

Recap>Meccanismi di coordinamento:

-> Meccanismi sinergici non escludono conflitti:

Esempio: vendite -> OBJ: aumento fatturato; Operations-> aumento produzione-> sono OBJ sinergici e possono non avere contrasti. Nel caso in cui il marketing (vendite) debba aumentare il fatturato (=> necessità di aumentare la produzione) non è detto che le operations riescano, nel tempo dato, a soddisfare questa richiesta.

Meccanismi di collegamento:

-> Collega due unità organizzative;

📌 I meccanismi di coordinamento collegano le persone.

-> I meccanismi:

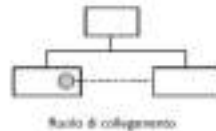
- Ruoli di collegamento;
- Manager integratori;
- Team inter funzionali;
- Strumenti di pianificazione e controllo;
- Sistemi informativi.

📌 link con i 5 meccanismi di micro.

1. Ruoli di collegamento:

-> DEF: Ruolo interno specifico dedicato al coordinamento e integrazione con altra unità;

Il ruolo di collegamento è una persona che si sposta da un'u.o. Ad un'altra.



Esempio: una delle due u.o. Distacca una persona che sia interna (ufficiale di collegamento) all'altra u.a. Per esempio Research & Develop -> marketing. Non possiamo sviluppare un nuovo prodotto con le sole competenze della mia azienda, mi serve una persona che porti, da R&D, le competenze tecniche mancanti nell'u.o. Marketing.

Esempio2: azienda con vari reparti.

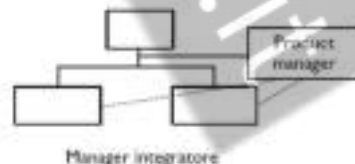
- HR: crescita professionale, sviluppo e carriera tutti i dipendenti dell'organizzazione. Riguarda tutte le funzioni: HR, Vendite, Produzione R&D e Finance. Per gestire le carriere delle persone si seguono degli standard sviluppati da HR. => possono esserci dei Business partner che lavorano negli altri dipartimenti.
- FINANCE: OBJ: analizzare tutti i numeri dell'azienda. Il termine è controller in questo caso, per le persone che vanno in distacco in altri reparti



-> Possono esserci come no.

2. Manager integratore:

-> DEF: persona, esterna dall'u.o. Che ha il ruolo di coordinare due u.o.



-> Caratteristiche:

- Persona con più responsabilità.
- Ha obj, compiti da eseguire con scadenze. In questo caso la persona è esterna. Può avere dei sottoposti/referenti.

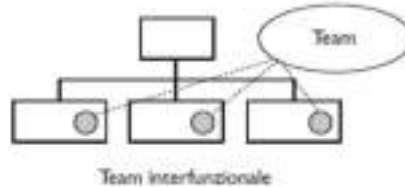
-> Tipi di manager integratori:

1. Product manager: etichetta utilizzata per identificare persona/team referente al coordinamento del lancio di nuovi prodotti. Si fa carico di integrare tutto il processo. È il responsabile del prodotto dalla fase di idealizzazione alla fase del lancio sul mercato (del prodotto);
2. Project manager: gestisce una serie di attività non necessariamente legate allo sviluppo di un prodotto, ma all'ottenimento di un output in un tempo prestabilito.
 - > Esempio: installazione di un SAP nell'azienda. Bisogna che una persona analizzi i fabbisogni degli utenti, vanno descritti in maniera tecnica x l'apparato IT; scegliere il fornitore.
 - Ha un budget;
 - Può avere un team di persone;
 - Ha delle scadenze.

- Account manager: figura responsabile (in maniera dedicata) di un account (contatto/cliente).
 - Può essere un ufficio;
 - > Esempio: mondo IT, grandi banche che sono grossi clienti dell'IT, hanno A.M. nelle aziende IT. IBM potrebbe avere l'account manager per UniCredit.
 - > Responsabilità:
 - Vendita progetti (proposte nuove soluzioni/tecnologie)
 - Cura la firma del contratto;
 - Gestisce la manutenzione.

3. Team interfunzionali:

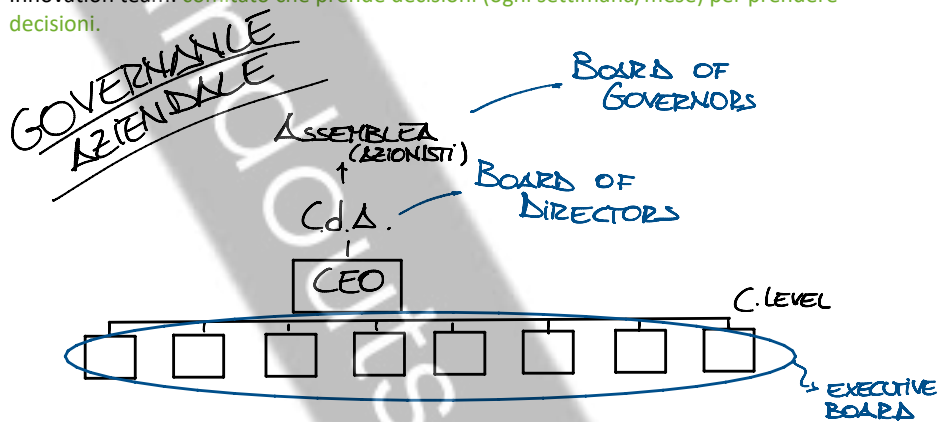
- > DEF: sono team formati da persone provenienti dalle diverse U.O. Che devo formare.
- > Nei T.I. Ho persone che rimangono all'interno delle loro funzioni delle U.O. Ma si ritrovano ogni settimana/mese per coordinare le attività che vengono svolte all'interno dei team.



- > Esempi:
 - Esempio1: team funzione del rischio (unità di crisi): scoppia la pandemia, metto insieme tutte le persone delle U.O. Per prendere decisioni importanti. (temporaneo)
 - Esempio2: gruppi di lavoro, sono gruppi che nascono quando si presenta un problema multidisciplinare sorto all'interno dell'azienda. (Temporaneo)

- > Tipologia di team:
 - Temporanei;
 - Permanenti (Comitati);

- > Esempi:
 - Comitato esecutivo (executive board) è un gruppo di persone in cui sono presenti i CEO level che prendono le decisioni per tutti dei problemi.
 - Direttore vendite Barilla,
 - Innovation team: comitato che prende decisioni (ogni settimana/mese) per prendere decisioni.



4. Strumenti pianificazione e controllo:

- > DEF: codifica della standardizzazione degli OBJ a livello di macrostruttura.



- > OBJ:
 - Definizione degli obj;
 - Misura di quello che si è fatto (cruscotto di indicatori);
 - > Misura, in un intervallo temporale, il raggiungimento dell'obiettivo (KPI);
 - Azioni individuali di miglioramento.
 - > Azioni di intervento per prendere la giusta direzione nel caso la misura mi dica che sto andando fuori dall'obiettivo.
- > A seconda del livello aziendale in cui ci troviamo possono essere presenti in misure diverse.
- > Esempio:
 - Esempio1: tribunale. Gestione delle cause. Uno degli indicatori tipici che i tribunali misurano è il disposition time (quanto ci mette a gestire una causa).
 - => OBJ presidente tribunale ridurre D.T.

CEO level: sono i chef dell'azienda, sono solitamente:

- CEO (che può essere anche presidente);
- CFO: Chef Financial Officer /UP/SUP (by President??)
- CIO: Chef Informativ Officer;
- CMO: Chef Marketing Officer;
- CSO: Chef Sales Officer;
- COO: Chef Operation Officer.

KPI: Key Performance Indicator

Disposition Time = tempo di attraversamento di una causa.

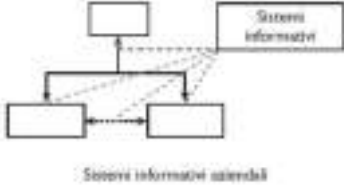


BUDGET: è un bilancio/conto economico preventivo.

- > Ogni tribunale è diviso in sezioni, esempio civile, penale. In civile possono esserci le funzioni di contratti di lavoro, tributaria, urbanistica.
 - => Il sistema di controllo nota che ci sono D.T. Diversi per ogni funzione.
 - => Il cruscotto misura le prestazioni in funzione di quello che voglio vedere.
 - => misurando in maniera costante il posizionamento rispetto l'obj e dato che tutti hanno ben presente di dove siamo rispetto al tempo di attraversamento e quanto manca per raggiungere l'obj coordina molto le persone.
 - Esempio2 budget. È una divisione degli obj all'inizio dell'anno. Se per ogni divisione divido il budget, se ogni funzione/divisione rispetta il budget, alla fine avrò raggiunto il risultato finale.
- Analisi delle finanze: confronto l'analisi di budget (conto economico preventivo) al bilancio di fine anno (conto Economico consuntivo) e cerco di capire da cos'è dato lo scostamento di budget, per correggerlo e migliorarmi l'anno prossimo.

5.Sistemi informativi aziendali:

- > DEF: tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) come supporto all'integrazione tra unità.
- Spesso associati a strumenti di analisi e controllo.



-> OBJ:

- **Condivisioni di dati/documenti**, che permettono...
 - > Esempi: Data Warehouse, Data Lake
 - o **Visibilità orizzontale**: dare visibilità, in modo orizzontale, a tutte le funzioni che sono interessate al processo. Coordina attività di flusso a pari livello.
 - o **Visibilità verticale**: permette di "far vedere" lungo l'organizzazione cosa succede. Utilizzata dal manager per capire cosa succede a livello operativo.

	Mutuo- affidamento	Supervisione diretta	Standardiz- zazione processi	Standardiz- zazione obiettivi	Standardiz- zazione competenze
Gerarchia		XX		X	
Ruoli di collegamento	XX			X	
Manager integratori	XX		X	XX	
Team interfunzionali	XX			XX	X
Sistemi pianificazione e controllo		X	X	XX	
Sistemi informativi aziendali	XX	XX	XX	X	X

Nota: XX = meccanismo di coordinamento principale; X = meccanismo di coordinamento secondario.



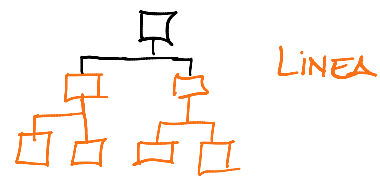
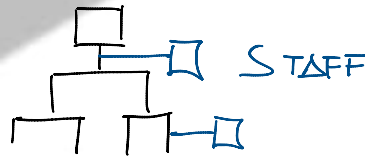


Agenda:

- > La struttura dell'organizzazione
- Introduzione – Le teorie classiche sulla Macrostruttura
- Gerarchia e ampiezza del controllo
- Le unità organizzative: linea e staff
- I criteri di raggruppamento
- Il coordinamento tra unità organizzative
- Le strutture organizzative -> Analizzate in precedenza => Organigramma.

Organigramma:

- > **DEF:** strumento utilizzato da un'organizzazione per formalizzare le scelte in merito alla macrostruttura.
- Schema ad albero.
- Ad ogni U.O. Ci sono altre U.O. Che rispondono.
- Principio di unicità di comando: gerarchia per cui più U.O. Rispondono ad un'unica altra U.O.
- Codifica teorica: teoricamente in un organigramma le unità di linea sono rappresentate in modo gerarchico verticale, le unità di staff son rappresentate come dei rami innestati sull'organigramma:



- Le organizzazioni che tendenzialmente tendono ad avere una riduzione dell'ampiezza di controllo/manageriale tendono a privilegiare la verticalità/lunghhezza dell'azienda; (Pochi riporti, molti layer).
- Ampiezza manageriale/di controllo molto alta invece presenta una struttura organizzativa corta, con meno livelli.

Coerenza interna:

- > Le scelte organizzative devono essere coerenti internamente all'azienda.
- > Emergono 5 configurazioni base dell'azienda rispetto quello che abbiamo visto in questi giorni. Possiamo elencare le 5 strutture
- Semplice;
- Funzionale;
- Divisionale;
- Ibrida;
- Matrice.

Struttura semplice:

-> Caratteristiche:

MICRO	MACRO
Poco articolata: poche U.O. Basso livello di specializzazione	Criterio raggruppamento funzionale;
Ex-POST Mutuo adattamento	Supervisione diretta
Poco formalizzata	Organigramma inesistente

- Flessibilità
- > Tipica delle piccole/medie imprese o ambito professionale.

Struttura funzionale:

- > Maggiori persone/attività rispetto della struttura semplice
- Esempio: prima della fine caso Bodin;
- > Caratteristiche:

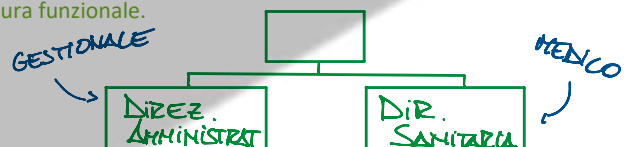
MICRO	MACRO
Alta specializzazione: o Verticale-> ammanettano le persone a livello operativo; -> Bodin divide in reparti: ordito, taglio, piega e confezionamento.	Divisione del lavoro di tipo funzionale
Standardizzazione dei processi: -> Manuali e protocolli di lavoro;	Manager integratori. (No ottica cliente, besi obj). -> Strumenti di controllo rigidi
Livello alto di formalizzazione	Abbastanza elevata

=> Struttura meccanica;

-> Esempi:

Ospedale Valduce.

-> Il primo livello determina la struttura funzionale.



-> Tra le due direzioni ci sono degli attriti.



-> Direttore Generale: ha il compito di uniformare e far funzionare bene le due direzioni

-> **X** Svantaggi:

- Elevata rigidità (no cambiamento contesto);
- Eccessiva burocratizzazione;
- Non si ha sempre in mente l'output finale, poiché organizzati per prestazione e competenza.
 - > Ogni medico è specializzato in quel cosa, ma non ha ben in mente la situazione completa del paziente (no account manager);
- Mancanza d'integrazione tra dipartimenti.
 - > Medico ha una visione profonda ma poco ampia rispetto al suo campo, che può influire/essere causata da altri problemi non di loro competenza.

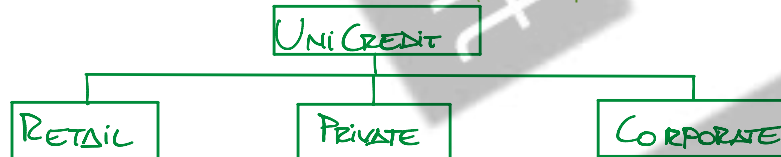
Struttura divisionale:

- > Speculare rispetto alla struttura funzionale;
- > Grandi aziende,
- > OBJ: efficacia dell'output.
- > Caratteristiche:

MICRO	MACRO
Specializzazione orizzontale ok; Si abbassa il livello verticale (=> discrezionalità decisionale)	Criteri di raggruppamento divisionale
Standardizzazione obj/competenze	Budget, strumenti di pianificazione Ruoli di collegamento (no manager integratori);
Formalizzo meno il comportamento.	Organigrammi ben strutturati ma divisionali

-> Esempio:

UniCredit. Ha tre business ben differenziati tra di loro (struttura più ibrida che divisionale):



- o Retail: piccoli privati/famiglie;
- o Private: gestisce i clienti (cittadini/utenti) con grandi patrimoni (>500k€).
- o Corporate: ha come cliente l'azienda, cui offre tutti dei servizi annessi.

- > Potrebbero esserci delle divisioni ulteriori per area geografica/tipo di prodotto
- > Perdo OUTPUT-BASED, acquisto bravura nella soddisfazione delle esigenze del mercato e dei clienti.

Efficienza:

