

Caso “L’azienda Facoltà di Economia”¹ - 2009
(VARIABILI ORGANIZZATIVE E SISTEMICHE)

L’Università statale “Erasmus” è suddivisa in un certo numero di Facoltà, tra cui la Facoltà di Economia. Quest’ultima, come le altre, è retta da un Preside e da un Consiglio di Facoltà (oltre che da un Consiglio di Gestione). Il Consiglio di Facoltà si occupa soprattutto di didattica, di richieste di nuovi posti di docente e di “copertura” dei medesimi. Il personale è composto da professori, distinti in tre fasce, e da non-docenti (amministrativi, tecnici, ausiliari). 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, la Facoltà 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 la Facoltà 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, oltre che da statuti e regolamenti. Solo una parte di questi ultimi è stata redatta con il coinvolgimento della facoltà stessa.

La Facoltà è articolata in Dipartimenti, specializzati per aree disciplinari (es. Economia aziendale, Economia politica, ecc.), e questi in Sezioni. Loro compito è soprattutto l’organizzazione della ricerca scientifica. Ai Dipartimenti fanno capo sia i docenti che i non-docenti. Ogni Dipartimento è un “centro di gestione autonoma”, con un proprio bilancio e una propria autonomia di spesa e di entrata. Inoltre vi è la Presidenza di Facoltà, con proprio personale tecnico-amministrativo; ad essa fa capo anche la Segreteria Studenti.

Le performances della Facoltà, 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 e un apposito laboratorio informatico opera al servizio degli studenti e, più in generale, della didattica e della ricerca.

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 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

Caso “Structuring”¹ - 2009
(CARATTERI ORGANIZZATIVI)

La “Structuring” è un’azienda le cui dimensioni sono notevolmente cresciute negli ultimi anni, di pari passo con la complessità di gestione, senza che l’alta direzione avvertisse la necessità di rimettere in discussione i criteri di organizzazione del lavoro direzionale ed esecutivo, retaggio della semplicità del business e delle modeste dimensioni del recente passato.

Ora è però venuto il momento di fare una seria riflessione critica sul modo di lavorare, e in particolare su:

- 1) come “mettere insieme” in appropriate unità organizzative le varie competenze e conoscenze presenti nel personale;
- 2) come risolvere il problema derivante dai “confini” (per non dire “barriere”) che si verranno presumibilmente a creare tra tali unità nello svolgimento delle attività in cui si concretizza la gestione aziendale;
- 3) come affrontare il problema della numerosità del personale di alcune di tali unità organizzative, stante la difficoltà insita nei canali di comunicazione e di informazione esistenti;
- 4) in che misura e in che modo procedere in materia di delega dei poteri decisionali tra management e subordinati e in materia di eventuale molteplicità delle “linee di dipendenza” dei subordinati;
- 5) come conciliare l’autorità conferita ai vari manager con la responsabilità ad essi assegnata.

Quesiti per la discussione.

- a) ritenete che a tali domande sia possibile o no dare una risposta univoca ?
- b) quale che sia la risposta al quesito precedente, che soluzione suggerireste ai vari interrogativi ?

¹ Caso elaborato da Luigi Brusa

Caso "IL MONDO DELLE ORGANIZZAZIONI"¹ - 2009
(CONFIGURAZIONI)

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

- un'azienda metalmeccanica torinese dell'indotto auto / una concessionaria indipendente per la vendita di automobili / un ristorante
- le Ferrovie dello Stato / le Poste / una catena di ristoranti self-service (es. Mc Donald's)
- una società di revisione o di consulenza aziendale / un'azienda ospedaliera / un'università pubblica
- la FIAT / una catena di supermercati / una grande banca
- la NASA (agenzia spaziale americana) / un'agenzia pubblicitaria (es. 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 "ZEN"¹
(1ª parte) - 2009
(STRUTTURA ORGANIZZATIVA)

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 constata:

- 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^a parte) - 2009
(STRUTTURA ORGANIZZATIVA)

La ZEN, dopo alcuni anni di sperimentazione della struttura descritta nella 1^o 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 “Bidimension”¹ - 2009
(STRUTTURA ORGANIZZATIVA)

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

Caso “QUICK ORDER” – 2009
(MECCANISMI OPERATIVI)

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 “Gli approcci organizzativi opposti di Apple e Dell Computer”¹ – 2009 (MODELLI DI MANAGEMENT)

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 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

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

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.