

---

# **I nuovi modelli organizzativi**

Assemblea ALSEA

Milano, 24 maggio 2016

Luciano Pero  
Studio Meta srl  
pero@mip.polimi.it

# Agenda

---

## 1. Scenario:

- la rivoluzione dei network globali e le nostre difficoltà
- le due grandi innovazioni: tecnologia 4.0 e organizzazione

## 2. I nuovi modelli organizzativi, una evoluzione diversificata e diffusa:

- Reti
- Macrostruttura
- Micro organizzazione del lavoro

## 3. I casi Apple e FCA (Fiat Chrysler)

# 1.Scenario: l'internazionalizzazione economica e la rivoluzione dei network globali

---

2000-2010: rapida evoluzione del sistema industriale mondiale :

In Asia: costruzione di una enorme piattaforma industriale (Cina, Corea, Giappone)

In Germania: piattaforme estese con Polonia, Rep. Ceca, Italia e Spagna

In Usa piattaforme industriali complesse con Cina, Mexico e Canada

**DA:**

- Multinazionali storiche
- Filiere locali
- Reti e Distretti locali

**A:**

- Multinazionali globali
- Reti globali
- Distretti estesi

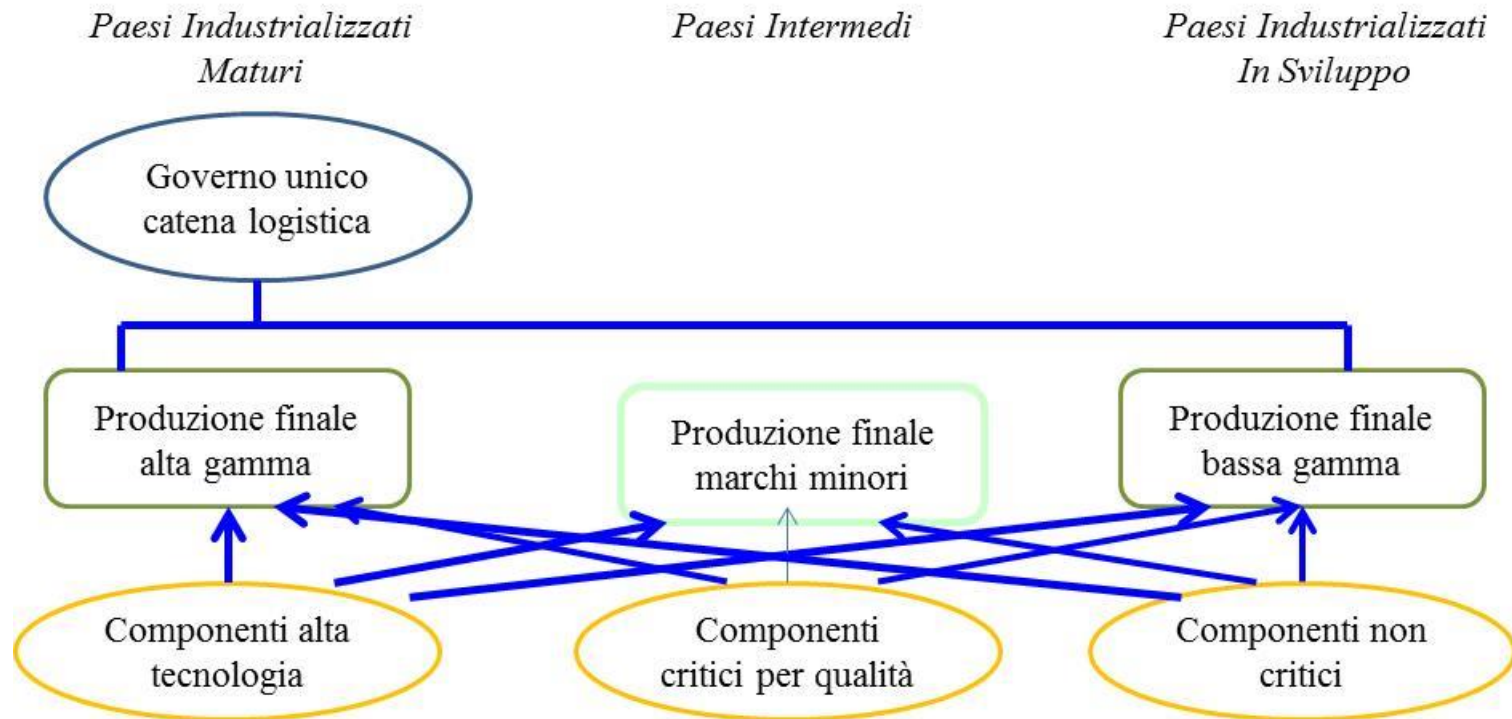


**Il sistema italiano fatica a fronteggiare le nuove sfide:**

- Difficoltà a costruire piattaforme estese, anche per le piccole dimensioni
- Difficoltà a adottare una *lean* coinvolgente
- Lentezze nella innovazione di mercato e di prodotto

# Network globali di produzione: schema ad alta innovazione (ad es. automotive Germania)

Schema di un modello complesso tipico automotive  
Con elevata interazione e scambio di parti

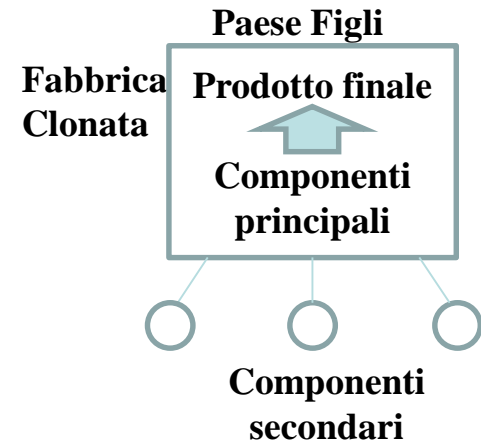
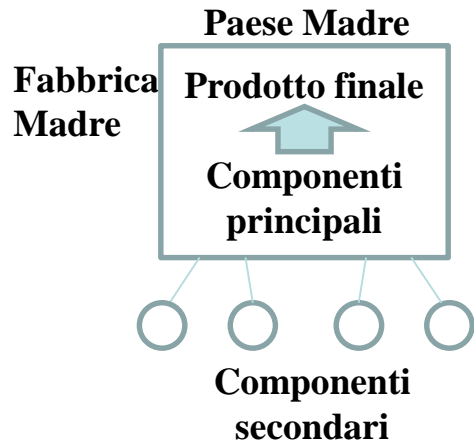


# Due tipi di network produttivi usati dalle aziende italiane: architettura semplificate e deboli

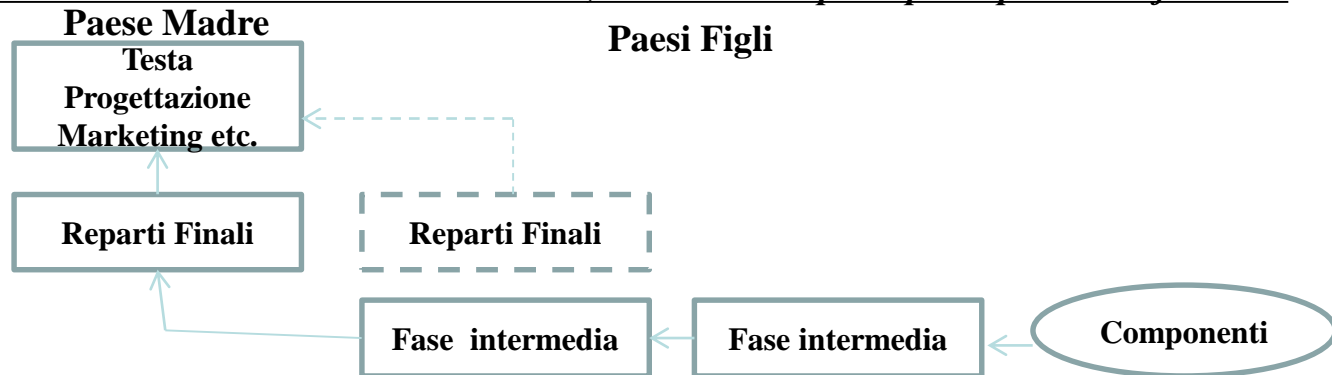
a) La clonazione: modalità

1 ON/OFF

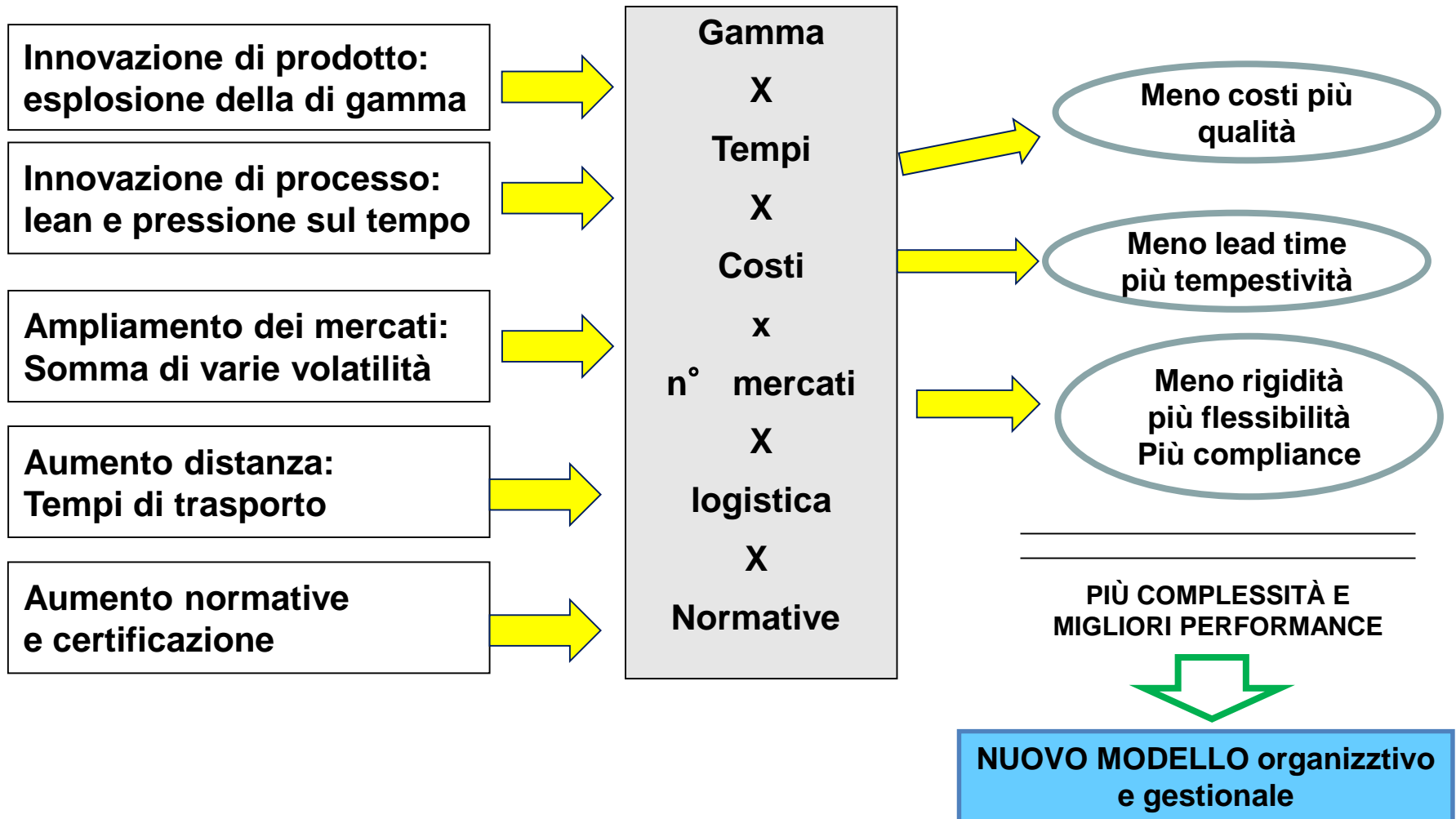
2 Parallelo stabile o temporaneo



b) L'arrocco: modalità arrocco solo della testa, o anche della parte principale della fabbrica



# La rivoluzione dei network globali: La complessità richiede un nuovo modello



# I 3 fattori di successo o insuccesso delle imprese

---

## **1. Reti di vendita a dimensione globale**

- Anche nei grandi paesi in via di sviluppo

## **2. Innovazioni nella catena logistico-produttiva**

- Innovazione tecnologica
- “Piattaforma produttiva estesa” con sistemi “lean”

## **3. Innovazione di prodotto**

- rafforzare le caratteristiche tipiche del marchio,
- adattarle alle enormi varietà dei consumatori

In effetti ANCHE IN ITALIA si nota:

- a) Le imprese che vanno bene hanno queste caratteristiche (es. Ferrero, Luxottica, etc)
- b) Le imprese che vanno male non le presentano

# Le due grandi innovazioni oggi

**TECNOLOGIA** Industry 4.0

**ORGANIZZAZIONE** Da impresa tradizionale a

```
graph LR; A[Da impresa tradizionale a] --> B[Rete]; A --> C[Impresa snella, "Lean"]; B --> D[Network globali]; B --> E[Reti locali];
```

Rete → Network globali  
Rete → Reti locali

Impresa snella, "Lean"

***Impresa***

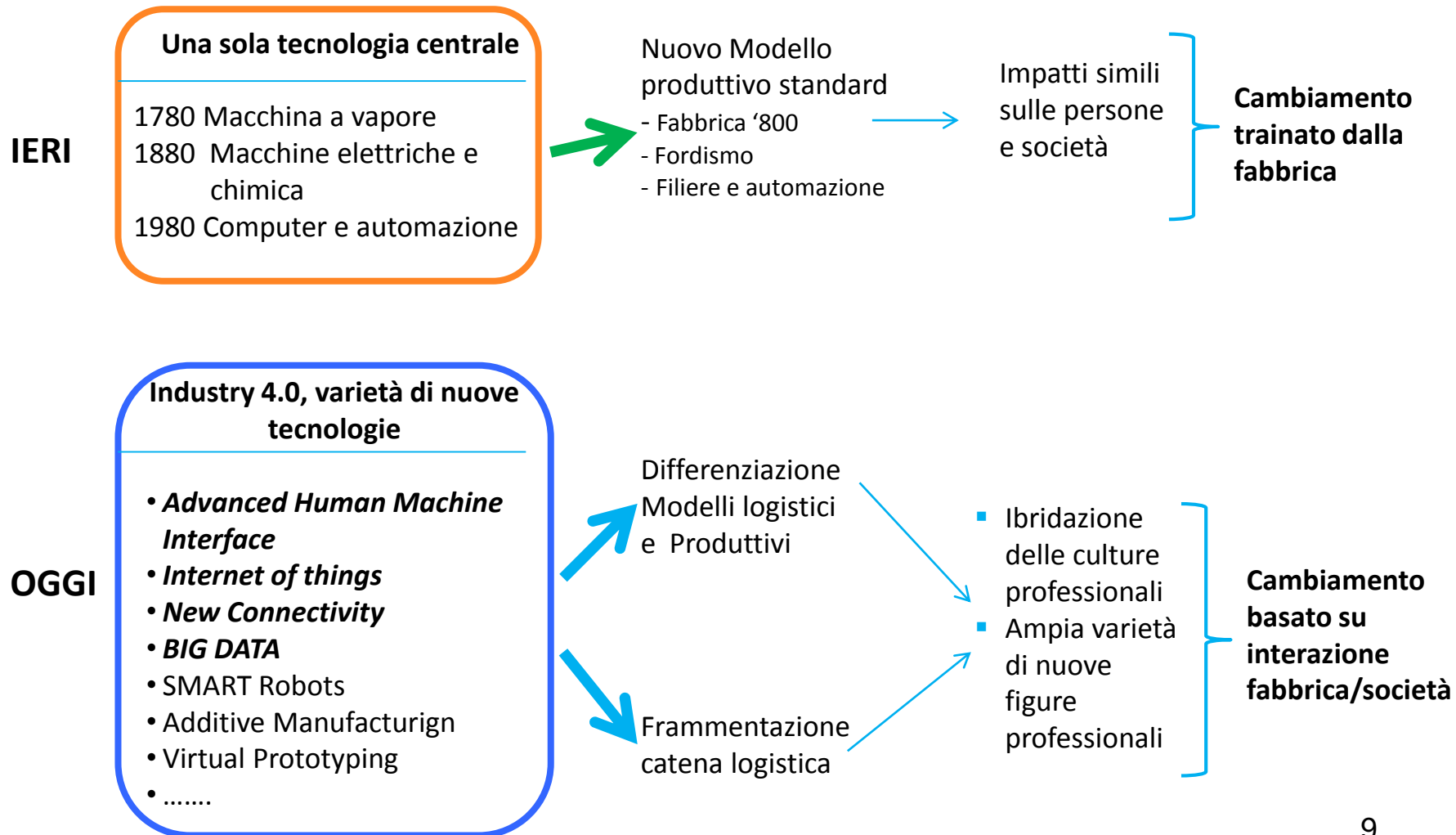
- Più snella
- Più innovazione tecnologica
- Meno Gerarchia
- Nuove forme di di rete

***Lavoro***

- Più Responsabilità
- Più Competenze
- Più lavoro in Team
- Nuova Micro-Organizzazione



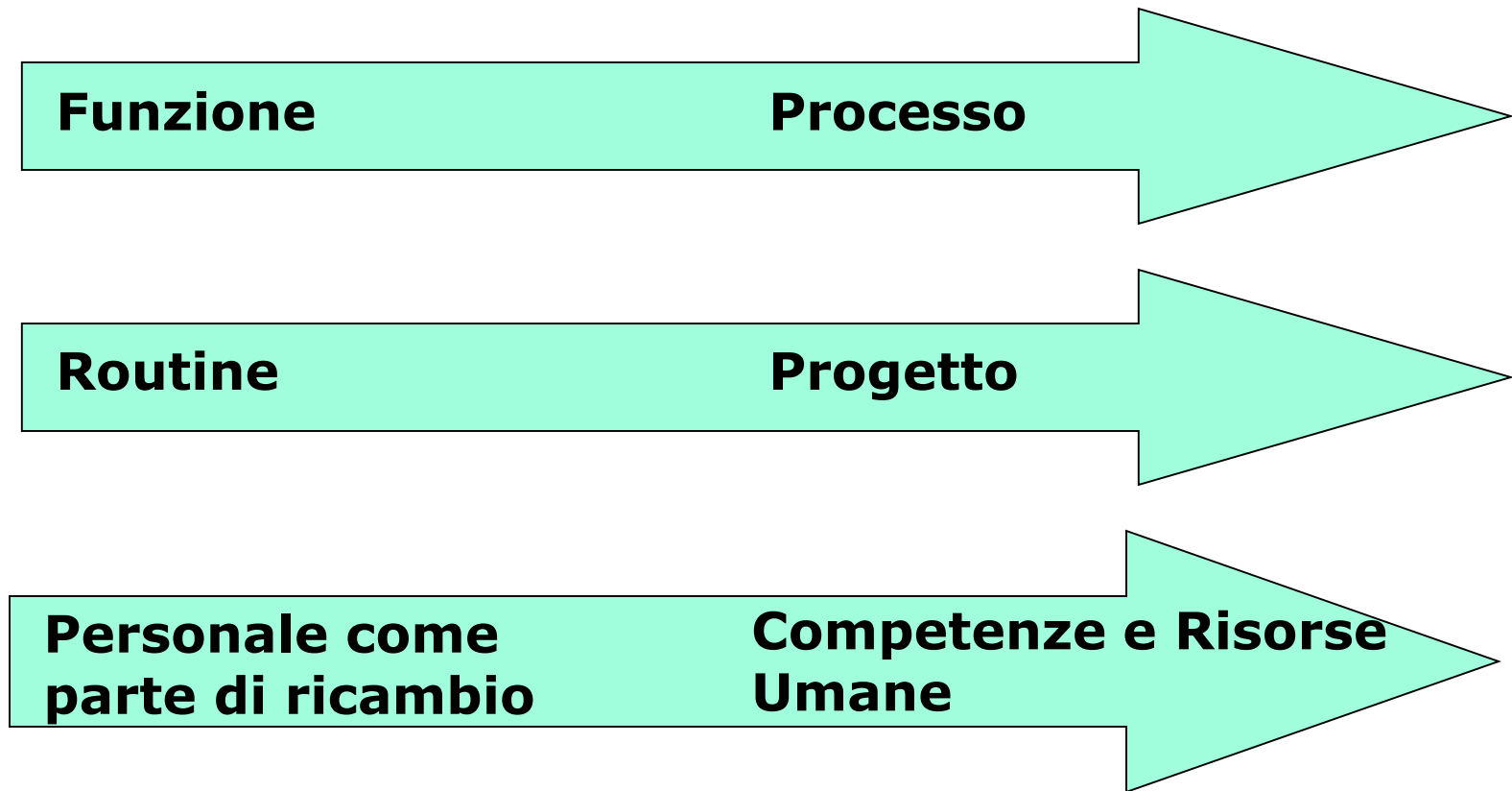
# Le rivoluzioni industriali del passato e le tecnologie di "Industry 4.0"



## 2. Tendenze dei nuovi modelli organizzativi

---

*Cambiamento nei principi: spostamento del focus*

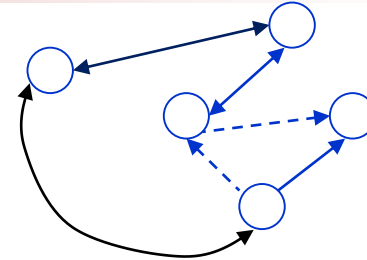


# Le reti tradizionali

## 1. Reti semplici o “naturali”

(es. negozi, servizi semplici, logistica tradizionale)

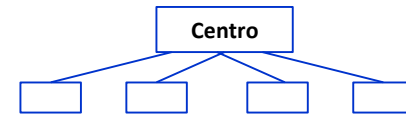
Rapporti Commerciali basati su “prezzo” e conoscenza della qualità del servizio



## 2. Reti gerarchiche “forti”

(es. Filiale di Banca)

Il centro “Comanda e controlla” con procedure rigide

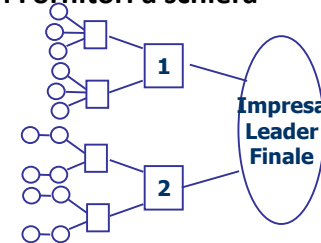


## 3. Filiere di fornitura

(es. Supermercati, Automotive)

- Le imprese si specializzano su fasi di lavoro della supply chain
- Centralità di economie di filiera

Filiera con Fornitori a schiera

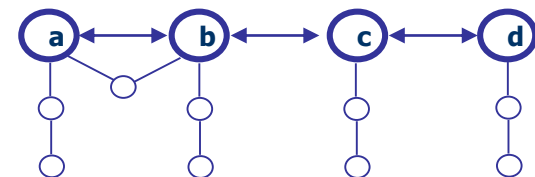


## 4. Distretti

(es. scarpe Abbigliamento)

- Le imprese sono simili e si scambiano o integrano sulle commesse
- Centralità delle economie “esterne”

Distretto senza Poli trainanti



a, b, c, d possono essere Subfornitori uno dell'altro (es. Calze, Scarpe, Maglie)

# Il paradigma emergente delle reti globali: un ibrido complesso (Gereffly 2006)

PIATTAFORME PRODUTTIVE O RETI GLOBALI : riorganizzano la *supply chaine* con sistemi ibridi di subfornitura e cooperazione

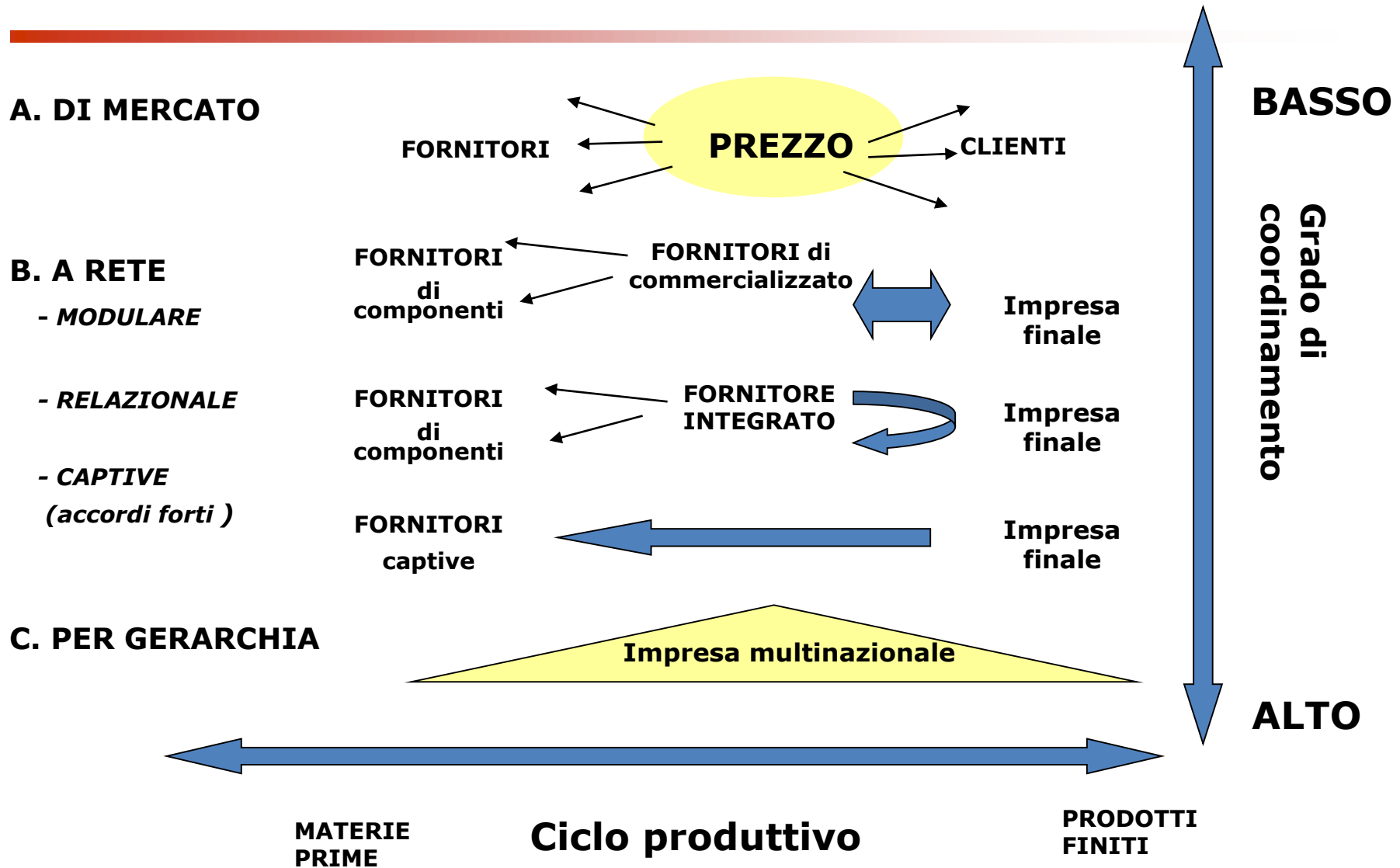
**Grandi imprese e piccole imprese coordinano il ciclo attraverso un uso congiunto di**

- I. GERARCHIA** : ATTIVITÀ CORE fonte del vantaggio competitivo
- II. MERCATO:** attività meno rilevanti e standard
- III. RETE** : ATTIVITÀ che possono influire sul successo distribuite ai fornitori in rapporti di *partnership*

**Il legame stabile tra imprese autonome** produce un **valore maggiore** di quello prodotto senza la rete

- **SISTEMI DI GOVERNANCE** per favorire fiducia, stabilizzazione e incentivare l'innovazione
- **COMBINAZIONE di COOPERAZIONE/COMPETIZIONE** come nel distretto

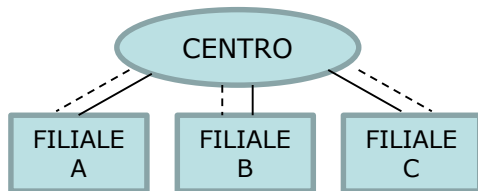
# LE NUOVE RETI GLOBALI : IL MODELLO DI GEREFFY (2006)



# Evoluzione delle reti logistiche in Italia

## Reti Deboli

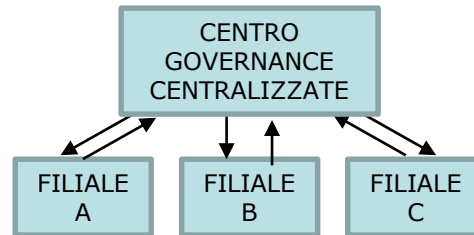
Con forte autonomia delle Filiali "Quasi Aziende"



*Ottimizzazione solo locale*

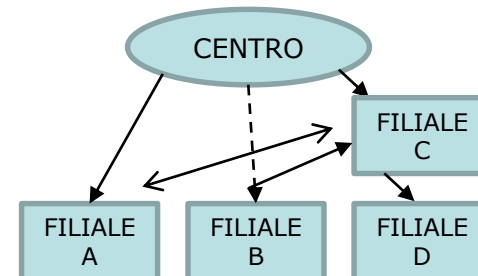
## Reti Centralizzate

Con Centralizzazione di Alcune Funzioni e del Comando



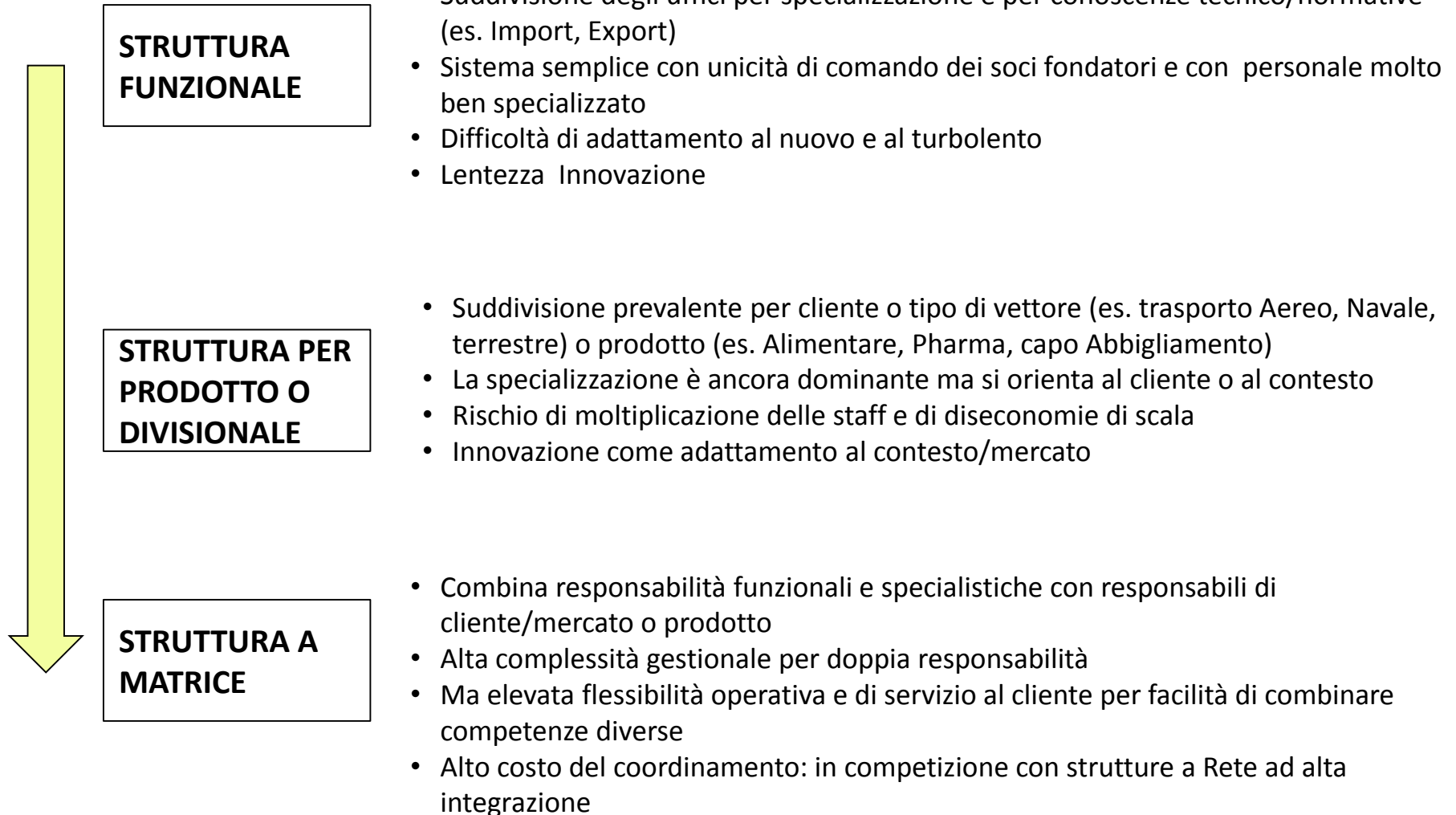
*Ottimizzazione centrale basata su governo unico*

## Reti Flessibili Con Nodi specializzati

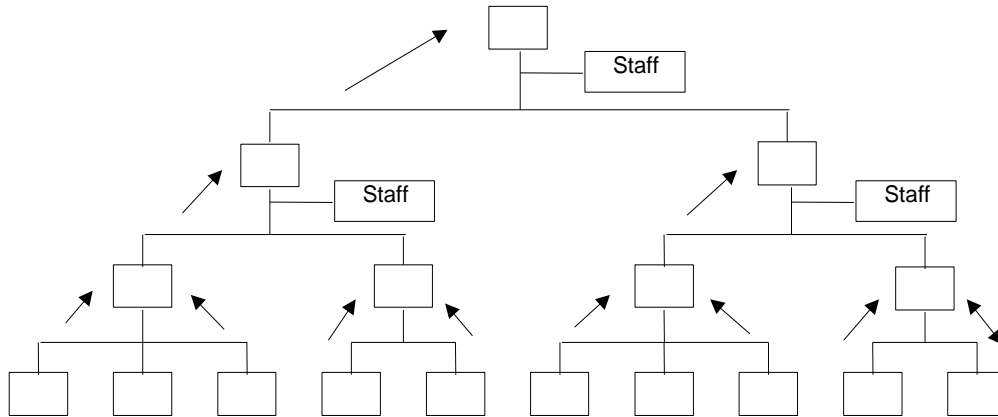


- *Nodi specialistici che competono con Centro e altri Nodi*
- *Forte uso di tecnologie 4.0*

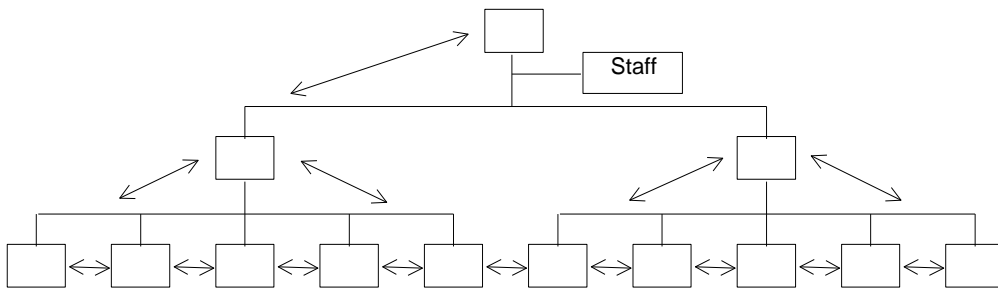
# L'evoluzione della Macrostruttura



# Evoluzione della macro struttura: l'idea guida della struttura “snella”



L'organizzazione tradizionale piramidale



L'organizzazione piatta e snella

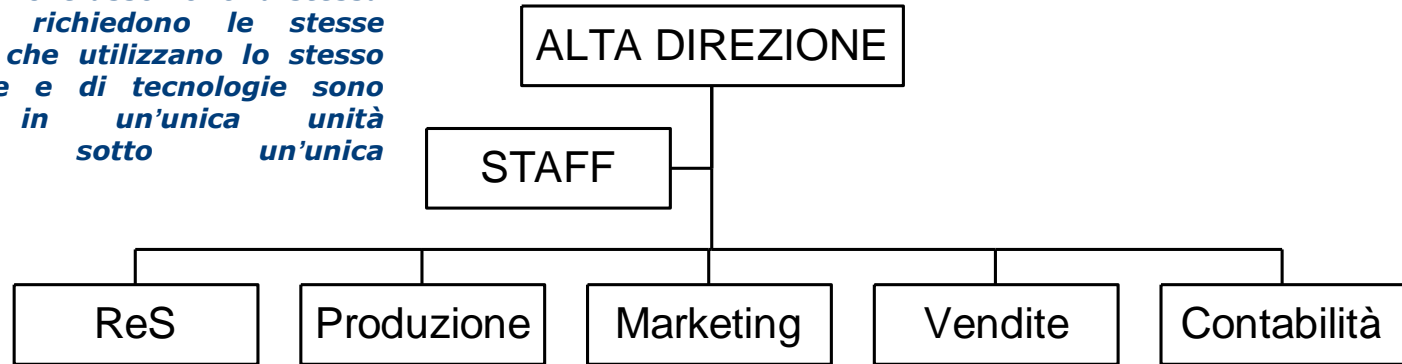
## Caratteristiche della struttura snella:

- Meno manager
- Meno gerarchia
- Ampiezza dello “span of control”
- Meno staff
- Ownership dei processi
- Meno controllo più supporto e indirizzo
- Flussi informativi orizzontali
- ... i rischi del “troppo snello”:
  - Mancanza di risorse per sostenere il cambiamento
  - Perdita di competenze
  - L'organizzazione snella senza empowerment “collassa”



# IDEALTIPI DI STRUTTURE: La struttura funzionale classica

*Le attività simili che assolvono la stessa funzione, che richiedono le stesse competenze e che utilizzano lo stesso tipo di risorse e di tecnologie sono raggruppate in un'unica unità organizzativa sotto un'unica responsabilità.*



- **Criteri di divisione:** specializzazione funzionale delle conoscenze tecniche
- **Meccanismi di coordinamento:** supervisione diretta e standardizzazione dei processi
- **Caratteristiche tipiche:** ambiente stabile, imprese focalizzate di medie e piccole dimensioni
- **Punti di forza**
  - *ottimizzazione delle risorse umane e tecnologiche (economie di scala).*
  - *specializzazione delle competenze (economia di apprendimento)*
  - *controllo gerarchico e supervisione diretta*
- **Punti di debolezza**
  - *scarso coordinamento tra le diverse funzioni e bassa condivisione di obiettivi*
  - *lentezza nel reagire ai cambiamenti esterni*
  - *rischio di burocratizzazione*

# La struttura divisionale o di mercato

*È una struttura mista che combina un criterio di prodotto/mercato a livello alto con i criteri funzionali a livello basso*

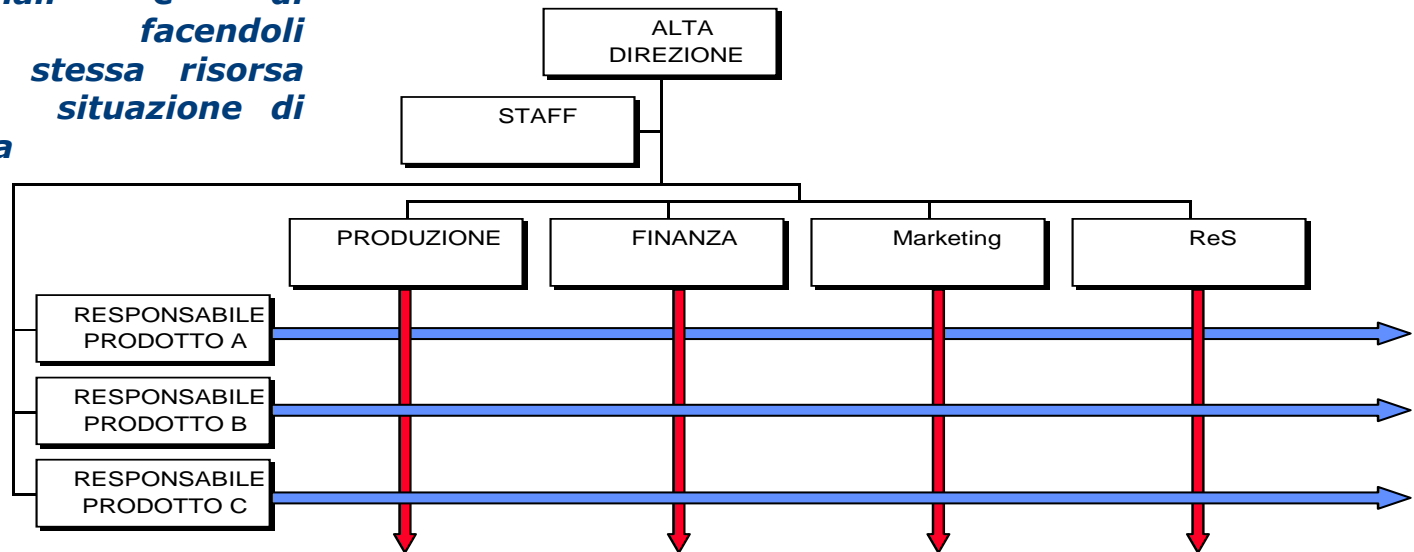
*N.b. Se sotto il Responsabile di Prodotto si riproducono criteri di mercato (es. area geografica /cliente) si ottiene una struttura di mercato PURA*



- Criterio di divisione del lavoro: prodotto, cliente, area geografica
- Meccanismi di coordinamento principali: standardizzazione degli obiettivi
- Caratteristiche tipiche: grandi imprese pluri-prodotto in mercati turbolenti
- Punti di forza: velocità di risposta al mercato, possibilità di diversificare i prodotti
- Punti di debolezza: rinunce alle economie di scala, inefficienza, moltiplicazione degli staff conflitto tra prodotti

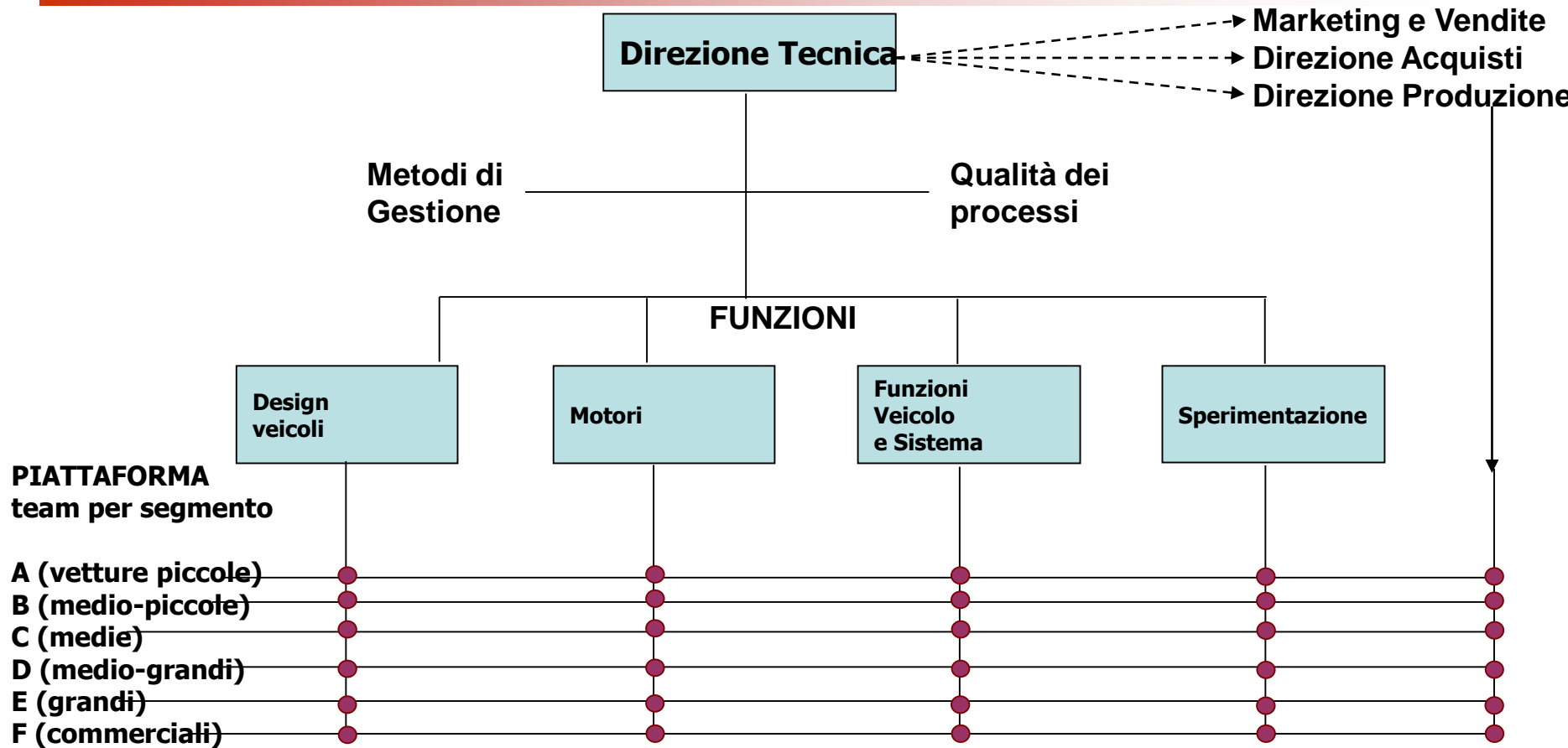
# La struttura a matrice: un modello emergente

*È una struttura che combina criteri funzionali e di prodotto/mercato facendoli convergere sulla stessa risorsa umana che è in situazione di doppia dipendenza*



- Rottura del principio di unicità di comando
- Criterio di divisione del lavoro: prodotto, cliente, area geografica, progetto, competenze
- Meccanismi di coordinamento principali: standardizzazione obiettivi e competenze
- Caratteristiche tipiche: grandi imprese pluriprodotto in mercati turbolenti
- Punti di forza: velocità di risposta al mercato e di apprendimento, possibilità di diversificare i prodotti, capacità di gestire i progetti
- Punti di debolezza: inefficienza, perdita profondità competenze, poca coerenza tra prodotti

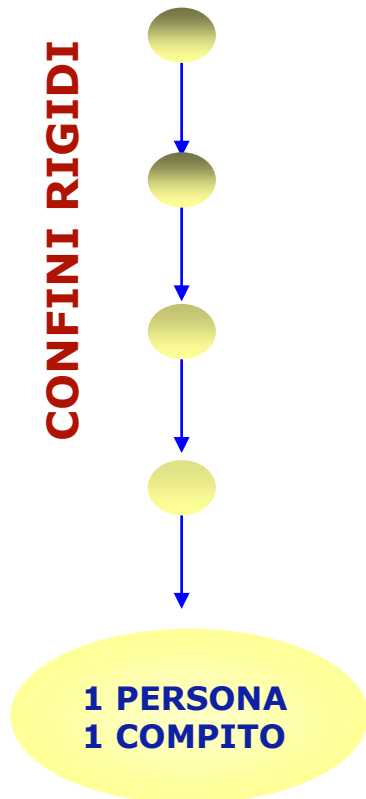
# Modelli a matrice, l'approccio "piattaforma": l'esempio dell'automotive



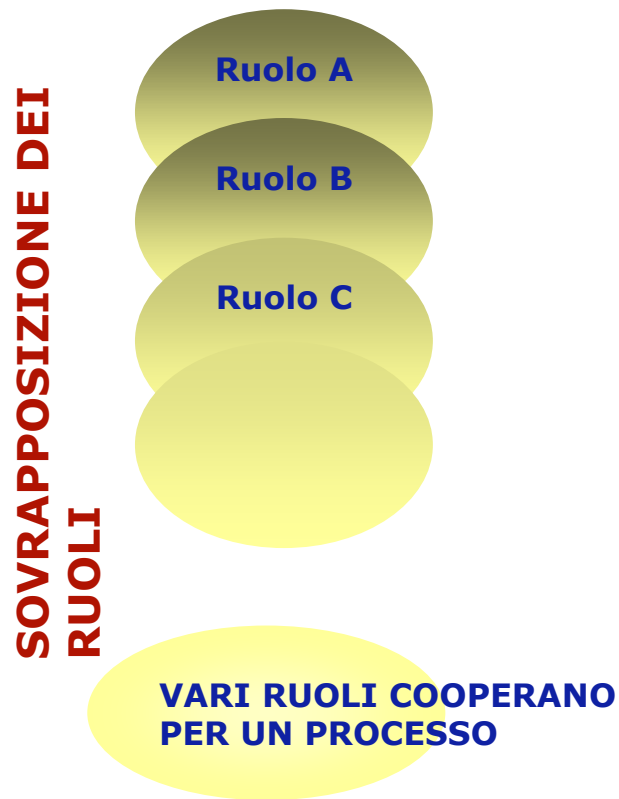
**➔ I processi principali seguono l'organizzazione per team di ciascuna piattaforma**

# L'evoluzione della micro organizzazione: dalla catena funzionale ai team

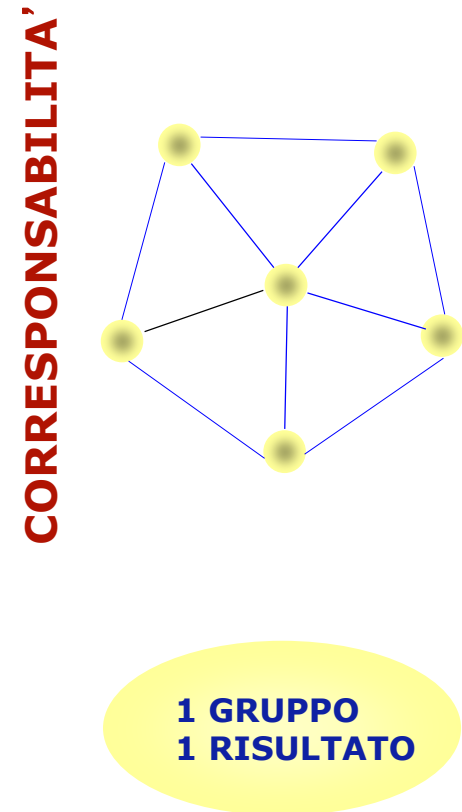
**Catena burocratica  
con ruoli  
PARCELLIZZATI**



**Soluzioni intermedie:  
Ruoli sovrapposti  
o Mix isole/linee**



**Team operativi  
ISOLE  
LINEE A FLUSSO**

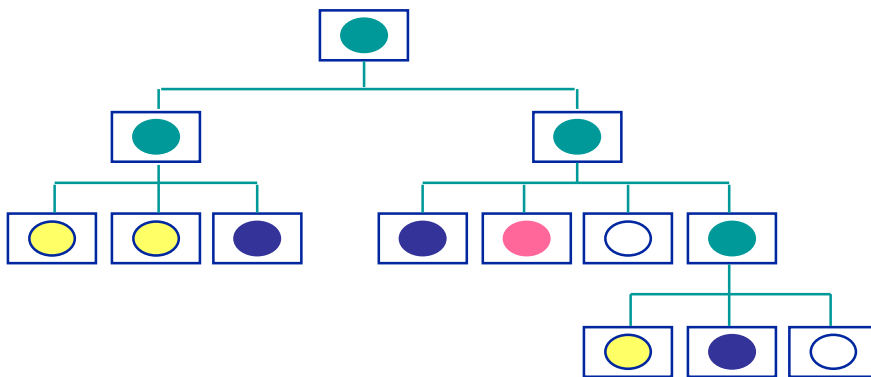


# Nuovi modelli micro: l'organizzazione per processo e per team

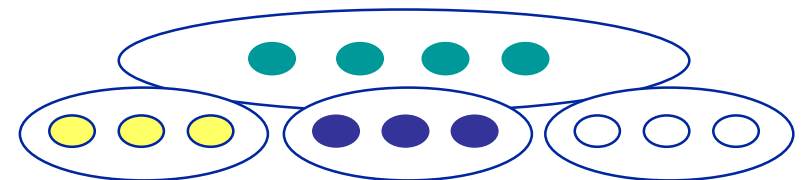
Per alcune imprese la dimensione del processo è così importante per il raggiungimento degli obiettivi che si fa passare in secondo piano il raggruppamento delle attività per funzioni o divisioni

La scelta è di creare strutture organizzative in cui il raggruppamento delle attività avvenga in base ai flussi dei processi

L'organizzazione basata sui team è ridisegnata secondo gruppi di lavoro che tengono insieme diversi contributi necessari a realizzare bene un processo, un sottoprocesso, una fase



**Organizzazione gerarchica  
basata su linee e funzioni**



**Organizzazione basata  
sui team (o "orizzontale")**

# Micro organizzazione: dalla posizione al ruolo

***Ambienti stabili***



***Ambienti turbolenti***

## **POSIZIONE**

- è definita interamente dall'organizzazione
- prescinde da chi la ricopre
- è definita in rapporto alla struttura
- è definita in termini di compiti da svolgere e/o responsabilità da gestire
- ha forti contenuti di prescrittività
- è statica: si modifica una tantum in seguito ad iniziative formalizzate di ridefinizione
- pone enfasi sulle conoscenze, dal momento che i comportamenti sono proceduarizzati

## **RUOLO**

- lascia spazio all'interpretazione della persona
- focalizza l'interazione tra organizzazione e persona
- è definito in rapporto al processo
- è definito in termini di contributo atteso rispetto al processo
- lascia significativi margini di autonomia
- è dinamico. si modifica in itinere con un continuo adattamento tra le richieste dell'organizzazione e l'interpretazione della persona
- accentua la rilevanza delle capacità e dei comportamenti

# Nuove forme di delega e controllo sui ruoli

Esistono tre fondamentali modalità di governo. Esse sono basate sul controllo dei compiti, dei risultati e dell'appartenenza e devono essere coerenti con le deleghe effettuate, con le caratteristiche del processo

- Sui compiti
- Sui risultati
- Sull' appartenenza



**DELEGA**

*bassa*

*ampia*

**Crescente flessibilità del processo  
ed alto livello di autonomia operativa**

**Customer  
satisfaction**



# Aspetti soft: come funziona il team operativo

## Working Team

Team di rotazione, di gruppo produttivo omogeneo, di famiglie professionali



Gestire la interdipendenza diretta sviluppando le eguaglianze

## Il lavoro è realizzato da team che sono responsabili dei risultati



I team operativi si autoorganizzano per raggiungere i risultati

I team sono coinvolti dalla Direzione nella programmazione e controllo dei risultati

## La cultura nei team di processo è caratterizzata da collaborazione



Dentro il team, per discutere e decidere insieme

Tra i diversi team, per coordinare i diversi processi

# Aspetti soft: altri tipi di team

## Working Team

Team di rotazione, di gruppo produttivo omogeneo, di famiglie professionali



Gestire la interdipendenza diretta sviluppando le eguaglianze

## Cross-discipline Team

Team trasversali o interfunzionali



multi competenze da coordinare



Gestire la complessità integrando le diversità

## Learning Team

Team di innovazione, gruppi di miglioramento, task force



problemi complessi che richiedono di ampliare le conoscenze



Gestire l'apprendimento di diversi durante la ricerca di soluzioni

## 4. Apple come rappresentata dalla rivista Fortune ( Fortune 2011)

---

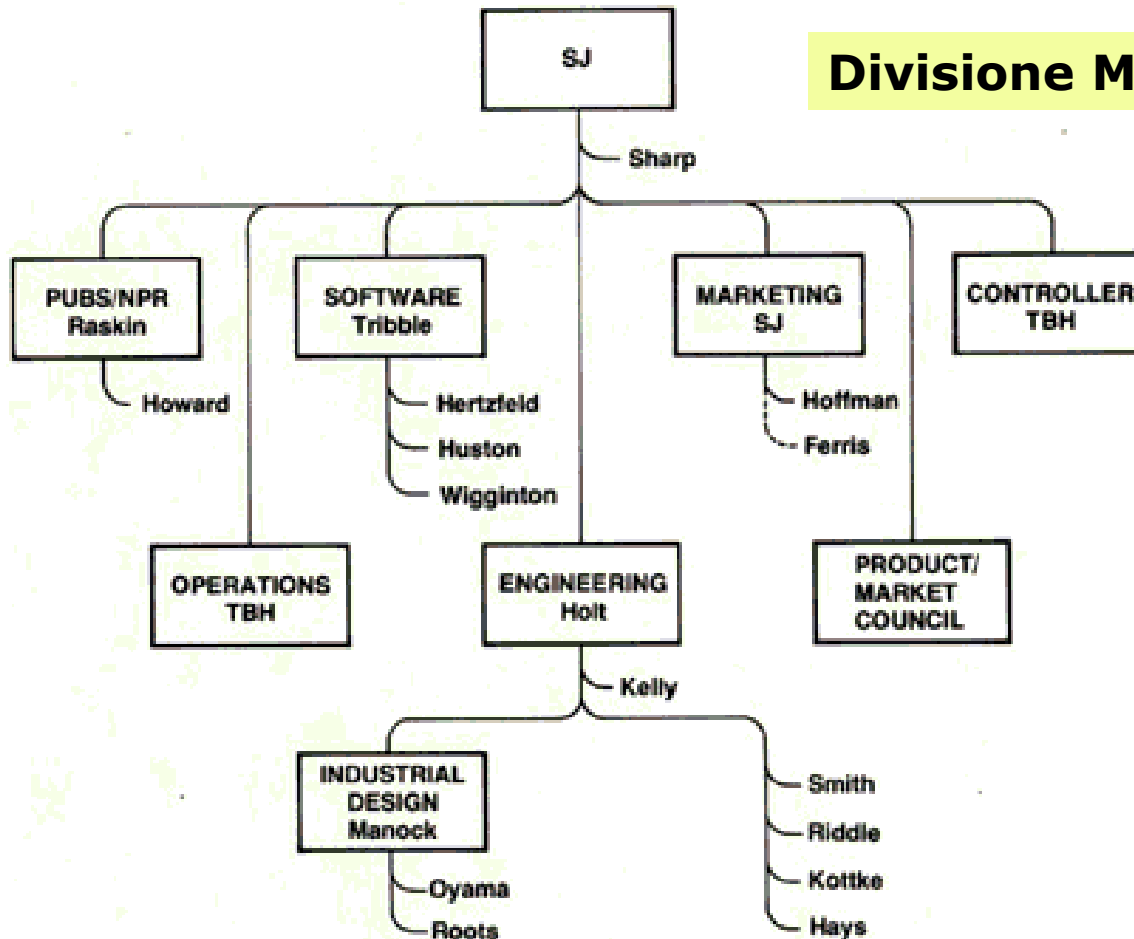
Apple è una società che ancora oggi a 35 anni dalla sua fondazione, con 320 miliardi di dollari di capitalizzazione e 50mila dipendenti,

- lavora come se fosse una start up,
- non esistono funzioni o gruppi di responsabilità ma solo individui responsabili di una iniziativa o di un progetto,
- è una società estremamente centralizzata
- e imperniata su un potere quasi dittatoriale rappresentato da Steve Jobs e dai successori.

# APPLE: La gloriosa divisione MAC del 1981

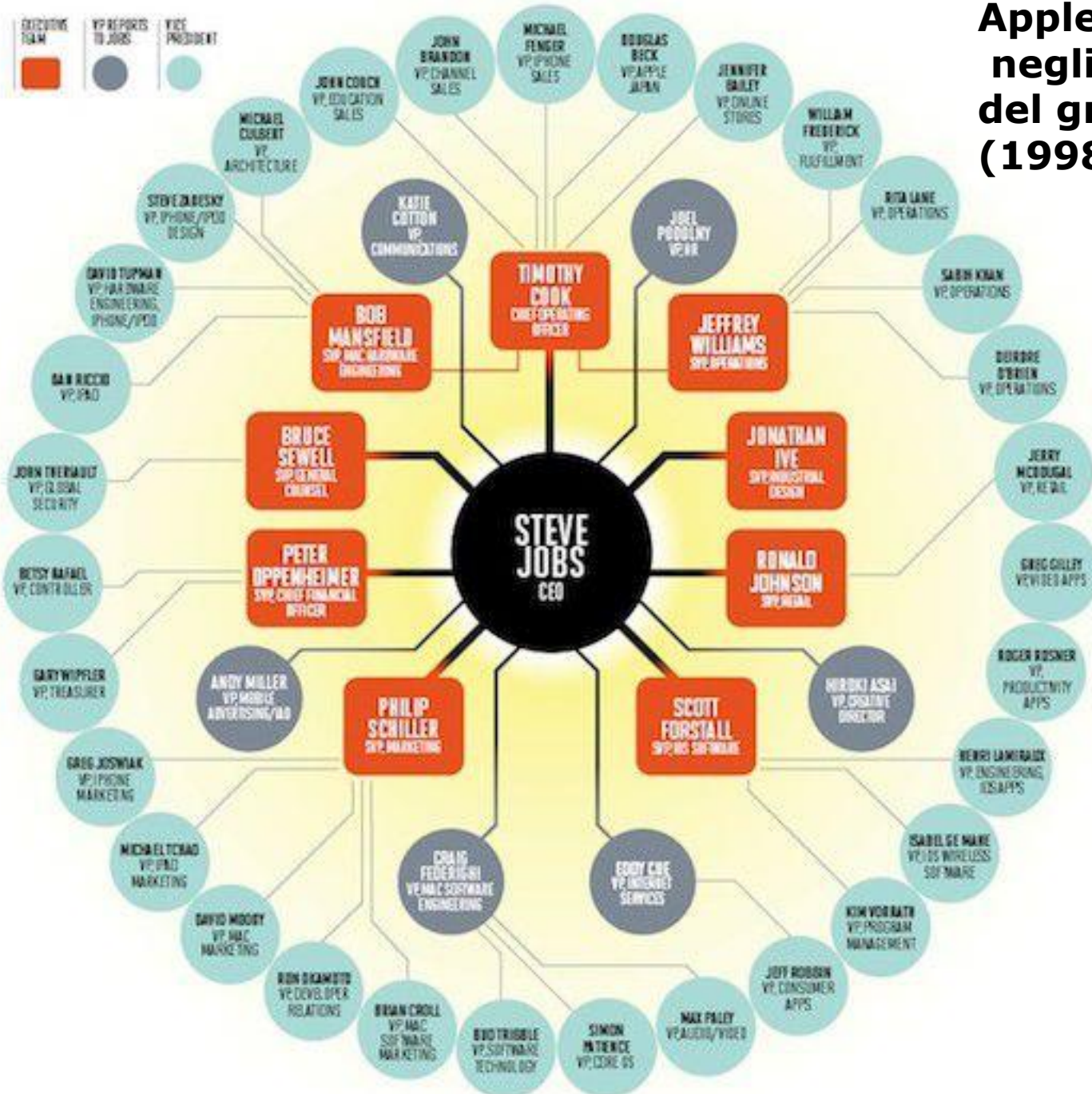
## Ebbe grande successo col lancio del primo Mac, Il primo Personal computer con icone e mouse

Nei primi anni '80 Apple era organizzata in divisioni sulla base dei prodotti sviluppati e poi commercializzati dall'azienda. Esisteva perciò una "Apple II Division", che all'epoca garantiva la quasi totalità degli introiti, la "Lisa Division" per lo sviluppo di computer aziendali e la "Mac Division" per lo sviluppo del PC per la casa, le PMI e le scuole.



Organizzazione che combina una forte responsabilizzazione e delega alle persone con lavoro in team mirati e integrati (Sw, Engineering, MKT)

# Apple negli anni del grande boom (1998-2008)



# Apple: come è raccontata da Fortune aneddotti sullo stile di leadership di Steve Jobs e sul suo perfezionismo

---

- Il codice per convertire Safari per l'iPad è stato scritto da sole due persone.
- In Apple non c'è mai confusione su "chi è responsabile di cosa". Nel linguaggio di Apple, il nome DRI (direttamente responsabile individualmente) appare sempre durante i meeting,
- Steve Jobs incontra il team esecutivo di lunedì per discutere di ogni progetto importante. Di giovedì tiene il meeting di marketing e comunicazione.
- Le intenzioni di Steve Jobs a proposito del design e del "feeling" di ogni prodotto è condiviso in tutta l'azienda, anche se il 90% degli impiegati non l'ha mai visto.
- Quando un progetto è vicino al completamento, Apple spende molto tempo per renderlo perfetto. Per esempio, Apple ha contattato l'Orchestra Sinfonica di Londra per registrare le colonne sonore per iMovie; ha mandato un gruppo di tecnici alle Hawaii per registrare un video demo di una scena di matrimonio; ha messo in piedi un finto matrimonio in una chiesa di San Francisco per un altro video, in cui gli invitati sono i dipendenti Apple.
- Steve Jobs ha assunto il presidente della Yale School of Management, Joel Podolny, per creare l'Apple University, dove un gruppo di professori sta impartendo lezioni ai dipendenti sulla vita dell'azienda dopo Steve Jobs.



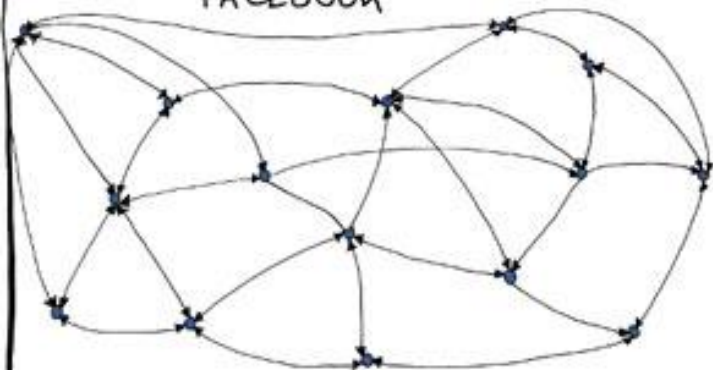
APPLE



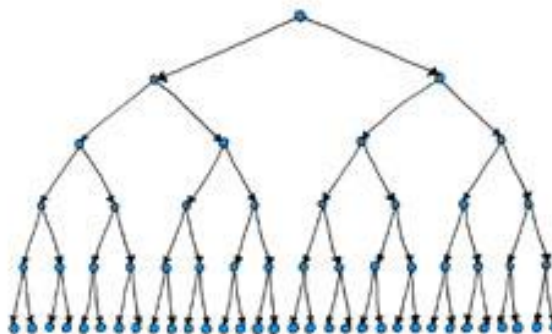
GOOGLE



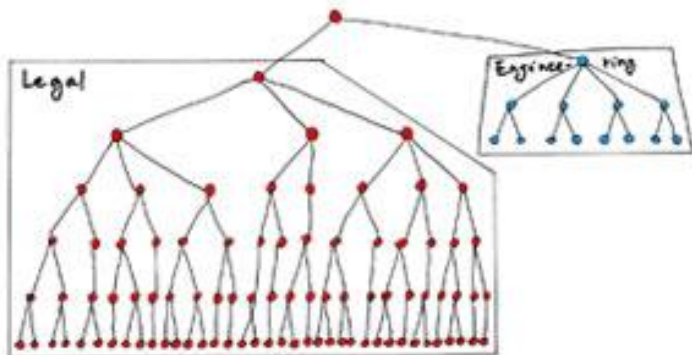
FACEBOOK



AMAZON



ORACLE



MICROSOFT



**Schemi  
semplificati e  
"caricaturali"  
dell'albero di  
comando dei  
big high tech**

**(da  
Emmanuel  
Cornet, 2010)**

# Il caso FCA: le novità delle fabbriche della Panda e della Jeep (Pomigliano e Melfi 2)

**Nelle nuove fabbriche il WCM è applicato non solo negli standard più elevati, ma con alcune novità strutturali**

## **PROGETTAZIONE CONDIVISA DEL POSTO DI LAVORO**

- Le linee di montaggio vengono progettate coinvolgendo team leader e lavoratori
- Con applicazione sistematica di tecniche e principi ergonomici,

## **TEAMWORK FORMALIZZATO E CENTRALE NEL SISTEMA PRODUTTIVO**

- Team formalizzati di 6 persone e 1 team leader.
- Responsabili del dominio, dei suggerimenti e della rotazione

## **INIZIO PROGETTAZIONE CONGIUNTA PRODOTTO/PROCESSO**

- Il progetto nuova JEEP in fase finale viene sottoposto ai team leader
- I team leader chiedono modifiche al progetto per fattibilità
- Importanza dei suggerimenti dati dai lavoratori



# Il nuovo modello organizzativo basato sul Team

## 1^ applicazione a "Pomigliano"

*Leadership*

*Organization*

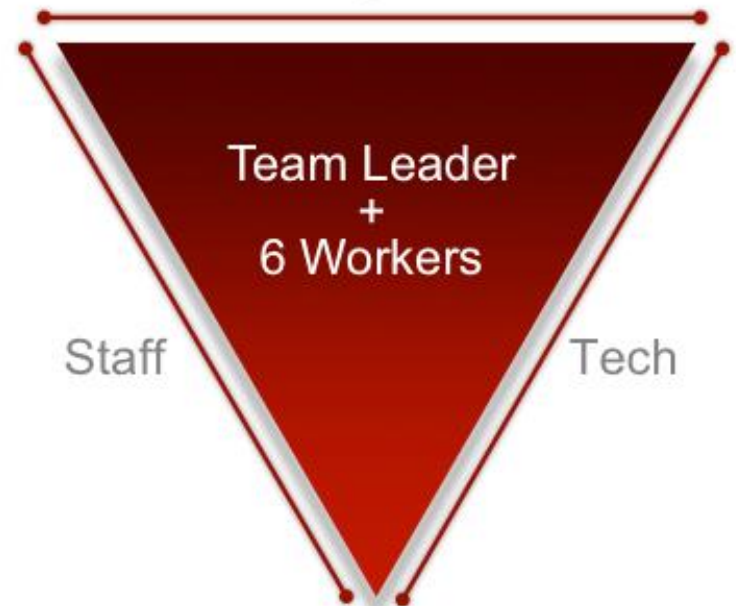
*Management*

Management



THE TEAM  
LEADER IS KEY

Management



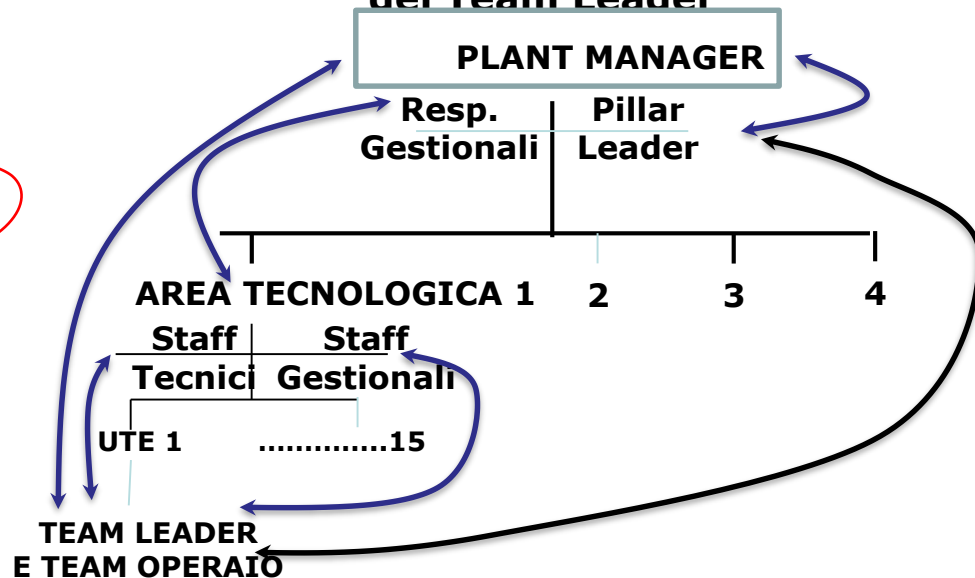
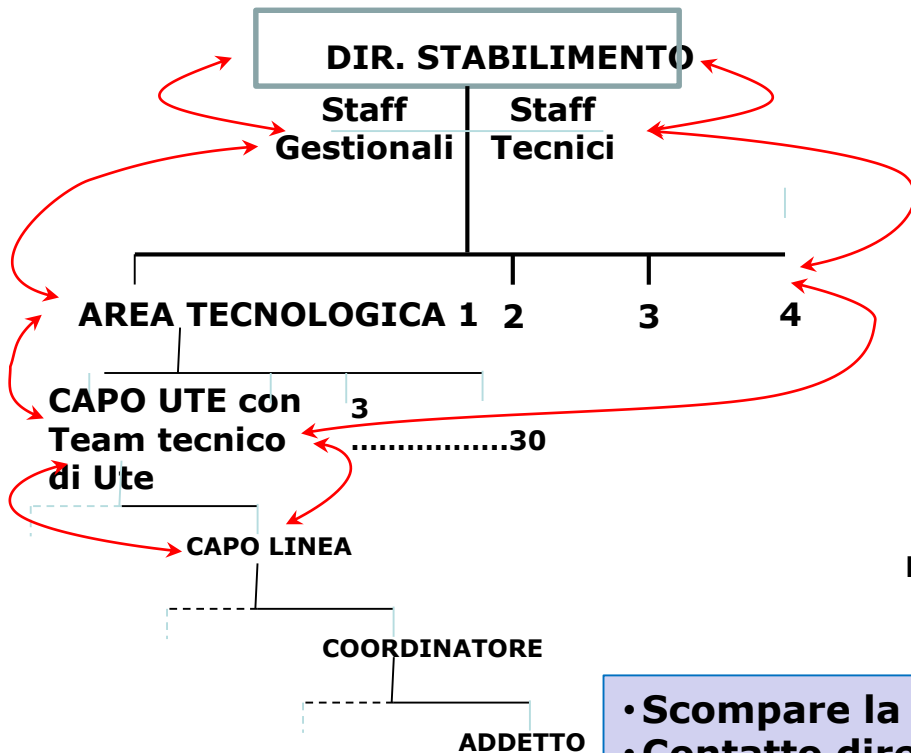
# La struttura organizzativa di fabbrica Nuovo Modello Centrato sul Team Operaio

**DA**

**A**

**Struttura Per Fase di Processo**  
Centralità UTE: Unità Tecnologica elementare

**Struttura piatta**  
Forte Leadership del Plant manager e dei Team Leader



- Scompare la bassa gerarchia di officina
- Contatto diretto tra team leader e staff
- Riduzione del numero delle UTE e del loro ruolo
- Rapporto diretto tra Direttore di plant, Pillar Leader e Team Leader