

Introduzione alle strutture: Chandler '62 (Strategia- Struttura)

Esempio: la du Pont

Il primo ingresso in un settore diverso dagli esplosivi si ebbe nel 1908: all'inizio assunse il carattere di una risposta alla minaccia di eccesso di capacità produttiva nel campo delle polveri per uso militare.

Si decise l'espansione in rami industriali nei quali la compagnia era già presente: *cuoio artificiale*. In seguito la compagnia entrò in settori dove la guerra in Europa aveva creato una notevole scarsità. Tra questi, il più importante era quello della materie *coloranti*.

Accentramento - Decentramento

(Da Maggi – Masino: Imprese in cambiamento – 2004 –
Bononia University Press)

...Dopo anni in cui il decentramento era sembrato il rimedio a tutti i mali organizzativi, nell'ultimo decennio si assiste ad una decisa inversione di tendenza....E' in atto un diffuso ritorno verso soluzioni organizzative di forte accentramento.

I cambiamenti di configurazione formale riflettono solo in parte e sempre meno la effettiva soluzione di accentramento e di decentramento decisionale della struttura.

Strutture

- **Struttura semplice** (la forma artigiana- il gruppo di pari)
- **Struttura gerarchico-funzionale**
- **Struttura divisionale**
- **Struttura matriciale**
- **Impresa globale (transnazionale)**
- **Reti – Supply Chain**

Strategia



Struttura

Strutture

Struttura semplice:

- Normalmente le decisioni e le competenze sono accentrate nella figura dell'imprenditore, che ricopre contemporaneamente più ruoli, mentre ai dipendenti è riservata l'operatività.
- Le figure di supporto all'imprenditore ricoprono a loro volta più ruoli accomunati in funzione delle skill che richiedono (gestione acquisti con gestione vendite, gestione amministrativa con gestione paghe e stipendi del personale)

Strutture

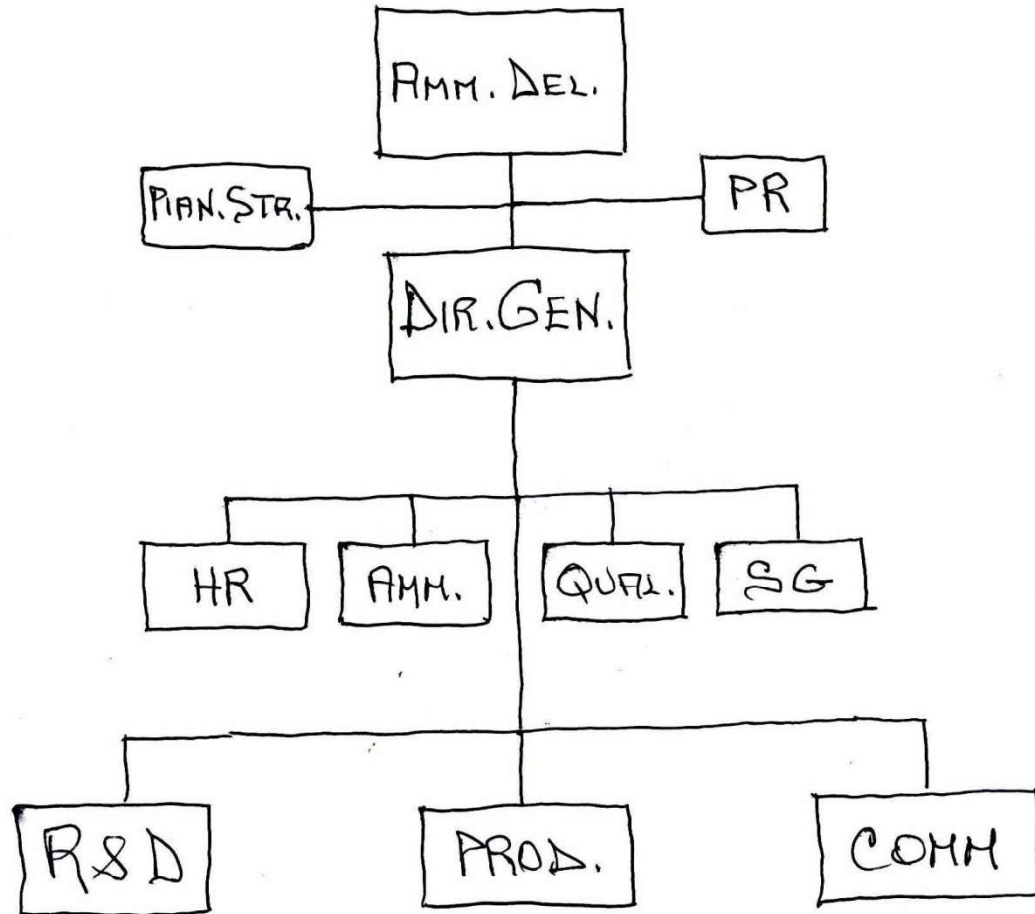
- Nelle *strutture artigianali* le competenze ed il modo di far fronte alle anomalie del processo produttivo è per lo più in mano a chi opera, che possiede il know how sul come produrre e mantenere la qualità. Le decisioni riguardanti la gestione ed il rapporto con il mercato spettano al proprietario.
- Nelle *strutture di tipo cooperativo* i soci godono di autonomia decisionale entro un quadro di accordi sulle risorse da mettere in comune, sull'immagine, i supporti finanziari e gli aspetti di gestione condivisa.

Struttura

Struttura Gerarchico - Funzionale

- le funzioni di **staff** e di **line** sono appese alla direzione generale.
- le risorse sono ripartite per aree di **competenza professionale**.
- le elaborazioni statistiche ed i report in generale viaggiano in **verticale** lungo la gerarchia di funzione.

Sono strutture che richiedono forti correttivi per funzionare in ambienti non stabili.



Strutture

Strutture gerarchico funzionali: punti di forza

- **economie di scala** legate alla concentrazione delle competenze
- la **famiglia professionale** ha un ruolo formativo per i nuovi inserimenti
- esistono condizioni favorevoli all'**innovazione** funzionale: una parte delle risorse può staccarsi dalla gestione
- le **decisioni interfunzionali** si prendono tutte al vertice: tempestività in condizioni di pericolo

Strutture

Strutture gerarchico-funzionali: punti di debolezza

- **chiari gli obiettivi funzionali:** meno chiaro l'obiettivo collettivo (gara da vincere..)
- i processi incontrano resistenze di interfaccia: **code d'attesa** (chi governa le priorità?), linguaggi diversi, culture chiuse
- tendenza a svolgere **fasi in serie** piuttosto che in parallelo
- le **ottimizzazioni** sono fatti **locali:** non riguardano il risultato
- il vertice è **orientato al breve:** sovraccaricato in quanto unico punto di riferimento

Strutture

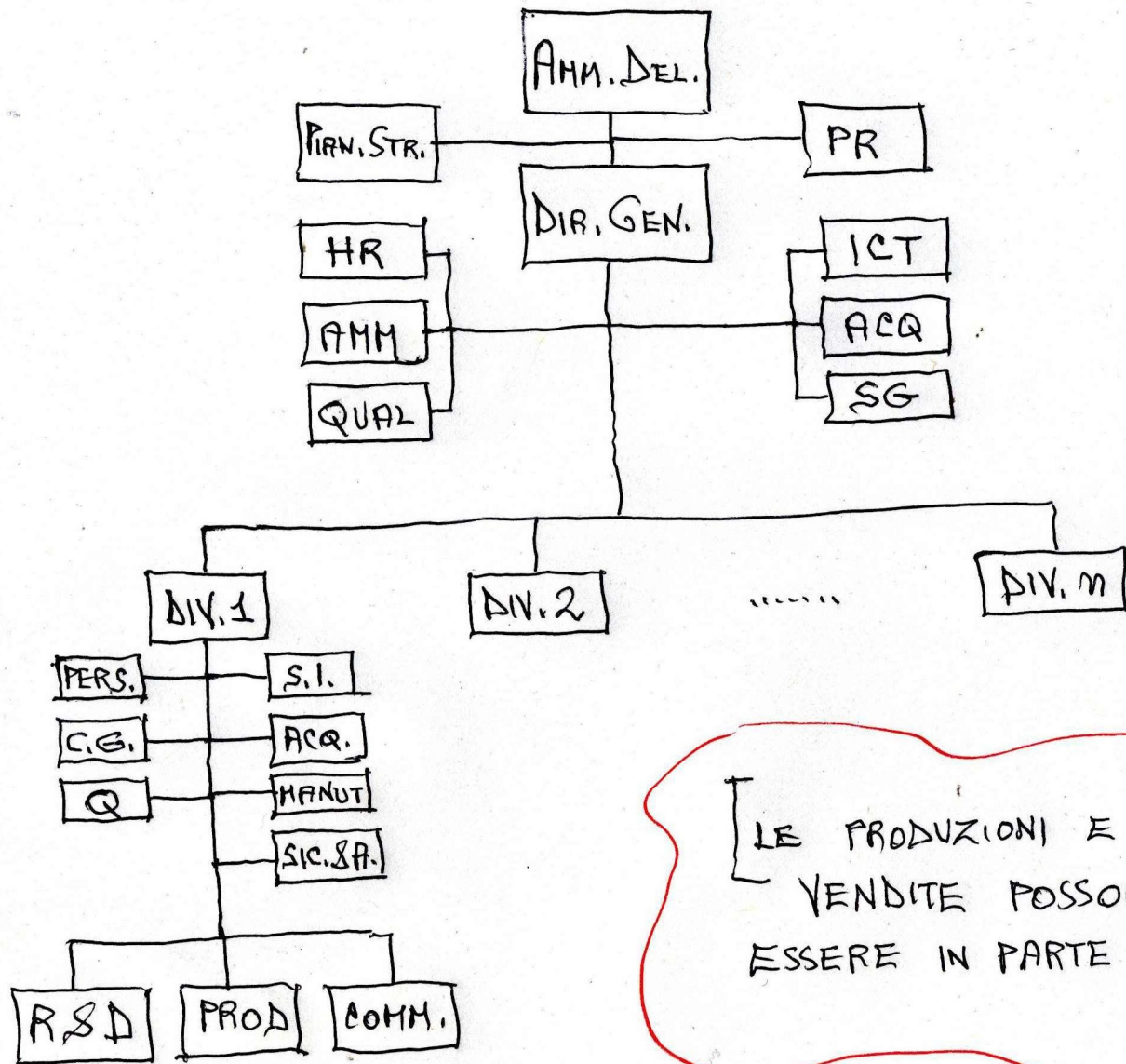
Strutture gerarchico -funzionali- correttivi messi in atto:

- **sistema informativo** che connette trasversalmente (prevalentemente in produzione/ acquisti/commerciale)
- **organi collegiali** di vertice
- **team** interfunzionali a tempo
- **ruoli trasversali** (Product Manager, Project Manager,...)
- **gestione per obiettivi** (primari e contributori) - MBO

Strutture

Strutture gerarchico-funzionali: esempi di anomalie

- l'**anomalia** evidenziata in un punto del processo (difetto) dovrebbe in tempo reale essere trasmessa all'indietro lungo il processo fino alla sorgente: tende invece a viaggiare in verticale
- caso del **lotto ottimale** in produzione per ridurre i costi locali: scarsa visibilità dell'obiettivo generale.
- caso dell'**ordine cumulativo** agli acquisti (ottimo locale) mentre sono in arrivo modifiche (connessioni con l'R&D)



LE PRODUZIONI E LE VENDITE POSSONO ESSERE IN PARTE ACCORPATE

Strutture

Struttura Divisionale - Elementi tipici:

- compaiono le **doppie dipendenze**: *una linea* presidia le politiche funzionali, le regole, il supporto e l'aggiornamento professionale. *L'altra linea* presidia l'assegnazione del lavoro e la definizione delle priorità.
- esempi di unità soggette a doppie dipendenze: **gestione amministrativa** divisionale, gestione degli **approvvigionamenti** (nell'ambito di contratti quadro), gestione delle **applicazioni informatiche dedicate**, supporto locale alla **gestione del personale** e della **qualità**
- il **commerciale** è spesso divisionalizzato: ad esempio quando presidia un marchio o quando il mercato è segmentabile in modo chiaro.

Strutture

Strutture divisionali: Punti di forza

- adatta a **strategie di differenziazione**: gestioni per prodotto più trasparenti (chi perde? chi guadagna? dove chiudere?)
- maggior visibilità dell'obiettivo collettivo (lancio di un nuovo prodotto, acquisizione di una gara): maggior **enfasi sul risultato** (piuttosto che sullo sforzo)
- **comunicazione e integrazione** lungo il processo più facili: gruppi più piccoli con priorità chiare
- overlapping fra le fasi facilitato: code d'attesa più brevi; riduzione del lead-time e aumento dell' **“efficacia”**
- più **imprenditorialità** e meno burocrazia: i capi divisione sono quasi-imprenditori

Strutture

Strutture divisionali: Punti di debolezza

- **diseconomie di scala**: ognuno si crea le sue staff
- **struttura più scollata**: più difficile controllare la situazione nei momenti di pericolo
- le **politiche centrali** devono esserci ed essere forti (standardizzazione ad es. nei sistemi informativi, nelle parti, nei componenti base): altrimenti prevalgono le **tendenze centrifughe** con problemi nel riaggregare sistemi informativi non interfacciabili e nel recuperare diseconomie negli acquisti e nella produzione

Strutture

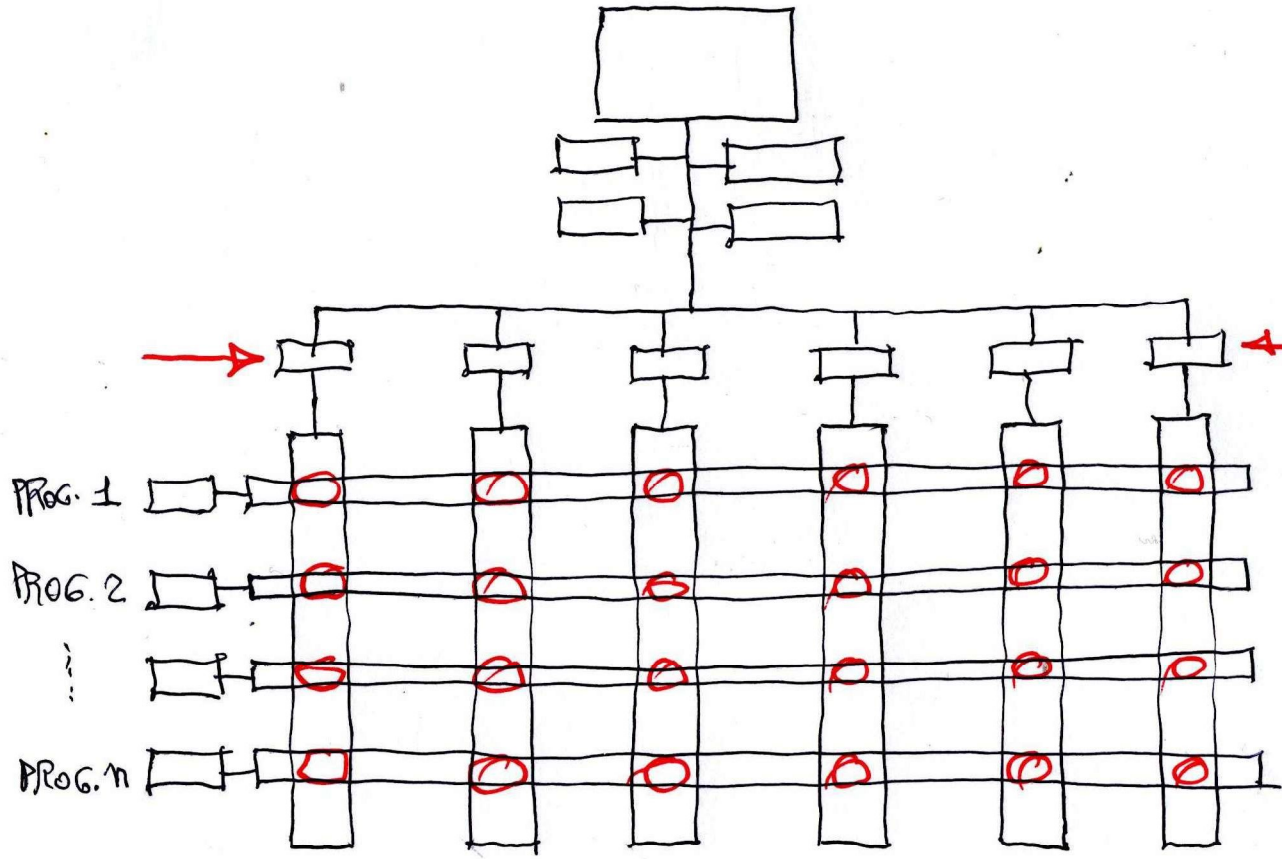
Strutture divisionali: correttivi

- **organi collegiali** di vertice (comitati strategici o di gestione)
- definizione delle **politiche** (di gestione del Personale, degli Approvvigionamenti, dell'Immagine)
- messa in atto di **meccanismi** di funzionamento **vincolanti** (data base centralizzati dei componenti; sw a governo centrale come SAP)
- attivazione di **ruoli trasversali forti** per la gestione dei progetti di interesse generale

Strutture

Strutture a Matrice:

- Vengono distinte **due linee di comando**: una presidia i “*serbatoi*” di competenze (gli specialisti che possono partecipare a più progetti contemporaneamente). L'altra presidia il singolo *progetto*.
- Si usano per i grandi impianti (ENI) o per prodotti complessi caratterizzati da **tempi lunghi** di esecuzione (aerei); si usano anche nelle società di consulenza.
- Ogni risorsa si trova in un **punto di incrocio** fra due linee gerarchiche: il conflitto fra le due linee è fisiologico. Il funzionamento di queste strutture è difficoltoso.
(ricompaiono però nelle imprese globali)



COMPETENZE
UTILI AI
PROGETTI

Strutture

Strutture: Grande impresa/ dimensione internazionale

- per lo più derivano da **acquisizioni e fusioni**
- il disegno strutturale prescinde dai confini geografici: le **società locali**, configurate in ciascun paese, restano però comunque le unità di riferimento che rispondono in termini legali, fiscali e di rapporti di lavoro alle leggi, regole o prassi in vigore nel singolo paese
- in termini strutturali coesistono **tre dimensioni** organizzative normalmente in conflitto fra di loro: *divisioni, unità, funzioni*.

Strutture

Grande Impresa: dimensioni coesistenti

- dimensione “società” (**Unit**): è la dimensione **geografica**. Può anche essere un insieme di società operanti in un medesimo paese, raccolte in un'unica Unit che presidia il mercato domestico di quel paese ed eventualmente di altri **paesi** “**assegnati**” alla Unit, laddove in quei paesi non vi sia una presenza stabile del Gruppo internazionale di appartenenza.

Strutture

Grande Impresa: dimensioni coesistenti

- **“Divisione di Prodotto”**: ha normalmente una dimensione internazionale. Al suo interno le **staff operative** con valenza internazionale e le **funzioni di line classiche**: *MKT, area offerte, programmazione commerciale e industriale, R&D, produzione, distribuzione/installazione, assistenza.*

Strutture

- il Commerciale è organizzato diversamente in funzione delle tipologie di prodotto: **se si vendono “sistemi”** nella Unit possono esserci le vendite, alle dipendenze della Unit, o solo i *“Key Account Manager”* (sistemisti): in tal caso anche i venditori dipendono dalle divisioni.

Strutture

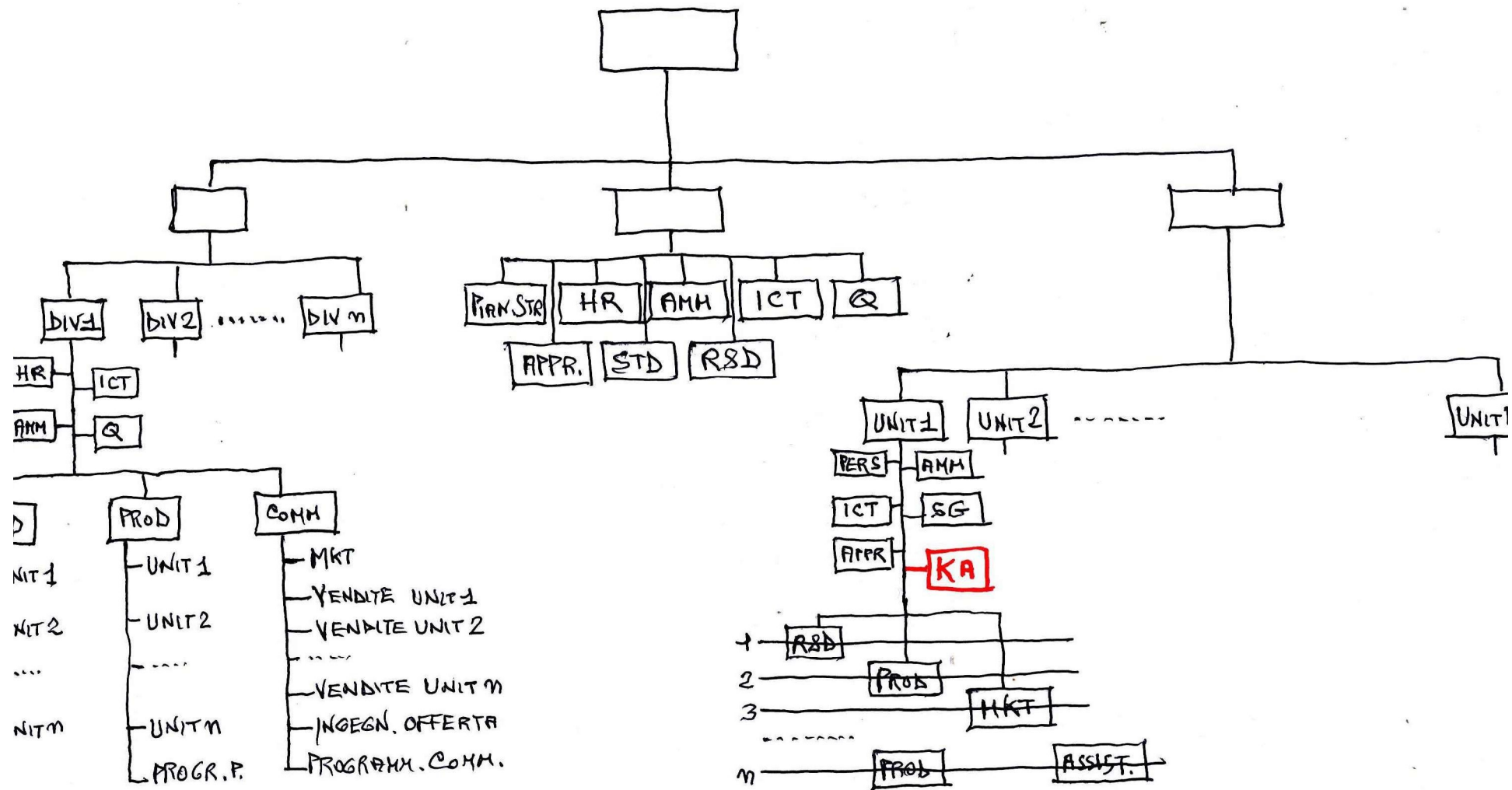
Grande Impresa: dimensioni coesistenti

”Funzioni centrali”

- presidiano le “politiche” direzionali ed effettuano **audit** sul loro rispetto.
- dalle funzioni centrali si dipartono canali di comunicazione con tutte le funzioni periferiche di Unit e di Divisione con l’obiettivo di mettere in atto *comportamenti integrati* e di costruire una cultura comune che supporti identità e appartenenza.

Strutture

- tipiche sono le *politiche di immagine* e le *politiche sulle risorse umane* fra cui il presidio delle “risorse chiave”.
- cruciale il ruolo degli *approvvigionamenti centrali* (potere contrattuale elevato nel proporre le proprie politiche ai fornitori).
- sul piano tecnico: *interfacciabilità* dei sistemi informativi e *standardizzazione* dei componenti, parti e sistemi di produzione per facilitarne la fungibilità.



Strutture

Grande impresa: dimensione internazionale:

(Maggi – Masino: 2004)

....Un tema che sicuramente spicca è la gestione dei processi di integrazione delle persone in un unico ambiente di impresa nei casi di acquisizione, fusione, incorporazione.

A cui si connette l'attenzione al problema della **cultura** organizzativa.

Strutture

Grande Impresa: dimensioni coesistenti

A livello di Unit sono presenti **parti** (R&D, produzione,) di **divisioni internazionali**; è presente:

- un commerciale (diverso da caso a caso) che presidia il mercato domestico ed i mercati dei paesi assegnati;
- gli acquisti anche per comperare *dalle altre divisioni* (con prezzi di trasferimento concordati) i prodotti necessari per la vendita di un sistema
- le staff locali (personale, amministrazione, legale, relazioni esterne) che operano in modo conforme alle leggi ed alle prassi locali.

Il bilancio di Unit è poco significativo: conta solo il bilancio consolidato ed i bilanci delle singole divisioni.

Strutture

Grande Impresa: governo della struttura

- dal vertice dipendono **tre insiemi di linee di comando**: le divisioni, le Unit, le funzioni. Volta per volta può essere data più **enfasi** all'una od all'altra linea. Se c'è un fatto importante di *innovazione* delle linee di prodotto, si dà enfasi al potere delle divisioni. Se c'è un problema di *penetrazione di mercato* con prodotti già in produzione, si dà enfasi alle Unit.
- le funzioni si dice debbano avere un potere crescente in questi Gruppi perché garantiscono l'**integrazione**: ma si tratta di una crescita lenta.

Strutture

Grande Impresa: punti di forza

- rispetto alla multinazionale classica, la costituzione delle divisioni internazionali di prodotto consente da un lato di **evitare duplicazioni di strutture**, dall'altro di puntare a **time to market più contenuti** attraverso l'enfasi che viene data alla trasversalità (le diversità culturali sono un ostacolo)
- l'obiettivo dell'integrazione internazionale delle divisioni viene raggiunto attraverso l'istituzione di **ruoli trasversali** che operano in modo coordinato (ruoli trasversali capofila + meccanismi di integrazione fra ruoli: esempio del "trio")

Strutture

Grande Impresa: elaborazioni statistiche

- a livello di **divisione** le statistiche riguardano i normali parametri (costi, fatturati, immobilizzi): i sistemi informativi non sono sempre in grado di fornire i **nuovi parametri** (*tempi di attraversamento complessivi; ad esempio: tipicamente il tempo di consegna del prodotto, dal ricevimento dell'ordine, che risente del tempo di risposta delle unit coinvolte*)

Strutture

- a livello di **Unit** le statistiche riguardano il **commerciale** (rapporto offerte/ordini; scostamento fatturazione/incasso;...)
- a livello di **funzioni centrali** le statistiche sono particolarmente importanti a fini di **benchmarking** fra Unit e fra Divisioni (personale, amministrazione, qualità, sistemi informativi...))

Strutture

Strutture a Rete:

- molte grandi imprese negli anni '90 hanno avviato processi di esternalizzazione di molte attività di staff e di line, con l'obiettivo di ridurre i costi e di aumentare la flessibilità, mantenendo la “**competenza distintiva**” al proprio interno
- questo ha dato origine a tipologie di fornitura variamente intrecciate con le attività che si svolgono all'interno, che nel loro insieme costituiscono una rete che supporta una “**dominating company**” (reti con leader)
- in tal caso tipologia di contratti e regole di comunicazione sono stabilite dall'azienda leader

Strutture

Strutture a rete:

- nei casi in cui l'impresa medio grande decentra parte delle lavorazioni e in qualche caso della progettazione, passando dall'acquisto di componenti all'acquisto di **parti o moduli** funzionalmente autonomi, le piccole o medie imprese coinvolte nella fornitura possono dare origine a **reti di secondo livello**
- in tal caso, evitando di incrementare i loro organici e di costruire dal nulla competenze nuove, le piccole/medie imprese stabiliscono accordi di cooperazione, dove possibile nell'ambito del territorio, dando origine a **reti temporanee** o meno, in dipendenza dalla stabilità del mercato di riferimento.

Strutture

Strutture a rete:

Nell'analisi di queste strutture il fuoco si sposta dall'analisi delle **architetture** e delle gerarchie alla **natura delle relazioni** fra le imprese coinvolte, in cui si possono distinguere:

- il grado di *formalizzazione* degli accordi (la formalizzazione è costosa).
- la natura dei *meccanismi di garanzia* (partecipazioni incrociate, relazioni personali autorevoli o di parentela che proteggono da comportamenti opportunistici)
- la natura dei *meccanismi di integrazione* (potere economico, tecnologia, sistema informativo condiviso, relazioni interpersonali stabili)

Strutture

Strutture a rete:

- le relazioni fra imprese attraversano diversi stadi evolutivi che sono presenti in vari punti della rete (semplice **scambio** di ordini, condivisione di **previsioni**, condivisione di **know how** a fini di co- progettazione)
- il leader evoluto (nelle reti con leader) mette in atto **meccanismi informativi** che consentono l'adattamento del sistema in tempo reale, attraversando tutte le unità della rete (caso processi: Benetton)
- nelle **supply chain**, in cui non è necessariamente presente una impresa leader, è cruciale la gestione del flusso informativo all'indietro che consente la pianificazione delle attività in tempo reale (ribaltamento all'indietro dei forecast)

Strutture

Supply Chain – caso BOSE:

Modello della partnership:

- L'impresa non domina ma si unisce ad altre imprese per creare una Supply Chain in grado di competere contro altre Supply Chain.
- Lo scambio di informazioni non si limita ai programmi di produzione o ai dati sulle scorte: assieme ai fornitori si fa *innovazione*, si scambiano informazioni sui piani di sviluppo futuri, sulla R&D, sulla evoluzione della tecnologia. Si cerca di definire e condividere una visione unica del futuro.
- Il successo è condizionato dal partner più debole della catena.

Strutture

Strutture a rete

- l'impresa virtuale in termini riduttivi è un'unità organizzativa che di per sè **assiema, customizza, collauda e consegna**, agendo in tempi brevissimi, ma che ha dietro delle filiere pronte, con le quali esistono accordi e scambi informativi: l'impresa virtuale è in realtà **l'insieme** dell'unità integratrice e della rete di supporto

Strutture

- il **sistema olonico-virtuale** (modello ideale che trova parziale riscontro nella realtà) è costituito da un insieme di unità, connesse fra di loro da accordi di cooperazione e **potenzialmente rivolte ciascuna ad un mercato**, che, a fronte di opportunità che si offrono, possono innescare una filiera temporanea in grado di far fronte alle domande che via via il mercato presenta

Strutture

Strutture a Rete - imprese virtuali:

- riduzione esasperata dei tempi di consegna (attraverso prodotti a **struttura modulare**)
- **assistenza** tempestiva on site
- riduzione del ventaglio fornitori, ma instaurazione di rapporti “forti” per la **coprogettazione di parti** e la fornitura autocertificata
- creazione di un sistema stabile di rapporti atto a supportare scambi di **conoscenze non codificate** nel corso dell’attività progettuale e **impegni non formalizzati** nel corso della gestione (in termini di anticipazione)

Strutture

Perché l'exasperazione nei tempi di risposta al mercato?

- La Hewlett e Packard ha condotto degli studi che dimostrano come, mentre uno sconfinamento del 50% sui **costi di progettazione** influisce sulla redditività complessiva solo per il 4%, un ritardo di sei mesi sul **completamento** del progetto può dar luogo ad una perdita del 32% sui profitti netti.

Strutture

Le imprese virtuali tendono a personalizzare il prodotto:

Una catena di pasticcerie di Tokio offre alla sua clientela la possibilità di impostare **la ricetta dei dolci** in base ai propri gusti personali. Grazie ad un terminale situato nelle pasticcerie e collegato con una **rete di forni**, il dolce viene prodotto in poche ore secondo le specifiche richieste e consegnato a casa del cliente.

Strutture

Le imprese virtuali tendono a personalizzare il prodotto:

Una catena americana offre l'opportunità di personalizzare il **gelato**: la base di partenza è un gelato allo yogurt, contenente un terzo degli zuccheri di un gelato normale: da questa **base** si ottengono tutti i gusti aggiungendo ingredienti che vengono **forniti da una unità centrale** della catena e distribuiti ai singoli negozi in funzione dei gusti dei clienti.

Si ottiene un gelato di tipo artigianale da un processo quasi industriale.

Strutture

Massima personalizzazione e basso tempo di risposta:

Alla Sekisui Housing Division per acquistare una casa prefabbricata un cliente si collega da un terminale di una filiale al **centro progetti** dell'azienda: sceglie il **modello base** e dal terminale lo personalizza secondo le proprie esigenze. Decisa la **configurazione** voluta, il cliente dà l'OK e dopo pochi minuti ottiene il preventivo. Confermato l'ordine, la casa viene montata sul terreno indicato entro 15 giorni.

Strutture

Massima personalizzazione e basso tempo di risposta:

I prodotti che consentono queste prestazioni sono pensati in modo diverso: il criterio fondamentale seguito è quello della massima **modularità** possibile e della massima **facilità di assemblaggio** delle parti (Standard di interfacciamento).

Per i prodotti generati da processi che comportano step di trasformazione in serie, incide fortemente la presenza di **feed-back** rapidi all'indietro che consentano differenziazioni del flusso, ai vari stadi del processo, congruenti con la domanda.

Strutture

Per personalizzare occorre conoscere il cliente:

La nuova sfida da affrontare consiste nel persuadere i clienti della credibilità dell'impresa.

Ci vogliono anni per conquistarsi la stima, per stabilire con i clienti relazioni profonde e durature. E' un processo che non si accelera con le esasperazioni promozionali.

Nulla però può accadere prima che i desideri dei clienti siano stati scandagliati (Customer Profiling).

La Toyota, con il suo bagaglio di profili ottenuti con forme avanzate di elaborazione delle informazioni (BI), è solo un esempio fra tanti: un esempio di grande successo.

Funzioni

Nel seguito si mettono in evidenza le principali **macroattività** che vengono svolte nell'ambito delle diverse funzioni aziendali, a prescindere dai livelli di **accentramento/decentramento** che vengono poi attuati in corrispondenza delle diverse possibili scelte strutturali.

Funzioni

- La classificazione che segue è riferita in particolare alla grande impresa: nelle PMI di fatto **tutte le attività** evidenziate sono presenti, solo che ad esse non corrispondono organi di staff e di line dedicati.
- Nelle piccole imprese in particolare il punto di partenza è costituito dalle **risorse**, limitate, di cui si dispone e dalle loro **conoscenze/capacità**: in funzione di queste ultime vengono aggregate le attività, ignorando o quasi i confini classici delle funzioni.

Funzioni

Amministrazione

- pianificazione
- finanza
- controllo di gestione
- bilancio
- fiscale
- legale
- risk management

Funzioni

Personale

- amministrazione
- relazioni col personale
- sindacale
- sviluppo
- formazione
- organizzazione
- comunicazione interna

Funzioni

Sistemi Informativi

- pianificazione e sviluppo sistemi
- gestione sistemi di calcolo e reti
- sviluppo e gestione sw applicativo
- gestione applicazioni end user
- informatica tecnica: db/CAD/CAM/CASE/Configuratori

Funzioni

Qualità

- assicurazione qualità (QAP) prodotti/processi
- audit (interno/esterno)
- controllo statistico
- calcolo affidabilità
- gestione sistema informativo e reporting

Funzioni

Approvvigionamenti

- analisi mercato fornitori
- definizione dei contratti
- emissione ordini (locale)
- supporto alle decisioni di Outsourcing
- definizione parametri valutazione fornitori

Funzioni (approvvigionamento)

Gruppo Auchan (grande distribuzione)

....Nuovo approccio alla gestione dei processi d'acquisto.

Vengono create particolari forme di coalizione con altre imprese della grande distribuzione il cui esito è rappresentato dalla costituzione di nuovi operatori chiamati «Centrali d'acquisto»: vere e proprie aziende, controllate da più imprese della grande distribuzione, che svolgono attività di acquisto per queste ultime.

(una modalità importante per acquisire potere contrattuale verso i fornitori)

Funzioni

R&D

- supporto definizione specifiche (con Mkt)
- pianificazione di progetto (PM)
- sviluppo progetto
- prototipazione (fisica o virtuale)
- rilascio documentazione di progetto (file)
- gestione modifiche (feed back da preserie, serie, assistenza)

Funzioni

Produzione

- industrializzazione : automazione, metodi, tempi, costi, modifiche, layout
- programmazione (simulazione, lanci)
- produzione (lavorazioni, montaggi, collaudi o gestione processi chimici)
- confezionamento e distribuzione o installazione
- assistenza post vendita (riparazioni)

Funzioni

Commerciale

- marketing
- vendite (a catalogo e non)
- elaborazione offerte / sviluppo ordini
- programmazione commerciale (forecast)
- gestione contratti o evasione ordini
- assistenza post vendita

Evoluzione delle Funzioni

Amministrazione

Da:

- area con competenze esclusivamente amministrative, tendenzialmente isolata e con ruolo di supporto alla direzione

A:

- area caratterizzata da figure che **conoscono i processi** e ne supportano la gestione (controller)
- area con ruolo di **supporto integrato** a tutte le funzioni nel caso in cui si sia implementato un ERP con data base centralizzati e applicazioni ritagliate sulle esigenze delle diverse funzioni (ma connesse con gli stessi data base)

Evoluzione delle funzioni

Personale

da: - gestione paghe e stipendi / rapporti col sindacato / relazioni col personale

- a: - elaborazione di politiche (**bonus, aumenti di merito**) per la gestione delle retribuzioni e delle carriere
- progettazione di **piani formativi** a supporto dello sviluppo
 - progettazione delle **strutture** organizzative e definizione dei **ruoli**
 - **gestione della conoscenza (KM)** in vista dell'innovazione di prodotto-processo (formulazione dei piani di adeguamento degli skill)
 - gestione della **comunicazione (interna ed esterna)** anche attraverso le nuove tecnologie (informazioni sull'intranet o sui siti)

Evoluzione delle funzioni

Indicatori:

*Trend evolutivi nei rapporti diretti- indiretti, laureati- diplomati-
altri, dirigenti- funzionari- altri, ripartizione competenze*

*Retribuzioni e inquadramenti: medie, dispersione retribuzioni per
categorie di inquadramento; benchmarking fra imprese dello
stesso settore*

*Giornate di formazione per dipendente; distribuzione degli
interventi formativi per categorie*

Evoluzione delle funzioni

Se i dipendenti non hanno ratificato la nuova filosofia aziendale o accettato le sue condizioni di **addestramento continuo**, di perpetuo **cambiamento** e di maggiore **responsabilizzazione**, allora nessuna nuova attrezzatura o atteggiamento manageriale faranno la benchè minima differenza: uno dei punti di forza più significativi in mano ad una azienda sarà la sua **gestione delle risorse umane**

(E.E.Lawler, US Center for Effective Organization).

Evoluzione delle funzioni

Approvvigionamenti

da:- analisi di mercato ed emissione ordini

a: - instaurazione di rapporti forti con i fornitori anche attraverso operazioni di **coprogettazione**, con R&D, di componenti e parti

- conoscenza reciproca dei **processi** produttivi,
- scambi informativi ad elevata frequenza sulle **previsioni** di acquisto,
- stesura di **accordi quadro** contenenti elementi di flessibilità.

Indicatori: dalla semplice valutazione del costo alla valutazione più generale delle performance (rapidità, puntualità, flessibilità)

Evoluzione delle funzioni

R&D:

Da: funzione costituita da specialisti che tendono a sviluppare i prodotti tendenzialmente “in casa” operando in modo isolato rispetto alle altre funzioni e tenendo gelosamente per sè il know how inteso come patrimonio privato da non condividere con nessuno (**conoscenza tacita**)

Evoluzione delle funzioni

A: funzione costituita da specialisti in grado di **prelevare idee** dalla concorrenza, di **acquistare parti** sviluppate all'esterno (e non solo componenti), di colloquiare con le altre funzioni, rompendo le barriere del linguaggio specialistico, per **anticipare i vincoli** che subentreranno durante lo sviluppo e anticipare le decisioni che possono essere utili a chi segue nel processo prima di aver raggiunto il proprio obiettivo a fini di overlapping fra le fasi (vedi Project Management)

Le nuove tecnologie (CAD evoluto) consentono di mettere in comune il progetto via via che viene sviluppato (Groupware, Workflow), con conseguente riduzione del "Time to Market"

Evoluzione delle funzioni

La Beretta, fondata nel 1492 è stata diretta dalla stessa famiglia per *quattordici generazioni*: il prodotto ha subito **pochi** cambiamenti in cinque secoli. Negli ultimi decenni la società ha posto in atto un gran numero di miglioramenti nel campo della produttività e della qualità: tutte le innovazioni però sono state **mutuate** dai suoi concorrenti.

I cambiamenti furono indotti da tecnologie sviluppate al di fuori della fabbrica. Uno dei maggiori punti di forza della Beretta è stata la sua disponibilità ad accettare nuove idee nate al di fuori dalle mura aziendali.

Evoluzione delle funzioni

La corsa alla competitività richiederà l'assimilazione di un'ampia varietà di tecnologie **inventate e sviluppate da altri.**

Sul mercato naturalmente sono presenti **leader e follower**: si possono fare, fra i molti possibili, gli esempi di Sony, Apple, Microsoft, Tesla.

Oggi le grandi case, scelta una strategia per l'innovazione ricorrono all'**acquisto** di imprese o di start up.

Evoluzione delle funzioni

Project Management (overlapping fra le fasi):

Nell'industria automobilistica i fabbricanti di stampi aspettavano spesso che i progettisti fornissero le specifiche **complete** prima di ordinare l'acciaio e iniziarne la produzione.

Con il sistema giapponese viene loro data una **idea sommaria** della misura dei nuovi pezzi prima ancora che il progetto sia completato.

Evoluzione delle funzioni

Un rapporto stretto fra i progettisti e i costruttori permette a questi ultimi di impostare la produzione mentre si sta ancora lavorando al progetto.

Premessa indispensabile: la presenza di un rapporto di fiducia e l'accettazione condivisa del **rischio** comunque connesso all'assunzione di una informazione grezza.

Evoluzione delle funzioni

Qualità

da: - controllo statistico degli scarti in ingresso, lungo il processo produttivo (semilavorati) e a livello di prodotto finito, a cura di **un'unica funzione centrale**, con particolare attenzione al rispetto **formale** delle procedure

(l'impostazione classica della certificazione era tutta orientata al controllo fra quello che si fa e quello che si dovrebbe fare secondo le procedure)

Evoluzione delle funzioni

a:

- responsabilizzazione della **line** sulla qualità del prodotto (riduzione drastica delle strutture centrali)
- introduzione dei criteri di **autocertificazione** delle forniture (rischio)
- attenzione alla qualità dell'organizzazione (**TQM**);
- attenzione alla gestione **non formale** (burocratica) dei processi; enfasi sugli obiettivi; attenzione ai livelli di soddisfazione del cliente (cambiano i criteri di certificazione: si punta al miglioramento)

Indicatori: introduzione di nuovi indicatori (cust.satisfaction)

Evoluzione delle funzioni

Sistemi Informativi

da:

- sistemi fortemente accentrati ed organizzati con logica funzionale
- applicazioni sviluppate al centro (**code d'attesa** e scarso contatto con l'utente): spesso si sviluppavano in loco
applicazioni parallele

Evoluzione delle funzioni

a:

- sistemi con **data base** unici, **centralizzati** e **applicazioni distribuite**, ma interconnesse a livello amministrativo (sistemi ERP)
- applicazioni reperibili sul mercato e adattabili; sistemi di supporto alle decisioni ai vari livelli e non solo per la direzione (simulatori di tipo tecnico o gestionale)

Indicatori: ne nascono di nuovi legati ai modi di utilizzo delle applicazioni ed ai modi di esplorazione dei siti (clickstream, studi di profilo, feedback via web 2.0)

Evoluzione delle funzioni

Commerciale

da:

- area vendite costituita da professionisti che hanno come obiettivo quello di piazzare più ordini possibile (in base agli ordini sono pagati), e che comunque puntano ad “aggredire” il mercato con un prodotto, a prescindere dalla specifica articolazione dei bisogni della loro clientela
- l’assistenza è problema di altri

Evoluzione delle funzioni

a:

area vendite che punta a **conoscere** in modo profondo **i bisogni** del cliente (con le tecniche della **Business Intelligence**, della **assistenza on site**, del **cross** e dell'**up selling**) per fidelizzarlo, nella consapevolezza che è più redditizio seguire un cliente nella evoluzione dei suoi bisogni che procurarne uno nuovo

Le nuove tecnologie consentono diverse forme di rapporto con i clienti (call center, contact center, microcamere o sonde per l'individuazione dei guasti in remoto). Indicatori: Customer Satisfaction.

Evoluzione delle funzioni

Il “Consumer Direct”:

- Il cliente si collega con il suo fornitore senza spostarsi (e si fa consegnare il prodotto dove ritiene opportuno); particolarmente importante nelle famiglie in cui è poco il tempo libero
- Può venir **simulata in 3D una corsia** del supermercato
- Se il “Picking” virtuale lo fa il cliente, quello reale lo fa il distributore, che in qualche modo farà salire i costi

Evoluzione delle funzioni

Produzione

da:

- produzioni articolate in **linee lunghe** dove il prodotto è collaudato solo alla fine e le competenze professionali richieste agli addetti sono mediamente povere (linee o catene di montaggio) – era Fordista -
- produzioni organizzate con **logica di fase** che prevede buffer fra le fasi (aumento delle giacenze di work in progress)

Evoluzione delle funzioni

a:

- produzioni **in parte esternalizzate** (in prevalenza i prodotti consolidati e quelli in phase out) ed in parte tenute all'interno, per le lavorazioni più critiche
- tendenza in alcuni casi alla creazione di “**celle**” (layout a U) che chiudono particolari cicli di lavorazione in aree fisicamente poco estese per favorire il rapido “assorbimento della varianza”.
- ricorso alla **automazione** spinta (che consente di evitare le delocalizzazioni) – utilizzo di robot

Indicatori:compaiono i nuovi (accanto ai classici) e cioè il lead time, la puntualità, il tempo di restituzione delle riparazioni.

Evoluzione delle funzioni

- Serie ridotte di wafer al silicio: i wafer sono caricati in cassette e portati da una **cella** all'altra da **carrelli guidati**.
- Ogni cassetta contiene uno smart chip: quando i wafer sono caricati sulle cassette il chip viene caricato con le informazioni relative al **processo** che deve essere seguito. Quando la cassetta raggiunge una cella il chip trasferisce le informazioni al **controllore di cella** senza bisogno di connettersi (via etere)
- Il controllore di cella effettua la gestione dei cicli che i wafer debbono seguire all'interno della cella. Al limite lotti di un pezzo (**premessa: bassi T. P. M.**)

Evoluzione delle funzioni

- La costruzione in serie ridotta di prodotti su misura richiederà un **forte controllo sulle scorte** per mantenere prezzi competitivi e renderà indispensabile la capacità di **convertire quasi istantaneamente** la produzione per seguire le mutevoli esigenze del mercato.
- Il **just in time** è una metodologia che consente il contenimento delle scorte, adottando logiche **pull** lungo il processo produttivo.

(La Harley Davidson è una delle aziende che ha adottato con successo il just in time: i loro dirigenti affermano che la parte più semplice è realizzarlo all'interno. La parte difficile è farlo con i fornitori)

Evoluzione delle strutture

Costruzione degli indicatori (vedere Balanced Scorecard)

- argomento di vastissima portata e di importanza crescente alla luce dei nuovi criteri di **certificazione** (vision 2000)
- innanzitutto gli indicatori, se sono **di funzione**, occorre tengano conto della **disseminazione** delle funzioni che le scelte strutturali comportano: perché siano confrontabili nel tempo occorre prescindano dalle scelte strutturali del momento, ma si riferiscano piuttosto alle “**attività**”
- se riguardano i **risultati** o modi di operare a cui concorrono più funzioni, occorre siano costruiti sui “**processi**” (relativamente stabili) piuttosto che sulle strutture (variabili)

Evoluzione delle strutture

Riduzione dei livelli

- l'automazione avanzata richiede **vicinanza** fra chi decide e chi opera: i ruoli intermedi *di controllo* perdono identità
- l'aumento della turbolenza in generale richiede **decisioni più veloci**
- la focalizzazione sulla customer satisfaction richiede maggior attenzione ai **processi** (ai loro **outcome**) e quindi ai rapporti *lateral*i facilitati dalle **strutture piatte** (Flat Organization)

Evoluzione delle strutture

- Secondo Minzberg **rivestono una grande rilevanza nei processi** conoscenze di tipo irrazionale, soggettivo ed intuitivo che trascendono ciò che può essere suddiviso in categorie e trattato dal MIS. Sono informazioni ricche di dettagli e di sfumature che vanno ben al di là di ciò che può essere quantificato ed aggregato.
- **Devono essere scovate sul posto, da persone intimamente connesse con il fenomeno su cui intendono intervenire. Le organizzazioni a pochi livelli favoriscono la trasmissione di queste informazioni.**

Evoluzione delle strutture

Orientamento al cliente:

- da molti fornitori/ molti clienti a numeri più contenuti ma rapporti più forti
- la “**flat organization**” favorisce l’orientamento al cliente perché favorisce la gestione con ottica di processo
- l’orientamento al cliente si sposa con i nuovi criteri di certificazione (vision 2000) orientati all’obiettivo

Vengono costruiti nuovi indicatori attraverso cui si misura il livello di soddisfazione del cliente (accanto a prezzo/qualità compaiono puntualità, tempi di risposta, assistenza)

Evoluzione delle strutture

Contenimento delle strutture:

- le strutture centrali sono costose, burocratiche (avverse al rischio): **generano vincoli** ed hanno una scarsa percezione degli obiettivi
- nei primi anni '90 in gran parte delle imprese è stato attuato il “downsizing” seguendo un modello di “organizzazione snella” (**Lean Organization**) con strutture centrali leggere
- i flussi di attività **non devono transitare** da enti centrali, devono solo rispettare i vincoli quadro, le politiche o le regole incorporate nel sw (il transito dagli enti centrali genera **code d'attesa**)

Evoluzione delle strutture

Gestione per processi: enfasi sui team e sui progetti.

- le strutture cambiano con grande rapidità, mentre i processi sono *relativamente* più stabili (risentono solo dell'automazione e dei cambi di tecnologia)
- sviluppo prodotti, commercializzazione e produzione possono essere **riletti** come processi rivedendo secondo sequenza le loro attività ed evidenziando i collegamenti
- la lettura per processi facilita il “**reengineering**”
- le funzioni restano, ma le loro attività devono vedersi distribuite dentro i processi

Evoluzione delle strutture

Logica di processo alla BOSE:

- il fornitore conosce la pianificazione della produzione del cliente, fornisce assistenza a fronte di problemi e interagisce con i progettisti
- il fornitore **entra** con l'ufficio nell'area acquisti del cliente: le interazioni con l'MRP del cliente, con i suoi progettisti e venditori sono molto più intense (in-plant)
- **si ricostituiscono i vantaggi della integrazione verticale senza i suoi costi e difetti cronici**

Ruoli trasversali

Il **process owner** ha il compito di coordinare le attività di tutte le persone coinvolte nel processo

- Responsabilità di efficacia ed efficienza del processo*
- Coordinamento delle funzioni coinvolte*
- Orientamento verso obiettivo globale*

Figura non dotata di responsabilità gerarchica

Autorità basata su competenze e capacità (ad esempio project manager, product manager, contract manager, program manager....)

Dalle funzioni ai processi/progetti

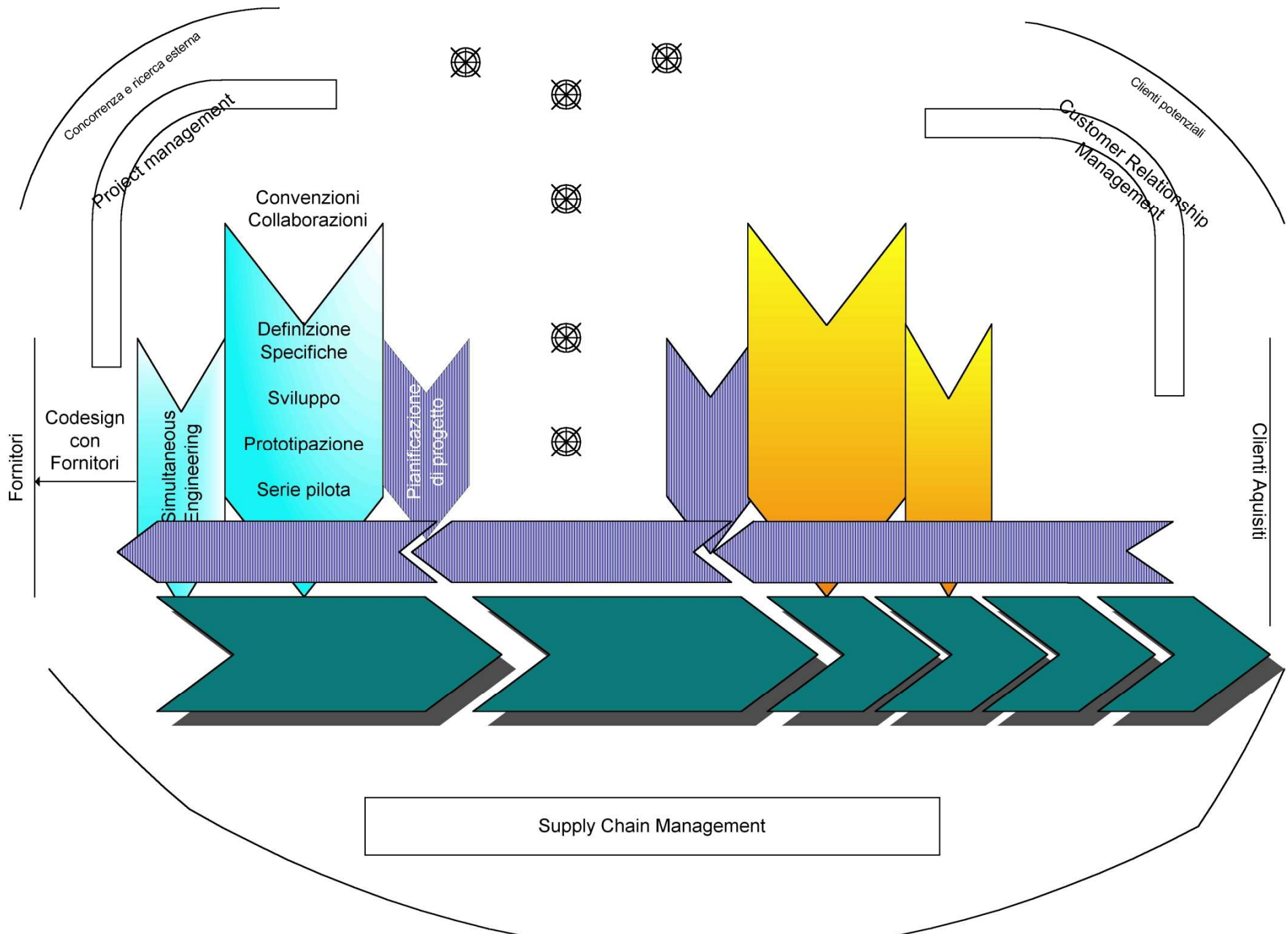
(Da Maggi – Masino; 2004)

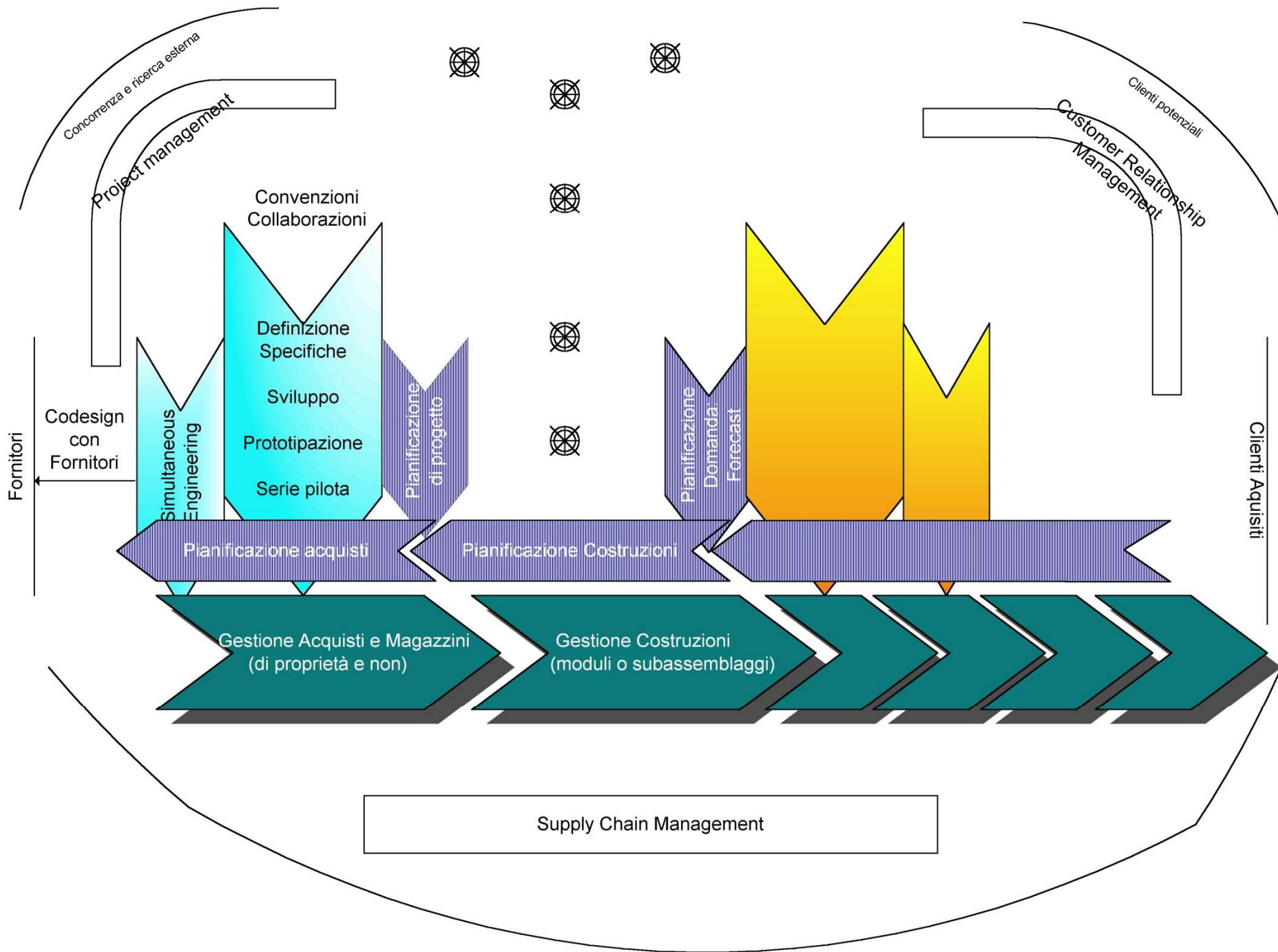
.....Il fenomeno più evidente è la progressiva scomparsa del termine «funzione» dal vocabolario delle imprese; al suo posto godono di notevole e crescente successo termini quali «processo, progetto, orientamento al cliente, orientamento al business».

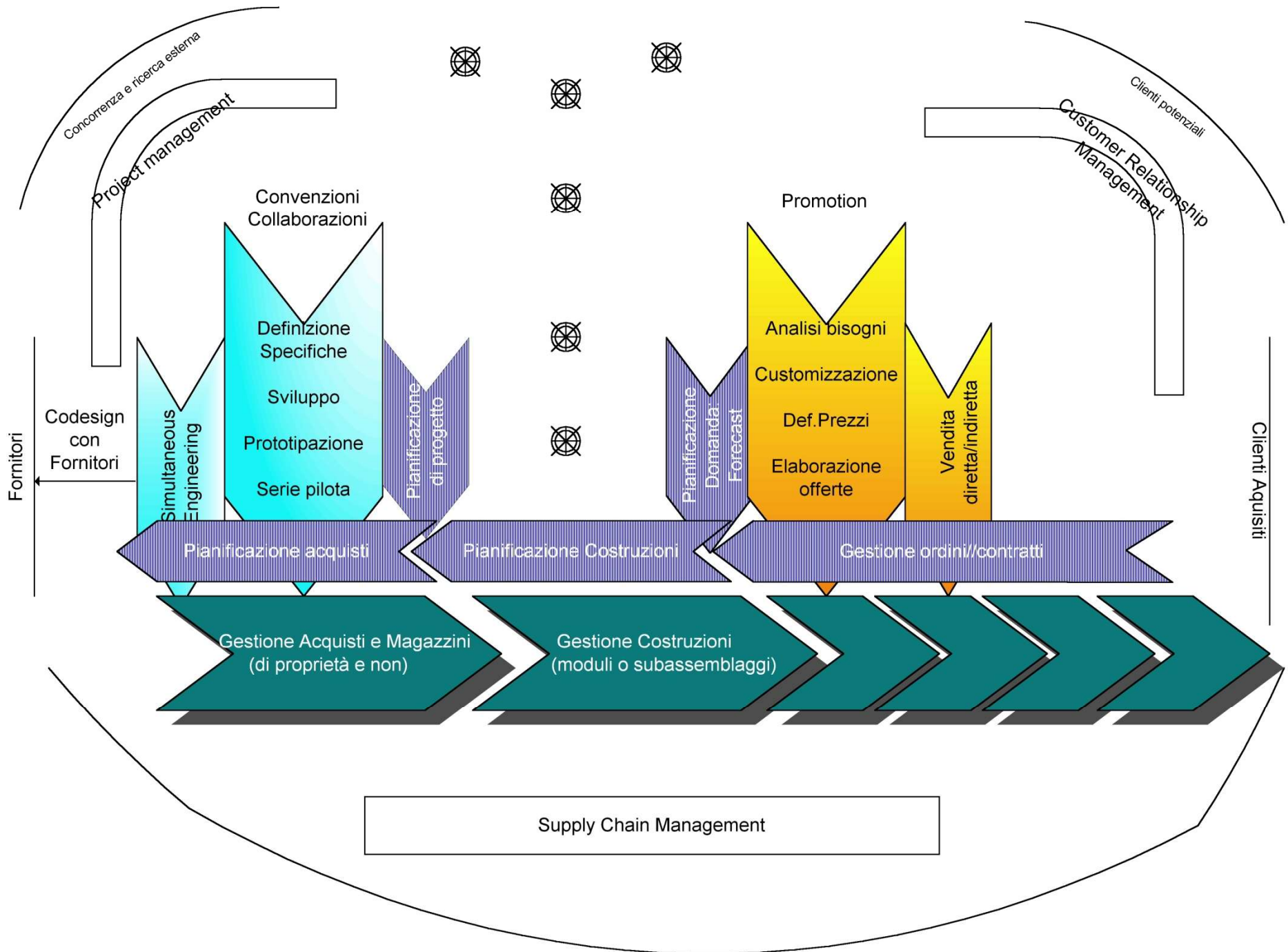
La dimensione tempo

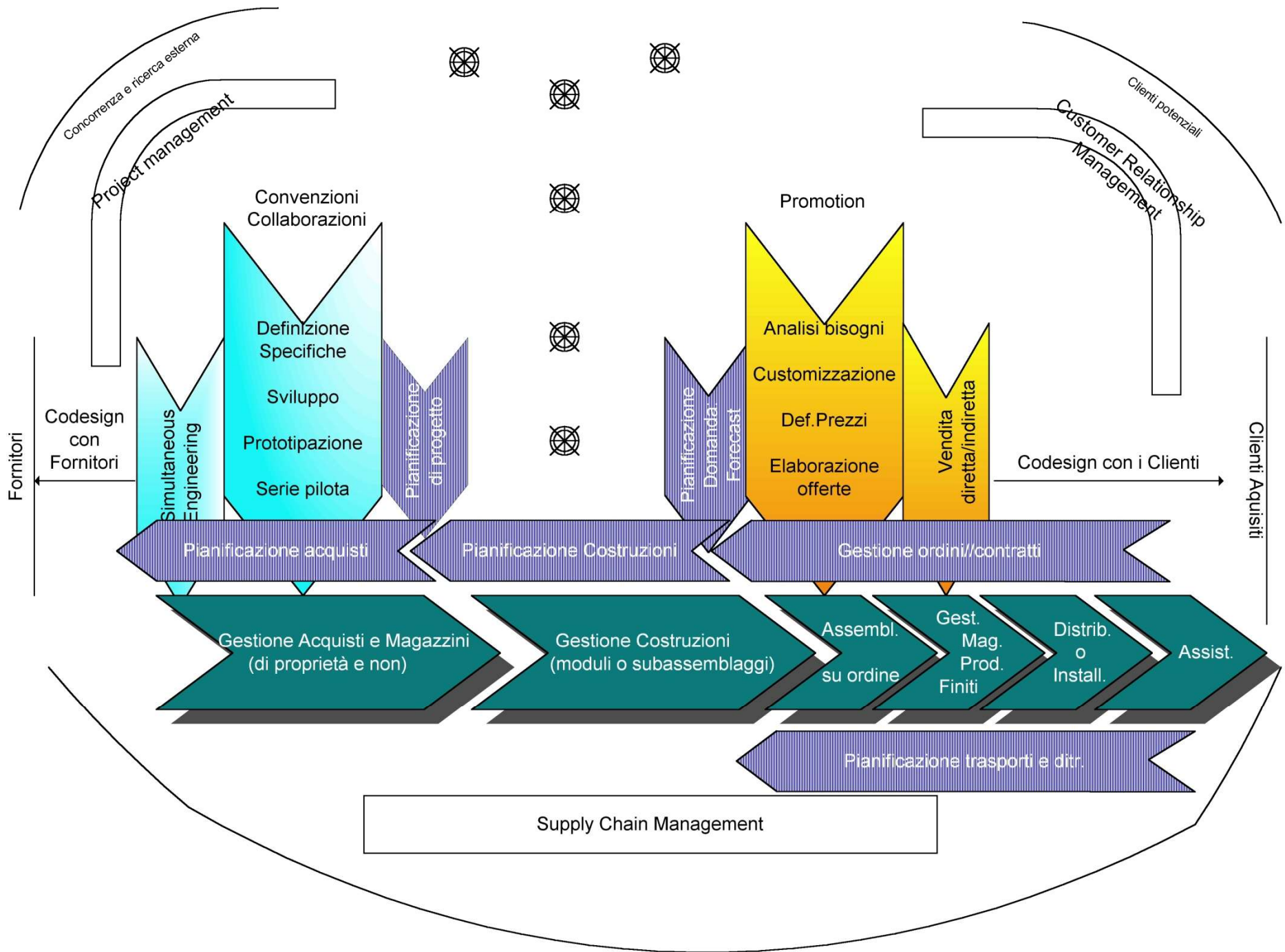
(da Maggi – Masino; 2004)

....Negli interventi di progettazione più recenti il tempo assume una più precisa connotazione di variabile che attraversa lo spazio di definizione di tutte le altre leve di intervento. **Il tempo diventa la dimensione essenziale attorno alla quale organizzare.**





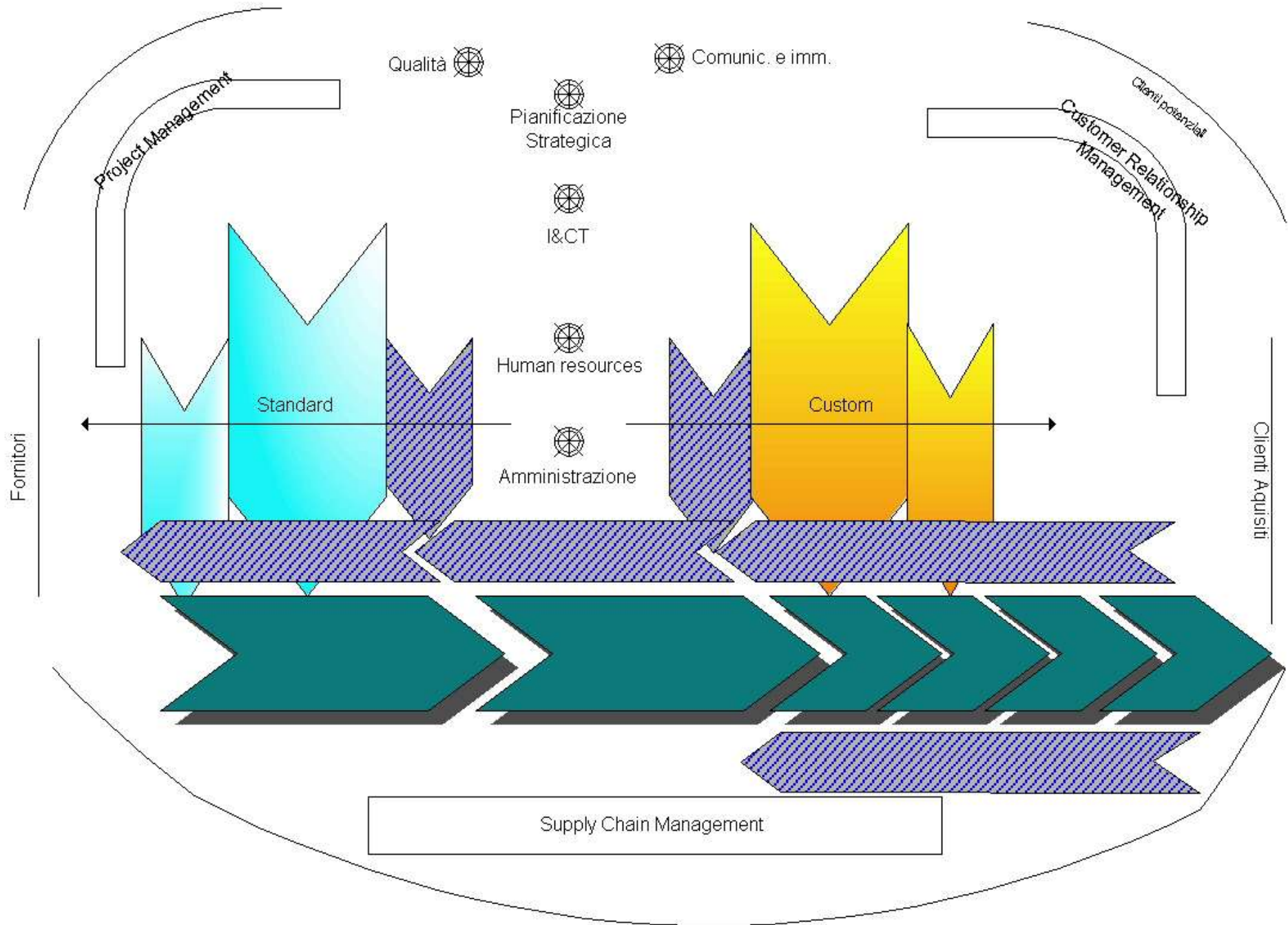


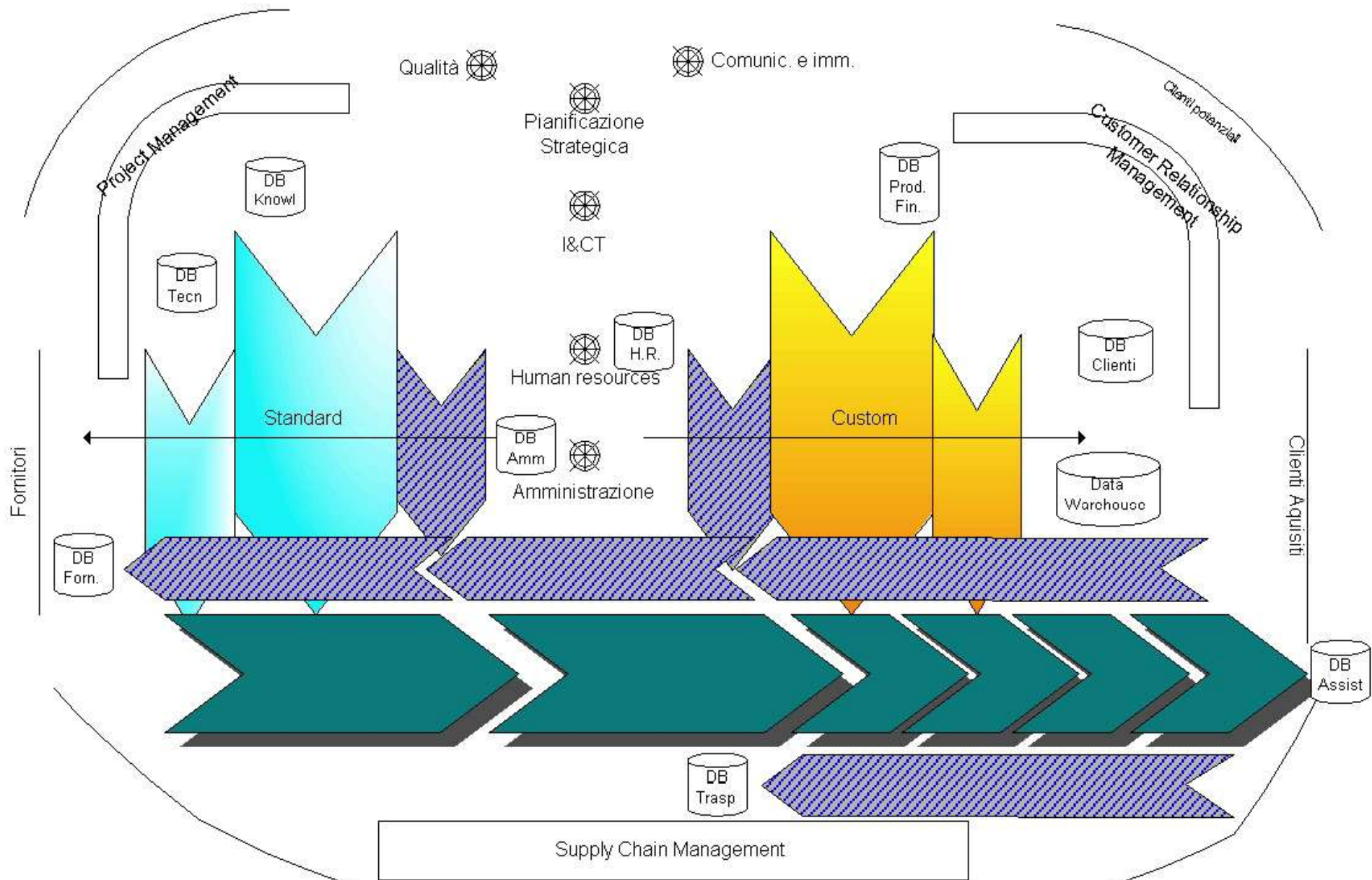


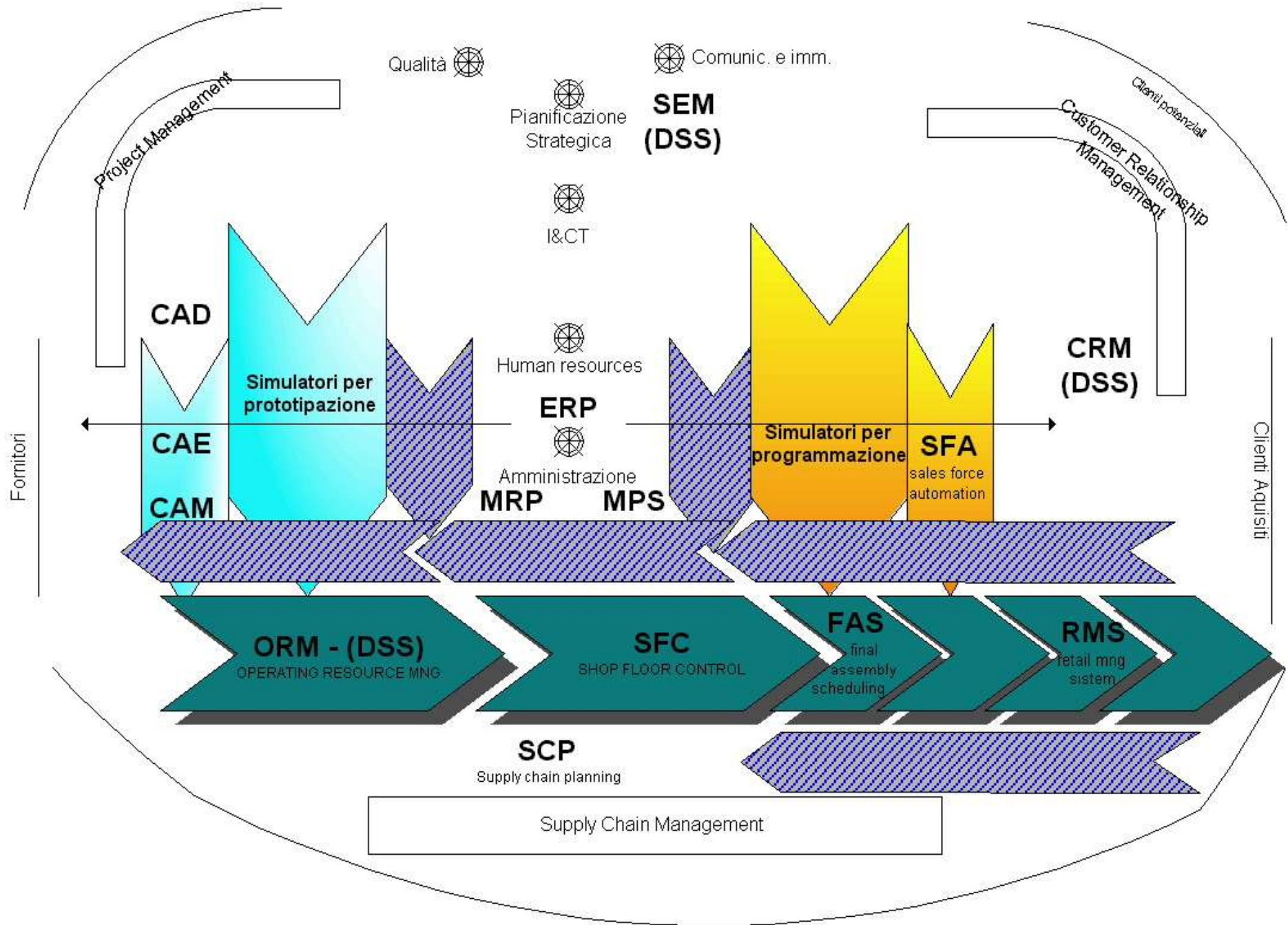
Reverse Logistic

- **Primo filone:** i prodotti che i clienti rendono (scaduti, danneggiati, obsoleti..). La resa può essere indirizzata al fornitore o ad aziende specializzate nel recupero o nello smaltimento.
- **Secondo filone:** gli imballi che le aziende hanno utilizzato (carta, cartone, plastica, vetro..). Le numerose leggi sull'impatto ambientale hanno lentamente responsabilizzato le imprese e la comunità (*Returnable Transit Packaging*).

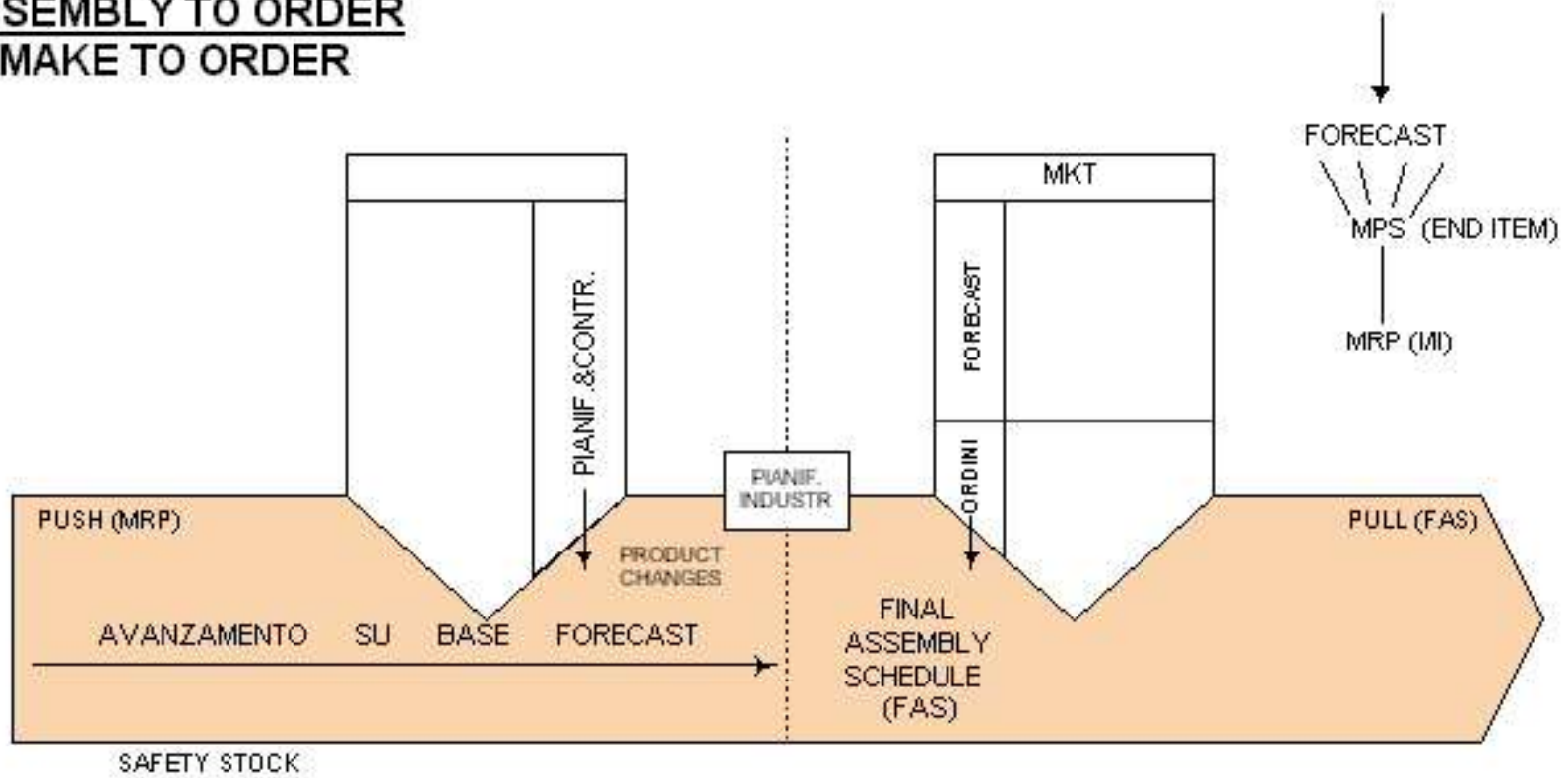
(per i prodotti occorre intervenire sui progetti: design for disassembly, che consente la rigenerazione parziale del prodotto e la sua rivendita a clienti con minori pretese).



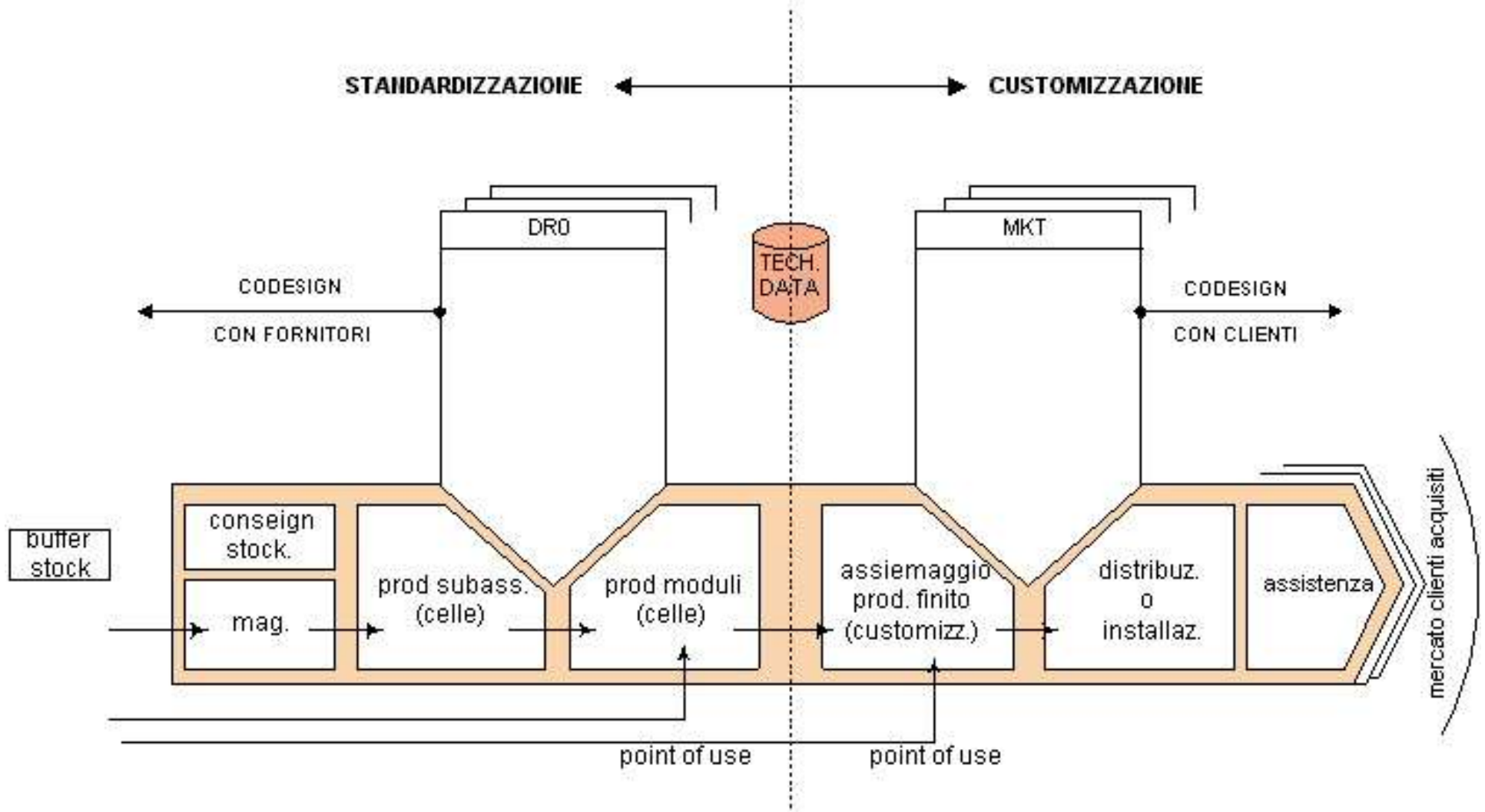




MAKE TO STOCK
ASSEMBLY TO ORDER
MAKE TO ORDER



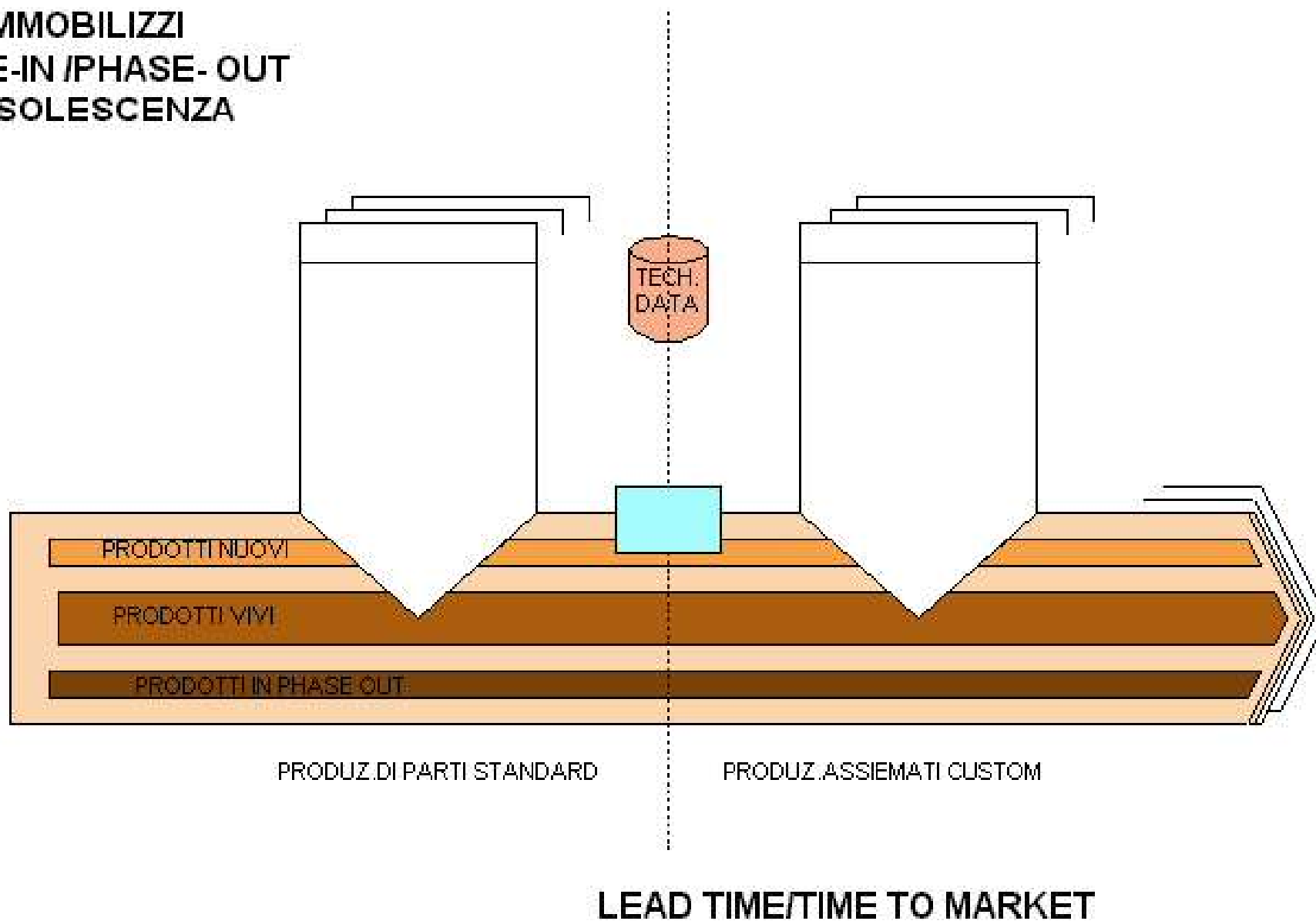
rapporto interno fornitore cliente



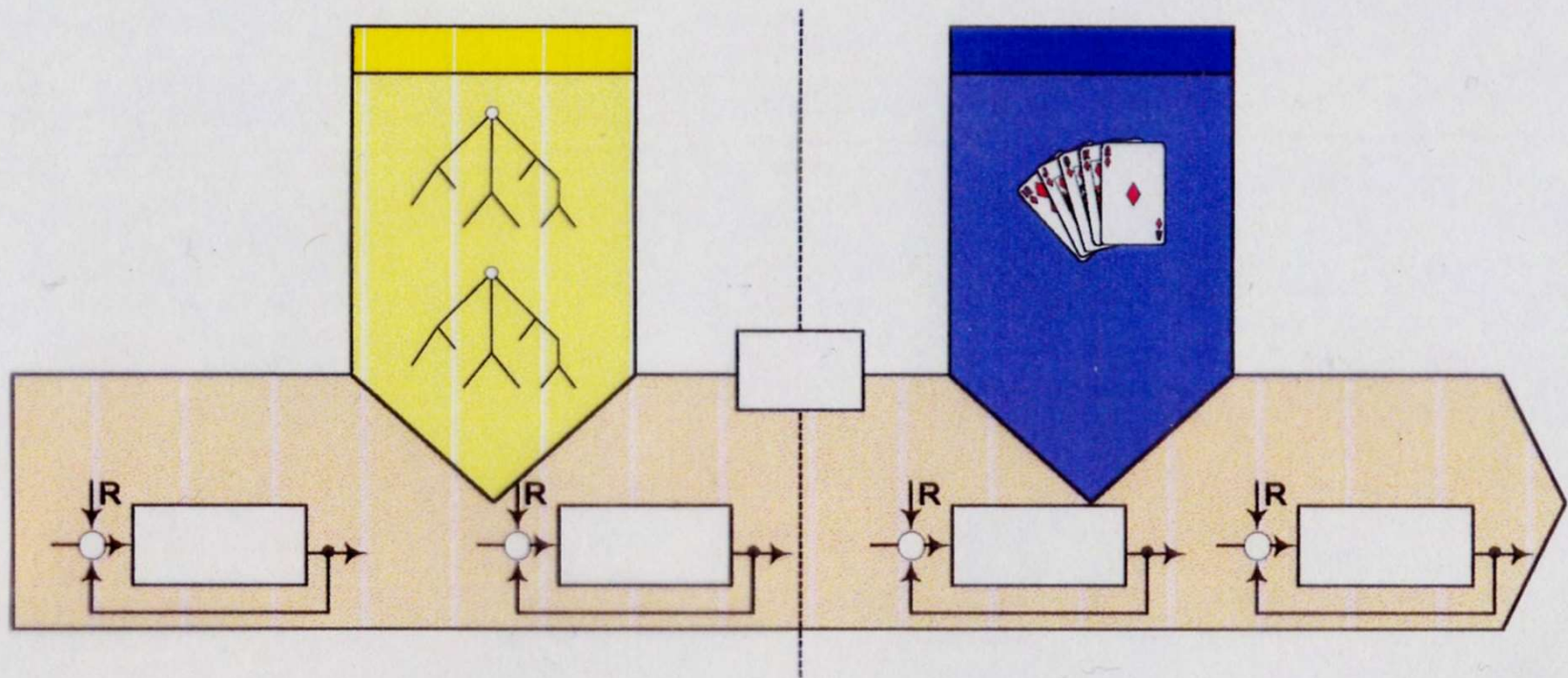
Standardizzazione

- **Componenti standard:** consentono il contenimento dei tipi, l'incremento dei lotti d'acquisto (Meccanici: viti, cuscinetti, valvole..; Elettronici: condensatori, resistenze, chip; Sensori.)
- **Parti standard:** consentono l' esternalizzazione di blocchi funzionali collaudabili (lettori CD/DVD, masterizzatori, ..)
- **Sottosistemi:** consentono l' esternalizzazione di insiemi complessi in grado di **interfacciarsi** con i sistemi a cui sono destinati (caso del “sistema frenante” delle macchine di formula 1 della Brembo; caso dei motori d'auto). Cruciale in questo caso, come nel precedente, la standardizzazione dei parametri di interfacciamento.

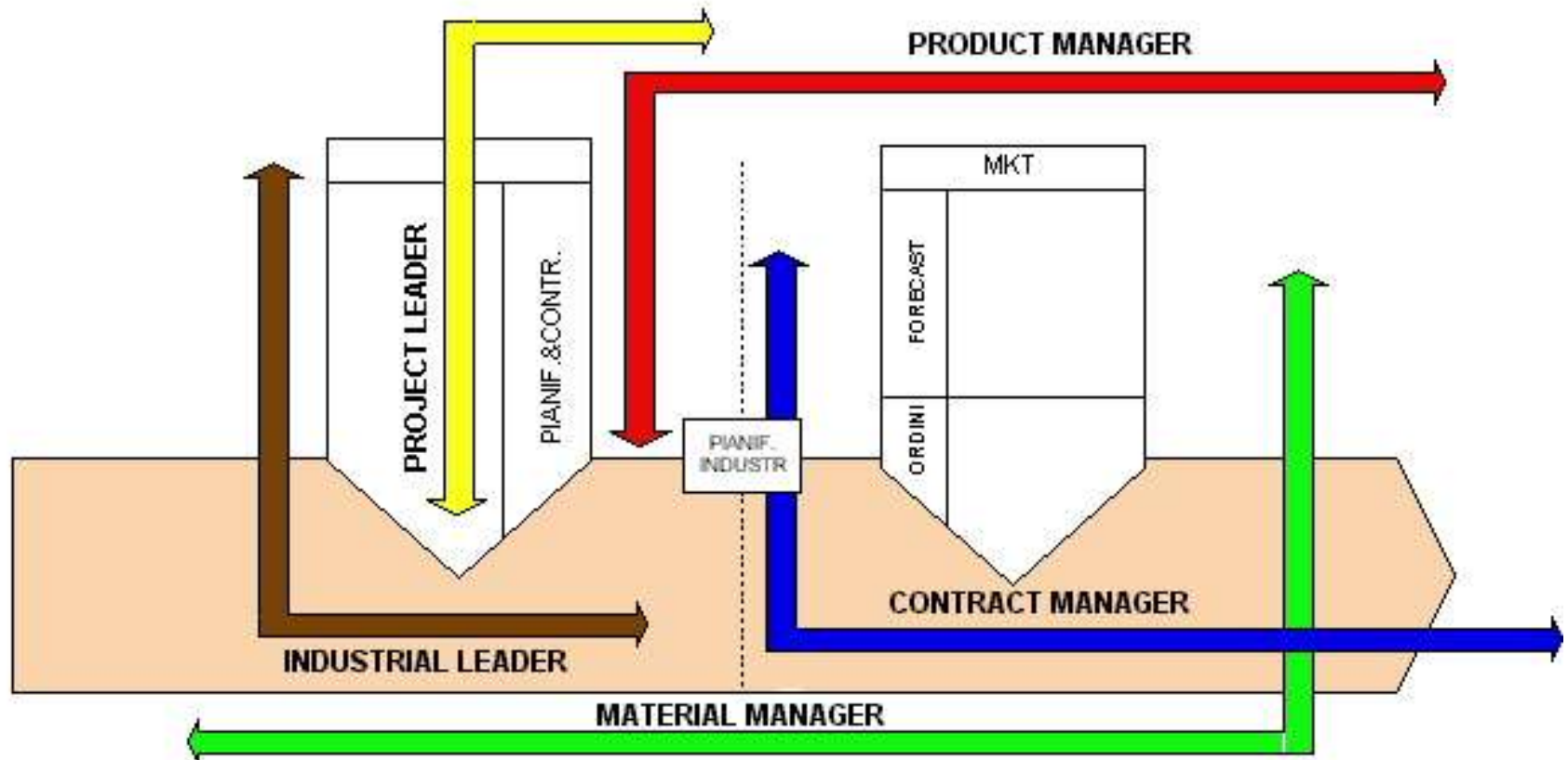
**IMMOBILIZZI
PHASE-IN /PHASE- OUT
OBSOLESCENZA**



TIPOLOGIA DI ATTIVITA' SKILLS ASSOCIATE



RUOLI INTEGRATORI



A chiusura della parte organizzativa:

Si sono passate in rassegna le **Strutture** Organizzative che sono fortemente connesse alle dimensioni, alle tipologie di prodotto ed alle strategie adottate nell'affrontare il mercato (**riflessi su costi e performance**)

Si sono analizzate le **Funzioni** in termini di attività svolte al loro interno e di evoluzione del ruolo svolto in corrispondenza alla evoluzione delle strutture (**analisi indispensabile per ABC e per il Benchmarking**)

Si è posta in evidenza una nuova chiave di lettura delle organizzazioni, i **Processi**, che consente una migliore attenzione alle **performance** dei singoli processi interconnessi all'interno dell'organizzazione