

Agenda:

- Introduzione all'organizzazione;
- Organizzazione e crescita;
- Individuo nell'organizzazione;
- **La struttura dell'organizzazione:**
 - o Introduzione;
 - o Gerarchia e ampiezza del contenuto;
 - o Unità organizzative;
 - o Criteri di raggruppamento;
 - o Coordinamento tra unità organizzative;
 - o **Strutture organizzative.**
- L'organizzazione nel contesto;
- I nuovi modelli organizzativi;
- Reti di impresa;
- Processi aziendali

Coerenza interna:

- Struttura semplice;
 - > Struttura elastica
- Struttura funzionale;
 - > Struttura meccanica, cerca di dare ordine.
- Struttura divisionale;
- Struttura ibrida;
- Struttura matrice.

Struttura ibrida:

- > Al primo livello dell'organigramma non troviamo una logica funzionale o divisionale, ma entrambe.
 - Divido le attività (funzionali/divisionali) a seconda degli obiettivi che voglio raggiungere.

Caso cobra:

Descrizione aziendale:

- > Produce antifurto per automobili e biciclette.
 - Vendita prodotto fisico e servizi: Core business: produzione impianto, ma ci sono una serie di servizi legati alla geolocalizzazione.
 - Tipologia clienti:
 - o Servizio After market (B2C): installazione di un antifurto su moto già comprata/vogliamo migliorare l'antifurto, installando il cobra/manutenzione.
 - > Mercato a catalogo: in autofficina viene dato un catalogo e il cliente si sceglie il prodotto.
 - È fondamentale avere il prodotto a scaffale;
 - > Esempio: abbiamo bucato lo pneumatico => se andiamo dal meccanico vogliamo lo pneumatico pronto (cliente medio, pneumatico = commodity). Se fosse un'auto sportiva siamo disposti ad aspettare.
 - Spiegare le caratteristiche tecniche al cliente è un fattore di successo.
 - o Original equipment (B2B): vengono venduti i prodotti alla casa automobilistica (no al cliente finale).
 - Personalizzazione;
 - Time To Market fondamentale;
 - > Es: BMW deve lanciare un prodotto sul mercato, necessita antifurti.
 - Servizio al cliente B2B;

Organizzazione:

- Inizialmente ha una struttura semplice/funzionale.
 - o Efficienza di produzione, vendita, il prodotto piace alle case automobilistiche => anche per il cliente; ingegneria;
- > Con il crescere dell'azienda aumentano i mercati di riferimento e i prodotti di riferimento => si va in after Market =>
 - Aumento portafoglio prodotti;
 - Aumento mercati;
- => ci si rende conto di due cose:
 - Non si tratta più di un'officina;
 - Un servizio è diverso dal prodotto;
- => Si passa ad una struttura ibrida, poiché decide di mantenere la struttura funzionale per alcune attività, mentre per altre decide di implementare la logica divisionale.
- > Descrizione:
 - DT: Divisione Tecnica, sviluppa nuovi prodotti/servizi, mantiene una direzione funzionale;
 - Operations: mantenuta com'è (funzionale) è il core business;
 - BU AM: Business Unit After Market: canale officine/cliente finale;
 - BU DE: Business Unit Original Equipment: responsabile delle case automobilistiche

=> Vengono divisi i due tipi di mercato (divisioni di cliente)

-> Si creano due altre divisioni:

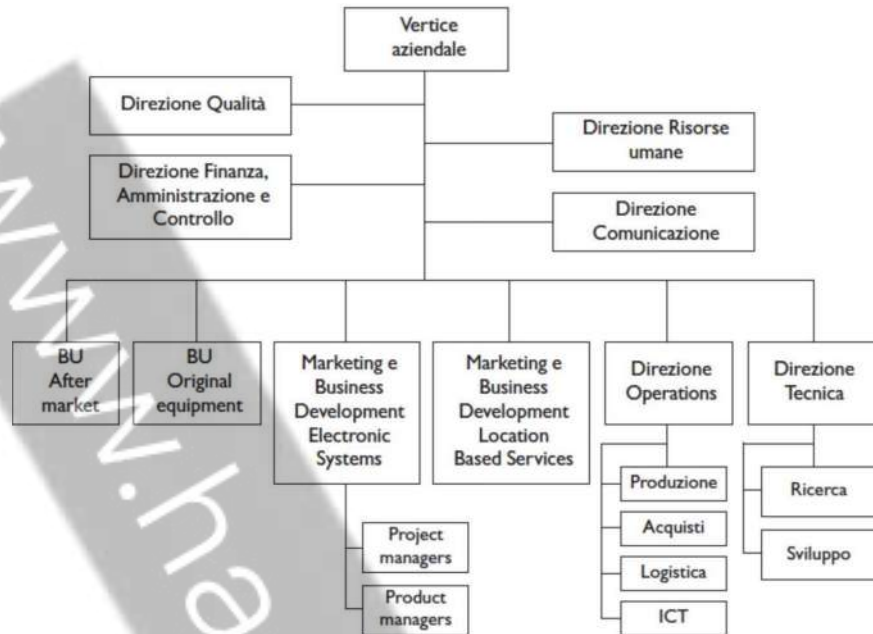
- Hardware: parte core del prodotto fisico;
- Services: servizi legati alla geolocalizzazione;

-> Divisioni di prodotto:

- Sono presenti dei team che genano forte competenze di analisi di mercato, hanno competenze tecniche sul prodotto/servizi; utilizzano le competenze per ideare nuovi prodotti/servizi da fornire come input alla direzione tecnica.

-> L'azienda ha fatto questa scelta, anziché avere una sezione di ricerca e sviluppo, perché l'azienda avrebbe rischiato di avere una forte innovazione ma che non guarda alle esigenze del cliente.

Struttura:

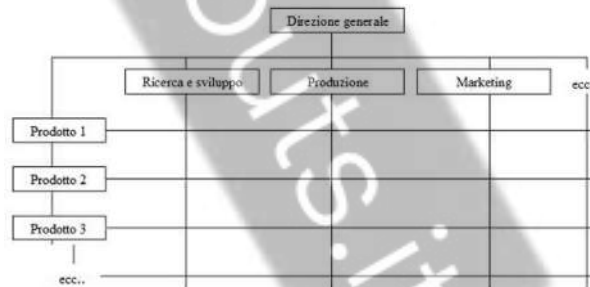


Struttura a matrice:

-> **OBJ:** mettere insieme esigenze di esigenza ed esigenze di efficacia, rompendo il principio di unicità di comando

- Differenza da ibrida: si rompe il principio di unicità di comando (principio fondamentale della funzione divisionale).

-> Struttura tipo:



=> Ogni dipendente avrà due capi che mi daranno obj di natura, uno funzionale e l'altro divisionale.

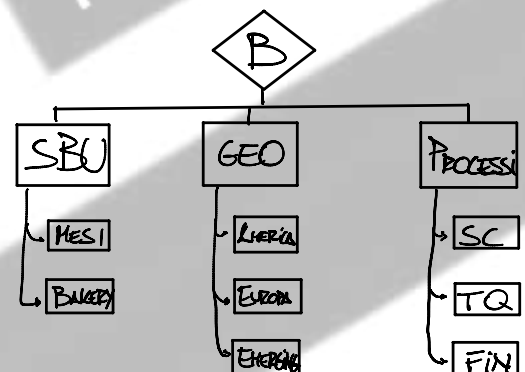
Barilla:

-> Ha una matrice addirittura tridimensionale:

SBU: Solution Business Unit, è una divisione di prodotto, contiene persone che si occupano di sviluppare nuovi prodotti (nuove paste senza glutine)

- Mes: prodotti tipo pasta gnocchi etc;
- Bakery: merendine, pastine, altro.

GEO: divisione che si pone l'obiettivo di tenere sotto controllo la produzione nelle varie aree geografiche. Al loro interno America, Europa e emerging sono divise per paesi.

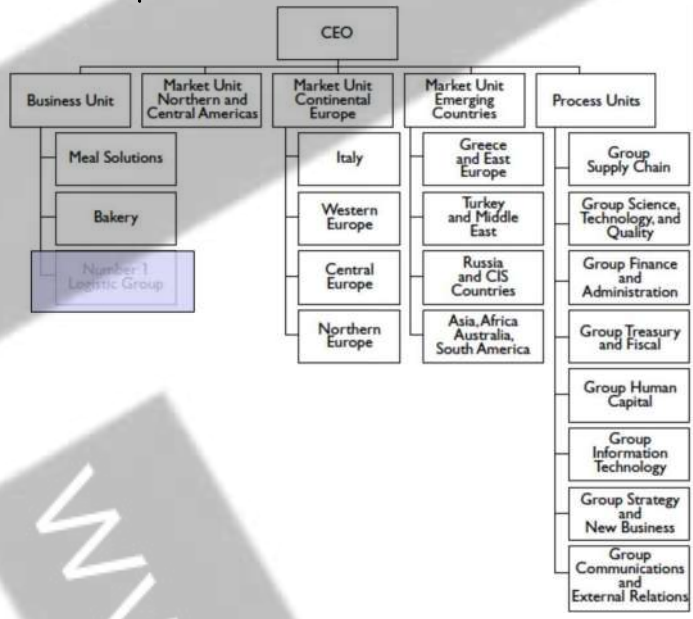


-> Sebbene sia una matrice 3D, l'organigramma si presenta come questo a Dx.

-> Possiamo capire che è una struttura matriciale grazie alle informazioni che ci vengono date.

SC: Supply Chain;

-> Uno degli obj del planner è ridurre il valore delle scorte (diminuire il capitale circolante).

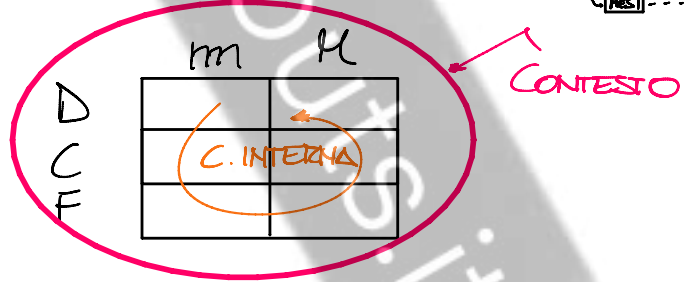
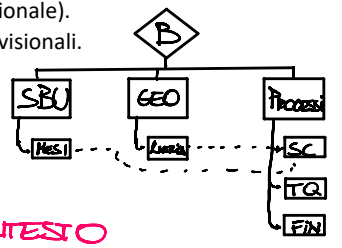


- ✓ Vantaggi:
 - Struttura di coordinamento (Naturale);
 - Riduzione organico: riduzione ridondanza risorse;
- ✗ Svantaggi:
 - Stress organizzativo: se ad ogni nodo della matrice ricevo ordini diversi => può portare a stress persone, inefficienza, squilibri (distorsioni derivanti alla rottura del principio di unità di comando);

-> Le divisioni possono essere in funzioni diverse/divisioni diverse/unità diverse che si incontrano.
 -> Il riferimento gerarchico è dato da più persone che entrambe valutano la persona.
 -> Nella realtà la struttura a matrice non è mai equa con i riporti: esiste un riporto primario e un riporto secondario.

- > Negli organigrammi questo è rappresentato dalle linee (se si vuole rappresentare)
 - o Il rapporto primario è una linea continua (Rapporto gerarchico);
 - o Il rapporto secondario p una linea tratteggiata (Rapporto funzionale).

-> Controller: individuo del reparto Finance, in ruolo di collegamento, viene rappresentato anch'esso con un linea retta o tratteggiata a seconda del rapporto che presenta con le differenti u.o.



->La configurazione che ho scelto, che sia funzionale/decisionale/ibrida/matrice, sia aderente al contesto
 -> Es: Bodin fallirà per questo: non tenne conto dei fattori di contesto (innovazione, cambiamento mercato).



Agenda:

- Introduzione all'organizzazione
- Organizzazione e crescita – Specializzazione e coordinamento
- L'individuo nell'organizzazione
- La struttura dell'organizzazione
- **L'organizzazione nel contesto – I fattori contingenti**
- I nuovi modelli organizzativi
- Le reti di impresa
- I processi aziendali



Le teorie contingenti:

- Il sistema aperto;
- La teoria dei sistemi sociotecnici;
- Mintzberg.



Agenda:

L'organizzazione nel contesto – I fattori contingenti:

- **Le teorie contingenti**
- Efficacia organizzativa e fattori di contesto
- I fattori ambientali: incertezza e complessità
- La tecnologia: la teoria dei sistemi socio-tecnici
- La tecnologia: processi industriali, tecnologie dei servizi e ICT
- Il contesto interno: i fattori strategici
- Il contesto interno: i fattori anagrafici

L'organizzazione nel contesto - i fattori contingenti:

Le teorie contingenti:

- > **DEF:** non c'è una struttura aziendale che vada bene sempre (one size does not fit all).
- > Le teorie classiche postulavano l'esistenza di un modello e di principi di organizzazione di validità universale.
 - > Dagli anni '50 esperienze e studi hanno portato a mettere in discussione questa premessa.
- > **SISTEMA APERTO:** insieme complesso di **parti interconnesse**, che includono gli input, i processi, gli output, i cicli di feed-back, **in stretta interazione con l'ambiente** in cui il **sistema opera**, caratterizzato da:
 - Equilibrio dinamico, per cui il sistema mantiene determinate condizioni di funzionamento interno anche di fronte a variazioni delle condizioni esterne, attraverso meccanismi di autoregolazione (omeostasi);
 - Capacità di adattamento di fronte a modifiche rilevanti dell'ambiente esterno;
 - Capacità di influenza sull'ambiente esterno.
- > Nascono perché
 - È possibile definire **relazioni causali tra** una serie di **fattori** che **caratterizzano il contesto** in cui **l'organizzazione opera** (fattori contingenti), considerati come variabili indipendenti, e le **caratteristiche del sistema organizzativo**, considerate come variabili dipendenti.
 - La **congruenza tra i due insiemi** di variabili **spiega il successo** dell'organizzazione, cioè la sua efficacia nella realizzazione delle proprie finalità istituzionali.

-> Teorie contingenti e sistema aperto danno vita ai sistemi sociotecnici.

La teoria dei sistemi sociotecnici:

- > **DEF:** modelli che si sviluppano in Europa in quegli anni. Nascono perché l'organizzazione interagisce fortemente con la società e la tecnologia.
 - Sociale: comprende il modo di comunicare delle persone.
 - > Esempio: Francia, Italia culturalmente non arrivano al nocciolo della questione. Altre culture USA, Inghilterra, Germania per far arrivare un brutto concetto te lo dicono ancora più brutto per far si che arrivi correttamente il messaggio.
 - Tecnologia: le tecnologie evolvono, in funzione della tecnologia utilizzata devo produrre in una determinata maniera. Avere più libertà mi permette di innovare.
- > **DEF: sistema aperto** caratterizzato dall'**interazione tra le variabile tecnologiche**, quelle **organizzative** (compito e struttura) e quelle **sociali** (persone, relazioni, cultura).
- > Contesto culturale:
 - o Critiche all'OSL e messa in discussione della 'one best way'
 - o Organizzazione come sistema aperto
- > Origine: ricerche promosse nel dopoguerra dal Tavistock Institute of Human Relations di Londra sulle miniere di carbone.
- > Diffusione e applicazione:
 - o Inizialmente in industrie di processo (miniere, chimica, siderurgia, tessile); grandi progetti: 'Industrial Democracy' in Norvegia, movimento QWL,...
 - o Successivamente: applicazioni in molti settori, fino alla grande serie (Volvo, Olivetti,...)
- => L'azienda è aperta, fanno parte di una società e hanno a disposizione determinate tecnologie e l'organizzazione si deve adattare a questi fattori contingenti.

-> Quattro **categorie di variabili** che richiedono una diversa modulazione delle soluzioni organizzative:

- Ambiente;
- Tecnologia;
- Strategia;
- Dimensione.

Power distance: distanziamento gerarchico, rispetto delle regole e del ruolo organizzativo.

- In germania: verticalità forte (alta P.D.);
- In italia/USA non è così.

Just In Time: quando negli anni '70 nasce in Giappone, messa in atto da Toyota, e gli occidentali hanno provato a copiare il modello produttivo, in occidente non andava bene. Si chiama anche tubo di cristallo, perché tutto scorre perfettamente, non ci dev'esser un lavoro che vada male.

Aree di miglioramento, spazio di manovra = cirticità.

