

e i Band-Aid. Ogni divisione è un'azienda autonoma con personalità giuridica propria, che opera sotto la guida del quartier generale della Johnson & Johnson²⁶.

Alla Microsoft, il co-fondatore e presidente Bill Gates e l'amministratore delegato Steve Ballmer hanno smantellato la struttura dell'azienda per creare otto nuove divisioni e fornire ai manager un'autorità mai avuta in precedenza per gestire il business nel modo che ritengono più appropriato.

Punti di forza

1. È indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente instabile
2. Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari
3. Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni
4. Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela
5. È da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
6. Decentralizza il processo decisionale

Punti di debolezza

1. Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
2. Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
3. Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
4. Rende difficili l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto

Figura 3.9 Punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa divisionale

Fonte: adattato da Robert Duncan, "What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer", *Organizational Dynamics* (Winter 1979): 431.



In pratica 3.3

Microsoft

Vista dall'esterno, può sembrare che la Microsoft si muova alla velocità della luce, ma all'interno sono andate crescendo le lamentele riguardo al fatto che le cose procedono in modo maledettamente lento. Con 30000 dipendenti, oltre 180 differenti prodotti e almeno cinque livelli di management, i dipendenti hanno cominciato a lamentarsi della burocrazia e del ritmo da lunaca del processo decisionale. L'azienda ha persino perso alcuni uomini importanti a causa della crescente burocrazia. Inoltre la Microsoft si trova ora ad affrontare le nuove sfide costituite dal procedimento pendente al Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti contro il gigante del software e dalla fusione tra America Online e Time Warner, che potrebbe dar vita a un formidabile concorrente nei business legati a Internet.

Gli alti dirigenti, quindi, stanno reinventando la Microsoft e hanno creato otto nuove divisioni per poter reagire più efficacemente ai rapidi cambiamenti nel settore. La divisione *Business and Enterprise* si focalizzerà nell'offerta di software come Windows 2000 ai clienti aziendali, mentre la divisione *Home and Retail* gestirà i giochi, le applicazioni domestiche, i software per bambini e le periferiche. Il *Business Productivity Group* ha come target i knowledge workers e sviluppa applicazioni quali i word processor, mentre il *Sales and Support Group* si concentra sui segmenti di mercato come la contabilità aziendale, i provider per l'accesso a Internet e i piccoli business. Tra le altre divisioni vi sono il *Developer Group* (che crea strumenti utilizzati dai programmatori aziendali), il *Consumer and Commerce Group* (che collega i commercianti attraverso il portale Web dell'azienda, MSN) e la divisione *Consumer Windows*, il cui obiettivo è di rendere il PC più facile da usare per i clienti. L'ultima divisione, *Microsoft Research*, svolge ricerca di base su qualsiasi aspetto, dal riconoscimento vocale al networking avanzato.

Ciò che veramente rende rivoluzionaria la nuova struttura per la Microsoft è il fatto che ai capi delle otto divisioni viene data la libertà e l'autorità per gestire il business e spendere i propri budget nel modo che ritengono migliore, a patto che raggiungano gli obiettivi di fatturato e profitto. In precedenza Gates e Ballmer erano coinvolti in ogni decisione, piccola e grande, dalla decisione sulle funzioni chiave di Windows 2000 alla revisione dei dati di risposta delle linee di supporto ai clienti. I manager delle divisioni sono consapevoli della nuova autorità e responsabilità; un manager ha dichiarato che si sente "come se stessi gestendo una mia piccola azienda".

"Internet ha cambiato ogni cosa" - afferma Gates -, riconoscendo così che anche la Microsoft deve cambiare. Gates spera che la nuova struttura abbia compiuto il primo passo nella giusta direzione²⁷.

La struttura divisionale ha molti punti di forza che vanno a beneficio della Microsoft²⁸. Si tratta di una struttura adatta al rapido cambiamento e a un ambiente instabile, e offre una forte visibilità del prodotto. Dal momento che a ogni prodotto corrisponde una divisione distinta, i clienti sono in grado di contattare la divisione giusta e di vedere soddisfatte le proprie necessità. Il coordinamento tra le funzioni è eccellente. Ogni prodotto può essere adattato alle esigenze di singoli clienti o di aree geografiche. La struttura divisionale funziona al meglio, tipicamente, in organizzazioni che hanno molteplici prodotti o servizi e abbastanza personale da potersi permettere unità funzionali separate. In aziende come la Johnson & Johnson, la Pepsi e, ora, la Microsoft il processo decisionale viene portato in basso, verso i livelli più alla base dell'organizzazione. Ogni divisione è abbastanza piccola da essere veloce e reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Uno svantaggio dell'utilizzo di una struttura divisionale, per contro, è la perdita da parte dell'organizzazione delle economie di scala: invece di avere cinquanta ingegneri ricercatori che condividono risorse comuni all'interno di