

OBIETTIVI CONCRETI
DA RAGGIUNGERE

FASATURA CON LE ALTRE
AZIONI ORGANIZZATIVE

INDICAZIONI
OPERATIVE

CARATTERISTICHE COMUNI:

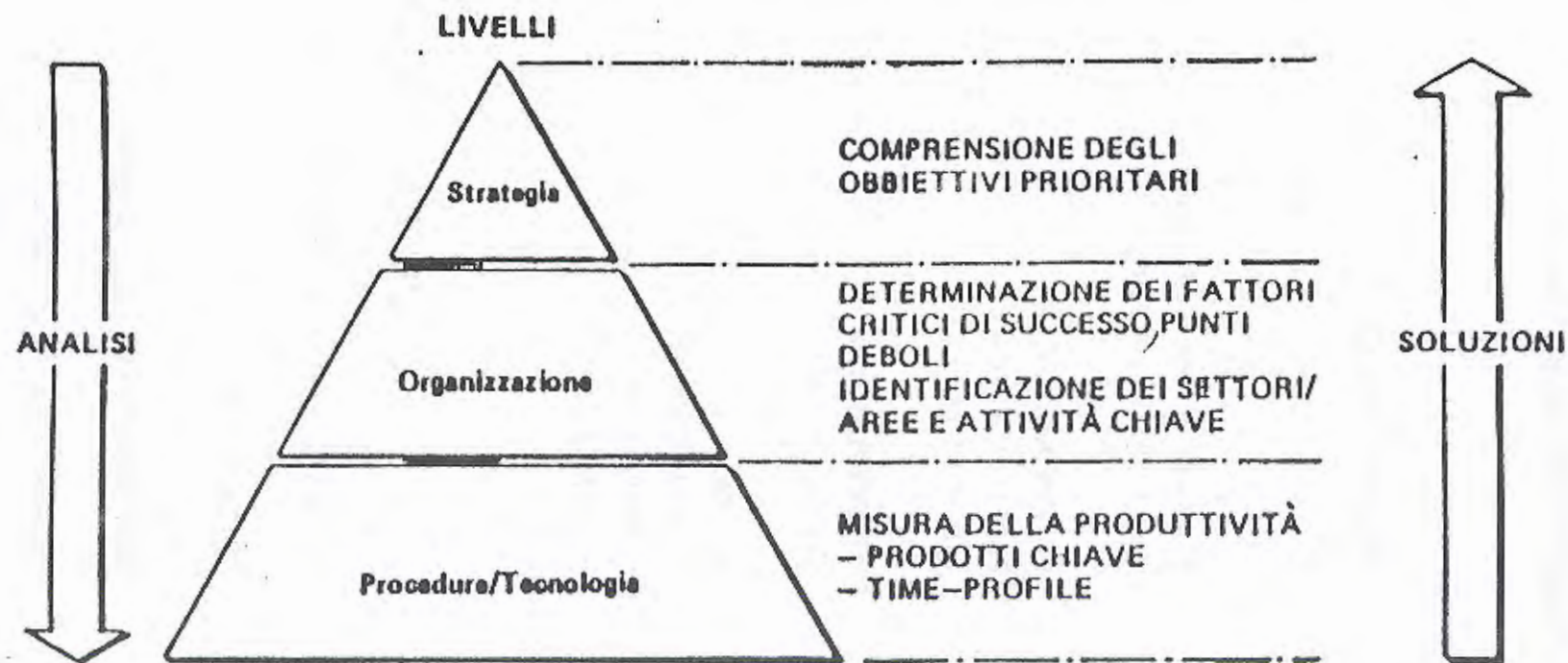
PRIORITA' ASPETTI ORGANIZZATIVI

INTEGRAZIONE

COINVOLGIMENTO DELL'UTENTE

OGGETTIVITA' E MISURABILITA' DEI RISULTATI

È NECESSARIO PRIMA DI TUTTO IDENTIFICARE I SETTORI E ATTIVITÀ
PRIORITARI, E POI COINVOLGERE GLI UTENTI NELLA DEFINIZIONE DELLE
SOLUZIONI



METODOLOGIE DI ANALISI

PRODOTTI AMMINISTRATIVI CHIAVE

TIME PROFILE

EURO

BERGAMO

PROGETTO

} BOOZ-ALLEN

} IBM

PROGETTI DI AUTOMAZIONE

FATTORI DI SUCCESSO:

FORMAZIONE UTENTI

TECNOLOGIA ADEGUATA

SUPPORTO DEL VERTICE

GRUPPO DI LAVORO MULTIDISCIPLINARE

APPLICAZIONI PILOTA

MARKETING AGLI UTENTI

DEFINIZIONE RESPONSABILITA'

MASSA CRITICA

OSTACOLI

COMPLESSITA' SOLUZIONI TECNICHE

MANCANZA DI INTEGRAZIONE

PIU' PIANI CHE AZIONI

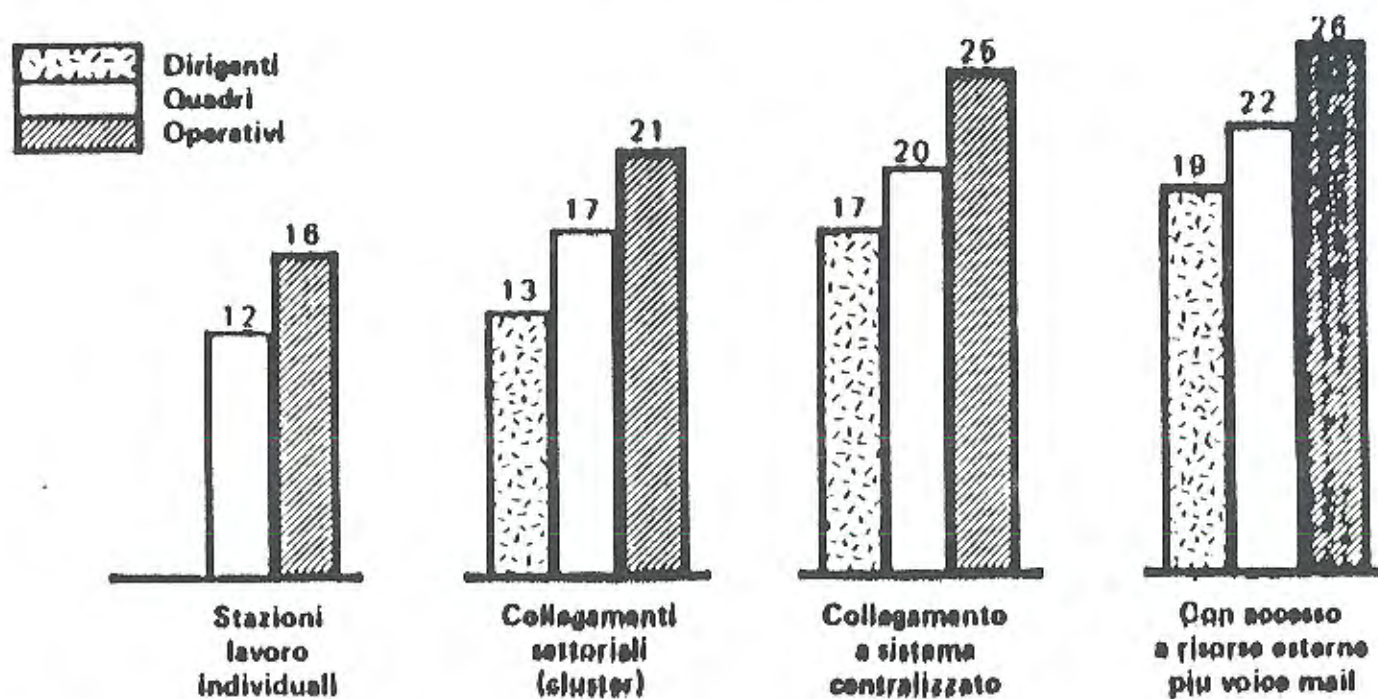
MANCANZA DI SUPPORTO DEL VERTICE

INSUFFICIENTE FORMAZIONE

RESPONSABILITA' NON CHIARE

L'IMPATTO DEGLI STRUMENTI AUMENTA, IN MEDIA, CON IL LORO LIVELLO DI INTEGRAZIONE

INCREMENTI DI PRODUTTIVITÀ IN %



Fonte: Studio Multiclient BOOZ ALLEN 1982

STRATEGIE DI INTRODUZIONE

MIGLIORAMENTO DI PRODUTTIVITA' ELEVATI ED IN TEMPI BREVI

ELEVATI INVESTIMENTI

DIFFUSIONE A "TAPPETO"

RISCHIO DI RIGETTO

RESPONSABILIZZAZIONE DEL MANAGEMENT

RISCHIO DI PERDERE IL CONTROLLO DELL'ORGANIZZAZIONE

INNOVAZIONE TECNOLOGICA ORGANIZZATIVA, COMPETITIVITA' NEL LUNGO PERIODO, MIGLIORAMENTI DI QUALITA', MIGLIORAMENTI DI PRODUTTIVITA' DILUITI NEL TEMPO

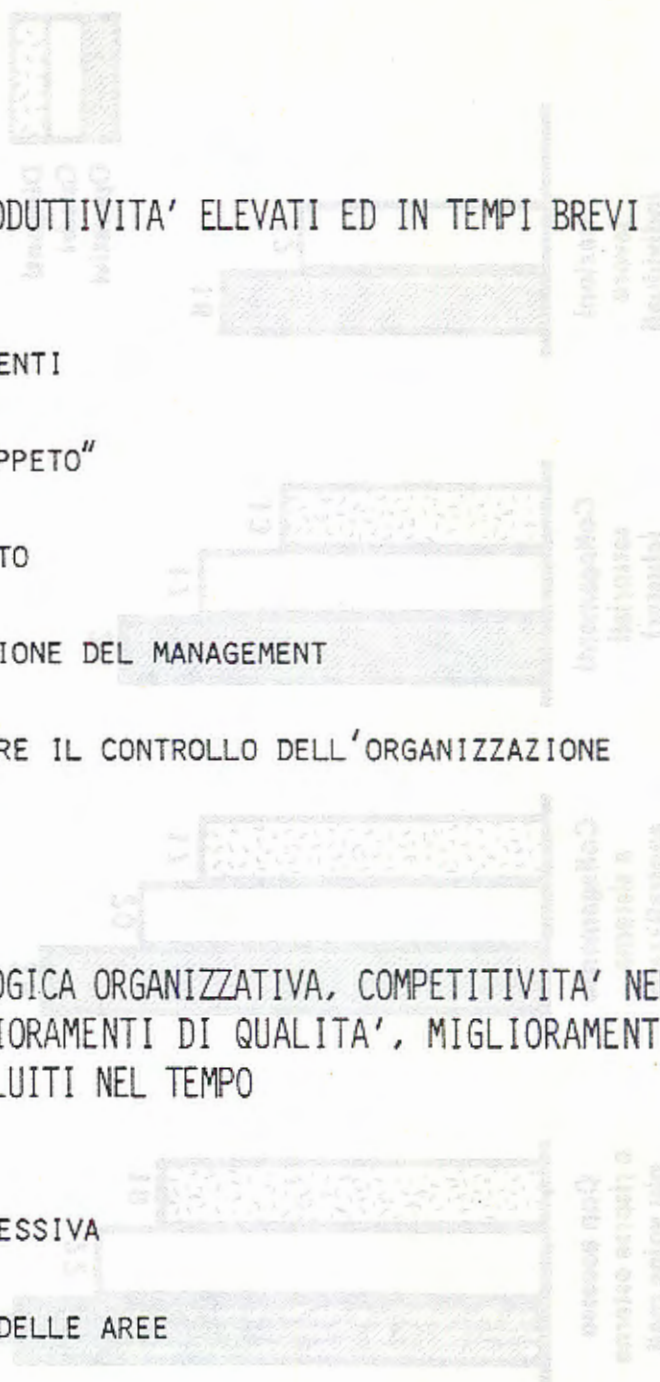
DIFFUSIONE PROGRESSIVA

ACCURATA SCELTA DELLE AREE

MUTAMENTI ORGANIZZATIVI

FORMAZIONE SELETTIVA

RISCHIO DI BLOCCO



ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO CASO AERITALIA

DOCENTE LUCCITELLI

DATA 27 MARZO 1986

CONTENUTI STRATEGIE DI INTRODUZIONE DI O.A. AI FINI
DEL MIGLIORAMENTO DI PRODUTTIVITA' IN
AZIENDA

OBIETTIVO DELL'INTERVENTO

FASI

VERIFICA DEI RISULTATI

COMPITI DELLE FUNZIONI DI SUPPORTO

SINTESI DI: A.BAGGIO

**METODOLOGIE DI INTRODUZIONE DI O.A. AI FINI DEL MIGLIORAMENTO
DI PRODUTTIVITA' IN AZIENDA**

INTRODUZIONE A TAPPETO, IN TEMPI BREVI CON GROSSO SFORZO
FINANZIARIO E ORGANIZZATIVO E GROSSI RISCHI DI RESISTENZA

INTRODUZIONE GRADUALE, CON MIGLIORAMENTI DILUITI NEL
TEMPO, RISULTATI PARZIALI DIFFICILMENTE VALUTABILI
QUANTITATIVAMENTE E QUINDI RISCHIO DI ABBANDONO DEL
PROGETTO PRIMA DELLA SUA CONCLUSIONE

AERITALIA

INTERVENTO DI AUTOMAZIONE DEL LAVORO D'UFFICIO NEL GRUPPO
VELIVOLI DA COMBATTIMENTO

OBIETTIVO

VALUTARE LE ESIGENZE DI O.A. NEI SETTORI DEL G.V.C. PER
INDIVIDUARE LE AREE IN CUI SONO PRIORITARI INTERVENTI DI
AUTOMAZIONE

CRITERI PER INDIVIDUARE L'AREA PILOTA

AREA IN POSIZIONE CENTRALE

AREA IN CUI EMERGEVA MOTIVAZIONE ALL'INTRODUZIONED
ELL'O.A.

AREA CON ELEVATA PROFESSIONALITA'

FASI DELL'INTERVENTO

FASE PRELIMINARE

FASE DI ANALISI

FASE DI PROGETTAZIONE

FASE DI REALIZZAZIONE

FASE PRELIMINARE

ANALISI LETTERATURA SUL TEMA

VERIFICA NECESSITA' DI AUTOMAZIONE RILEVANDO DATI
ATTRAVERSO CONTATTO PRELIMINARE E SUCCESSIVA INTERVISTA
AI RESPONSABILI DEI VARI SETTORI

INDIVIDUAZIONE DI FAMIGLIE TIPICHE DEL LAVORO D'UFFICIO
IN CUI E' OTTIMALE L'IMPIEGO DI TECNOLOGIE DI O.A.

FASE DI ANALISI

FUNZIONI COINVOLTE

ODL

SISTEMI INFORMATIVI

A SEGUITO DI QUESTA FASE LA SCELTA E' CADUTA SULL'AREA
APPROVVIGIONAMENTI

GROSSO COINVOLGIMENTO DEI RESPONSABILI DEI VARI UFFICI IL
CUI RUOLO E' PRIMARIO PERCHE' ;

CAMBIANO LE MODALITA' DI COORDINAMENTO E CONTROLLO E
IL RESPONSBAILE PUO' NON ESSERE PIU' PADRONE DEL SUO
RUOLO

SONO GLI UNICI DEPOSITARI DELLA MICROORGANIZZAZIONE

ATTIVITA' SVOLTE

RICOSTRUZIONE DEL MACROFLUSSO DELLA DIREZIONE

FLUSSI IN DETTAGLIO DEI VARI UFFICI

CIO' HA PERMESSO DI:

CONOSCERE LE ATTIVITA'

INDIVIDUARE QUELLE AUTOMATIZZABILI

AL FINE DI:

VERIFICARE I VALORI DI RPODUTTIVITA' ATTESI

FASE DI PROGETTAZIONE

BENEFICI E PARAMETRI DI VALUTAZIONE

I PIU' SIGNIFICATIVI SONO:

QUALITA'

PRODUTTIVITA'

TEMPESTIVITA'

I MIGLIORAMENTI SONO STATI VALUTATI SULLA BASE DI:

RISCONTRO ECONOMICO

(QUALITA')

RISORSE EQUIVALENTI

(PRODUTTIVITA')

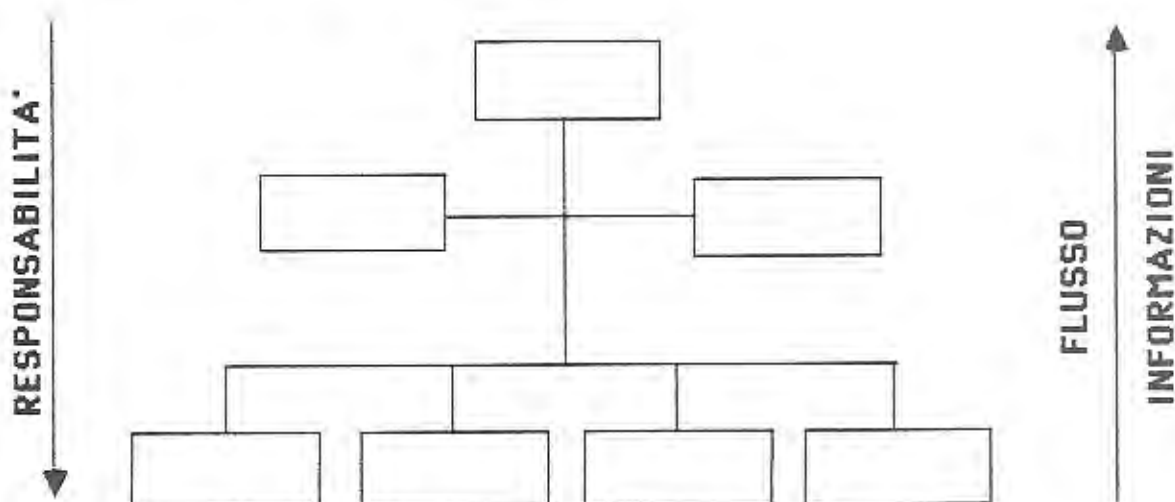
RIDUZIONE TEMPI DI FLUSSO

(TEMPESTIVITA')

RISVOLTI ORGANIZZATIVI-PROFESSIONALI

FAVORISCE IL DECENTRAMENTO DI RESPONSABILITA'

MIGLIORA IL FLUSSO DI INFORMAZIONI DAGLI OPERATIVI ALLE STAFF CHE DEVONO CONTROLLARE



CONSENTE UNA RICONVERSIONE DELLE RISORSE

FASE DI REALIZZAZIONE

ANALISI FORNITORI

ATTIVITA' FORMATIVA

OBIETTIVO DI CREARE NELL'AREA UN CLIMA FAVOREVOLE
ALL'INNOVAZIONE

COINVOLGIMENTO PRESSOCHE' TOTALE DELLE RISORSE

ATTIVITA' ADDESTRATIVA

OBIETTIVO DI FORMARE UTENTI AUTONOMI PER LO SVILUPPO E
LA GESTIONE DELLE APPLICAZIONI

TRAINING ON THE JOB DURANTE LO SVILUPPO DELLE
APPLICAZIONI

VERIFICA DEI RISULTATI STIMATI SULLA BASE DI

PRODUTTIVITA'

TEMPESTIVITA'

QUALITA'

TERMINATA LA FASE SPERIMENTALE SONO STATI
ISTITUZIONALIZZATI I COMPITI DELLE FUNZIONI DI SUPPORTO:

ORGANIZZAZIONE

FORNIRE GLI ELEMENTI PER PIANIFICARE L'INTERVENTO

COORDINARE LO SVOLGIMENTO DELLE ANALISI

SISTEMI INFORMATIVI

CURARE GLI ASPETTI DI PROGETTAZIONE DEL SISTEMA
TECNICO

DEFINIRE STD TECNOLOGICI

FORMAZIONE

COORDINARE LE ATTIVITA' FORMATIVE A SUPPORTO
DELL'INTERVENTO

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO IL FATTORE R.U. NEI PROCESSI O.A.

DOCENTE S. BAGNARA

DATA 28 MARZO 1986

CONTENUTI IMPLICAZIONI DEI FATTORI AMBIENTALI,
PSICOSOCIALI E COGNITIVI NEI PROCESSI DI
OFFICE AUTOMATION E VINCOLI CHE QUESTA
IMPLICA NEL LAVORO ORGANIZZATO

SINTESI DI: G. TORLAI

IL COMPORTAMENTO UMANO NEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE
TECNOLOGICA

FATTORI AMBIENTALI

FATTORI PSICOSOCIALI

FATTORI COGNITIVI

VINCOLI DEI COMPITI NEL LAVORO ORGANIZZATO

REAZIONI COMPORTAMENTALI

FATTORI AMBIENTALI

GARANZIE E DIRITTI

DINAMICA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

L'OFFICE AUTOMATION AIUTA IL LAVORO, MA NON LO RISOLVE

FATTORI PSICOSOCIALI

APPARTENENZA A GRUPPI ESTERNI

STILE DI LEADERSHIP

SUPPORTO SOCIALE

GRADO DI INTERFERENZA/COMPETENZA SOCIALE

FATTORI COGNITIVI

I FATTORI COGNITIVI SONO LA BASE DELL'ANALISI DEL LAVORO
NELL'AUTOMAZIONE

COMPORAMENTO COGNITIVO = INSIEME DI AZIONI APPLICATE AL
LAVORO CHE SONO SOTTO AL CONTROLLO DELLA MENTE

TIPI DI COMPORAMENTO COGNITIVO:

SKILL BASED BEHAVIOR

RULE BASED BEHAVIOR

KNOWLEDGE BASED BEHAVIOR

VINCOLI DEI COMPITI NEL LAVORO ORGANIZZATO

SCARSA TRASPARENZA DI:

SISTEMA ORGANIZZATIVO

SCOPI
MODI DI DECISIONE

SISTEMA TECNICO

SISTEMA SOCIALE

CLIENTE INTERNO
CLIENTE ESTERNO

REAZIONI COMPORTAMENTALI

ACCETTAZIONE PASSIVA

RESISTENZA

ACCETTAZIONE ATTIVA

L'UOMO COME ELABORATORE DI INFORMAZIONI

LIMITI STRUTTURALI IN:

ACQUISIRE INFORMAZIONI

ELABORARE INFORMAZIONI

PRODURRE ED ESEGUIRE RISPOSTE

LIMITI DI RISORSE

RITMI CIRCADIANI

I MODI DI ADATTAMENTO

RIDUZIONE DEL CONTROLLO AMBIENTALE

"CONTRATTAZIONE" DELL'INFORMAZIONE

USO DI REGOLE "EURISTICHE" PER RIDURRE LA COMPLESSITA'

ASPETTI GENERALI

INTERAZIONE UOMO/MACCHINA

AFFIDABILITA'

ADERENZA DEI SINGOLI AGLI SCOPI DELL'AZIENDA

GRADO DI SICUREZZA NELLO SVOLGERE IL COMPITO SENZA ERRORI

PERDE SIGNIFICATIVITA' LA DELEGAZIONE DI UFFICIO

L'ERRORE ASSUME CARATTERE DI PERVASIVITA'

PROBLEMI DI SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI

**ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 3

**Strumenti di base per
l'analisi organizzativa**

SEMINARIO n. 16 - 18

**Strumenti per l'organizzazione
dei processi produttivi**

(1 - 18 aprile 1986)

DOVE COMPETERE

DEFINIZIONE DEL BUSINESS

INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

→ DECISIONE DI LIVELLO ELEVATO (HOLDING, CORPORATE, TOP)

COME COMPETERE

GESTIONE LEVE DI MERCATO (PREZZO, PUBBLICITA',
PROMOZIONE, ASSISTENZA TECNICA)

DIFFERENZIAZIONE SUI F.C.S. SOPRA INDIVIDUATI

D O V E

BUSINESS

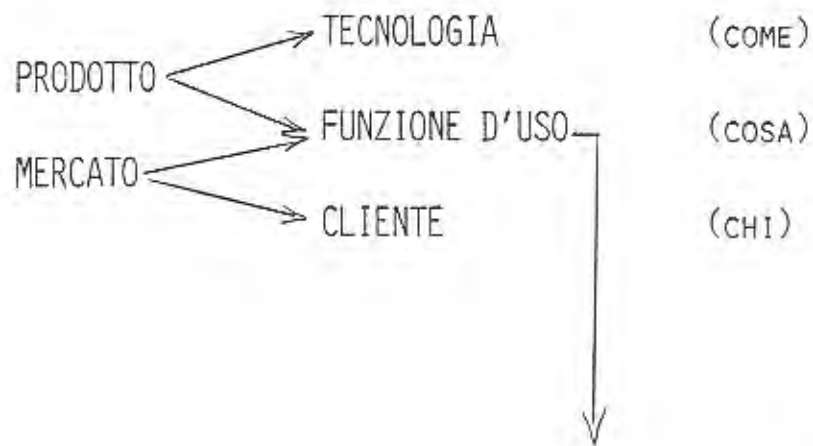
DEFINIZIONE DEL BUSINESS

INDIVIDUAZIONE DEI F.C.S.

COMPETITIVITA'

PROBLEMI APERTI

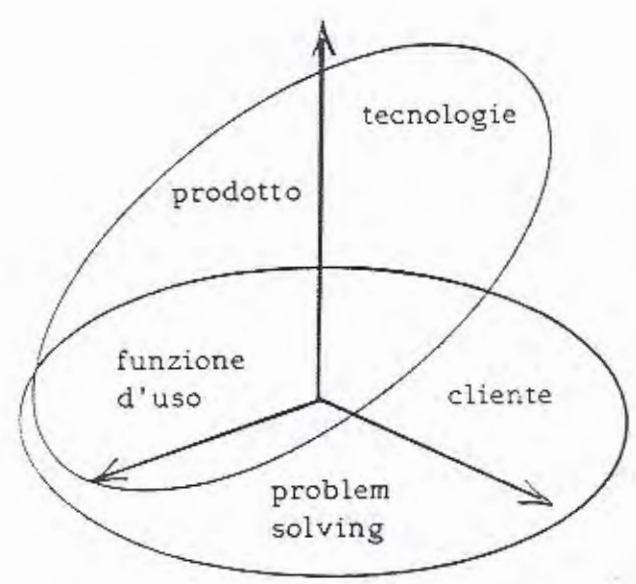
BUSINESS



IL PROBLEMA DA RISOLVERE (NEED) NON E'
SEMPRE UGUALE ALLA DOMANDA ESPRESSA
(WANT)

IDENTIFICAZIONE DEL BUSINESS

.... SIGNIFICATIVA DISTINGUIBILE



ANALISI



L'ANALISI CONSENTE L'INDIVIDUAZIONE DI:

FATTORI CRITICI SUCCESSO

CONCORRENTI

MINACCE/OPPORTUNITA'

ANCHE IN ALTRE
TECNOLOGIE

LADDOVE

FATTORE CRITICO SUCCESSO E'

COSA/QUALITA' PERCEPITA ED APPREZZATA DAL MERCATO

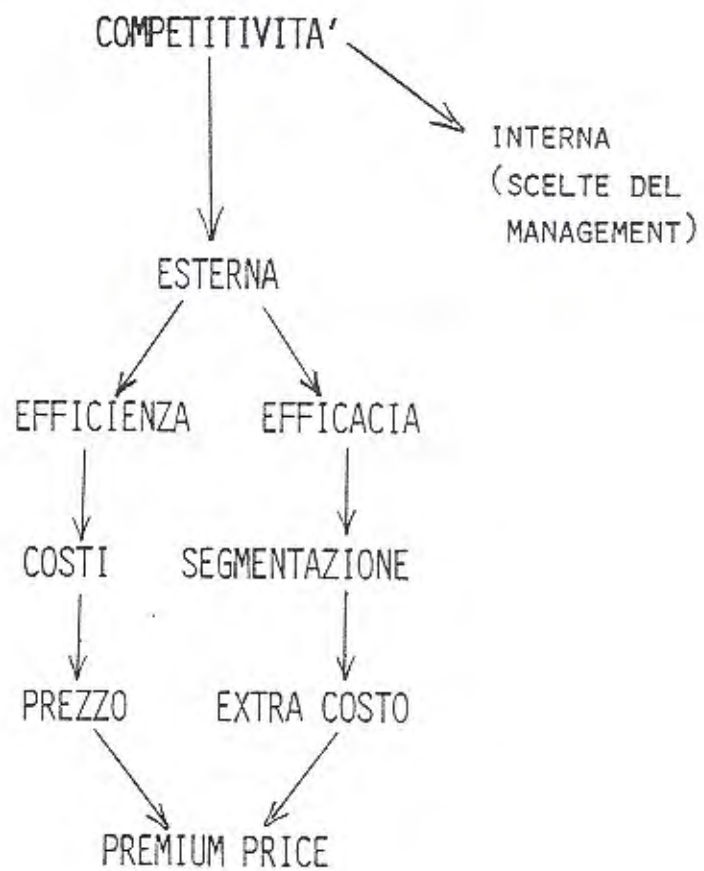
INDIVIDUATI UNO O PIU' F.C.S. CI SI PUO'

DIFFERENZIARE

RISPETTO AD ESSI, NEI CONFRONTI DEI

CONCORRENTI

SI OTTIENE COSI' UNA MAGGIORE



POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

COME SCELTA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

BUSINESS CON POCHE OPZIONI F.C.S.
MOLTE

LA SCELTA DEL FCS DETERMINANTE - O LA PRIORITA' - PUO' DIPENDERE DA:

ELASTICITA' DELLA PRESTAZIONE RISPETTO ALL'EFFICIENZA

ELASTICITA' DELLA DOMANDA ALLA SEGMENTAZIONE -
DIFFERENZIALE DI PRESTAZIONI

BARRIERE ALL'ENTRATA DEL SEGMENTO DIFESA DEL VANTAGGIO

SCARSA SIGNIFICATIVITA' DEL CONCETTO DI SETTORE COME
INSIEME DI PIU' BUSINESS

DALLA FORMULAZIONE ALLA IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE:
ALCUNE QUESTIONI APERTE

LO SO FARE?

HO LE SKILLS?

HO I SOLDI PER FARLO?

ME LE
POSSO
PROCURARE?



"

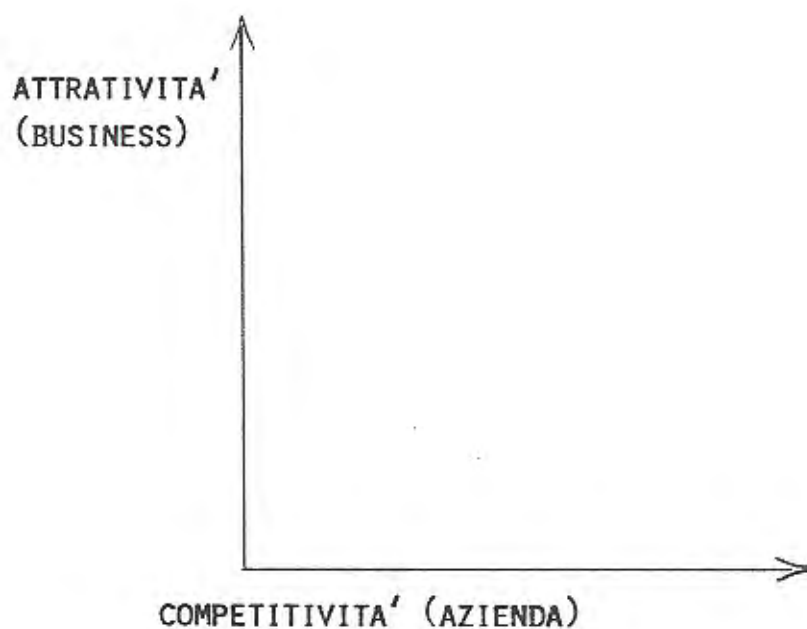
HO GLI UOMINI ED IL SISTEMA PREMIANTE PER FARLO?

I SISTEMI OPERATIVI SONO COERENTI CON GLI OBIETTIVI
POSTI?

ED INFINE

HO IL POTERE/FORZA DI TRADURRE I PIANI IN
AZIONI/OBIETTIVI IDENTIFICATI QUANTIFICATI TEMPIFICATI
CONTROLLATI?

VALUTAZIONE DI UN BUSINESS IN TERMINI DI
ATTRATTIVITA'/COMPETITIVITA' MEDIANTE LA MATRICE G.E.



LA POSIZIONE E' IL RISULTATO DELL'ANALISI IN CHIAVE DI:

TASSO DI CRESCITA, REDDITIVITA', BARRIERE

CRUCIALITA' DELLA CORRETTA INDIVIDUAZIONE DEL BUSINESS

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEL POSIZIONAMENTO
STRATEGICO

DOCENTE DEL CASTILLO

DATA 3 APRILE 1986

CONTENUTI LIVELLI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

- . STRUMENTI
- . FINALITA'
- . AZIONI
- . F.C.S.
- . ESEMPI

SINTESI DI: F. SACCAROLA

DUE LIVELLI DI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

DOVE COMPETERE

COME COMPETERE



FINALITÀ

1. FUNZIONAMENTO DEL PROCESSO DI P.
GLI STRUMENTI STRATEGICI
(VANCL, LORANGE)

2. DEFINIZIONE DELL'AMPIEZZA COMPETITIVA (STRATEGIA DI BUSINESS)
STRATEGIC PLANNING (ABALL, BUZZEL, PORTER)

ACTION PLANNING ←----- CRITICITÀ

3. SUPPORTO ALLA DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
BUDGETING (CHAMBERLAIN)

FINALITA'

- 1 FUNZIONAMENTO DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA
(VANCIL, LORANGE)

- 2 DEFINIZIONE DELL'AMPIEZZA COMPETITIVA (STRATEGIA DI BUSINESS)
(ABELL, BUZZEL, PORTER)

- 3 SUPPORTO ALLA DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
(CHAMPLEY)

**TRENDS IN ATTO NELL'APPROCCIO
ALLE STRATEGIE**

**ENUNCIAZIONE
DI ORIENTAMENTI
ASTRATTI**



**ALLOCAZIONE
RISORSE IN
AZIONI RILE-
VANTI FUNZIO
NALI**

STAFF



LINEA

218

**DIVISIONE FRA
BREVE E LUNGO**

**FORMULAZIONE
DELLA STRATEGIA**

ACCENTRAMENTO

LINEE

**COLLEGAMENTO
OBIETTIVI DI LUNGO
E AZIONI A BREVE**

ATTUAZIONE

DECENTRAMENTO

LE AZIONI RILEVANTI DEVONO ESSERE:

INDIVIDUATE

POSSIBILI LINEE DI AZIONE

QUANTIFICATE

ASSEGNATE LE RESPONSABILITA'

RAFFORZARE

TEMPIFICATE

IL PROPRIO GRUPPO

CREARE

CONTROLLATE

IN UN ALTRO GRUPPO

SPOSTARE

LE AZIONI RILEVANTI DEVONO ESSERE:

POSSIBILI LINEE DI AZIONE

INDIVIDUATE

QUANTIFICATE

RAFFORZARSI NEL PROPRIO GRUPPO

ASSEGNATE LE RESPONSABILITÀ

CREARE IL PROPRIO GRUPPO

TEMPORARIE

SPOSTARSI IN UN ALTRO GRUPPO

CONTROLLATE

ESempi di dimensioni strategiche

CRITICHE FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

SPECIALIZZAZIONE

AMPIEZZA DELLA GAMMA PRODOTTO CLIENTI, AREE GEOGRAFICHE

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

LIVELLO DI SERVIZIO

ASSISTENZA TECNICA, RICAMBI, ETC.

POSIZIONE RELATIVA DEI COSTI

F.C.S. INTERNI

POSIZIONE RELATIVA DEI PREZZI

QUALITÀ

CON RIFERIMENTO ALLE QUALITÀ (CIBO) RISPETTO AI CONCORRENTI

F.C.S. ESTERNI

AFFIDABILITÀ

IDENTIFICAZIONE DI MARCA

GRADO DI RIFERIMENTO ALLA MARCA, RISPETTO CHE AL PREZZO O AD ALTRE VARIABILI, RAGGIUNTO ATTRAVERSO INVESTIMENTI PUBBLICITARI, FORZE DI VENDITA, ETC.

INTEGRAZIONE VERTICALE

ETC.

ESEMPI DI DIMENSIONI STRATEGICHE

CRITICHE/FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

SPECIALIZZAZIONE

AMPIEZZA DELLA GAMMA PRODOTTO CLIENTI, AREE GEOGRAFICHE

LIVELLO DI SERVIZIO

ASSISTENZA TECNICA, RICAMBI, ETC.

POSIZIONE RELATIVA DEI COSTI

POSIZIONE RELATIVA DEI PREZZI

QUALITA'

CON RIFERIMENTO ALLE QUALITA' PERCEPITE RELATIVE (CIOE' RISPETTO AI CONCORRENTI)

AFFIDABILITA'

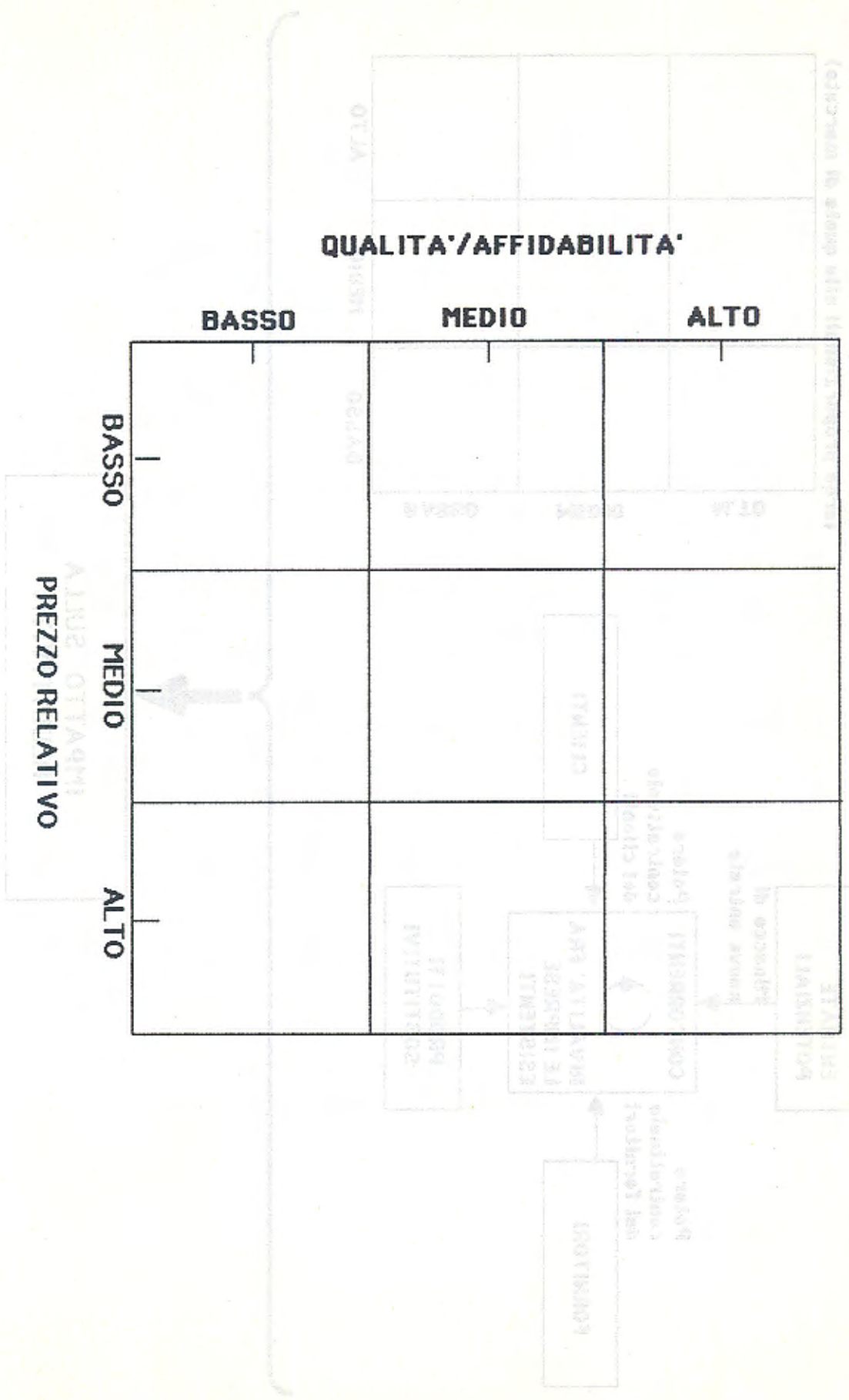
IDENTIFICAZIONE DI MARCA

GRADO DI RIFERIMENTO ALLA MARCA, PIUTTOSTO CHE AL PREZZO O AD ALTRE VARIABILI, RAGGIUNTO ATTRAVERSO INVESTIMENTI PUBBLICITARI, FORZE DI VENDITA, ETC.

INTEGRAZIONE VERTICALE

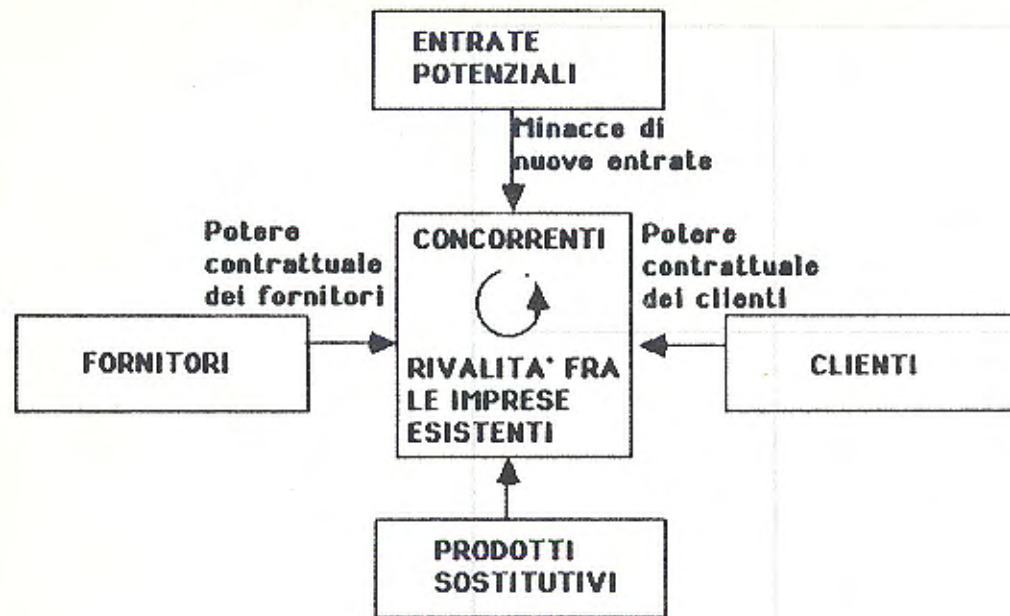
ETC.

GRUPPI STRATEGICI DEL SETTORE/BUSINESS (aree proporzionali alle quote di mercato)



DUE MODELLI DI RIFERIMENTO

VALUTAZIONE DELLE FORZE COMPETITIVE



GRUPPI STRATEGICI DEL SETTORE/BUSINESS... (aree proporzionali alle quote di mercato)

ALTO			
MEDIO			
BASSO			
	BASSO	MEDIO	ALTO



DUE LIVELLI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

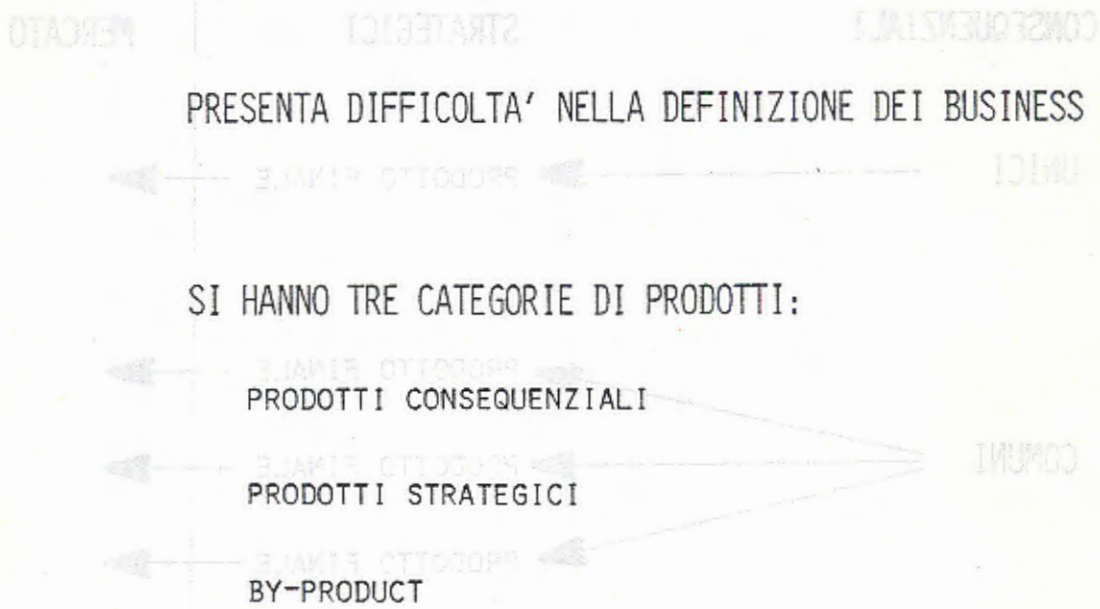
LIVELLO	SCELTE RILEVANTI DEL MANAGEMENT	OBIETTIVI STRATEGICI	LIVELLI DI COMPETIZIONE
AZIENDA/ HOLDING	INVESTIMENTI DISINVE- STIMENTI	POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEL PORTAFOGLIO BUSINESS AZIENDALE	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">DOVE COMPETERE</div>
BUSINESS	AZIONI FUNZIONALI RILEVANTI	POSIZINAMENTO COMPETITIVO DEL BUSINESS	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">COME COMPETERE</div>

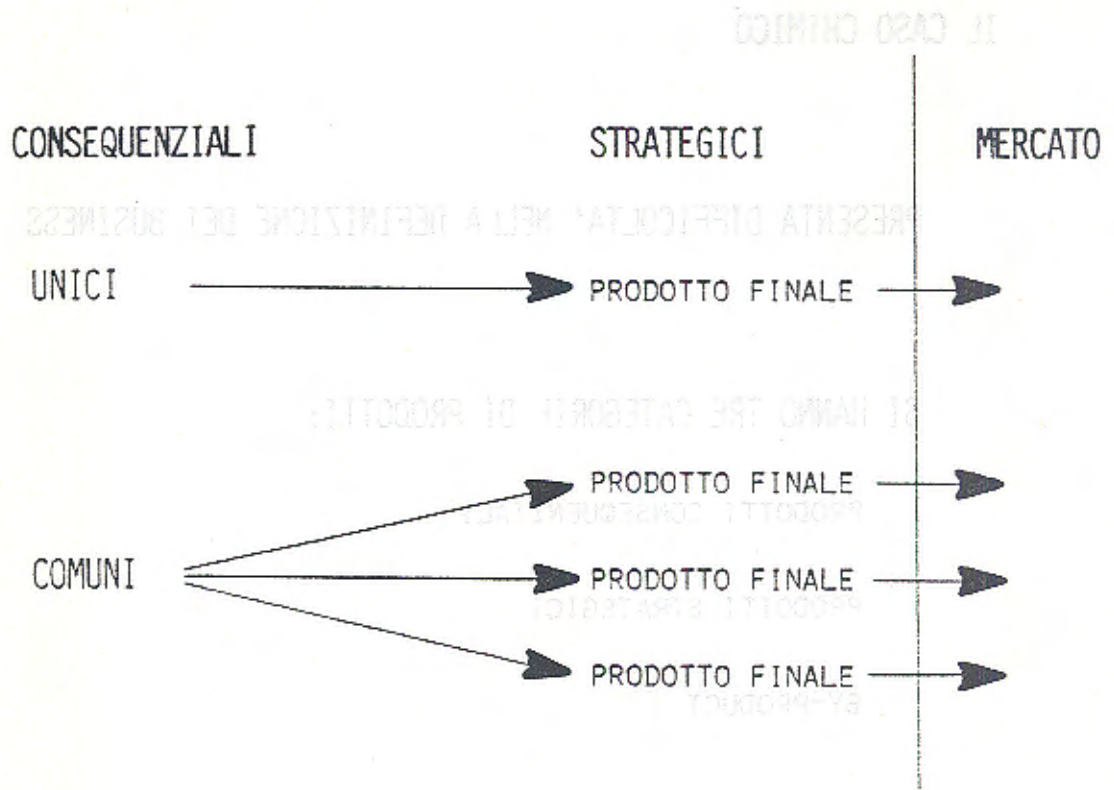
256

<p>BUSINESS</p>	<p>STRATEGIE OPERATIVE E TATTICHE</p>	<p>COME COMPETERE VUOL DIRE:</p>	<p>COME COMPETEBE</p>
<p>STRATEGIA OPERATIVA</p>	<p>STRATEGIE OPERATIVE E TATTICHE</p>	<p>ENTRARE NELL'AZIENDA PER DEFINIRNE LA: "FORMULA IMPRENDITORIALE"</p>	<p>COME COMPETEBE DOVE</p>
<p>PIANETTO</p>	<p>STRATEGIE OPERATIVE E TATTICHE</p>		<p>CONFESSIONE PIANETTI DI</p>

ONE PIANETTI DEL POSIZIONAMENTO COMBELLINO

IL CASO CHIMICO





ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO	ESPERIENZE O.A. IN FIAT
DOCENTE	MELLONE
DATA	15 APRILE 1986
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none">- OBIETTIVI GENERALI DELL'INTERVENTO DI O.A. IN FIAT (1979-81)- LA CRITICITA' DELLE ATTIVITA' INDIRETTE- MODALITA' DI INTERVENTO- RISULTATI
SINTESI DI:	C.MARTINELLI

GLI OBIETTIVI GENERALI DELL'INTERVENTO DI O.A. IN FIAT

LA CRITICITA' DELLE ATTIVITA' INDIRETTE

MODALITA' DI INTERVENTO: IL COINVOLGIMENTO DELLA LINEA

I BENEFICI OTTENUTI

TEMI DI INTERESSE GLOBALE PER O.A. ED S.I. EVIDENZIATI DAL
CASO FIAT

COERENZA DELLE SCELTE TECNOLOGICHE CON LE ESIGENZE
AZIENDALI

MASSIMA IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE (NON SOLO COME
ADDESTRAMENTO TECNICO, MA SOPRATTUTTO COME ACQUISIZIONE
DI NUOVE RESPONSABILITA' E DI CONOSCENZE DI TIPO
ORGANIZZATIVO DA PARTE DEI CAPI)

CONSEQUENTE COINVOLGIMENTO DELLA LINEA SUL PROGETTO

ACCENTO SUL RITORNO ECONOMICO DEGLI INVESTIMENTI IN
TECNOLOGIA

RUOLO "TRASVERSALE" (DI COORDINAMENTO E SUPPORTO) DELLA
FUNZIONE ORG

OFFICE AUTOMATION - IL CASO FIAT

IL PROGETTO OFFICE AUTOMATION IN FIAT SI COLLOCA TRA UN PERIODO DI PROFONDE RISTRUTTURAZIONI (FINO AL 1980) ED UNO DI RINNOVAMENTO E SVILUPPO

IN QUELLA FASE SI PONEVA L'ESIGENZA DI CONTENERE I COSTI IN SETTORI ANCORA NON CONSIDERATI NELLA RISTRUTTURAZIONE E DI GETTARE LE BASI PER UN RINNOVATO RILANCIO DELL'AZIENDA

IN QUESTO SENSO L'O.A. COSTITUIVA:

UNO STRUMENTO DI RIDUZIONE DEI COSTI NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' INDIRETTE (CONTENIMENTO ORGANICI)

UN'OPPORTUNITA' PER

- A. RILANCIARE IL RUOLO DEI CAPI ACCENTUANDONE LE RESPONSABILITA' E L'AUTONOMIA
- B. INTRODURRE UNA NUOVA TECNOLOGIA RAFFORZANDO LA CULTURA TECNOLOGICA AZIENDALE

QUALE STRATEGIA DI INTERVENTO?

L'OFFICE AUTOMATION PUO' ESSERE INTRODOTTA SEGUENDO DUE DIVERSI METODI DI PROGETTAZIONE:

TOP-DOWN *

MIRA ALLA COSTRUZIONE DI GRANDI SISTEMI OMOGENEI ED INTERRELATI, PROGETTATI SOTTO STRETTO CONTROLLO CENTRALE E CHE RICHIEDONO MAGGIORI INVESTIMENTI NONCHE' TEMPI PIU' LUNGI PER LA REALIZZAZIONE

BOTTOM-UP *

INFORMATIZZA CAPILLARMENTE SEGMENTI DEL LAVORO D'UFFICIO (STAND-ALONE P.C.) E' DI PIU' RAPIDA IMPLEMENTAZIONE E DI MINOR COSTO. PIU' ATTENTA ALLE NECESSITA' DELL'UTENTE FINALE, PUO' PERO' CREARE DELLE DIFFICOLTA' NEL MOMENTO IN CUI SI PRESENTA LA NECESSITA' DI COSTRUIRE DELLE RETI

COERENTEMENTE ALLE NECESSITA' AZIENDALI EVIDENZIATE IN PRECEDENZA, FIAT HA SCELTO LA SECONDA OPZIONE PER LA PRIMA FASE (PUR MANTENENDO CENTRALIZZATO IL COORDINAMENTO) E STA ORA PASSANDO ALLA STRATEGIA TOP-DOWN PER LA COSTRUZIONE DI RETI

* SI PRECISA CHE I TERMINI TOP DOWN E BOTTOM UP SI RIFERISCONO ALLE MODALITA' DI INTRODUZIONE DI QUESTA TECNOLOGIA, NON ALLE MODALITA' SEGUITE PER SCEGLIERE DI INFORMATIZZARE IL LAVORO D'UFFICIO

LA DIFFUSIONE DELL'O.A. A LIVELLO CAPILLARE INDUCE UNA
SITUAZIONE DI

MIGLIORAMENTO DIFFUSO

SI HANNO INSIEMI DI SOLUZIONI DIVERSIFICATE E DI PICCOLI
MUTAMENTI ORGANIZZATIVI, IMPERCETTIBILI A LIVELLO
MACROSCOPICO, CHE POSSONO PROVOCARE SCOSTAMENTI DALL'USO
OTTIMALE DELLA TECNOLOGIA INSTALLATA

TALI MICRO-INCONGRUENZE POSSONO MEGLIO ESSERE
IDENTIFICATE, PREVENUTE E CORRETTE REALIZZANDO
L'INTERVENTO CON MODALITA'

PARTECIPATIVE

DOVE LA PARTECIPAZIONE INVESTA TUTTE LE FASI DI
INTERVENTO

CRITERI DI INTRODUZIONE DELL'OFFICE AUTOMATION

STIMOLARE UNA RICHIESTA DAL BASSO IN TERMINI DIFFUSI DI SERVIZI/STRUMENTI

LASCIARE AUTONOMIA DI PROPOSTA ALLA LINEA QUANTO ALLE POSIZIONI DA AUTOMATIZZARE

RICORRERE IL MENO POSSIBILE AD INTERMEDIARI ("SANTONI", "SPECIALISTI", ETC.)

OFFRIRE ALLA LINEA UN SUPPORTO METODOLOGICO E TECNOLOGICO (DIFFUSORI E ANALISTI, OSSIA TECNICI DI SISTEMI ED ORG)

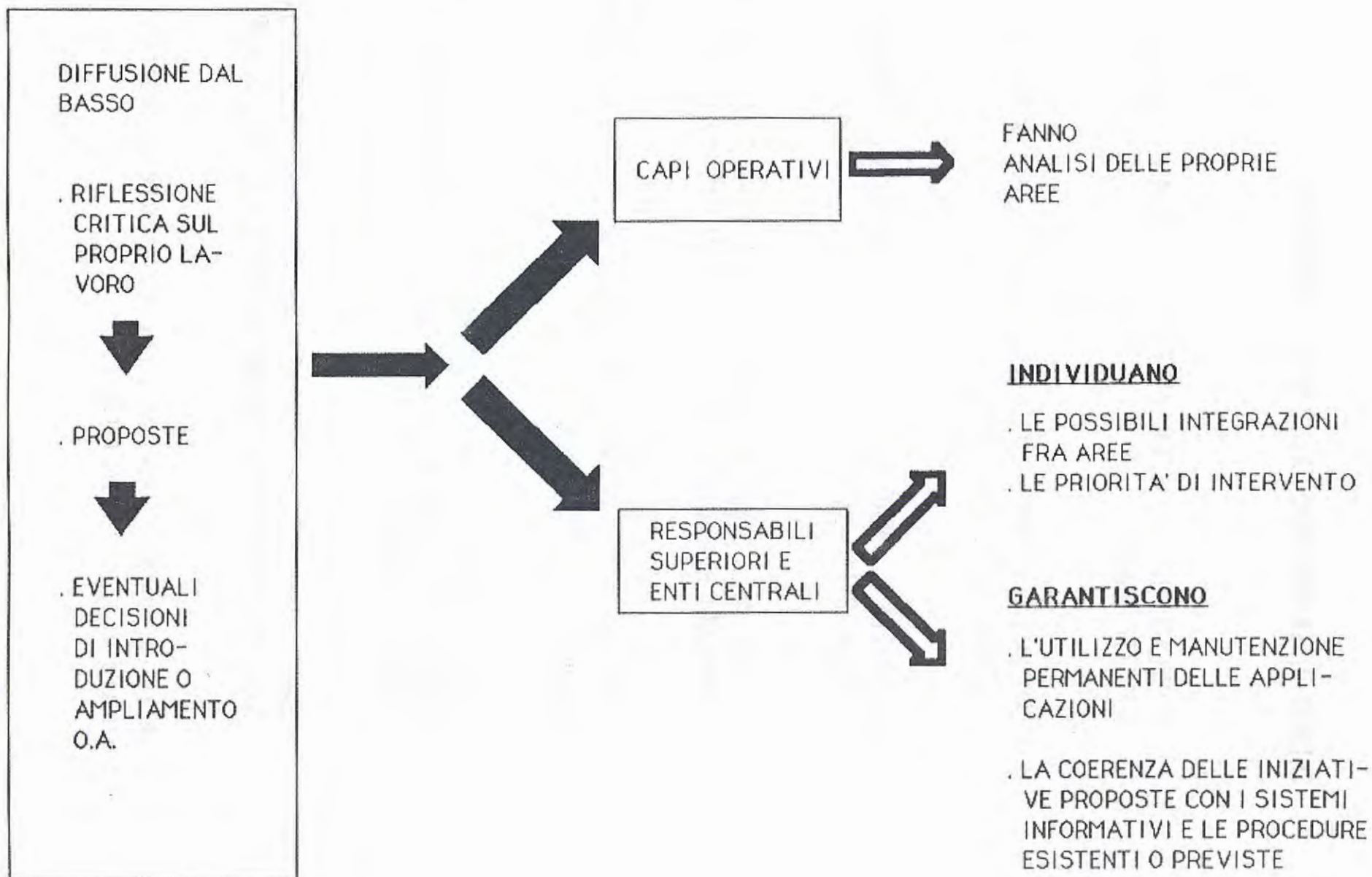
FORMARE E INFORMARE (TENENDO CORSI DI FORMAZIONE SPECIFICA - DIFFERENZIATA)

INTRODURREE SISTEMI E MACCHINE CON CONFIGURAZIONI E PRESTAZIONI ELASTICHE (E COMPATIBILI CON INTEGRAZIONI A LIVELLI SUPERIORI)

DARE PARTICOLARE ENFASI AL BILANCIO ECONOMICO DELL'OPERAZIONE, RIVERSANDONE LA RESPOSABILITA' SUI CAPI

(PUR IN UN QUADRO PIANIFICATO, CON DEFINIZIONE DI OBIETTIVI E CONTROLLO DI ENTI SPECIALISTICI)

SCHEMA GENERALE DELL'INTRODUZIONE DELL'OFFICE AUTOMATION



BENEFICI RISCONTRATI

LIVELLO GENERALE:

RILANCIO DEL RUOLO DEI CAPI E DELLA CULTURA
TECNOLOGICA IN AZIENDA

BENEFICI ECONOMICI

RIDUZIONE COSTI PER ORGANICO

RIDUZIONE TEMPI DI PROCEDURIZZAZIONE

ARRICCHIMENTO CONTENUTI PROFESSIONALI

DEI CAPI (MIGLIORE COSCENZA ORGANIZZATIVA)

DEGLI UTENTI (+ DISPONIBILITA' INFORMAT. + CONTROLLO
DELLE PRATICHE + DISCREZIONALITA')

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO OTTIMIZZAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE A
LIVELLO DI SETTORE IN ENICHEM

DOCENTE IMPERIALI

DATA 18 APRILE 1986

CONTENUTI LA PROGRAMMAZIONE LINEARE COME STRUMENTO
FORMIDABILE PER REALIZZARE UNA BUONA
GESTIONE DEL PRESENTE, MA SOPRATTUTTO PER
OTTENERE INDICAZIONI SULL'EVOLUZIONE DEL
SISTEMA IN SEGUITO ALLA VARIAZIONE DI ALCUNE
VARIABILI CHIAVE NEI DIVERSI SCENARI IN CUI
L'AZIENDA SI TROVA AD OPERARE. ATTUALMENTE
IN ENICHEM TROVA UN'APPLICAZIONE IN
RELAZIONE AGLI SCAMBI CON MONTEDISON PER
UN'ANALISI DEL VALORE DEL BUSINESS E DELLE
SINERGIE OTTENIBILI. UN'ESTENSIONE DELLA
P.L. A TUTTI I COMPARTI DI ENICHEM (E NON
SOLAMENTE ALLA CHIMICA DI BASE)
COMPORTEREBBE DEI BENEFICI NETTAMENTE
SUPERIORI A QUELLI ATTUALI

SINTESI DI: M.P. CORRAINE

LA PROGRAMMAZIONE LINEARE

COS'E'

A COSA SERVE?

EVOLUZIONE E UTILIZZAZIONE

REALTA' ENICHEM

PROSPETTIVE ENICHEM

C O S' E' ?

E' LA TRADUZIONE IN TERMINI MATEMATICI(') DI UNA REALTA' COMPLESSA AL FINE DI OTTENERE UN "MODELLO" DELLA REALTA' STESSA

(') SISTEMA DI EQUAZIONI LINEARI

SISTEMA DI EQUAZIONI LINEARI

$$\begin{cases} A_{11} X_1 + A_{12} X_2 + \dots + A_{1N} X_N = B_1 \\ A_{21} X_1 + A_{22} X_2 + \dots + A_{2N} X_N = B_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ A_{M1} X_1 + A_{M2} X_2 + \dots + A_{MN} X_N = B_M \end{cases}$$

- SE $N = M$ IL SISTEMA HA 1 SOLUZIONE

- SE $N \neq M$ E $N > M$ SI HANNO OO $N-M$ SOLUZIONI

AGGIUNGIAMO ALLORA L'EQUAZIONE OBIETTIVO (EQ. ECONOMICA:
RICAVI/COSTI)



1 SOLA SOLUZIONE CIOE' QUELLA CHE OTTIMIZZA LA FUNZIONE
OBIETTIVO

A COSA SERVE?

A REALIZZARE UNA BUONA GESTIONE

AD OTTENERE DELLE INDICAZIONI PREVISIONALI
SULL'EVOLUZIONE DELLA REALTA' RAPPRESENTATA, IN SEGUITO
ALLA VARIAZIONE DELLE VARIABILI CHIAVE (ANALISI DI
SENSITIVITA')

A RICERCARE SINERGIE TRA I VARI COMPARTI

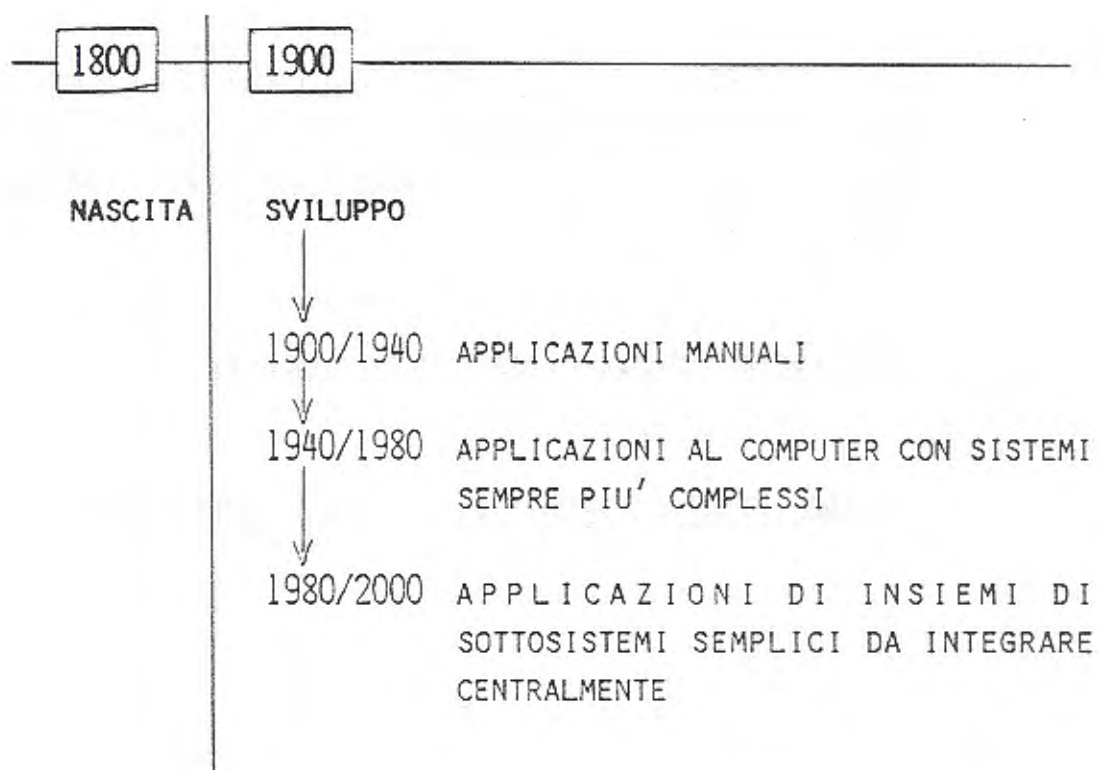
AD ANALIZZARE LA REDDITIVITA' DEGLI INVESTIMENTI



RICERCA

DELL'ASSETTO OTTIMALE DELL'AZIENDA IN RELAZIONE AI
DIVERSI SCENARI

EVOLUZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE



CONSEGUENZE DELLA SCARSA ATTENZIONE ALLA PROGRAMMAZIONE



REALTA' ENICHEM

ESISTE UN GRUPPO CHE SI OCCUPA CENTRALMENTE DI P.L.

LA PROGRAMMAZIONE E' RELATIVA A $\cong 2/3$ DEL FATTURATO

COMPRENDE SOPRATTUTTO LA CHIBA

COINVOLGE ANIC

POLIMERI

ELASTOMERI

AUGUSTA

I PROGRAMMI SONO UTILIZZATI PER LA STESURA DEI PIANI TRIENNALI

NON ESISTONO PROGRAMMI PER LA CHIMICA FINE E SECONDARIA

PROSPETTIVE ENICHEM

IMPULSO DERIVANTE DALLA MAGGIORE SENSIBILITA' DEL
MANAGEMENT AI PROBLEMI DI PROGRAMMAZIONE

ESTENSIONE ALLE AREE IN CUI NON E' PRESENTE ATTUALMENTE

UTILIZZO PER LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI
SCAMBI/ACQUISIZIONI ENICHEM - MONTEDISON IN RELAZIONE AL
VALORE DEL BUSINESS E DELLE SINERGIE OTTENIBILI

**NON SI PREVEDE PERO' DI ESTENDERE LA P.L. ALLA CHIMICA
FINE E SECONDARIA**

**ENICHEM
PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI
DELLE DOCENZE**

MODULO 3

**Strumenti di base per
l'analisi organizzativa**

SEMINARIO n. 19

**Strumenti per l'organizzazione
dei processi produttivi**

(21-24 aprile 1986)

1986

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO STRATEGIE E ATTIVITA' LOGISTICHE IN ENICHEM

DOCENTE CAPPELLARI

DATA 21 APRILE 1986

CONTENUTI

- . LOGISTICA:
 - COSA E'
 - DATI ESEMPLIFICATIVI
 - TEMATICHE PRINCIPALI
- STUDIO DELLE STRATEGIE ED ATTIVITA' LOGISTICHE:
 - OBIETTIVI
 - RISULTATI
 - RISVOLTI ORGANIZZATIVI
 - COME INTERVENIRE

SINTESI DI: F. RICCI

ENCLAVE

PROGETTO FORNITURA
ANALISI ORGANIZZATIVA

ARGOMENTO: STRUTTURA E ATTIVITA' LOGISTICHE IN EMERGENZA

INDICE

LOGISTICA

DATA

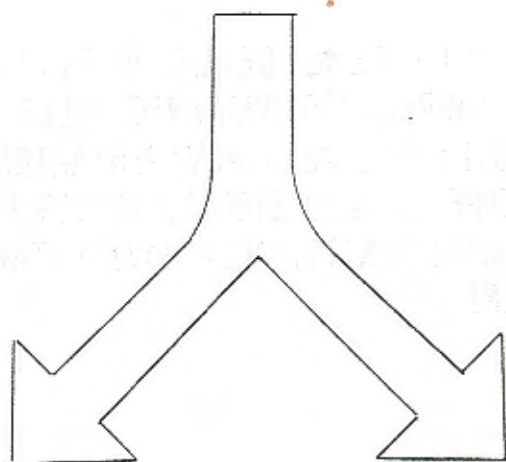
CONTENUTO

- INTRODUZIONE
- ATTIVITA' LOGISTICHE
- ATTIVITA' DI SUPPORTO
- ATTIVITA' DI TRASPORTO
- ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE
- ATTIVITA' DI ASSISTENZA
- ATTIVITA' DI FORMAZIONE
- ATTIVITA' DI RICERCA
- ATTIVITA' DI SANITA'
- ATTIVITA' DI ALBERGAMENTO
- ATTIVITA' DI COTTONE
- ATTIVITA' DI ALIMENTAZIONE
- ATTIVITA' DI ABBIGLIAMENTO
- ATTIVITA' DI CALZATURE
- ATTIVITA' DI MOBILITA'
- ATTIVITA' DI TRASMISSIONI
- ATTIVITA' DI TELECOMUNICAZIONI
- ATTIVITA' DI ENERGIA
- ATTIVITA' DI ACQUA
- ATTIVITA' DI SANITAZIONE
- ATTIVITA' DI RIFIUTI
- ATTIVITA' DI SICUREZZA
- ATTIVITA' DI LEGALITA'
- ATTIVITA' DI CULTURA
- ATTIVITA' DI SPORT
- ATTIVITA' DI GIOCHI
- ATTIVITA' DI ARTI E LETTERE
- ATTIVITA' DI SCIENZE
- ATTIVITA' DI TECNOLOGIA
- ATTIVITA' DI INNOVAZIONE
- ATTIVITA' DI SOSTENIBILITA'
- ATTIVITA' DI RESPONSABILITA' SOCIALE
- ATTIVITA' DI ETICA
- ATTIVITA' DI LEGALITA'
- ATTIVITA' DI SICUREZZA
- ATTIVITA' DI SALUTE
- ATTIVITA' DI BENESSERE
- ATTIVITA' DI QUALITA'
- ATTIVITA' DI EFFICIENZA
- ATTIVITA' DI PRODUTTIVITA'
- ATTIVITA' DI INNOVAZIONE
- ATTIVITA' DI SOSTENIBILITA'
- ATTIVITA' DI RESPONSABILITA' SOCIALE
- ATTIVITA' DI ETICA
- ATTIVITA' DI LEGALITA'
- ATTIVITA' DI SICUREZZA
- ATTIVITA' DI SALUTE
- ATTIVITA' DI BENESSERE
- ATTIVITA' DI QUALITA'
- ATTIVITA' DI EFFICIENZA
- ATTIVITA' DI PRODUTTIVITA'

LOGISTICA:

E' L'INSIEME DELLE ATTIVITA' CHE VANNO DALL'APPROVVIGIONAMENTO DELLE MATERIE PRIME E SUSSIDIARIE ALLA MOVIMENTAZIONE DEI PRODOTTI INTERMEDI, ALLO STOCCAGGIO DEGLI INTERMEDI E DEI PRODOTTI FINITI, ALLA MOVIMENTAZIONE DI QUESTI ULTIMI

L O G I S T I C A



PRODUZIONE

MERCATO

ALCUNI DATI

INCIDENZA DEL COSTO DEI TRASPORTI SUL PRODOTTO:

PRIMA DELLA CRISI PETROLIFERA:	0.5 ÷ 1.0%
OGGI	: 8%

TONNELLATE MOVIMENTATE DA ENICHEM POLIMERI:

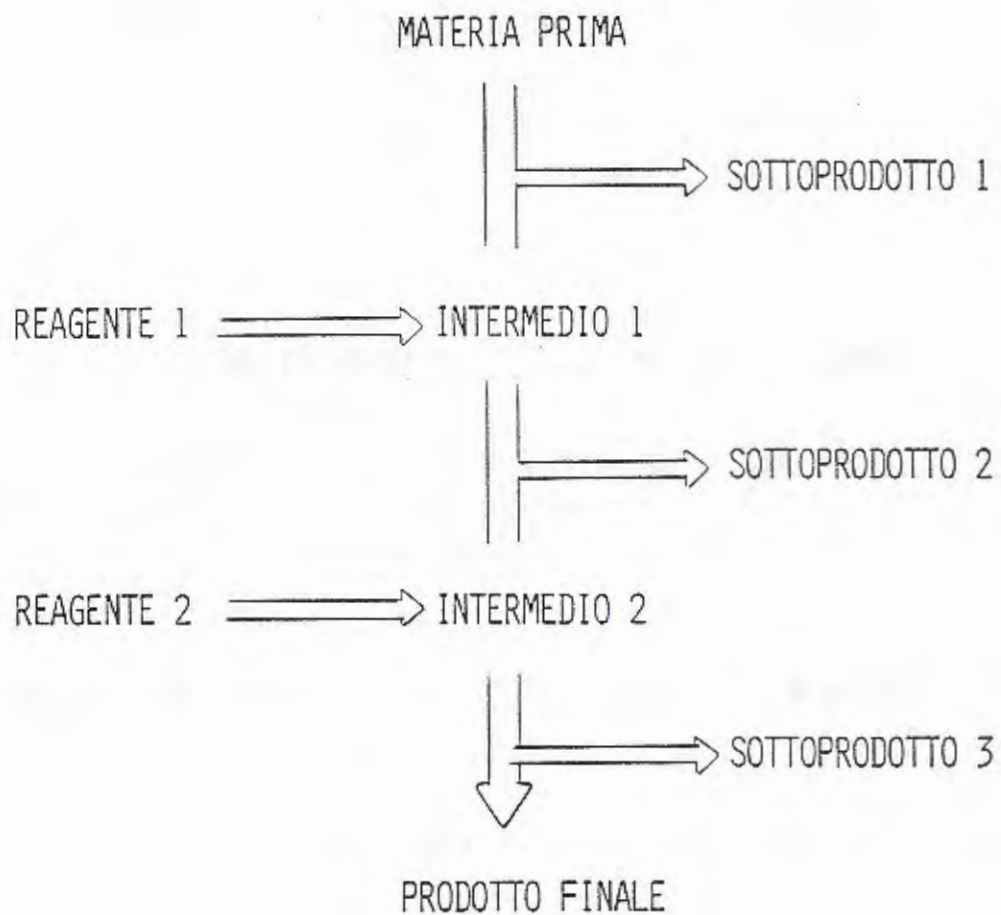
SU	4.0×10^6	TONN./ANNO VENDUTE SI MOVIMENTANO
	24.0×10^6	TONN./ANNO TRA MATERIE PRIME, INTERMEDI, PRODOTTI

ENICHEM HA SPESO, IN LOGISTICA, CIRCA 800 MILIARDI, DI CUI:

~ 500 ⇒ TRASPORTI, IMBALLI, ETC.

~ 300 ⇒ STOCCAGGIO (COSTO FINANZIARIO)

LOGISTICA: IL PROBLEMA SI INGIGANTISCE AL MOLTIPLICARSI DEI PRODOTTI E DEI SOTTO-PRODOTTI



OGNI "ELEMENTO" DI QUESTO "ALBERO" DETERMINA PROBLEMATICHE DI TIPO LOGISTICO

UNA BUONA GESTIONE DELLA LOGISTICA NECESSITA DI PADRONANZA
NELLE SEGUENTI TEMATICHE:

FATTORI DETERMINANTI DEL PRODOTTO

VINCOLI DI PRODUZIONE E DI MATERIAL HANDLING

VINCOLI DEI TRASPORTI

RETE DISTRIBUTIVA

DISPOSIZIONE DEGLI STOCCAGGI

CRITERI DI RPOGRAMMAZIONE

POLITICHE DI MARKETING

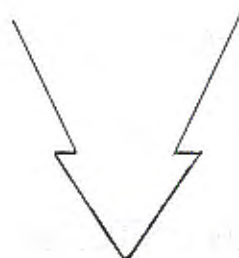
SERVIZIO AL CLIENTE

PROGETTO (1983 ÷ 84):

STUDIO DELLE STRATEGIE

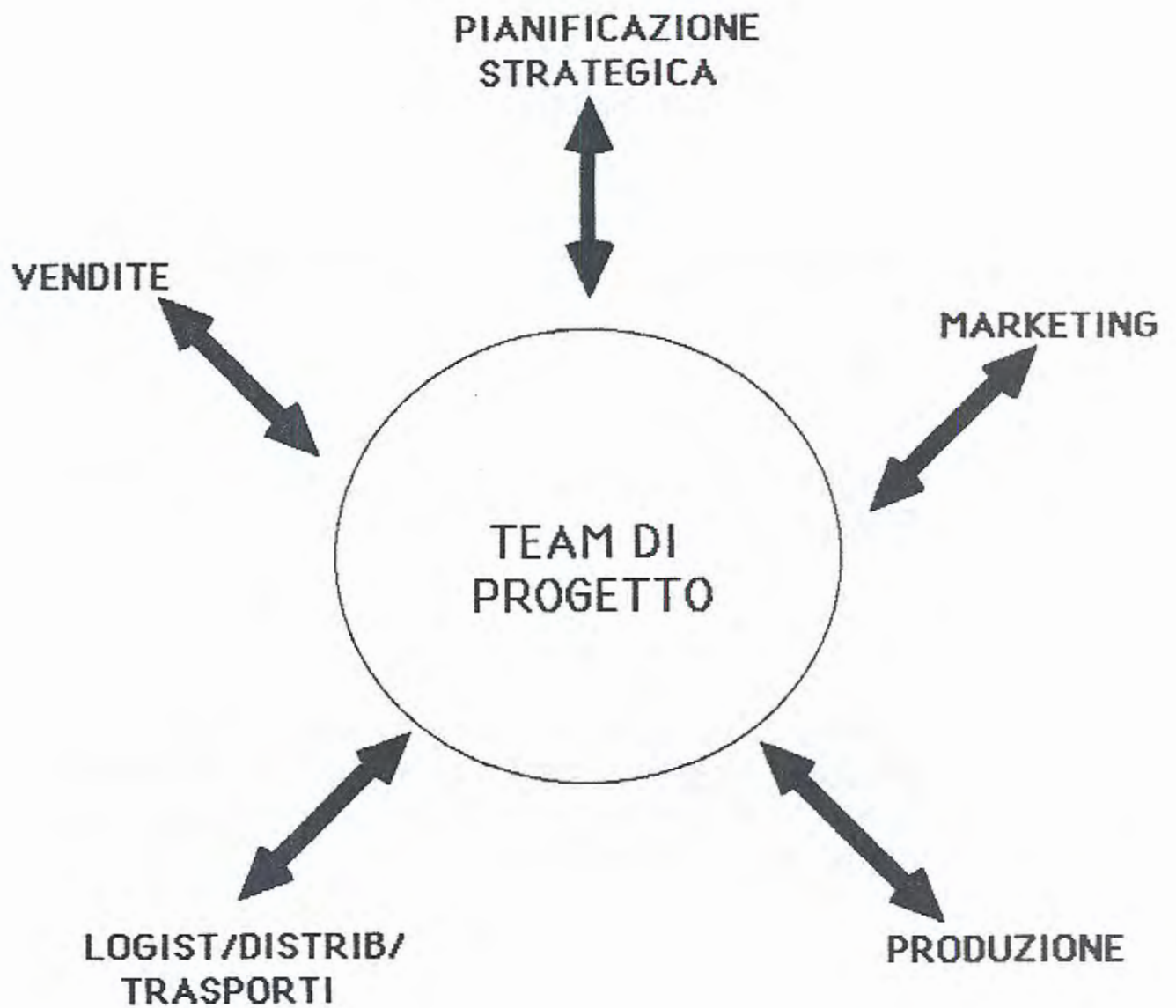
ED

ATTIVITA' LOGISTICHE



TEAM: ENICHIMICA - KEARNEY

RISORSE COINVOLTE:



OBIETTIVI DEL PROGETTO:

SVILUPPARE STRATEGIE LOGISTICHE CHE CONSENTANO ALL'ENI DI DECIDERE:

1, L'ALLOCAZIONE DELLE PRODUZIONI

2, LA STRUTTURA DEL SISTEMA LOGISTICO

CHE DIANO "SERVIZI" COMPETITIVI AL MINOR COSTO

RAZIONALIZZARE I PROCESSI DECISIONALI ED I METODI OPERATIVI LOGISTICI

FORNIRE AL MANAGEMENT DI ENICHEM GLI ELEMENTI PER DOMINARE I PROBLEMI LOGISTICI ED ATTUARE UN PROGRAMMA PER IL MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DELLA SITUAZIONE, IN UNA VISIONE STRATEGICA INTEGRATA

RISULTATI DELL'ANALISI DI PROGETTO:

BASSO LIVELLO COMPETITIVO DEL SERVIZIO AL CLIENTE,
SOPRATTUTTO NEI TEMPI DI CONSEGNA

SISTEMA LOGISTICO NON SUFFICIENTEMENTE CONTROLLATO DAL
MANAGEMENT

LE STRUTTURE PRODUTTIVE CREANO RILEVANTI COSTI DAL PUNTO
DI VISTA LOGISTICO

LA DISTRIBUZIONE FISICA ED IL TRASPORTO HANNO MARGINI DI
RECUPERO DI PRODUTTIVITA'

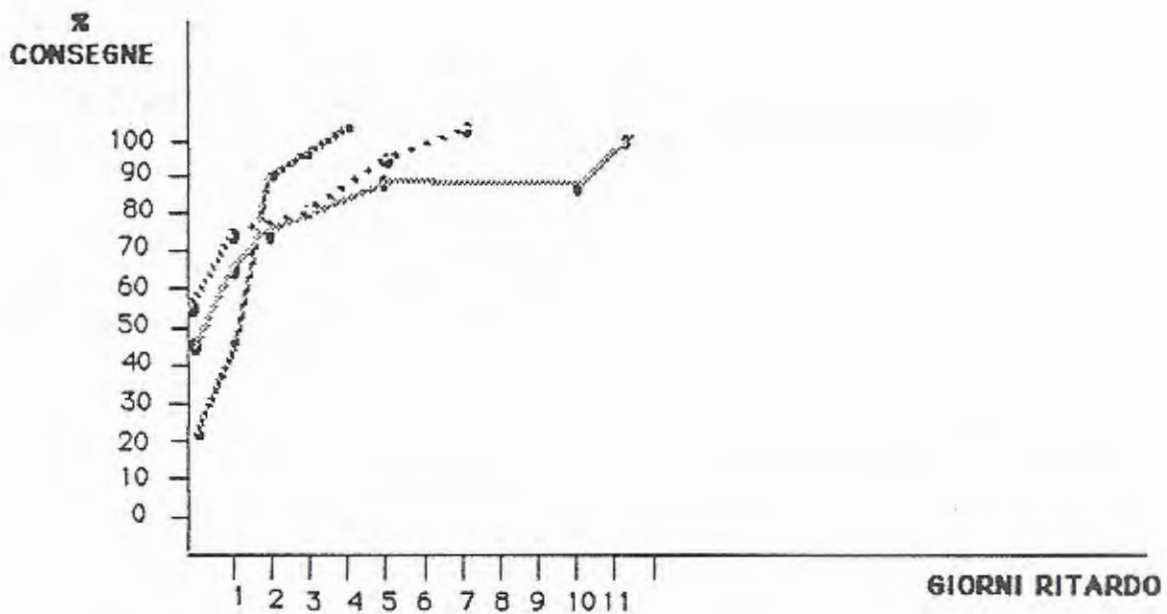
SERVIZIO AL CLIENTE:

DALL'ANALISI EFFETTUATA PRESSO LE FILIALI DI VENDITA
ITALIA/ESTERO E' SCATURITO:

RITARDI NELLE CONSEGNE:

ESEMPIO: PVC da Ravenna per:

Mercato estero
Mercato Italia (sacchi)
Mercato Italia (sfuso)



LA CLIENTELA, SOPRATTUTTO ESTERA, ACCETTA GIORNI DI RITARDO NELLE CONSEGNE PURCHE', AVVERTITA DELL'ENTITA' DELLO STESSO

NELLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA DI VENDITA SI HA LA PREVISIONE, PER IL MESE SUCCESSIVO, PRONTA PER IL 5 ÷ 10, MA GIA' AL 20 ÷ 25 SI HA IL PORTAFOGLIO VENDITE DEFINITO PER CIRCA 40 ÷ 60%. I DUE DATI, DI PREVISIONE E DI VENDITA EFFETTIVA, DISCORDANO SENSIBILMENTE

ERRORI DI PREVISIONE:

SCOSTAMENTO MEDIO NEL PVC IN GERMANIA (OTTOBRE '83):

60%

SCOSTAMENTO MEDIO NEL PVC ITALIA (OTTOBRE '83):

65%

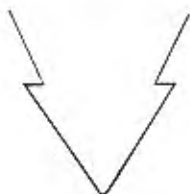
SCOSTAMENTO MEDIO NEL PVC ESTERO (OTTOBRE '83):

43%

PERCHE' LA PROGRAMMAZIONE NON E' AFFIDABILE:

OCCORRONO 15 ÷ 18 GIORNI PER LO SVILUPPO DEL PROGRAMMA OPERATIVO MENSILE

IL GIORNO 10 DEL MESE OCCORRONO GIA' LE PREVISIONI DI VENDITA (INAFFIDABILI A TALE DATA)



ESISTONO DEI "BLOCCHI" CHE COSTITUISCONO

OSTACOLO PER UNA

PROGRAMMAZIONE EFFICACE!

BLOCCHI PROCEDURALI:

LA PROCEDURA DI GESTIONE ORDINI E DI PREVISIONE VENDITE
E' TROPPO "PESANTE", COSTITUENDO UN FRENO ALLA
SCORREVOLEZZA NECESSARIA, AI FINI DI UNA ADEGUATA
GESTIONE LOGISTICA

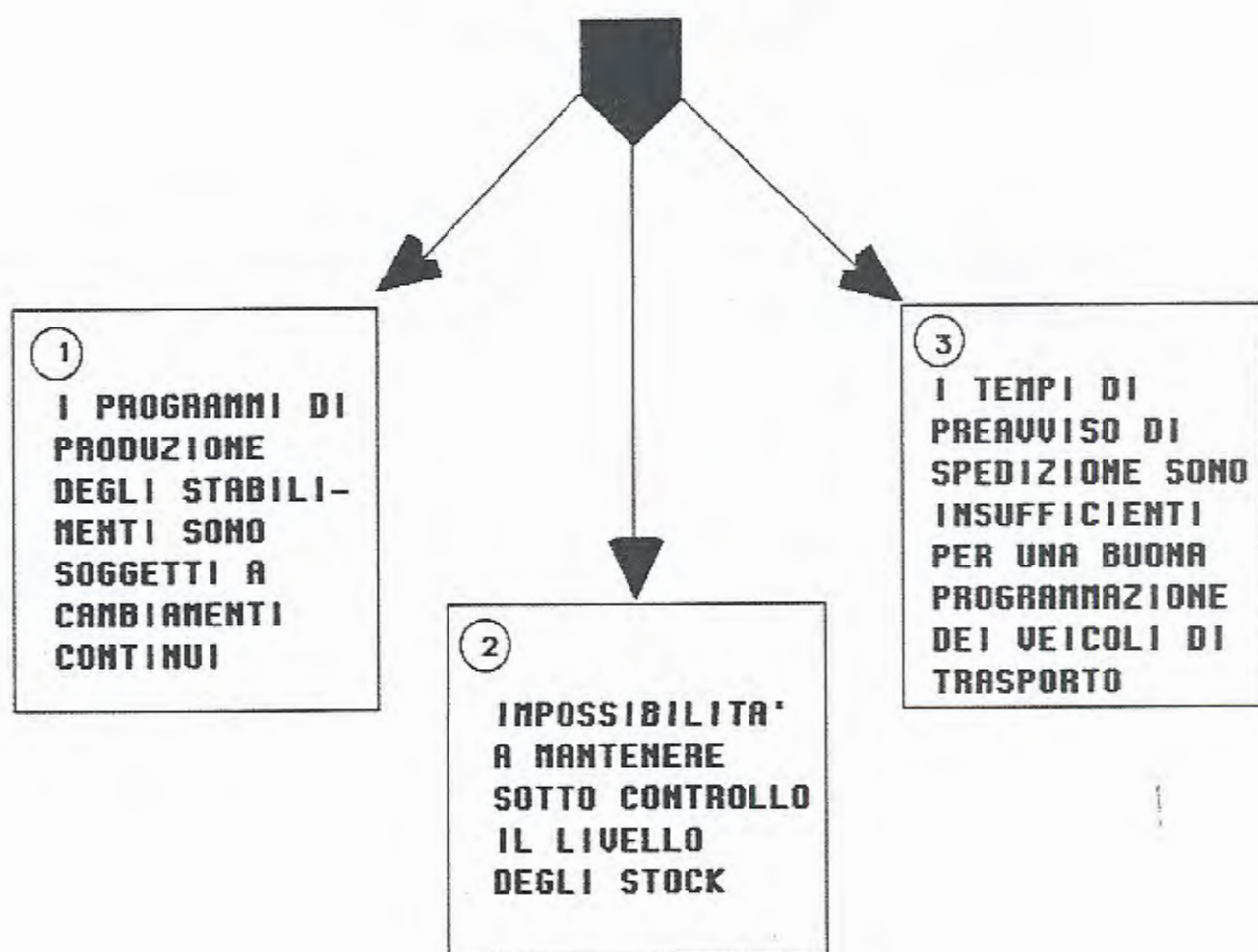
FIDO DELLA CLIENTELA (CONTROLLO)

PROCEDURA DI SPEDIZIONE

CONTRATTAZIONE CON I TRASPORTATORI

ERRORE

**NELLA PREVISIONE
DI VENDITA**



.... E DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO?

CARENZA DI STRUTTURE E STRUMENTI PER ESPRIMERE STRATEGIE,
COORDINARE E CONTROLLARE

DIFFORMITA' ORGANIZZATIVE E DUPLICAZIONI DI STRUTTURE FRA
ECP E ECANIC

DUPLICAZIONE DI STRUTTURE E VUOTI DI RESPONSABILITA',
SPECIE NEGLI STABILIMENTI POLISOCIETARI

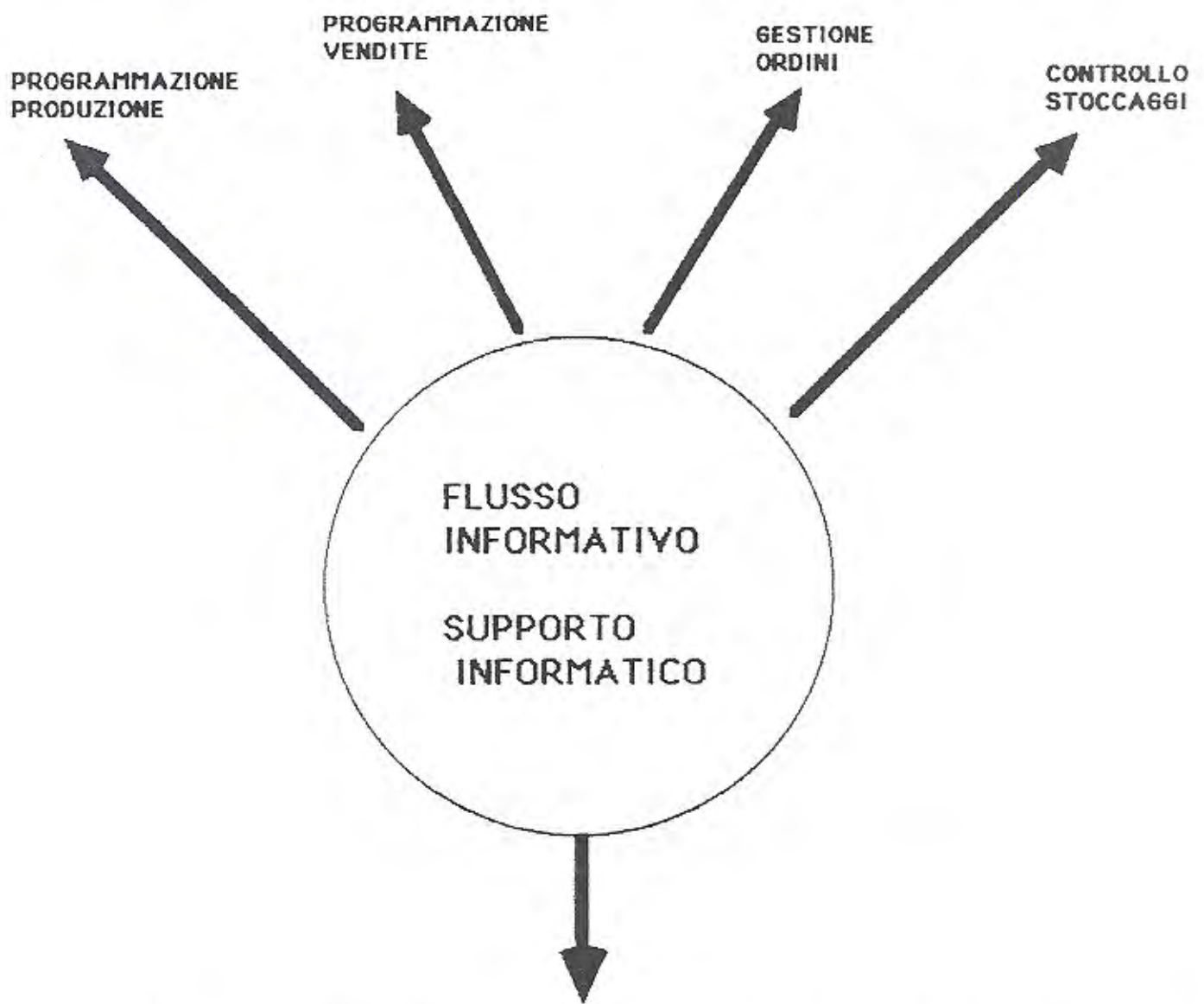
COSA FARE:

RENDERE LA PROGRAMMAZIONE SCORREVOLE E CAPACE DI ESSERE AGGIORNATA

RENDERE LA PROCEDURA "CONTROLLO FIDI" "INOFFENSIVA", PER QUANTO POSSIBILE, FINO AD UNO STADIO AVANZATO DELL'ITER DELL'ORDINE

DECENTRARE L'OPERATIVITA' DELLE PROCEDURE DOGANALI, DI PERMESSI DI SPEDIZIONE

RENDERE OTTIMALE LA COMPOSIZIONE DELLE ESIGENZE DEL CLIENTE, DI CHI PRODUCE E DI CHI TRASPORTA



- . FLUSSO DI MATERIA PIU'CONTINUO POSSIBILE
- . OTTIMIZZAZIONE DEI PERCORSI
- . RIDUZIONE DEGLI STOCK

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO L'APPROCCIO ERGONOMICO NELLA PROGETTAZIONE
DEL LAVORO

DOCENTE IVALDI

DATA 22 APRILE 1986

CONTENUTI - DEFINIZIONE ERGONOMIA
- CARATTERISTICHE DELLA METODOLOGIA
ERGONOMICA
- PROGETTAZIONE ERGONOMICA DEL SISTEMA
- CONFRONTO TRA ERGONOMIA E ORGANIZZAZIONE:
PERCORSI STORICI E METODOLOGICI
- INTERVENTO ERGONOMICO PER L'INTRODUZIONE
DI NUOVE TECNOLOGIE NEL LAVORO DI UFFICIO

SINTESI DI: G. DAMMACCO

ERGONOMIA

DA

ERGOS/NOMOS

(LEGGE DEL LAVORO)

FINE ANNI '40 SI FORMA IL I' GRUPPO INTERDISCIPLINARE DI
ERGONOMIA IN INGHILTERRA

L'ERGONOMIA E' COSTITUITA DA UN INSEME DI DISCIPLINE
(PSICOLOGIA, INGEGNERIA, MEDICINA, SOGIOLOGIA, ETC.) CHE
CONTRIBUISCONO A STUDIARE L'UOMO E IL SUO LAVORO DAI
DIVERSI PUNTI DI VISTA

L'ERGONOMIA E' UNA

METODOLOGIA

PER LA PROGETTAZIONE DEL SISTEMA

UOMO → MACCHINA → AMBIENTE

(E QUINDI DEL RUOLO DELL'UOMO A TUTTI I LIVELLI:
ORGANIZZATIVO, PROFESSIONALE, TECNOLOGICO, AMBIENTALE)

"LA TECNOLOGIA" E "L'AMBIENTE" FISICO SONO OBIETTIVI
DELL'ERGONOMIA

METODOLOGIA ERGONOMICA

L'UOMO E' LA VARIABILE PRIVILEGIATA NEL SISTEMA

U → M → A

LA TECNOLOGIA DEVE ESSERE ADATTATA ALL'UOMO

IL LAVORO DEVE ESSERE ADATTO ALL'UOMO

LA PROGETTAZIONE ERGONOMICA DEL SISTEMA

$$U \rightarrow M \rightarrow A$$

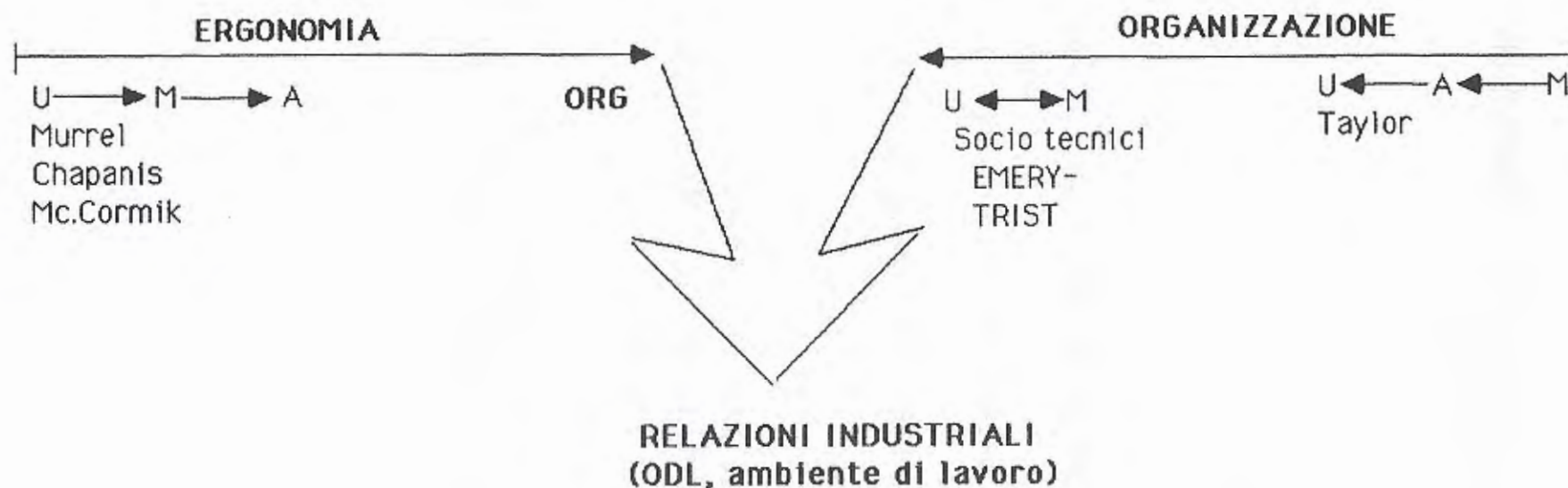
DEVE ESSERE BASATA SULLA:

INTERDISCIPLINARIETA' DEI CONTRIBUTI

PARTECIPAZIONE DEGLI UTENTI

GENERALITA' DEGLI OBIETTIVI

CONFRONTO TRA I PERCORSI STORICI DELLE TEORIE ERGONOMICHE E QUELLE ORGANIZZATIVE



IL PERCORSO DELL'ERGONOMIA E' STATO FAVORITO DA

- . Spinte tecnologiche
- . Spinte sindacali
- . Spinte sociali

INTERVENTO ERGONOMICO PER L'INTRODUZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE
NEL LAVORO DI UFFICIO

OBIETTIVI

UTILIZZARE TECNOLOGIE A BASE INFORMATICA PER MIGLIORARE:

LE INFORMAZIONI/COMUNICAZIONI DI TECNICI E IMPIEGATI

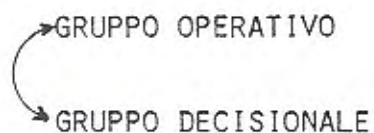
IL CONTENUTO E L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

RIPROGETTARE IL LAY-OUT DEGLI UFFICI IN FUNZIONE
DELL'INTRODUZIONE DELLE NUOVE TECNOLOGIE

FORMARE IL PERSONALE COINVOLTO ATTRAVERSO LA
PARTECIPAZIONE ALLA RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

FASI DELL'INTERVENTO

CREAZIONE DI UNA STRUTTURA FORMALE



PER INTERVENIRE SULLA STRUTTURA COINVOLGENDO IL PERSONALE
DEL SISTEMA IN ESAME:

PER LA RICERCA E DEFINIZIONE DEI:

PROBLEMI DELLA STRUTTURA

PROBLEMI DI GESTIONE DELLE PERSONE

RIPROGETTAZIONE ERGONOMICA DEL SISTEMA

DEFINIRE I RUOLI PROFESSIONALI

DEFINIRE LE FASI DI LAVORO INTEGRATO

DEFINIRE UNO STILE DI GESTIONE

INDIVIDUAZIONE IL BISOGNO DI FORMAZIONE

INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PARTENZA:

MIGLIORAMENTO DELLE CONOSCENZE E DELLE
PROFESSIONALITA' IN SEGUITO ALL'INTRODUZIONE DI NUOVE
TECNOLOGIE

MIGLIORAMENTO DELLE MOTIVAZIONI E DEI RAPPORTI DI
LAVORO

RECUPERO DI PERDITE DI STRUTTURE

RECUPERO DEI TEMPI MORTI

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO LA MANUTENZIONE: CASI DI INTERVENTO
 ORGANIZZATIVO

DOCENTE RICCA

DATA 23 APRILE 1986

CONTENUTI . OBIETTIVI DELLA MANUTENZIONE
 . AZIONI DA INTRAPRENDERE PER RAGGIUNGERE
 GLI OBIETTIVI
 . STRUTTURA DELLA FUNZIONE MANUTENZIONE
 . FASI DEGLI INTERVENTI NELL'AREA MTZ
 - AUDIT
 - INTERVENTO ORGANIZZATIVO
 - FOLLOW UP
 . PARAMETRI UTILIZZATI PER IL CONTROLLO
 DELLA MTZ
 . SISTEMA DI INCENTIVAZIONE LEGATO ALLA MTZ

SINTESI DI: P. CASERTA

PROGETTAZIONE DI
INTERVENTI ORGANIZZATIVI
IN MANUTENZIONE

ARGOMENTI TRATTATI

ANALISI DELLA PRODUTTIVITA' IN MANUTENZIONE

DEFINIZIONE DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE

DEFINIZIONE DEL SERVIZIO MANUTENZIONE

ORGANIZZAZIONE DELL'AUDIT DI MANUTENZIONE

INTERVENTI DELLA PH&P

OBIETTIVI DELLA MTZ

CONSERVARE IL PATRIMONIO IMPIANTISTICO

GARANTIRE UN ADEGUATO LIVELLO DI SERVIZIO AL SISTEMA
PRODUTTIVO

TALI OBIETTIVI POSSONO ESSERE RAGGIUNTI IN TERMINI DI
EFFICACIA E/O EFFICIENZA, PRIVILEGIANDO L'UNA O L'ALTRA A
SECONDA DELLE NECESSITA' AZIENDALI DEL MOMENTO

LE AZIONI DA INTRAPRENDERE PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI

EFFICIENZA

- LIMITARE IL PRONTO INTERVENTO
- PROGRAMMARE E PREPARARE IL LAVORO
- LIMITARE LE SCORTE
- ACCENTRARE LE RISORSE IN OFFICINA

EFFICACIA

- STUDIARE LE CAUSE DEI GUASTI
- MIGLIORARE LE POLITICHE DI MTZ
- DECENTRARE MATERIALI E RISORSE PRESSO L'UTENZA

PER MEDIARE LE DUE ESIGENZE C'E' NECESSITA' DI UN INTERVENTO ORGANIZZATIVO CHE OTTIMIZZI LE SCELTE

STRUTTURA DELLA FUNZIONE MANUTENZIONE

LA STRUTTURA DELLA FUNZIONE PUO' VARIARE ED IL GRADO DI ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DIPENDE DA UNA SERIE DI VARIABILI:

TIPO DI INDUSTRIA

SITUAZIONI INTERNE ALL'AZIENDA:

STORIA

OBIETTIVI

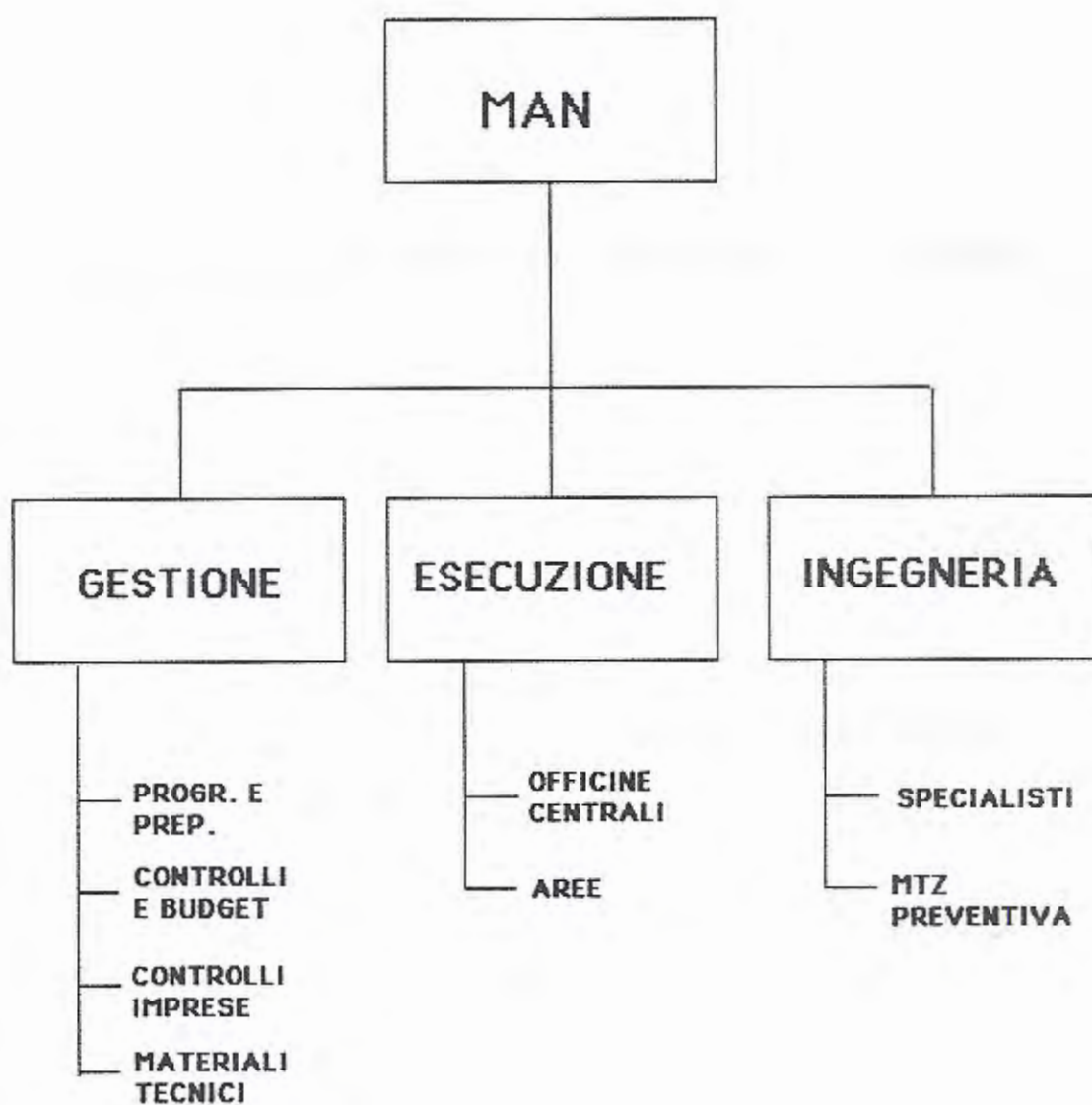
POLITICHE

NORMALMENTE LE PRINCIPALI SOTTOFUNZIONI DELLA FUNZIONE MAN SONO:

GESTIONE

ESECUZIONE

INGEGNERIA



INGEGNERIA = Riguarda le politiche di MTZ
 La manutenzione è legata alla possibilità di aumentare i costi

MAN

GLI INTERVENTI NELL'AREA MTZ SONO STATI STRUTTURATI IN TRE FASI:



INTERVENTO ORGANIZZATIVO



A U D I T

PREPARAZIONE:

ANALISI PRELIMINARE E DEFINIZIONE DELLE AREE DI
INDAGINI

FORMAZIONE:

ADDESTRAMENTO TEORICO E PRATICO DELLE TECNICHE DI
ANALISI

ANALISI QUALITATIVA:

STRUTTURA ORGANIZZATIVA, SISTEMA INFORMATIVO E ANALISI
DELLE PRINCIPALI INTERFACCE

ANALISI QUANTITATIVA:

TEST SUL LIVELLO DI EFFICIENZA E DETERMINAZIONE DELLE
DISFUNZIONI

INTERVENTO ORGANIZZATIVO**FORMAZIONE:**

SEMINARI INFORMATIVI SULLE TECNICHE DI INDUSTRIAL
ENGINEERING

PREVENTIVAZIONE:

ALLESTIMENTO BANCHE DATI STANDARD

GESTIONE:

DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI DETTAGLIO E D'ASSIEME

INGEGNERIA:

ELABORAZIONE DEI PIANI DI MTZ PREVENTIVA E SISTEMATICA

STRUTTURA:

DEFINIZIONE DELLE STRUTTURE E DEI MANUALI
ORGANIZZATIVI

INFORMATICA:

ELABORAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO

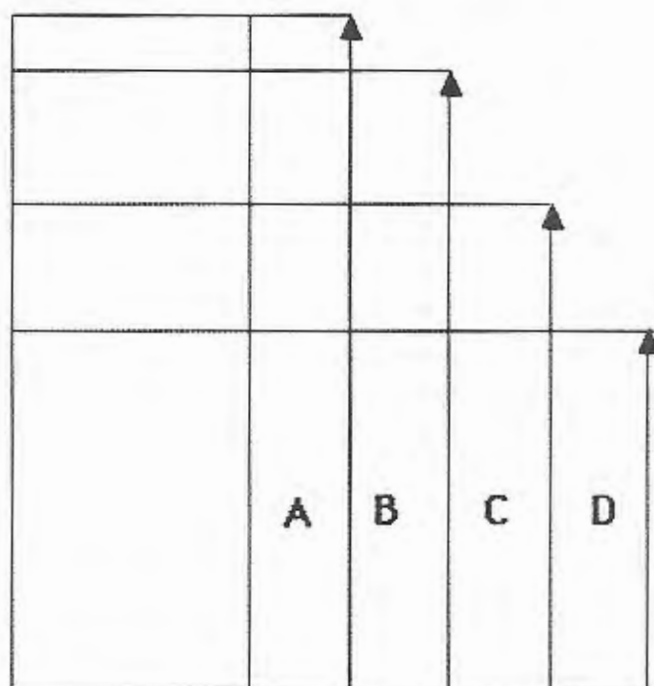
FOLLOW UP

LA FASE DI **FOLLOW UP** RAPPRESENTA LA CONCLUSIONE DELL'INTERVENTO, ASSICURANDO L'ASSISTENZA NEL SISTEMA DI GESTIONE E NELL'ESTENSIONE DEI SISTEMI DI INGEGNERIA

NEI CASI AZIENDALI ANALIZZATI ERANO STATI POSTI OBIETTIVI
DI VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI PRODUTTIVITA' DELLA
FUNZIONE MAN

A TAL FINE SONO STATI UTILIZZATI UNA SERIE DI PARAMETRI
CON I QUALI VALUTARE LE POSSIBILITA' DI MIGLIORAMENTO IN
SEGUITO AD UN INTERVENTO ORGANIZZATIVO

PER LA DEFINIZIONE DEI PARAMETRI E' UTILE PARTIRE DA QUESTA SUDDIVISIONE DELLE ATTIVITA' DI MANUTENZIONE



- A = DISPONIBILITA' RISORSE
- B = DISPONIBILITA' RISORSE AL NETTO DELL'ASSENTEISMO
- B-C = DISFUNZIONI ORGANIZZATIVE (PLANNING MATERIALI - ISTRUZIONI - ATTREZZATURE)
- C-D = DISFUNZIONI OPERATIVE (DI PRESTAZIONE DI METODO)
- B-D = PERDITE DI EFFICIENZA
- D = OUTPUT DALLE RISORSE DI MTZ

PARAMETRI

PRESTAZIONE:

E' DETERMINATA DAL RAPPORTO TRA L'OUTPUT DELLE ORE DI MANUTENZIONE E LE ORE PRODUTTIVE, CIOE' LE ORE IMPIEGATE AL NETTO DEI RITARDI DOVUTI A DISFUNZIONI ORGANIZZATIVE

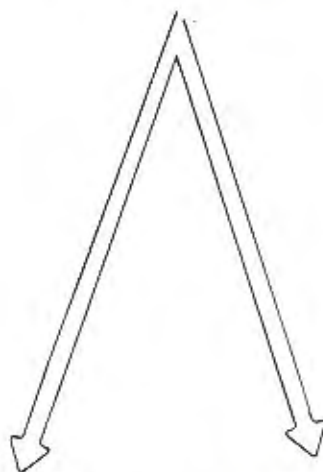
UTILIZZAZIONE:

E' DETERMINATO DAL RAPPORTO TRA LE ORE PRODUTTIVE E LE ORE DISPONIBILI

PRODUTTIVITA':

E' OTTENUTO DAL PRODOTTO DEI 2 PRECEDENTI. E', PERTANTO, UGUALE AL RAPPORTO TRA L'OUTPU DELLE ORE DI MANUTENZIONE E LE ORE DISPONIBILI

IL CONTROLLO
DELLA EFFICACIA E
DELLA EFFICIENZA
NELLA MTZ
PUO' AVVENIRE:



EPISODICAMENTE SISTEMATICAMENTE

(CAMPIONAMENTO)



(BANCHE DATI E
SUPPORTO INFORMATIVO)



IN ENTRAMBI I CASI
E' COMUNQUE NECESSARIO
RILEVARE LE PERDITE
DI PRODUZIONE (EFFICACIA)
E LE DISFUNZIONI
ORGANIZZATIVE (EFFICIENZA)

IL SISTEMA DI MANUTENZIONE PUO' ESSERE LEGATO ANCHE AL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE CHE PUO' ESSERE:

DIRETTO:

LEGATO ALL'EFFICIENZA DEL SERVIZIO

SEMIDIRETTO:

LEGATO A PARAMETRI DI PRODUZIONE SU CUI IL SERVIZI PUO' AVERE UN EFFETTO

INDIRETTO:

LEGATO A PARAMETRI DI PRODUTTIVITA' COMPLESSIVA DI STABILIMENTO (DIPENDE QUINDI DALL'ANDAMENTO COMPLESSIVO DELLO STABILIMENTO)

ENICHEM

PROGETTO FORMAZIONE
ANALISTI ORGANIZZAZIONE

ARGOMENTO L'AUDIT IN MANUTENZIONE: ANALISI E
RIPROGETTAZIONE

DOCENTE CORSOLINI

DATA 24 APRILE 1986

CONTENUTI STRUMENTI DI ANALISI

WORK SAMPLING

MISURA DEL LAVORO

SINTESI DI: A. FORESTA

INDICE

PROGETTO FORMALE
PROGETTO STRUTTURALE

LA MANUTENZIONE:

ANALISI E RIPROGETTAZIONE

STRUMENTI DI ANALISI - LA STATISTICA

DEFINIZIONI

STRUMENTI DI ANALISI

WORK SAMPLING

INFERIRE... TOTALITÀ... SOTTO UNA PARTE

MISURA DEL LAVORO

PROBABILITÀ... CHE DEVIAMO LA FREQUENZA RELATIVA

... IN UNO DEI...

ATTUALITÀ... LA PROBABILITÀ CHE UNA AFFERMAZIONE SIA...

STRUMENTI DI ANALISI: LA STATISTICA

DEFINIZIONI

INDUZIONE IL RISALIRE DALLA CONOSCENZA DEI FATTI ALLA CONOSCENZA DELLE LEGGI CHE LI REGOLANO

INFERIRE FARE DELLE AFFERMAZIONI RIGUARDANTI LA TOTALITA' DEGLI ELEMENTI DI UNA POPOLAZIONE OSSERVANDONE SOLO UNA PARTE

PROBABILITA' PUO' ESSERE VISTA IL LIMITE DEL RAPPORTO CHE DEFINISCE LA FREQUENZA RELATIVA

$$P(A) = \lim_{N, EV \rightarrow \infty} \frac{N, \text{EVENTI } A}{N, \text{EV, POSSIBILI}}$$

ATTENDIBILITA' LA PROBABILITA' CHE UNA AFFERMAZIONE SIA ESATTA

LA VARIABILITA'

UN FENOMENO PUO' MANIFESTARSI CON DIVERSE MODALITA'. LA VARIABILITA' E' UN INDICE DI QUESTA DIVERSITA'

ESISTONO MOLTI MODI DI MISURARE LA VARIABILITA'

$$(\max - \min)$$

NON TIENE CONTO DEI VALORI INTERMEDI

$$\sum_{i=1}^n X_i - \bar{X}$$

IL VALORE ASSOLUTO SERVE PER EVITARE CHE DIFFERENZE NEGATIVE COMPENSINO QUELLE POSITIVE

$$\sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n}$$

L'ELEVAZIONE AL QUADRATO HA LA STESSA FUNZIONE DEL VALORE ASSOLUTO ED PIU' FACILE DA GESTIRE. SI DIVIDE PER "N" PER AVERE UN INDICE INDIPENDENTE DALLA NUMEROSITA'

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

SI FA LA RADICE PER COMPENSARE IL QUADRATO

PIU' I SINGOLI VALORI SONO LONTANI DALLA PROPRIA MEDIA PIU' "σ" (E GLI ALTRI INDICI SONO ALTI)

LA DISTRIBUZIONE NORMALE

E' IMPORTANTE PER PROBLEMI RELATIVI ALLA MEDIA ARMETICA

TEOREMA CENTRALE: LA MEDIA CAMPIONARIA SE FATTA CON UN N. DI ELEMENTI SUFFICIENTEMENTE GRANDE SI DISTRIBUISCE COME UNA NORMALE

LA NORMALE DIPENDE DA DUE PARAMETRI

$$f(x) = \frac{e^{-\frac{1}{2} \left(\frac{x-\mu}{\sigma}\right)^2}}{\sigma \sqrt{2\pi}}$$

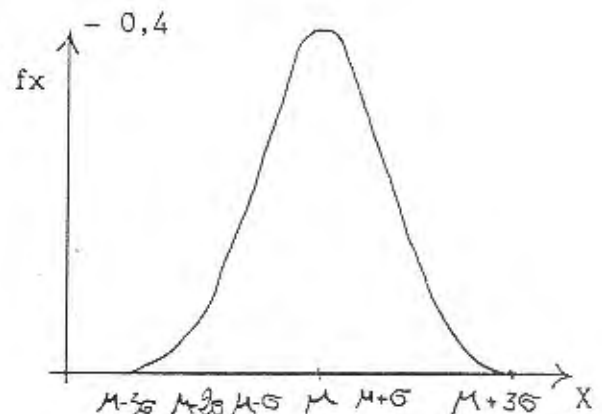
μ è la media

σ è lo scarto quadratico medio

$\mu \pm \sigma \rightarrow 68,23\%$ della distr.

$\mu \pm 2\sigma \rightarrow 95,34\%$

$\mu \pm 3\sigma \rightarrow 99,73\%$



NON TUTTE LE CURVE CONTINUE SONO NORMALI

NON TUTTE LE CURVE SIMMETRICHE SONO NORMALI

INTERVALLI DI CONFIDENZA

INTERVALLI CHE CONTENGONO UN VALORE IGNOTO CON UNA DETERMINATA ATTENDIBILITA'

PER STIMARE UNA PERCENTUALE π

intervallo di confidenza

$$P \pm Z_{\frac{1}{2}} \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}$$

\swarrow
 \searrow
 s.q.m. (σ) campionario
 valore percentile della distribuzione di P
 In genere si tratta di una t di Student

L'AMPIEZZA DELL'INTERVALLO DI CONFIDENZA DIPENDE DALLA NUMEROSITA' DEL CAMPIONE E DALLA VARIANZA

SE $N \uparrow \rightarrow A \downarrow$

SE $\sigma \downarrow \rightarrow A \downarrow$

PROCEDURA PER IL WORK SAMPLING
(CAMPIONAMENTO DEL LAVORO)

A. INDIVIDUARE IL PROBLEMA

1. COSA OCCORRE DETERMINARE?
2. QUALI INFORMAZIONI SONO NECESSARIE?
3. SCOPO DELLO STUDIO
4. MARGINE D'ERRORE CONSENTITO

B. INDAGINE PRELIMINARE

1. DEFINIRE LE ATTIVITA' DEL LAVORO
2. ATTIVITA' CHE DEBONO ESSERE OMESSE
3. SISTEMA DELLE PERCENTUALI
4. NUMERO DI OSSERVAZIONI NECESSARIE
5. TEMPO RICHIESTO O ASSEGNATO PER LO STUDIO

C. PROCEDURA PER LO STUDIO

1. DISEGNARE IL MODULO
2. DEFINIRE GLI INTERVALLI DI TEMPO FRA LE SUCCESSIVE OSSERVAZIONI
3. INDIVIDUARE I PUNTI DI OSSERVAZIONE
4. SCEGLIERE GLI OSSERVATORI

D. FARE LE OSSERVAZIONI

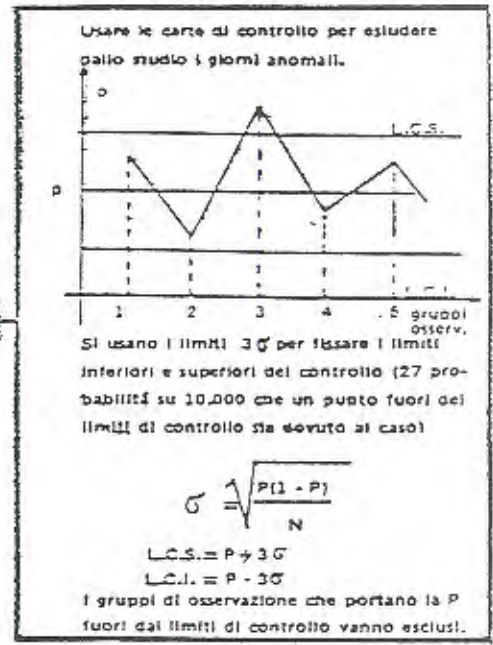
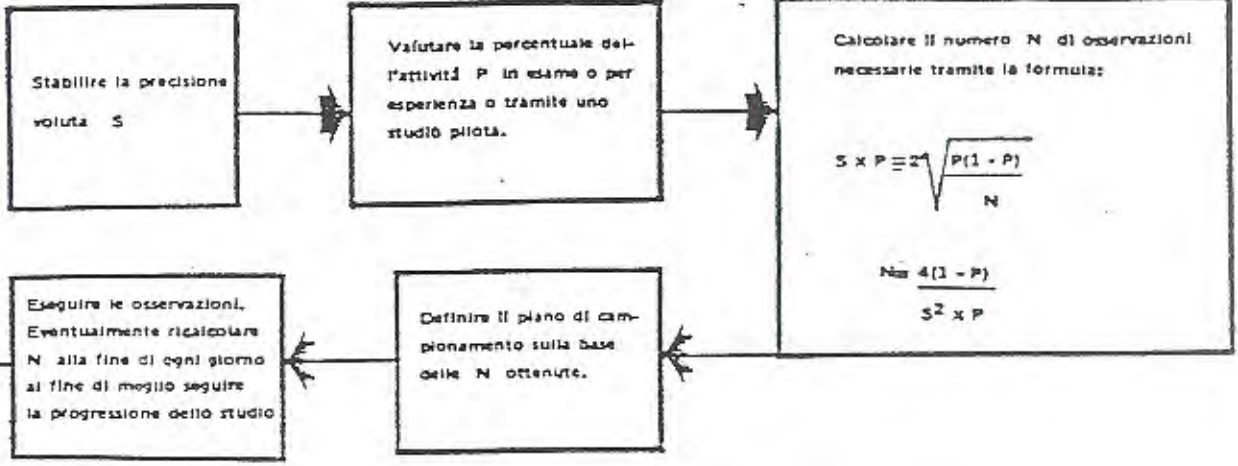
1. RICHIEDERE LA COOPERAZIONE DI TUTTI GLI INTERESSATI
2. PRENDERE DECISIONI ISTANTANEE

E. CALCOLO DEI RISULTATI

1. PERCENTUALI PER LE SINGOLE ATTIVITA'
2. CONTROLLO DELL'ACCURATEZZA

F. USO DELLE INFORMAZIONI

PROCEDURA DEL WORK SAMPLING
CON INTERVALLO DI CONFIDENZA AL 95%



Se S risulta inferiore alla precisione richiesta lo studio è terminato, altrimenti si aumentano le osservazioni N e si continua il campionamento.

Terminato lo studio si effettua il calcolo relativo alla precisione voluta utilizzando:

$$S = 2 \sqrt{\frac{1-P}{NP}}$$

334

CALCOLO DELLA SATURAZIONE

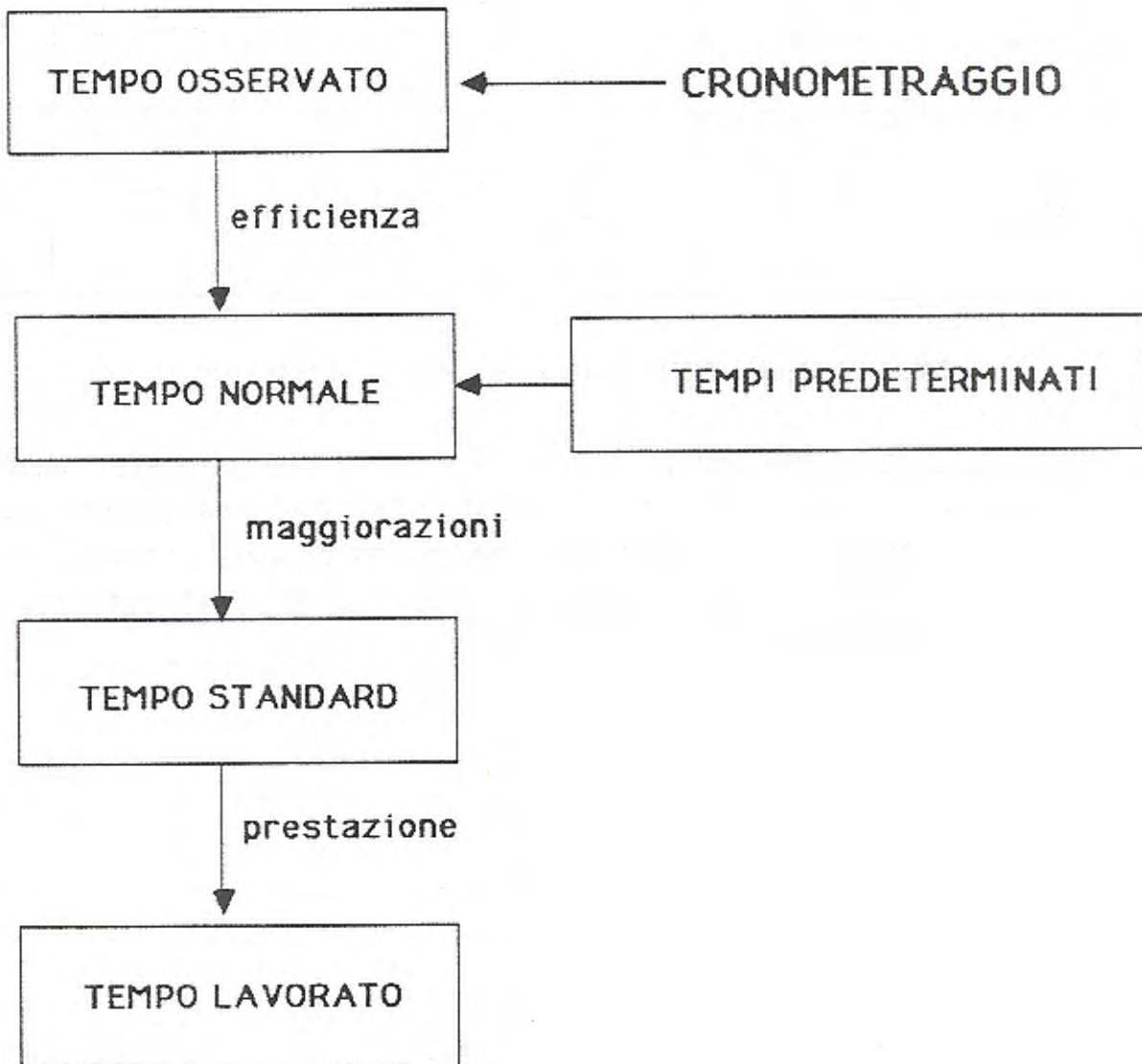
attività settori	lavoro	maggioraz.	saturaz.	pausa	TOTALE
AREE	44	22	53.68	6.25	59.93
CENTRI	29.63	15	34.1	6.25	40.35
TOTALE	36.2	19	43.1	6.25	49.35

CALCOLO DELLA PERCENTUALE DI TEMPO PRODUTTIVO

LA COLONNA LAVORO RIPORTA IL TEMPO DEDICATO FISICAMENTE AL LAVORO, A QUESTI VALORI SI DEVE AGGIUNGERE UNA PERCENTUALE DI MAGGIORAZIONE UNIVERSALMENTE RICONOSCIUTA, SE SI AGGIUNGONO I TEMPI DI PAUSA CONCESSI SI OTTIENE IL TEMPO PRODUTTIVO

ESISTONO 2 TECNICHE PER LA MISURAZIONE DEL LAVORO:
CRONOMETRAGGIO E TEMPI PREDETERMINATI

TEMPI STANDARD E PRODUTTIVITA'



QUALE APPROCCIO ALLA MANUTENZIONE?

IN MANUTENZIONE IL LAVORO NON E' RIPETITIVO, NON E' POSSIBILE PREDETERMINARE I TEMPI, MA SI USANO DELLE STIME SOGGETTIVE, PERCHE' SAREBBE TROPPO COMPLESSO FARLO IN MANIERA RIGOROSA

STRUMENTI POSSIBILI:

PROCEDURA ORDINE DI LAVORO

MANUTENZIONE PREVENTIVA

GESTIONE MATERIALI, SISTEMA INFORMATIVO

STUDIARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA:

NEL COMPLESSO

NEL DETTAGLIO OPERATIVO

TESTS:

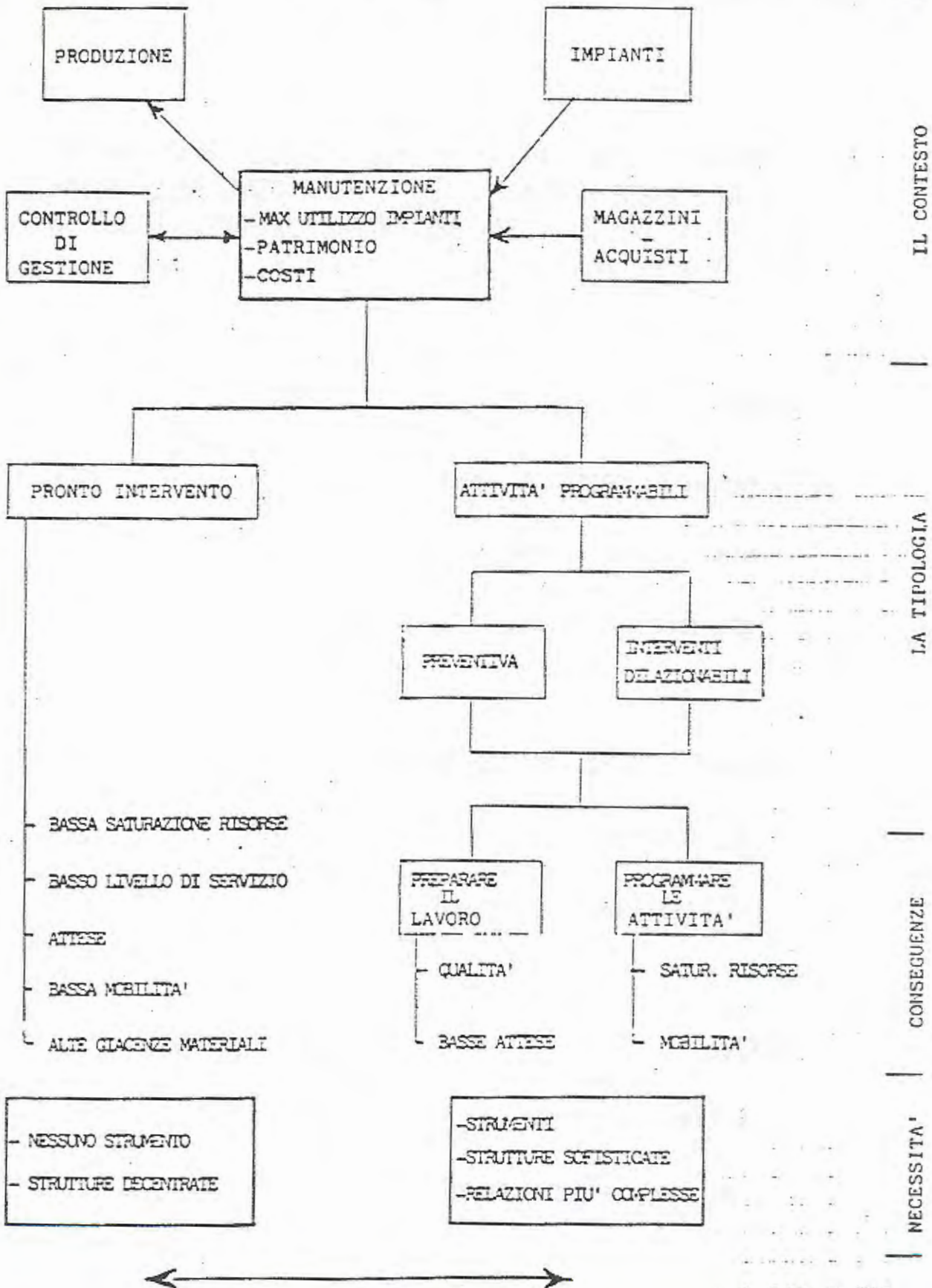
RILIEVI DIRETTI

VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'



I CAMPI DI INDAGINE

IL PROBLEMA MANUTENZIONE



IL SISTEMA MANUTENZIONE DEVE OTTIMIZZARE LE TIPOLOGIE

338