

Attività e ruoli dei manager

Introduzione all'Ingegneria Gestionale

La figura del manager

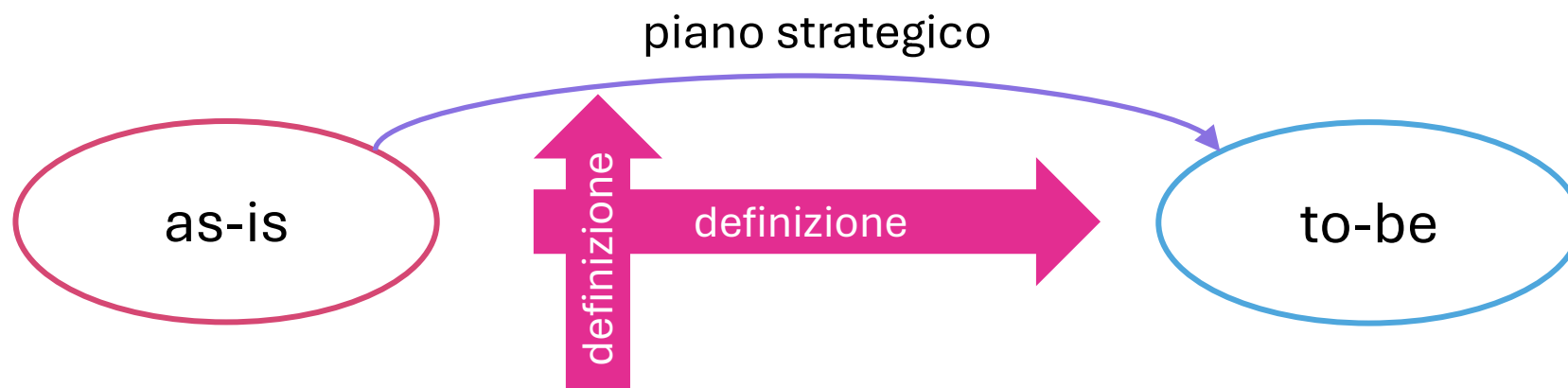
- Cosa fa, in estrema sintesi, un manager?
- Un manager *stabilisce degli obiettivi e cerca di conseguirli attraverso le attività eseguite da altre persone**.
- Le funzioni del manager possono essere riassunte in:
 - pianificazione ed elaborazione strategica
 - organizzazione
 - controllo
 - guida e sviluppo degli operatori.

(*Hill, C. W. L., & McShane, S. L. (2008). Principles of management. McGraw-Hill/Irwin)

Pianificazione ed elaborazione strategica

- La *pianificazione (planning)* è un processo strutturato di elaborazione di informazioni e sviluppo di decisioni in cui:
 - sono definiti gli obiettivi (del piano)
 - sono identificate le azioni per conseguire gli obiettivi
 - sono assegnate responsabilità e risorse a specifici soggetti per l'esecuzione di tali azioni
 - è misurato il grado di raggiungimento degli obiettivi (risultati)
 - sono eventualmente introdotti dei correttivi al piano.

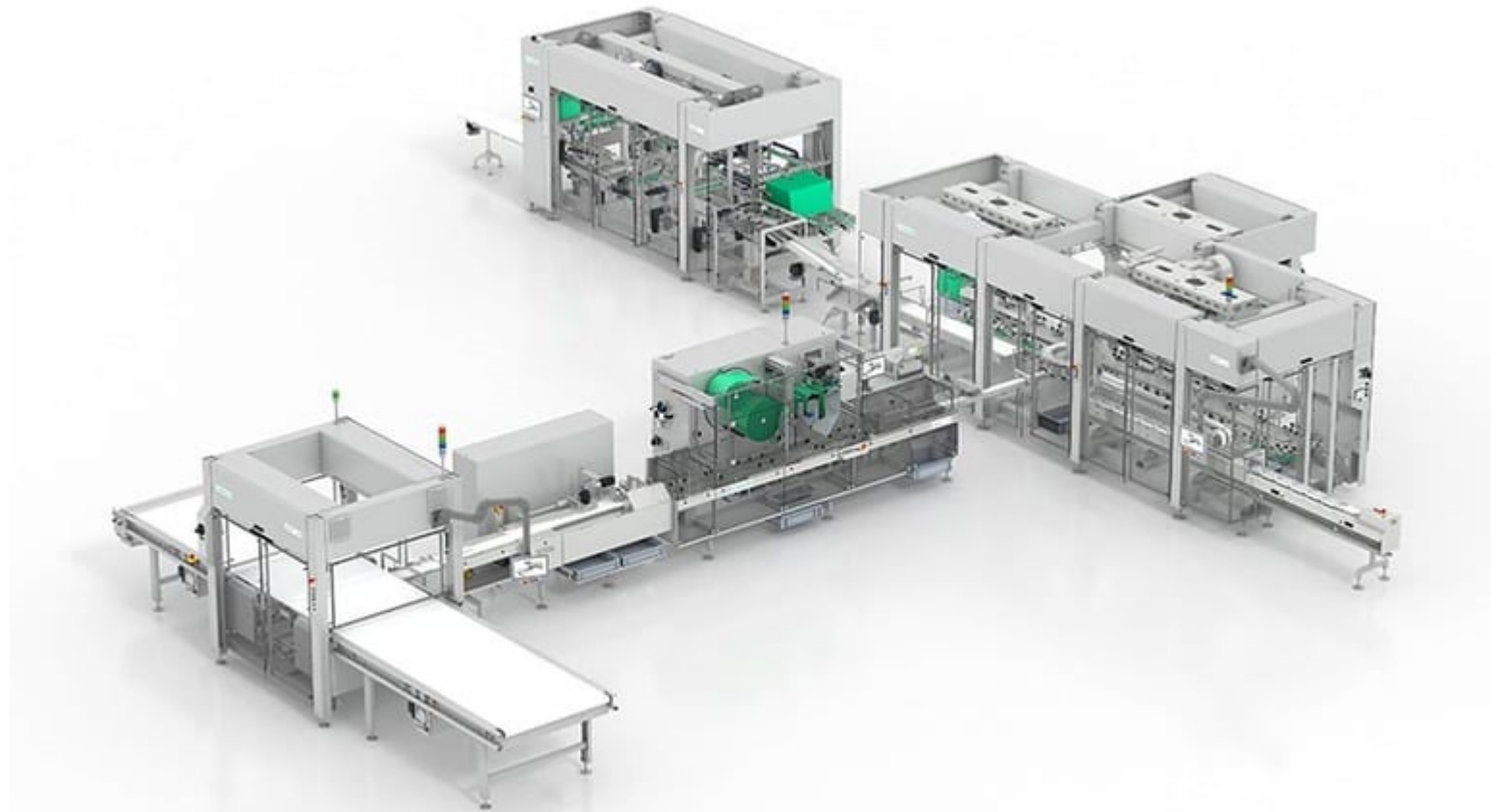
- Cosa si intende con il termine strategia?
un processo di individuazione degli obiettivi generali di un'attività e delle modalità e risorse più adatti al loro raggiungimento e il risultato di tale processo.
- Vi sono similitudini con la pianificazione.
- La *pianificazione strategica* è il processo in cui la strategia è delineata e trasformata in un piano esecutivo.



- *As-is* è lo stato attuale in cui si trova l'oggetto della strategia e il contesto (ambiente) in cui l'oggetto opera.
- Nell'elaborazione della strategia d'impresa, *as-is* è lo stato attuale dell'impresa e del contesto competitivo.
- *To-be* è lo stato desiderato dell'oggetto della strategia.
- Nella strategia d'impresa rappresenta ciò che l'impresa vuole essere e cosa vuole conseguire.
- Il piano è la modalità attraverso cui dallo stato attuale si vorrebbe giungere a quello desiderato.

Esempio

- L'azienda Alpha progetta e assembla sistemi automatizzati di confezionamento per il settore alimentare.



(Esempio di impianto, fonte: <https://www.syntegon.com/solutions/food/horizontal-flow-wrapper/>)

Esempio

- I clienti di riferimento richiedono che i sistemi forniti siano affidabili e consentano di contenere i costi di confezionamento.
- Questi aspetti sono considerati dei requisiti di base, mentre un fattore competitivo è la possibilità di personalizzare la configurazione del sistema.
- Attualmente Alpha produce sistemi con configurazioni da catalogo, altamente affidabili ed automatizzate.

Esempio

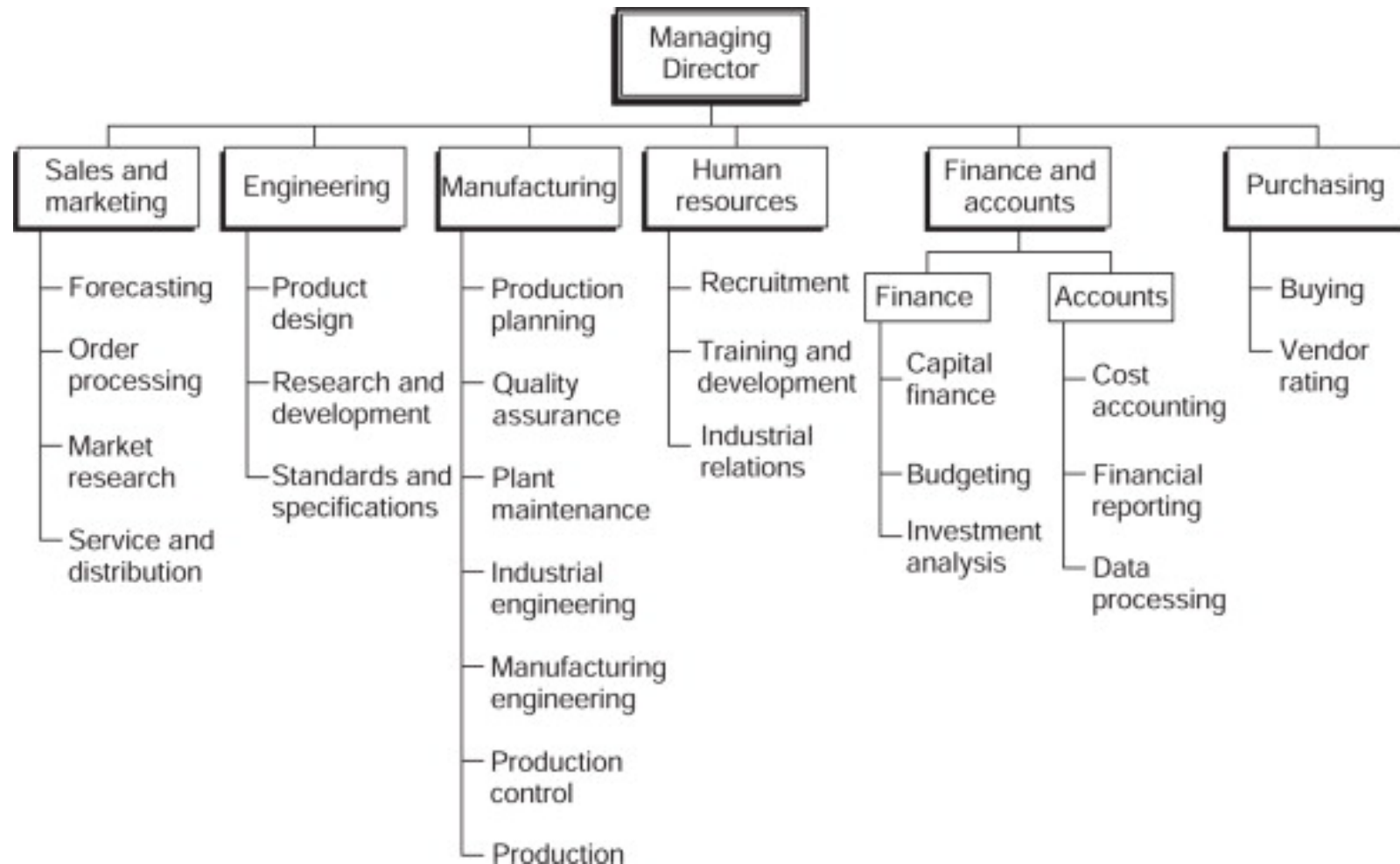
- Alpha's to-be: diventare leader nella progettazione e assemblaggio di sistemi altamente personalizzati, modulari e affidabili.
- Il piano strategico prevede di testare le capacità e i processi produttivi per trasformare la produzione progressivamente da produzione su commessa a catalogo a produzione su commessa a progetto.
- Il piano si sviluppa a partire da un progetto per introdurre una nuova linea di sistemi modulari che richiede nuove modalità di gestione della progettazione, selezione della componentistica e assemblaggio.
- Se il progetto avrà successo, il piano andrà avanti con un ampliamento della produzione su progetto e riduzione della produzione da catalogo.

- L'elaborazione strategica è un processo *continuo* di verifica delle attuali modalità di azione dell'impresa e di aggiornamento delle stesse.
- Sinteticamente:
 - monitorare e analizzare i concorrenti
 - monitorare i cambiamenti nell'ambiente in cui l'impresa opera (tecnologici, normativi, sociali ecc.)
 - valutare l'efficacia delle strategie attualmente in essere e di quelle potenziali
 - definire il percorso strategico futuro.

Organizzazione

- Si tratta di individuare nell'organizzazione
 - i soggetti da assegnare ai diversi compiti
 - dove saranno prese le decisioni
 - a chi i diversi operatori devono fare riferimento.
- Sono stabilite le modalità di coordinamento delle attività eseguite dalle diverse parti dell'organizzazione in modo da contribuire agli obiettivi dell'intera organizzazione.
- A questo scopo, spesso l'azienda è suddivisa in unità funzionali.

- Esempio di organizzazione funzionale



(Fonte: Sapuan, S. (2017). Concurrent engineering, product design, and development. In Composite Materials, Springer)

Controllo

- L'attività di controllo prevede il monitoraggio delle prestazioni (*performances*) rispetto agli obiettivi.
- Se gli obiettivi non sono raggiunti, o c'è questo rischio, si mettono in atto delle azioni correttive.
- È un'attività chiaramente collegata con la pianificazione, la strategia e l'organizzazione.
- I manager devono confrontare le prestazioni con i piani elaborati per verificare con quanta efficacia l'organizzazione stia implementando la strategia.

Guida e sviluppo degli operatori

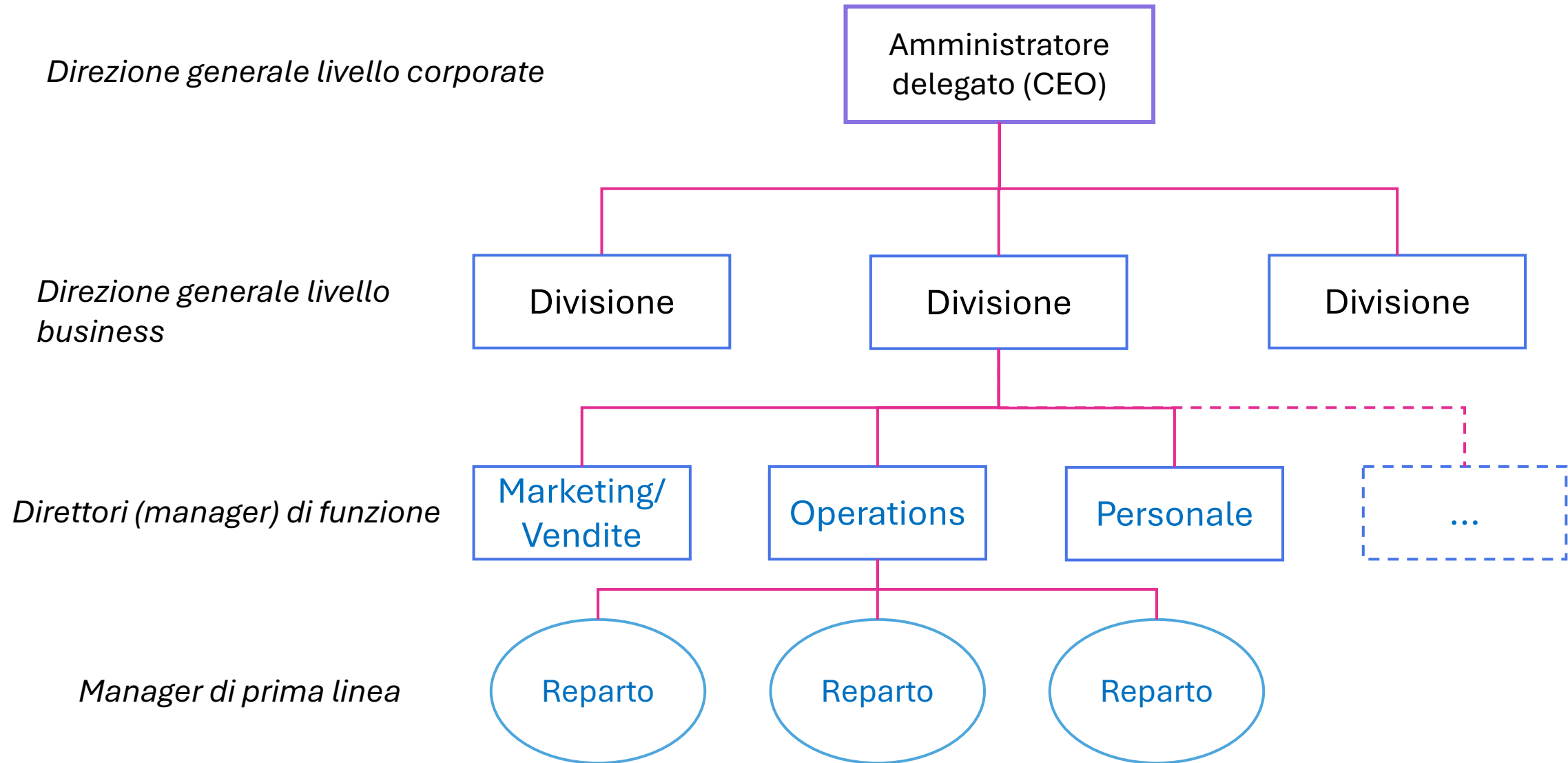
- Il manager guida le persone attraverso un processo di motivazione, influenza e direzione che le conduce verso il perseguimento degli obiettivi.
- Il manager deve essere promotore e sostenitore della *vision* dell'impresa.
- Guida, intesa come «leadership», significa anche
 - ascoltare attivamente gli altri
 - apprendere attraverso gli altri
 - mettere in grado le persone di compiere le azioni che portino benefici all'impresa (*empower*).

- Lo sviluppo delle capacità e competenze degli operatori è un aspetto fondamentale dell'attività di guida.
- Ciò richiede azioni di identificazione e assunzione, formazione, tutoraggio e ricompensa (attraverso opportuni sistemi di *incentivi*) degli operatori.
- Peter Drucker* sottolinea che le imprese in grado di *assumere e valorizzare* le persone giuste nei giusti ruoli mostrano dei vantaggi competitivi strategici che sono difficilmente imitabili.
- Queste due attività sono dunque sostanziali per il management.

(*Drucker, P. F. (2004). Peter Drucker on the profession of management. Harvard Business School Publ.)

Tipologie di manager

- In ambito aziendale si riscontrano manager a diversi livelli:
 - direttori generali, che sono responsabili per la prestazione complessiva dell'impresa o di una sua divisione (business)
 - direttori/manager di funzione, che hanno responsabilità su una specifica unità o funzione dell'azienda
 - manager di prima linea, che gestiscono operatori che non hanno, a loro volta, funzioni o ruoli manageriali.
- Le aziende monodivisionali possono presentare articolazioni di management più semplici.



General manager di livello corporate

- La figura apicale è il direttore esecutivo (*Chief Executive Officer*) che, in aziende multidivisionali, definisce
 - i business in cui operare
 - le divisioni dell'impresa
 - le politiche di sviluppo del personale per l'azienda.
- Si occupa di monitorare le prestazioni delle divisioni e di dirigere la distribuzione delle risorse e le politiche incentivanti.
- Riferisce al consiglio di amministrazione, in collaborazione con un direttore finanziario (CFO) e, spesso, con un direttore operativo (COO).

- Il consiglio di amministrazione è organo *direzionale*, di *governance*, dell'impresa, responsabile della supervisione strategica e del controllo dell'impresa.
- Il focus principale della governance è la direzione strategica.
- Il management rappresenta invece il livello esecutivo che traduce la strategia in azioni e decisioni concrete.
- Le componenti direzionale e gestionale sono presenti nel management di alto livello e in quello funzionale.

General manager di livello business

- Sono la guida delle singole divisioni e sono responsabili delle prestazioni delle divisioni nei business di riferimento.
- La strategia generale dell'impresa è da essi tradotta in strategie e piani specifici che hanno valenza per il business specifico.
- Devono comunque garantire che strategie, piani e azioni perseguite dalla divisione siano coerenti con gli obiettivi e la visione di tutta la corporation.
- Se l'impresa è attiva in un solo business (monodivisionale) questo livello e quello corporate sono unificati.

Manager di funzione

- L'ambito di responsabilità di questi manager è limitato a una funzione; ad es. acquisti, marketing, *operations* ecc.
- Le strategie e i piani che elaborano derivano da quelli business e li rendono operativamente validi per quella specifica funzione.
- Ad esempio, se un'azienda compete in un business sulla varietà dell'offerta, la funzione operations deve concretizzare tale strategia con azioni volte a rendere i propri processi flessibili e rapidi nella risposta.
- In questa modalità (*top-down*), sono responsabili dell'implementazione della strategia di livello superiore.

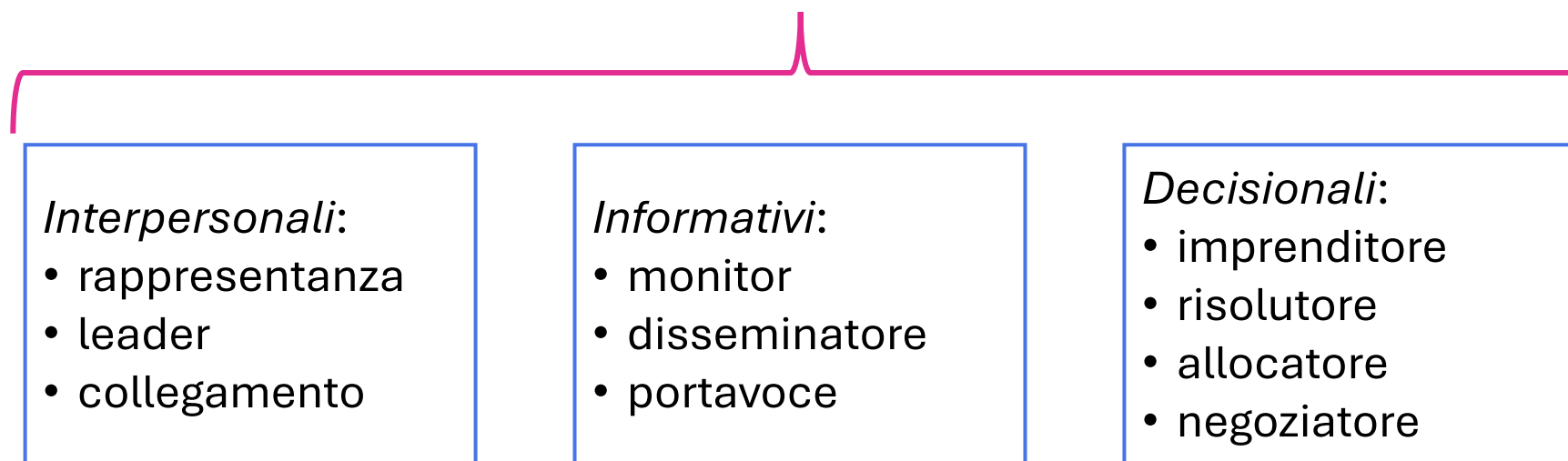
- I manager di funzione forniscono le informazioni utili ad elaborare strategie di business realistiche.
- Possono inoltre contribuire attivamente alle strategie avendo un maggiore contatto con fornitori, clienti e personale, secondo una modalità *bottom-up*.
- Una funzione può essere ulteriormente suddivisa in dipartimenti, reparti o unità che hanno a loro volta una figura direzionale.
- Tali manager svolgono attività simili ai direttori di funzione, ma limitatamente al dipartimento o unità di cui sono responsabili.

Manager di prima linea

- Questi manager gestiscono operatori che non hanno ruoli manageriali.
- Ad esempio, il responsabile di un reparto di lavorazione coordina gli addetti alle lavorazioni del reparto.
- Con riferimento all'unità operativa gestita:
 - traducono le strategie di funzione in azioni operative
 - pianificano le attività dell'unità
 - organizzano i compiti dell'unità monitorandone le prestazioni
 - contribuiscono allo sviluppo professionale degli operatori.

Ruoli ricoperti dai manager

- I manager compiono le loro attività ricoprendo molteplici ruoli.
- Sono state identificate tre classi principali di ruoli*:



(*Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.)

Ruoli interpersonali

- I manager sono delle *figure di rappresentanza* per l'azienda in diverse occasioni.
- Negli incontri con soggetti esterni (o interni) rappresentano sempre l'azienda.
- Assumono il ruolo di *leader*, influenzando, motivando e chiarendo la direzione e i propositi dell'impresa.
- Assumono il ruolo di *collegamento* tra l'unità di cui sono responsabili (al limite, l'impresa) e i soggetti o organizzazioni esterne ad essa.

Ruoli informativi

- I ruoli informativi riguardano l'individuazione, la raccolta, l'elaborazione e la disseminazione delle informazioni.
- Un primo ruolo ricoperto dai manager è quello di *agenti di monitoraggio* del contesto interno ed esterno all'azienda.
- Per identificare e raccogliere informazioni, essi fanno riferimento sia a canali formali (es. il sistema di controllo di gestione) che informali (es. la propria rete di contatti).
- Le informazioni raccolte sono spesso elaborate rapidamente, ad esempio attraverso il confronto tra il valore di un indicatore e un valore *target*.

- Un secondo ruolo di questa categoria è quello di *disseminatore*, in cui i manager informano la propria unità sulle strategie, le problematiche e le opportunità emerse.
- Ciò può avvenire anche attraverso conversazioni informali con specifici operatori coinvolti, o da coinvolgere, in aspetti specifici.
- Un terzo ruolo è quello di *portavoce*, in cui fornisce specifiche informazioni a soggetti o organizzazioni al di fuori della propria unità.
- Ad esempio, il direttore degli Acquisti fornisce le informazioni sulle strategie di produzione e commerciali ai fornitori, secondo il loro ruolo.
- Si tratta di un ruolo non di rappresentanza ma di identificazione delle informazioni rilevanti e della loro efficace comunicazione.

Ruoli decisionali

- Le informazioni raccolte nel monitoraggio consentono di
 - identificare problemi e opportunità
 - valutare le opzioni per risolvere i problemi o cogliere le opportunità
 - prendere decisioni
 - concretizzare le decisioni implementandole e gestendole.
- Nel ruolo di «imprenditori» (*entrepreneurs*) i manager devono assicurare che l'azienda cambi e innovi quando opportuno.

- I manager, nel loro ruolo di «gestori», si concentrano tipicamente sul mantenimento della stabilità, sulla riduzione dei rischi e sull'ottimizzazione delle attività esistenti.
- Essi operano all'interno di strutture consolidate e cercano di migliorare l'efficienza attraverso cambiamenti incrementali.
- Gli imprenditori accettano invece l'incertezza e cercano attivamente di rivoluzionare i modelli esistenti. Considerano i problemi come opportunità e sono in grado di gestire l'ambiguità delle relazioni.

- Un secondo ruolo è quello di *risolutori* o *gestori dei problemi imprevisti*.
- Ad esempio, il responsabile delle operations deve intervenire con rapidità se la consegna in ritardo di un materiale rischia di impattare sul piano di produzione.
- Fondamentale è il ruolo di *allocatore delle risorse*, dato che esse (ore-personale, impianti, finanziarie ecc.) sono sempre «scarse».
- L'assegnazione di risorse ad un'attività risente della competizione tra attività.
- Dovrebbe quindi essere indirizzata dalla strategia dell'impresa.

- Nell'ambito decisionale, i manager hanno anche il ruolo di *negoziatori*.
- Esempi:
 - negoziano con i fornitori i termini e i contenuti della fornitura
 - negoziano con i clienti (su aspetti simili)
 - negoziano con altri manager allo stesso livello per la ripartizione delle risorse e il coordinamento strategico
 - negoziano con i livelli superiori per il ruolo strategico della loro unità e l'assegnazione delle risorse
 - negoziano con i componenti della loro unità.
- L'abilità di negoziare ha spesso una decisiva influenza sulla messa in atto della strategia e sull'efficacia dell'azione dell'unità.