

12/03/11

Strutture organizzative Esercitazioni



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA
CORSO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
FEDERICO CANELLA

CDS

2

- Il Cirque du Soleil invece, ha perseguito ed incarna quella che da Kim W. Chan e Mauborgne Renée è stata definita "Strategia oceano blu", ribaltando il concetto stesso di strategia organizzativa.
- Questi due studiosi hanno infatti analizzato trenta settori ed elaborato un modello per raggiungere alti livelli di crescita identificando i principi e gli strumenti che permetterebbero a qualsiasi impresa di neutralizzare la concorrenza ed aprire uno spazio di mercato incontestato ed illimitato: un oceano blu appunto.
- Il successo deriva quindi da mosse strategiche brillanti ed il Cirque du Soleil è riuscito a rivoluzionare il settore oramai in declino dei circhi ed a neutralizzare la concorrenza.

Federico Canella - Università di Bologna

La strategia

3

- La mossa strategica è stata quella di arricchirsi di elementi presi a prestito anche da altri settori come il teatro, la danza, la musica, suscitando così un nuovo interesse da parte dei clienti e diversificando la propria offerta.
- Così dalle famiglie con bambini, il nuovo *target* è diventato quello degli adulti e dei professionisti, disposti a pagare un prezzo maggiore per assistere ad uno spettacolo nuovo ed originale che nulla aveva a che fare con il concetto tradizionale di circo grazie alla cura dei dettagli, della scenografia, dei costumi, del trucco, della trama, della musica, della recitazione.
- Secondo questa prospettiva quindi, l'oceano blu calmo e senza concorrenza basato sull'innovazione di valore e sull'espansione del mercato si contrappone all'oceano rosso della competizione spietata e dell'assenza di innovazione.

Federico Canella - Università di Bologna

Quesiti?

4

- In quale delle tipologie strategiche di Porter potrebbe collocarsi quella attuata dal Cirque du Soleil? E nel modello di Miles e Snow?
- Quali aspetti tipici di una learning organization possono essere individuati nel Cirque du Soleil?
- In particolare come pensate che sia la giocata la gerarchia?
- Quanto pensate siano ricchi i ruoli organizzativi?
- Quanto pensate che i singoli partecipino alle decisioni e quanto conta qui lo sviluppo del potenziale del singolo?

Federico Canella - Università di Bologna

Caso Escosolar

5

- L'azienda Escosolar opera nel settore della produzione di pannelli solari. Si è da tempo consolidata nella particolare area del solare termico per piccole abitazioni, con un bacino di utenza regionale, buoni servizi di assistenza e prezzi bassi.
- La sua strategia aziendale è quella della leadership di costo (o difensiva), nel senso che standardizzando la produzione ed avendo già ammortizzato gli impianti ha raggiunto una ottima efficienza.
- Ha pochi prodotti standard con i quali riesce a soddisfare i 3 sottosegmenti di clientela individuati (grandi ville, unifamiliari e villette a schiera).
- Il mercato con il quale si confronta non è particolarmente complesso o mutevole. L'attuale struttura organizzativa è FUNZIONALE e l'organigramma è il seguente

Federico Canella - Università di Bologna

L'organigramma

6



Federico Canella - Università di Bologna

Il problema

7

- L'azienda fa profitti buoni, tuttavia non sta crescendo come fatturato. Inoltre ci sono alcune difficoltà di comunicazione tra divisioni. In particolare si riporta la seguente:
 - “quando nell'unità organizzativa vendite si entra in trattativa per un prodotto particolare, diverso dallo standard (occasioni che arrivano soprattutto nel segmento "grandi ville" che è il più redditizio) le procedure prevede di inviare una richiesta scritta allo staf di direzione il quale coinvolgerà la UO Marketing per la predisposizione di un progetto ad hoc. Una volta elaborato il progetto, esso torna allo staf di direzione che lo gira alla produzione per una stima dei costi. Una volta ottenuta la stima dei costi, lo staf di direzione lo gira all'ufficio amministrativo per elaborare una offerta economica. Quindi torna di nuovo all'ufficio direzione che lo invia alla UO vendite la quale la propone al cliente. Tuttavia, essendo che ogni passaggio allo Staf di direzione è molto lento perché è la UO più sovraccarica, quando il cliente riceve l'offerta solitamente risponde che ha già accettato quella di un concorrente perché sono passati 2 mesi.

Federico Canella - Università di Bologna

Il vostro momento

8

- Voi, in qualità di direttore della UO vendite siete stanchi di questa situazione, vi chiedono di incrementare il fatturato ma in questo modo è impossibile. Avete ottenuto un appuntamento col l'Amministratore delegato che vi da 30 minuti del suo tempo per ascoltare la vostra proposta organizzativa per risolvere il problema. Cosa gli proponete?

Federico Canella - Università di Bologna

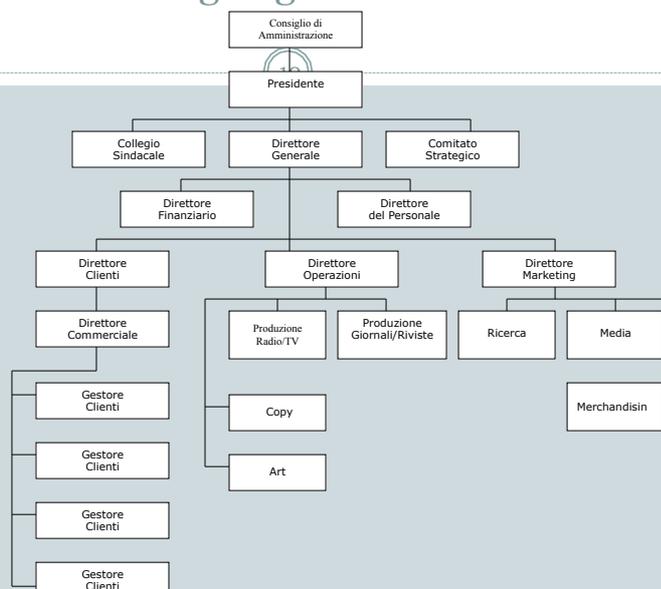
Agenzia pubblicitaria Aquarius

9

- L'agenzia pubblicitaria Aquarius è un'azienda di medie dimensioni che offre due servizi principali ai propri clienti:
 - (1) piani personalizzati per il contenuto di una campagna pubblicitaria (per esempio, slogan e layout) e
 - (2) piani completi per i media (radio, TV, giornali, tabelloni e riviste).
 - I servizi aggiuntivi includono
 - ✦ l'appoggio nel marketing e
 - ✦ nella distribuzione dei prodotti,
 - ✦ nonché ricerche di marketing per verificare l'efficacia della pubblicità.

Federico Canella - Università di Bologna

Organigramma



Federico Canella - Università di Bologna

Contatti tra personale diverse funzioni e clienti

11

	Clients	Commercial Director	Client Managers	TV/Radio Specialists	Journalists/Magazines	Copy Specialists	Art Specialists	Merchandising Specialists	Media Specialists	Research Specialists
Clients	X	F	F	N	N	O	O	O	O	O
Commercial Director		X	F	N	N	N	N	N	N	N
Client Managers			X	F	F	F	F	F	F	F
TV/Radio Specialists				X	N	O	O	N	N	O
Journalists/Magazines					X	O	O	N	O	O
Copy Specialists						X	N	O	O	O
Art Specialists							X	O	O	O
Merchandising Specialists								X	F	F
Media Specialists									X	F
Research Specialists										X

Federico Canella - Università di Bologna

La comunicazione

12

- Sebbene un gestore clienti operasse come collegamento tra il cliente e gli specialisti interni all'agenzia, si avevano spesso comunicazioni dirette tra clienti e specialisti, con lo scavalco del gestore clienti medesimo; tali contatti diretti si svolgevano attraverso un ampio ventaglio di interazioni, come incontri, telefonate, lettere, mail...
- per esempio, uno specialista art che lavorava come membro di un team di un particolare cliente era spesso contattato direttamente da uno specialista art interno del cliente e, ancora, il personale che nell'agenzia svolgeva la ricerca aveva comunicazioni dirette con le persone della ricerca presso l'azienda del cliente
- Non solo, molti dei contatti non strutturati portavano spesso a incontri più formali con i clienti, nei quali i dipendenti dell'agenzia svolgevano presentazioni, interpretavano e proponevano una politica dell'agenzia che la impegnavano in certi corsi d'azione.

Federico Canella - Università di Bologna

La gerarchia

13

- Sia il sistema gerarchico era organizzato in funzioni Operazioni e Marketing.
- ogni area, infatti, era organizzata gerarchicamente con un direttore, un assistente del direttore e livelli di autorità;
- le comunicazioni intra-professionali erano molto diffuse e avevano lo scopo principale di agevolare la condivisione della conoscenza e delle tecniche, la valutazione tecnica del lavoro e lo sviluppo degli interessi professionali.
- Il controllo in ogni funzione era esercitato generalmente attraverso il controllo delle promozioni/premi e la supervisione del lavoro svolto dai subordinati.

Federico Canella - Università di Bologna

Il parere dei Gestori Clienti

14

- Molti gestori clienti, in ogni modo, sentivano il bisogno di maggior influenza e uno aveva commentato:
 - *Creatività e arte. Questo è tutto ciò che sento qui intorno. È dannatamente difficile dirigere efficacemente sei o sette vanitosi che rivendicano di poter fare le proprie cose. Ognuno di essi prova a vendere al cliente la propria idea e la maggior parte delle volte non so che cosa è successo fino alla settimana successiva. Se fossi un tiranno, farei in modo che tutti debbano prima confrontarsi con me per ottenere l'approvazione.*

Federico Canella - Università di Bologna

Il contesto di mercato

15

- Il bisogno di riorganizzazione era reso più acuto dai cambiamenti ambientali, essendosi avuto in poco tempo un rapido avvicendamento nei clienti principali gestiti dall'agenzia: era tipico, difatti, per le agenzie pubblicitarie guadagnare o perdere clienti velocemente, spesso senza previi avvertimenti, giacché emergevano cambiamenti nel comportamento dei consumatori, nello stile di vita e avvenivano innovazioni nei prodotti.

Federico Canella - Università di Bologna

L'incarico

16

- Una riorganizzazione dell'agenzia era una delle soluzioni proposte dal top management per aumentare la flessibilità in quell'ambiente così imprevedibile e ci si aspettava che essa riducesse il tempo di risposta dell'azienda ai cambiamenti ambientali e accrescesse la cooperazione e la comunicazione tra specialisti di unità organizzative diverse.
- Non essendo i top manager sicuri di quale riorganizzazione della società sia più appropriata, vorrebbero il vostro aiuto nell'analisi del contesto e dell'attuale struttura

Federico Canella - Università di Bologna

Catena supermercati C&C

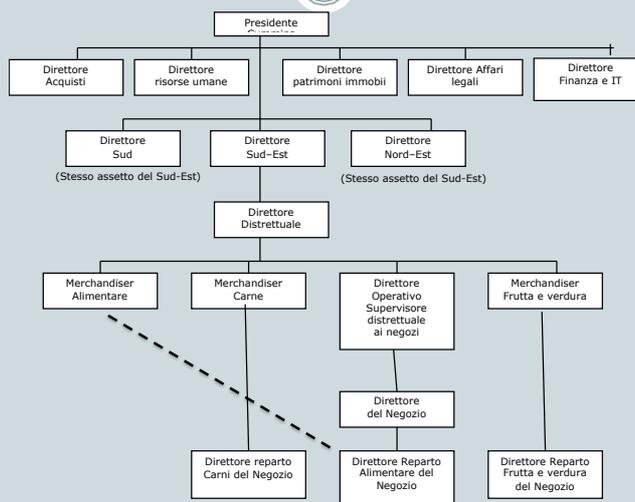
17

- Il primo supermercato della C & C fu aperto nel 1947 da Doug Cummins e suo fratello. Entrambi avevano la volontà di avviare un'attività in proprio, così utilizzarono i propri risparmi per aprire il primo esercizio a Charlotte, North Carolina.
- Il supermercato ebbe immediatamente successo, poiché la localizzazione era ideale e Doug Cummins aveva una personalità vincente. Gli addetti adottavano lo stile informale di Doug e l'attitudine a "servire il cliente" offrendo un'abbondanza tanto di carne quanto di frutta e verdura di ottima qualità.
- Nel 1997, la C & C aveva più di 200 punti vendita; per i nuovi supermercati veniva adoperato un layout standard, mentre il quartier generale dell'azienda si era spostato da Charlotte ad Atlanta sin dal 1985.

Federico Canella - Università di Bologna

Organigramma

18



Federico Canella - Università di Bologna

Merchandising

19

- Il merchandising raggruppa l'insieme di attività e di azioni aventi lo scopo di promuovere la vendita di una determinata linea di prodotti o anche di un solo prodotto una volta che lo stesso sia stato inserito nell'assortimento del punto vendita.
- Una tipica azione di merchandising riguarda il controllo degli spazi e del posizionamento (chiamato tecnicamente scaffaling) assegnati dal rivenditore ai prodotti di una marca rispetto ai concorrenti, ai prezzi praticati, ecc.

Federico Canella - Università di Bologna

A livello globale

20

- Gli uffici centrali di Atlanta gestivano
 - il personale,
 - le finanze,
 - gli acquisti,
 - il patrimonio immobiliare e
 - gli affari legali di tutta la catena.
- Per la direzione dei singoli supermercati, l'organizzazione era suddivisa in regioni con un proprio direttore:
 - il sud,
 - il sud-est e
 - il nord-est,
- ognuna composta di circa settanta punti vendita; ogni regione inoltre era suddivisa in cinque distretti di dieci o quindici supermercati l'uno;
- un direttore di distretto era responsabile della supervisione e del coordinamento delle attività dei dieci o quindici punti vendita.

Federico Canella - Università di Bologna

A livello di distretto e PDV

21

- Ogni distretto era suddiviso in quattro linee d'autorità, basate sulla specializzazione funzionale.
- Tre di queste linee convergevano poi nei negozi.
 - In ogni negozio, il direttore del reparto frutta e verdura, come pure il direttore del reparto carne, facevano riferimento direttamente allo specialista di prodotto distrettuale, ed erano responsabili per tutte le attività associate all'approvvigionamento e alla vendita dei prodotti deperibili.
 - La responsabilità del direttore del punto vendita includeva la "linea" alimentari e delle attività di gestione negozio: le casse, il look del personale, la pulizia, il listino prezzi.
 - Il direttore degli alimentari faceva riferimento al direttore del punto vendita, teneva l'inventario e riassortiva gli scaffali degli articoli alimentari.
 - L'ufficio di merchandising alimentare distrettuale era responsabile delle campagne promozionali, delle circolari pubblicitarie, della pubblicità distrettuale. Ci si attendeva, infine, che i merchandiser alimentari coordinassero le proprie attività con ogni negozio del distretto.

Federico Canella - Università di Bologna

La concorrenza

22

- Negli anni 2000 gli affari per la catena C & C sono diminuiti in tutte le regioni, in parte a causa di una recessione del sistema economico, ma soprattutto a causa di un aumento della concorrenza da parte dei grandi rivenditori discount, come Wal-Mart (dal 2001 n.1), Target e Costo Wholesale.
- Entrando nel business degli alimentari, questi grandi discount portarono la concorrenza a un livello mai visto per i supermercati C & C.
- I manager della C & C sapevano che non potevano competere sul prezzo, e stavano quindi considerando dei modi per migliorare gli affari. A tale scopo fu ingaggiato un team di consulenti di una delle maggiori università, per analizzare la struttura e le operazioni dei punti vendita.
- I consulenti visitarono parecchi supermercati in ogni regione, parlando con circa cinquanta persone tra direttori e impiegati e stesero un rapporto che metteva in evidenza quattro aree problematiche che i dirigenti avrebbero dovuto affrontare.

Federico Canella - Università di Bologna

La catena si adattava lentamente ai cambiamenti

23

- Il layout e la struttura dei supermercati erano gli stessi da quando erano stati progettati quindici anni prima; ogni negozio svolgeva le proprie attività alla stessa maniera, malgrado alcuni negozi sorgessero in zone a basso reddito mentre altri si trovavano in aree periferiche.
- Non solo, ma era stato sviluppato un nuovo sistema di gestione per le ordinazioni e l'immagazzinamento degli alimentari, che a distanza di due anni era stato implementato solamente in parte.
- Altre proposte di IT che erano state avanzate non erano ancora state attuate, e non erano nemmeno giunte alla fase di sviluppo.

Federico Canella - Università di Bologna

I ruoli dei supervisori distrettuali e del direttore di supermercato stavano causando insoddisfazione

24

- I direttori di negozio volevano apprendere delle competenze di *general management* in vista di una potenziale promozione in posizioni direttive distrettuali o regionali.
- Le loro mansioni, tuttavia, si riducevano ad attività operative ed essi imparavano molto poco sul merchandising, sulla carne e sulla frutta e verdura.
- Per di più, i supervisori distrettuali dei negozi utilizzavano le visite nei punti vendita per ispezionare la pulizia e l'aderenza agli standard operativi, invece di impiegarle per formare i direttori del negozio e aiutarli a coordinare le operazioni con i reparti dei beni deperibili; invece dello sviluppo, della formazione e del coordinamento, l'attenta supervisione dei dettagli operativi era diventata il punto focale della direzione operativa.

Federico Canella - Università di Bologna

La cooperazione nei negozi era bassa, così come il morale. L'atmosfera informale e amichevole creata in origine da Doug Cummins era sparita

25

- Un esempio di questo problema si era avuto quando il merchandiser alimentare e il direttore di un negozio della Louisiana decisero di promuovere, sotto prezzo, la Coca Cola e la Diet Coke. Migliaia di cartoni di Coca Cola furono portati all'interno del supermercato per la vendita, ma il magazzino non era preparato e non c'era spazio. Il direttore avrebbe voluto usufruire dello spazio nelle sezioni carne e frutta e verdura per esporre i cartoni di Coca, ma i loro collaboratori si rifiutarono. Il responsabile del reparto frutta e verdura affermò che la Diet Coke non aiutava le sue vendite e che tale promozione gli era indifferente.

Federico Canella - Università di Bologna

La crescita e lo sviluppo a lungo termine della catena di supermercati avrebbe probabilmente richiesto una rivalutazione della strategia a lungo termine

26

- La percentuale di quota di mercato attribuita ai tradizionali negozi di alimentari stava diminuendo in tutta la nazione, a causa della competizione dei grandi ipermercati e dei discount.
- In futuro, la C & C avrebbe avuto bisogno di introdurre nei supermercati sia degli articoli non alimentari per il one-stop shopping sia sezioni specialistiche;
- occorreva inoltre investigare in che modo le nuove tecnologie potessero aiutare a contraddistinguere l'azienda, ad esempio tramite operazioni di marketing e promozioni mirate, fornendo servizio di qualità superiore e convenienza e offrendo ai clienti il miglior assortimento e la maggior disponibilità di prodotti.

Federico Canella - Università di Bologna

L'incarico

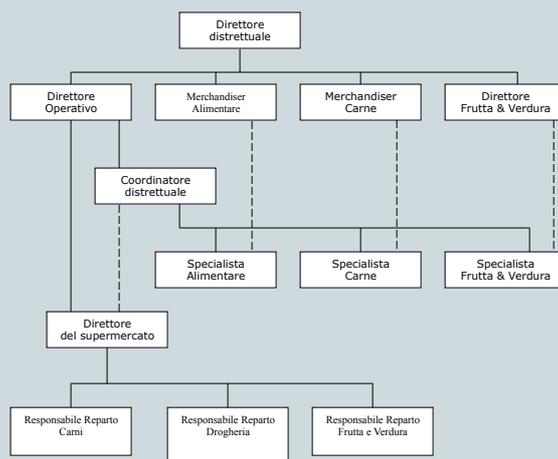
27

- A seguito dell'analisi fatta vi si chiede una proposta di ristrutturazione organizzativa che consenta di:
 - Risolvere i primi 3 problemi:
 - ✦ *La catena si adattava lentamente ai cambiamenti*
 - ✦ *I ruoli dei supervisori distrettuali e del direttore di supermercato stavano causando insoddisfazione*
 - ✦ *La cooperazione nei negozi era bassa, così come il morale. L'atmosfera informale e amichevole creata in origine da Doug Cummins era sparita*
 - Trovare una soluzione coerente per una futura espansione per accogliere linee di prodotto non-alimentari, se in futuro si fossero sviluppati supermercati più grandi.

Federico Canella - Università di Bologna

Soluzione

28



Federico Canella - Università di Bologna

Direttori pdv e supervisori

29

- Data questa riorganizzazione, i responsabili dei reparti carne, alimentari e frutta & verdura avrebbero tutti fatto riferimento al direttore del supermercato, che avrebbe avuto il completo controllo del punto vendita stesso e sarebbe stato responsabile del coordinamento di tutte le sue attività.
- Il ruolo del supervisore distrettuale sarebbe cambiato, passando dalla supervisione alla formazione e sviluppo, poiché sarebbe stato alla testa di un team composto da se stesso e da parecchi specialisti di carne, frutta e verdura e merchandising, che avrebbe visitato i punti vendita per fornire consigli e aiuti ai direttori di supermercato e agli altri impiegati. Il team avrebbe agito come collegamento tra gli specialisti distrettuali e i punti vendita.

Federico Canella - Università di Bologna

Il supermercato si adatta al territorio

30

- La rimozione di un livello di supervisione operativa distrettuale avrebbe dato ai direttori di negozio più libertà e più responsabilità. Il team di collegamento distrettuale avrebbe stabilito un approccio cooperativo e di squadra al management, approccio che si sarebbe potuto utilizzare all'interno dei punti vendita.
- La focalizzazione della responsabilità del punto vendita su di un singolo direttore avrebbe incoraggiato il coordinamento all'interno degli stessi, l'adattamento alle condizioni locali e fornito un "centro" di responsabilità per i cambiamenti amministrativi riguardanti l'intero supermercato.

Federico Canella - Università di Bologna

Possibilità di espansione

31

- La struttura proposta si sarebbe potuta espandere per accogliere linee di prodotto non–alimentari, se in futuro si fossero sviluppati supermercati più grandi.
- All'interno di ogni punto vendita, infatti, si sarebbe potuto aggiungere un nuovo responsabile di reparto di beni non–alimentari o di altri reparti maggiori.
- Il team distrettuale, infine, si sarebbe potuto espandere per includere gli specialisti di questi reparti, così come un coordinatore di information technology, per agire come collegamento per i punti vendita del distretto.