

Teoria > discussione caso

- **OBJ:** applicare i concetti appresi ad un caso reale complesso.
 - o Lavorare sul template PowerPoint di WeBeep.
- Previste:
 - o Consegna delle slide durante il lavoro;
 - o Discussione in aula.
- Il 17 ottobre:
 - o Prima parte della lezione discussione di alcuni elaborati;
 - o Seconda parte: presentazione delle soluzioni da parte del docente.

Domande per la discussione

1. Com'è cambiato il contesto in cui opera B?
2. Come dovrà cambiare di conseguenza il modello organizzativo?
 - a. Descrivere microstruttura oggi e la microstruttura più adatta al nuovo contesto;
 - b. Descrivere macrostruttura oggi e la macrostruttura più adatta al nuovo contesto;

Framework di riferimento:

	MICRO 	MACRO 
Suddivisione del lavoro	Specializzazione	Criteria di raggruppamento
Coordinamento	Meccanismi di coordinamento	Meccanismi di collegamento
Formalizzazione	Mansionari	Organigrammi

Macrostruttura:

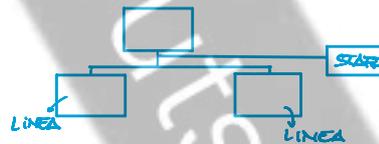
Il tassello fondamentale è la:

Unità organizzative: sottoinsiemi di persone e ruoli;

- o Mansioni : interdipendenti tra loro

Abbiamo visto differenti tipologie di U.O. :

- Contenuto di lavoro:
 - o Linea: **si trovano lungo la catena gerarchica**, attività: core business;
 - o Staff: **non si trovano lungo la catena gerarchica**, supporto alle unità di linea;



- Autonomia decisionale:
 - o Direttive;
 - o Operative;
- Tempo di esistenza:
 - o Temporanee;
 - o Team di progetto.

-> Ritornando al framework:

Criteria di raggruppamento:

-> **DEF:** divido i lavoratori in gruppi, in termini di stesso supervisore/occupazione spazio-temporale.

- Numerico:
 - > hp: dimensioni omogenee ed interscambiabili;
- Funzionale: orientato all'input (raggruppamento le attività in base ai mezzi/input che vado ad utilizzare)
 - Capacità/conoscenza;
 - Funzione svolta -> funzioni;
- Direzionale: orientato agli output (raggruppamento le attività sulla base dei prodotti/servizi generati o obj delle attività).
 - Prodotto;
 - Cliente;
 - Base geografica;

Coordinamento: meccanismi di collegamento

⚠ EXAM: all'esame capire se la domanda vuole quelli di macro o micro struttura.

-> Tipologie:

1. Ruolo di collegamento/meccanismi del distacco: ruolo interno all'U.O. dedicato al collegamento e coordinamento delle altre U.O.
2. Manager integratori: posizioni non dedicate alle U.O. ma ad un ruolo più ampio delle U.O.
-> Esempi:
 - Project manager: si occupa di coordinare U.O. per portare a termine un progetto;
 - Product manager: si occupa di coordinare U.O. per portare a termine un prodotto;
 - Account manager: si occupa di coordinare U.O. per gestire un cliente.
3. Team interfunzionali: sono gruppi ad hoc creati da persone selezionate da diverse U.O.
 - a. Temporaneo /permanente.
4. Sistemi informativi:
-> Permettono di coordinare diverse U.O.
5. Sistemi di pianificazione e controllo:
-> Utilizzare dei sistemi di pianificazione e controllo, condividendo informazioni permettono di coordinare le U.O.

Organigrammi:

-> DEF: strumento con cui formalizziamo la macro struttura.

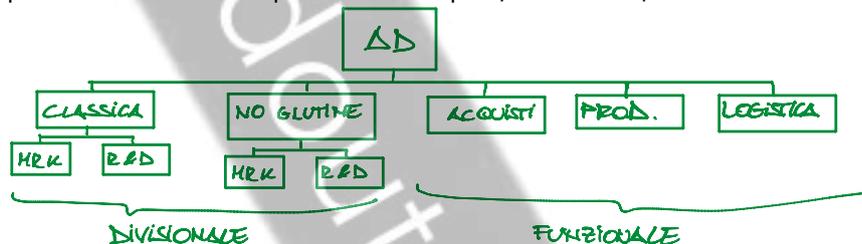
-> è una rappresentazione delle U.O. come unità di linea/staff;

-> Tipologie di strutture organizzative:

1. Struttura **semplice**: abbiamo una struttura organizzativa poco articolata, con U.O. semplici, si trovano spesso in fasi iniziali delle imprese;
2. Struttura **funzionale**: criterio raggruppamento primi livelli orientati all'input.
3. Struttura **divisionale**: criterio raggruppamento primi livelli orientati all'output.
 - a. Prodotto;
 - b. Mercato/cliente;
 - c. Area geografica;
4. Struttura **ibrida**: al primo livello del grafico avremmo U.O. create seguendo criteri di raggruppamento orientati all'input e all'output.

=> non tutte le aree dell'azienda sono efficaci con la stessa struttura;

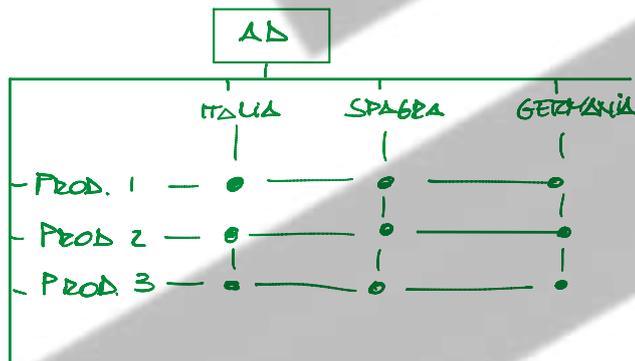
-> Esempio: catena alimentare > primo livello: acquisti/distribuzioni/ etc & R&D



⚠ EXAM: per capire la tipologia di struttura conviene guardare il primo livello gerarchico

- La funzionali hanno il primo livello diviso secondo l'obj comune. La struttura opposta sarà la divisionale.

5. Struttura a matrice: i criteri divisionali e funzionali hanno lo stesso peso, viene meno il principio di unità di comando.



Esercizi:

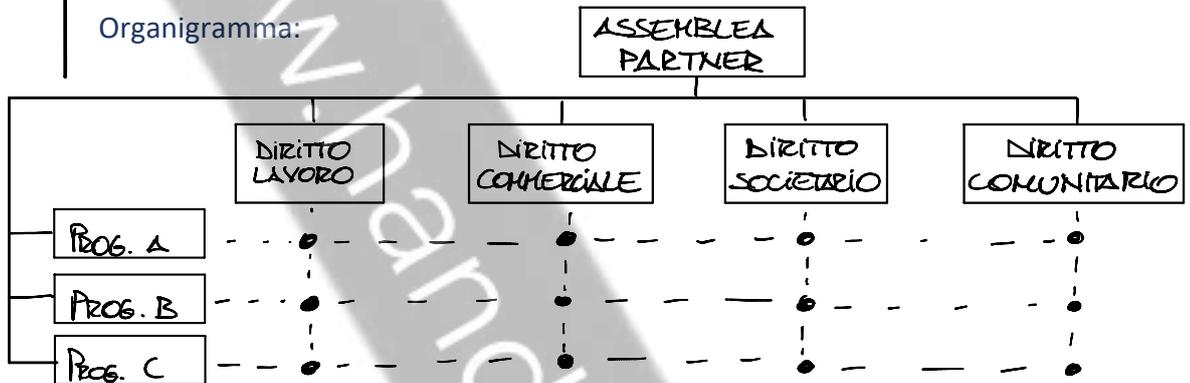
1. Parma e Breda:

-> Le info dell'organigramma partono dal penultimo paragrafo del testo.

Txt:

L'ambizione di ogni avvocato è di diventare **partner** del proprio studio, di diventarne cioè comproprietario e partecipare alla distribuzione degli utili. Attualmente **i partner**, oltre ai due soci fondatori, **sono alcuni avvocati più anziani** che fanno parte dello studio da molti anni e hanno contribuito significativamente alla sua crescita. Infatti, il ruolo dei partner non è più soltanto quello di essere professionisti affermati in un campo specifico, ma anche di essere in grado di acquisire e mantenere clienti importanti, di partecipare alla gestione e di definire le strategie per il futuro. **L'assemblea dei partner è l'organo di governo dello studio**, all'interno del quale **i membri sono formalmente uguali**, anche se l'esperienza dei fondatori e dei più anziani ha ancora un certo peso sulle decisioni. La ripartizione degli utili avviene in base al contributo di ciascun partner alla crescita dello studio e alla generazione dei profitti, che costituiscono gli obiettivi principali di ciascun partner. L'organizzazione dello studio è articolata sulla base delle aree di competenza in cui si **specializzano gli avvocati (diritto del lavoro, diritto commerciale, diritto societario, diritto comunitario)**: ciascuna area viene presidiata da un partner, che cura il costante sviluppo di competenze e professionalità degli avvocati più giovani. Tuttavia l'attività di assistenza legale richiede normalmente molteplici competenze, quindi **il partner che ha ottenuto l'incarico dal cliente attinge alle varie aree per costituire la squadra che lavorerà a quel lavoro.**

Organigramma:



-> da una parte le parti di competenza con le loro aree di riferimento e dall'altra ogni partner segue uno specifico cliente.

-> NO team interfunzionale: è un meccanismo di coordinamento, si crea solamente per meccanismi di coordinamento, qui stiamo parlando dell'organigramma dell'impresa.

2. Biostar: (1,3,4,5,6)

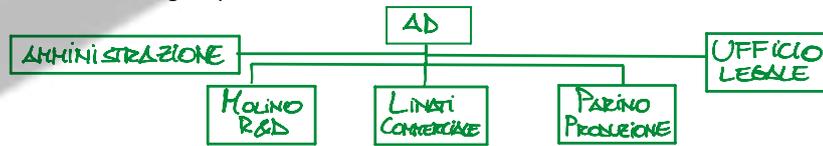
La Biostar è una media impresa operante nel settore biomedico. In particolare si occupa della progettazione, produzione e commercializzazione di endoprotesi spinali, ovvero di protesi che vengono inserite nella colonna vertebrale per risolvere chirurgicamente alcuni tipi di patologie. L'azienda, fondata nel 2001, conta circa 40 dipendenti e sta attraversando un buon momento di crescita, nonostante l'attuale crisi mondiale ne abbia rallentato l'espansione. L'impresa è di proprietà di 5 soci. Uno di questi, il dott. Piglioli, controlla una quota di maggioranza e riveste la carica di Presidente e Amministratore Delegato. Dopo una fase in cui l'entusiasmo e il senso di appartenenza dell'impresa hanno giocato un ruolo fondamentale nella gestione dell'impresa, Biostar si trova ora a definire in modo più rigoroso e formale responsabilità e ruoli e il livello di delega verso i responsabili delle singole unità organizzative è in aumento. I responsabili di queste unità sono l'ing. Molino, responsabile Ricerca e Sviluppo, il dott. Linati, direttore commerciale, e il dott. Parino, direttore della produzione. La direzione è poi affiancata da un'unità che si occupa degli aspetti amministrativi e relativi al controllo di gestione e da un piccolo ufficio legale che si occupa prevalentemente di brevetti e problematiche relative alla proprietà intellettuale.

1. Disegnare l'**organigramma** (primo livello) di Biostar e indicare la tipologia di struttura organizzativa adottata.
3. A che **tipo di struttura organizzativa** può essere ricondotta l'unità Ricerca e Sviluppo? Qual è il criterio di raggruppamento delle sottounità?
4. Indicare **vantaggi e svantaggi delle due alternative** riguardo l'organizzazione della funzione Ricerca e Sviluppo.
5. Quale **nuovo ruolo** è previsto nello scenario ipotizzato da **Molino**? Indicare eventuali possibili alternative.

6. Descrivere le due figure in termini di specializzazione orizzontale e verticale e indicare a che tipologia di mansioni possono essere ricondotte.

1. Disegnare l'organigramma (primo livello) di Biostar e indicare la tipologia di struttura organizzativa adottata:

-> Struttura orientata agli input => funzionale:



L'unità Ricerca e Sviluppo è organizzata al suo interno in tre sottounità. Nella prima alcuni tecnici specializzati si occupano dell'analisi dei requisiti e nella stesura del progetto di massima dei nuovi prodotti. La seconda sottounità è costituita da alcuni ingegneri che si occupano della modellazione e della progettazione di dettaglio dei nuovi prodotti e della realizzazione dei test in laboratorio. Infine, nella terza sottounità alcune persone con una preparazione più commerciale si occupano della ricerca e nella valutazione tecnica dei fornitori delle materie prime e dei subfornitori cui eventualmente affidare la realizzazione di alcune fasi del processo produttivo.

3. A che tipo di struttura organizzativa può essere ricondotta l'unità Ricerca e Sviluppo? Qual è il criterio di raggruppamento delle sottounità?

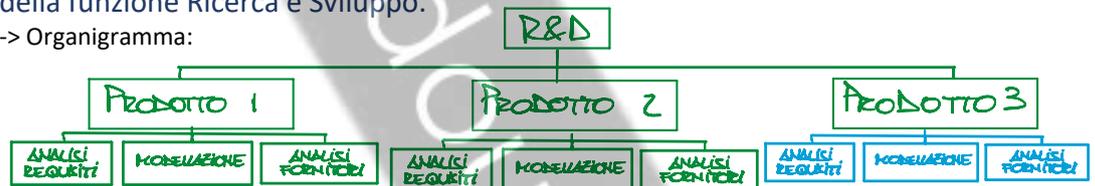
-> Struttura funzionale, il criterio di divisione è appunto quello funzionale, poiché si dividono le attività per le funzioni che ognuna svolge e per la conoscenza che ciascuna di queste richiede.



Recentemente si sta valutando la possibilità di modificare l'organizzazione dell'unità Ricerca e Sviluppo, passando ad un'organizzazione per famiglia di prodotto (ne sono state identificate tre). In questa nuova configurazione scomparirebbero le attuali sottounità e ogni progetto sarebbe affidato di volta in volta alla sottounità responsabile della relativa famiglia di prodotti, che si occuperebbe di tutte le fasi, dalla progettazione di massima all'individuazione dei potenziali fornitori.

4. Indicare vantaggi e svantaggi delle due alternative riguardo l'organizzazione della funzione Ricerca e Sviluppo.

-> Organigramma:



-> Risposta teorica:

Input	Output
Max efficienza	Max efficacia
Riduzione costi	Orientamento prodotto
Economie di scala	Interdipendenze di processo

L'ing. Molino, che intravede i possibili miglioramenti che potrebbero derivare da questo cambiamento, è però dubbioso sull'eccessiva radicalità del cambiamento stesso. A questo proposito sta pensando ad una soluzione più soft, in cui le sottounità continuerebbero ad esistere e in cui in ogni unità venga individuato un responsabile del coordinamento con le altre unità organizzative, per rendere il percorso dei progetti attraverso le diverse sottounità più rapido ed efficace.

5. Quale nuovo ruolo è previsto nello scenario ipotizzato da Molino? Indicare eventuali possibili alternative.

-> Cerchiamo di capire quali sono i meccanismi di collegamento e coordinamento e qual è il ruolo ricoperto da ogni persona.

- Responsabile di collegamento tra U.O. => ruolo di collegamento

RESPONS. COLLEGAMENTO



MANAGER



è preferibile inserire i nomi delle persone che ricoprono i vari ruoli.

-> Descriviamo l'organigramma anche se non propriamente richiesto.

⚠ Precisi ed esaustivi

Nella funzione commerciale è possibile distinguere due tipologie di mansioni: i venditori e i product specialist. I primi si occupano degli aspetti commerciali e relativi alla relazione con i clienti, gestendo un gran numero di attività, dalla ricerca di nuovi prospect alla trattativa sul pricing e sulle condizioni di vendita. I product specialist sono invece delle figure più tecniche - generalmente si tratta di ingegneri biomedici con una forte base di conoscenze comuni - che sono esperti di un singolo prodotto o di una singola categoria di prodotti e che si occupano di fornire supporto ai medici prima, durante e dopo l'operazione. I product specialist godono di un'autonomia decisionale piuttosto elevata, mentre i venditori sono soggetti al rispetto di numerosi vincoli sull'offerta commerciale che vengono definiti a livello di direzione.

6. Descrivere le due figure in termini di specializzazione orizzontale e verticale e indicare a che tipologia di mansioni possono essere ricondotte.

- Venditori:
 - o S.O. :bassa;
 - o S.V. : alta;
 => Mansione operativa allargata;
- Product specialist->
 - o S.O. : alta;
 - o S.V. : bassa;
 => Mansione professionale.

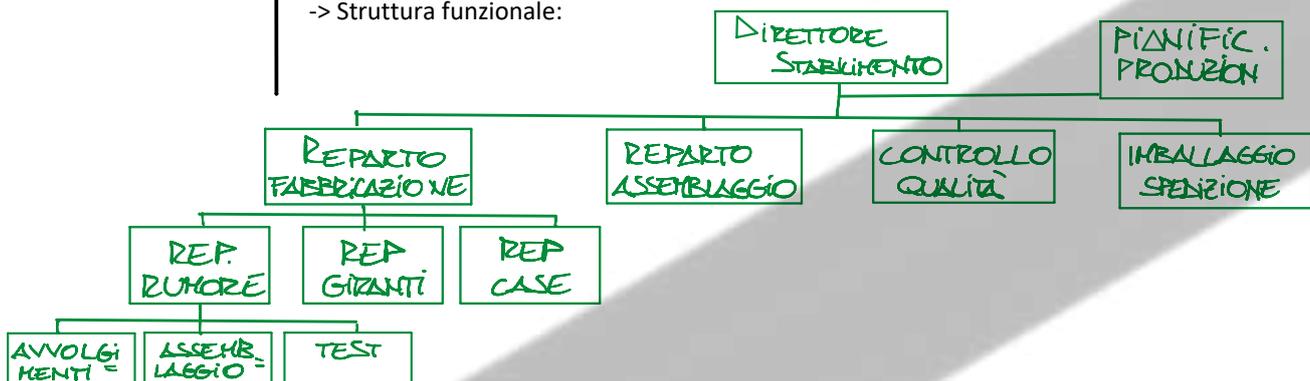
2.Caso Pumps:

La Pumps è un'azienda svedese che realizza pompe a uso industriale, ad esempio per la circolazione dei fluidi negli impianti chimici. L'azienda è una grande multinazionale con 12 stabilimenti in diversi paesi del mondo. Una sua importante linea di prodotti sono le pompe a immersione. Queste, dal momento che sono direttamente immerse nel fluido che è aspirato e inviato nel circuito (ad esempio acqua per il raffreddamento delle caldaie) presentano molti meno problemi di cavitazione nel tubo di aspirazione rispetto alle pompe tradizionali, anche se la loro struttura deve essere completamente impermeabile e trattata per resistere nel caso di fluidi corrosivi. All'interno degli stabilimenti che realizzano pompe a immersione, il processo produttivo prevede la realizzazione separata dei singoli componenti (motore, albero, girante, case, interfacce elettriche e meccaniche) che poi sono assemblati nel prodotto finito. Il reparto fabbricazione è dunque suddiviso al suo interno in sottoreparti: il sotto-reparto motori, a sua volta suddiviso in tre aree dove gli operai assemblano gli avvolgimenti di rame, li assemblano ai magneti e al corpo del motore ed effettuano i principali test; il sotto-reparto giranti, dove gli operai realizzano le palette partendo dai fogli di acciaio trattato e poi le assemblano; il sotto-reparto case, dove il corpo dell'intera pompa è stampato dall'acciaio e sono effettuati gli specifici bagni trattanti. A valle del reparto fabbricazione vi è il reparto assemblaggio dove i componenti vanno a costituire il prodotto finito, che viene poi inviato al controllo qualità e in seguito al magazzino per l'imballaggio e la spedizione. I vari capi reparto rispondono al direttore dello stabilimento che è supportato da un'unità di pianificazione della produzione.

1. Disegnare e identificare la tipologia di organigramma presente all'interno degli stabilimenti produttivi di Pumps che realizzano pompe a immersione.
2. Commentare le differenze in termini di numero di livelli e di ampiezza di controllo tra i due stabilimenti. In particolare calcolare analiticamente l'ampiezza di controllo in ciascuno dei due stabilimenti.
3. Sulla base delle informazioni ricavate nella risposta alla domanda precedente, valutare i costi organizzativi in ciascuno dei due stabilimenti.
4. Quale tipo di microstruttura (grado di specializzazione orizzontale e verticale, formalizzazione, meccanismi di coordinamento) ci si attende sia presente in ciascuno dei due stabilimenti?

1. Disegnare e identificare la tipologia di organigramma presente all'interno degli stabilimenti produttivi di Pumps che realizzano pompe a immersione.

-> Struttura funzionale:



Data l'importanza delle pompe ad immersione che contribuiscono a più del 40% del fatturato, l'azienda realizza parte della produzione (circa il 50%) nello stabilimento principale svedese. Il restante 50% è svolto in uno stabilimento ungherese aperto nel 1984. La scelta di delocalizzare parte della produzione deriva principalmente dal fatto che il costo della manodopera in Ungheria è decisamente inferiore rispetto alla Svezia: un operaio con le competenze necessarie costa 10.000 €/anno in Ungheria, mentre 30.000 €/anno in Svezia. Nello stabilimento svedese vi sono 100 operai che lavorano alle pompe ad immersione. Questi rispondono a dei capi reparto che rispondono direttamente al direttore dello stabilimento. L'ampiezza del controllo è sempre la stessa passando da un livello all'altro. Nella messa a regime dello stabilimento ungherese, invece, il management della Pump si accorse che, dato il livello di formazione e l'impostazione culturale del personale ungherese, non sarebbe stato possibile replicare lo stesso tipo di organizzazione presente in Svezia. Dopo diversi aggiustamenti, ecco come si presenta la situazione oggi nello stabilimento ungherese. Innanzi tutto in Ungheria vi sono 125 operai dal momento che, a parità di output realizzato, la produttività è inferiore alla Svezia. Questi operai rispondono ai capi reparto, i quali rispondono a dei capi area, una nuova figura di middle management inserita per rispondere a problemi di coordinamento. Infine i capi area rispondono al direttore della produzione. Anche in questo stabilimento l'ampiezza di controllo è sempre la stessa passando da un livello all'altro. Dai report resi disponibili dalla funzione che si occupa delle risorse umane, si hanno a disposizione questi dati di costo per lo stabilimento svedese:

- Direttore dei stabilimento svedese: 100.000 €/anno;
- Capo reparto svedese: 50.000 €/anno;

e questi per lo stabilimento ungherese:

- Direttore dei stabilimento ungherese: 50.000 €/anno
- Capo area ungherese: 35.000 €/anno
- Capo reparto ungherese: 20.000 €/anno

2. Commentare le differenze in termini di numero di livelli e di ampiezza di controllo tra i due stabilimenti. In particolare calcolare analiticamente l'ampiezza di controllo in ciascuno dei due stabilimenti.

-> Dividiamo nei due stabilimenti:

- Stabilimento svedese:

- o Direttore di stabilimento (1);
- o Capi reparto (?); -> 10 => ampiezza controllo = 10 (\-/ capo ci sono 10 operai);
- o Operai (100).

-> Dato che l'ampiezza di controllo è fissata => per calcolarci il numero dei capi reparto dobbiamo ...

- Stabilimento ungherese:

- o Direttore stabilimento (1);
- o Capi area (?); => 5
- o Capi reparto (?); => 5
- o Operai (125).

-> Ampiezza di controllo = 5 (anche in questo caso rimane invariata => per passare da 1 a 125: il direttore controlla 5 capi area; ogni capo area controlla 25 capi reparto e ognuno di questi controlla 5 operai (5*25=125).

-> Dato che gli operai svedesi costano 30 000e/anno mentre quelli ungheresi 10 000e/anno;

-> Direttore di stabilimento S: 100 000e/anno; capo reparto S: 50 000e/anno;

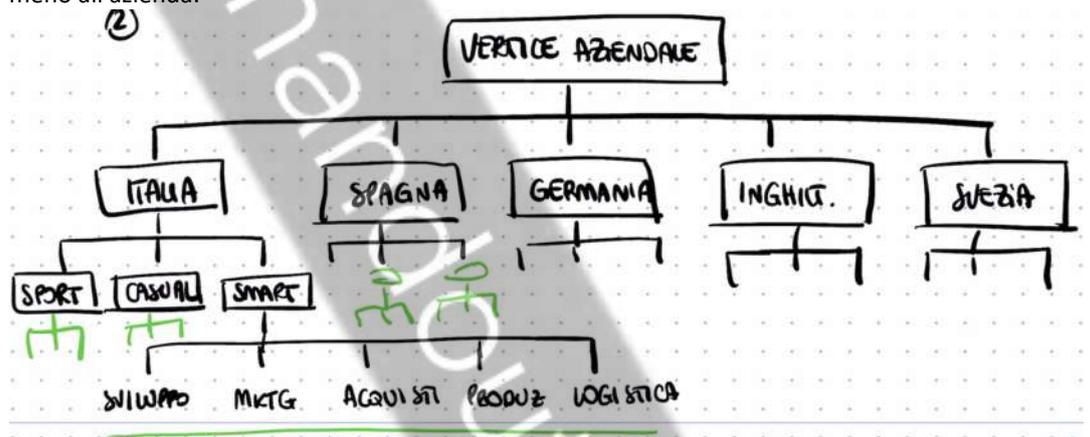
-> D.S.U.:50 000e/anno; capi area U: 35 000e/anno; capi repartoU:25 000e/anno;

=> Ci calcoliamo la spesa massima moltiplicando il costo di ogni mansione per il numero di individui che la ricoprono => Svedese: 3 600 000; ungherese 1 975 00.

3.Caso Coral:

La Coral è una multinazionale europea di medie dimensioni che sviluppa e produce capi di abbigliamento. In particolare l'azienda propone tre linee di prodotti tutte sotto il marchio Coral: Sport, Casual, Smart. La linea Sport si rivolge ad un pubblico sportivo ed include capi di abbigliamento quali magliette, pantaloncini e tute, escludendo articoli particolarmente tecnici e complessi. La linea Casual riguarda l'abbigliamento per il tempo libero. Infine, la linea Smart include abiti e vestiti eleganti per uomo e donna. Il settore dell'abbigliamento, soprattutto in ambito sportivo e confezioni, sebbene caratterizzato da processi produttivi consolidati e tecnologie poco complesse, presenta una forte variabilità da un anno all'altro in quanto le preferenze dei consumatori cambiano continuamente e seguono mode poco prevedibili. Questo provoca notevoli problemi sia nella fase di sviluppo delle nuove collezioni, sia nell'approvvigionamento dei materiali e nella produzione. Le principali attività condotte all'interno della Coral sono: sviluppo dei nuovi modelli, marketing e vendite, acquisti, produzione, e distribuzione dei prodotti finiti (logistica). L'azienda è presente in Italia, Spagna, Germania, Inghilterra e Svezia. Questi paesi hanno caratteristiche notevolmente diverse sia per quanto riguarda i gusti e le esigenze dei consumatori, sia per quanto riguarda le condizioni climatiche. Tali diversità sono talmente forti da caratterizzare i modelli, i materiali e, a volte, anche i processi produttivi. Questo ha costretto la Coral a sviluppare tre linee di prodotto, specifiche per ogni paese. Negli anni passati, l'azienda ha costruito il suo successo grazie alla forte riduzione dei costi legata alla definizione di procedure efficienti, diverse da paese a paese e da prodotto a prodotto. Ad esempio, il processo di sviluppo nuovi prodotti della linea Smart segue sempre le stesse fasi in Italia, le stesse fasi in Spagna (diverse dalle precedenti), e così via. Allo stesso modo l'approvvigionamento è sempre condotto con le stesse politiche in ciascun paese e per ciascuna linea di prodotti, ed i piani di produzione sono definiti secondo metodi prestabiliti, diversi per ogni paese. Ogni processo ha un responsabile in ciascun paese e per ciascuna linea che ne cura la corretta implementazione da parte dei dipendenti coinvolti.

1. Quali **dimensioni** possono essere utilizzate per descrivere l'ambiente della Coral? Come è posizionata l'azienda rispetto a tali variabili? Perché?
2. Quale **struttura organizzativa** ha la Coral? Se ne disegni l'organigramma e si spieghi se è adatta o meno all'azienda.



-> Divisionale per area geografica.