DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'ECONOMIA

PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ TURISTICHE

Marco BENVENUTO

Anno accademico 2018/2019

LEZIONE 1
Modulo di Base

PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' TURISTICHE

Corso di laurea	TRADUZIONE TECNICO-SCIENTIFICA E INTERPRETARIATO
Settore Scientifico Disciplinare	SECS-P/07
Crediti	9.0
Ripartizione oraria	Ore Attività frontale: 54.0
Per immatricolati nel	2018/2019
Anno accademico di erogazione	2018/2019
Anno di corso	1
Semestre	Secondo Semestre (dal 25/02/2019 al 24/05/2019)
Lingua	ITALIANO
Percorso	PERCORSO UNISALENTO (A98)

Obiettivi formativi

- Organizzazione e funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo di gestione nelle imprese turistiche
- Analisi dei costi delle imprese turistiche
- Analisi dei costi lungo la catena del valore delle imprese turistiche
- Analisi costi-volumi-risultati
- Pricing e Revenue Management
- Analisi del bilancio delle imprese turistiche
- Indicatori di performance economico-finanziarie
- Il budget

Testi di riferimento

Testo di riferimento:
- Sistemi di controllo - Analisi economiche per le decisioni aziendali" di Robert N. Anthony, David F. Hawkins, Diego M. Macrì, Kenneth A. Merchan, McGraw Hill, edizione di gennaio 2016 (14/ed), ISBN: 978-88-3861-5269

Letteratura consigliata:
- "Profili economico-aziendali per il governo delle aziende turistiche locali" di Carmine VIOLA e Marco BENVENUTO, Rirea, 2017, ISBN: 978-88-6659-1269

Data	Insegnamento	Notizie
2019-02-15 02:30		**Ricevimento studenti:** - ogni lunedì dalle 13:00 alle 14:00 (a dal 25/02/2019)

MARCO BENVENUTO

Ricercatore Universitario

Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/07: ECONOMIA AZIENDALE.

marco.benvenuto@unisalento.it
https://www.unisalento.it/people/marco.benvenuto
Vai alla mappa

Dipartimento di Scienze dell'Economia

Centro Ecotekne Pal. C - S.P. 6, Lecce - Monteroni - LECCE (LE)
Ufficio, Piano terra
Telefono +39 0832 29 8697
Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/07 Economia Aziendale

Area di competenza:
Area di Competenza:
Economia Aziendale (Economia e Management della Pubblica Amministrazione, Revisione Aziendale, Management Sanitario)

Gli obiettivi didattici della lezione

- Definizione di Azienda;
- Definizione del sistema delle decisioni e delle informazioni;
- Definizione dell’attività di pianificazione e controllo;
- Definizione degli obiettivi della pianificazione strategica.

Definizione di Azienda

Organizzazione di beni e persone e cose materiali che svolge una determinata attivita` finalizzata alla soddisfazione di uno o piu` bisogni;

Definizione del sistema delle decisioni e delle informazioni

Complesso delle decisioni e informazioni

che origina l`equilibrio aziendale

Cooperazione,collaborazione gioco di squadra, condivisione di valori e esperienze, antagonismo,rivalita`, competizione, confronto,

Definizione dell`attivita` di pianificazione e controllo

- **Pianificazione**

Rappresenta tutte le procedure e le informazioni consapevoli e volitivamente diffuse canalizzate all`interno dell`organizzazione aziendale;

- **Controllo**

Attivita`orientata a ridurre la discrezionalita` dei comportamenti individuali nel perseguimento di una gestione sinergica e congruente

Definizione degli obiettivi della pianificazione strategica

- **Pianificazione strategica**

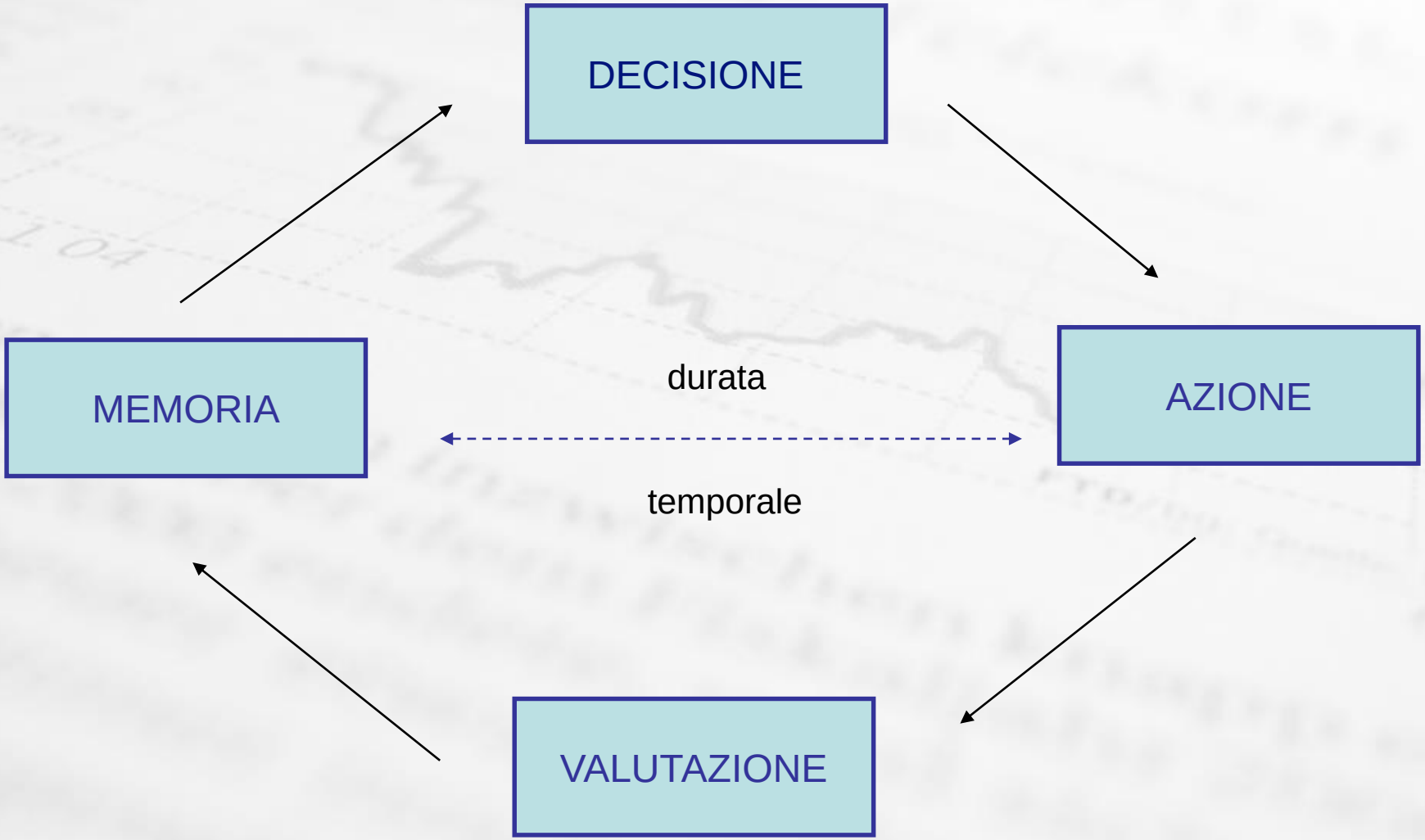
  Fondamentale metodo di lavoro per chi ha la responsabilita` di compiere le scelte strategiche delle aziende;

I Processi Decisionali

Cosa sono i ***Processi decisionali?***

Le decisioni costituiscono le premesse alle azioni, quindi l' "antefatto" indispensabile per caratterizzare i criteri di scelta degli elementi di giudizio e valutazione che conferiscono i requisiti della "razionalità" e della "consapevolezza"

I Processi Decisionali



Chi e` l`attore decisionale o il Decision Maker ?

- Il “Decision Maker” è colui che, dotato di una certa libertà di scelta, conferisce all’azione un insieme di elementi soggettivi e di criteri di scelta che ne esprimono la manifestazione di libertà

La natura del processo decisionale

- I processi decisionali sono tutte quelle attività umane che permettono di fissare: obiettivi, funzioni, preferenze, priorità, confronti, esclusioni esprimendo l'intenzionalità all'azione da perseguire;

Le decisioni rischiose

1. Le decisioni rischiose riguardano ambienti caratterizzati da forte irregolarità che non permettono di stabilire in anticipo l’esito dell’azione intraprendere

Le decisioni incerte

- Una decisione è incerta se è assunta in contesti che renderebbero imprevedibile la funzione “ azione” a causa di fattori come sorprese, novità, imprevisti;

Le decisioni complesse

- Una decisione è complessa quando è caratterizzata da una molteplicità di aspetti e di elementi compositivi tali da non permettere una relazione causale chiara ed univoca tra due aspetti

La scomposizione analitica

- La scomposizione analitica è usata per semplificare un sistema complesso e si compone di due fasi:

1. Prima si suddivide il sistema in elemento più semplici;

2. Poi, si ricompongono sinteticamente gli stessi elementi attraverso un ordine gerarchico di relazione,

La discrezionalità del comportamento umano

- In base al grado di discrezionaliltà del comportamento dell’uomo, le decisioni si distinguono in:

1. Decisioni strutturate
2. Decisioni non strutturate, ma continuative
3. Decisioni non strutturate di cambiamento

Le decisioni Strutturate

- Le Decisioni strutturate riguardano azioni altamente ripetitive e prevedibili, le quali per attuarle non serve operare delle scelte ma, semplicemente applicare “repertori” già selezionati per eseguire correttamente e diligentemente semplici azioni, tali azioni sono dotate di un basso grado di discrezionalità;

Le decisioni non strutturate ma continuative

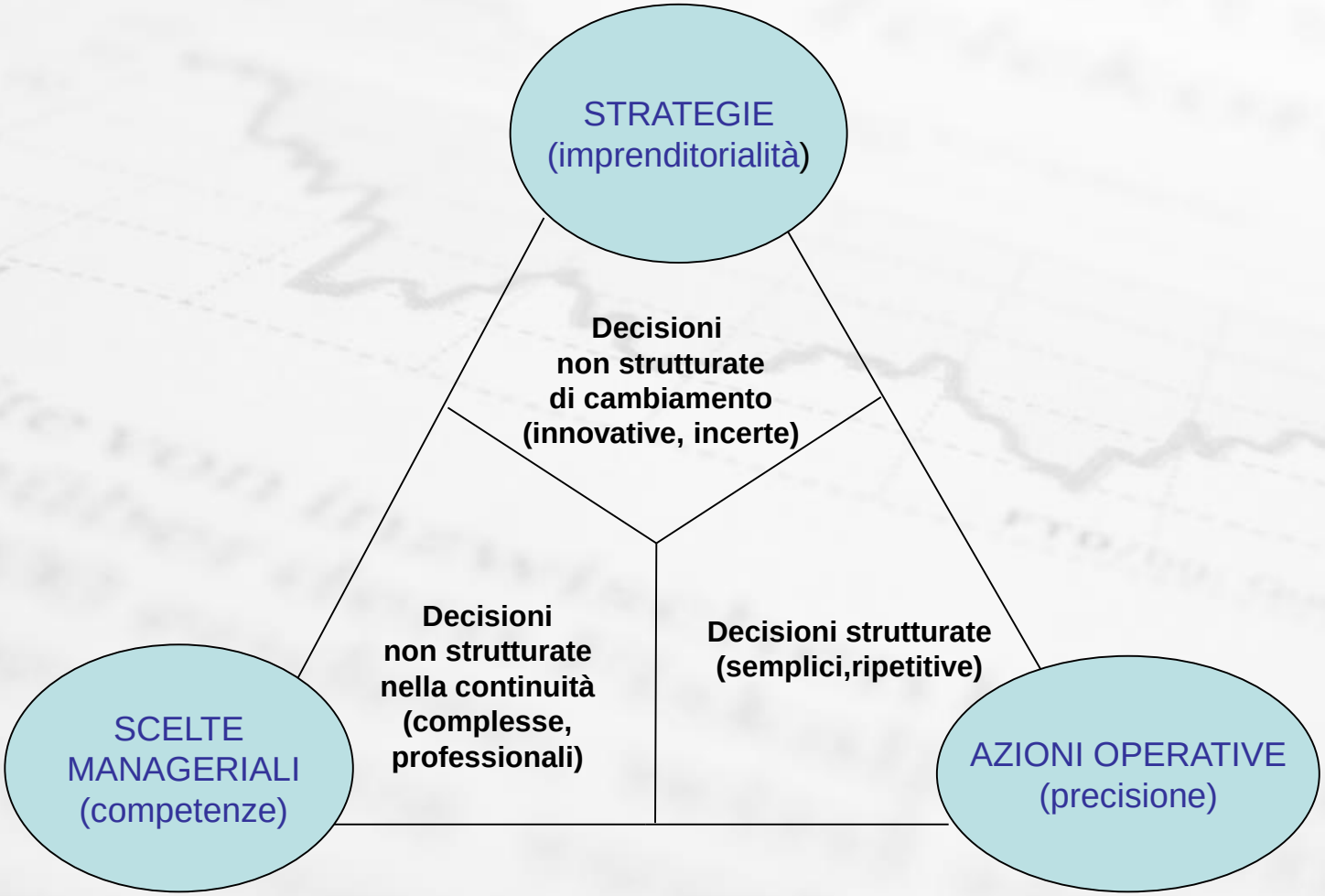
- Le decisioni non strutturate ma continuative riguardano le scelte complesse che si presentano inizialmente difficili e che richiedono un giudizio tecnico – professionale.

  Sono dotate di un grado di discrezionalità più o meno ampia;

Le decisioni non strutturate di cambiamento

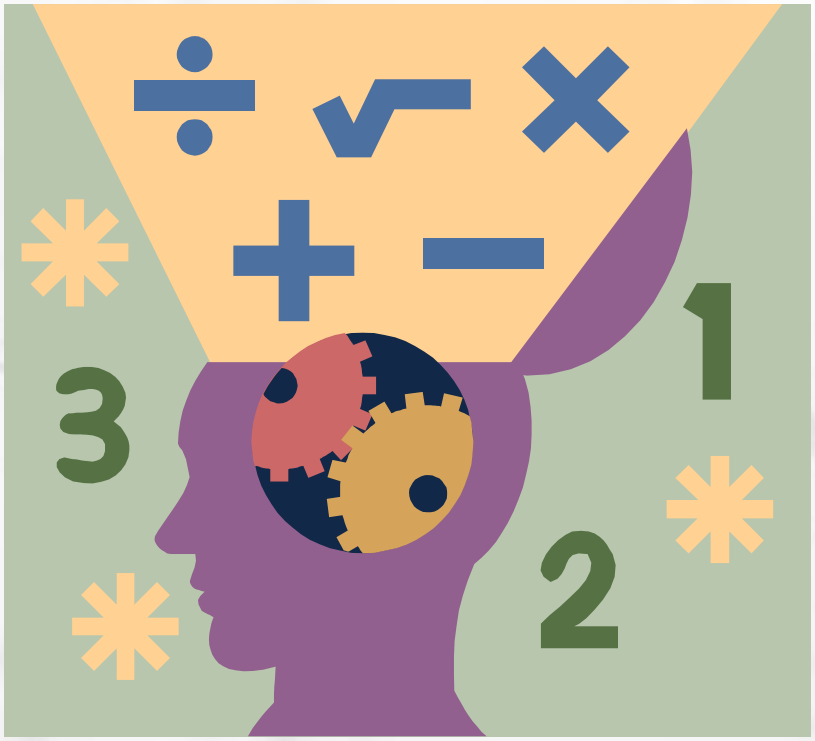
- Le decisioni non strutturate di cambiamento avviano settori innovativi, ricerca, sperimentazione e si fondano sulle capacità di intuizione, immaginazione fantasia del decision maker;

Articolazione delle classi di decisioni



Creatività e logica

Una **gestione**
di **successo**
è un ininterrotto flusso di
processi decisionali frutto
di razionalità
e intuito.



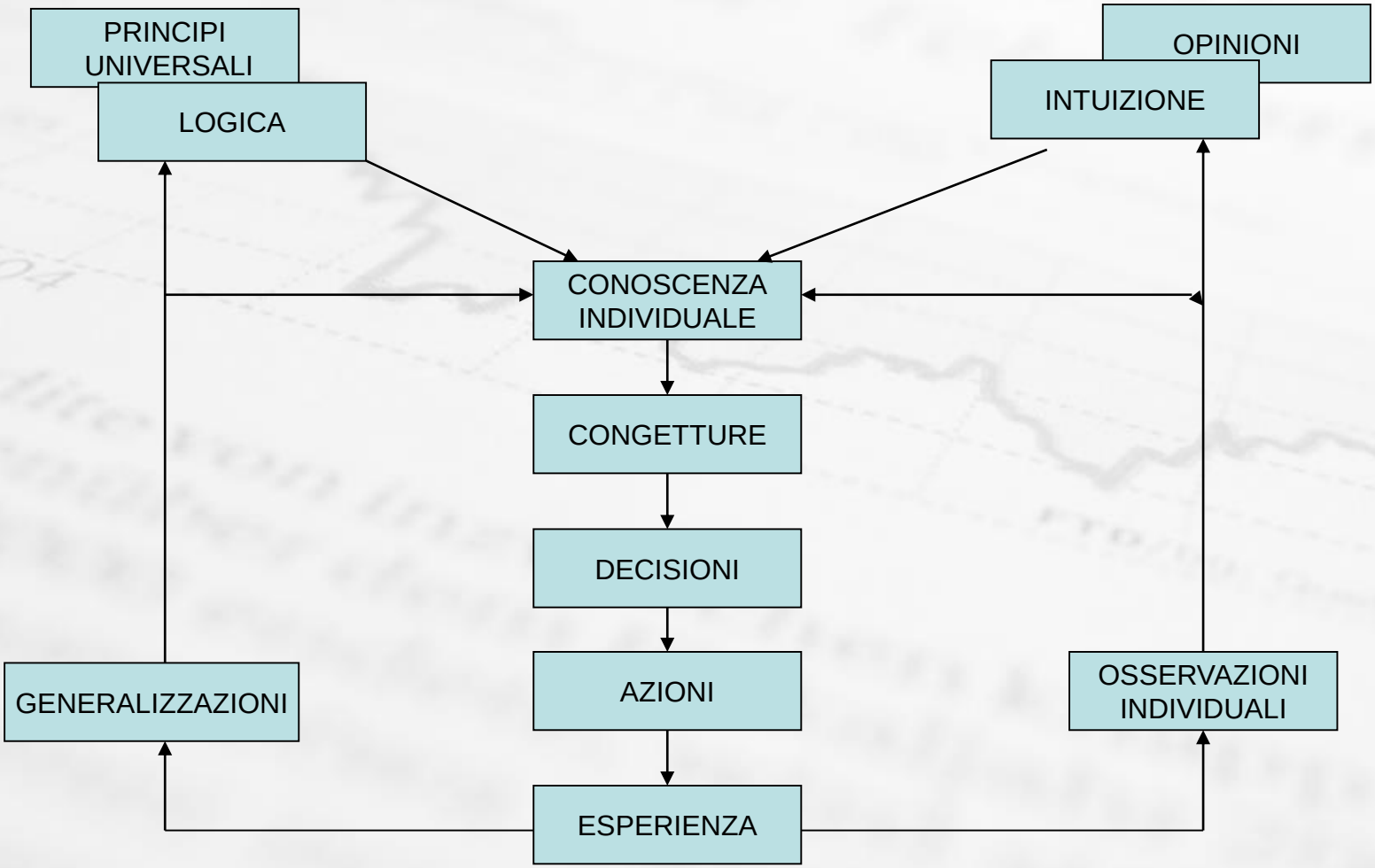
L’attività di pianificazione e controllo come meccanismo di *problem solving*

- Il sistema delle decisioni appare una manifestazione di una prerogativa umana di “ problem solving” cioè dell’attitudine a risolvere in maniera confacente i problemi;

- **Nella Pianificazione e Controllo**

  trova una sua valenza strumentale nella capacità di produrre supporti alle decisioni atte a risolvere i problemi umani contribuendo al superamento dello stato di inquietudine insito nell’incertezza dei fatti aziendali;

Il funzionamento del processo decisionale



Le Informazioni

- Le informazioni,come frutto di “intenzionalità” e “consapevolezza”, vedono rinforzare il loro ruolo istituzionale di strumento di razionalità dei comportamenti umani, rilevandosi non solo un’istituzione in grado di gestire una quantità crescente di decisioni ma, principalmente, per “elevare” la qualità delle decisioni individuali e collettive;

Informazioni e decisioni

- Un principio basilare del rapporto informazione – decisione consiste nell’affermare che una decisione si può considerare razionale quando è preceduta, accompagnata e/o seguita dalla produzione di informazioni rilevanti;

Informazioni rilevanti e irrilevanti

- **Informazioni Rilevanti**

Si intendono le informazioni pertinenti, cioè quelle dense di significato rispetto al tipo di decisione da formulare e in relazione di causa- effetto con tale decisione,

- **Informazioni Irrilevanti**

E' l'informazione banale, inespressiva quindi estranea rispetto alla decisione in gioco.

La selettività delle Informazioni

- La selettività delle informazioni consiste nella riduzione delle informazioni disponibili, con una, perdita consapevole di informazioni non rilevanti ed una conservazione della sola informazione rilevante;

Limiti alla selettività delle Informazioni

- Le ipotesi di non rilevanza formulate prima possono rilevarsi, a posteriori, del tutto errate;
- Le informazioni giudicate non rilevanti in un dato momento possono diventare rilevanti in un momento successivo, per mutate circostanti;
- L'informazione non rilevante è tale solo da un punto di vista razionalistico ma può essere fondamentale sotto altri profili;
- L'informazione non rilevante può avere un valore sociale;
- L'informazione giudicata non rilevante viene degradata con una perdita irreversibile di informazioni;

Il ruolo dell’informazione non rilevante

- L’informazione non rilevante di tipo banale, “chiacchera” può essere molto utile per socializzare, stringere amicizie, creare e rafforzare fiducia, sviluppare rapporti confidenziali;

- L’informazione non rilevante rispetto ad un problema decisionale può essere una fonte di potere e di influenza se messa a disposizione di attori che appaiono come “persone che contano” all’interno dell’organizzazione

Dalla decisione del singolo al costrutto decisionale

- Che cos’è un costrutto decisionale?

E’ il risultato di processi congiunti o convergenti, per quanto mossi da premesse individuali, atti a formulare decisioni;

Le dinamiche di gruppo nel costrutto decisionale

Le dinamiche di gruppo sono:

- La collaborazione;
- Il sistema di valori condivisi;
- Miti, leggende e tradizioni comuni;
- Conflitti
- Assetti di potere

L’Azienda come istituzione di coordinamento

- L’Azienda,rappresenta un’istituzione economica e sociale che non nega i diversi interessi dei soggetti interni e esterni che ne fanno parte ma svolge la funzione di *mediare* tra i differenti punti di vista, contemperando esigenze diverse nella realizzazione dei processi che nel tempo risultano essere equamente vantaggiosi.

I Sistemi di Pianificazione e Controllo e informazione condivisa

- **Informazione condivisa**

E' l'informazione che fluisce attraverso canali comunicazionali comuni, atti a promuovere e far funzionare in modo efficiente i processi decisionali;

Nei Sistemi di Pianificazione e Controllo svolge la funzione di creare e diffondere nell'organizzazione aziendale flussi informativi di comune accesso, per instaurare rapporti collaborativi e prevenire conflitti in caso di una loro manifestazione;

Assimetria Informativa

- Nella teoria dei costi di transazione si è posti la centralità della questione dell' assimetria informativa, come divario competitivo tra gli operatori economici,

- La qualità dei processi individuali e collettivi dipende dalle condizioni di assimetria informativa e dalla posizione di vantaggio o di svantaggio informativo del *decision maker;*

L’opportunismo nei processi decisionali

- L’opportunismo è un comportamento del soggetto decisore guidato da un’intenzionale propensione a sfruttare le posizioni di vantaggio nei rapporti con gli altri;

- In Economia l’opportunismo è stato introdotto da Knight e rappresenta uno dei fattori che impediscono l’efficiente ricorso al mercato e mostrano la convenienza a sostituirlo con alternative di governo aziendale, in grado di evitare o ridurre i costi di transazione;

La ricerca delle informazioni contro il rischio di opportunismo

- L’informazione non è semplicemente un dato rispetto al problema decisionale ma rappresenta un problema da risolvere in quanto ci permetterà di ridurre le condizioni di assimetria informativa e i relativi rischi di comportamenti opportunistici;

- L’accesso alla risorsa “informazione” ha un costo di transazione da valutare secondo logiche di convenienza in relazione all’entità del problema decisionale cui essa è destinata;

LEZIONE 2

L’Equilibrio aziendale

- L’Equilibrio aziendale è l’attitudine dell’azienda al mantenimento delle condizioni di esistenza e di sviluppo dove concorre non solo il soggetto economico ma anche tutto il personale;

- **INTENZIONALE**: in quanto è essenziale il contributo dell’impegno umano in termini di idee vincenti, competenze,valutazioni ecc.

- **COLLETTIVO**: attraverso la cooperazione, la collaborazione e il coordinamento si concorre ad un armonioso concorso di impegni umani;

Il Coordinamento del Mercato

- Il Mercato è un'istituzione economica irrinunciabile per il funzionamento dell'Economia Capitalistica e si avvale di dispositivi "*inintenzionali*" cioè :

1. Liberi scambi occasionali: come forme di coordinamento,

2. Prezzi: fonti informative prescindendo dagli interessi personali;

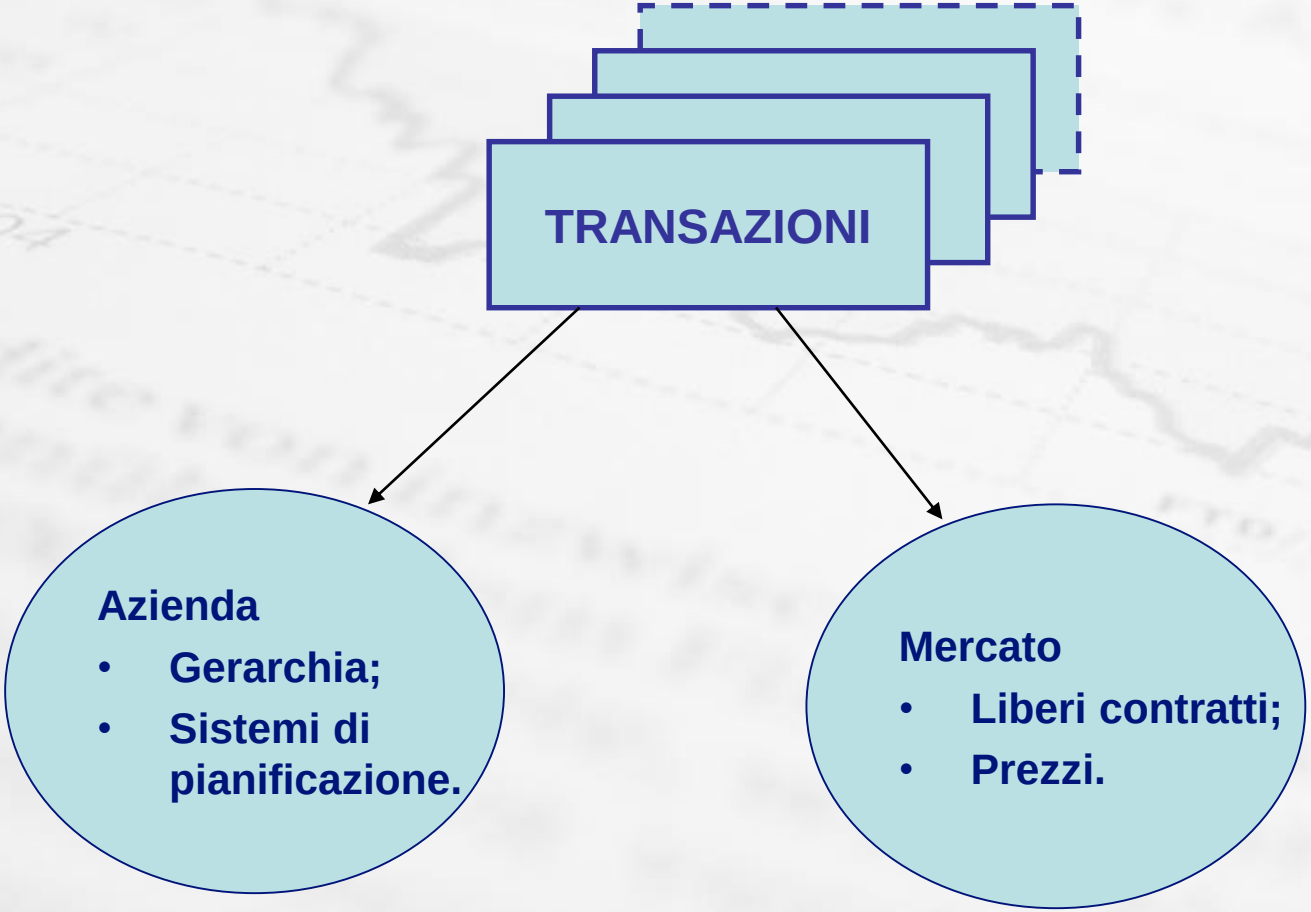
Il Coordinamento dell'Azienda

- L'Azienda, come istituzione economica alternativa al mercato,utilizza "*meccanismi intenzionali di coordinamento*"orientati verso i fini del soggetto economico che sono :

1. *La Gerarchia*: è il simbolo dell'organizzazione aziendale,comprende tutte quelle relazioni che permettono una divisione del lavoro assicurando un coordinamento delle diverse attività (Principio di Autorità);

2. *La Pianificazione*: comprende tutte le procedure e le informazioni consapevolmente diffuse all'interno dell'azienda, allo scopo di guidare i comportamenti sia dei soggetti operanti in essa che per il controllo intenzionale del mercato, attraverso forme di collaborazione interaziendale(es. franchising , utilizzo di licenza);

I meccanismi di coordinamento dell'azienda e del mercato



Principali funzioni della Pianificazione

Le funzioni della Pianificazione sono:

- La Comunicazione,
- L’esplicitazone dei contenuti,
- L’esame della complessità (analisi dei particolari),
- La conservazione delle informazioni,
- Il supporto allo sviluppo dei processi decisionali,
- La responsabilizzazione formale sulle decisioni autonome

L’Impresa Manageriale

L’Impresa manageriale è il luogo tipico in cui si sviluppa la pianificazione aziendale, in quanto accoglie al suo interno competenze specialistiche (manager) i quali in virtù di percorsi formativi e lavorativi assumono responsabilità parziali su aree problematiche dell’impresa;

Ogni Manager ha l’autorità di comando e responsabilità di coordinamento nei confronti del personale assegnato, ripetendo in scala ridotta le funzioni dell’azienda attraverso i meccanismi di gerarchia e pianificazione ;

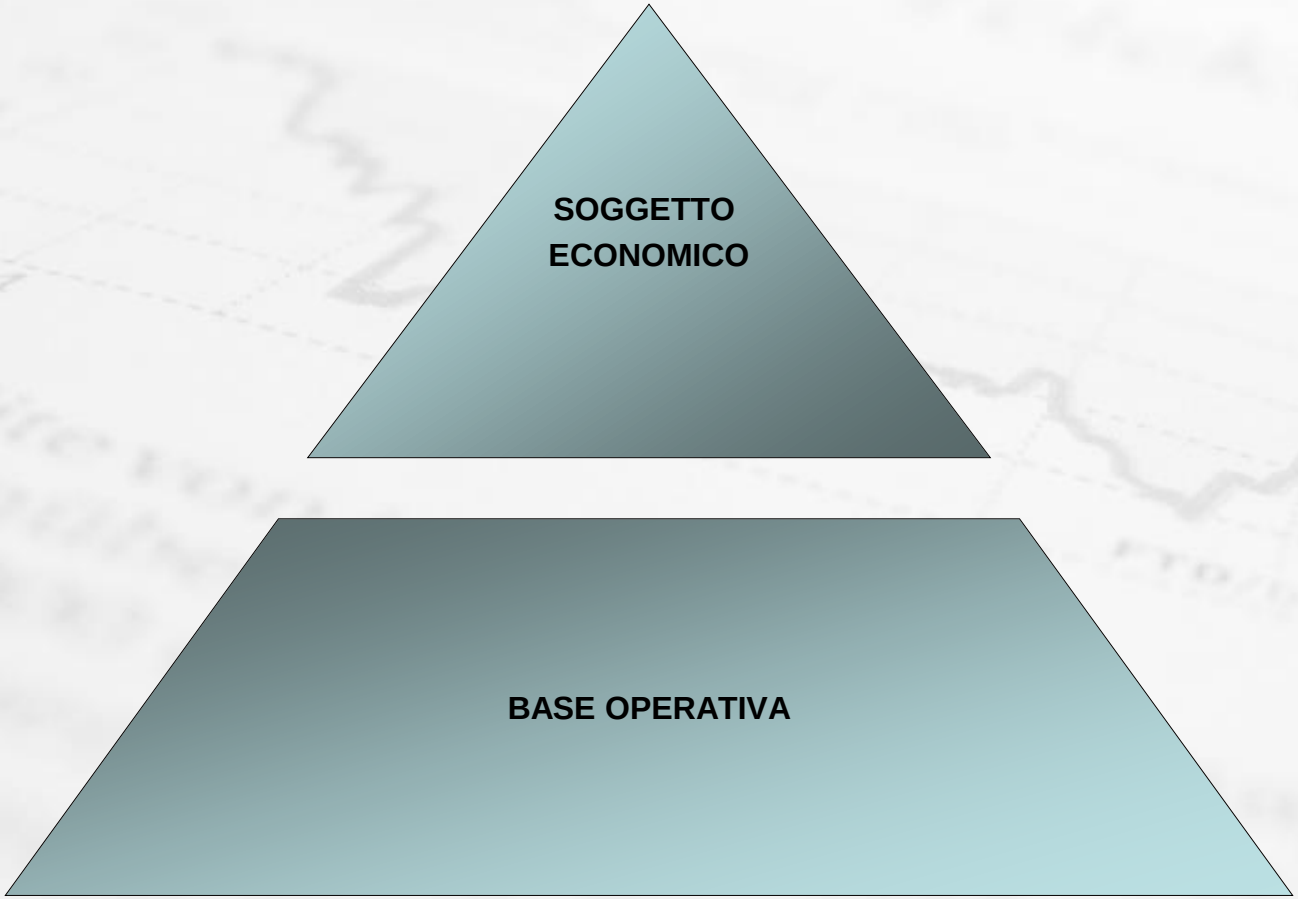
La gerarchia dell’impresa manageriale

L’Azienda Imprenditoriale

L’Azienda Imprenditoriale è caratterizzata dalla brevità dello sviluppo verticale della gerarchia, con solo due livelli:

- **Soggetto economico**: di solito è la proprietà direttamente coinvolta nella gestione,
- **Base Operativa**: con l’assenza dei livelli intermedi del management

Azienda imprenditoriale



La Pianificazione

In senso estensivo, la Pianificazione è il complesso di procedure, documenti, canali e supporti informativi, archivi, flussi di informazione (consuntive e preventive) su cui si deve basare la gestione aziendale.

I costi della Pianificazione

- L’adeguatezza dei supporti di pianificazione deve essere ricollegato alle logiche di convenienza economica tipiche dell’attività aziendale;

I costi di transazione inducono a far crescere l’azienda attraverso leve informative e organizzative, ma allo stesso modo generano costi “*informativi*” e “*organizzativi*” non direttamente connessi con i costi di produzione e distribuzione tipici della gestione aziendale;

I costi “informativi” e i costi “organizzativi”

I costi “informativi” sono:

- Volume e natura delle informazioni,
- Personale e strutture impegnati nei processi informativi,
- Costi impliciti,
- Accumulo di informazioni presso un decision maker

I costi “organizzativi” sono:

- Numero di livelli gerarchici,
- Burocratizzazione e rigidità decisionale,
- Meccanismi di incentivazione,
- Apparato di norme e regole,

Vantaggi della crescita di dimensionale dell’impresa

- Condizione di vantaggio della sostituzione del mercato con l’azienda

$$CI + CO < CT$$

- Condizione di vantaggio della sostituzione dell’azienda col mercato

$$CI + CO > CT$$

Le condizioni sovradescritte indicano la tendenza ad internalizzare (la prima) esternalizzare (la seconda) attività economiche;

I sistemi di pianificazione e controllo aziendale

- L’attività di pianificazione e controllo non può essere uguale per tutte le aziende e per tutti i ruoli aziendali,né può essere schematizzata in un ideale “soluzione migliore” (the one best way)

Il modello manageriale rispecchia l’aspetto migliore sia per estensione dei livelli organizzativi sia per le problematiche decisionali,ma non trascurabili l’aspetto delle analisi come la tecnologia, il mercato ecc.

Le Ipotesi del modello di Anthony

A Scheme of Analysis si basa sulle seguenti ipotesi di lavoro:

- Il contesto dell'impresa manageriale,
- Struttura organizzativa complessa e articolata in linea verticale,
- Forte principio di Autorità,
- Stabilità dell'ambiente esterno e chiarezza sugli obiettivi,
- Rigidità decisionale: strategie piuttosto che tattiche,
- Elevata razionalità di comportamento degli attori decisionali;

Il modello di Anthony

VERTICE

deleghe

MANAGEMENT

supervisore

PERSONALE OPERATIVO

Ambito della pianificazione strategica

- Governo e politica aziendale
- Formulazione delle strategie
- Coordinamento generale

Ambito del controllo direzionale

- Applicazione delle competenze professionale
- Formulazione e implementazione delle strategie
- Coordinamento operativo

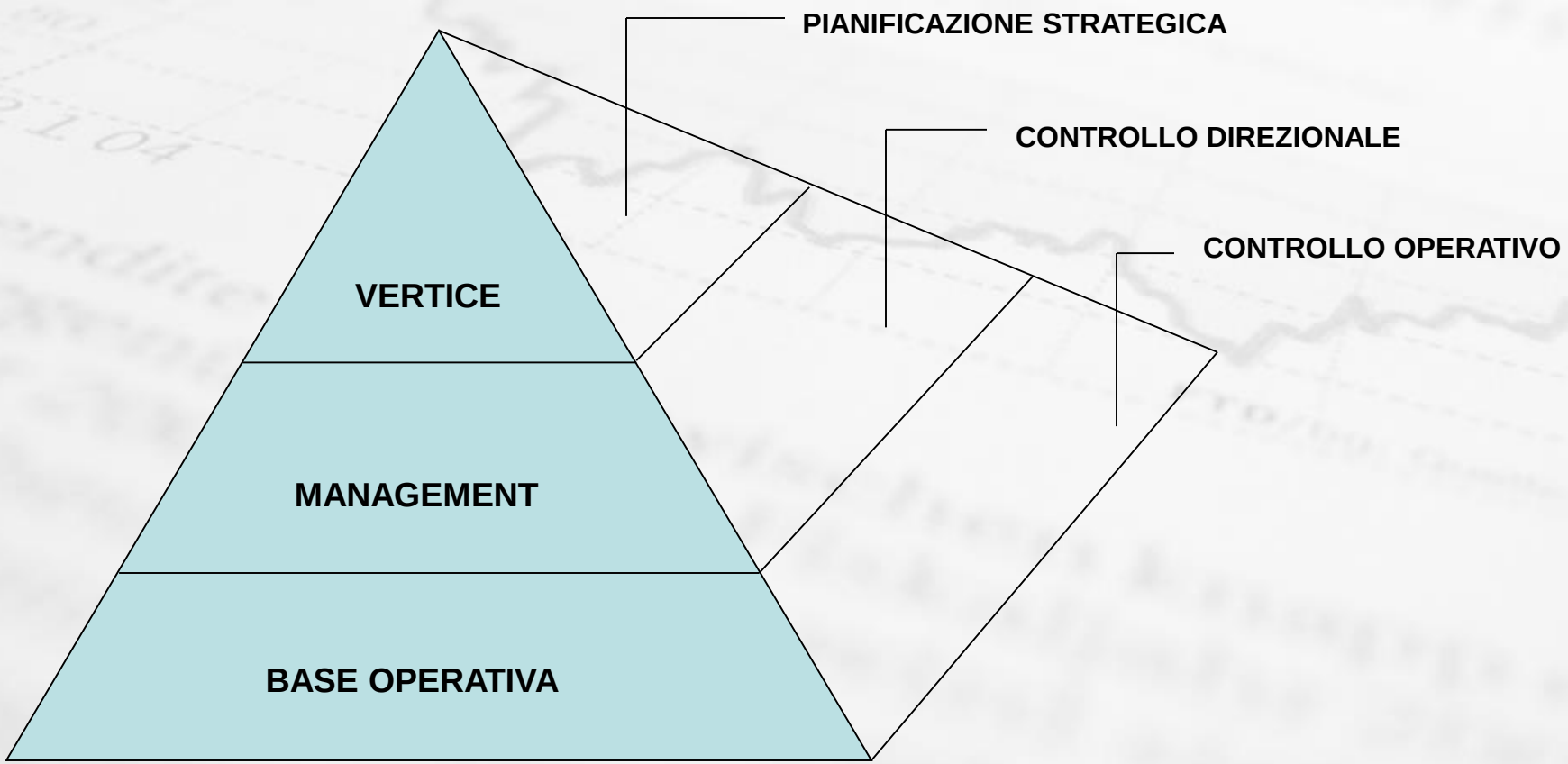
Ambito del controllo operativo

- Applicazione delle specifiche tecniche
- Apprendimento delle routine esecutive
- Verifiche di conformità dei comportamenti

Le classi e i sistemi di pianificazione e controllo secondo Simon

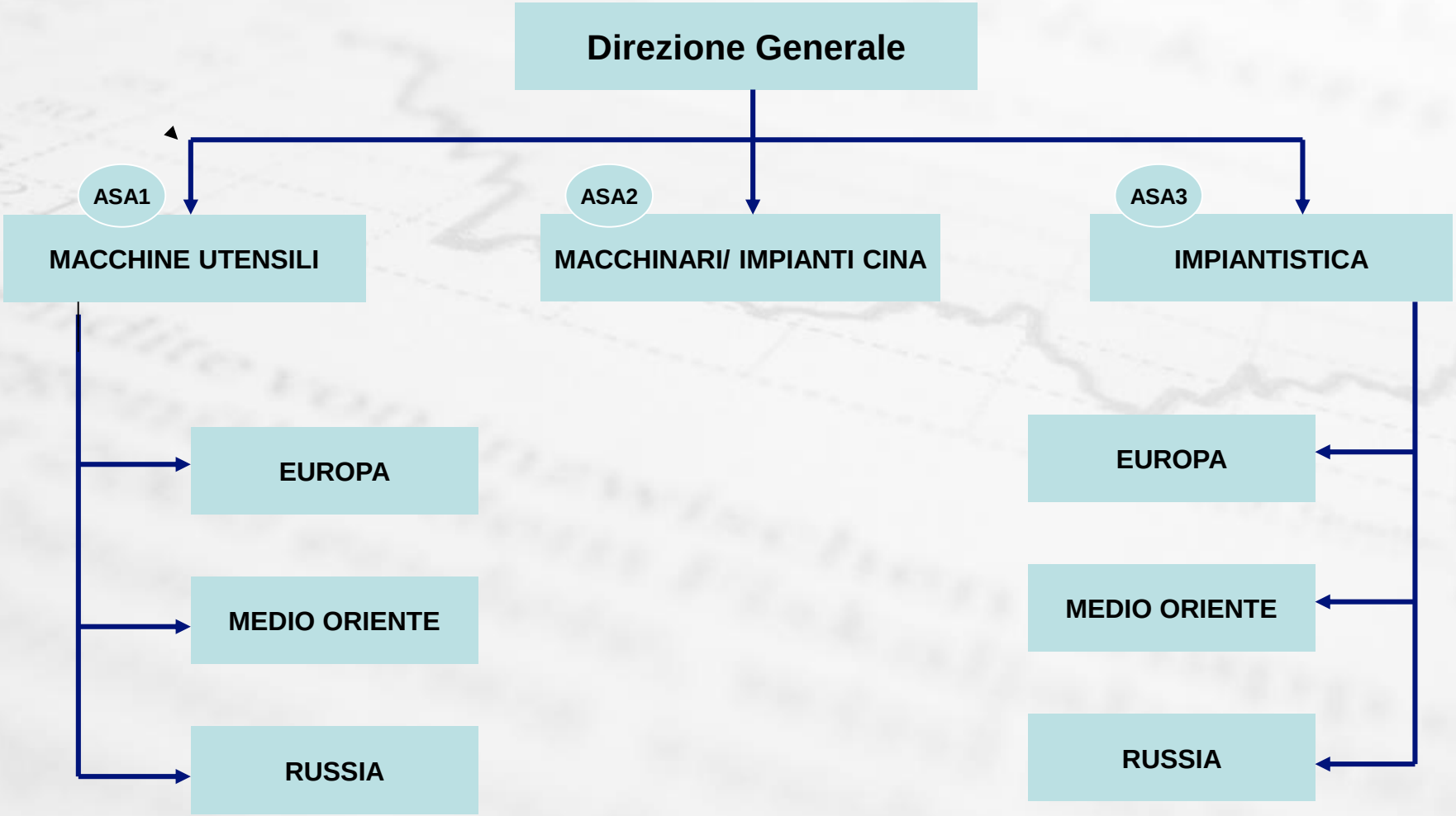
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	→	**DECISIONI NON STRUTTURATE DI CAMBIAMENTO**
CONTROLLO DIREZIONALE	→	**DECISIONI NON STRUTTURATE NELLA CONTINUITA'**
CONTROLLO OPERATIVO	→	**AZIONI ESECUTIVE**

Sistemi di pianificazione e controllo e livelli organizzativi



LEZIONE 3

Struttura organizzativa di una impresa "multi-ASA"



Le logiche della Qualità Totale

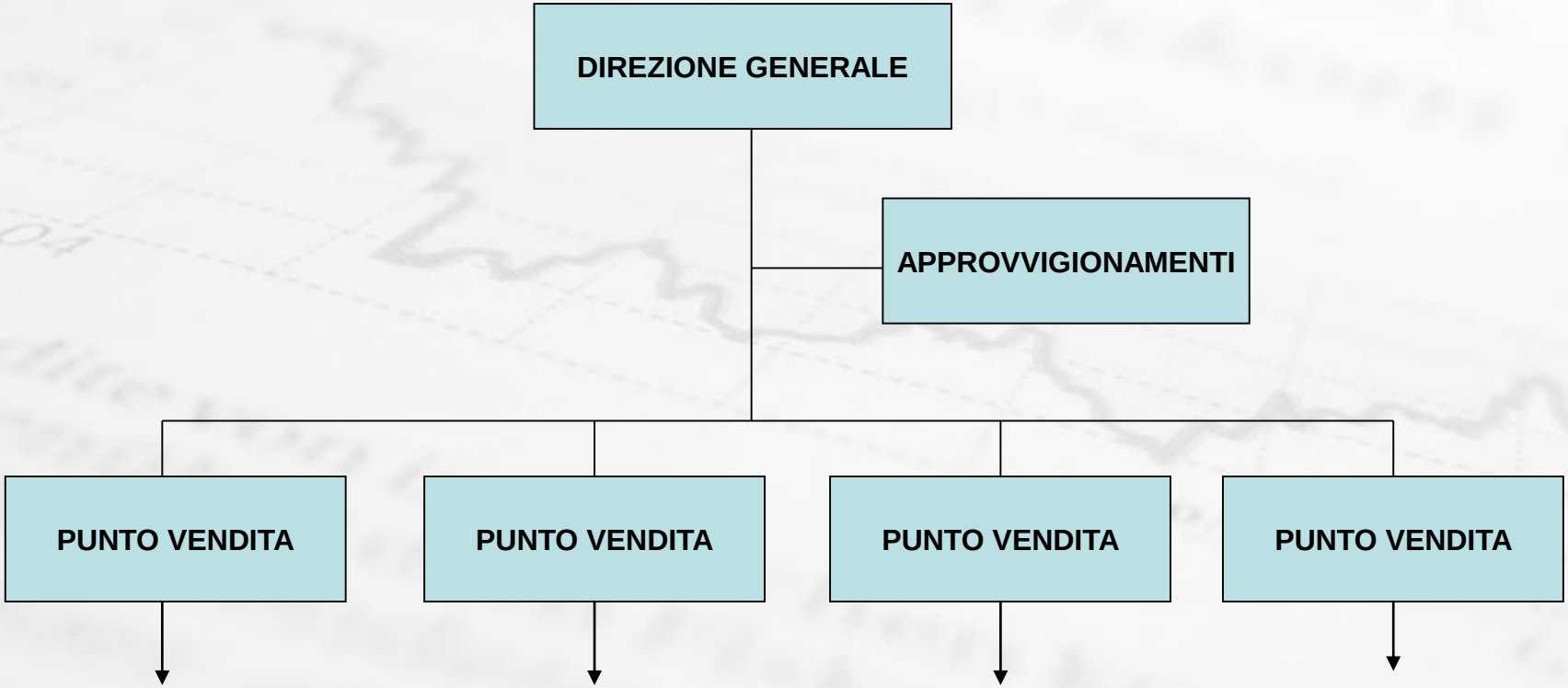
La strategia della qualità deriva dall’accettazione della “Cultura della Qualità Totale” con logiche produttive, organizzative e strategiche ormai irrinunciabili per poter competere nei mercati globali.

Strategia come ricerca di vantaggi competitivi

Si tratta di profondi adattamenti
dell’azienda per farle acquisire
o per consolidare condizioni durevoli
di dominanza, sostenibili a lungo tempo
e superiori rispetto ai concorrenti.

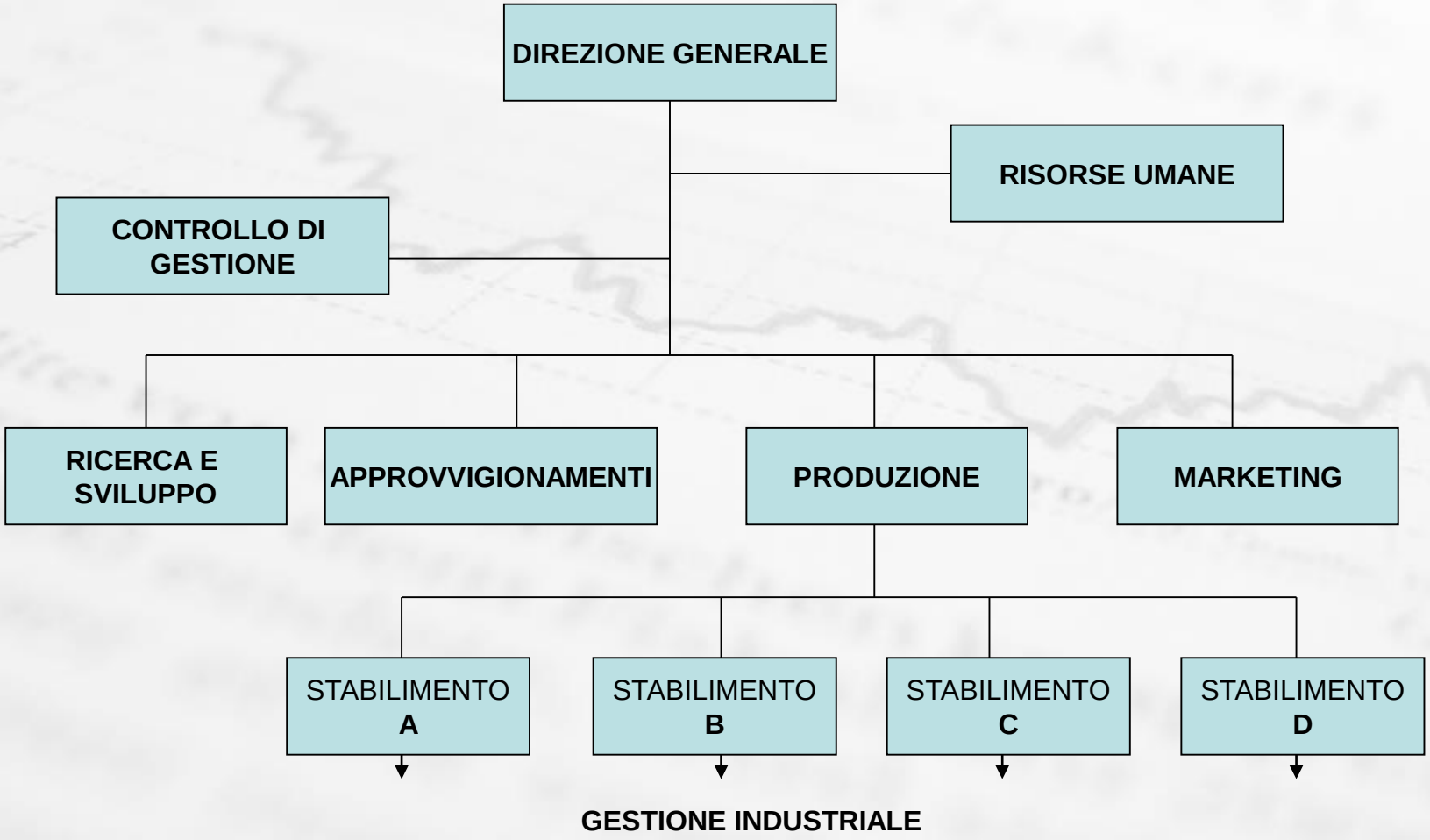
La catena del valore di Porter

Struttura organizzativa a succursali

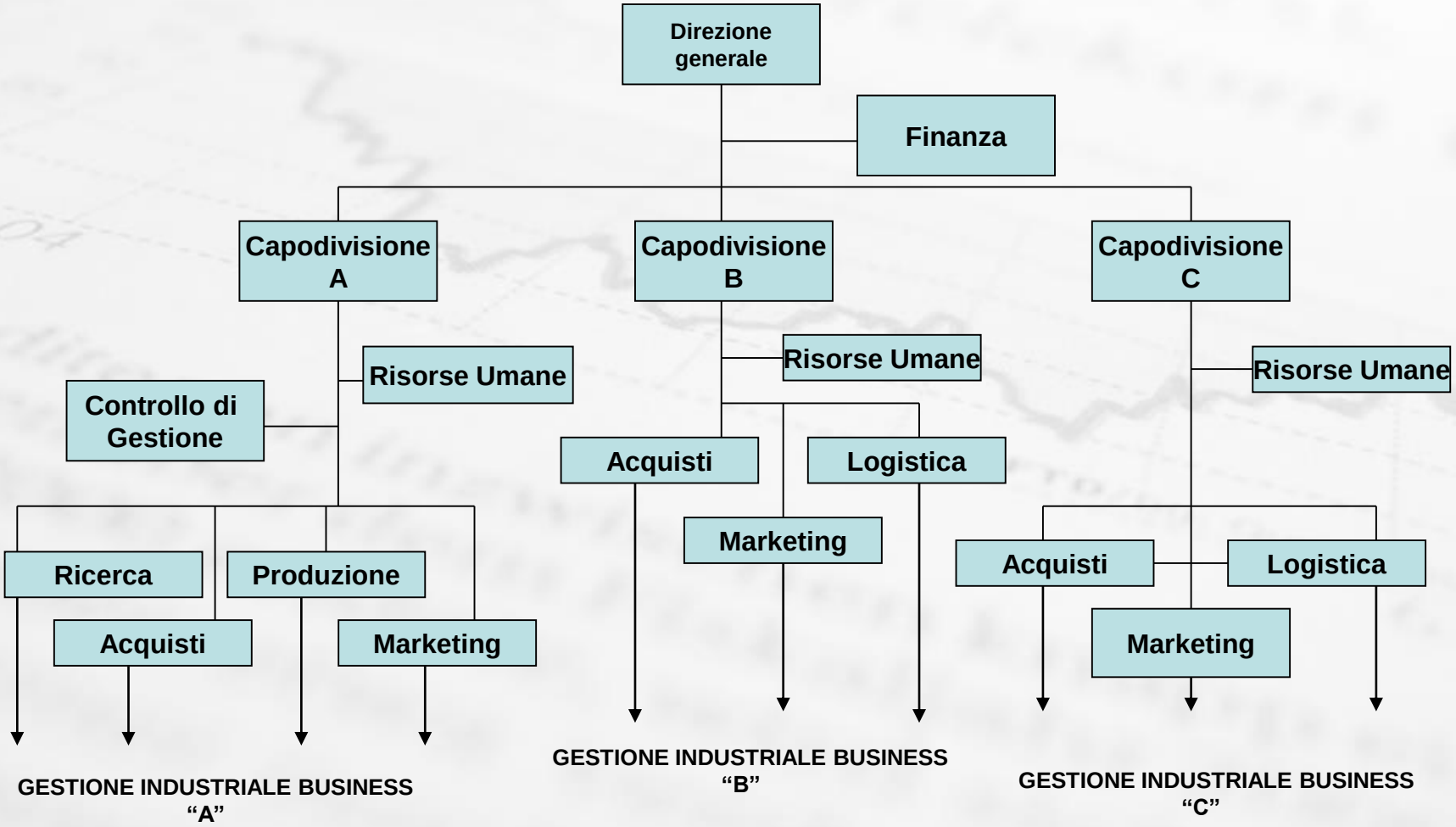


Gestione Commerciale

Struttura gerarchica funzionale



Struttura multidivisionale



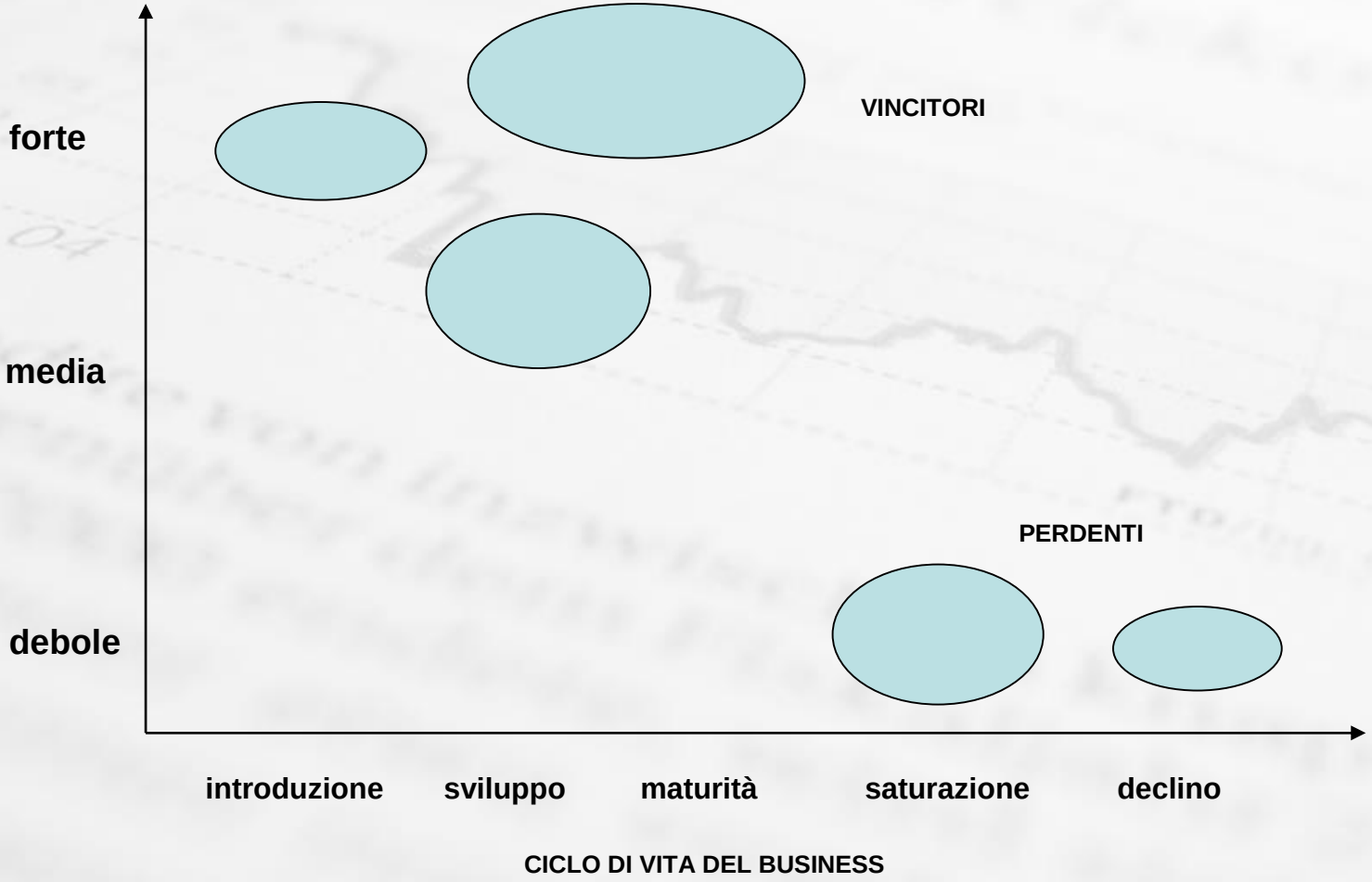
Pianificazione strategica sequenziale

Lo schema di Lorange

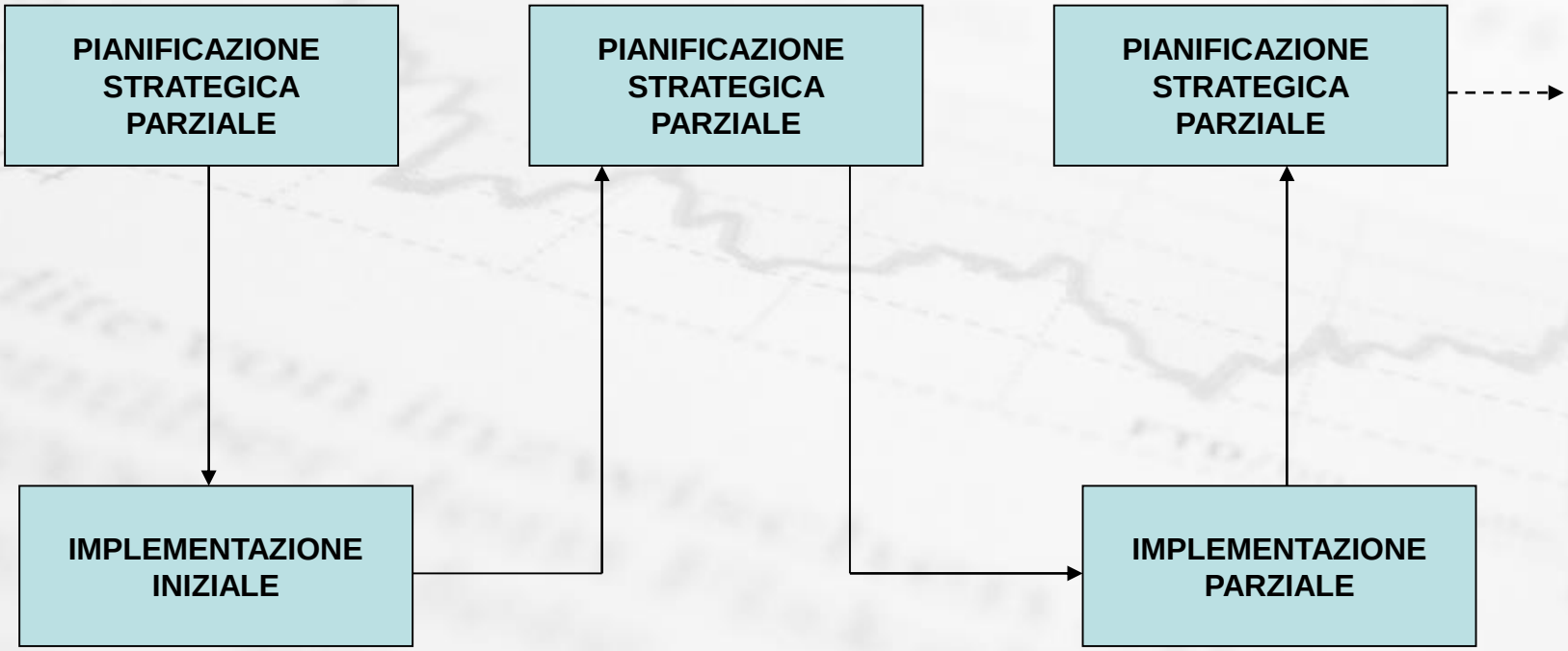
L'implementazione delle strategie

LIVELLI	FASI		
	Fissazione degli obiettivi	Sviluppo della Pianificazione strategica	Budgeting
LIVELLO AZIENDALE	1 3	5	7
LIVELLO DI AREE DI AFFARI	2	4	6

L'analisi di portafoglio



Pianificazione parallela



Il Benchmarking

- Il **Benchmarking** è una tecnica di misurazione dei prodotti/servizi/processi basata sul continuo confronto con i migliori concorrenti, cioè con le loro performance, o con le imprese riconosciute tali nei vari settori di mercato.

Sotto un profilo operativo, con questa tecnica si vuole misurare come le imprese leader riescono ad ottenere prestazioni eccellenti nelle loro attività, quindi permette di inquadrare i risultati da esse ottenuti nelle situazioni che li hanno generati.

Tipologie di Benchmarking

- ***Benchmarking interno***: è utile nel confronto tra reparti o divisioni di un'impresa, in quanto consente di individuare dove un prodotto/servizio è fornito nel modo migliore, tenendo conto dei vari processi produttivi;

Questo confronto interno ha il vantaggio di dare informazioni precise e dettagliate, poiché i soggetti coinvolti nell'operazione forniranno un'ampia collaborazione dovuta alla facilità di reperire dati anche di tipo riservato

Tipologie di Benchmarking

- ***Benchmarking competitivo***: consente di svolgere confronti con le imprese appartenenti allo stesso settore,sicuramente è una forma più avanzata rispetto alla precedente.

Sotto un profilo operativo le difficoltà sono numerose si basti pensare alla difficoltà di instaurare un dialogo costruttivo con i rispettivi concorrenti, di solito restii, a fornire informazioni sul modo di gestire la propria impresa.

Tipologie di Benchmarking

- ***Benchmarking generico***: nasce da una constatazione alquanto elementare ovvero che i processi sono sempre gli stessi, e quindi creano anche uguali problemi, in qualsiasi settore vengano realizzati (esempio: la fatturazione).

Sotto l'aspetto operativo si misurano le performance ottenute da un'impresa nella gestione dei suoi fattori critici di successo e si confrontano con le migliori prestazioni (*best practices*), indipendentemente dal settore nel quale esse sono state riscontrate.

Obiettivi di Benchmarking

Il Benchmarking, quale forma di confronto più perfezionata, fornisce i più significativi risultati, ma richiede:

- Creatività nell'adattare alle proprie necessità le prassi da altri seguite;
- Tempi non brevi di attuazione;
- Dispendio di risorse finanziarie;
- Una costante partecipazione con gli analisti di processo

L'Obiettivo finale che si vuole raggiungere non è tanto "SUPERARE" i concorrenti, quanto operare nel modo migliore in funzione della clientela.

Fasi di Benchmarking (1)

1. PIANIFICAZIONE

Identificare l'oggetto di Benchmarking

Identificare le imprese da confrontare

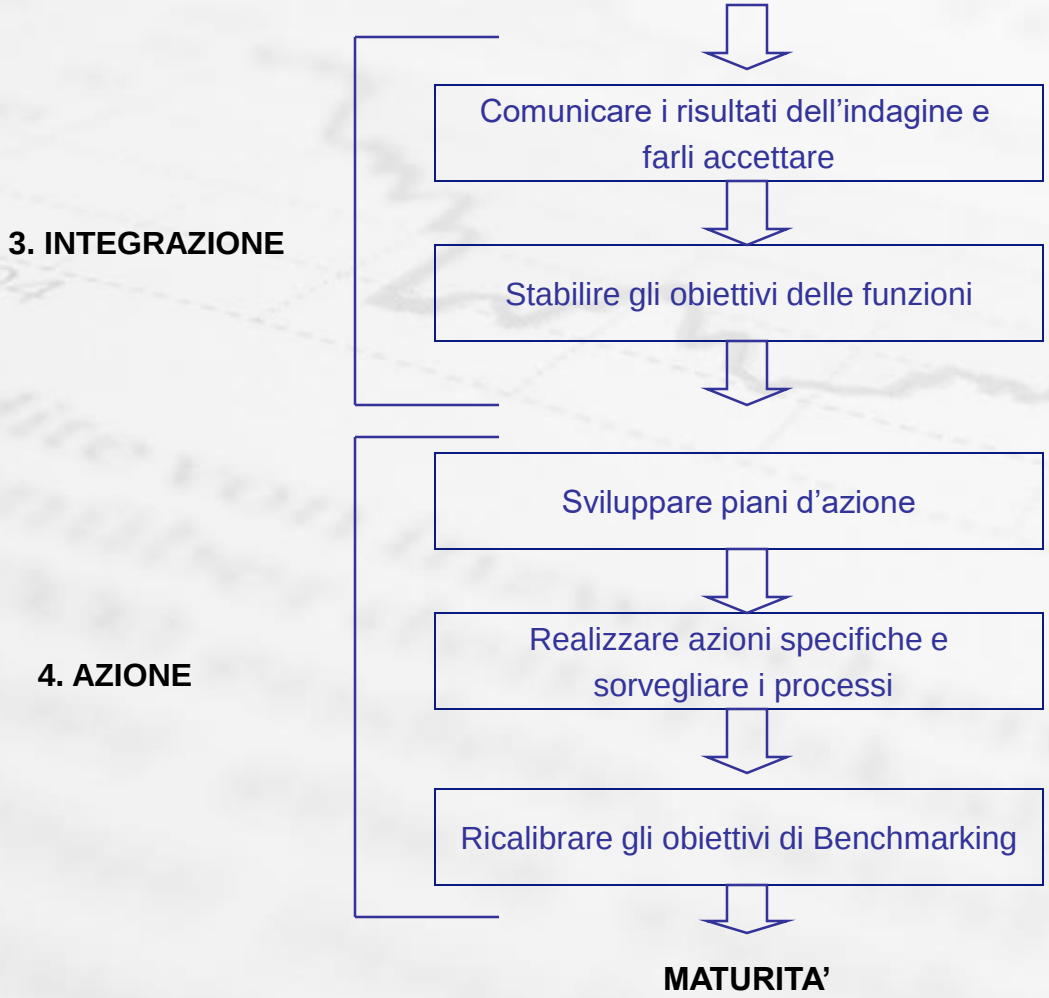
Determinare il metodo di raccolta dati e procedere alla raccolta

2. ANALISI

Determinare l'attuale divario della prestazione

Prevedere i futuri livelli di prestazione

Fasi di Benchmarking (2)



Finalità del Benchmarking

In concreto sarà possibile:

- Tenere sotto costante osservazione i cambiamenti che provengono dall’ambiente esterno;
- Arricchire le indagine sulla concorrenza che costituiscono un aspetto basilare della pianificazione strategica;
- Identificare le aree di importanza fondamentale nelle quali è necessario intervenire per raggiungere e conservare la posizione di successo;
- Fissare gli obiettivi e le strategie vincenti che realisticamente,dal confronto con le imprese migliori, si ritengono percorribili.

La Strategia della Qualità

- Secondo Feigenbaum definiamo la Qualità Totale:

"*Quell'insieme di caratteristiche di ricerca di mercato, di progettazione e di fabbricazione del prodotto e del servizio attraverso cui il prodotto e il servizio, nell'uso, soddisfano il cliente.*"

La strategia della qualità si è sviluppata in un arco di tempo pluridecennale ,in quanto è partita dalle analisi statistiche e dalle procedure sui controlli di qualità praticate negli USA, fino ad arrivare Alle logiche produttive giapponesi della cultura della "qualità totale" con il ruolo pionieristico a livello di prassi svolto dalla Toyota.

Le logiche della Qualità totale

Le logiche produttive,organizzative e strategiche della qualità totale sono applicate uniformemente dalle grandi aziende e dalle imprese minori per competere,nel miglior modo, sui mercati internazionali.

Tali logiche possono essere ricondotte:

- All'orientamento al cliente;
- Ricerca della qualità totale lungo tutto il processo produttivo per eliminare l'insorgere di difetti in tutte le fasi della produzione e per fornire modalità congeniali alle esigenze della clientela (*just in time*);
- Inversione della logica decisionale mediante il processo di *Kanban* (letteralmente "cartellino")

segue

Le logiche della Qualità totale

- Impiego di tecnologie flessibili, con impianti e sistemi di produzione a controllo computerizzato;
- Riduzione e possibile eliminazione delle giacenze di magazzino;
- Valorizzazione della cooperazione e del “gioco di squadra”;
- Approcci per processi;
- Creazione di comportamenti collaborativi attraverso “relazioni cliente/fornitore”;
- Qualità sia processo sia di prodotto non soltanto all’interno dell’azienda ma soprattutto nella percezione del cliente;
- Perseguimento di un obiettivo strategico tendenzialmente a livell aziendale suggellato dal concetto di “*kaizen”* o miglioramento continuo

Il processo iterativo di miglioramento continuo “kaizen”

Il miglioramento continuo, chiamato in giapponese “*Kaizen”* è il risultato del lavoro incessante di tutto il personale (dai singoli, ai gruppi inquadrati nei reparti, ai circoli della qualità), sotto la spinta del Management, grazie alla quale ogni momento vengono compiuti piccoli passi,progressi quasi impercettibili che nell’insieme e nel lungo termine portano al miglioramento di tutta l’azienda fino a produrre prodotti innovativi prima della concorrenza anticipando persino i desideri egli stessi clienti.

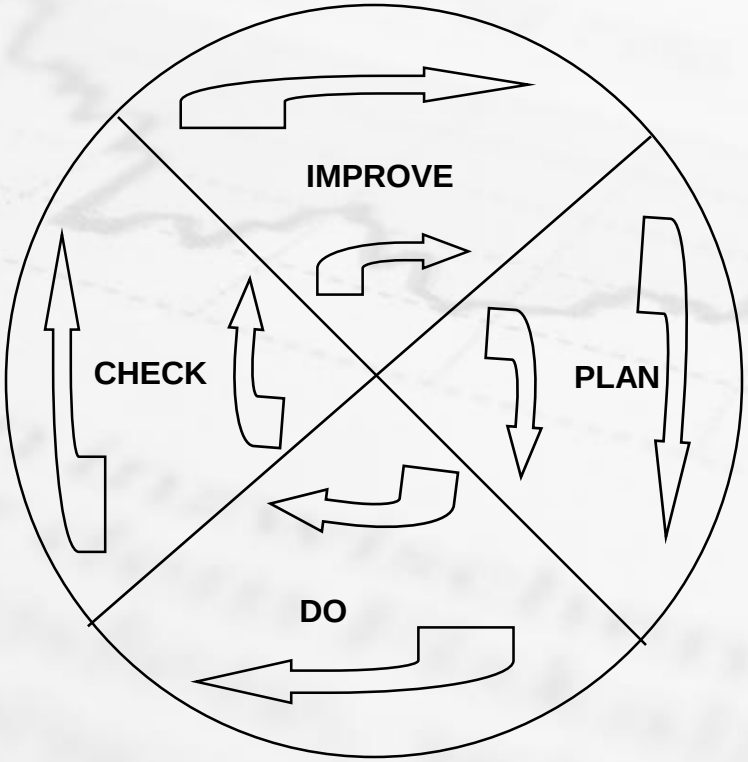
Differenze tra “kaizen” e “kayzio”

- Definiamo “*Kayzio*” il miglioramento provocato dalle innovazioni tecnologiche ,frutto della ricerca e sviluppo svolte nei centri ove operano tecnici e scienziati. *Il kayzio* richiede investimenti e porta spesso ai nuovi prodotti attraverso drastici investimenti.

- La differenza sostanziale fra la logica kaizen e quella kayzio sta nel coinvolgimento delle persone: tutte sono coinvolte nel kaizen,mentre solo un’elite nel kayrio.

- Diverse sono anche le modalità attuative nel kayzio si distrugge il vecchio e si costruisce il nuovo con gli investimenti, nel kaizen si mantiene ciò che si ha migliorandolo;

La Ruota di Deming (metodo PCDA)



La Flessibilita` e il modello *just in time*

- Questo modello si propone l`obiettivo di realizzare una produzione che risulti di “quantita` giusta” nel momento opportuno,tale da consentire di ridurre considerevolmente gli accantonamenti in magazzino.

- La logica *just in time* nasce dall`esigenza di fronteggiare con soluzioni nuove e diverse le fluttuazioni della domanda.

- Il modello si realizza con un criterio razionale, vale a dire:

  “il modo di produrre si deve adattare al modo di vendere”

La Flessibilita` e il modello *just in time* *(segue)*

Tale modello viene per la prima volta applicato dalla Toyota negli anni `80,proprio allo scopo di abbassare il livello delle scorte.

Queste erano particolarmente consistenti e comportavano costi assai elevati, sia per la necessita` di affitare o acquistare i relativi magazzini sia per la costosa gestione degli stessi