

Lezione del 27 Marzo

Parte 1

Industria 4.0 e Smart Manufacturing

- **Smart Manufacturing**



***Grazie alle tecnologie digitali si realizza l'interconnessione e la cooperazione delle risorse (asset fisici, persone, informazioni) sia all'interno della fabbrica sia distribuite lungo la supply chain***

Abbiamo parlato nella scorsa lezione delle tecnologie abilitanti di industria 4.0

Il tema delle informazioni è il fatto che *vengono messi in rete i dati e vengono messi a disposizione ai diversi livelli dell'organizzazione.*

Video: stabilimento Mirafiori, linea di produzione della Maserati; *Datification*. Il video conclude il ciclo delle fabbriche automobilistiche, che abbiamo visto come esempio di imprese di grandi dimensioni. La digitalizzazione viene dopo l'area organizzazione che è stata organizzata con il metodo WCM.

- Quali sono i *vantaggi degli investimenti in tecnologia?*

I benefici non si realizzano in modo automatico, *bisogna fare dei progetti rivolti agli obiettivi di prestazione.* Le *tecnologie abilitano al raggiungimento degli obiettivi.*

-*miglioramento dei processi interni e della Supply Chain*: la disponibilità dei dati significa che ad ogni singolo prodotto è assegnato un codice che lo accompagna nel ciclo di tutta la sua vita logistica e successiva. Vengono assegnate tutte le info che servono nelle diverse fasi. Grazie alla flessibilità introdotta anche a livello impiantistico (robotizzazione nel montaggio), è possibile la configurazione a "lotto 1": ogni modello è peculiare e diverso dagli altri. Posso pensare all'applicazione (use case) di queste tecnologie per avere dei risultati specifici.

-*importante l'aspetto manutentivo*: il singolo robot restituisce le info sul proprio stato; si può intervenire nel momento giusto per sostituire i componenti eventualmente logorati.

-*Il cliente vede una maggiore qualità, una maggiore personalizzazione, una maggiore velocità di risposta.*

-*aumenta il contenuto di servizio del prodotto, servizi ausiliari applicati al prodotto.* Tipico è il servizio di manutenzione preventiva.

- *Si arriva a pensare di cambiare il modello di business*: il modo in cui si realizza un determinato output e lo si mette a valore; ad esempio se sono in grado di gestire la manutenzione e tutte le info necessarie alla gestione dell'impianto, posso pensare di noleggiare un impianto, facendo providing.

-*maggiore sostenibilità sociale ed ambientale*, le tecnologie aumentano la salute, la sicurezza sul lavoro, mi consentono anche di misurare la qualità del lavoro. Oltre che aiutare a ridurre i consumi energetici, e favorire il recupero dei materiali e la gestione del fine vita del prodotto.

L'impresa deve avere un progetto: *visione sistemica dell'innovazione è condizione necessaria (ultima slide vista a lezione scorsa)*; la tecnologia rappresenta una parte; abbiamo anche variabili come persone e organizzazione, oltre che il task di riferimento.

**Progetto:** Vision del cambiamento= che cosa vogliamo fare con la tecnologia, quale l'obiettivo ultimo, le priorità? Quali sono i casi d'uso e le applicazioni?

**Ruoli e compiti=** quali le responsabilità, i ruoli delle persone coinvolte in cui calo le innovazioni? L'organizzazione delle parti?

**Competenze=** quali le competenze necessarie ai vari livelli?

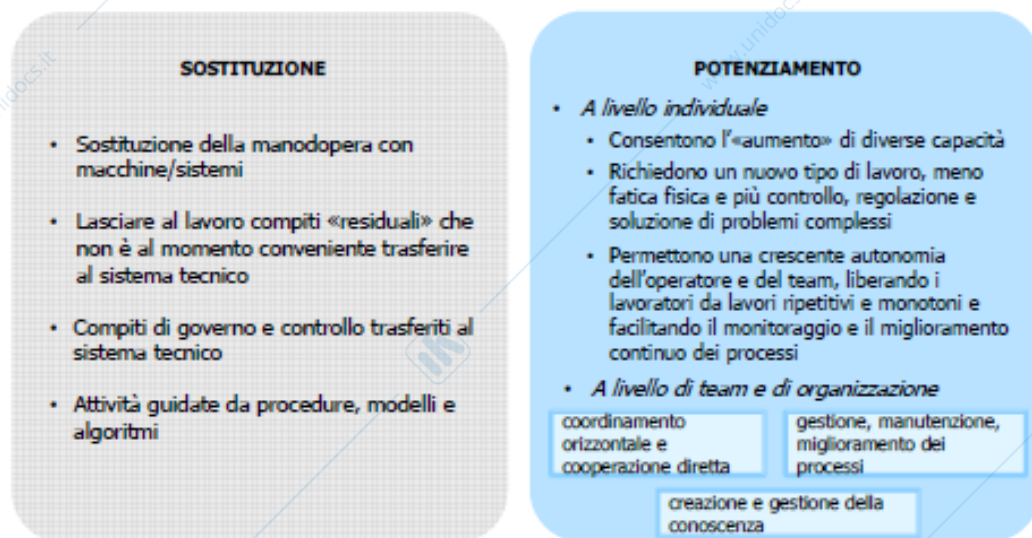
Rivediamo questi aspetti parlando di Organizational choice rispetto agli obiettivi posti a livello aziendale.

➤ Rapporto tecnologia organizzazione

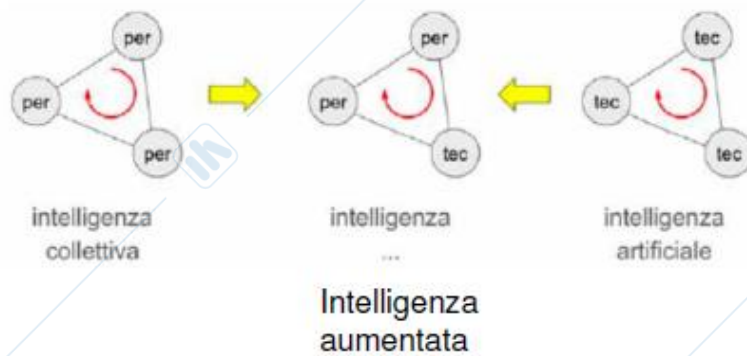
- *Le tecnologie possono abilitare diversi sistemi sociotecnici.* Da una parte abbiamo una modalità d'uso della tecnologia che porta a sostituire il lavoro (sostituzione). Ciò avviene non solo per le attività di tipo fisico e standardizzate, ma sempre di più riguarda attività meno standardizzate e anche di tipo cognitivo, basate sulla trasformazione delle informazioni. Un caso è quello in cui si utilizzano le tecnologie per fare l'automatizzazione dei processi di tipo robotico. Viene automatizzato il processo di analisi per le condizioni del mutuo. La decisione finale è data comunque al responsabile.

*Possiamo avere una sostituzione totale o parziale.* Si può sostituire totalmente un dipendente fisico, oppure i compiti di analisi e controllo vengono dati ad un sistema tecnico. Ho attività governate da procedure, algoritmi, modelli informatici. La parte intelligente del lavoro viene così sostituita.

- Un'altra modalità d'uso è il potenziamento del lavoro (che si contrappone alla sostituzione). Potenziamento: anche detto empowerment. Un primo tipo di potenziamento è quello fisico. (es: esoscheletro)  
Un altro tipo di potenziamento è quello di tipo cognitivo-informativo (realtà aumentata-realtà virtuale-tracce virtuali-intelligent assistant-smart watch e altre apparecchiature digitali-robot e tecnologie cooperanti-social e comunicazione- analisi di Big Data): più facile il controllo e la regolazione dei problemi.
- Se si sostituisce grazie alla tecnologia la parte più operativa e ordinaria, si risparmia tempo per avere maggiore controllo dell'andamento delle attività e miglioramento dei processi.



- Strumenti tecnologici sono utili anche per *coordinare il lavoro di team*, favorisce la *comunicazione orizzontale e verticale*, ad esempio tra *team leader e addetti*. Migliore cooperazione diretta.
- Dal punto di vista dei dati *si riesce a gestire meglio il processo*, facendo manutenzione e controllo. Si supporta inoltre la creazione e la gestione della conoscenza.



- **Intelligenza Organizzativa**: stiamo parlando dell'intelligenza di un sistema organizzativo, la capacità che il mio sistema ha di apprendere dall'esperienza, dall'esterno, di adattarsi ai cambiamenti del contesto, di risolvere i problemi e di innovare. L'apprendimento è l'aumento della conoscenza organizzativa.

C'è sia un apprendimento del singolo, ma poi anche la collaborazione tra le diverse componenti, c'è una dimensione legata all'interazione.

Dall'altra parte c'è il tema dell'intelligenza artificiale; sistemi utilizzano le reti neurali e machine learning e sono in grado di farsi e rispondere a quesiti.

Un'applicazione di queste tecnologie la vediamo nel caso IBM con il sistema Watson.

Sul piano della razionalità questi sistemi hanno una potenza superiore alla persona, tuttavia non hanno caratteristiche tipiche delle persone, come persuasione, intelligenza sociale, cooperazione.

Qual è l'indicazione che emerge da uno dei filoni dell'IA? IA non è in competizione con l'uomo e l'organizzazione, ma diventa un supporto razionale nell'affrontare problemi inediti e nella creazione di conoscenza. L'altro filone sostiene che c'è una crescita esponenziale della capacità delle macchine, per cui si arriverà a sviluppare una grande intelligenza che intorno agli anni 2040 raggiungerà l'intelligenza umana fino a superarla. La scuola fa capo alla Singularity University.

Alla luce di queste considerazioni, facciamo un percorso per capire da una parte come vengono impattati WCM e altri scenari. E vediamo poi l'approccio ideale da seguire per gestire la tecnologia.

Primo effetto detto dall'impostazione pessimistica, è una riduzione del lavoro come appendice della macchina, sostituzione del lavoro umano, aumento del controllo.

Secondo approccio ottimistico grazie allo sviluppo di nuovi tipi di lavoro ci sarà un rientro dei lavoratori.

Quello che è risultato, è una necessità di non subire la tecnologia, ma operare per gestire il cambiamento. Non si può aspettare una scelta, bisogna farla in termini di politiche industriali e di formazione paese e di organizzazione per aziende. Organizational choice: le tecnologie mi consentono di fare scelte diverse intorno alle tantissime tecnologie disponibili. Posso automatizzare o no il lavoro, posso renderlo più o meno ricco e supportato dalla technology. Le scelte consistono anche nel definire il contenuto organizzativo: come cambia la struttura organizzativa, ruoli e competenze, responsabilità. Come sintesi del ragionamento,

le scelte dipendono dagli obiettivi che ci si impone a livello azienda.

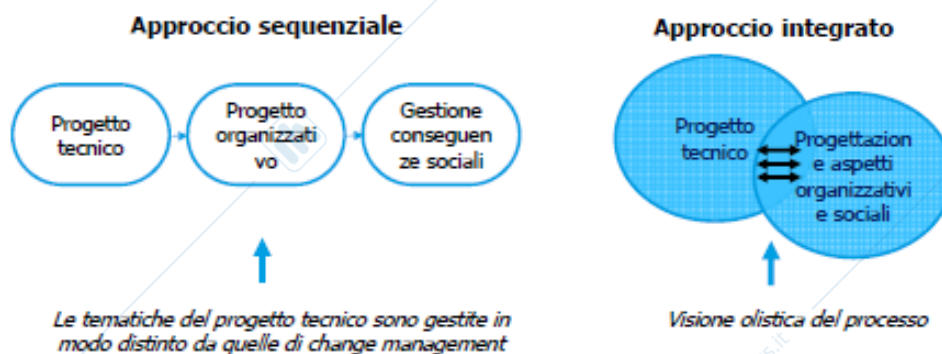
Le tecnologie digitali e di automazione intelligente abilitano diversi sistemi sociotecnici

SOSTITUZIONE

POTENZIAMENTO

- ❑ È possibile un mix di scelte in relazione allo specifico caso d'uso
- ❑ Scelte diverse in termini di contenuto del lavoro, ruoli, competenze richieste, struttura organizzativa
- ❑ Le scelte dipendono dagli obiettivi strategici e dalla visione di fondo dell'organizzazione che l'azienda ha o intende sviluppare

- Come vengono progettate le applicazioni delle tecnologie digitali a livello organizzativo? Occorre un approccio alla progettazione che, in coerenza con la visione strategica, includa fin dalle fasi iniziali tutte le variabili del progetto, sia tecnologiche che organizzative e sociali.



- **Approccio più diffuso** è quello *sequenziale*: vedo opportunità-ho obiettivi- definisco un progetto tecnico- a cascata il progetto si adatta ai vincoli presenti. Vado a gestire successivamente le conseguenze sociali...Così si ottimizza solo parzialmente, non si vedono le opportunità di interazione tra le parti.
- **Approccio congiunto**: vedo le interazioni tra le parti. Possiamo riprendere la teoria dei sistemi sociotecnici: 1 Joint design e 2 Participant design.  
 Nel momento in cui avvio il progetto, *considero da subito un insieme ampio di obiettivi*, e uno *scope* ampio di progetto (quali sono i deliverable, ambiti, obiettivi). Considerando temi strategici, organizzativi, tecnologici. Esempio: progetto Smart Gas, dall'inizio l'azienda si pone obiettivo di fare un disegno organizzativo che prevedesse l'aumento della polivalenza degli operatori.  
 Soluzione tipica è di *mettere insieme le conoscenze e condividere le soluzioni* favorendo le interazioni, formando team di lavoro. Esempio Bayer: prende stabilimento Light House per provare le innovazioni, sono stati fatti 3 team; uno dedicato all'aspetto infrastrutturale, tecnologia e reti; uno per scegliere quali applicazioni fare (use case); un team per le competenze. Il tutto era coordinato da un Project Manager. Processi organizzativi, gestionali affrontati in parallelo e in modo interattivo: sperimento le soluzioni ciclicamente con feedback: definizione, sperimentazione valutazione. In questo senso si è sviluppato il *Project Management agile*.  
 Un altro aspetto è quello della partecipazione: coinvolgimento degli Stakeholders ad esempio, ma anche coinvolgimento tra funzioni (orizzontale) sia dei vari livelli (verticale). Questo tema riguarda

la gestione del cambiamento in termini di comunicazione, gestione del consenso. Importantissimo: ho il contributo dalle varie aree, dalle varie persone. Si gestiscono così meglio i rischi del cambiamento, si riduce l'impatto degli errori.

Partecipare vuol dire condividere informazioni; il tecnico viene a chiedere info su come viene svolta l'attività= *coinvolgimento informativo*; posso venire coinvolto a progettare delle soluzioni e a realizzare delle soluzioni. *Approccio design thinking*: nato nell'ambito del design del prodotto ma viene sviluppato anche nelle soluzioni tecnico-organizzative.

*Partecipazione organizzativa* avviene tramite l'interazione tra azienda e i rappresentanti dei lavoratori.

### Progettazione Congiunta (joint design)

- Ampliamento degli obiettivi e dello *scope* di progetto:
  - strategia (quali obiettivi vogliamo raggiungere)
  - tecnologia (quali tecnologie e applicazioni)
  - organizzazione (quale modello organizzativo)
- Approccio multidisciplinare
- Approccio simultaneo, interattivo, iterativo

### Progettazione Partecipata (participative design)

- Ampia partecipazione orizzontale e verticale:
  - Gestione del cambiamento grazie a informazione, coinvolgimento, creazione del consenso
  - Contributi di idee e proposte per cogliere e sperimentare diverse opzioni, gestire i rischi e ridurre l'impatto degli errori
- Informazione versus decisione e creatività
- Partecipazione diretta e partecipazione organizzativa

## TEORIE ORGANIZZATIVE MACRO

Separare micro, macro e meso è un approccio teorico, parliamo di struttura a livello macro, di ruoli a livello meso e di ruoli a livello micro.

Il *tema* a livello macro è la nostra *organizzazione*; si parla di *mission e strategia*. Il termine *Vision* ha a che fare con quello che l'azienda vuole raggiungere in prospettiva.

Quando si parla di innovazione e gestione del cambiamento si definisce la Vision.

La *mission* evidenzia quello che l'azienda è, di cosa si occupa, che cosa fa.

Esempio OMB Saleri: cosa fa, di cosa si occupa, con quale strategia competitiva? Interessante andare sui siti delle aziende, in particolare quelle quotate in borsa. Si parla di valori, di vision, di mission, si danno delle informazioni che riguardano la Governance dell'impresa (Corporate Governance): sono le modalità con le quali la società prende le decisioni fondamentali, dipende ovviamente dal tipo di società commerciale, dal contesto giuridico, dal fatto che sia quotata o meno. Un'impresa quotata ha l'assemblea dei soci, consiglio di amministrazione, il collegio sindacale, società esterna di revisione quindi gli organi di governo.

Poi c'è l'organizzazione interna. La direzione aziendale è l'insieme dei decisori che guidano l'organizzazione dell'azienda. AD è il punto di connessione tra Governance e organizzazione operativa dell'azienda. Siede nel consiglio di amministrazione ed è il capo della struttura organizzativa. Si pone l'obiettivo di come organizzare l'azienda. Unità organizzative, tipo e quantità. Lunghezza della linea gerarchica. Accentrato-decentramento (GOA). Noi introdurremo il concetto di cultura organizzativa.

- Come realizzare la mission e la strategia?
- Quali sono i compiti della direzione aziendale ?
- Come organizzare un'azienda ?



- Articolazione della struttura aziendale
  - Principi di gestione
  - Meccanismi di coordinamento
    - Cultura

Partiamo dalla scuola classica che pone il tema della direzione, mettendo al centro dell'analisi il Management, poi vedremo un altro filone che riguarda la Burocrazia e gli attori che intervengono nei confronti dell'organizzazione. Nell'ambito delle teorie contingenti la teoria di Galbraith: tema dell'informazione. Poi Cultura aziendale con due autori fondamentali, per arrivare alle tendenze attuali.

## 0. Messa a fuoco del tema e prime soluzioni

### 1. La scuola classica:

- Henri Fayol: necessità della Direzione; quali Principi applicare
- Weber: gli Attori nell'organizzazione; teoria della Burocrazia

### 2. Le teorie contingenti e le teorie decisionali

### 3. Complessità e gestione delle informazioni:

- Jay Galbraith

### 4. La cultura aziendale

- Edgar Schein
- Geert Hofstede

### 5. Tendenze attuali

## SCUOLA DEI PRINCIPI DI DIREZIONE

Tema organizzativo si pone in modo sistematico, si definiscono teorie e insegnamenti quando si forma l'azienda moderna. C'è una specializzazione delle unità organizzative, che diventano dedicate ad uno specifico settore. C'è bisogno di coordinare le funzioni o magari diverse unità sparse sul territorio. Infatti, uno dei primi settori dove si è sviluppata l'Organizzazione è stato quello ferroviario.

L'aumento delle dimensioni aziendali comporta:

- Moltiplicazione delle unità organizzative (dedicate allo svolgimento di attività specifiche e/o su base territoriale)
- Conseguente aumento della complessità e dei problemi di gestione.

Le soluzioni applicate dalle grandi compagnie ferroviarie:

- La prima *organization chart* (1855, D. McCallum, New York and Erie Railroad)
- L'organizzazione *staff and line* (1857, J. E. Thomson, Pennsylvania Railroad)

Anche Taylor era intervenuto sul tema, limitatamente alla direzione di stabilimento:

- Gli 8 *functional foremen*

Siamo agli inizi del 900. Fayol lavora nel settore minerario, ristruttura e salva un'azienda in crisi.

Idea: si devono affrontare i temi organizzativi non in modo empirico, ma ricavare dall'esperienza delle teorie e andarle a sviluppare. Le teorie in particolare riguardano il management, la direzione aziendale.

"Science of Administration" specialmente negli Stati Uniti.

- Elaboriamo ora il concetto di direzione di impresa e principi di direzione.
  - **Importanza della Direzione (*management, administration*)**
  - **Necessità di elaborare una teoria della direzione d'impresa**
  - **Possibilità di insegnare e apprendere come fare direzione**

#### Autori:

- **principale: Henri FAYOL (1841-1925)**
- **altri di rilievo: Luther GULICK, Lyndall F. URWICK.**

#### Vedremo:

- **Le funzioni aziendali**
- **La direzione d'impresa**
- **I principali principi di direzione**

Vengono individuati *6 tipi di attività differenziate*, chiamati da Fayol *funzioni*.

UO: raggruppamento di ruoli, possiamo organizzarli in una logica funzionale.

Funzione: insieme di attività finalizzate; Qualunque tipo di impresa deve avere diverse funzioni per esistere.

-funzione che produce output (tecnica)

-funzione che acquisisce input e si preoccupa di commercializzare output. (commerciale)

-funzione di sicurezza

-funzione finanziaria

-funzione contabile che fa bilancio, i costi...

-funzione direttiva che riguarda attività finalizzate a impostare obiettivi, realizzare la gestione.

Parliamo di funzione, quindi più attori che eseguono le direttive.

**Importanza relativa del contributo fornito da diverse posizioni**

	Direttiva	Tecnica	Commerc.	Finanziaria	Sicurezza	Contabile
<b>Operaio</b>	5	85	-	-	5	5
<b>Direttore stabilimento</b>	40	15	15	10	10	10
<b>Direttore generale</b>	50	10	10	10	10	10

Le attività vengono svolte in diversi ruoli nell'organizzazione. L'operaio ad esempio, ha una componente di attività direttiva nel momento in cui raccoglie alcuni dati...ma principalmente tecnica.

- Che cosa significa funzione direttiva?

Viene proposto un modello di Management articolando l'idea della funzione direttiva in 5 sotto-funzioni o macro-attività (in logica a ciclo di pianificazione-controllo)

- Pianificazione: progettare le soluzioni di medio lungo periodo
- Organizzazione: mettere a sistema l'apparato che serve per eseguire le attività
- Comando: dare ordini alle persone
- Coordinamento: coordinare le varie persone e attività
- Controllo: controllare se e come vengono eseguite le istruzioni

➤ Vengono poi identificati 14 principi che danno coerenza e significato alla funzione direzione:

### Esaminiamo i sei più importanti:

- *Divisione del lavoro*
- *Unità di comando*
- *Unità di direzione*
- *Principio scalare*
- *Ampiezza del controllo*
- *Line e staff*

#### **Unità di Comando:**

un unico capo per ogni dipendente

#### **Unità di Direzione:**

un unico capo gerarchico e un unico programma d'azione per ciascuna unità organizzativa

➤ approfondiamo la divisione del lavoro e il principio scalare.

-Divisione del lavoro: tema della *specializzazione verticale e orizzontale*, a livello delle singole attività e a livello delle unità organizzative. E' importante che ci sia una separazione dei poteri, tra chi prende le decisioni, e chi a livello dell'organizzazione controlla. Non vale il concetto per quanto riguarda il controllo di qualità. Il controllo di tipo contabile invece è una verifica che richiede all'unità di rispettare le procedure ed utilizzare le risorse in modo coerente con le procedure aziendali. Specializzazione deve essere coerente con le caratteristiche dell'impresa.

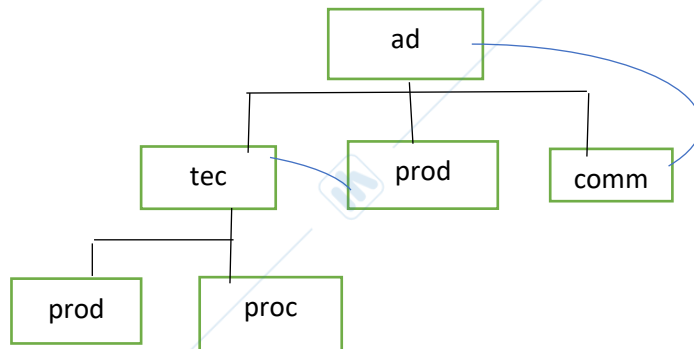
-Principio scalare riguarda la gerarchia che dà il coordinamento complessivo dell'organizzazione: è un principio scalare, ovvero c'è una scala gerarchica. I ruoli e le responsabilità devono essere modulati ai diversi livelli dell'organizzazione in modo coerente. Doveri e autorità\* ben definiti per ogni livello della scala.

La scala gerarchica porta a due aspetti fondamentali: da una parte gli obiettivi che in questo modo sono a mano a mano specificati nei diversi livelli. Gli *obiettivi si articolano nei livelli successivi* negli specifici sotto obiettivi. Le unità organizzative hanno come fine il sotto obiettivo che è il mezzo per la realizzazione degli obiettivi più di alto livello. (lo vedremo nel caso Intercos). Si parla di catena mezzi-fini

Altro aspetto sono i *flussi di comunicazione ascendenti e discendenti*. Discendenti sono i flussi che riguardano le indicazioni, gli ordini, gli obiettivi posti dall'alto. Ascendenti sono i Report, le informazioni, le eccezioni e gli imprevisti che richiedono interventi dall'alto.

\*Autorità: diritto di comandare e potere di farsi ubbidire.

\*Responsabilità: obbligo che si configura nel momento in cui si accetta l'autorità.



Nel disegno abbiamo un'autorità graduata ai diversi livelli (principio scalare). Come avviene questa graduazione verso i livelli più bassi? Tramite la *delega di autorità*: si affida a qualcun'altro un gruppo di attività, con la autorità relativa per gestirle.

Come funziona la delega? E' *necessario che ci sia equilibrio tra autorità e responsabilità* (si è responsabili in base a quanto si è in grado di gestire con la propria autorità); Ci deve essere accettazione dell'autorità; Ci deve essere potere di spesa (avere un certo budget a disposizione). Ci sono alcuni livelli in cui non viene dato un Budget di spesa. *Non interferenza*: la delega ha senso se non avviene che chi ha dato la delega interferisce nel lavoro dl delegato. Si delega l'autorità, non la responsabilità; la responsabilità rimane in capo a chi ha fatto la delega. *La delega è una delega di autorità, non di responsabilità*.

Importante la gestione delle competenze, bisogna fornire la competenza per risolvere i problemi di cui si ha responsabilità.

- ✓ Ovviamente ci sono altri meccanismi di coordinamento oltre alla gerarchia. Specie nei settori in cui c'è gestione per processi, forte lavoro in team. Possono esserci quindi delle variazioni importanti, che vedremo con i nuovi sviluppi fino ad oggi sempre in ambito macro.

In una struttura organizzativa che funziona *non devono essere ammessi i ponti*: ovvero non devono saltare i livelli per intervento di chi sta sopra, rompendo in questo modo la struttura gerarchica.

*Sono ammessi, invece, contatti diretti (passerelle)* tra aree dello stesso livello, purché siano autorizzate dal responsabile superiore.

### Caso INTERCOS – Principi di direzione

La INTERCOS è uno dei principali operatori a livello mondiale nella creazione, sviluppo e produzione di prodotti per make up (rossetti, ombretti, mascara, fondotinta, ciprie, matite per occhi e labbra) per i principali player dell'industria cosmetica a livello internazionale.

L'azienda, fondata nel 1972 da Dario Ferrari, ha conosciuto in pochi decenni un grande sviluppo a livello mondiale. Ha un'organizzazione funzionale classica (R&D, Marketing e Vendite, Produzione, Logistica, Amministrazione, Risorse Umane e Organizzazione). La Ricerca è organizzata per linee di prodotto (prodotti in polvere, creme, matite).

Il Marketing è organizzato su 4 segmenti di mercato:

- segmento "Prestige" (prodotti di "alta gamma");
- segmento "Mass Market" (operatori multinazionali della cosmetica di marca);
- segmento "Specialty Stores" (operatori specializzati con propri marchi);
- segmento "Direct Sales" (operatori con vendita porta a porta o per corrispondenza).

Ciascun segmento si articola a sua volta per clienti (nel caso di Grandi Clienti) e per area geografica (Europa, Usa, America Latina, Resto Mondo).

L'Amministratore Delegato (AD) e proprietario gestisce l'azienda con grande capacità e con forte spirito imprenditoriale, ponendosi e raggiungendo obiettivi di crescita sempre molto ambiziosi.

Nel mese di ottobre viene avviata l'elaborazione e la stesura del piano annuale e triennale. L'AD concorda con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi aziendali in termini di fatturato, quote di mercato, investimenti e risultato operativo. Su questa base a sua volta l'AD riunisce il Comitato di Direzione, comunica gli obiettivi aziendali, discute le linee guida. Dopo adeguata elaborazione concorda con ciascun Responsabile di Funzione gli obiettivi specifici e presenta il piano al CdA.

Alla fine del 2007 il Direttore Marketing si vede assegnato i seguenti obiettivi: incremento del fatturato del 20%, aumento della quota di mercato nelle aree Prestige e Specialty, sviluppo della Cina.

L'AD chiede di avere le proposte del Marketing per la fine di novembre per essere in grado di presentare per metà dicembre il piano aziendale al CdA.

**Domanda 1:** Sulla base delle informazioni contenute nel testo si rappresenti l'organigramma delle Intercos, dettagliando la linea gerarchica

Azienda bresciana, alto fatturato. Opera in diverse regioni. Realizza prodotti in conto terzi (fornitore) la materia prima per fare i prodotti e in alcuni casi il prodotto stesso. Fondata nel 1972.

Organizzazione classica, struttura funzionale.

Nel caso si approfondisce la funzione Marketing, divisa per diversi tipi di mercato, tipo di clienti, e area geografica.

AD decide obiettivi insieme al CDA. *La sua autorità è stata delegata dal consiglio.* Si fa l'elaborazione del piano annuale e il budget. Vengono identificati obiettivi da mettere a fuoco, che riguardano fatturato, quote mercato, investimenti e risultato operativo.

AD riunisce il comitato di direzione, comunica obiettivi aziendali discutendo linee guida. Ogni responsabile deve trovare il modo di definire gli obiettivi interni e realizzarli. Viene presentato il piano da portare al Cda.

Al direttore Marketing vengono assegnati diversi obiettivi da parte dell'AD.

Abbiamo 4 segmenti della funzione Marketing, e per ogni segmento la divisione in area geografica e tipo clienti. Per precisare meglio il concetto di scala gerarchica dobbiamo chiarire gli obiettivi.

- ✓ Logica: catena mezzi-fini

L'AD cerca di definire come realizzare i fini andando a scomporre i mezzi che possono contribuire alla loro realizzazione. Per aumentare il fatturato è ovvio che il marketing debba operare, ma anche la produzione deve lavorare, così come la logistica...Il caso ci dice come gli obiettivi di Marketing, dal punto di vista dell'AD

obiettivi si traducono in mezzo per raggiungere i propri obiettivi. C'è una specificazione: per la quota di mercato sul segmento Cina, è evidente che ci sono costi e budget da rispettare e investimenti da fare.

I mezzi dell'AD sono i fini del direttore MeV; a questo punto il direttore scompone i suoi fini in mezzi: il fatturato deve essere al 20%, due settori devono aumentare le quote, penetrazione in Cina per tutti i segmenti. Questi risultati sono i fini del responsabile di segmento. Questa logica si applica a scendere. Potrebbe essere che il responsabile del segmento parli con i suoi e decida che l'aumento della quota avvenga dando come obiettivo al responsabile grandi clienti di attuare una strategia di attrazione con un nuovo prodotto. In questo senso, si parla anche di deployment degli obiettivi lungo la catena gerarchica.

Il singolo segmento può decidere di investire sul mercato cinese, un altro segmento può optare su degli altri mezzi per raggiungere l'obiettivo dato.

Si parla anche di deployment degli obiettivi lungo il processo, lo vedremo nella gestione per processi.

L'organigramma aziendale può essere descritti in questo modo

- **Amministratore Delegato**
  - o **R&D**
    - Linea prodotti in polvere
    - Linea creme
    - Linea matite
  - o **Marketing e Vendite**
  - o **Produzione**
  - o **Logistica**
  - o **Con in staff**
    - **Amministrazione**
    - **RU**
    - **Organizzazione**

con un approfondimento sulla parte relativa al Marketing e Vendite

- o **Direttore Marketing e Vendite**
  - **Responsabile segmento "Prestige"** (es: Versace, Armani, Estée Lauder, Clarins)
  - **Responsabile segmento "Mass Market"** (es: P&G)
  - **Responsabile segmento "Specialty Stores"** (es: Pupa)
  - **Responsabile segmento "Direct Sales"** (es. Mary Kay, Avon)

Ciascun segmento a sua volta è articolato in:

- **Responsabile Grandi Clienti**
  - o **Cliente A**
  - o **Cliente B**
  - o **Cliente...N**
- **Responsabili Area Geografica**
  - o **Area EU**
  - o **Area USA**
  - o **Area America Latina**
  - o **Resto Mondo**

Da notare la distribuzione delle Unità Organizzative su più livelli in cascata e le relazioni di dipendenza gerarchica.

Domanda 2 Si descriva la catena mezzi - fini (deployment degli obiettivi lungo la catena gerarchica) con riferimento in particolare alla funzione Marketing

### CATENA MEZZI - FINI

#### - AMMINISTRATORE DELEGATO (AD):

- concorda con CDA obiettivi annuali (FINI) in termini di fatturato, quote di mercato, investimenti e risultato operativo
- Individua - interloquendo con i propri primi riporti (R&D, Marketing, ...) - le azioni da mettere in campo per raggiungere gli obiettivi (individua i MEZZI):
  - Ad es. la messa a punto di nuovi prodotti, la crescita su alcuni mercati, il miglioramento della qualità di alcune lavorazioni,...
  - In particolare con il Direttore Marketing concorda di puntare a:
    - Fatturato: + 20%
    - Incremento quota di mercato nei due segmenti Prestige e Specialty
    - Sviluppo della Cina

NB - Le azioni da realizzare hanno una doppia valenza:

- dal punto di vista dell'AD costituiscono azioni da mettere in campo per realizzare gli obiettivi concordati con il Cda (sono dei MEZZI)
- dal punto di vista del Direttore Marketing costituiscono gli OBIETTIVI che lui si impegna a raggiungere con l'AD (i suoi FINI)

#### - DIRETTORE MARKETING:

- Abbiamo appena visto quali OBIETTIVI ha concordato per la propria funzione con l'AD
- A sua volta - interloquendo con i propri riporti, cioè con i Responsabili di Segmento - individua quali azioni prevedere in ciascun segmento per realizzare gli obiettivi funzionali (individua i MEZZI).
  - In particolare:
    - Verifica e concorda ciascun Responsabile di Segmento (tenendo conto delle specificità di ciascuno) che obiettivo di incremento di Fatturato occorre porsi, in modo da concretizzare il + 20% concordato
    - Con il Responsabile del Segmento Prestige e con il Responsabile del Segmento Specialty (tenendo conto delle loro specificità) concorda le azioni da prevedere per incrementare le quote di mercato nel loro segmento
    - Verifica e concorda segmento per segmento (tenendo conto delle specificità di ciascuno) quali azioni prevedere per aumentare presenza e penetrazione sul mercato Cina

NB - Le azioni da realizzare hanno una doppia valenza:

- dal punto di vista del Direttore Marketing costituiscono azioni da mettere in campo per realizzare gli obiettivi concordati con l'AD (sono dei MEZZI)
- dal punto di vista del Responsabile di Segmento costituiscono gli OBIETTIVI che lui si impegna a raggiungere con il Direttore Marketing (i suoi FINI)

A loro volta i RESPONSABILI di SEGMENTO proseguono la cascata sui loro riporti con ciascun RESPONSABILE CLIENTE e con ciascun RESPONSABILE DI AREA GEOGRAFICA

