

RECAP:

27/09/22 M ←

m

D		X
C		
F		

MACRO:

-> **DEF:** Come vengono progettate e coordinate tra di loro le singole unità organizzative.

- Unità organizzativa;
- Teorie:
 - o Scuola di direzione;
 - o Teoria della burocrazia;

Argomenti odierni:

- Criteri di raggruppamento.

I criteri di raggruppamento:

-> Suddivisione lavoro in unità organizzative: **CRITERI DI RAGGRUPPAMENTO.**

-> **OBJ:** creare U.O. Ovvero gruppi di persone, sufficientemente autonomi, che lavorano per concorrere ad obiettivi condivisi.

-> Sono 3 i criteri di raggruppamento:

1. Numerico;
2. Funzionale (INPUT);
3. Divisionale (OUTPUT);

1. Numerico:

-> **DEF:** aggregare persone tra loro,, che svolgono compiti assimilabili, fortemente correlati per necessità di collocazione di **tempo o spazio**.

Esempio: processi chimici, impianti che lavorano 24h/24 => i processi non possono essere stoppati per lunghi periodi. Sono quindi necessari dipendenti sul luogo del lavoro per tutto il giorno, tutti i giorni. Questo avviene dividendo in u.o. (Squadra 1, 2 e 3) per far si che lavori sempre l'altoforno. (Esempio TEMPORALE)

Esempio2: call center. Abbiamo bisogno che ci siano un gruppo di persone (4 team) che fanno lo stesso identico lavoro contemporaneamente, supervisionati da 4 persone diverse che chiamino tantissimi numeri nello stesso periodo. In parallelo si svolge la stessa attività, ma necessita la stessa supervisione (esempio SPAZIALE).

2. Funzionale:

-> **DEF:** Aggregare persone/mansioni all'interno di un u.o. poiché queste (persone/mansioni) hanno delle competenze similari.

-> Driver:

- Competenze;

Esempio: i dipartimenti di un'università. Ogni dipartimento raggruppa le competenze necessari. Il dipartimento di architettura raggruppa le competenze per la progettazione, realizzazione di edifici, strutture per servizi/intrattenimento, centri sportivi.

Esempio2: reparti di un ospedale: in reparto di chirurgia facciale, troviamo tutti i medici che hanno forti competenze/esperienze in ambito chirurgico facciale.

Esempio3: in un ufficio marketing raggruppo tutte le persone che hanno speciali competenze di analisi, tracciamento dati e altro. In questo modo, se devo entrare in un nuovo mercato, chiederò all'ufficio di analisi di mercato se mi conviene entrare in un mercato o meno.

-> **OBJ:** mettere nella stessa u.o. Persone che hanno competenze simili e che creino delle economie di specializzazioni, che si aggiornino sempre su quelle competenze che serve all'azienda.

- Attività/tecnologie:

-> Svolgere stesse attività e utilizzare le stesse tecnologie;

Esempio: processo produttivo, ho tre attività: fonderia, lavorazione meccanica e rimozione bave. Ogni attività ha tecnologie diverse: fonderia: altoforno/ lavorazioni meccaniche: asset di asportazione. Può poi esistere la linea di assemblaggio con altre attività;

Esempio2: Caso Bodin, orditura, tessitura, taglio, piega e confezionamento sono attività diverse.

Posso organizzare la fabbrica in reparti, in ogni reparto avvengono lavorazioni dedicate e a valle ho un reparto unico che può unire tutti.

-> Funzione/reparto: è un'unità organizzativa creata con un criterio di tipo funzionale.

- Input: raggruppando le persone per competenze mi domando quali sono le competenze (gli input) per svolgere una determinata attività.

3. Divisionale:

-> **DEF:** raggruppiamo le persone perché guardano ad un output similare (per l'obiettivo).

-> Ritroviamo 3 criteri divisionali:

- Prodotto;
- Cliente;
- Geografia;

Prodotto:

-> **DEF:** raggruppo le u.o. Per divisione di prodotto.

Esempio: azienda alimentare, all'interno troviamo tipicamente delle divisioni di prodotto. Queste possono essere ad esempio: dolci, share tables,

Esempio2: Ferrari, ha al suo interno diverse BU: formula uno (cui obj è quello di arrivare al giorno della gara con il prodotto più performante possibile), auto di lusso (cui obiettivo è creare delle auto lussuose). Sono settori diversi.

Esempio3: Pirelli. Pirelli ha sezione corse (gente che lavora per avere miscela, pneumatici giusti, ottimizza i prodotti per le corse) e quella commerciale (ovvero quella che vende pneumatici per case automobilistiche/persona) => sono business diversi, B.U. Diverse stesse aziende, raggruppo per divisione di prodotto.

Qual'è il prodotto finale che devo creare?

Cliente:

-> **DEF:** Facciamo lavorare tutta l'U.O. per un cliente specifico

-> Esempio: Hp, IBM (divisioni banche&assicurazioni, soluzioni mondo manifatturiero, distribuzione)

-> Caratteristiche:

- Divisione settoriale;
- Satisfare le diverse esigenze dei clienti (clienti hanno esigenze diverse);

-> Esempi: ingegneria, ci sono aziende che lavorano per grandi progetti (Foster Wheeler, SnamProgetti, Fincantieri). Ogni progetto dura per anni (team di persone che lavora 5 anni per costruire una barca, ho un project manager) => l'azienda è orientata verso i progetti.

Geografia(s141):

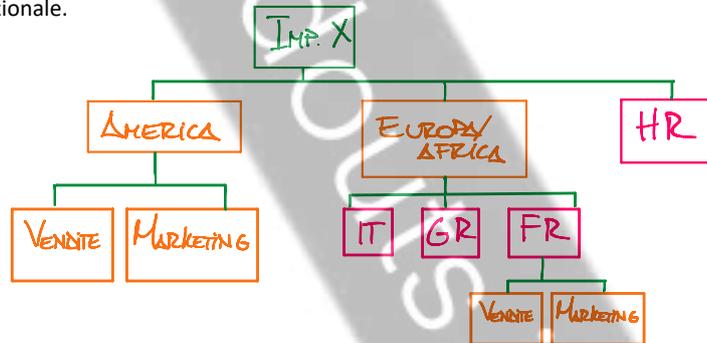
-> **DEF:** raggruppiamo persone a seconda della loro presenza sul territorio:

-> Esempi: multinazionali, Nestlé, Balilla, IBM.

NON sempre le aziende sono divise, a livello di criteri divisionali/funzionali, in ugual modo:

-> Ogni scatola dell'organigramma decide come dividere al meglio le sue funzioni

- Sullo stesso livello possiamo trovare U.O. organizzate in modo divisionale e altre organizzate in modo funzionale.



Criteri di raggruppamento

Funzionale:

- **DEF:** risponde a criteri di EFFICIENZA (raggruppo secondo l'efficienza);
 - Alti margini.
- Efficienza basata sul concetto di economie di specializzazione/economie di scala.
 - Specializzazione: porta ad avere più efficienza nel fare le cose e ad applicare metodologie più efficienti.
 - > Esempio: metto assieme tutti gli esperti di analisi dei dati (persone con forte conoscenza di clustering, machine learning, persone che sono specializzate) => creo un team di individui orientato a fare sempre meglio una determinata cosa.
 - ⊗ Specializzazione orizzontale: se una persona avvitava ogni giorno bulloni, avrò un avvitatore mondiale di bulloni
 - Scala: in alcuni ambiti produttivi, se raggruppo grandi volumi di attività aumento l'efficienza.

Divisionale:

- **DEF:** risponde ad un'esigenza di EFFICACIA (voglio arrivare all'obiettivo);
 - Cliente felice;
- Esempi: Ferrari divisione corse, OBJ persone: arrivare con il prodotto più performante possibile il giorno delle corse.

SBU: Strategic Business Unit



Criteri:

- Funzionale:
 - Economie specializzazione
 - Economie scala
- divisionale

CF: costi fissi
V: VOLUME PRODUZ.

$$\rightarrow CF_u = \frac{CF}{V}$$

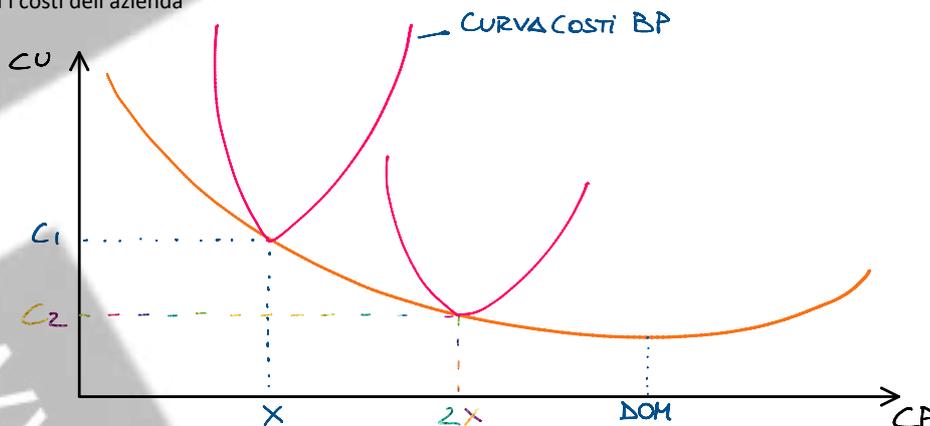
=> SE V ↑ → CF_u ↓
FALSO !!!
(NO ECONOMIA A SCALA)

Economie di scala:

- CP: potenzialità di targa (Capacità produttiva);
Esempio: macchinario installato e quante persone ho messo a lavoro;
- V: quanto produco ogni anno con quella CP (con quelle persone/macchine)
- Costo unitario: viene tenuto conto non in base al costo totale del volume di produzione, ma in base a tutti i costi dell'azienda

$$C_U = C_V + \frac{C_F}{V}$$

Costi Variabili. →
CURVA COSTI BP →
COSTO UNITARIO →



? Se ho due impianti => Produco 2X, la mia CP = 2X; quale sarà il CU dell'impianto?

-> Il costo unitario è C1: non stiamo facendo economie di scala, non stiamo facendo sinergia con due impianti Perché abbiamo due contratti d'acquisto divisi, due centraline di controllo, due capi di magazzino.

-> Prendiamo adesso 1 impianto/ufficio. Impostiamo la CP=2X e guardiamo cosa accade nel grafico: *WA*
=> La **curva è** sempre la stessa. Ci permette di avere dei costi totali superiori ad un impianto unico con minor produzione, ma a parità di produzione ci permette di avere minor costi totali ad un variabile numero di impianti.

Curva delle economie di scala è l'involuppo delle curve di breve periodo???

-> Per ogni X di produzione abbiamo una curva costi di Breve Periodo che dipende dal volume di produzione e dai costi variabili.

Diseconomie di scala:

- > Costi di gestione troppo alti.
- > La funzionalizzazione va bene sino che non raggiunge la DOM
 - Si può raggiungere efficienza anche dentro le divisioni => non ha senso raggruppare le divisioni, altrimenti creerei delle diseconomie di scala

Divisionale:

- **DEF:** risponde ad un'esigenza di EFFICACIA (voglio arrivare all'obiettivo);
 - o Soddisfazione cliente/ qualità prodotto;
- Esempi: Ferrari divisione corse, OBJ persone: arrivare con il prodotto più performante possibile il giorno delle corse.
- > Realizzabile quando ho una forte interdipendenza tra i flussi di lavoro per raggiungere gli obiettivi prefissati nel tempo stabilito con il cliente. Tanto più le persone lavorano assieme, tanto meglio lo raggiungo.
 - > Forte integrazione => obiettivo finale.
 - Esempio: costa crociere, il team ha vicino chi compra le zone comuni, chi assembla le cose, chi ha contatti con il cliente e gestisce le richieste, se lavorano tutti vicino => si raggiunge meglio l'obiettivo.
- > Caratteristiche:
 - Scadenze: è un parametro di efficacia.
- > Prossima lezione: capiamo i meccanismi di coordinamento.