



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA

Organizzazione e Gestione per lo startup aziendale

Prof Eleonora Veglianti



***I criteri di progettazione: dalle attività di
base alle unità organizzative***

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (1)

Aspetti introduttivi

La rilevazione delle attività di base

Esempio: l'impresa ALFA produce macchinari per la lavorazione della carta e opera su commessa

Sono state individuate le seguenti attività di base:

- 1) contatto clienti
- 2) trattativa
- 3) progettazione preliminare
- 4) progettazione esecutiva
- 5) produzione
- 6) acquisti
- 7) montaggio
- 8) collaudo
- 9) spedizione
- 10) assistenza tecnica

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (2)

Aspetti introduttivi (*segue*)

Necessità di individuare criteri di aggregazione delle attività di base secondo logiche razionali e che privilegino la ricerca della maggiore efficienza possibile

Il problema si pone anche in caso di necessità di revisione dell'assetto organizzativo esistente, per l'emergere di alcuni **sintomi** che rivelano significative disfunzioni (*check up* organizzativo)

Nel caso di un'impresa simile ad ALFA, i sintomi possono essere individuati in:

- ritardi nella consegna del prodotto e conseguenti penali
- incremento dei costi e abbassamento del livello di redditività
- abbassamento del livello di qualità del prodotto
- scarico di responsabilità tra le funzioni/unità organizzative

Identificati i sintomi è necessario individuare le cause delle disfunzioni (**diagnosi**) per poi procedere alla definizione delle cure (**prognosi**): verifica della qualità della progettazione organizzativa e soluzioni alle disfunzioni individuate

Il modello da adottare è denominato “zero-base review”

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (3)

Il modello “zero-base review”

Logiche/obiettivi di fondo:

- minimizzazione dei costi di coordinamento e di controllo (costi di transazione interni)
- massimizzazione delle economie di scala (sfruttare al meglio le risorse disponibili)
- massimizzazione delle economie di specializzazione/esperienza

Step di analisi:

0. mappatura ed elencazione delle attività di base
1. analisi delle interdipendenze e individuazione delle forme di coordinamento
2. analisi delle affinità tecniche
3. analisi delle affinità di orientamento
4. definizione dei *cluster* di attività
5. controllo delle dimensioni dei nuovi organi

Ai vari *step* di analisi (escluso il punto 0) sono associati alcuni *principi di progettazione* (Thompson, J.D., *Organizations in action*, 1967)

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “zero-base review” (segue)

Step 1): Analisi delle interdipendenze e individuazione delle forme di coordinamento

Tipologie di interdipendenza tra attività e relative forme di coordinamento:

<i>Interdipendenza</i>	<i>Attività</i>		<i>Forma di coordinamento</i>
Generica	A	B	Standardizzazione
Sequenziale	A → B		Pianificazione/ programmazione
Reciproca	A ↔ B		Mutuo aggiustamento

1° principio di progettazione:

a parità di altre condizioni, attività legate tra loro da interdipendenza elevata (reciproca) sono candidate ad essere assegnate alla stessa unità organizzativa (minimizzazione dei costi di coordinamento)

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “zero-base review” (segue)

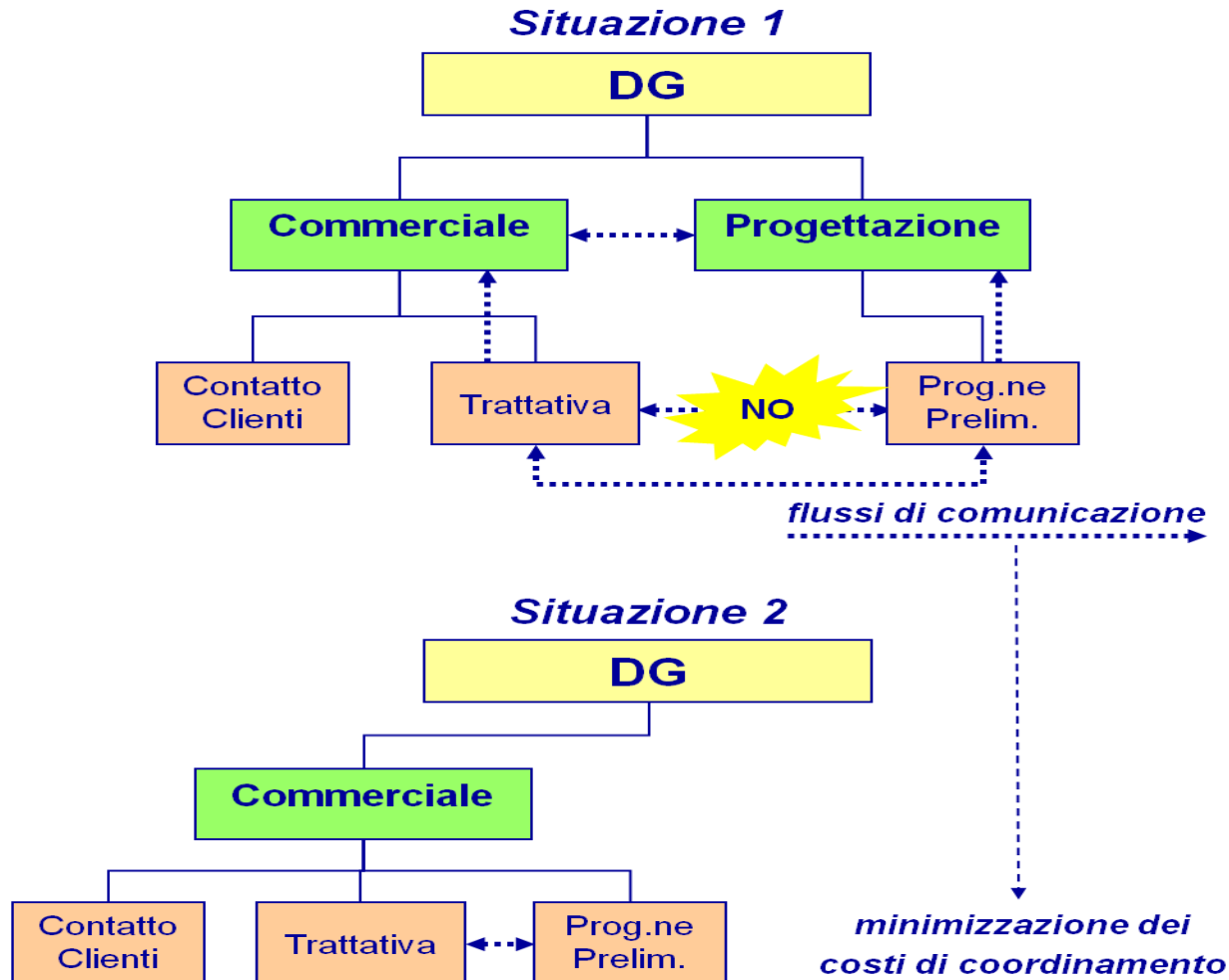
Step 1) (segue): La Matrice delle Interdipendenze

ATTIVITÀ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Contatto Clienti		R	S	R	G	G	G	G	G	G
2. Trattativa			R	G	G	G	G	G	G	G
3. Program. Prelim.				S/R	G	G	G	G	G	G
4. Program. Esecutiva					S	G	G	G	G	G
5. Produz.						S	S	G	G	S
6. Acquisti							G	G	G	G
7. Montaggio								S	G	G
8. Collaudo									S	G
9. Spediz.										G
10. Assist. Tecnica										

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello "zero-base review" (segue)

Step 1) (segue): Il caso della progettazione preliminare

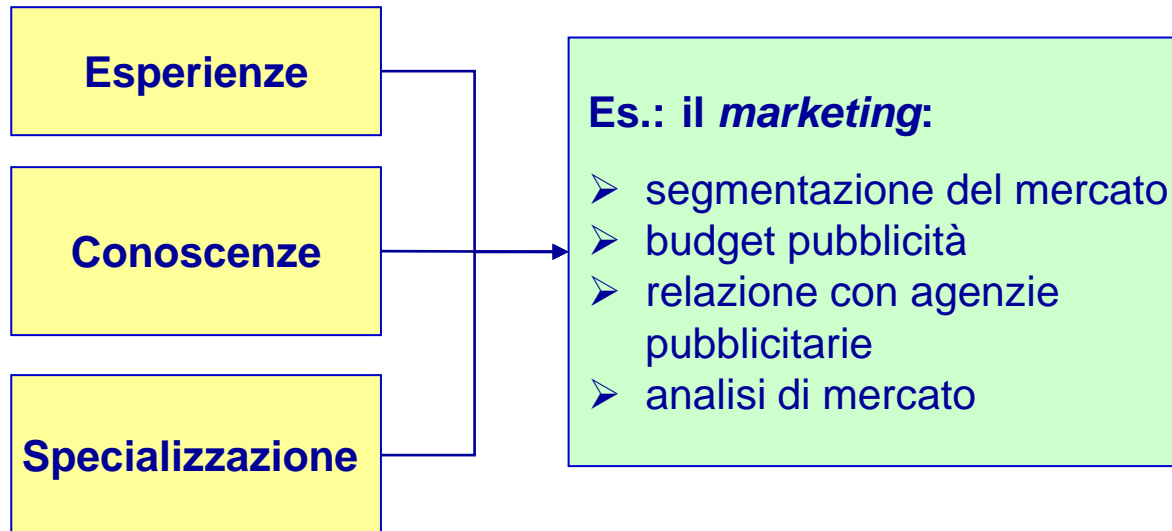


DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “zero-base review” (segue)

Step 2): Analisi delle affinità tecniche

Si riferisce alla comunanza/condivisione di know-how, strumenti concettuali, modelli di analisi, ecc.



2° criterio di progettazione:

a parità di altre condizioni, attività legate tra loro da elevate affinità tecniche sono candidate ad essere assegnate alla stessa unità organizzativa (massimizzazione economie di esperienza e di specializzazione)

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello "zero-base review" (segue)

Step 2): Analisi delle affinità tecniche (segue)

ATTIVITÀ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Contatto Clienti		RT	S	R	G	G	G	G	G	G
2. Trattativa			RT	G	G	G	G	G	G	G
3. Program. Prelim.				S/RT	G	G	G	G	G	G
4. Program. Esecutiva					ST	G	G	G	G	G
5. Produz.						S	ST	GT	G	ST
6. Acquisti							G	G	G	G
7. Montaggio								S	G	GT
8. Collaudo									S	GT
9. Spedizione										G
10. Assist. Tecnica										

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “zero-base review” (segue)

Step 3): Analisi delle affinità di orientamento

Tipologie di orientamento:

B/L periodo	Es.: ricerca vs. marketing
Regole/risultato	Es.: controllo qualità vs. marketing
Compito/persone	Es.: produzione vs. public rel.
Efficienza/ innovazione	Es.: produzione vs. ricerca

3° criterio di progettazione:

*a parità di altre condizioni, attività legate tra loro da elevate
affinità di orientamento sono candidate ad essere assegnate alla
stessa unità organizzativa
(massimizzazione economie di specializzazione)*

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “zero-base review” (segue)

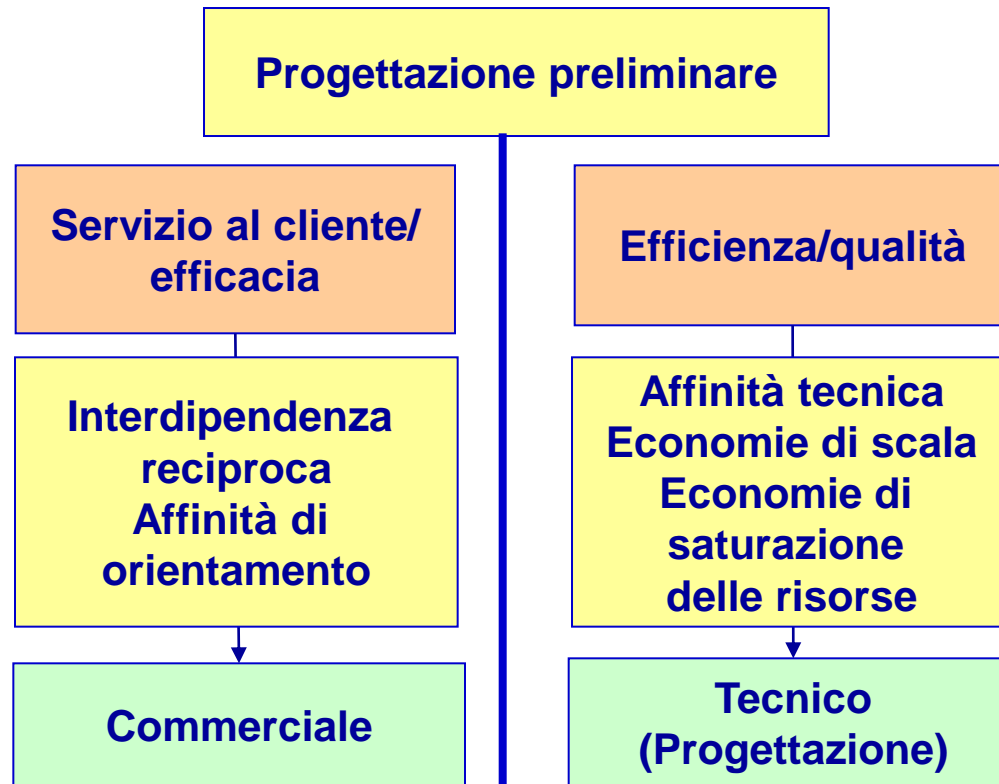
Step 3): Analisi delle affinità di orientamento (segue)

ATTIVITÀ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Contatto Clienti		RTO	SO	R	G	G	G	G	GO	GO
2. Trattativa			RTO	G	G	G	G	G	GO	GO
3. Program. Prelim.				S/RTO	G	G	G	G	GO	GO
4. Program. Esecutiva					ST	G	GO	GO	G	G
5. Produz.						S	STO	GTO	G	STO
6. Acquisti							G	G	G	G
7. Montaggio								SO	G	GT
8. Collaudo									S	GT
9. Spediz.										G
10. Assist. Tecnica										

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “zero-base review” (segue)

Step 4): Definizione dei *cluster* di attività



4° criterio di progettazione:

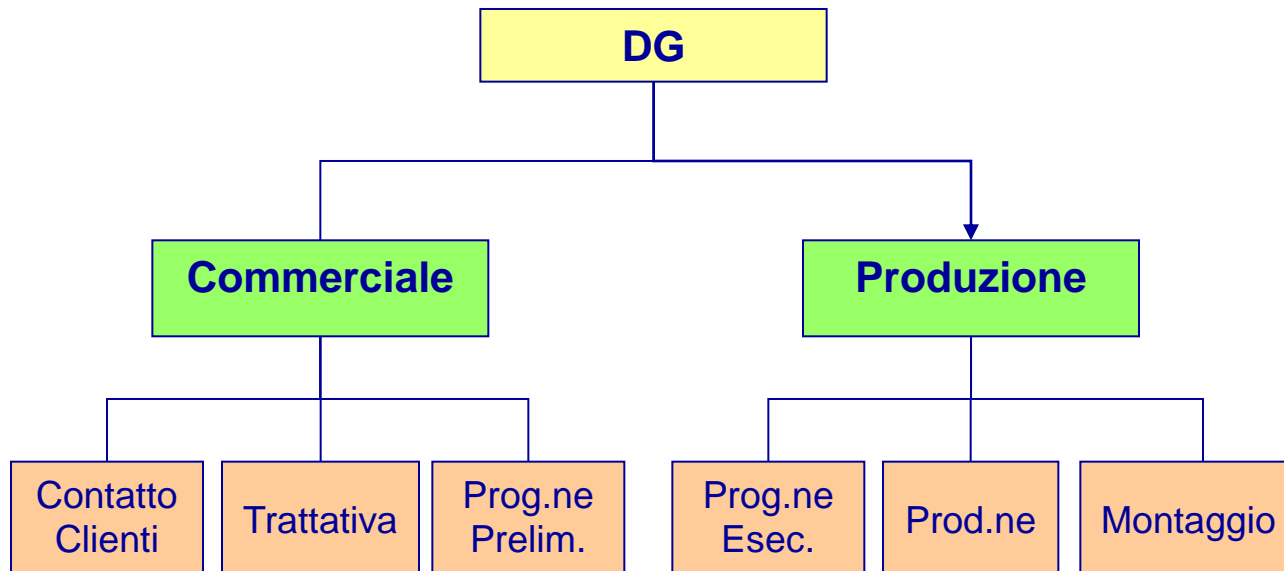
nell'analisi del trade-off è opportuno considerare la necessità/possibilità di saturazione delle risorse e il bilanciamento dei carichi di lavoro (massimizzazione economie di saturazione delle risorse)

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “zero-base review” (segue)

Step 4): Definizione dei *cluster* di attività (segue)

Una possibile soluzione



***La scelta è determinata dalle preferenze dell'analista/
direzione e non dal modello adottato***

DALLE ATTIVITA' DI BASE ALLE UNITA' ORGANIZZATIVE (4)

Il modello “*zero-base review*” (segue)

Step 5): Controllo delle dimensioni dei nuovi organi

L'analisi effettuata potrebbe avere un esito paradossale:
l'interdipendenza tra attività potrebbe essere talmente elevata da indurre a collocare tutte le attività stesse all'interno di una stessa unità organizzativa o a creare unità organizzative di dimensioni spropositate (es.: collocare nell'area commerciale anche l'assistenza ai clienti e le spedizioni)



Da ciò possono conseguire rilevanti **problemi di controllo e di efficienza** (ad esempio, unità organizzative sotto-dimensionate)

5° criterio di progettazione:

rivedere l'analisi complessiva per realizzare un adeguato dimensionamento delle unità organizzative ed evitare problemi di controllo e di efficienza (massimizzazione economie di scala)