

# Gestione Aziendale

2024-2025

Un'organizzazione è un insieme di individui che condividono uno scopo comune perseguibile tramite azioni collettive.

## Prospettive di analisi

Un'organizzazione può essere analizzata secondo 3 prospettive: 1. *manageriale*: organizzazione divisa in parti che hanno un compito e devono funzionare insieme per arrivare al risultato. Si sofferma su aspetti oggettivi e formali, come la gerarchia 2. *sociologica*: aspetti culturali e psicologici. Organizzazione non solo come mezzo per un fine (generare profitti) ma vista come un ambiente sociale all'interno del quale le persone si realizzano 3. *politica*: si sofferma sul tema del potere e del conflitto. Organizzazione come mezzo per generare consenso, esercitare potere e distribuire ricchezza (es. fordismo/toyotismo)

Argomenti dell'area tematica: - Microrganizzazione - Macrorganizzazione - Contesto in cui deve funzionare l'organizzazione

## Caso Bodin

Il caso Bodin riguarda un'azienda che affronta problemi legati alla gestione e all'organizzazione delle proprie attività. Viene analizzato il ruolo della direzione aziendale nel prendere decisioni strategiche e operative, evidenziando criticità come la mancanza di coordinamento tra le funzioni, inefficienze nei processi produttivi e difficoltà nel controllo dei costi. Uno dei punti chiave del caso è la necessità di una gestione più strutturata per evitare sprechi e migliorare la redditività. Si evidenziano problematiche legate alla comunicazione interna e alla suddivisione delle responsabilità, che impattano negativamente sulle performance aziendali. Inoltre, il caso suggerisce possibili soluzioni, come l'adozione di un modello organizzativo più chiaro e l'implementazione di strumenti di monitoraggio più efficaci. In sintesi, il caso Bodin mette in luce come un'azienda possa trovarsi in difficoltà a causa di una gestione poco efficiente e propone spunti per un miglioramento strategico e operativo.

### Aspetti rilevanti:

- un'organizzazione evolve
  - è necessario un continuo adattamento fra organizzazione, strategie e contesto
- ruolo centrale delle tecnologie
- ruolo centrale delle persone
  - organizzazione dei dipendenti, specializzazione e divisione dei compiti.
  - Ricerca di esperti, sia per azioni manuali che per questione organizzative
- importanza della visione a medio-lungo termine: *strategia*
- *imprenditorialità*: ricerca dell'idea che si trasforma in un prodotto e ricerca di come svilupparla al meglio, informandosi su tecnologie già presenti per utilizzarle e migliorarle
- livello decisionale
  - troppo accentramento decisionale: una sola persona che non ha formazione specifica in tutti gli ambiti. Non può arrivare dappertutto da solo. Mancanza di confronto con altri.
  - Pro: niente conflitto

## Specializzazione e coordinamento

Man mano che l'organizzazione cresce, sente la necessità di specializzarsi, cioè di dividere il lavoro in fasi e migliorarle singolarmente. La specializzazione richiede coordinamento: devono andare di pari passo.

La specializzazione si divide in *verticale* e *orizzontale*:

- *verticale*: separazione fra progettazione ed esecuzione dell'attività. Gerarchia fra chi fa e chi controlla cosa e come viene fatto
- *orizzontale*: divisione del lavoro pratico fra più operatori, catena di montaggio Pro e contro della specializzazione

La specializzazione ha pro e contro.

Pro:

- favorisce *produttività*
- riduce tempi morti e di attrezzaggio macchine
- maggiore *standardizzazione*
- possibilità di *automatizzare* processo produttivo
- *minore costo del lavoro*: dato che l'operaio deve fare solo una piccola parte semplice, c'è minore necessità di formazione

Contro:

- troppa specializzazione porta all'*alienazione* del personale, che porta a minore produttività
- la *distrazione* per noia aumenta il rischio di infortuni

## Meccanismi di coordinamento

1. Adattamento reciproco:
  - persone che dialogando si organizzano tra di loro
  - informale, poca programmazione manageriale
  - effetto macchinetta del caffè: dove metto macchinetta del caffè influisce su dialogo di certe persone e sullo scambio di informazioni
  - discrezionale in base alle personalità degli operai
  - funziona in aziende poco complesse
  - *ex-post*: prima problema, poi lo risolvo
2. Supervisione diretta:
  - gerarchia, capo che controlla e risolve problematiche
  - *contro*: limite massimo di persone gestibili da un solo capo
    - *rischio*: troppi livelli gerarchici
  - *ex-post*
3. Standardizzazione dei processi:
  - definire come operai devono fare i loro compiti
  - avviene attraverso procedure, manuali, layout dello stabilimento
    - *ex-ante*: soluzione prima del problema
4. Standardizzazione dei risultati:
  - definire cosa si vuole ottenere a fine compito, senza interessarsi a come venga fatto
    - *ex-ante*
5. Standardizzazione delle competenze:
  - assumere la persona più indicata per svolgere un determinato compito
    - formazione importante per reclutamento operai
  - *ex-ante*

## Costi

La specializzazione orizzontale riduce costi di esecuzione ma solo fino alla soglia dell'*alienazione*. All'aumentare della specializzazione orizzontale, aumentano i costi di coordinamento. Serve un buon compromesso.

La specializzazione porta a risparmi nella produzione ma aumenta i costi di coordinamento. Punto di ottimo in una curva parabolica.

- *specializzazione verticale*: grado di separazione tra i ruoli nella gerarchia
- *specializzazione orizzontale*: grado di separazione tra le attività produttive

Suddivisione eccessiva può passare la soglia di alienazione (compiti troppo piccoli e astratti che riducono il benessere del lavoratore).

- *adattamento reciproco*: gli addetti alla produzione hanno il potere di prendere decisioni che modificano l'assetto produttivo o il risultato della produzione
- *standardizzazione dei risultati*: conta solo il risultato finale, lavoratori liberi di scegliere le modalità
- *standardizzazione delle competenze*: uniformare le capacità dei lavoratori tramite la formazione
- *standardizzazione della produzione*: fasi della produzione ben definite, poca libertà della manodopera sulle modalità di produzione

## L'individuo nell'organizzazione

*Microstruttura*: contenuto del lavoro e ruolo degli individui.

- *compito*: insieme di attività collegate e inscindibili
- *mansione*: insieme di compiti affidati allo stesso lavoratore

Distinzione tra *posizione individuale* (unica) e *mansione* (può essere assegnata a più individui).

- *ruolo*: insieme di aspettative di comportamento subordinate alla posizione e agli obiettivi dell'organizzazione

Definiamo *mansionario* la lista formalmente definita e scritta dei compiti relativi a una data mansione. Le aspettative di ruolo non sono scritte ma sono attese per buon senso.

*Cultura organizzativa*: valori e norme di comportamento condivisi tra i ruoli dell'organizzazione. È l'equivalente collettivo del ruolo.

Il *potere decisionale* degli individui è inversamente proporzionale al grado di specializzazione verticale dell'organizzazione.

## Tipologie di mansioni

In ordine decrescente di potere decisionale e ampiezza dei compiti.

### Mansioni manageriali di alto livello:

- ambito ampio
- autonomia decisionale
- bassa formalizzazione
- potere di delega
- varietà e imprevedibilità dei compiti
- coinvolgimento in processi decisionali strategici

### Mansioni manageriali di medio-basso livello:

- coordinamento
- subordinazione a norme e procedure
- autonomia limitata

### Mansioni operative allargate (“caporeparto, manutentore”):

- potere decisionale molto limitato
- compiti di coordinamento
- subordinazione a norme e procedure

### Mansioni operative ristrette (“operaio”):

- ripetitività
- osservazione stretta di norme e procedure

Eccezione (bassa ampiezza dei compiti ma alto potere decisionale):

### Mansioni professionali:

- compiti limitati ma variabili
- competenza tecnica elevata
- autonomia decisionale locale

I liberi professionisti, gli artigiani di alto livello e gli accademici sono esempi di mansioni professionali.

## Formalizzazione del comportamento

- riduzione della *discrezionalità*
- standardizzazione dei processi

Due possibili modalità (mansionari dettagliati vs procedure di comportamento a livello aziendale).

La formalizzazione riduce comportamenti indesiderati e fornisce una base per sanzionare comportamenti scorretti. Facilita il coordinamento. Permette di trattare uniformemente utenti e clienti. Garanzia di protezione da decisioni arbitrarie sia interne che esterne.

## Metafore dell'organizzazione

Morgan, 1986.

- *sistema meccanico*: compiti ben divisi, individui sostituibili, standardizzazione e supervisione diretta
- *sistema organico*: connessioni e interazioni non strettamente gerarchiche, individui come organi vitali difficilmente sostituibili

Altre immagini:

- *organizzazione come flusso*: in costante evoluzione
- *organizzazione come prigione psichica*: norme e gerarchie molto pesanti, scarso benessere individuale

## Esercizio: studio Parma & Breda

Praticante	Avvocato	Partner
<b>Formalizzazione del comportamento</b> <sup>1</sup>	Media <sup>6</sup>	Ø Nulla
<b>Specializzazione orizzontale</b> <sup>2</sup>	Medio/alta <sup>7</sup>	Bassa <sup>10</sup>
<b>Specializzazione verticale</b> <sup>3</sup>	Media <sup>8</sup>	Bassa <sup>11</sup>
<b>Meccanismi di comportamento</b> Supervisione diretta Standardizzazione dei processi <sup>4</sup> Standardizzazione delle competenze <sup>5</sup>	Supervisione diretta Standardizzazione dei processi <sup>6</sup> Standardizzazione delle competenze <sup>9</sup>	Adattamento reciproco Standardizzazione degli obiettivi <sup>12</sup>

1. “Lo studio ha definito in modo univoco il ruolo, i compiti, e i diritti di questa categoria di professionisti.”
2. “Per questo i praticanti si occupano di compiti anche molto diversi tra loro”
3. “Non hanno alcun potere decisionale nello studio. Il loro comportamento è costantemente supervisionato e controllato dagli avvocati dello studio.”
4. “Lo studio tradizionalmente assume neolaureati in legge”
5. “Devono lavorare per due anni prima di sostenere l’esame di abilitazione”
6. “La professione legale si sta avviando verso la standardizzazione”
7. “iniziano a specializzarsi in un ramo specifico della professione legale”
8. “Gli avvocati hanno maggiore autonomia e responsabilità rispetto ai praticanti, tuttavia non sono completamente autonomi nelle loro decisioni”
9. “”
10. “Il ruolo del partner non è più soltanto quello di essere professionisti affermati, ma anche di essere in grado di acquisire e mantenere clienti importanti, di partecipare alla gestione e . . . ”
11. “L’assemblea dei partner è l’organo di governo dello studio”
12. “crescita dello studio, e alla generazione dei profitti, che costituiscono gli obiettivi principali di ciascun partner”.

L’organizzazione è prevalentemente di tipo organico. Ci sono ruoli diversi, che agiscono organicamente verso un obiettivo comune adattandosi alla varietà di richieste esterne. C’è una componente meccanica, soprattutto ai livelli più bassi della gerarchia, a causa della standardizzazione dei processi e dei ruoli, e la standardizzazione delle competenze e delle procedure.

## Macrostruttura

All’interno dell’organizzazione gli individui vengono spesso raccolti in *unità organizzative*. Anch’essa viene studiata nello stesso modo, per ruolo e posizione.

Un’*unità organizzativa* è un raggruppamento di mansioni e posizioni simili o interdipendenti. Il suo istanzamento è utile ai fini della supervisione diretta, tramite un *referente*, in organizzazioni di dimensioni elevate. I membri condividono spesso gli stessi spazi ai fini di facilitare la collaborazione e il confronto.

L’*organigramma* è la rappresentazione visuale dell’articolazione degli individui in unità organizzative. È uno strumento formale. Non sempre è completo e aggiornato, o aderente al comportamento effettivo dell’impresa. Si formano spesso delle componenti di informalità, come gerarchie informali o unità organizzative formate spontaneamente. Tranne che nelle piccole organizzazioni, solitamente non contiene le singole posizioni individuali.

Scelte fondamentali per un’unità organizzativa: - *dimensioni*: quante persone dipendono da un singolo capo - *lunghezza della catena gerarchica*: quanti livelli verticali sono presenti nell’organizzazione

Maggiori dimensioni portano a maggiore organicità e collaborazione ma riducono le possibilità di supervisione diretta. Si distingue tra: - *span of control*: numero di persone subordinate al capo - *ampiezza manageriale*: numero di mansioni organizzative direttamente dipendenti dal capo. Le due metriche sono inversamente proporzionali: più persone sono subordinate a uno stesso capo, meno “dettagliata” sarà la capacità di controllo su ogni individuo, creando la necessità di standardizzazione dei ruoli dei subordinati.

L’ampiezza orizzontale dipende invece da: - *catena gerarchica* come precedentemente definita - *unicità del comando*: principio base dell’organizzazione gerarchica. Ogni individuo deve rispondere ad un solo responsabile gerarchico

Ampiezza verticale e ampiezza orizzontale sono inversamente proporzionali. A parità di numero di dipendenti, maggiore è l'ampiezza delle unità organizzative, meno livelli di gerarchia si formeranno.

L'estensione delle unità organizzative non deve essere troppo elevata per assicurare governabilità. L'allungamento della catena gerarchica non deve essere eccessivo per non inflazionare i costi di struttura e i tempi decisionali. Numeri comuni sono: - 30/40 persone nelle unità organizzative a livello operativo - 8/10 persone nelle unità organizzative a livello gestionale

Dividiamo le unità organizzative: - per contenuto del lavoro e mansioni raggruppate: - *linea* vs *staff* - per autonomia decisionale - *operative* vs *direttive* - per temporaneità o stabilità - *team di progetto* vs *unità nell'organigramma*

Le unità organizzative di linea (organi di linea) sono disposte lungo la catena organizzativa e si occupano delle attività centrali (*core business*) dell'impresa. Esempi sono produzione, progettazione e commercializzazione. Gli organi di staff svolgono invece attività di supporto. Queste attività sono talvolta esternalizzate a consulenti. Gli organi di staff possono dipendere direttamente dalla direzione centrale, o essere subordinate ad una specifica unità di linea.

L'outsourcing aumenta i costi variabili e riduce i costi fissi. A livello organizzativo, snellisce l'organigramma.

Le unità organizzative operative sono caratterizzate da una prevalenza di mansioni operative e si trovano dunque ai livelli più bassi della gerarchia. Sono caratterizzate da standardizzazione elevata. Le unità organizzative direttive si occupano di gestione. Possono avere natura temporanea (*steering committee* = unità organizzativa direttiva di alto livello, temporanea, caratterizzata da un obiettivo temporaneo).

In generale tutti i tipi di unità organizzative possono essere definite in modo temporaneo, ai fini di raggiungere un obiettivo o completare un progetto, oppure essere una componente fissa dell'organizzazione.

I criteri per definire i raggruppamenti hanno i seguenti obiettivi: - *minimizzare i costi di transazione*: costi legati al passaggio di risorse e informazioni tra unità: - *minimizzare i costi di coordinamento*: come precedentemente definito

I criteri possono essere: - *numerici*: legati alle dimensioni dell'unità. Dimensioni omogenee favoriscono sostituibilità. Un esempio sono i turni di lavoro. Utili in organizzazioni meccaniche e altamente standardizzate - *orientati agli input*: in base alle risorse necessarie a ottenere un dato risultato. I raggruppamenti per *competenze* simili o per *funzione svolta* appartengono a questa categoria - *orientati agli output*: in base al prodotto, al cliente o alla base geografica. La prevalenza del criterio per input permette economie di scala e di specializzazione. La prevalenza del criterio per output permette invece di aumentare l'efficacia.

Meccanismi di coordinamento: - *ruoli di collegamento (meccanismo di distacco)*: un ruolo specifico all'interno di un'unità ha il compito di coordinarsi con il ruolo equivalente in un'altra unità. Le modalità sono spesso informali. Alto grado di mutuo adattamento - *manager integratori*: organi di staff con l'obiettivo specifico e unico di coordinare più unità di linea. Esempi: product manager, project manager, account manager. Questa figura incarna il mutuo adattamento e la standardizzazione degli obiettivi - *team di* - *sistemi di pianificazione e controllo*: soluzione gestionale e non organizzativa, realizzata identificando obiettivi comuni e strategie per implementarli - *sistemi informativi aziendali*: utilizzo di strumenti digitali per favorire indirettamente la collaborazione tra unità organizzative

Tipologie di struttura: - *struttura semplice*: poche unità organizzative essenziali. Accentramento decisionale sull'imprenditore, bassa formalizzazione, raggruppamento funzionale delle attività, lavoro diviso per competenza, coordinamento per mutuo adattamento e standardizzazione delle competenze. Tipica di piccole imprese e gruppi di pari. - *struttura funzionale*: attività raggruppate per funzione comune. Efficienza grazie ad economie di scala e specializzazione delle competenze. Mancanza di attenzione a prodotto e clienti, lentezza decisionale, burocratizzazione - *struttura divisionale*: divisione in unità in base all'output. Ogni unità ha elevata autonomia decisionale. Il coordinamento è per standardizzazione dell'output e dei risultati. Permette capacità di adattamento e rapidità di risposta a scapito di economie di scala e specializzazione. - *struttura ibrida*: mescolanza di strutture funzionali e divisionali, con il rischio di perdita di chiarezza - *struttura a matrice*: mescolanza di strutture funzionali e divisionali, con pluralità di linee gerarchiche, facendo eccezione al principio di unicità del comando. Ogni dipendente ha due referenti, uno per divisione e uno per funzione. Il potenziale di conflittualità aumenta il rischio di esitazioni e rallentamenti. Struttura complessa e poco diffusa a causa delle difficoltà di gestione

## Esercizio: Cotonificio Bergamasco

	Specializzazione verticale	Specializzazione orizzontale	Tipologia
<b>Operaio tintoria<sup>1</sup></b>	Alta	Altra	Operativa ristretta
<b>Maestra<sup>2</sup></b>	Medio-alta	Bassa	Operativa allargata
<b>Operaio tessitura</b>	Alta	Alta	Operativa ristretta
<b>Controllo qualità</b>	Medio-bassa	Alta	Professionale (autonomia decisionale locale)
<b>Capo reparto</b>	Media	Bassa	Manageriale di medio-basso livello

	Specializzazione verticale	Specializzazione orizzontale	Tipologia
<b>Direttore stabilimento</b>	Bassa	Bassa	Manageriale di alto livello

Organigramma dello stabilimento:

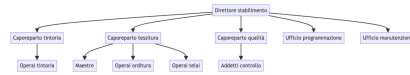


Figura 1: diagram

L'organizzazione è prevalentemente meccanica con alcuni elementi organici ai livelli più elevati (sviluppo e standardizzazione delle competenze).

	Job Enlargement	Job Enrichment
<b>Operaio tintoria</b>	rotazione tra reparti manutenzione ordinaria	∅
<b>Maestra</b>	∅	maggior responsabilità e autonomia decisionale
<b>Operaio tessitura</b>	rotazione tra reparti manutenzione ordinaria	∅
<b>Controllo qualità</b>	∅	∅
<b>Capo reparto</b>	partecipazione alla programmazione	potere decisionale in merito alla programmazione
<b>Direttore stabilimento</b>	∅	∅

## L'organizzazione nel contesto

*Teoria delle contingenze*: studia il collegamento tra ambiente e organizzazione.

*Teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro*.

Le contingenze si dividono in quattro categorie:

- *ambiente*: mercato di riferimento, contesto socio-economico, settore
- *tecnologie*
- *strategia*:
- *fattori anagrafici*: dimensione, età e posizione dell'impresa

Un ambiente è detto *incerto* quando è caratterizzato da un rapido tasso di cambiamento. Esempi:

- variazioni per cause naturali dell'accesso alle materie prime
- cambiamenti dei mercati finanziari e della situazione politica
- normative ambientali

A fronte dell'incertezza la formalizzazione si riduce. A fronte della complessità la formalizzazione cresce.

Matrice prodotto-processo:

- asse y:
  - cantieri
  - reparti
  - linee non connesse
  - linee connesse
- asse x: volume di produzione
  - unitaria
  - a lotti
  - di massa
  - continua

Servizi professionali vs servizi di massa.

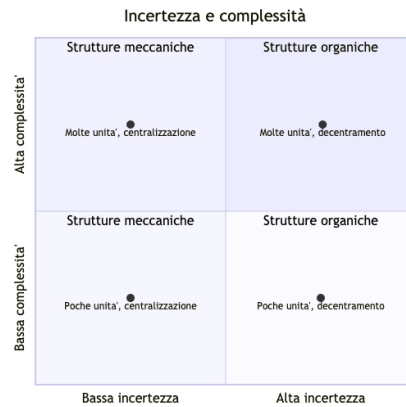


Figura 2: diagram

Le tecnologie favoriscono l'outsourcing di molti processi di coordinamento, controllo e di staff grazie alla facilità di trasferimento e tracciamento dei dati.

## Caso Coral

1. Incertezza: medio-alta ("presenta una forte variabilità da un anno all'altro in quanto...")
  - forte variabilità su base annuale
  - cambio nelle preferenze dei consumatori
  - tecnologie poco complesse
  - molto prodotti, mercati e clienti da gestire
2. Struttura divisionale
  - divisioni per area geografica
  - divisioni per prodotto
  - funzioni

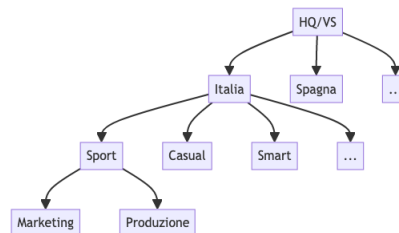


Figura 3: diagram

Struttura meccanica:

- standardizzazione dei processi
- supervisione diretta
- molte unità organizzative

Strategia: leadership di costo

La struttura complessa con molte unità organizzative è coerente con l'ambiente complesso.

La struttura meccanica è adatta alla strategia di leadership di costo ma non è adatta all'ambiente complesso.

Standardizzazione dei processi: supervisione diretta

- c) Meccanismi sono tipici di strutture meccaniche, quindi in linea con una strategia di riduzione dei costi, ma poco adatti ad un ambiente incerto.
- d) aumentata la complessità. Consumatori esigenti:
  - competenze tecniche
  - linee nello stesso paese
- e) struttura a matrice 3D
  - aree geografiche
  - prodotti

- funzioni

Adattamento tra struttura, ambiente e strategia.

## Processi

Un processo aziendale è un insieme organizzato di attività e decisioni finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente e al quale si attribuisce un valore ben definito.

Il cliente può essere anche interno, per i processi intermedi.

*Efficienza*: minimizzazione dei costi. *Efficacia*: massimizzazione della soddisfazione del cliente.

Prestazioni del processo:

- costo
  - di output
  - per il cliente
  - total cost of ownership
- qualità
  - teorica
  - conformità
  - disponibilità
  - qualità percettiva
- tempo
  - di risposta
  - puntualità
  - lead time
  - time to market
- flessibilità
  - in piccolo
  - in grande
  - range di variazione
- sostenibilità
  - impatto sociale
  - impatto ambientale

## Caso Pumps

Sottoreparti:

- motori
- giranti
- case

Altre fasi:

- assemblaggio
- controllo qualità
- stoccaggio

Operai:

- 100 in Svezia
- 125 in Ungheria

con lo stesso livello di output.

Stipendi:

- 30k/anno Svezia
- 10k/anno Ungheria

### 1. Organigramma

### 2. Ampiezza del controllo

Stabilimento svedese



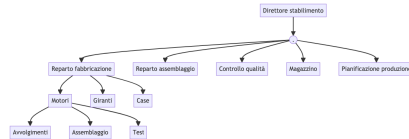


Figura 4: diagram

Ruolo	Numero di persone
Direttore stabilimento	1
Capi reparto	?
Operai	100

Ampiezza di controllo  $A$ ?

$$\begin{cases} x = \frac{100}{A} & \text{per definizione ampiezza di controllo} \\ 1 = \frac{x}{A} & \text{per l'ampiezza di controllo (nota) del direttore} \end{cases}$$

$$\begin{cases} A^2 = 100 \rightarrow A = 10 \\ x = A \end{cases}$$

Stabilimento ungherese

Ruolo	Numero di persone
Direttore stabilimento	1
Capi area	$x$
Capi reparto	$y$
Operai	125

$$\begin{aligned} A &= \text{cost.} \\ \begin{cases} y = \frac{125}{A} \\ x = \frac{y}{A} \\ 1 = \frac{x}{A} \rightarrow x = A \end{cases} \end{aligned}$$

$$\begin{cases} A^3 = 125 \rightarrow A = 5 \\ A^2 = y \\ x = A \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} A = 5 \\ y = 25 \\ x = 5 \end{cases}$$

Quindi:

	Stabilimento svedese	Stabilimento ungherese
Ampiezza del controllo	$A = 10$	$A = 5$
Livelli gerarchici	2 livelli gerarchici	3 livelli gerarchici
Struttura	Più orizzontale	Più verticale

### 3. Costi

	Stabilimento svedese	Stabilimento ungherese
Direttore stabilimento	$1 \times 100k \text{ €}$	$1 \times 50k \text{ €}$
Capi area	$0 \times 50k \text{ €}$	$5 \times 35k \text{ €}$
Capi reparto	$10 \times 50k \text{ €}$	$25 \times 20k \text{ €}$
Operai	$100 \times 30k \text{ €}$	$125 \times 10k \text{ €}$
Totale	$3.6M \text{ €}$	$1.975M \text{ €}$

### 4. Tipo di microstruttura

Stabilimento svedese	Stabilimento ungherese
<b>Ampiezza</b> $\uparrow A$ <b>del</b> <b>con-</b> <b>trollo</b> <b>Tipo di</b> Struttura orizzontale <b>strut-</b> <b>tura</b> <b>Conclusioni</b> Struttura piuttosto piatta (organica) con ricorso a mutuo adattamento e specializzazione delle mansioni più bassa. Standardizzazione degli obiettivi e delle competenze.	$\downarrow A$  Struttura verticale  Struttura più meccanica con meccanismi di supervisione diretta e specializzazione delle mansioni più alta. Standardizzazione orientata ai processi.

## 5. Intervento di ampliamento del controllo in Ungheria

Investimento di 500000 € con tempo di ritorno di un anno. In pratica, la riduzione di costo deve essere maggiore o uguale all'investimento, immediatamente.

Nuovi numeri: - capi reparto =  $\frac{125}{8} = 15.6 \approx 16$  - capi area =  $\frac{16}{8} = 2$

<b>Direttore stabilimento</b>	$1 \times 50k \text{ €}$
<b>Capi area</b>	$2 \times 35k \text{ €}$
<b>Capi reparto</b>	$16 \times 20k \text{ €}$
<b>Operai</b>	$125 \times 10k \text{ €}$
<b>Totale</b>	$1.690M \text{ €}$

Risparmio =  $1.975M - 1.690M \text{ €} = 285k \text{ €}$

L'intervento rientrerebbe in due anni e non in uno, come invece ci era richiesto.

## Caso Iris

Fasi:

- sviluppo
  - nuove linee
  - prototipi
- produzione
  - realizzazione cere
  - fusione e stampaggio
  - assemblaggio
  - saldatura e incastonatura
  - rifinitura
  - lucidatura

Altre informazioni:

- pianificazione mediante unità apposita
- acquisto tramite ufficio acquisti
  - responsabile metalli
  - responsabile pietre preziose
- vendite
  - responsabile monomarca (2 negozi di proprietà)
  - responsabile retail
- uffici centrali
  - amministrazione
  - risorse umane

## 1. Organizzazione della produzione

La produzione è organizzata per input in base alla tecnica e al processo di lavoro utilizzato e per le lavorazioni svolte.

- *vantaggi*:

- efficienza e riduzione costi
- economia di scala e di specializzazione
- *svantaggi*:
  - problemi di efficacia (persa a scapito dell'efficienza)
  - perdita efficienze legate alle interdipendenze nei processi e nei flussi di lavoro
  - coordinamento sul prodotto e vantaggi da integrazione di attività svolte in sequenza o interazione reciproca per lo specifico prodotto

## 2. Vendite

Orientate all'output perché la divisione in monomarca e retail corrisponde esattamente ai tipi di clienti.

- *vantaggi*: maggiore efficacia grazie alla focalizzazione sul prodotto
- *svantaggi*: minore efficienza per potenziale duplicazione delle risorse e delle attività tra i due tipi di vendita

## 3. Macrostruttura e organigramma

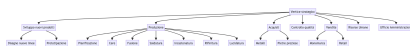


Figura 5: diagram

## 4. Specializzazione

	Specializzazione orizzontale	Specializzazione verticale	Tipologia di mansione	Meccanismi di coordinamento
<b>Operaio</b>	Alta per concentrazione su una singola fase	Media (medio-alta) per subordinazione a capo reparto unita ad alta autonomia per attività lavorative	Operativa - professionale	Supervisione diretta
<b>Capo reparto</b>	Media: conoscenza delle fasi ed esperienza ma comunque con alto grado di specializzazione	Media: ruolo non troppo diverso dagli operai ma con più compiti gestionali	Manageriale di bassa entità con componenti operative allargate	Supervisione diretta con componenti di mutuo adattamento con gli operai
<b>Direttore della produzione</b>	Bassa	Bassa	Manageriale di alta entità	Standardizzazione degli obiettivi
<b>Designer</b>	Alta per elevato grado di formazione e conoscenze	Bassa	Manageriale di media entità	Standardizzazione delle competenze, possibile mutuo adattamento o supervisione diretta

Un *processo* è un insieme organizzato di attività e decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente, al quale questo attribuisce un valore ben definito.

Il cliente può essere sia il cliente finale esterno che acquista il prodotto finito, sia l'unità organizzativa che gestisce la lavorazione successiva nella catena di produzione. Identificare i processi aumenta le prestazioni in termini di efficacia ed efficienza.

Le prestazioni di un processo possono essere valutate secondo diverse dimensioni:

- di *costo*: riguarda sia il costo dell'output sia il costo per il cliente
- di *qualità*: include la conformità del prodotto, la sua disponibilità e la soddisfazione del cliente
- di *tempo*: considera il tempo di risposta e la puntualità
- di *flessibilità*: valuta la capacità del processo di adattarsi sia a piccole richieste sia a grandi volumi
- di *sostenibilità*: misura l'impatto sociale e ambientale del processo.

La gestione per processi è una prospettiva che vede l'organizzazione come un insieme di processi. Questo approccio organizzativo mira a ottimizzare il funzionamento di un'azienda attraverso l'analisi, il monitoraggio e il miglioramento dei processi aziendali. A differenza della gestione tradizionale, che è spesso suddivisa in funzioni o dipartimenti, la gestione per processi pone al centro dell'attenzione i flussi di attività che creano valore per il cliente finale. È possibile

identificare delle leve che favoriscono la gestione per processi, concentrandosi in particolare sulle leve organizzative, ossia cambiamenti che possono essere introdotti a livello di macrostruttura per favorire questa gestione.

Le *leve organizzative* includono l'introduzione dei process owner, il job redesign, la delega decisionale, la riorganizzazione degli staff e delle attività di supporto, e la lean organisation.

Le *leve gestionali* comprendono lo sviluppo di un sistema di gestione per processi, l'attivazione di catene clienti-fornitori, e il bilanciamento tra logiche pull e push nella gestione dei processi.

Le *leve tecnologiche* includono tecnologie di supporto ai meccanismi di coordinamento, al controllo, e alla gestione della conoscenza.

L'introduzione del *process owner* prevede la nomina di un leader volto alla mediazione, che agisce come gestore autorevole grazie alla sua competenza, piuttosto che come capo con autorità formale. Questo ruolo si colloca al di fuori delle linee gerarchiche ufficiali e può essere di due tipologie: il *process owner strategico* e il *process owner operativo*:

- il process owner strategico è responsabile delle prestazioni medie del processo e propone miglioramenti strutturali. Ha competenze di progettazione e gestione dei flussi del processo e normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con ruoli manageriali elevati
- il process owner operativo è responsabile delle prestazioni puntuali del singolo attraversamento e propone azioni correttive per il singolo caso. Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership e normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con ruoli operativi.

Il process owner strategico è tipicamente un top manager, mentre quello operativo è un middle manager o un operativo.

La *riprogettazione delle mansioni*, o *job redesign*, consiste nell'ampliare le mansioni attraverso job enlargement ed enrichment, favorendo la formazione di gruppi di lavoro. Questo passaggio da una logica funzionale a una logica basata sui processi prevede la creazione di team interfunzionali responsabili dell'intero flusso di lavoro. Gli individui sono stimolati a portare il loro contributo personale, e il management deve sostenere il cambiamento e coinvolgere i dipendenti nella revisione e ottimizzazione dei processi.

La *delega decisionale* consiste nell'attribuire responsabilità e autonomia decisionale a chi opera nel processo, in particolare ai process owner operativi. L'obiettivo è gestire i problemi localmente per rendere i processi più rapidi ed efficaci.

La riorganizzazione degli staff e delle attività di supporto prevede la creazione di una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, rimettendo le attività di supporto nei processi primari e riconoscendo esplicitamente l'importanza di soddisfare il cliente attraverso processi di supporto efficienti ed efficaci. È possibile considerare l'outsourcing dei processi di supporto.

La lean organization si realizza attraverso la delega decisionale, la ridefinizione delle mansioni e la formazione di team di lavoro, riducendo la necessità di controllo e coordinamento da parte del management. Questo porta a una crescita dell'ampiezza di controllo e a un'organizzazione più snella.

## Esercizio - caso Cobasica

Cobasica è un gruppo industriale francese presente in quattro grandi settori industriali: l'ingegneria ferroviaria, l'ingegneria navale, le centrali di produzione di energia, il trasporto e la distribuzione di energia. La Cobasica Transport è la controllata che sviluppa e commercializza la gamma più completa di sistemi, apparecchiature e servizi nel settore ferroviario. Questa gestisce interamente sistemi di trasporto come il materiale rotabile (i.e., i treni), i sistemi di segnalamento e le infrastrutture (e.g. rotaie, ecc.). Cobasica Transport è presente in oltre 60 Paesi e impiega circa 27.000 persone e serve il mercato mondiale del trasporto passeggeri urbano, regionale e intercity oltre al trasporto merci. L'offerta di Cobasica Transport si concentra in quattro grandi settori: treni regionali, treni alta velocità, trasporti urbani (tram e metro) e sistemi di controllo ferroviario. Cobasica Transport ha partecipato ai più grandi progetti a livello mondiale, e collabora in partnership con altri leader del settore per i progetti più complessi come lo sviluppo e implementazione del sistema di segnalamento ERMTS. Uno dei suoi principali punti di forza è l'offerta di prodotti, che è la più ampia del settore. Questo gli permette di offrire soluzioni ottimali per le esigenze specifiche dei suoi clienti. Inoltre, questo fornisce un vantaggio competitivo significativo per ottimizzare l'integrazione delle varie parti, di prodotti o servizi, in progetti chiavi in mano.

Il settore dei treni alta velocità, costituisce uno dei campi più promettenti nel mercato ferroviario (specialmente al di fuori dell'Europa), per questo Cobasica ha sviluppato la più grande scelta di treni ad Alta Velocità del mondo. Tuttavia, negli scorsi anni, a causa della crisi, l'alta velocità ha subito un rallentamento di mercato, in favore di trasporti regionali e locali (es. tram e metro), sui quali però si inizia a sentire la concorrenza dei produttori Spagnoli e Cinesi. Il settore in cui opera Cobasica è sottoposto ad una continua innovazione. Una delle principali innovazioni del passato è stato il treno AV ad assetto variabile Pendolino, dotato del sistema "tilting" che aumenta la velocità di percorrenza ed il comfort sulle curve. Recentemente Cobasica nel 2008 ha presentato un nuovo treno ad alta velocità capace di viaggiare ad una velocità commerciale di 360 km/h e con l'innovazione principale riguardante la distribuzione della trazione sui singoli carrelli delle carrozze. I mezzi realizzati dalla Cobasica (dai tram ai treni alta velocità), presentano alcune parti

più standard e altre personalizzate. Normalmente, un particolare modello di treno è caratterizzato da un progetto abbastanza standardizzato della parte di propulsione (carrello, impianto elettrico per catturare e trasformare l'energia elettrica) che è anche la più critica ed è svolta quasi completamente internamente dall'azienda in specifici stabilimenti. La parte di elettronica e controllo è invece in parte standardizzata (ad esempio, secondo gli standard ERTMS per l'alta velocità) e in parte adattata al contesto dove il treno opererà. In questo caso, l'azienda produce interamente alcuni componenti, mentre altri sono acquistati da fornitori. Infine tutta la parte di interni (poltrone/sedili, schermi, etc.) – tipicamente acquistata da fornitori esterni – è personalizzata secondo i desideri e le possibilità di spesa del cliente. Realizzare una commessa, è tutt'altro che semplice. Il cliente spesso richiede modifiche in corso d'opera e dato l'elevato numero di fornitori (molti dei quali globali) si può essere esposti a problemi nella gestione delle forniture (ad esempio, ritardi di consegna della merce). Inoltre, contrariamente ad altri settori, i clienti, chiedono spesso dei posticipi sulla consegna dei treni (e di conseguenza sui pagamenti), dal momento che prima di acquistare il treno è necessario che la linea sia stata completata. Cobasica Transport possiede una vasta rete di siti produttivi in tutto il mondo che operano in 60 Paesi differenti di Europa, Nord America, Sud America e Asia. L'azienda segue la certificazione IRIS, lo standard internazionale per i mezzi ferroviari.

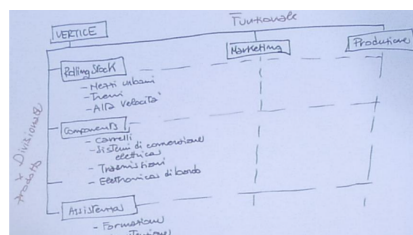
#### Domanda a): Definire l'ambiente in cui opera Cobasica

Variabile	Valore	Elementi identificati nel testo
am- bien- tale	Alta Alta Alta	<p>Incertezza- Mercato soggetto a variazioni- Cambiamenti dei progetti- Richieste di modifica in corso d'opera- Clienti chiedono ritardi nella consegna- Incertezze di fornitura</p> <p>Complessità- Diverse linee di prodotto- Prodotti tecnologicamente complessi- Alto numero di componenti per ciascun prodotto- Partnership con diverse aziende- Concorrenza su mercati internazionali- Prodotti personalizzati- Controllo su diversi stadi della filiera- Certificazioni numerose- Numero elevato di fornitori- Struttura produttiva multinazionale</p>

La struttura organizzativa di Cobasica è articolata secondo aree e funzioni. Iniziando dalle aree, abbiamo l'area Rolling Stock che segue i progetti di realizzazione dei treni. Al suo interno si vi sono dei responsabili per le tre principali linee di prodotto: mezzi urbani, treni e alta velocità. Abbiamo poi l'area Components che si occupa di realizzare componenti utili ai treni. Questa area si articola secondo le principali linee di prodotto: carrelli, sistemi di conversione elettrica, trasmissioni, elettronica di bordo. Infine, vi è l'area Assistenza che gestisce tutto il processo di post-vendita e si articola in una divisione che segue la formazione e un'altra che segue la manutenzione. Trasversalmente, vi sono poi due funzioni. La funzione Marketing, ha un responsabile che sovrintende gli sforzi commerciali nelle diverse aree geografiche. Il suo ruolo è di coordinare le risorse nelle diverse aree viste precedentemente per formulare offerte. Una seconda funzione (Produzione), segue e coordina tutti gli aspetti produttivi. Il suo ruolo è quindi di coordinare le risorse nelle diverse aree affinché siano realizzati i componenti e i treni nel modo più efficiente possibile.

#### Domanda b): Definire la struttura organizzativa e discuterne l'adeguatezza rispetto alle variabili ambientali prima identificate

Ha una struttura a matrice:



La struttura a matrice è adeguata alla complessità dell'ambiente. Non abbiamo elementi per valutare l'adeguatezza della struttura organizzativa all'ambiente incerto. Sarebbe adeguata una struttura organica.

Data la complessità della struttura, vi è forte necessità di coordinare efficacemente l'attività delle varie aree e funzioni. In particolare, una criticità riguarda il coordinamento tra chi segue il progetto di realizzazione dei treni (area Rolling Stock) e chi deve gestire la produzione dei componenti (area Components). Ad esempio, per una serie di treni alta velocità, sono necessari dei convertitori elettrici di tensione. Questi convertitori hanno degli elementi di personalizzazione per ogni progetto e quindi i progettisti del treno devono coordinarsi con chi è in produzione per verificare che ciò che è prodotto corrisponda alle specifiche. Inoltre, questi convertitori possono essere prodotti in vari stabilimenti e quindi è necessario capire quali stabilimenti sono più scarichi prima di inviare il nuovo ordine di produzione.

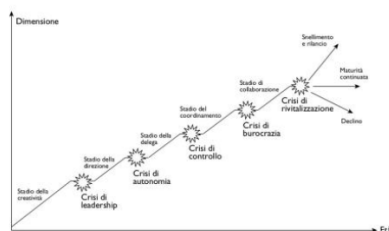
#### Domanda c): Quali meccanismi di collegamento potrebbe adottare l'azienda per gestire efficacemente questi problemi?

- Ruoli di collegamento
- Manager integratori
- Team interfunzionale tra l'area Rolling Stock e Components
- Potenziamento di sistemi informativi per il calcolo dei fabbisogni di produzione e l'allocazione ottimale delle risorse

Cobasica Transport ha stabilito con successo la sua presenza a livello globale attraverso una strategia di crescita organica nei mercati esistenti così come nei mercati nuovi, completata da acquisizioni mirate e alleanze strategiche. L'azienda a partire dagli anni '80, l'azienda è cresciuta fortemente per acquisizioni (circa 25) di altre aziende, prevalentemente in altri paesi Europei, ma anche Stati Uniti, Canada, Messico. Questa strategia, coerente per inseguire un mercato in forte crescita, oggi non sembra più essere adeguata. La crescente pressione sull'efficienza e sui costi sta portando l'azienda a focalizzarsi sulla standardizzazione e razionalizzazione. Inoltre, l'azienda che ha sempre gestito in modo accentrato i progetti di sviluppo dei nuovi treni, si è resa conto della necessità di inserire procedure a livello globale per evitare una paralisi del vertice aziendale. Questo risulta essere estremamente difficoltoso poiché vi sono numerosi stabilimenti produttivi nel mondo che realizzano prodotti simili con specifiche e componenti diversi, ma è uno sforzo ormai intrapreso e solidamente supportato dai sistemi informativi dell'azienda.

**Domanda d) : In quale stadio del ciclo di vita si trova l'organizzazione? A vostro giudizio, sono corrette le azioni intraprese dal management? A quali rischi potrebbe incorrere l'azienda nel futuro?**

Ricorda modello di Greiner:



Cobasica si trova nello stadio della delega, perché tutte le iniziative descritte riguardano una delega per evitare una paralisi del vertice aziendale. È effettivamente coerente con le azioni intraprese dal management.

Rischio: crisi di controllo.

## Parte 2: processo decisionale

Tutte le organizzazioni sono caratterizzate da decisioni che ne determinano il successo o l'insuccesso.

Decisioni consapevoli sono caratterizzate da:

- obiettivi chiari
- essere basate su un processo di identificazione, analisi e risoluzione di un problema
- problema non solo come minaccia, ma anche come opportunità

*Decisioni programmate:*

- Problemi ripetitivi e ben definiti
- Criteri di scelta chiari e univoci
- Informazioni necessarie già disponibili
- Fase di problem setting minimale, focus sul problem solving

*Decisioni non programmate:*

- Imprevisti
- Decisioni nuove per le quali è assente una preparazione specifica
- Informazioni necessarie ancora da reperire

*Razionalità perfetta:* decisore conosce tutte le informazioni rilevanti, tutte le alternative decisionali e i loro effetti

Le decisioni organizzative in realtà vengono normalmente prese in un ambiente di *razionalità limitata*. Essa implica la ricerca di un ottimo locale, di un criterio di soddisfacimento minimo.

### Fasi del processo decisionale

*Problem setting:*

- Percezione del problema
- Definizione di obiettivi e riconoscimento vincoli

- Esplicitazione dei trade-off
- *Modellazione*: comprensione nesso causa-effetto

*Problem solving*:

- identificazione delle alternative
- valutazione della loro capacità di raggiungere l'obiettivo
- scelta e attuazione della decisione
- controllo dei risultati ottenuti

Compromesso fra diversi obiettivi a causa di:

- presenza di molti attori
- rischio e incertezza
- orizzonti temporali diversi

Alcuni aspetti rilevanti del problem solving sono:

- *Indicatori*:
  - Obiettivi devono essere misurabili
  - Indicatori collegano obiettivi ed azioni
  - Consentono quindi la misura, ma anche il confronto (grado di raggiungimento degli obiettivi)
- *Problemi di misura e controllo*: indicatori come variabili che consentono il confronto tra output effettivo e desiderato
- *Riconoscimento dei vincoli*:
  - limiti posti alla libertà di decisione e di azione
  - *fonti*: esterne all'azienda, decisioni di livello superiori, decisioni pregresse
  - vincolo non sempre negativo, può anche essere visto come opportunità
  - verificare se i vincoli sono veri o presunti e se sono rigidi

### **Problem setting: modellazione**

1. Individuazione delle variabili rilevanti
2. Qualificazione delle variabili → divisione in ambientali, decisionali, obiettivo, strumentali
3. Relazioni tra vincoli e variabili

Aspetti rilevanti del modello:

- limiti di validità nel tempo
- limiti di validità nel dominio delle variabili
- prospettive differenti degli attori decisionali
- costi e tempi richiesti dalla modellazione

### **Tecniche di modellazione**

Spesso non è possibile/conveniente identificare un modello matematico esplicito, ma un modello qualitativo implicito:

- identificare in che modo sono legate le variabili (impatto positivo/negativo)
- identificare l'entità del legame (forte/debole)

Le *mappe causali* descrivono le relazioni causa-effetto tra le variabili di un modello in un grafo dove i nodi sono le variabili rilevanti e gli archi i nessi causali.