

di supporto come le risorse umane o la finanza. La Xerox, ad esempio, mantiene tuttora elementi di struttura verticale, ma sotto il livello del vicepresidente esecutivo l'intera organizzazione è strutturata orizzontalmente.



In pratica 3.5

Xerox

Quando gli alti dirigenti della Xerox formularono l'“Intento Strategico Xerox 2005”, definirono gli obiettivi specifici dell'azienda come “una promessa di fornire un valore distintivo attraverso l'offerta di prodotti all'avanguardia che utilizzino tecnologie privilegiate, siano della più alta qualità e mettano a disposizione soluzioni totali per il trattamento di documenti in maniera veloce e affidabile”. Inoltre l'azienda voleva offrire software della massima qualità, hardware e soluzioni di servizio sostenute da un costante supporto ai clienti e continui miglioramenti dei processi di business. I top manager erano convinti che l'unico modo in cui la Xerox poteva offrire tale soluzione ai clienti era di riorganizzare il business in una serie di gruppi orizzontali e interfunzionali basati sui flussi di lavoro piuttosto che sulle funzioni. Per ristrutturare l'azienda, si concentrarono sulle attività che avrebbero configurato e trasmesso valore ai clienti.

Nonostante al livello di top management la Xerox rimanga verticale, la responsabilità per le attività giornaliere, il marketing, i rapporti con i clienti e altre attività fanno riferimento a gruppi allineati orizzontalmente. Business group come quelli di *Document Services*, *Office Document Products*, *Production Systems*, *Supplies* e *Channels*, ad esempio, costituiscono veri e propri “mini-business”. Ogni gruppo è composto da un certo numero di team con competenze molteplici e collegati tra di loro, che si dedicano ad attività come il business planning, la progettazione e lo sviluppo del prodotto, la produzione, il marketing, le vendite, la distribuzione e il supporto ai clienti. Ogni insieme di team è guidato da un process owner che ha la responsabilità dell'intero processo. I team si assumono l'impegno di far attraversare a un'idea di business tutte le fasi necessarie per realizzare un prodotto commercializzabile – il che significa che ogni team possiede le informazioni e le capacità per svolgere un compito principale che sarebbe stato un tempo diviso tra unità funzionali separate. I business group lavorano inoltre con i gruppi orizzontali di *Customer Operations* e *Technology Management*.

La nuova struttura della Xerox dà a ogni gruppo le possibilità per lavorare direttamente con clienti e fornitori, per raggiungere nuovi mercati e per conseguire maggiori profitti. I business group sono stati in grado di rispondere ai bisogni dei clienti in maniera più veloce ed efficace. Ad esempio, in soli sei anni sono stati lanciati dalla Xerox più di 170 nuovi prodotti. Meno eclatanti, ma altrettanto importanti, sono i miglioramenti nella soddisfazione dei dipendenti e dei clienti che la Xerox ha conseguito da quando ha implementato la nuova struttura³⁹.