

Esame professionale superiore 2017	Economista aziendale PMI con diploma federale
---	--

Tematica C

Innovazione e crescita

Soluzioni

Durata dell'esame: 60 minuti

N° di candidata/candidato: _____

Cognome e nome: _____

Punteggio massimo possibile: 40

Punteggio conseguito: _____

Firma correttrice/correttore 1: _____

Firma correttrice/correttore 2: _____

Note:

- Mezzi ausiliari consentiti: come da convocazione all'esame
- Apporre sull'esame cognome e nome
- Rispettare il tempo di elaborazione
- Leggere i compiti con attenzione prima di iniziare a risolverli
- Prima della consegna: controllare completezza, sequenza e indicazione corretta del cognome e nome

Buon lavoro!

Studio di un caso: Ani-Food (produttore di alimenti per animali)

I prodotti Ani-Food sono frutto di parecchi anni di esperienza e sviluppo. Nella lunga storia dell'azienda sono stati sviluppati articoli che migliorano i risultati degli allevatori e che rispondono alle esigenze in continuo mutamento dei consumatori.

I suoi prodotti contengono sostanze che promuovono in modo naturale la resistenza e la crescita degli animali.

Ani-Food GmbH approfitta dei vantaggi tipici di un'azienda tradizionale a conduzione familiare: iter decisionali rapidi, bassi costi generali, impegno, autonomia e indipendenza.

L'azienda vista dalla direzione

Siamo un'azienda professionale che si identifica con la cultura e i valori dei clienti fornendo così i prodotti migliori in questa nicchia di mercato.

Dati salienti

- 49 collaboratori di cui...
 - Acquisti, produzione e logistica: 35
 - Amministrazione, ricezione e contabilità: 5
 - Vendita: 5
 - Direzione tecnica, gestione della qualità e gestione della sicurezza sul lavoro: 2
 - Direzione aziendale: 2
- Mercati: svizzero e internazionale
- Prodotti:
 - Alimenti per gli animali dello zoo
 - Alimenti per animali domestici
 - Mangime per pesci
- Reparti (con caporeparto):
 - Acquisti, produzione e logistica
 - Tecnica, gestione della qualità e gestione della sicurezza sul lavoro
 - Vendita
 - Amministrazione e contabilità
 - Direzione aziendale

Recentemente, visto l'aumento continuo del tasso di fluttuazione dei collaboratori e della percentuale di errori, Ani-Food ha incaricato un'azienda di consulenza di analizzare il reparto Produzione e le unità organizzative collegate. I possibili risultati dell'analisi dovrebbero portare a una conseguente riorganizzazione e a un miglioramento dell'efficacia/efficienza nonché evidenziare una possibile insoddisfazione dei collaboratori. L'attuale direzione aziendale si è a lungo disinteressata delle problematiche interne all'azienda concentrandosi esclusivamente sul marketing, la distribuzione e lo sviluppo del mercato. I consulenti hanno identificato i seguenti punti problematici principali:

- Il sistema di gestione (gestione dei processi) copre solo il settore Produzione e si limita al tema della qualità.
- Non è presente un management con chiari principi e norme
- La direzione non segue i principi MbO (Management by Objectives, conduzione per obiettivi).
- I picchi di produzione generano una grande insoddisfazione tra il personale a causa della scarsa pianificazione.
- Le idee dei collaboratori circa possibili miglioramenti non vengono prese in considerazione né tanto meno realizzate.
- Sussiste un gap culturale tra la produzione e le restanti parti dell'organizzazione. La comunicazione è insufficiente e non sistematica. La direzione aziendale è poco o per nulla accettata dai collaboratori.

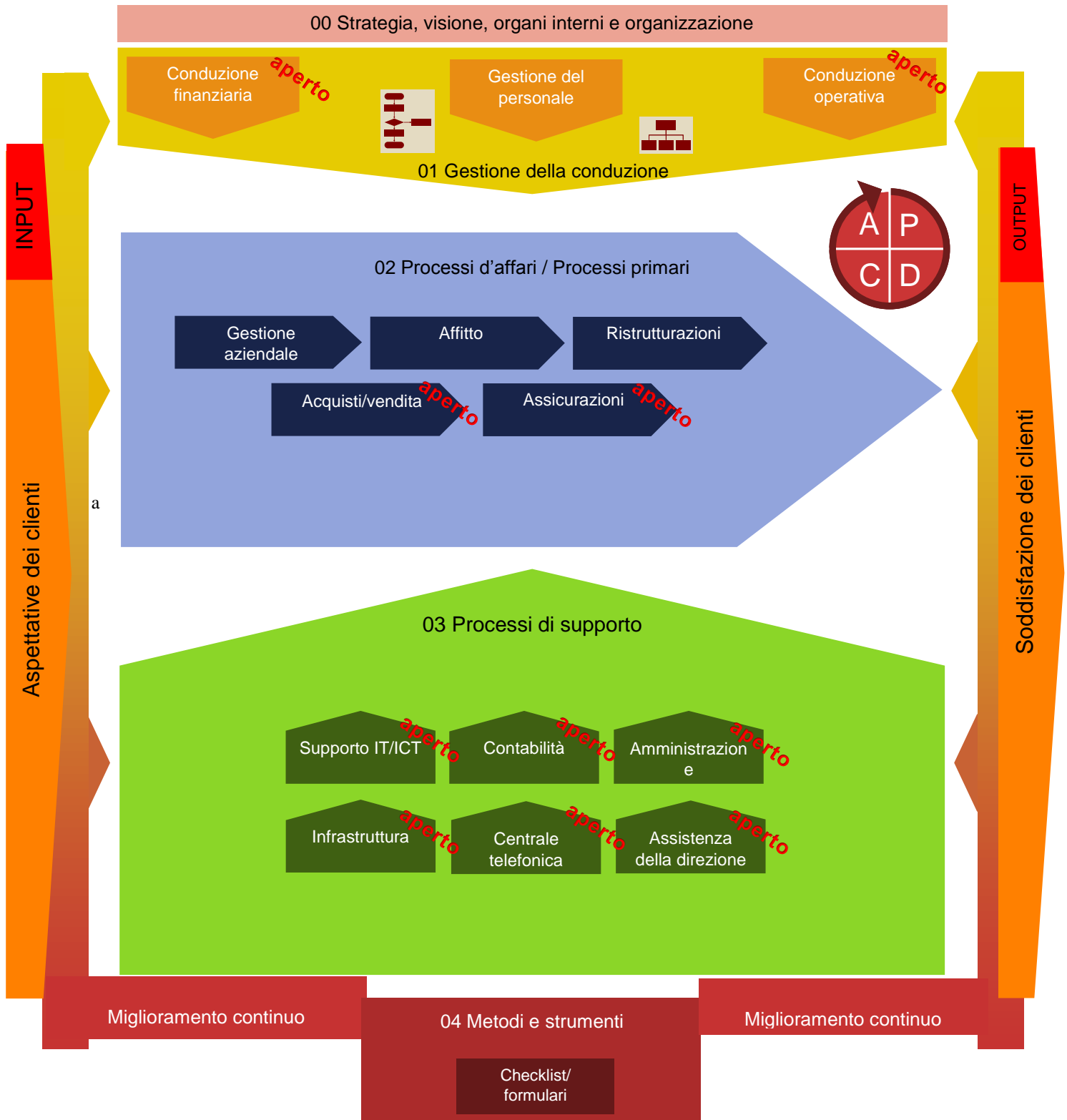
Domanda 1

8 punti

Sulla base dei risultati dell'analisi di Ani-Food GmbH, viene assunto come nuovo sviluppatore organizzativo. Il signor Meier, titolare dell'azienda, lo incarica di stilare una mappa dei processi. Sulla base delle informazioni a pagina 2 è necessario includere almeno i seguenti elementi:

- Processi
- Gruppi di processi

Architettura, dipendenza della famiglia di processi e indice dei contenuti



Può essere anche più semplice.

Domanda 2**4 punti**

Per poter valutare se le procedure sono elaborate in modo ottimale dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza, formuli delle proposte al fine di definire indicatori qualitativi e quantitativi per i seguenti processi.

Due indicatori (uno quantitativo e uno qualitativo) per il processo chiave della produzione:
Quantitativo: tempo di esecuzione, quantità di esecuzione ecc. Qualitativo: errore di produzione, precisione della miscelazione ecc.
Due indicatori (uno quantitativo e uno qualitativo) per il processo chiave degli acquisti:
Quantitativo: volume d'acquisto, quantità per prodotto ecc. Qualitativo: qualità in base al controllo all'ingresso, risparmi ecc.

Domanda 3**4 punti**

Anche la conduzione per obiettivi è un problema in Ani-Food Sagl. Le viene chiesto di verificare e migliorare il nuovo sistema-obiettivo per quanto riguarda il rispetto della metodologia SMART.

Descrizione nel sistema-obiettivo	Proposta di miglioramento in base alla metodologia SMART
La produzione deve incorrere meno errori.	La linea di produzione XY deve arrivare a XY per quanto riguarda XY nel periodo XY con la responsabilità di XY.
La durata di stoccaggio deve diminuire.	
La soddisfazione del personale deve essere migliorata.	
Il reparto Acquisti deve ridurre i costi.	

Domanda 4**8 punti**

Signor Meier (CEO) ha preso visione della mappa dei processi che lei ha elaborato e dell'organigramma esistente. Egli riconosce che non esiste alcun legame organizzativo tra la struttura organizzativa e l'organizzazione procedurale, né tra diversi temi trasversali (gestione della qualità, sicurezza sul lavoro, gestione ambientale ecc.). Faccia una proposta per affrontare questo problema.

Organigramma secondo l'approccio della struttura a matrice. Responsabilità dei processi nelle caselle delle matrici o nell'elenco. È eventualmente possibile indicare ulteriori responsabilità nelle caselle.

Domanda 5**6 punti**

Come emerge dalla relazione dell'azienda di consulenza, Ani-Food è alle prese con ordini a breve termine che generano apprensione organizzativa e picchi di produzione. Questi ultimi possono essere elaborati dal personale solo durante i giorni festivi e nei fine settimana. Faccia delle proposte di miglioramento innovative per gli ambiti indicati di seguito.

Proposta nel settore delle tecnologie dell'informazione	Effetto atteso
Introduzione o miglioramento del sistema di stoccaggio in magazzino Introduzione di un CRM o Forecasting System Ecc.	Miglior sostegno sistemico del processo di pianificazione e produzione Aumento dell'efficacia e dell'efficienza
Proposta nel settore dello stoccaggio	Effetto atteso
Aumento delle giacenze in magazzino Verifica dei punti di riordino Ecc.	Livellamento della produzione Aumento dell'efficacia e dell'efficienza
Proposta nel settore della vendita	Effetto atteso
Sconti in caso di ordini anticipati Tempo d'ordine minimo Ecc.	Livellamento della produzione Aumento dell'efficacia e dell'efficienza

Domanda 6**6 punti**

Dopo aver esaurito i miglioramenti organizzativi e sistemici, formuli al signor Meier una proposta nel settore del personale per colmare la lacuna tra la direzione aziendale e i reparti rivolti verso l'interno. Schematizzi la sua proposta per una nuova figura dirigenziale nella seguente tabella:

Denominazione del posto/livello gerarchico	Compiti, responsabilità e competenze	Effetto atteso
Dirigente d'esercizio	Dirige i reparti Produzione, Tecnica, Logistica ecc.	Assicura i flussi di comunicazione top-down come anche bottom-up Ottimizzazione continua Coordinamento Ecc.

Domanda 7**4 punti**

- Sono possibili soluzioni multiple oppure nessuna soluzione.
- Un punto per ogni risposta corretta. Per ogni risposta errata viene sottratto un punto.
- Il punteggio non può essere negativo.

a) Quale tema non appartiene sicuramente al settore Gestione dell'innovazione?

- Gestione delle idee (falso)
- Sviluppo dei prodotti (falso)
- Conto dei flussi di capitale (vero)
- Portafoglio di prodotti (falso)
- Digitalizzazione e riconfigurazione di modelli commerciali (falso)
- Pricing (falso)

b) Quale opzione o misura strategica ritiene possibile per una PMI in un mercato saturo, dotata di risorse di personale limitate e alle prese con problemi di liquidità a medio termine?

- Internazionalizzazione (falso)
- Strategia di nicchia (vero)
- Strategia di leadership (primato di qualità e di prezzo) (falso)

c) Quali sono le fasi alla base di ogni cambiamento?

- Unfreeze (scongelare) → move (muovere) → refreeze (ricongelare) (vero)
- Realizzazione di progetto → analisi → conclusione (falso)
- Reperimento di capitali → utilizzo di capitali → immobilizzazione di capitali (falso)
- Non esistono fasi alla base dei cambiamenti (falso)

d) Cosa significa un'innovazione in senso economico (economico-aziendale)?

- Un'invenzione (falso)
- Un nuovo prodotto che genera fatturato (vero)
- Un'idea (falso)
- Un modello commerciale nuovo ed economicamente di successo (vero)
- Una novità che cambia le attuali regole del gioco di un mercato portando all'azienda uno straordinario successo (vero)