

Caso “L’Università Erasmus e il Dipartimento di Management”¹ - 2014

L’Università statale “Erasmus” è suddivisa in un certo numero di Dipartimenti, tra cui il Dipartimento di Management, e Scuole, tra cui la Scuola di Management ed Economia. Il Dipartimento è retto da un Direttore e da un Consiglio di Dipartimento ed organizza e gestisce le attività di ricerca e le attività didattiche dei professori e dei ricercatori ad esso afferenti. Le attività didattiche si svolgono nei Corsi di Laurea, nelle Scuole di Specializzazione, nei Master Universitari e nei Corsi di Perfezionamento. I Dipartimenti concorrono altresì con le Scuole di Dottorato alla formazione di terzo livello nei Dottorati di Ricerca. La Scuola è retta da un Presidente e da un Consiglio di Scuola e si occupa soprattutto di coordinamento dell’attività didattica e delle questioni logistiche.

Il personale è composto da professori, distinti in tre fasce, e da non-docenti (amministrativi, tecnici, ausiliari), che afferiscono ai Dipartimenti. Nello svolgimento della didattica si fa uso di varie metodologie, in parte tradizionali (lezioni, esercitazioni, seminari, ecc.), in parte “innovative” (discussione di casi aziendali, stages in azienda, simulazioni, ecc.). La ricerca si differenzia a seconda delle discipline: è basata sulla consultazione di documenti e fonti statistiche in alcuni casi; su rapporti diretti e sistematici con aziende e altri soggetti del mondo economico-sociale in altri.

Nei limiti della sua autonomia, il Dipartimento di Management in oggetto sta tentando di darsi degli indirizzi di comportamento unitari e coerenti con le aspettative del mercato del lavoro, sia per quanto concerne la prestazione di servizi formativi, sia per quanto attiene ai temi di ricerca. Al riguardo, in seguito a nuove norme, di recente ha modificato la propria offerta formativa con l’istituzione di nuovi Corsi di laurea (triennale e magistrale), a cui corrispondono appositi organi collegiali. Con le scelte in questione il Dipartimento vuole tra l’altro evitare il rischio di subordinare le prospettive di innovazione e di internazionalizzazione alle esigenze più contingenti, quali sono tipicamente i problemi degli spazi e del sovraffollamento. La sua attività è regolata da molte leggi dello Stato, oltre che da statuti e regolamenti. Una parte di questi ultimi è stata redatta con il coinvolgimento del Dipartimento stesso.

Il Dipartimento è articolato in Sezioni, specializzate per aree disciplinari (es. Economia aziendale, Economia e Direzione delle imprese, ecc). Loro compito è soprattutto l’organizzazione della ricerca scientifica. Ogni Dipartimento è un “centro di gestione autonoma”, con un proprio bilancio e una propria autonomia di spesa e di entrata.

Le performances del Dipartimento, nelle sue varie articolazioni, sono misurabili attraverso le rilevazioni della contabilità pubblica (contabilità finanziaria), le schede di valutazione della didattica compilate a fine anno dagli studenti, le valutazioni sulla ricerca espresse da organismi extra-facoltà e varie rilevazioni statistiche, alcune sistematiche, altre casuali ed episodiche. Il sistema informatico consente di gestire studenti e contabilità.

Il personale è amministrato centralmente dall’Università. I docenti, qui come altrove, si sentono più motivati dal loro ruolo di “professionisti” della ricerca e della didattica che dalle attività di “gestione” e di management che sempre più spesso li coinvolgono. I meccanismi di valutazione e di sviluppo delle risorse umane, a parte i meccanismi concorsuali per l’ingresso in ruolo e per il passaggio alla fascia superiore dei docenti, sono ad uno stadio embrionale e i modelli di leadership sono condizionati dal suddetto ruolo “professionale”, in cui i docenti si identificano e che impedisce rapporti gerarchici in senso tradizionale e controlli stretti.

Domanda:

Come si configura il sistema aziendale e, al suo interno, il sub-sistema delle variabili organizzative?

¹ Caso elaborato da Luigi Brusa, con modifiche di Francesca Culasso

Caso "Il mondo delle organizzazioni"¹ - 2012

Il mondo delle aziende - incluse le amministrazioni pubbliche e gli enti non profit - è un mondo dove convivono tantissime *forme* o *configurazioni* organizzative, forse tante quante sono le aziende. In questa varietà di forme, però, si constatano delle analogie e similitudini, come le seguenti:

- un'impresa dell'indotto auto / una concessionaria indipendente per la vendita di automobili / un ristorante delle Langhe
- Trenitalia / Poste Italiane / la catena di ristoranti Mc Donald's
- la società di consulenza aziendale Mc Kinsey / l'azienda ospedaliera delle Molinette/ l'università di Torino
- la FIAT-Chrysler / la catena di distribuzione di articoli sportivi Decathlon / Unicredit
- la NASA (agenzia spaziale americana) / l'agenzia pubblicitaria Armando Testa / un'impresa cinematografica produttrice di film "d'autore"

Quesiti per la discussione

- che cosa hanno in comune le aziende di ciascun raggruppamento?
- come possono classificarsi le forme organizzative?
- quando un tipo di forma (o configurazione) organizzativa è adatto?

¹ Caso elaborato da Luigi Brusa

Caso “Conint”¹ - 2012

La Conint è un’azienda industriale con grossi problemi di integrazione interfunzionale, che solo parzialmente riesce a risolvere con gli sforzi di “*adattamento reciproco*” dei vari manager posti a capo dei dipartimenti funzionali (e sub-funzionali), con le *procedure* che regolamentano alcune attività operative e con i meccanismi *gerarchici* di supervisione diretta dei vari responsabili.

Particolarmente critica è l’esigenza di armonizzare funzioni come Progettazione, Produzione e Commerciale, ma anche altre funzioni. Al riguardo si presentano vari problemi, come ad esempio:

- la funzione commerciale ha esigenze di evasione tempestiva e personalizzata di ordini provenienti dalla clientela, ma la produzione è riluttante ad assecondarla, perché ciò comprometterebbe i suoi programmi originari e le loro priorità;
- quella commerciale viene considerata l’unica funzione impegnata nel compito di acquisizione di “buoni” ordini dai clienti (cioè di ordini tali da poter effettivamente erogare al cliente gli “attributi” desiderati), mentre in realtà tale problema coinvolge pesantemente Progettazione, Acquisti, Controllo, Servizi Legali, ecc.

Per dare finalmente al problema dell’integrazione una soluzione accettabile, si è pensato di utilizzare meglio i “*sistemi direzionali*” operanti in azienda e di introdurre eventualmente nuove soluzioni organizzative rivolte al rafforzamento e miglioramento dei rapporti interfunzionali.

In particolare, sotto il primo profilo (sistemi direzionali), la direzione ha deciso di seguire il suggerimento di un consulente esterno, secondo cui l’attuale *sistema di controllo di gestione* ha una valenza eccessivamente “contabile” e viene sotto-utilizzato nelle sue potenzialità “organizzative”.

In altre parole, si è ritenuto opportuno dedicare più attenzione alla corretta scomposizione degli obiettivi aziendali in sotto-obiettivi (e relativi programmi operativi) tali da rispettare i nessi di causa ad effetto, e assegnare opportunamente i sotto-obiettivi ai responsabili delle varie unità funzionali (e sub-funzionali). Così, si sono individuati sotto-obiettivi di questo tipo:

- di margine di contribuzione e di livello di servizio alla clientela (ai responsabili commerciali)
- di costo industriale di produzione (ai responsabili di stabilimento)
- di prezzo di acquisto dei materiali (ai responsabili degli acquisti).

Secondo la direzione il nuovo approccio dovrebbe favorire atteggiamenti meno settoriali e più collaborativi, rendendo tutti più consapevoli del proprio contributo ai risultati aziendali, espressi in termini di redditività del capitale. Per di più, il monitoraggio dei risultati è abbinato ad un *sistema premiante*, tale cioè da incentivare con “bonus” monetari di fine anno le performance positive e rafforzare l’orientamento agli obiettivi aziendali. Tuttavia – di fatto - permangono rilevanti difficoltà, perché spesso il perseguimento dei propri obiettivi “specifici” comporta sub-ottimizzazioni a livello aziendale. Ad esempio, il manager di produzione si sforza di mantenere bassi i costi anche quando le esigenze di mercato suggerirebbero di privilegiare la qualità, la flessibilità e la tempestività. Oppure, l’incasso dei crediti commerciali per vendite a clienti “pubblici” (di cui è responsabile la funzione amministrativa) subisce ritardi intollerabili perché i venditori, una volta acquisito l’ordine, tardano mesi a stipulare la convenzione con l’ente pubblico committente, impedendo così l’emissione della corrispondente fattura.

Quesiti per la discussione.

- 1) In che modo la Conint ha affrontato il problema del coordinamento interfunzionale?
- 2) Perché il sistema di controllo di gestione, anche dopo la sua modifica, continua a non soddisfare? Come si potrebbe ovviare?

¹ Caso elaborato da Luigi Brusa

Caso “Sony”² - 2012

Gli ingegneri della Sony sfornano in media quattro nuove idee di prodotto al giorno. Pur essendo un'azienda gigantesca e diversificata con più di centomila dipendenti sparsi nel mondo, la Sony continua ad essere leader dell'innovazione nell'elettronica di consumo. Perché? La risposta sta in gran parte nell'utilizzo della struttura per motivare e coordinare i dipendenti. Anzitutto, una politica di autopromozione consente agli ingegneri della Sony di perseguire liberamente i progetti in qualunque parte dell'azienda dove pensano di poter dare un contributo. Se trovano un nuovo progetto a cui possono dare un contributo, il loro capo dovrebbe lasciarli entrare a far parte del nuovo team. La Sony ha più di venti unità di business composte da centinaia di team di sviluppo, e questa dinamica interna consente una fertilizzazione incrociata delle idee in tutta l'organizzazione. La Sony enfatizza deliberatamente il movimento laterale di persone e idee tra i gruppi di progettazione ed engineering. La “Sony Way” enfatizza la comunicazione tra i gruppi per promuovere l'innovazione e il cambiamento. La Sony ha un reparto di ricerca in cui abbondano i ruoli di integrazione che coordinano gli sforzi delle unità di business e dei team di sviluppo prodotti. Essi hanno il compito di far in modo che ogni team sappia che cosa stanno facendo gli altri team, non solo per mettere in comune le conoscenze, ma anche per evitare sovrapposizioni o duplicazioni di sforzi. Una volta all'anno, il reparto centrale di ricerca organizza uno “special event” di tre giorni riservato esclusivamente ai propri dipendenti, in cui ogni team di sviluppo prodotti può mostrare il suo lavoro ai colleghi. Inoltre, la Sony premia i suoi ingegneri le cui proposte sono coronate da successo con la promozione e un maggior controllo sulle risorse. Ma la Sony è molto severa quanto al miglior uso delle risorse. Il top management fa di tutto per prendere le distanze dalle decisioni di un team o di un'unità di business, per mettere in atto la magia del processo decisionale decentrato. Ma interviene energicamente quando vede duplicazioni di sforzi tra diversi gruppi. Per esempio, quando è entrata in forze nel computer, ha riorganizzato la relazione tra le divisioni audio, video e computer per migliorarne il coordinamento nello sviluppo dei nuovi prodotti. Ancora una volta, tuttavia, la Sony ha una visione laterale del funzionamento dell'organizzazione, e la sua catena di comando verticale è orientata alla ricerca di soluzioni per decentrare l'autorità pur continuando a fare il miglior utilizzo delle risorse.

Domande per la discussione:

Quali sono i caratteri della struttura oggetto del caso e come sono affrontati in Sony i collegati problemi?

² Caso tratto da G.R. Jones, “Organizzazione”, Egea, 2007 pag. 134

CASO "ZEN"¹ (1° parte) - 2012

La Zen è un'impresa operante in due business: il tessile (filati e tessuti) e l'abbigliamento (maschile e femminile, classico e casual). Qualche anno fa, dopo un lungo periodo in cui ha operato con una struttura organizzativa accentrata e poco articolata in senso orizzontale, la ZEN ha portato a termine un progetto di cambiamento organizzativo, al termine del quale:

- la struttura è stata articolata nelle aree di marketing, logistica e produzione, organizzazione e SI, gestione del personale, amministrazione, ciascuna con un proprio dirigente;
- ogni area è stata articolata su più livelli, piuttosto numerosi in Produzione (stabilimenti, reparti, ecc.), ma anche nel Marketing e in Amministrazione;
- l'azienda si è dotata di un Comitato Direttivo, composto dall'Amministratore delegato, dal Direttore generale e dai responsabili delle aree suddette; tale comitato si riunisce ogni settimana;
- l'azienda ha perfezionato il proprio sistema di controllo, introducendo i centri di responsabilità economica (centri di costo e alcuni centri di profitto nell'area commerciale); inoltre ha introdotto un sistema di valutazione delle performances e un sistema premiante strettamente collegati al sistema di controllo in oggetto;
- si è iniziato ad operare secondo i criteri della "gestione per progetti", relativamente ad alcune importanti iniziative interne (nuovo sistema di controllo, nuovo sistema informativo. ecc.).

Nonostante gli sforzi compiuti, la nuova struttura sembra incapace di realizzare quel salto di qualità che la direzione auspicava. Infatti si constatano:

- problemi di coordinamento "tra" e "dentro" ciascun business, nonostante l'introduzione di un sistema informativo integrato e la presenza di altri strumenti, anche tra quelli sopra accennati;
- problemi di responsabilizzazione sui risultati dei manager, nel senso che il sistema esistente non impedisce frequenti sub-ottimizzazioni.

D'altro canto, si sono fatti dei passi avanti, perché ora alcune specializzazioni vengono presidiate in maniera chiara e con maggiore competenza. Inoltre si è dato l'avvio al processo di decentramento decisionale e si comincia a percepire una presenza manageriale più diffusa e modelli di leadership meno legati alla personalità e allo stile dei componenti della proprietà.

Domande:

- 1) quale schema di struttura si è data la ZEN e quali caratteri organizzativi specifici presenta?
- 2) da che cosa derivano le criticità riscontrate e che cosa si potrebbe fare per evitarle?

¹ Caso elaborato da Luigi Brusa

CASO "ZEN"¹ (2° parte) - 2012

La ZEN, dopo alcuni anni di sperimentazione della struttura descritta nella 1° parte, ha allargato la gamma dei propri business, entrando in nuove aree strategiche d'affari, come l'arredamento per la casa (coperte, tende, tappeti ecc.) e distinguendo in maniera più netta alcuni business apparentemente omogenei (es. abbigliamento formale e casual). Nel frattempo, la struttura in essere ha visto moltiplicare le funzioni presidiate e manifesta evidenti segni di inefficacia. In particolare, manca una focalizzazione sulla specifica area d'affari, ma d'altro canto lo stesso coordinamento generale lascia molto a desiderare. Sotto quest'ultimo aspetto, frequenti sono i collegamenti e le sovrapposizioni tra un business e l'altro e la Direzione spesso non riesce a gestirli in modo soddisfacente. Inoltre nessun manager si sente veramente responsabilizzato su un risultato complessivo, che senta come "suo", cioè da lui influenzabile in modo chiaro e univoco.

Si sono allora apportati i primi cambiamenti alla struttura, innanzitutto creando figure di responsabile commerciale di business. Non ritenendo sufficiente ciò, si sono concentrate nelle unità di business anche le altre funzioni operative (produzione e logistica, acquisti), più alcune funzioni di supporto (amministrazione e controllo, personale). Altre funzioni (o parti di funzione) sono invece rimaste accentrate (acquisti, marketing, amministrazione, pianificazione e controllo, finanza). In relazione a tali cambiamenti, altre variazioni si sono rese necessarie:

1. il Comitato Direttivo ha modificato la sua composizione;
2. il sistema di relazioni *intra*-funzionali si è arricchito di nuovi tipi di collegamento;
3. il ruolo delle funzioni centrali ha assunto nuovi connotati;
4. il sistema di controllo di gestione è diventato più idoneo alla responsabilizzazione dei manager, come naturale contrappeso ai nuovi poteri di cui alcuni di essi godono;
5. il sistema di valutazione delle performance e il sistema premiante sono stati resi coerenti con il nuovo sistema di controllo.

In azienda le nuove parole d'ordine sono "decentramento" e "autonomia"; i cambiamenti apportati hanno modificato profondamente l'organizzazione e hanno richiesto la creazione di nuove figure manageriali, solo in parte coperte da risorse interne. Tuttavia il cambiamento non ha mancato di creare nuovi problemi, tra cui si sottolineano i seguenti:

- l'alta direzione, ancora formata dai proprietari, tende ad intervenire con una certa frequenza nella gestione di singoli business;
- il sistema di controllo di gestione incontra dei problemi, collegati soprattutto alla valorizzazione degli scambi di beni o servizi tra le unità di business;
- la struttura "centrale" viene percepita come poco utile (o peggio) dalle unità di business.

Quesiti per la discussione:

- 1) come si presenta la nuova organizzazione nel suo schema generale e nei suoi caratteri specifici (in particolare, i punti da 1 a 5 di cui sopra)?
- 2) qual è il significato dei problemi riscontrati e come si potrebbe porre rimedio agli stessi?

¹ Caso elaborato da Luigi Brusa

Caso “Mellon Bank”³ - 2012

La Mellon Bank raggruppava le attività attorno ai suoi prodotti principali: i certificati di deposito, le polizze assicurative, i mutui, le carte di credito e i conti correnti consumer. Ciascuna delle divisioni di prodotto aveva un proprio direttore e un set di servizi di supporto; questa struttura creava molti problemi. Ogni direttore di prodotto ignorava gli effetti delle proprie azioni sui prodotti degli altri direttori, e i potenziali legami fra le divisioni di prodotto – che avrebbero potuto attirare nuovi clienti- venivano ignorati in quanto il focus dell’organizzazione era situato sul prodotto, non sul cliente. Sebbene le divisioni di prodotto stessero massimizzando la vendita del rispettivo prodotto, le vendite complessive erano basse rispetto al livello che avrebbero potuto raggiungere se vi fosse stata una cooperazione fra le divisioni. L’impresa stava perdendo un’opportunità importante per accrescere le vendite offrendo a ogni cliente un’ampia gamma di servizi bancari. Per raggiungere questo obiettivo la Mellon ha deciso di riorganizzarsi passando a una struttura per segmento, basata su una serie di divisioni chiamate a offrire un ventaglio completo dei prodotti finanziari della banca a diversi segmenti di clientela, per esempio i clienti abbienti (quelli che avevano un portafoglio superiore a 1 milione di dollari) e clienti corporate. La nuova struttura ha migliorato la comunicazione fra le divisioni customer-specific e le ha incoraggiate a condividere le informazioni, in quanto non si stavano più facendo concorrenza per accaparrarsi i clienti.

Per fornire un servizio di supporto accentrato alle divisioni per segmento la Mellon ha deciso di accentrare le funzioni di supporto della pubblicità, della ricerca di mercato e dei computer. Tale cambiamento ha arrecato dei grossi benefici, consentendo un risparmio pari a 2 milioni di dollari grazie alle economie di scala. In precedenza, quando il focus era situato sui prodotti finanziari, queste funzioni di supporto spesso avevano avuto dei conflitti con i direttori di prodotto riguardo a quale fosse il modo migliore per utilizzare le risorse della banca. Quando il focus è stato spostato sui segmenti di clientela tali conflitti sono spariti, e le divisioni per segmento sono state messe in condizioni di sfruttare molto di più la propria expertise e offrire ai clienti dei servizi finanziari più efficaci. Il risultato è stato che la base clienti della Mellon si è ampliata rapidamente e l’impresa è cresciuta ulteriormente.

³ Caso tratto da G.R. Jones, “*Organizzazione*”, Egea, 2007 pag. 156

Caso “Bidimension”¹ - 2012

Si considerino attentamente le strutture organizzative “fotografate” dagli organigrammi allegati e si dia una risposta ai seguenti quesiti (vedi allegato):

- 1) le situazioni organizzative in oggetto differiscono l’una dall’altra per profonde ragioni; tuttavia, hanno in comune l’obiettivo di *“bilanciare” esigenze o variabili di gestione* altrimenti squilibrate in altre macro-strutture. Che cosa significa esattamente tale sforzo di “bilanciamento”, in *ciascuno* dei casi in questione? (cioè che cosa si tenta di bilanciare e come? In che senso si rischierebbe uno sbilanciamento con altre forme strutturali?)
- 2) come si può intuire dagli organigrammi, esistono ruoli organizzativi che si trovano all’incrocio dei sistemi di autorità di due tipologie di organi aziendali; tali ruoli vengono a volte denominati *“two boss manager”*. Chi sono tali figure organizzative e quali sono le loro relazioni con i loro “boss” e con le altre figure della struttura?
- 3) in tali strutture organizzative i meccanismi di coordinamento fondamentali sono caratterizzati da un *“rafforzamento dei rapporti orizzontali”* e più caratteri organizzativi si discostano dai canoni “classici”. Che cosa significa? (chi dovrebbe assicurare tale rafforzamento?). Perché, in particolare, i meccanismi operativi di misurazione, valutazione e incentivazione della performance devono basarsi su principi di *“corresponsabilità”*?
- 4) quali *condizioni* ritenete siano necessarie, affinché assetti organizzativi di questo tipo possano avere successo (o semplicemente essere presi in considerazione)?

¹ Caso elaborato da Luigi Brusa