

Economia e gestione delle imprese

Michela Floris

Università degli Studi di Cagliari



Cosa impareremo oggi ...

- Funzione e scelte di produzione
- Tipologie di organizzazione della produzione
- Scelte di layout
- Dimensionamento d'impianto
- Il controllo di efficienza della produzione
- Il processo logistico
- La funzione di approvvigionamento
- La matrice degli acquisti

Funzione di produzione

Insieme di operazioni mediante le quali le risorse acquistate dall'impresa (materie prime, ausiliarie, semilavorati) sono tramutate in beni e servizi da collocare nel mercato



Posizione centrale nel processo di gestione



Approvvigionamenti

Produzione

Vendite

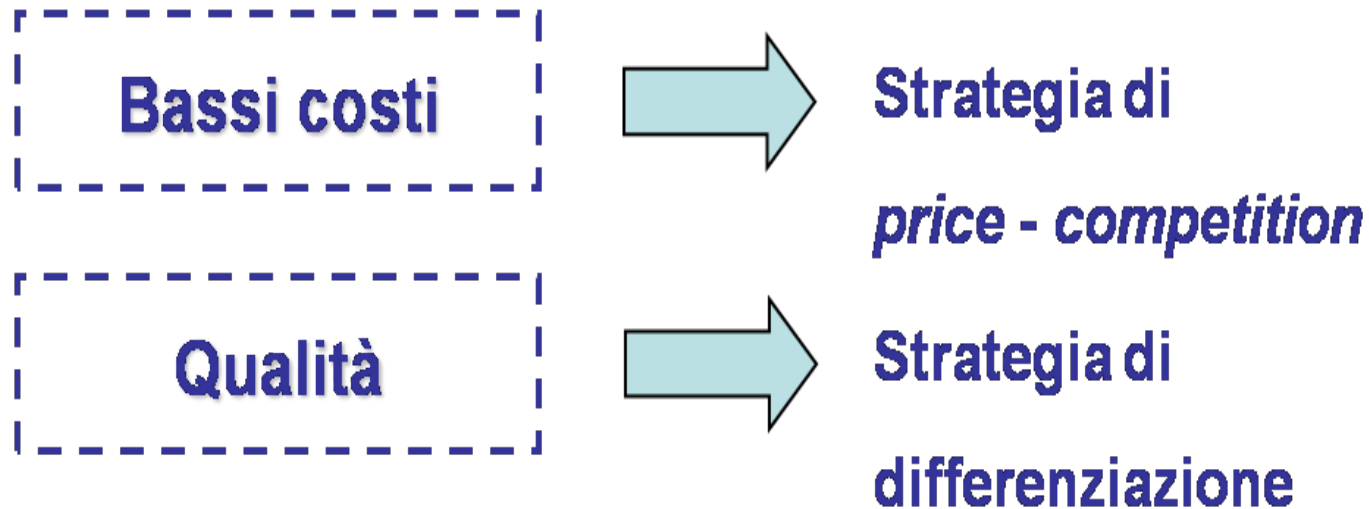
Strettamente collegata alle altre funzioni aziendali

- ❖ Funzione di approvvigionamento
- ❖ Funzione commerciale
- ❖ Funzione finanziaria

Le scelte di produzione

- ❖ Scelte strategiche -> vantaggio competitivo
- ❖ Scelte strutturali -> coordinamento
- ❖ Scelte di gestione operativa -> programmazione e controllo della produzione

Rapporti tra strategia di produzione e strategia competitiva



Scelte strategiche di produzione

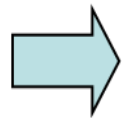
- La determinazione del mix e delle quantità di produzione
- La progettazione dell'impianto (dimensione, tecnologia e servizi di supporto)
- La logistica

Determinazione del mix e della quantità di produzione

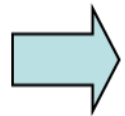
- Produzione di beni per unità distinte (es. edifici, navi) -> **produzione su commessa** (progetto o job)
- Produzione omogenea continua (**es. petrolio**)
- Produzione di massa standardizzata (es. Maggiolone)
- Produzione di massa differenziata (es. televisori)

Imprese multiplant

Quando un'impresa suddivide la produzione su più stabilimenti, il problema del dimensionamento si affianca a quello di scelta del modello di suddivisione dei cicli o delle linee di produzione



Modello di ripetizione: ogni centro produttivo lavora gli stessi prodotti



Modello di parcellizzazione: ciascun impianto svolge una parte del processo



Modello di specializzazione: ogni impianto produce uno specifico prodotto

Produzione della pasta



Produzione della pasta



La progettazione dell'impianto (Lay-out)

- ❑ Il lay-out è la disposizione delle strutture edilizie, delle macchine, delle attrezzature e delle postazioni di lavoro all'interno della fabbrica, nell'ottica di contribuire ad ottimizzare le "4M" (men, materials, machines, money).
- ❑ Layout per prodotto
- ❑ Layout per processo

Lay-out per prodotto



Lay-out per prodotto



Lay-out funzionale



Tipi di layout

Caratteristiche principali

Funzionale

Macchine raggruppate per lavorazione svolta

Per prodotto

Macchine raggruppate per prodotto lavorato

A postazioni fisse

Macchine spostate intorno al prodotto

A celle

Macchine raggruppate per gruppi di prodotti lavorati

Modalità di svolgimento dei cicli di lavorazione

- Lavorazione a **ciclo continuo** (es. distillazione del petrolio)
- Lavorazione a **ciclo intermittente** (es. confezionamento di abiti)
- Lavorazione a **ciclo misto**

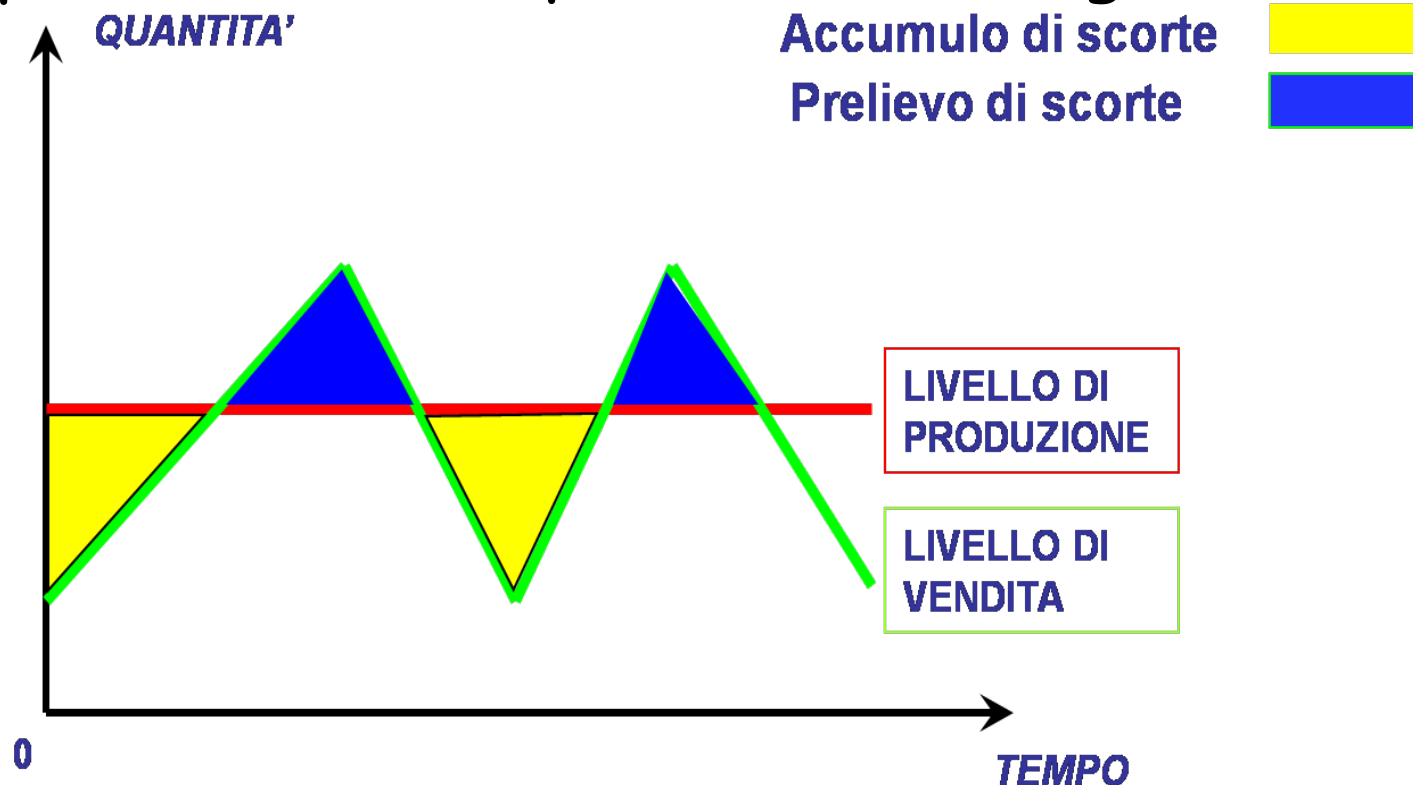
L'esigenza di fondo è assicurare **flessibilità** al sistema di produzione

- Flessibilità **economica** (competizione parziale utilizzo)
- Flessibilità **tecnica** (beni differenti)

Dimensionamento dell'impianto

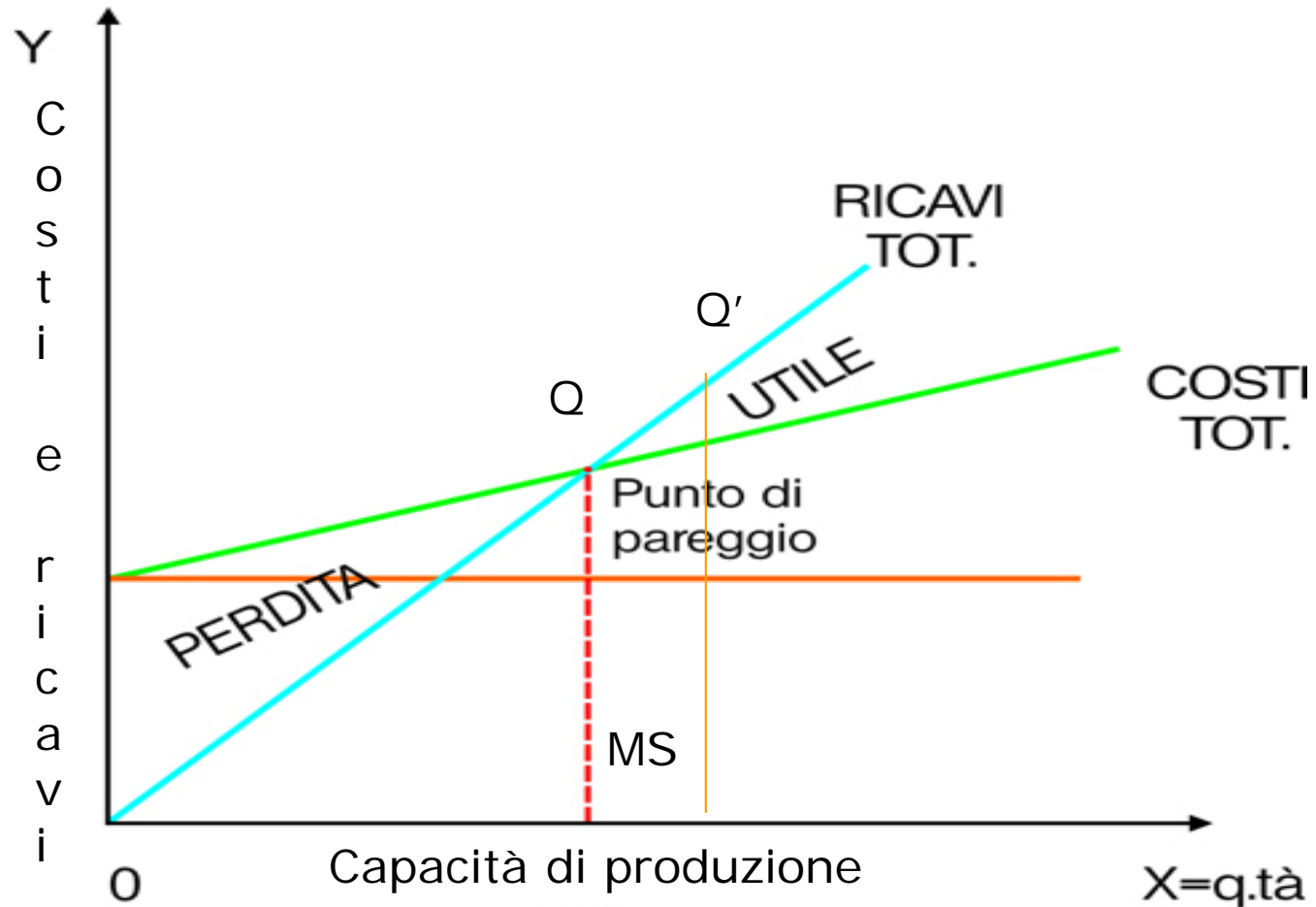
Le scelte principali di dimensionamento sono:

- Determinazione della capacità produttiva massima (fattori di mercato: previsione vendite);
- Determinazione della potenzialità ottimale degli impianti (fattore quanto: flusso rigido di servizi)



Punto di pareggio e margine di sicurezza (Break-even point)

GRAFICO 3



Programmazione delle operazioni di produzione

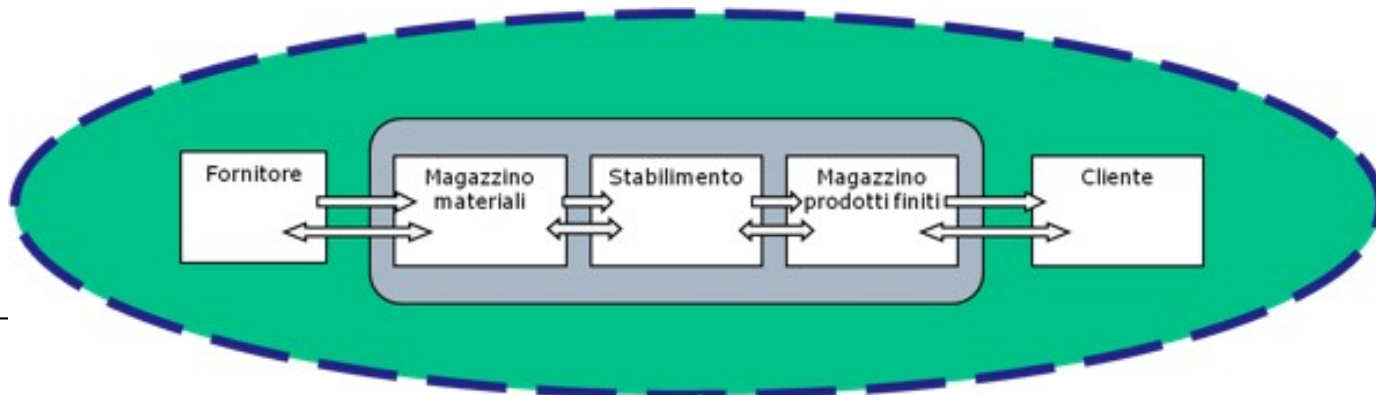
- **Medio-lungo termine:** per pre-constituire la capacità produttiva necessaria in rapporto agli obiettivi strategici dell'impresa
- **Breve termine:** programma annuale di vendita
- **Brevissimo termine:** quote settimanali, quindicinali o mensili da realizzare

Il controllo di efficienza della produzione

- Il controllo di produzione riguarda sia il regolare svolgimento della produzione sia la qualità dei prodotti finiti da destinare al mercato
 - **Controllo dei risultati di produzione** (indici di produttività)
 - **Controllo di qualità dei prodotti**
 - **Controllo economico o di valore** (ottimizzando l'impiego delle risorse ed evitando operazioni superflue)

Il processo logistico

- La logistica è il sistema di connessione tra l'approvvigionamento di materiali (logistica in entrata), la trasformazione produttiva ed il collocamento dei prodotti realizzati (logistica in uscita).



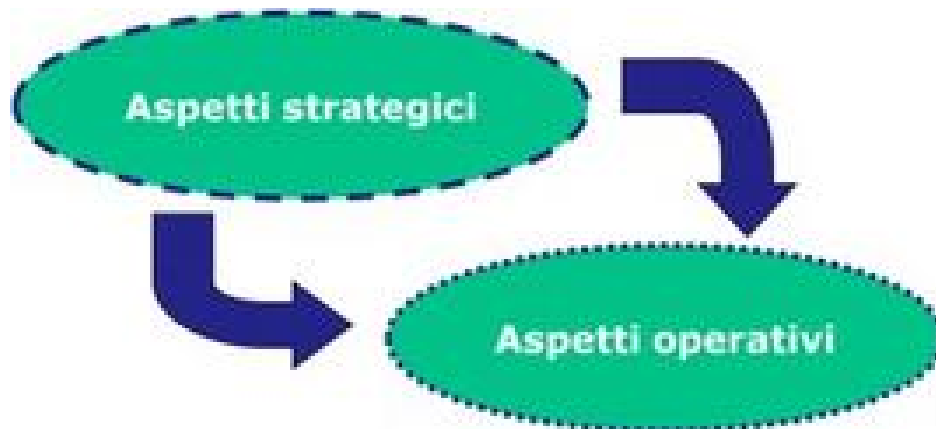
Il processo logistico (segue)

Una razionale gestione della logistica aziendale mira al conseguimento del migliore equilibrio tra costo logistico e standard di servizio reso ai clienti interni ed esterni.



La funzione di approvvigionamento

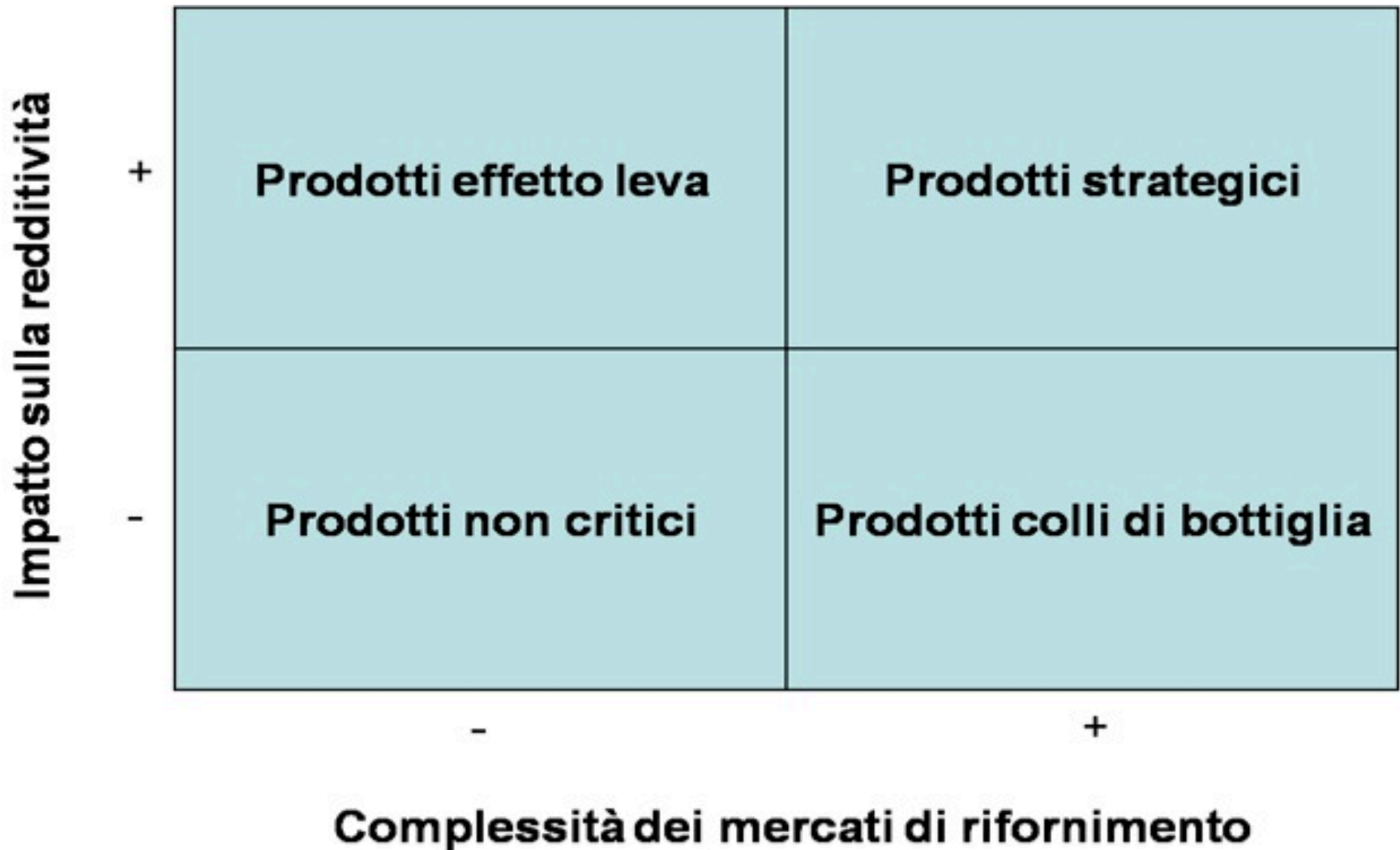
- **Definizione** - processo di acquisto e gestione delle scorte dei materiali diretti all'alimentazione dei cicli di lavorazione.
- **Obiettivi** - assicurare l'**economicità** della funzione degli acquisti e preservare la **continuità** dei cicli di lavorazione



La matrice degli acquisti (di Kraljic)

- Il processo di approvvigionamento è legato alla **criticità dei materiali da acquistare** e all'**impatto economico** sul costo del prodotto. Si possono pertanto classificare i prodotti attraverso una matrice.

La matrice degli acquisti (di Kraljic)



Organizzazione della funzione acquisti

- Definizione di politiche commerciali nei confronti di fornitori e piazze diverse
- La **procedura di acquisto**: ricerca di mercato, individuazione dei fornitori, selezione delle offerte, attuazione del processo di ordinazione e ricevimento, stoccaggio dei materiali
- Gli approvvigionatori (o buyer) dovranno operare in concerto con i responsabili di altre funzioni aziendali

La gestione delle scorte

- Le scorte di materie e di prodotti sono indispensabili in qualsiasi tipo d'impresa al fine di bilanciare i diversi ritmi secondo cui si svolgono i cicli fondamentali di gestione
- Le principali difficoltà si collegano con la necessità di conciliare le esigenze di natura logistica con quelle di natura commerciale

Cosa abbiamo imparato oggi ...

- Funzione e scelte di produzione
- Tipologie di organizzazione della produzione
- Scelte di layout
- Dimensionamento d'impianto
- Il controllo di efficienza della produzione
- Il processo logistico
- La funzione di approvvigionamento