

Caso “Network in Nike”¹ - 2012

Spesso l'organizzazione network diventa molto complessa quando l'impresa stringe degli accordi con un'intera gamma di fornitori, produttori e distributori per svolgere in outsourcing molte delle attività di creazione del valore necessarie per produrre e commercializzare beni e servizi. Nike, il produttore di calzature sportive più grande e redditizio del mondo, ha sviluppato un network molto complesso per produrre le sue scarpe. Al centro del network c'è la funzione interna di design dei prodotti e ricerca, che ha sede a Beaverton (nell'Oregon), in cui gli stilisti sviluppano continue innovazioni nel design delle calzature sportive. Quasi tutte le altre specializzazioni funzionali di cui l'azienda ha bisogno per produrre e commercializzare le sue scarpe sono state affidate in outsourcing ad altre imprese sparse in tutto il mondo!

Come fa Nike a gestire i rapporti fra tutte le imprese del suo network? Principalmente attraverso l'utilizzo delle moderne tecnologie IT. I suoi stilisti usano il computer - aided design (CAD) per disegnare le scarpe e tutte le informazioni relative ai nuovi prodotti, comprese le specifiche di produzione, vengono immagazzinate in formato digitale. Quando gli stilisti hanno portato a termine il proprio lavoro, inviano tutto il materiale relativo ai nuovi prodotti tramite posta elettronica al network dei fornitori e produttori dell'Asia sudorientale che lavorano per Nike. Per esempio può succedere che le specifiche relative al design di una nuova suola vengano inviate a un fornitore di Taiwan, e quelle relative alla tomaia di pelle a un fornitore malese. Successivamente questi fornitori producono le parti della scarpa e le spediscono a un produttore cinese, con cui Nike ha stretto un accordo, per il montaggio finale. Le scarpe vengono spedite dalla Cina ai distributori sparsi in tutto mondo e commercializzate in ogni paese da un'organizzazione con cui Nike ha stretto un'alleanza di qualche tipo, come un contratto a lungo termine.

Perché Nike usa un modello organizzativo a network per tenere sotto controllo il processo di creazione del valore, invece di svolgere autonomamente tutte le attività funzionali? I vantaggi di cui questa e altre organizzazioni possono godere usando un'organizzazione simile sono numerosi.

Primo, nella misura in cui l'organizzazione riesce a trovare un partner che sia in grado di svolgere una determinata attività funzionale in maniera affidabile e a un costo inferiore, i costi di produzione si riducono. Inoltre, rispetto a un modello di attività internalizzate, il network ha il vantaggio di proporre una struttura dei costi molto più flessibile e adattabile ai cicli della domanda. Infatti, una parte considerevole di costi che nel modello di attività internalizzate risultano essere fissi, nella configurazione organizzativa a rete sono variabili. Quasi tutta la produzione di Nike viene effettuata in Asia, per esempio, poiché i salari nell'Asia sudorientale sono molto più bassi che negli Stati Uniti.

Secondo, nella misura in cui l'organizzazione stipula un contratto con altre organizzazioni affinché svolgano determinate attività di creazione del valore, evita gli alti costi burocratici derivanti dalla gestione di una struttura organizzativa complessa. Per esempio, si può mantenere la gerarchia più piatta possibile e c'è bisogno di un minor numero di manager. Inoltre, dal momento che affida in outsourcing molte attività funzionali, Nike è in grado di rimanere piccola e flessibile. Il controllo sul processo di design è decentrato a una serie di team, ciascuno dei quali è incaricato di sviluppare uno dei nuovi modelli di calzature per lo sport e il tempo libero per cui Nike è conosciuta.

Terzo, la struttura del network consente all'organizzazione di operare in modo organico. Se l'ambiente circostante cambia, per esempio, ed emergono delle nuove opportunità, l'organizzazione può variare in tempi rapidi il proprio network per rispondere al cambiamento. Per esempio, può troncare i rapporti con le imprese che le erogano i servizi di cui non ha più bisogno e svilupparne di nuovi con alcune imprese dotate delle competenze che le servono. Un'organizzazione che svolgesse autonomamente tutte le proprie attività funzionali ci metterebbe più tempo a rispondere agli eventuali cambiamenti.

¹ Caso tratto da G.R. Jones, “*Organizzazione*”, Egea, 2007 pag. 161-162

Quarto, se uno qualunque dei partner non riesce a soddisfare gli standard di Nike, può essere sostituito con uno nuovo. Infine, uno dei motivi fondamentali che hanno favorito lo sviluppo dei network è il fatto che le organizzazioni possono attingere a fonti estere di input ed expertise funzionale a basso costo, un aspetto cruciale nel mutevole ambiente globale dei giorni nostri.

Quesiti per la discussione.

- Quella descritta è un nuovo schema di struttura organizzativa aziendale?

Caso “Quick order” - 2012

La Direzione Vendite della “Quick Order” cominciò a chiedere al responsabile di stabilimento cicli di produzione più veloci. Costui si oppose, sostenendo che ciò avrebbe complicato la produzione e comportato un incremento significativo nei costi, anche se non fu in grado di quantificarlo con precisione. La replica del responsabile delle Vendite fu : “Vuoi assumerti la responsabilità di perdere la società Fast come cliente?”. Naturalmente il capo dello stabilimento non volle assumersi la responsabilità e cedette, ma solo dopo pesanti discussioni che provocarono la nascita di rancori reciproci.

Per dirimere la questione intervenne il controller, che propose quanto segue. Analizzò i costi del reparto di produzione addetto all’assemblaggio al fine di determinare i maggiori costi per velocizzare gli ordini. Questa informazione permise di risolvere il problema, perché – da quel momento – qualsiasi ordine da evadere rapidamente fu accettato dalla produzione (e in particolare dal responsabile della programmazione della produzione) “senza fare domande”. Infatti, fu possibile calcolare adeguatamente il maggior costo e addebitarlo alla Direzione Vendite.

Il risultato fu che la tensione creata dagli ordini “rapidi” scomparve e, in qualche modo, il numero stesso degli ordini da evadere velocemente richiesti dalla Direzione Vendite si ridusse progressivamente.

Quesiti per la discussione

1. interpretare il caso in termini di “controllo di gestione come strumento di responsabilizzazione dei manager”;
2. come si possono misurare (con quali indicatori) le responsabilità “economiche” dei due manager in questione?

Caso “Fonit s.p.a.” - 2012

La Fonit S.p.A. sta predisponendo il budget per il primo trimestre dell'anno n.

La società produce e commercializza quattro prodotti: Alfa, Beta, Gamma, e Delta.

La rapida crescita dei costi dei fattori produttivi e l'impossibilità di trasferire tali incrementi sui prezzi di vendita hanno portato l'azienda a valutare l'opportunità di ridurre la gamma offerta, accettando in sostituzione alcune commesse specifiche, disponibili dal mese di maggio. Se necessario (cioè se economicamente conveniente), l'azienda intende ridurre la gamma già nel primo trimestre dell'anno di budget.

Le quantità di vendita previste per i primi mesi dell'anno n sono (numero unità):

	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>
Gennaio	10.000	18.000	3.000	6.000
Febbraio	20.000	30.000	7.000	7.000
Marzo	40.000	10.000	10.000	4.000
Aprile	30.000	25.000	12.000	2.000

Altre informazioni relative ai quattro prodotti sono le seguenti:

	<i>Alfa</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>
Prezzo vendita €	50	100	200	40
Standard unitario MOD ore	1	1,5	2	1
Standard unit. materie prime kg	50	70	100	50
Prezzo materie prime €	0,40	0,30	0,60	0,20
Costo orario MOD	20	20	30	19

La capacità produttiva mensile disponibile è di 130.000 h/mod. La politica delle scorte di prodotti finiti è tale da richiedere, per garantire i termini di consegna, alla fine di ogni mese un quantitativo pari al volume di vendita del mese successivo, incrementato del 20%. In caso di scarsità di capacità produttiva, l'incremento può essere limitato al 10%. Al 31/12/n-1 i quantitativi in rimanenza erano pari a 5.000 unità di ciascun prodotto, ad eccezione di Delta che non presentava rimanenze. Le rimanenze sono valutate al costo “primo” di produzione (materie prime + mod) .

Altre informazioni relative al trimestre sono le seguenti:

a) Area Commerciale: costi distribuzione fisica € 600.000; ammortamenti € 100.000; provvigioni di vendita 10% del prezzo

b) Area Produzione: costi indiretti industriali (per energia, manod'opera indiretta, materiali ausiliari, ecc.) € 1.100.000; ammortamenti € 1.200.000, di cui € 200.000 specifici del prodotto Delta (il macchinario è cedibile con pieno recupero del costo da ammortizzare)

Non si prevedono variazioni delle rimanenze di materie prime

c) Area Amministrativa: personale e altri costi generali € 600.000; ammortamenti € 50.000

d) Costi di ricerca e sviluppo: € 400.000

e) Costi di formazione del personale: € 300.000

DOMANDE:

1. fare il budget delle vendite del 1° trimestre, dopo aver preso le eventuali decisioni sulla gamma dei prodotti
2. fare il budget di produzione del 1° trimestre, dopo aver verificato la disponibilità della capacità produttiva occorrente
3. fare il budget economico del 1° trimestre, relativo alla gestione operativa

Caso “Gli approcci organizzativi opposti di Apple e Dell Computer”¹ - 2012

Nel 1976, Steve P. Jobs vendette il suo furgone Volkswagen e il suo socio Steven Wozniak vendette i suoi due calcolatori programmabili, e insieme investirono i 1.350 dollari ricavati per costruire una piastra a circuiti stampati nel garage di Job. Quella piastra, che diede poi origine al computer Apple II, ebbe un tale successo che nel 1977 Jobs e Wozniak fondarono la Apple Computer. Nel 1985, l'azienda fatturava quasi 2 miliardi di dollari.

Nel 1984, Michael Dell prelevò mille dollari dai suoi risparmi e li usò per fondare un'azienda di vendita di computer su catalogo, la Dell Computer Corp. All'inizio, Dell lavorava con tre impiegati intorno a un tavolo di due metri, assemblando personal computer a basso costo che venivano venduti telefonicamente a clienti di tutto il paese. Nel 1996, la sua azienda aveva un fatturato di oltre due miliardi di dollari.

Nel 1983, Steve Jobs fu estromesso dall'azienda che aveva contribuito a fondare. Michael Dell, invece, non ha mai perso il controllo della sua azienda, che oggi è la più grande e la più profittevole casa produttrice di computer del mondo. Perché Steve Jobs ne ha perso il controllo e Michael Dell no? La ragione sta in gran parte nei due diversi approcci all'organizzazione.

Quando fu fondata la Apple, Jobs disse a chiare lettere di non essere interessato a gestirne l'operatività quotidiana, e quindi furono assunti manager esperti dall'esterno per sovrintendere alle operation. Ma con la crescita della Apple, Jobs voleva più potere e iniziò a pretendere un maggior controllo sull'azienda. Nel 1981 divenne presidente del consiglio di amministrazione e cominciò a intervenire attivamente nell'operatività quotidiana; costituì per esempio numerosi team di progetto per lo sviluppo di nuovi modelli di personal computer. Con il rafforzamento del suo potere e della sua reputazione, Jobs adottò uno stile arbitrario e prevaricatore nei confronti dei componenti dei vari team di progetto, facendo spesso dei favoritismi. Quelle azioni portarono a un'elevata competizione tra i team, a un gran numero di malintesi e a una pesante sfiducia tra i componenti dei team.

Lo stile di management "separatistico" di Jobs lo mise in contrasto con John Sculley, CEO della Apple e responsabile in prima persona della gestione del business. A quel punto Jobs iniziò a competere con Sculley per il controllo dell'azienda. Ciò fece nascere dei grossi problemi. Anzitutto, i dipendenti non avevano le idee chiare su chi comandasse veramente - Jobs (il presidente) o Sculley (il CEO). In secondo luogo, entrambi i manager erano così impegnati a competere per il controllo della Apple che né l'uno né l'altro aveva il tempo o l'energia che occorrevano per fare in modo che l'azienda impiegasse efficientemente le sue risorse. Non c'era un budget che permettesse di mettere sotto controllo le spese di Ricerca e Sviluppo (R&D). I costi della Apple iniziarono a lievitare, i suoi profitti diminuirono, e l'organizzazione a disintegrarsi. Il consiglio di amministrazione, rendendosi conto che lo stile di management di Jobs causava una performance deludente, gli impose di dimettersi da presidente, cosa che fece nel 1985.

In Dell Computer, Michael Dell adottò un approccio molto diverso alla gestione della sua azienda. Come Jobs, assunse la carica di presidente e costituì vari team di progetto per lo sviluppo di nuovi modelli di PC. Dell, tuttavia, sviluppò un approccio di management partecipativo, coinvolse i dipendenti nel processo decisionale e promosse uno spirito di cameratismo e di cooperazione tra i componenti dei team per favorire una performance eccellente. Il suo stile di management ha prodotto una forte lealtà da parte dei dipendenti, che amavano il suo approccio operativo e la sua attenzione alla gestione dell'azienda. Per esempio, Dell, seguiva da vicino i progressi dei team. Quando un progetto sembrava non funzionare o costava troppo, lo abbandonava rapidamente e

¹ Caso tratto da G.R. Jones, “*Organizzazione*”, Egea, 2007 pag. 11

trasferiva gli ingegneri su altri progetti. Era molto consapevole dell'esigenza di tenere sotto controllo i costi.

Con lo sviluppo della sua azienda, Dell, come Jobs, si rese conto della necessità di assumere manager esperti che lo aiutassero a gestire l'impresa. Assunse perciò executive provenienti da aziende come EDS e IBM e cedette loro il controllo di attività funzionali come la produzione e il marketing. Diversamente da Jobs, Dell capiva di non potersi far carico direttamente di tutte le attività aziendali e non cercò mai di mettersi in concorrenza con i suoi manager, riconoscendo il loro expertise e i suoi limiti. L'approccio organizzativo di Dell ha promosso un diverso tipo di cultura aziendale in cui le persone cooperano per il miglioramento della performance, e come abbiamo già detto, ha fatto della sua azienda il leader di settore.

Nel 1997, visto che i profitti della Apple continuavano a diminuire, il consiglio di amministrazione chiese a Jobs di rientrare in azienda e di diventarne CEO. Ripreso ancora una volta il controllo dell'azienda, egli utilizzò con successo le competenze organizzative che aveva sviluppato nel frattempo come fondatore di altre aziende, tra cui NeXT Computer e Pixar. Rendendosi conto che l'azienda abbisognava di una chiara gerarchia di autorità e di compiti, Jobs ha responsabilizzato e motivato i dipendenti per sviluppare la nuova generazione di computer Apple che avrebbe consentito all'azienda di sopravvivere. Ha creato una struttura molto chiara di team e di leadership per consentire ai programmatori di lavorare insieme allo sviluppo del nuovo computer. Ha delegato un notevole potere decisionale a questi team leader, ma ha fissato anche una tempistica rigorosa e degli obiettivi particolarmente ambiziosi.

Con il suo nuovo metodo di organizzazione, Jobs ha rivitalizzato la Apple e creato una nuova cultura in grado di accelerare lo sviluppo dei prodotti. Uno dei risultati di questa nuova politica è stato l'ingresso della Apple nel business della musica digitale con lo straordinario successo della linea iPod, che viene aggiornata continuamente al progredire della tecnologia. Ma a detta di tutti, Jobs continua a chiedere moltissimo ai suoi collaboratori, contestandone costantemente le idee e imponendo loro sforzi sovrumani per mantenere la Apple davanti ad agili concorrenti come Dell, Sony e Samsung.

Quesiti per la discussione.

- Quali considerazioni possono farsi in merito allo stile di management e di leadership delle due aziende?