

Il punto di forza della matrice è il fatto che permette all'organizzazione di far fronte a differenti domande della clientela nell'ambiente. Le risorse (persone, macchinari) possono essere allocate in maniera flessibile tra diversi prodotti e l'organizzazione può adattarsi a mutevoli esigenze esterne³⁵. Inoltre questa struttura offre un'opportunità ai dipendenti per acquisire sia capacità funzionali sia capacità di *general management*, in funzione dei loro interessi.

Uno svantaggio della matrice è invece che alcuni dipendenti sono sottoposti a una duplice autorità, il che è frustrante e crea confusione. Sono necessarie eccellenti capacità interpersonali e di risoluzione dei conflitti, il che può richiedere una speciale formazione sulle relazioni umane. La matrice induce inoltre i manager a impiegare una grande quantità di tempo in riunioni³⁶. Se i manager non si adattano alla condivisione di informazioni e di potere richiesta dalla matrice, il sistema non potrà funzionare; essi devono collaborare gli uni con gli altri piuttosto che affidarsi all'autorità verticale nel processo decisionale. Un'implementazione di successo della matrice si può riscontrare nell'azienda siderurgica di Pittsburgh Worldwide Steel, analizzata di seguito.



In pratica 3.4

Worldwide Steel

Il settore siderurgico negli Stati Uniti è sempre stato stabile e certo. Se i produttori di acciaio potevano produrre un acciaio di qualità a un prezzo ragionevole, di sicuro quell'acciaio sarebbe stato venduto. Tuttavia, durante gli anni Settanta e gli anni Ottanta, l'inflazione, la recessione economica a livello nazionale, il ridotto turnover delle auto e la competizione proveniente dai produttori di acciaio di Germania e Giappone cambiarono definitivamente il settore siderurgico. I produttori si spostarono verso prodotti specifici; dovettero rivolgersi al mercato in maniera aggressiva, fare un uso efficiente delle risorse interne e adattarsi a molteplici cambiamenti.

La Worldwide Steel impiegava 2500 persone, produceva 300.000 tonnellate di acciaio all'anno ed esisteva da 170 anni. Per 160 di quegli anni la struttura funzionale si rivelò perfetta. Tuttavia, quando l'ambiente diventò più turbolento e competitivo, i manager della Worldwide Steel realizzarono che non riuscivano a stare al passo con i tempi. Il 50 per cento degli ordini della Worldwide era in ritardo sulla programmazione di produzione, i profitti venivano erosi dagli aumenti del costo del lavoro, dei materiali e dell'energia, la quota di mercato diminuiva.

Consultandosi con esperti esterni, il presidente della Worldwide Steel constatò che l'azienda doveva compiere un cambiamento che equivaleva a camminare su una fune: doveva specializzarsi in pochi prodotti ad alto valore aggiunto, diversificati per differenti mercati, mantenendo allo stesso tempo economie di scala e tecnologie sofisticate all'interno delle unità funzionali. La

duplice pressione portò a una soluzione insolita per un'azienda siderurgica: una struttura a matrice.

La Worldwide Steel aveva quattro linee di prodotto, per ognuna delle quali la responsabilità e l'autorità venne assegnata a un business manager, il che portò alla preparazione di un business plan per ogni linea di prodotto e all'elaborazione di obiettivi per i costi di produzione, le scorte, i tempi di consegna e il profitto lordo. Ai business manager venne data l'autorità per raggiungere tali obiettivi e per rendere le loro linee profittevoli. Vicepresidenti di funzione erano responsabili per le decisioni tecniche relative alle proprie aree. I manager di funzione avevano invece il compito di mantenersi aggiornati sulle ultime novità tecniche nelle rispettive aree e di formare il proprio personale sulle nuove tecnologie che potevano essere applicate alle linee di prodotto. Con ventimila formule per acciai speciali e diverse centinaia di nuove formule ordinate ogni mese, il personale operativo doveva necessariamente mantenersi aggiornato. Due unità funzionali – vendite e relazioni industriali – non vennero incluse nella matrice, poiché lavoravano in maniera indipendente; la struttura finale risultò fu una matrice ibrida, che presentava relazioni sia matriciali sia funzionali, come illustrato in Figura 3.13.

L'implementazione della matrice fu lenta. I manager di livello intermedio erano confusi, le riunioni per il coordinamento attraverso le unità funzionali sembravano tenersi ogni giorno. Dopo circa un anno di preparazione da parte di consulenti esterni, la Worldwide Steel entrò finalmente a regime. Il 90 per cento degli ordini veniva ora evaso in tempo e la quota di mercato era riconquistata. Sia la produttività sia i profitti crebbero costantemente. I manager si impegnarono nella matrice in modo convinto; le riunioni per coordinare prodotti e decisioni funzionali costituirono occasioni di crescita. Il middle management cominciò a includere i dirigenti più giovani nelle discussioni "matriciali" come parte della formazione in vista di future responsabilità dirigenziali³⁷.

Questo esempio illustra l'utilizzo corretto di una struttura a matrice. La duplice pressione a mantenere le economie di scala e a commercializzare quattro linee di prodotto ha portato a un'uguale enfasi sulle gerarchie funzionali e di prodotto. La Worldwide Steel, attraverso le continue riunioni di coordinamento, ha raggiunto sia l'economia di scala sia la flessibilità.

Struttura orizzontale

Il più recente approccio all'organizzazione è costituito dalla **struttura orizzontale**, che organizza i dipendenti intorno ai processi chiave. Tutte le persone che lavorano in un particolare processo vengono riunite in modo che possano facilmente comunicare, coordinare i propri sforzi e fornire valore direttamente ai clienti. La struttura orizzontale elimina virtualmente sia la gerarchia verticale sia i vecchi confini tra unità organizzative. Molte delle organizzazioni