

GIANLUCA SPINA

LA GESTIONE DELL'IMPRESA

.....

ORGANIZZAZIONE, PROCESSI DECISIONALI, MARKETING, ACQUISTI E SUPPLY CHAIN

TERZA EDIZIONE

Rizzoli **E**TAS

La gestione dell'impresa:
organizzazione,
processi decisionali, marketing,
acquisti e supply chain

Terza edizione

GIANLUCA SPINA

Con il contributo di
Raffaella Cagliano, Stefano Ronchi,
Matteo Kalchschmidt, Federico Caniato,
Francesca Bodini e Davide Luzzini

Rizzoli **E T A S**

Raffaella Cagliano è professore straordinario di Gestione Aziendale al Politecnico di Milano. È presidente dell'European Operations Management Association. È inoltre responsabile dei master specialistici del MIP – Politecnico di Milano.

Stefano Ronchi è professore associato di Gestione Aziendale al Politecnico di Milano e membro del Comitato di gestione del MIP – Politecnico di Milano.

Matteo Kalchschmidt è professore associato di Gestione Aziendale all'Università degli Studi di Bergamo e direttore della School of Management dell'Università di Bergamo.

Federico Caniato è professore associato di Gestione Aziendale al Politecnico di Milano e direttore del master in Supply Chain and Purchasing Management del MIP – Politecnico di Milano.

Francesca Bodini è giornalista professionista e consulente di marketing e comunicazione.

Davide Luzzini è collaboratore alla ricerca e docente a contratto presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Contributi

Quest'opera è stata impostata ed elaborata in tutte le sue parti dall'autore, il quale è pertanto l'unico responsabile per tutto quanto contenuto nel testo. Tuttavia diverse persone hanno materialmente contribuito alla stesura dei testi come elencato nel seguito:

Raffaella Cagliano: capitolo 4 (paragrafi 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6); capitolo 5 (paragrafi 5.2, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7 e 5.8); capitolo 6 (caso 6.2); capitolo 12 (paragrafi 12.2, 12.3, 12.4 e 12.5); capitolo 13 (paragrafi 13.2 e 13.3)

Stefano Ronchi: capitolo 3 (caso 3.2); capitolo 5 (caso 5.5); capitolo 7 (paragrafo 7.2); capitolo 8 (paragrafi 8.2.1, 8.2.2, 8.4.1 e 8.4.2); capitolo 14 (paragrafi 14.3, 14.4 e 14.5); capitolo 15 (paragrafi 15.2 e 15.9); capitolo 17 (paragrafi 17.2.2, 17.3 e 17.4)

Matteo Kalchschmidt: capitolo 8 (paragrafi 8.2.3 e 8.3); capitolo 9 (paragrafi 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7 e 9.8); capitolo 10 (paragrafi 10.2 e 10.3)

Federico Caniato: capitolo 8 (paragrafo 8.5); capitolo 11 (caso 11.5); capitolo 13 (paragrafo 13.4); capitolo 14 (caso 14.3); capitolo 15 (paragrafi 15.3, 15.5, 15.6, 15.7 e 15.8); capitolo 16 (paragrafi 16.2.3, 16.3 e 16.4)

Francesca Bodini: capitolo 13 (paragrafo 13.5)

Davide Luzzini: capitolo 15 (casi 15.3 e 15.6); capitolo 16 (caso 16.3); capitolo 17 (caso 17.8)

Impostazione grafica di Matteo Bologna Design - NY

Fotocomposizione: Servizi editoriali Studio Norma - Parma

ISBN 978-88-17-05799-8

Copyright © 2008 RCS Libri SPA

Prima edizione Etas: aprile 2006

Seconda edizione Etas: febbraio 2008

Terza edizione Rizzoli Etas: ottobre 2012

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail: segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

Indice

Introduzione	IX
Ringraziamenti	XIII
Parte I	
Organizzazione	
1 Introduzione all'organizzazione	3
1.1 L'organizzazione e le organizzazioni	3
1.2 Le tre prospettive di analisi	4
1.3 Le tre questioni organizzative	6
2 Organizzazione e crescita – Specializzazione e coordinamento	9
2.1 Le spinte verso la crescita	9
2.2 Il ciclo di vita delle organizzazioni	14
2.3 Specializzazione orizzontale e verticale	18
2.4 I meccanismi di coordinamento	23
2.5 I costi della specializzazione e del coordinamento	29
2.6 Progettare l'organizzazione: microstruttura, macrostruttura e processi aziendali	31
3 L'individuo nell'organizzazione	34
3.1 Introduzione	34
3.2 La microstruttura	35
3.3 Prestazioni, capacità e motivazioni individuali	55
3.4 La dimensione sociale: gruppi e conflitti	64
4 La struttura dell'organizzazione, con <i>Raffaella Cagliano</i>	73
4.1 Introduzione	73
4.2 Gerarchia e ampiezza del controllo	75
4.3 Le unità organizzative: linea e staff	78

4.4	I criteri di raggruppamento	81
4.5	Il coordinamento tra unità organizzative	86
4.6	Le strutture organizzative	90
5	I processi aziendali , con <i>Raffaella Cagliano</i>	115
5.1	Introduzione	115
5.2	La lettura per processi dell'organizzazione	116
5.3	I processi aziendali	120
5.4	Tipologie di processi aziendali	122
5.5	Le prestazioni dei processi aziendali	127
5.6	La gestione dei trade-off tra prestazioni	134
5.7	L'azienda orientata ai processi	137
5.8	Le leve organizzative: l'organizzazione per processi	142
5.9	Le leve gestionali	156
5.10	Conclusioni	157
6	L'organizzazione nel contesto – I fattori contingenti	159
6.1	Efficacia organizzativa e fattori di contesto	159
6.2	I fattori ambientali: incertezza e complessità	163
6.3	La tecnologia: processi industriali, tecnologie dei servizi e ICT	172
6.4	Il contesto interno: i fattori strategici	184
6.5	Il contesto interno: i fattori anagrafici	187
Parte II		
Processi decisionali		
7	Le decisioni nelle organizzazioni – Razionalità limitata e aspetti cognitivi , con <i>Stefano Ronchi</i>	197
7.1	Successo e consapevolezza delle decisioni	197
7.2	Programmazione, rischio e ruoli organizzativi	201
7.3	La razionalità limitata	205
7.4	Oltre la razionalità limitata: garbage can, incrementalismo e sensemaking	215
8	Il processo decisionale – Le fasi, gli approcci, il rischio e l'incertezza , con <i>Stefano Ronchi, Matteo Kalchschmidt e Federico Caniato</i>	225
8.1	La decisione come processo: problem setting e problem solving	225
8.2	Il problem setting	228
8.3	Il problem solving	240
8.4	Tre approcci alle decisioni: <i>thinking first, doing first</i> e <i>seeing first</i>	246
8.5	Decisioni in condizioni non deterministiche	256
9	Le decisioni interattive – La Teoria dei giochi , con <i>Matteo Kalchschmidt</i>	275
9.1	L'incertezza ambientale e l'incertezza strategica	275
9.2	Introduzione alla Teoria dei giochi	279
9.3	Le alternative dominanti	281
9.4	L'efficienza di Pareto	284

9.5	L'equilibrio di Nash	287
9.6	Il Dilemma del prigioniero	288
9.7	La pluralità degli obiettivi	296
9.8	Decidere per primi o per ultimi? Il valore dell'informazione e della comunicazione	300
9.9	Conclusioni	306

10	Il ruolo del tempo – Decisioni e turbolenza ambientale, <i>con Matteo Kalchschmidt</i>	310
10.1	Il tempo nei processi decisionali	310
10.2	Gli stadi della conoscenza: il modello di Ansoff	315
10.3	La turbolenza ambientale	324

Parte III Marketing

11	Il marketing management – Processi, organizzazione e tendenze	337
11.1	Introduzione	337
11.2	Marketing e innovazione tecnologica	345
11.3	Marketing e società	350
11.4	Il ciclo di vita della tecnologia e del prodotto	361
11.5	L'organizzazione di marketing	368
11.6	Le decisioni di marketing	371

12	L'analisi di mercato – Previsione della domanda e segmentazione, <i>con Raffaella Cagliano</i>	379
12.1	Introduzione	379
12.2	L'analisi del contesto socioeconomico	382
12.3	L'analisi dell'ambiente di mercato: la concorrenza e i clienti	385
12.4	La misura e previsione della domanda	404
12.5	La segmentazione del mercato	418

13	La strategia di marketing – Posizionamento e marketing mix, <i>con Francesca Bodini, Raffaella Cagliano e Federico Caniato</i>	431
13.1	Il posizionamento dell'offerta	431
13.2	La definizione del prodotto/servizio	435
13.3	La determinazione del prezzo	454
13.4	Le scelte di distribuzione	472
13.5	La comunicazione d'impresa	486

Parte IV Acquisti e supply chain

14	Le scelte strategiche di make-or-buy – La tendenza verso l'outsourcing, <i>con Stefano Ronchi</i>	501
14.1	L'evoluzione dei rapporti cliente-fornitore	501

14.2	Mercato competitivo, mercato collaborativo e integrazione verticale	510
14.3	Le condizioni per il mercato: complessità, specificità e incertezza	517
14.4	I driver strategici	522
14.5	Le reti di fornitura	529
15	Gli acquisti – Processi e strumenti , con <i>Stefano Ronchi</i> <i>e Federico Caniato</i>	532
15.1	Le tipologie di acquisti: diretti, indiretti e servizi	536
15.2	Il processo di acquisto: strategic purchasing, sourcing e supply	538
15.3	L'organizzazione degli acquisti	548
15.4	La gestione del portafoglio acquisti	558
15.5	La selezione dei fornitori: offerte, gare e aste	568
15.6	La negoziazione: obiettivi e strategie	571
15.7	I contratti	574
15.8	E-procurement	578
15.9	L'innovazione negli acquisti	581
16	La gestione della partnership , con <i>Federico Caniato</i>	584
16.1	La partnership: modalità di gestione e meccanismi di protezione	584
16.2	La collaborazione tecnologica	591
16.3	La collaborazione operativa	601
16.4	Verso la partnership completa	611
17	Supply chain management – Gestione di una rete complessa di imprese , con <i>Stefano Ronchi</i>	613
17.1	Introduzione al supply chain management	613
17.2	Le strategie per la supply chain	618
17.3	Il valore dell'informazione nella supply chain	633
17.4	Driver e barriere alla collaborazione	641
	Glossario	647
	Bibliografia	665

Introduzione

Questo testo introduce alla gestione d'impresa in senso lato e dunque al mestiere del manager. L'attività manageriale richiede alcune conoscenze di base che difficilmente possono essere apprese esclusivamente sul campo. Naturalmente l'esperienza diretta è insostituibile: per diventare manager a tutto tondo occorre vivere sulla propria pelle le mille situazioni quotidiane nella gestione delle risorse umane, nei rapporti con i clienti, nella gestione dei fornitori, nei rapporti con i mercati e le istituzioni finanziarie, nelle strategie di competizione e talvolta di collaborazione con i concorrenti. L'ho vissuto anch'io nel mio piccolo: dopo oltre dieci anni di pura carriera accademica, trascorsi a fare ricerca e a insegnare la gestione aziendale, ho da alcuni anni la responsabilità del MIP, la business school del Politecnico di Milano, un'organizzazione, ormai internazionale, che impiega oltre ottanta persone, conta circa duecento docenti, e si mantiene in autonomia progettando, realizzando e vendendo servizi di formazione manageriale. Quando assunsi questo incarico mi sentivo abbastanza preparato dagli anni precedenti di studio e di ricerca. Dovetti almeno in parte ricredermi. Studiare il management e praticarlo sono due cose abbastanza diverse. L'esperienza concreta è insostituibile. E, tuttavia, la conoscenza teorica dei *basics* di management certamente aiuta, sia i neofiti che si preparano a entrare nel mondo del lavoro, sia i manager con esperienza o i tecnici e gli specialisti che aspirano a una posizione manageriale. I neofiti facilmente si rendono conto che le imprese, e in misura crescente anche le pubbliche amministrazioni, ricercano continuamente giovani con una preparazione gestionale specifica. I manager e i tecnici già attivi nelle imprese sempre più sentono la necessità di frequentare corsi di formazione gestionale per dare corpo sistematico alla propria esperienza, trovando così nuovi spunti e aprendo nuove prospettive professionali.

Dunque il management si può imparare e certamente lo dovrebbero studiare coloro che vogliono praticarlo. Meglio se lo studio avviene a più riprese, con la possibilità di ritornare in aula e sui libri anche dopo l'esperienza del lavoro, per rileggerla, valorizzarla e aggiornare il proprio bagaglio di conoscenze.

Questo testo, giunto ormai alla terza edizione, si propone come un aiuto in tal senso. È anzitutto volto a rispondere alle esigenze dell'insegnamento di Gestione aziendale, ma anche a quelle dei corsi Master e della formazione aziendale. I nu-

merosi suggerimenti degli studenti e di coloro che hanno letto le prime edizioni mi hanno aiutato a migliorarlo, soprattutto a renderlo più fruibile.

L'imprinting della trattazione è quello della Scuola di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano. L'attenzione è al saper fare (e non solo al sapere), al "progetto di impresa", all'innovazione dei sistemi organizzativi e tecnologici, all'uso strategico delle tecnologie e in particolare delle ICT, alla gestione dell'impresa-rete inserita nei network di relazioni collaborative con altre imprese e istituzioni. In questo senso il management è molto più della semplice buona amministrazione, pur necessaria. È essenzialmente capacità di organizzare e mobilitare le risorse verso gli obiettivi di innovazione.

Il testo raccoglie il testimone di una lunga esperienza di ricerca e insegnamento sui temi organizzativi e manageriali a opera di numerosi colleghi del Dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano, alcuni dei quali hanno anche ricoperto per me il ruolo di maestri. Certamente esso non ha la pretesa di racchiudere in sé tutti gli spunti tematici per la docenza maturati in questo gruppo. Altre opere, come ad esempio *L'impresa dell'innovazione* (Verganti *et al.*, 2004) e *L'organizzazione dell'impresa: processi, progetti, conoscenza e persone* (Bartezzaghi, 2010) coprono alcuni argomenti non trattati se non marginalmente in questo testo, come ad esempio la strategia tecnologica e il project management.

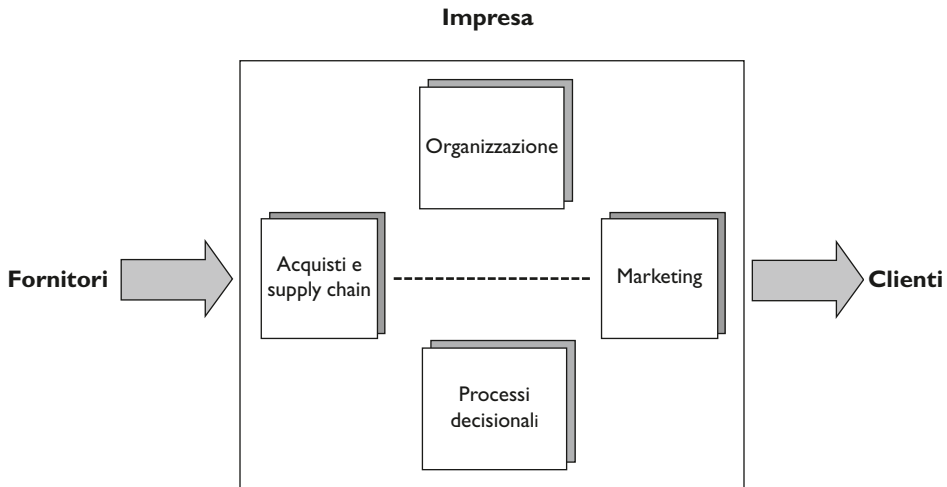
Il concetto chiave che ha ispirato la ricerca e la didattica della Scuola di Ingegneria gestionale è l'impresa come sistema aperto che interagisce con l'ambiente scambiando risorse (prodotti, servizi, informazioni, risorse finanziarie, tecnologie, know-how, risorse umane ecc.). Questo stesso testo si richiama profondamente a tale visione, i cui aspetti salienti sono così riassumibili:

- il sistema-impresa è complesso, in quanto formato da parti diverse tra loro con funzioni distinte (pensiamo alla produzione, alla vendita, allo sviluppo dell'innovazione, agli acquisti, alla gestione del personale ecc.). Le risorse umane e tecnologiche che fanno parte del sistema sono specializzate per compiere determinate attività e necessitano di coordinamento tra loro. Non tutte le parti del sistema hanno le stesse dimensioni e poteri. In particolare, alcune di esse sono sovraordinate e ne raggruppano altre, configurando così relazioni interne di tipo gerarchico. La complessità del sistema deriva dalla numerosità e dall'eterogeneità delle parti e dalla struttura delle loro relazioni. Un aspetto dunque fondamentale per comprendere il reale funzionamento del sistema-impresa fa riferimento all'organizzazione, ovvero alle modalità con le quali il lavoro viene diviso e coordinato tra le persone e, a un livello più aggregato, tra le unità organizzative;
- il sistema-impresa è dotato di finalità che ne determinano le strategie e i comportamenti all'interno del più vasto sistema economico e sociale; quali che siano le finalità generali (obiettivi come il profitto, la crescita, il valore d'impresa, la soddisfazione degli stakeholder ecc.) il sistema-impresa procede per decomposizione, individuando sotto-obiettivi, obiettivi parziali, strumentali o intermedi che, complessivamente presi, contribuiscono alle finalità generali; un aspetto fondamentale per inquadrare la pratica manageriale è dunque la comprensione di come si mettono a fuoco gli obiettivi e, conseguentemente, come vengono prese le decisioni nei contesti organizzati. Le teorie dei processi decisionali spiegano come le persone, le unità organizzative e le organizzazioni intere prendono le decisioni, ovvero come esse, di fronte a un problema, individuano alcune alternative e arrivano a selezionarne una in presenza di risorse scarse e di incertezza;

- il sistema-impresa è aperto e dinamico, e dunque interagisce con il contesto socioeconomico, cerca di adattarsi ai cambiamenti esterni, di sfruttare le opportunità e di evitare i pericoli o sterilizzare le minacce, tenendo conto delle manovre dei concorrenti. Quando può, e nella misura in cui può, cerca di modificare l'ambiente circostante a proprio vantaggio. In ogni caso deve cercare di prevederne l'evoluzione. La gestione delle interfacce diviene dunque l'aspetto fondamentale e consiste nel governare le relazioni con gli altri attori del più vasto sistema economico e in particolare con i mercati "a monte" e "a valle".

L'impianto logico del testo riflette appieno questa visione. Il volume è diviso in quattro parti, come illustrato nella *Figura 1*: l'organizzazione aziendale (*parte prima*); i processi decisionali (*parte seconda*); il marketing (*parte terza*); gli acquisti e la supply chain (*parte quarta*).

Figura 1 LO SCHEMA E LE PARTI DEL LIBRO



Le prime due parti rappresentano il cuore concettuale e sono intimamente legate tra loro: in chiave manageriale organizzare e decidere sono due facce della stessa medaglia. Anzitutto perché l'articolazione degli obiettivi generali in sotto-obiettivi strumentali deve essere coerente con il disegno organizzativo. L'organizzazione che funziona è quella in cui i compiti e gli obiettivi attribuiti a ciascuna parte (sia essa una funzione, una divisione, un gruppo di lavoro, un comitato, un team di progetto, una task force ecc.) sono relativamente autonomi, non sovrapposti e compatibili con quelli delle altre parti. In secondo luogo perché gli aspetti meno visibili ma più resistenti dell'organizzazione come i valori, le culture e le identità influenzano fortemente i processi decisionali strategici delle imprese.

Le ultime due parti del testo hanno un valore esemplificativo e applicativo. Esse sono dedicate alla gestione delle interfacce e in particolare ai rapporti con i mercati di sbocco per i prodotti e i servizi (marketing, *parte terza*) e a quelli con i mercati di approvvigionamento, i fornitori e in generale i partner della filiera (acquisti e supply chain, *parte quarta*). Naturalmente la gestione d'impresa non si esaurisce in questi ambiti funzionali. Molte altre aree hanno rilievo e criticità: dalla gestione finanziaria a quella delle risorse umane, dalla gestione dell'innovazione tec-