



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**

**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**STRUTTURA ORGANIZZATIVA A MATRICE: ANALISI E CASI**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF. SSA MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDO: GIOVANNI D'ONOFRIO**

**MATRICOLA N. :1067119**

**ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016**



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	5
<b>CAPITOLO PRIMO</b> .....	6
<b>DIFFERENTI ALTERNATIVE STRUTTURALI DELLA FORMA A MATRICE</b> ...	6
1.1 Introduzione .....	6
1.2 Struttura a matrice bidimensionale.....	6
1.2.1 Two-hat model .....	9
1.2.2 The baton pass model .....	10
1.2.3 Matrix within a matrix .....	11
1.3 Three-dimensional matrix .....	13
1.3.1 The Geography-Dominant Matrix .....	15
1.3.2 Balanced Matrix .....	16
1.3.3 Business-Dominant Matrix.....	17
1.3.4 Four-dimensional matrix .....	18
1.4 Struttura IBM .....	20
1.5 Conclusione.....	22
<b>CAPITOLO SECONDO</b> .....	23
<b>RENDERE EFFETTIVA UNA STRUTTURA A MATRICE</b> .....	23
2.1 Introduzione .....	23
2.2 Coordinamento laterale, comunicazione e relazioni all'interno della struttura a matrice.....	23
2.3 Il ruolo delle Risorse Umane.....	25
2.4 Processi.....	27
2.5 Criticità della struttura a matrice .....	29
2.6 Conclusione.....	31
<b>CAPITOLO TERZO</b> .....	32
<b>IL CASO ABB</b> .....	32
3.1 - Introduzione .....	32
3.2– Evoluzione storica, composizione e fatturato di ABB .....	32
3.3 – Sviluppo di ABB .....	35
3.4 – Forme di coordinamento in ABB .....	36
3.5 – Valori e principi in ABB .....	38
3.6 - Conclusione.....	39

<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>40</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>42</b>
Libri e articoli digitali .....	42
Sitografia.....	43
Documenti aziendali .....	43

## INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si propone di fare un'analisi della struttura organizzativa a matrice.

L'obiettivo primario è quello di fare una panoramica trasversale di una struttura che, fin dalle sue prime applicazioni, ha sempre suscitato curiosità e interesse, ma che poi spesso è stata criticata a causa degli eccessivi effetti collaterali derivanti dalla sua applicazione.

Nell'ordine, nel primo capitolo si fa riferimento alle diverse varianti strutturali della matrice, considerando diversi contesti di complessità e estensione in cui essa si espande.

Per ogni variante, si farà riferimento a un caso in cui ha trovato effettivamente applicazione tale modello teorico. Si analizzeranno in dettaglio tutte le varianti della matrice da quella più semplice, quella bidimensionale, a quella più articolata ed estesa che si sviluppa su sei dimensioni di complessità, utilizzata attualmente da IBM.

Per ogni variante strutturale inoltre si metteranno in evidenza i vantaggi associati ad ogni variante.

Nel secondo capitolo si farà riferimento al ruolo che svolgono i processi, le risorse umane, e i sistemi informativi in questo specifico contesto organizzativo.

Verrà inoltre approfondita la funzione della comunicazione e delle relazioni intra organizzative; da questo punto di vista, a differenza della classica struttura gerarchico-funzionale, in cui tali elementi fanno riferimento esclusivamente a una sfera autoritativa, nella struttura a matrice, tali relazioni rientrano in una sfera di condivisione e loyalty tra i membri dell'organizzazione.

Verranno inoltre spiegati i motivi per cui tali elementi assumono un ruolo cruciale nell'effettivo funzionamento della struttura nel suo complesso, sottolineandone l'importanza strategica.

Nel terzo e ultimo capitolo si farà riferimento al caso di ABB, multinazionale operante nel settore dell'energia e dell'automazione. In particolare si guarderà alla sua genesi storica, derivando essa dalla fusione di altre due organizzazioni operanti in questo settore, la svizzera Brown Boveri e la svedese ASEA, e all'evoluzione strutturale che l'ha contraddistinta.

Verranno infine messe in luce le leve e gli strumenti utilizzati per coordinare in maniera efficace un'organizzazione che attualmente si espande in 140 paesi in tutto il mondo, continuando a mantenere una salda posizione di leadership all'interno del proprio settore di riferimento.

## **CAPITOLO PRIMO**

### **DIFFERENTI ALTERNATIVE STRUTTURALI DELLA FORMA A MATRICE**

#### **1.1 Introduzione**

Il capitolo 1 del seguente elaborato tratta le differenti varianti strutturali dell'organizzazioni che hanno adottato lo schema a matrice nell'implementazione del proprio business.

Le varie alternative che saranno elencate e analizzate sono quelle che nella realtà hanno trovato maggiore applicazione, ognuna delle quali funzionale a fronteggiare in maniera efficace specifiche condizioni ambientali e strategiche.

Elementi come specializzazione, ampiezza del controllo, distribuzione del potere e delle responsabilità nelle loro dimensioni orizzontali e verticali, nonché gli obiettivi che si intende perseguire rappresentano il contenuto di questo capitolo.

Lo schema di argomentazione segue una logica di complessità organizzativa crescente, partendo con la semplice struttura bidimensionale per finire con l'approfondimento della struttura di IBM, che presenta la struttura organizzativa più articolata, sviluppata su sei dimensioni di complessità.

A prescindere tuttavia dalle forme tecniche che verranno illustrate, il principio organizzativo che lega tutte queste possibili alternative è sempre il medesimo: la struttura di una qualsiasi impresa, nella sua articolazione, deve essere coerente alla complessità che contraddistingue il business in cui l'organizzazione stessa è coinvolta e all'estensione dei mercati che intende servire.

Tutte le varie varianti che hanno trovato applicazione nella prassi sono descritte nel libro di Jay R. Galbraith, "Designing Matrix organizations that actually work" (2009), dal quale ho preso spunto e al quale faccio riferimento.

#### **1.2 Struttura a matrice bidimensionale**

La struttura a matrice bidimensionale è la prima apparsa ed è anche quella che nella prassi trova maggiore applicazione. Partendo dalle basi teoriche dello Scientific Management di Taylor e dall'articolazione di Favol, che introdusse il line-and-staff model, essa emerge, in maniera chiara ed inequivocabile, a cavallo tra gli anni '60 e '70, dopo l'applicazione nell'industria aerospaziale e nei laboratori di R&D.

Alla base del line-and-staff model c'è il concetto di unità di comando secondo il quale ogni membro di un'organizzazione doveva ricevere ordini da un solo superiore, e che la gerarchia

doveva seguire una rigida e continua linea top-down, dal leader fino alla base dell'organizzazione stessa, solamente dalla quale potevano essere impartiti ordini. Inoltre egli introdusse il concetto di staff, ovvero degli esperti che fornivano competenze specifiche e qualificate, oltre che attività di supporto e di consulto, ma che non avevano l'autorità formale per dare ordini.

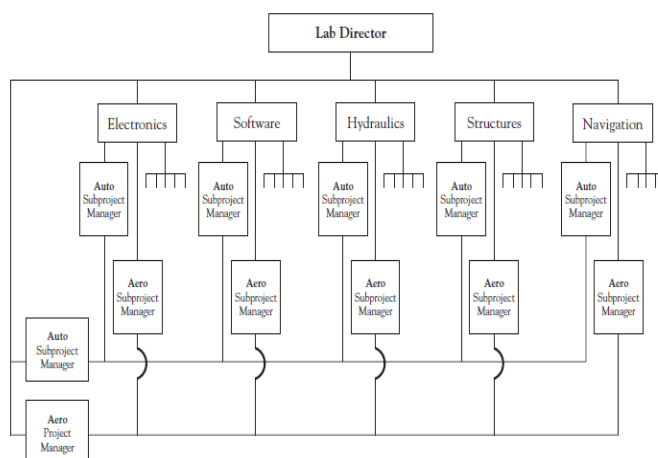
È chiaro che potrebbe sembrare una contraddizione far risalire le origini di una struttura che presenta per definizione l'intreccio di due linee gerarchiche ad una dove l'unità di comando rappresenta il principio di base; tuttavia, la struttura a matrice rappresenta un modello, almeno nella sua variante più semplice, in cui le due dimensioni si sviluppavano separatamente, non facendo dunque decadere il principio di unità di comando, ma che creano, nei punti di intersezione, la struttura matriciale. Essa nasce dunque come soluzione per riuscire a cogliere gli aspetti positivi delle strutture funzionali: elevata specializzazione e possibilità di ottenere economie di scala, favorendo l'aumento della professionalità dei membri dell'organizzazione, e i pregi della struttura di prodotto, ovvero riduzione dei tempi di produzione e maggiore possibilità di avere un output meno standardizzato e più in grado di tener conto di specifiche esigenze dei consumatori.

Le due dimensioni a cui si fanno riferimento in questa struttura sono quella funzionale e quella specifica del business, la quale può variare fondamentalmente tra queste opzioni:

- Project manager se l'organo ad integrazione orizzontale è di natura tecnica;
- Product manager se tale organo è di natura commerciale;
- Country manager se la dimensione fa riferimento ad aree geografiche, come ad esempio Nestlé, la quale si articola nelle zone: Americhe, EMEA (Europa, Medio Oriente, Africa) e Asia;
- Customer segment se la dimensione fa riferimento a una specifica fascia di consumatori come nel caso di American Express, la quale offre ad esempio i propri servizi di pagamento per privati, piccole e medie imprese, professionisti.

Un esempio di tale semplice struttura è rappresentato dai laboratori di R&D (Fig.1.1), di un'ipotetica azienda operante nel settore meccanico come potrebbe essere l'inglese Rolls-Royce Motors. Essi, come anticipato, presentano due dimensioni, una funzionale (Electronics, software, hydraulics, structures and navigation) e una tecnica, attraverso due project manager per le divisioni auto e aereo.

Fig.1.1: Struttura laboratori R&D.



[Fonte: Galbraith, 2009]

Dall'organigramma si notano subito che ci sono per ogni funzione due subproject manager, che in generale, sono identificati con il ruolo di two-boss manager. Essi sono sottoposti a doppia linea gerarchica, nel senso che essi fanno riferimento contestualmente sia al manager funzionale e sia ai rispettivi project manager. Questa articolazione è tra le più ricorrenti nella prassi e di solito i project manager rappresentano un organo di coordinamento inter-funzionale che seguono il progetto o il prodotto in tutte le sue fasi, mentre i functional manager forniscono competenze specialistiche a ogni singolo stadio di avanzamento della produzione.

Inevitabilmente, data la struttura, esiste una fisiologica sovrapposizione di responsabilità, ma una chiara definizione dell'aree di competenza può minimizzare le eventuali controversie tra i due matrix boss.

Se, eventualmente, residua un problema a cui non si riesce a trovare una soluzione tra i due responsabili, la disputa è risolta dal direttore del laboratorio, il quale oltre a definire le linee guida è tenuto, in questi casi, a risolvere eventuali impasse decisionali.

Lo schema a matrice bidimensionale, di gran lunga il più utilizzato nella prassi, presenta tre varianti che sono state adottate per far fronte a specifiche esigenze organizzative:

1. Two-hat model;
2. Baton pass model;
3. Matrix within a matrix;



### 1.2.1 Two-hat model

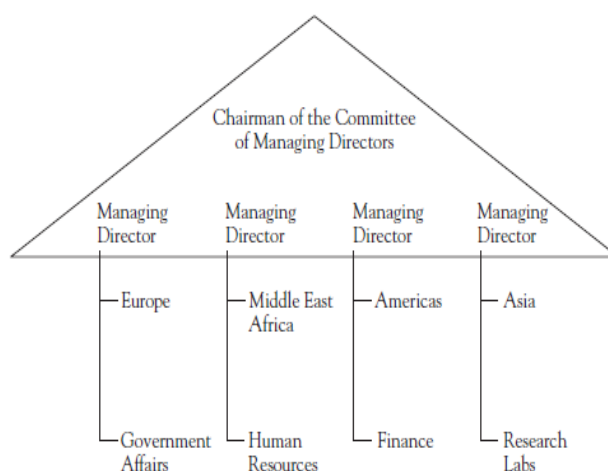
Tale variante ha come caratteristica principale il fatto che essa prevede che uno stesso manager indossi due “cappelli”, ovvero sia responsabile tipicamente di una funzione e di un’area geografica. Tendenzialmente tale modello è utile nel caso di organizzazioni che presentano complessità non elevata, o magari in organizzazioni che sono in fase di evoluzione o ampliamento; questo perché la sua linearità permette di cogliere evidenti vantaggi che si sostanziano in:

- Riduzione dei costi: un solo manager gestisce contestualmente le due dimensioni che caratterizzano la matrice, evitando di dover introdurre un manager intermedio;
- Limita le controversie: l’autorità è detenuta da un singolo manager il quale ha sia l’autonomia che la responsabilità della gestione della funzione e dell’area assegnatagli;
- Tale variante è la più adatta per le cc.dd. culture autoritarie, come ad esempio paesi del Sud America e del Sud Europa, ovvero quelle culture che presentano un’ampia distanza nella scala di distanza del potere nella scala di Hofstede: in queste culture sono necessarie differenziali di potere espliciti e stabili (Gubitta e Costa, “Mercati, Gerarchie e convenzioni”). Tale situazione deriva dalla caratteristica presenza di una sola interfaccia di riferimento per la gestione di entrambe le dimensioni di complessità, elemento che, inoltre, non va ad intaccare il principio di unità di comando.

Un esempio di questa struttura organizzativa è rappresentata dalla Royal Dutch Shell, una multinazionale operante nel settore petrolifero (Fig. 1.2)

In questo caso, sotto il CEO, ogni managing director gestisce le due dimensioni in cui si sviluppa l’impresa, cioè egli indossa un “cappello” regionale e uno funzionale, mentre il CEO ha un ruolo neutrale nel senso che non interferisce direttamente nella gestione di una funzione o una regione, ma garantisce l’attuazione della strategia complessiva dell’organizzazione.

Fig.1.2: Struttura Dutch Shell.



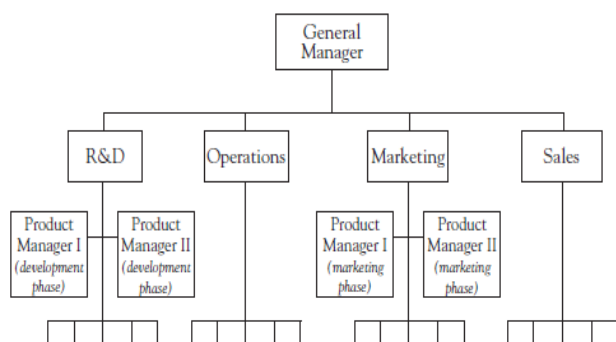
[Fonte: Galbraith, 2009]

Un fattore chiave nel successo di una simile struttura è la coesione del team dei Managing director, in quanto è richiesto un elevato grado di reciprocità tra essi. Quest'ultimi, infatti, gestiscono un'area di competenza in autonomia, ma anche una funzione a livello aziendale, ed è quindi necessario un elevato livello di reciprocità tra i diversi manager per rendere effettiva e performante la struttura organizzativa. Ad esempio, il secondo managing director gestisce l'area geografica "Middle East Africa", ma ha la responsabilità per le "Human Resources" in prima istanza per la propria area di competenza ma anche delle risorse umane in Europa, America e Asia. Tuttavia può accadere che, sebbene tra loro interdipendenti, non è così scontato che essi collaborino, soprattutto nel momento in cui può profilarsi la possibilità dell'attuazione di comportamenti opportunistici degli uni o degli altri.

### 1.2.2 The baton pass model

Tale modello rappresenta la seconda variante della struttura a matrice bidimensionale. Esso risulta essere particolarmente adatto a prodotti che hanno un ciclo di vita lungo, e che quindi

*Fig.1.3: Generica struttura organizzativa nel settore dei beni di largo consumo*



[Fonte: Galbraith, 2009]

necessitano di un continuo aggiornamento, miglioramento e rilancio. In questa ampia categoria rientrano prodotti che vanno dalla grande distribuzione, la cui ipotetica struttura organizzativa potrebbe rappresentata in Fig. 1.3, come ad esempio Colgate , fino ai farmaci. Le due dimensioni che compongono la struttura sono da un lato quella funzionale, dall'altra la dimensione del prodotto. La

particolarità di questo modello consiste nel fatto che il product manager e il suo team interfunzionale, che segue l'evoluzione e lo sviluppo del prodotto in tutte le sue fasi, si confronterà, di volta in volta, e in base allo stadio del ciclo di vita del prodotto, con i manager delle funzioni R&D e Marketing.

Se il prodotto è in fase di lancio o eventualmente di rilancio, il product team sarà guidato dal responsabile della funzione R&D, al fine di affrontare tutte le problematiche e le necessità di natura tecnica del prodotto stesso. Una volta che tale fase si conclude, il prodotto è pronto a essere lanciato o rilanciato sul mercato: in questo momento, il product team viene ad essere affidato a un responsabile della funzione marketing, il quale provvederà alla commercializzazione dello stesso.

Fondamentalmente, la logica sottostante il modello è semplice: in base alla fase del ciclo di vita del prodotto o brand e alle specifiche esigenze che esso richiede, cambia anche la leadership. Come è facile intuire, il momento più delicato nell'intero processo di produzione è rappresentato dalla transizione di leadership nella conduzione del team-product tra i responsabili delle due funzioni.

Tale passaggio critico, che dovrà essere supervisionato e coordinato attentamente, differenzia il "Baton pass model" dal modello standard a matrice prodotto-funzione. D'altronde tale elemento di unicità si evince altresì dal nome stesso di questo schema: il "bastone" della responsabilità che passa da un responsabile funzionale all'altro vuole richiamare il cambio di testimone tra due corridori durante una staffetta. Al fine di garantire quella continuità di gestione che necessita lo sviluppo di un prodotto, i membri principali del team funzionale cedente rimangono nel team inter-funzionale fino a quando questa fase di transizione si esaurisce, momento in cui tornano nella propria funzione di competenza.

### **1.2.3 Matrix within a matrix**

Tale modello rappresenta la terza e ultima variante della struttura bidimensionale; esso trova applicazione nella realtà in quelle organizzazioni che si estendono su tre, quattro o più livelli, senza però introdurre una nuova dimensione di complessità. Fondamentalmente viene replicata la situazione tipica della struttura a matrice che prevede l'intersezione di due dimensioni organizzative questa volta non solo a livello corporate, ma ad ogni livello su cui è articolata l'organizzazione stessa. Dato lo schema di applicazione di questa soluzione organizzativa, spesso si pone la questione riguardante il fatto che probabilmente non è necessario replicare ogni singola funzione a ciascun livello della struttura. Tale duplicazione provoca un aumento dei costi di gestione derivante dall'allungamento della linea manageriale intermedia, nonché una perdita di flessibilità ai mutamenti delle condizioni di mercato e nella risoluzione di eventuali controversie, le quali, se non risolte a livello locale, dovranno arrivare bottom-up di fronte ai manager di funzione centrale o nei casi più complicati direttamente al CEO.

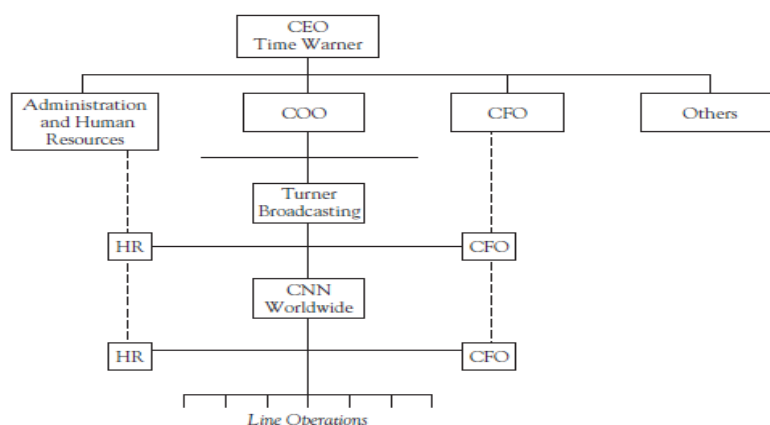
In questi casi, le società che ritengono ridondanti queste repliche funzionali, possono sostanzialmente decidere tra due alternative:

1. Non replicare tutte le funzioni: tendenzialmente, come si evince anche dall'esempio, le funzioni HR e Finance solo le uniche che di solito appaiono a più livelli. Creare più interfacce di riferimento per ogni funzione e a ogni livello potrebbe rendere meno chiare le linee guida delineate a livello centrale;
2. Una funzione può essere comune a più livelli: ad esempio la funzione che si occupa del

delineamento della strategia, è presente solo a livello corporate; oppure l'autore cita anche il classico esempio secondo cui il COO e il CEO presentano un CFO dedicato ad entrambi.

La figura mostra la struttura a matrice in Time Warner (Fig.1.4). Il CEO ha la funzione HR e il CFO che riportano direttamente a lui. Il presidente del Turner Broadcasting ha anch'egli la funzione HR e il CFO al suo livello che rispondono direttamente a lui, e contestualmente le due funzioni fanno riferimento al loro rispettivo capo funzionale a livello corporate. Stesso ragionamento vale per il presidente di CNN Worldwide il quale ha le due funzioni che rispondono sia a lui che alle funzioni a livello corporate, seguendo sempre lo stesso schema.

*Fig.1.4: Struttura Time Warner*



[Fonte: Galbraith, 2009]

La struttura a matrice bidimensionale, analizzata nelle tre varianti che hanno trovato applicazione nella prassi, gradualmente passò da essere una struttura che presentava una complessità organizzativa molto elevata negli anni della sua prima introduzione a una struttura che era maneggiata con relativa facilità dalla gran parte delle organizzazioni negli anni '90. Complice anche la globalizzazione dei mercati, uniti alla nascita di più segmenti di consumatori, canali, fornitori, alla originaria struttura a due dimensioni si aggiunsero più livelli di complessità organizzativa.

Nel prosieguo verranno analizzate nello specifico le seguenti strutture:

1. Strutture a matrice con tre dimensioni e relative varianti;
2. Strutture a matrice con quattro dimensioni;
3. La struttura di IBM

### 1.3 Three-dimensional matrix

Per la maggior parte delle organizzazioni una struttura a matrice tridimensionale rappresenta la conseguenza di un'estensione del business a livello internazionale.

Essa fondamentalmente presenta tre alternative:

1. Geography-Dominant matrix;
2. Balanced matrix;
3. Business-matrix;

La scelta di una di queste alternative dipende da quale dimensione l'organizzazione ritiene più importante e quindi quella che deve ricoprire un ruolo dominante all'interno della struttura matriciale.

Al fine di scegliere, di volta in volta, l'alternativa più adatta da implementare è necessario considerare alcuni fattori:

1. Il fabbisogno il coordinamento tra nazioni diverse: esso rappresenta il primo fattore che influisce sulla distribuzione del potere e dell'autorità tra nazioni e unità di business.

Nel momento in cui è necessario un elevato livello di coordinamento transfrontaliero sarà dominante la dimensione del business, mentre se la maggior parte del coordinamento avviene a livello nazionale, risulterà dominante la dimensione geografica.

Collegato al fabbisogno di coordinamento, ci sono altri fattori che incidono nella scelta tra le alternative elencate:

- Livello di sunk costs: nel caso di capital-intensive industries, in cui troviamo pesanti investimenti in macchinari, impianti e tecnologia, come ad esempio il settore chimico, petrolifero o farmaceutico, un ruolo predominante sarà detenuto dalle unità di business o al limite dalle funzioni aziendali;
- Prodotti e mercati: se un mercato risulta essere omogeneo e in cui la domanda si riferisce prevalentemente a prodotti standard, risulta essere ridotto il potere dei country manager, mentre le unità di business e la funzione supply chain acquistano più potere. Se invece il mercato è particolarmente variegato e i prodotti non sono standard, il miglior livello di coordinamento potrà essere raggiunto attraverso un country manager;
- Consumatori e concorrenti: quando i maggiori competitors sono locali e la maggior parte del fatturato deriva da una determinata regione, è necessario che

la dimensione geografica sia dominante, mentre se i competitors sono globali e non c'è una grossa incidenza sul fatturato globale di una singola area, è necessario che la dimensione di business sia dominante;

- Trasportabilità: quanto più un bene è trasportabile, tanto più la dimensione del business risulta essere dominante. Chiaramente tale caratteristica dovrà essere valutata considerando il valore relativo del bene in rapporto ai costi di trasporto. Tanto meno è elevato questo rapporto, tanto più risulta opportuno sviluppare la dimensione geografica.

Per quanto riguarda i servizi, essi storicamente sono business locali, e fondamentalmente lo sono ancora; tuttavia con lo sviluppo della tecnologia alcuni servizi sono divenuti trasportabili via internet (home shopping, banking, remote medicine).

2. Ruolo del governo e delle istituzioni: quanto più le istituzioni pubbliche sono attive nell'economia di una nazione, tanto più l'organizzazione necessita di un forte country manager necessario a mantenere una buona relazione con le istituzioni locali. Inoltre non è raro assistere a casi in cui le istituzioni locali possono ostacolare le strategie transfrontaliere attraverso l'imposizione di dazi doganali, spostando l'accento sulla dimensione geografica della struttura a matrice.
3. Ampiezza del portfolio di business dall'organizzazione: quanto più l'azienda ha attuato una strategia di diversificazione in tanti e differenti settori, tanto più il coordinamento tra business units risulta essere più difficile da ottenere. Fondamentalmente, nel caso di una conglomerata, il coordinamento è più facile da ottenere attraverso più global business manager. Specularmente, se un'organizzazione ha attuato una strategia di diversificazione correlata, il coordinamento può essere ottenuto in maniera più efficace attraverso country o regional manager.

### 1.3.1 The Geography-Dominant Matrix

Come anticipato in precedenza, questa struttura a matrice presenta come dimensione dominante l'area geografica. L'autore, fa riferimento, per questa variante, alla struttura di Nestlé, che è mostrata nella figura seguente (Fig.1.6).

Le tipiche funzioni a livello corporate riportano direttamente al CEO.

Al terzo livello della struttura

organizzativa troviamo una suddivisione tra l'unità Nestec e le Strategic Business Unit che gestiscono tutti i global brands dell'organizzazione come Nescafe, Nestea ecc.

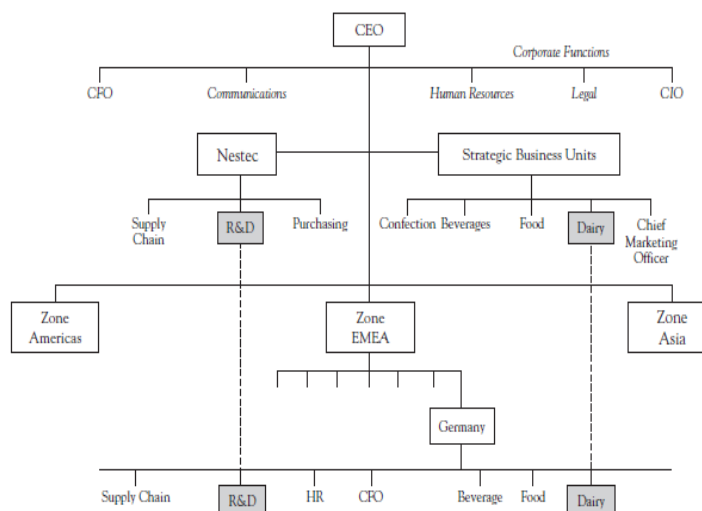
Poiché i vari mercati presentano un'elevata idiosincrasia, Nestlé ha optato per suddividersi in tre zone composte da regioni che inglobano nazioni di piccole dimensioni e nazioni di più grandi dimensioni, che invece rappresentano centri di profitto a sé stanti. A livello di quest'ultime è possibile apprezzare la struttura a matrice tridimensionale.

Tuttavia è importante sottolineare che a questo livello non si sovrappongono tre linee di autorità differenti: la struttura è infatti delineata in modo tale che ciascuno non abbia più di due bosses. Questo vuol dire, ad esempio, che il manager che gestisce la funzione R&D in Germania, dovrà riportarsi contestualmente sia al contry manager, sia al responsabile della funzione R&D a livello dell'unità Nestec

Nestlé rappresenta un buon esempio di geography-dominant matrix perché presenta dei bassi costi fissi infatti spende il 0.5% del proprio fatturato in R&D, i prodotti che vende sono differenti in ognuno degli eterogenei mercati o nazioni che serve e perché ha attuato una diversificazione correlata del proprio portfolio, e quindi presenta una bassa diversità di base dei propri brand che possono essere gestite in maniera ottimale da country manager.

Inoltre i suoi prodotti presentano un discreto rapporto tra il loro valore e i costi di trasporto necessari alla loro commercializzazione.

Fig.1.6: Struttura Nestlé

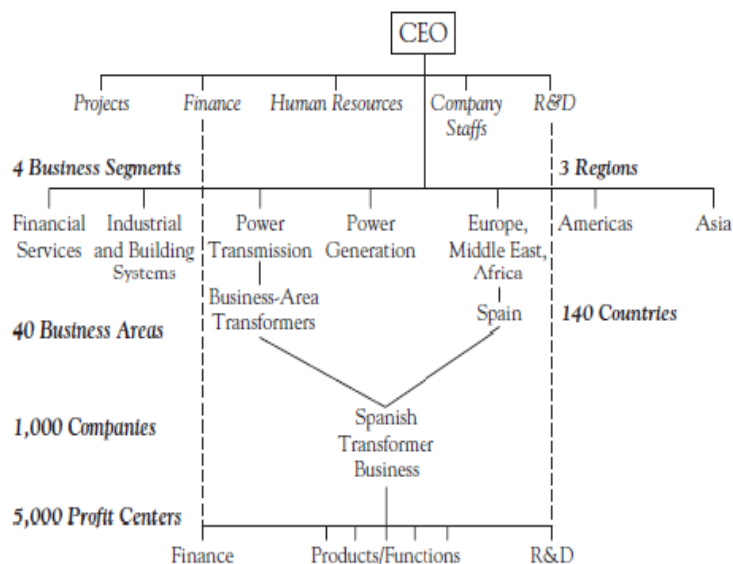


[Fonte: Galbraith, 2009]

### 1.3.2 Balanced Matrix

Questa struttura prevede un bilanciamento delle responsabilità e dei compiti tra business e

Fig.1.7: Struttura ABB fino al 1995



[Fonte: Galbraith, 2009]

country manager, spesso elencati in specifici documenti interni all'organizzazione. L'autore fa riferimento alla struttura di ABB, multinazionale del settore dell'energia e dell'automazione, rappresentata nella figura (Fig.1.7). Sotto il CEO e le funzioni a livello corporate, allo stesso livello troviamo quattro business unit e tre aree geografiche. A questo livello viene a crearsi la struttura a matrice, infatti il country business manager risponde contestualmente sia al manager dell'unità di business Power Transmission, sia al manager che gestisce l'area Europe, Middle East e Africa. A un livello ancora più basso, il manager della funzione Finance, in uno dei 5000 centri di profitto che vanno a costituire l'ultimo livello della struttura organizzativa, è sottoposto alla duplice autorità sia delle funzioni a livello corporate, sia a livello del country business manager. Anche in questo caso vale il principio secondo cui, indipendentemente dal numero delle dimensioni in cui si articola una organizzazione, verrà a crearsi, in una struttura a matrice, solo e esclusivamente la situazione di una doppia dipendenza gerarchica. Il bilanciamento in questa struttura risulta essere piuttosto evidente dal momento che le funzioni sono replicate in ogni country business unit.

Tale struttura nel caso di ABB, mantenuta dall'organizzazione dal 1986 al 1998, si dimostrò efficace perché la struttura organizzativa era coerente con la strategia applicata. In particolare essa presentava alti costi fissi in quanto era investito il 7/8 % del fatturato annuo in R&D, con prodotti standard con qualche possibile modifica per alcuni consumatori, e l'organizzazione presentava un portfolio moderatamente diversificato. Tutti questi fattori favorirono l'introduzione di una struttura dove le unità di business avevano un ruolo dominante.



Tuttavia l'organizzazione presentava una gamma di clienti locali: ABB ha stimato che il 70% del suo fatturato derivava da istituzioni pubbliche dei paesi in cui l'azienda era presente. Questo elemento favorì l'introduzione di una struttura che presentava forti country manager per poter rispondere in maniera efficace alle richieste e alle esigenze dei vari mercati nazionali.

Questi due fattori portano ABB all'introduzione appunto di una balanced geography-business matrix .

### **1.3.3 Business-Dominant Matrix**

In quest'ultima variante viene accentuata l'importanza delle SBU (strategic business units).

L'autore, per questa variante della struttura, fa riferimento all'evoluzione intervenuta a ABB, la quale, con l'avvento di un nuovo CEO nel 1998, ridisegnò la propria struttura organizzativa con l'introduzione di questa variante.

Alla base di questo cambio di strategia ci sono fondamentalmente due motivi:

- ABB modificò il proprio portfolio cedendo businesses in cui i maggiori consumatori erano enti o istituzioni pubbliche e si immise in business in cui i principali clienti erano multinazionali;
- Gli anni '90 sono stati un periodo di forti deregolamentazioni e privatizzazioni nei settori in cui l'organizzazione era impegnata. Quindi si passò da avere interlocutori di natura istituzionale a pochi clienti privati di grosse dimensioni;

Questi due elementi spinsero l'allora CEO, Göran Lindahl, a depotenziare il ruolo dei country manager, e a introdurre forti global business manager.

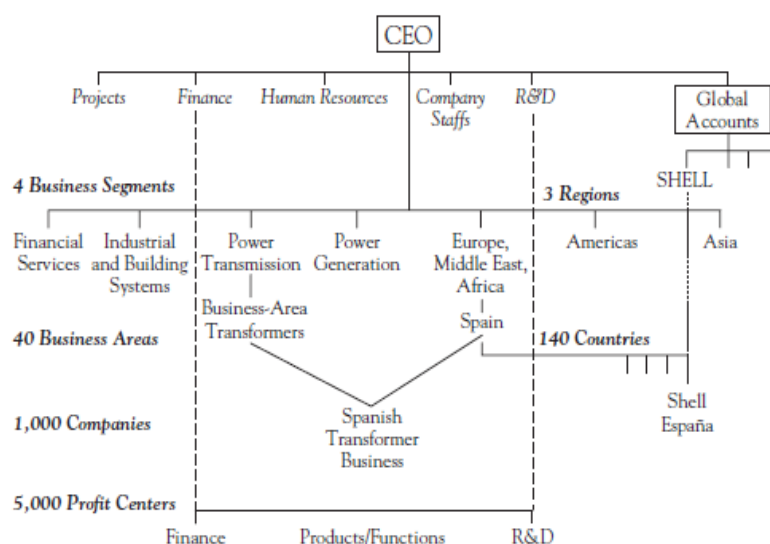
A livello strutturale l'organizzazione non è molto variata, ma quello che è sostanzialmente cambiato sono i ruoli che avevano i vari manager nei processi decisionali: i business unit manager videro ampliata la propria responsabilità, gestivano budget maggiori e avevano più forza contrattuale nell'assegnazione degli specialisti all'interno dell'organizzazione. L'aumento delle transazioni transfrontaliere dunque non aumentò solamente la forza dei business manager, ma potenziò molto anche la funzione supply chain e i global sales account manager, il tutto a discapito dei country manager, i quali furono relegati a un ruolo di amministrazione dell'area geografica di competenza senza poter interferire con la strategia globale dell'azienda.

In ogni caso, queste tre varianti della matrice tri-dimensionale non sono tra loro mutualmente esclusive, dal momento che tante organizzazioni optano per una struttura organizzativa differenziata. Accade spesso che organizzazioni optino per una geography-dominant matrix nei paesi contraddistinti da specifiche caratteristiche e assetti politici molto accentrati nonché nei paesi emergenti, specialmente in Russia, Cina, India; mentre le stesse spesso si organizzano con una business-dominant matrix in aree che presentano mercati più maturi, e in cui l'intervento dello Stato risulta essere meno pervasivo.

### 1.3.4 Four-dimensional matrix

Oltre alla dimensione funzionale, geografica e di business, un ulteriore elemento di complessità può essere aggiunto nel momento in cui, alle già citate tre, viene aggiunta la dimensione dei consumatori attraverso l'introduzione di Global Account. Riprendendo l'esempio di ABB,

Fig.1.8: Struttura ABB dal 1995



[Fonte: Galbraith, 2009]

alcuni importanti clienti, come Shell o DaimlerChrysel spinsero per l'introduzione di global account attraverso i quali coordinare le loro vendite globali. Questo avvenne perché, per effetto della competizione globale, la relazione tra venditore e compratore, nel B-2-

B, divenne sbilanciata verso il venditore il quale ha cominciato a sfruttare tale potere contrattuale cominciando a richiedere maggiore attenzione e maggior valore di quanto avveniva precedente. In questo caso, questa situazione si tramuta nella richiesta di alcune organizzazioni di avere per ognuna dei global account che seguissero da vicino l'evoluzione delle vendite sui vari mercati su scala globale in cui esse erano coinvolte nonché fornissero un servizio integrato, attuando un comune schema di segmentazione del mercato in ogni nazione coinvolta. Spesso, nella prassi, l'introduzione di una quarta dimensione di complessità in un'organizzazione ha comportato il passaggio da country profit center a customer profit centers. Tale cambio inizia con l'introduzione di meccanismi di integrazione orizzontale, i global account coordinator,

completando successivamente questa trasformazione attraverso l'introduzione di una nuova struttura formale, una customer-dominant matrix.

In questo caso, il manager che amministra la Shell España dovrà riportarsi sia al country manager e con il capo del Global Account. Anche in questo caso, nonostante la presenza di quattro dimensioni di complessità, ogni manager locale avrà sempre e solo due linee gerarchiche a cui rapportarsi.

ABB aveva introdotto inizialmente solamente pochi global account Coordinator, ovvero per quei clienti che avevano un'elevata incidenza sul fatturato complessivo dell'organizzazione, ma la crescente richiesta di più organizzazioni di avere un singolo punto di contatto in global account ha portato alla nascita di oltre sessanta di essi.

L'introduzione di un global o national account ha rappresentato il primo step in direzione della creazione di un sistema customer-focused business unit.

Fu così che ABB stessa, P&G e Citibank diedero vita a una struttura ibrida denominata front-back model. Tale struttura è adatta nel momento in cui si hanno clienti globali che vogliono a propria disposizione un servizio totale e focalizzato alla propria impresa. Essa si sviluppa su due linee parallele:

1. The front half si focalizza sulla gestione del cliente e sui canali di distribuzione. Al fine di fornire un'offerta locale, si articola attraverso una struttura in cui risulta essere dominante la dimensione geografica;
2. The back half si focalizza sulla gestione di prodotti e brand. Al fine di arrivare a un'offerta globale si articola attraverso una struttura in cui risulta essere dominante la dimensione dei singoli business;

Dunque la front-back structure è stata introdotta al fine di poter raggiungere l'obiettivo di una customizzazione di massa.

Le sottostrutture in cui si articola questo modello organizzativo e che rappresentano il tratto distintivo di essa, sono entrambe multifunzionali, ma sottendono a una logica completamente differente. Le funzioni che entrano in contatto con il consumatore finale, come la funzione vendita, marketing e servizio ai clienti, puntano il loro focus sul consumatore stesso, cercando di volta in volta, di fornire un prodotto che si adatti quanto più possibili alle esigenze degli stessi, e più in generale fornendo value proposition tarata sulle specifiche richieste di un target di clienti.

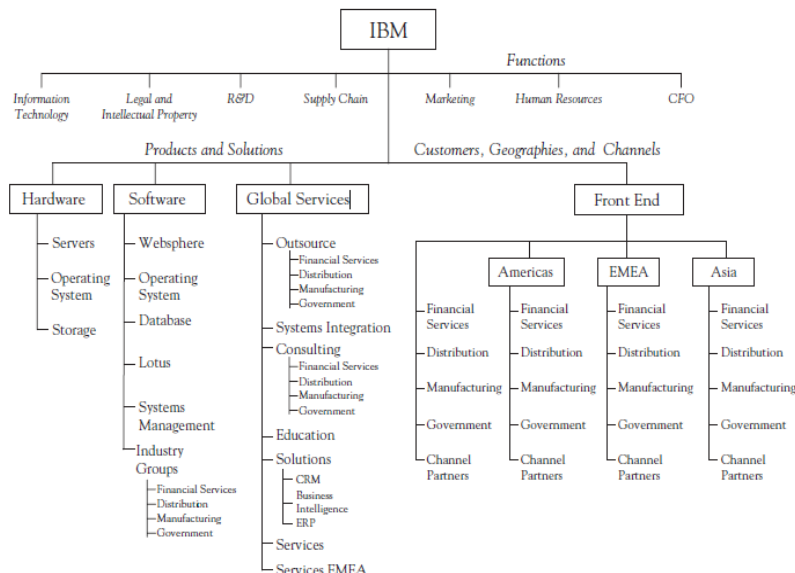
Le funzioni che invece, tendenzialmente, non entrano in contatto con il cliente applicano una logica efficientistica, nel senso che il loro obiettivo primario è quello di ottenere contestualmente l'eccellenza del prodotto ed economia di scala.

Attraverso questa bipartizione, la front-end structure si pone l'ambizioso obiettivo di cogliere una domanda divenuta globale, ma contestualmente offrire a ogni fascia di clienti un prodotto che sia specifico e non standardizzato. Da questo punto di vista, la front-end structure rappresenta un modello "ibrido", nel senso che cerca di coniugare le caratteristiche sia di una country-base structure, nella front-end, sia le caratteristiche di una global business structure nella back-end.

## 1.4 Struttura IBM

L'attuale struttura di IBM rappresenta la più difficile sfida organizzativa che una singola impresa abbia mai affrontato. Essa infatti è una struttura a sei dimensioni organizzata per funzioni, prodotti, soluzioni, clienti, aree geografiche e canali di vendita.

Fig.1.9: Struttura IBM



[Fonte: Galbraith, 2009]

La figura adiacente rappresenta una struttura semplificata della struttura complessiva dell'organizzazione (Fig. 1.9).

A livello corporate troviamo le funzioni aziendali, mentre al di sotto di esse, notiamo che IBM adotta la front-back structure.

Nel front half abbiamo aree geografiche,

segmenti di clienti e canali partner, mentre nel back half abbiamo le soluzioni e le linee di prodotto, che sono a loro volta suddivisi in tre gruppi: Hardware, Software e Global Services. L'introduzione al terzo livello dell'organizzazione di una front-back structure è finalizzata al raggiungimento di un'elevata customizzazione nella front end, e obiettivi di scala in back end, specularmente a quanto detto per le strutture a matrice quadrimensionali.

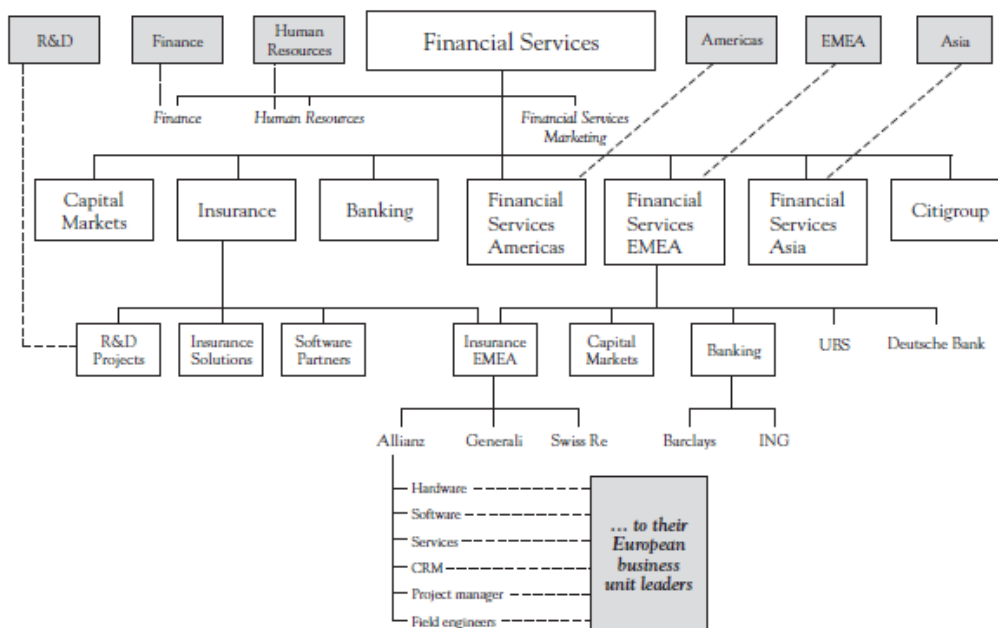
Ovviamente in una struttura del genere, la più complessa sfida organizzativa consiste nel coordinare le varie parti della struttura. Per quanto riguarda il Front End dell'organizzazione, IBM ha implementato una sottomatrice tra le macro-aree geografiche Americas, EMEA, Asia

e i global customer segment (Financial Service, Manufacturing, etc) che costituiscono un canale diretto di vendita attraverso cui IBM vende e fornisce i propri servizi utilizzando la propria rete di distribuzione commerciale, mentre i Channel partner rappresentano un canale indiretto di vendita attraverso cui IBM fornisce i propri servizi sfruttando però la rete distributiva di partners commerciali.

Un elevato coordinamento è inoltre richiesto per legare il front e il back della struttura. IBM ha ottemperato a questo problema introducendo un'unità specifica per quei segmenti nei quali esiste un'elevata domanda. In questo caso, per quanto riguarda ad esempio i servizi di Outsourcing e Consulting (che sono allocati nella parte frontale della struttura), possono essere create unità per servizi finanziari che legano in questo modo il fronte e il retro della struttura. Queste unità, in questo caso, riportano primariamente alle linee di prodotto, ma vengono gestite, in secondo luogo, a livello centralizzato.

A sua volta, la front-end structure è ulteriormente suddivisa secondo una logica geografica e di gruppo industriale. Nell'immagine è analizzata la sotto ripartizione del "Financial services industry group" (Fig. 1.10).

Fig.1.10: Sezione struttura IBM



[Fonte: Galbraith, 2009]

Anche in questo caso troviamo da un lato le linee di prodotto (Capital Markets, Insurance, Banking) mentre dall'altro troviamo i Financial services nelle diverse aree geografiche. Inoltre Citigroup che rappresenta un cliente di grosse dimensioni, oltre a fornire anch'esso servizi

bancari, assicurativi e di investimenti, riporta direttamente al manager che gestisce l'industry group.

La suddivisione a cascata potrebbe continuare, ma la logica di fondo è sempre la stessa, ed è mantenuta costante in tutta l'organizzazione. Fondamentalmente viene applicato top-down uno schema front-back, per implementare le sei dimensioni del business, e attraverso l'introduzione di matrici bidimensionali vengono creati i collegamenti in questa struttura ad ogni livello.

## **1.5 Conclusione**

In ogni caso la struttura di IBM rappresenta la frontiera della complessità organizzativa attuale, ma considerato il trend che ha avuto luogo fin oggi, non si può dire se essa rappresenti un limite che non può essere valicato. Piuttosto sarebbe lecito domandarsi se esiste un limite alla complessità organizzativa che può essere gestita con efficacia ed efficienza da una singola organizzazione.

Secondo Gailbraith, teoricamente, non esiste un limite poiché se l'introduzione di nuove dimensioni di complessità avviene correttamente, i benefici derivanti da essa potrebbe superare i costi necessari alla sua effettuazione. Inoltre, l'introduzione di innovativi processi decisionali e l'incessante evoluzione delle tecnologie profila la possibilità di coordinare e processare una quantità di informazioni enormi e a un costo relativamente esiguo.

## **CAPITOLO SECONDO**

### **RENDERE EFFETTIVA UNA STRUTTURA A MATRICE**

#### **2.1 Introduzione**

Il capitolo 2 si propone di argomentare quali sono le leve e gli elementi di cui disporre per rendere funzionante e performante una struttura a matrice. La chiave per rendere effettiva tale struttura risiede nel riuscire a creare un sistema che sia nel suo complesso allineato e reciprocamente coerente alla struttura e alla strategia, che primariamente dovranno essere definite.

In questa sede il focus sarà puntato su elementi quali relazioni, comunicazione, processi e politiche delle risorse umane che nella struttura a matrice stanno trovando maggiore applicazione.

Spesso un'attenta definizione di questi elementi è stata ritenuta dai vertici delle organizzazioni un problema minore, o quantomeno secondario. Ma come vedremo, in un ambiente sempre più instabile, dinamico e competitivo, essi rappresentano sempre più la chiave del vantaggio competitivo di un'organizzazione.

In ultima istanza si farà riferimento alle criticità e alle problematiche che possono riguardare una struttura complessa come quella a matrice.

#### **2.2 Coordinamento laterale, comunicazione e relazioni all'interno della struttura a matrice**

Lo scopo ultimo della struttura a matrice è quello di riuscire a gestire efficacemente una complessità ambientale elevata. Tale complessità esterna dovrà essere incanalata e gestita attraverso le multiple dimensioni della struttura organizzativa, creando in questo modo una struttura interna altrettanto intricata.

Paradossalmente, però, quanto più le strutture e le strategie sono divenute più complicate, tanto più il vertice dell'organizzazione ha optato per puntare il proprio focus sui processi e sulle persone all'interno dell'organizzazione. Il più difficile compito non è divenuto quello di disegnare la più elegante delle strutture o la più articolata delle strategie, bensì quello di captare la capacità individuali e motivare l'intera organizzazione a rispondere cooperativamente a un ambiente difficile e dinamico (Bartlett e Ghoshal, 1990).

Dall'inizio degli anni '80 fino alla fine degli anni '90, il 75% delle organizzazioni, afferenti ai settori più diversi, che vanno dall'industria meccanica all'industria farmaceutica, che hanno

provato a implementare la struttura a matrice hanno fallito e la causa primaria di questo fallimento può essere fondamentalemente ricondotta allo stesso motivo: si è privilegiato dare prevalenza alla parte anatomica piuttosto che alla parte funzionale della stessa. (Galbraith, 2009)

Da questo punto di vista si è assistito a l'implementazione di un sistema che non risultava allineato in tutte le sue componenti e che, al momento della sua applicazione, ha generato confusione, sovrapposizione di ruoli e lotte di potere all'interno dell'organizzazione.

Si è, in altri termini, provveduto a redigere strutture e strategie elaborate e potenzialmente idonee ad affrontare le sfide organizzative contingenti, ma non sviluppando idonei processi comunicativi, di risoluzione dei conflitti, di ricompensa, e non facendo leva sulla cultura organizzativa.

In riferimento a quest'ultimo elemento è necessario che le organizzazioni sviluppino una propria psicologia organizzativa che riguarda i valori condivisi, le norme e le credenze che plasmano il modo in cui i singoli agiscono e interagiscono. (Bartlett e Ghosal, 1990)

Se nell'organizzazione esiste una cultura collaborativa, i manager sono più predisposti alla risoluzione dei problemi facendo leva anche attraverso negoziazioni informali. Se invece in un'organizzazione esiste una cultura più formalizzata, i manager tendono a prestare la loro attenzione alla propria posizione e a quella della dimensione che rappresentano.

Una volta appurato che la matrice essenzialmente rappresentava una struttura collaborativa, il focus si è spostato dalla struttura ai processi e alle persone, riducendo in questo modo l'importanza della dimensione verticale e conferendo molto più peso alla dimensione orizzontale della stessa. È necessario che la struttura a matrice abbandoni la logica gerarchica, adottando una logica di team inter-funzionali e consentendo a manager e staff di costruire la loro conoscenze ed esperienze attraverso i progetti. (Corkindale, 2008)

In questo contesto il ruolo centrale è svolto dalla comunicazione la quale risulta essere funzionale al raggiungimento di un adeguato coordinamento laterale. Esso può essere garantito attraverso strumenti "Hard-wiring" o "Soft-wiring" (Ventrappen e Wirtz, 2016).

I primi fanno riferimento a tutta una serie di strumenti formali attraverso cui soddisfare tale fabbisogno all'interno dell'organizzazione, come ad esempio i meeting aziendali, mentre i secondi fanno riferimento a strumenti organici, temporanei, come ad esempio l'introduzione di una specifica task-force multidimensionale, o un "company-wide knowledge management system" che permetta di condividere conoscenze e informazioni attraverso regioni e prodotti.

Le organizzazioni, in ogni caso, devono trovare un punto di equilibrio nella combinazione di questi strumenti: per garantire il coordinamento in alcuni critici ruoli, è necessario utilizzare esclusivamente strumenti formali ed espliciti altrimenti si incorrerebbe nel rischio di incorrere



in uno stato patologico di latenza della matrice stessa, la quale, è bene ricordarlo è una struttura definita e non una organizzazione “free form” (Davis e Lawrence, 1978). Tale latenza può incorrere dal momento che mediante l’utilizzo di questi sistemi organici vengono a mancare interfacce esplicite di riferimento con cui interagire, le quali risultano essere essenziali nel momento in cui si manifestano situazioni di stress, come potrebbe accadere in caso di riorganizzazione dei piani operativi. Da questo punto di vista, un valido indice di anarchia della struttura consiste nel quantificare il numero di persone che non riconoscono in maniera chiara un responsabile a cui riferirsi per la maggior parte del tempo di lavoro (Davis e Lawrence, 1978).

Il top management dell’organizzazione deve quindi articolare una linea comunicativa con chiarezza di espressione al fine di rendere gli obiettivi organizzativi comprensibili, continuità in modo tale da sottolineare la loro importanza nel lungo periodo e consistenza di applicazione per assicurare uniformità in tutta l’organizzazione (Bartlett e Ghoshal, 1990).

Deve essere altresì trasmessa una visione condivisa e un senso di appartenenza all’organizzazione stessa, continuamente rinforzata attraverso un sistema di ricompensa, il cui fine ultimo è quello di riallineare gli obiettivi degli individui agli obiettivi dell’organizzazione. Inoltre il top management deve avere un ruolo proattivo nello sviluppo tra le varie parti dell’organizzazione di una comunicazione di tipo informale, che nasce spontaneamente e si sviluppa nel momento in cui tra i protagonisti si instaura una relazione di fiducia reciproca, e più in generale alla creazione di un adeguato social capital.

Tale network interni e di natura informale rendono più performante l’organizzazione stessa data l’elevata reciprocità che contraddistingue tale soluzione organizzativa e favoriscono una più adeguata gestione delle criticità.

### **2.3 Il ruolo delle Risorse Umane**

L’efficacia dei processi comunicativi dipende sicuramente dalla loro qualità intrinseca, ma anche dalla capacità di ricezione dei soggetti verso cui sono rivolti. Potenzialmente può verificarsi la situazione in cui venga sviluppata una strategia comunicativa ineccepibile ma se i destinatari non sono in grado di convertire tali input nei comportamenti o nelle azioni richieste, lo sforzo sostenuto è pressoché inutile.

Per massimizzare la probabilità che una determinata linea comunicativa o una specifica cultura organizzativa venga interiorizzata dai membri dell’organizzazione, è necessario che siano presenti in una struttura a matrice persone che dimostrino di avere determinate competenze. Da questo punto di vista assumono un ruolo importante le risorse umane, le quali in un contesto in

cui la dimensione laterale dell'organizzazione assume sempre maggiore rilevanza, possono rappresentare, più di strutture e strategie, la vera fonte del vantaggio competitivo dell'organizzazione. In nessun caso come in questa struttura risulta fondamentale selezionare le giuste persone che dimostrino di possedere le competenze richieste per “sopravvivere” in una matrice (Corkindale, 2008).

Come in qualsiasi altra organizzazione, le risorse umane delineano un profilo target da ricercare durante il processo di selezione che presenti specifiche caratteristiche compatibili al contesto organizzativo della struttura a matrice.

Da questo punto di vista le competenze maggiormente richieste sono di tipo trasversale e in particolare: attitudine alla cooperazione e alla creazione di rapporti interpersonali, capacità di influenza senza autorità ed empatia (Malloy, 2012).

In Panasonic, i responsabili delle risorse umane hanno cercato di riassumere le caratteristiche target ricercate attraverso l'acronimo SMILE (Bartlett e Ghoshal, 1990).

- S di “Speciality”, nel senso di conoscenze e abilità;
- M di “Management ability”, in particolare abilità motivazionali;
- I di “International flexibility”, intesa come capacità di adattamento;
- L di “Language facility”;
- E di “Endeavor”, nel senso di resilienza alla difficoltà.

Una volta delineate le caratteristiche richieste, le risorse umane attraggono i potenziali candidati delineando una specifica “Employee value proposition” (Galbraith, 2009), finalizzata a enfatizzare le opportunità di crescita e sviluppo all'interno dell'organizzazione, derivanti dalla possibilità di lavorare in un contesto multiculturale e multinazionale.

Rispetto ai vecchi modelli di reclutamento, una prassi che sta prendendo piede e che rappresenta una costante nelle migliori aziende organizzate secondo una logica matriciale, è il fatto che tale attività di selezione e reclutamento è un'operazione continua, e non esclusivamente attuata nel momento in cui una determinata posizione rimane vacante. La ragione di questa linea operativa risiede nel fatto che, in un ambiente sempre più rivolto alla globalizzazione e interessato da un'incessante concorrenza, la probabilità di trovare una persona che presenti le caratteristiche sopraelencate nel momento in cui essa serve risulta essere relativamente bassa, sia perché, con questo sistema, l'organizzazione può rimanere sempre sulla frontiera dell'avanguardia non precludendosi la possibilità di poter reclutare il meglio che il mercato del lavoro fornisce in quel momento (Bartlett e Ghoshal, 1990).

Inoltre un'altra best practise riguarda il fatto che qualunque membro dell'organizzazione può essere un suggeritore di soluzioni per le risorse umane; da questo punto di vista, esse

incoraggiano lo sfruttamento dei network dei soggetti già all'interno dell'organizzazione per reclutare nuovi talenti.

Quest'ultimi, tuttavia, raramente risultano essere completamente formati, e le risorse umane, in questo contesto, hanno un ruolo di supporto nello sviluppare e affinare quelle che sono le caratteristiche cruciali necessarie in una struttura a matrice. Da questo punto di vista, si fa riferimento al "Career-Path Management" (Bartlett e Ghoshal, 1990), secondo cui, al fine di trasmettere una effettiva visione d'insieme dell'organizzazione, è necessario ampliare lo spettro delle esperienze personali a disposizione dei membri dell'organizzazione, conferendo loro, in primo luogo, maggiore flessibilità operativa ma anche e soprattutto maggiore flessibilità mentale. D'altronde la struttura a matrice rappresenta un ottimo "laboratorio" dove poter perfezionare e affinare le proprie competenze, dal momento che è possibile muoversi tra più progetti, funzioni, aree geografiche all'interno della stessa organizzazione.

Per tutti questi motivi le risorse umane in una struttura a matrice rappresentano il vero cuore pulsante della struttura, e sicuramente un elemento di profittabilità spendibile nel lungo periodo nonché elemento di unicità e differenziazione.

## **2.4 Processi**

Nel determinare il successo di una struttura a matrice, un ruolo importante deve essere attribuito ai processi. Essi sono finalizzati a far fluire, in maniera regolare e continua, le informazioni e le decisioni a tutti i livelli organizzativi.

In riferimento a essi, si può far riferimento in generale a due tipologie (Galbraith, 2009):

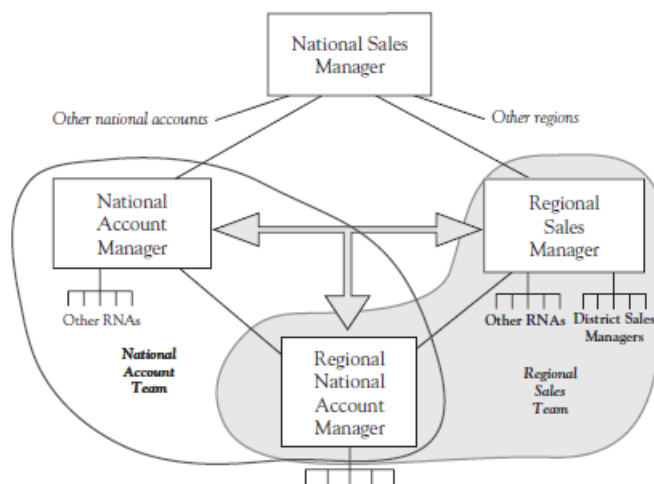
- Processi verticali: essi sono preposti all'allocazione delle risorse scarse all'interno dell'organizzazione, ed essi fanno fondamentalmente riferimento ai processi di budgeting e di business planning;
- Processi orizzontali: essi fanno riferimento al day-by-day management. Essi sono gestiti a livello locale. Poiché i manager coinvolti a livello gerarchico presentano la stessa posizione, tali processi si traducono in un dialogo tra "pari", se correttamente implementati, dovrebbero stabilire ruoli e responsabilità tra le diverse unità organizzative, al fine di evitare una sovrapposizione di aree di competenza che può generare confusione.

In particolare, facendo riferimento ai processi verticali, essi sono finalizzati al raggiungimento di molteplici obiettivi:

1. Coordinare tra loro le diverse dimensioni della struttura e allinearne i sotto-obiettivi;
2. Risolvere i conflitti che possono sorgere dal momento che ogni dimensione adotta una propria logica di funzionamento differente;
3. Settare gli obiettivi che, a livello di organizzazione nel suo complesso, devono essere primariamente raggiunti;

Per rendere più esplicita la logica di funzionamento dei processi di pianificazione si può far riferimento a una generica situazione riguardante una organizzazione operante nella grande distribuzione organizzata, rappresentata nella Fig.2.1, come ad esempio Carrefour, che presenta una matrice bidimensionale in cui le dimensioni di complessità sono: segmenti di clienti espressi attraverso un National account team e la dimensione geografica espressa attraverso un

Fig. 2.1: Struttura di un'organizzazione di vendita al dettaglio



[Fonte: Galbraith, 2009]

Regional sales team.

Il processo di pianificazione parte dal delineamento delle linee guida da parte del Top team, che è gestito dai National sales manager.

Tali direttive generali riguardano crescita, margini e previsioni di vendita. Da tali target, i due versanti della matrice sviluppano i propri piani: i Regional manager delineeranno una specifica linea operativa in base alle esigenze e alle

caratteristiche dei mercati in cui l'organizzazione si estende, mentre gli Account manager svilupperanno un piano di azione specifico per ogni tipologia di cliente.

Un efficace processo di pianificazione a livello aziendale è finalizzato a riconciliare e allineare i due lati della struttura, rendendo compatibili tra loro le due pianificazioni. La maggior parte del fabbisogno di coordinamento tra i due versanti della struttura avviene al livello dei two-boss manager: in questa situazione essi sono rappresentati dai Regional National Account Manager. Quest'ultimi, dal momento che rispondono formalmente ai manager di entrambe le dimensioni e allo stesso tempo rispecchiano gli interessi di essi, dovrebbero sia mantenere un punto di vista neutrale e sia fungere da omogeneizzatori dei due distinti business planning.

Specularmente, data la loro specifica posizione, in caso di conflitto tra Regional e National manager, essi svolgono un ruolo di agevolazione e mediazione al fine di superare eventuali impasse decisionali.

Una prassi molto utilizzata al fine di aumentare il dialogo tra i due versanti della struttura può essere la congiunta selezione e/o valutazione dei two-boss manager da parte dei due matrix manager coinvolti. Da questo punto di vista tale procedura rappresenta una sorta di mossa preventiva al fine di evitare futuri conflitti creando una base comune di dialogo.

Chiaramente l'articolazione dei processi interni deve essere ponderata in base alla complessità di base dell'organizzazione. All'aumentare delle dimensioni di complessità, il fabbisogno di coordinamento è delegato gradualmente sempre meno a team integrati e sempre più verso sistemi informativi multidimensionali.

Nonostante a cambiare siano le interfacce, un ruolo chiave nei processi all'interno di una struttura a matrice, indipendentemente dalle specifiche condizioni e caratteristiche, è sempre ricoperto al livello dei two – boss manager, data la loro peculiare posizione.

Ulteriori possibilità riguardano l'organizzazione di meeting di larga portata, sfruttando una sofisticata rete intranet, che fondamentalmente rappresentano conversazioni su ampia scala costituiti al fine della risoluzione di urgenti problemi aziendali.

## **2.5 Criticità della struttura a matrice**

La struttura a matrice può rappresentare una scelta organizzativa che può conferire elevati vantaggi, ma è necessario che tale struttura venga utilizzata nel giusto contesto e che non avvenga un abuso della stessa (Davis e Lawrence, 1978). È doveroso tuttavia specificare che tutti i problemi che possono interessare tale struttura non rappresentano problematiche che sono associate necessariamente alla matrice, ma insorgono nel momento in cui il sistema nel suo complesso risulta essere disallineato nelle componenti che lo compongono.

Le principali criticità della struttura a matrice sono le seguenti:

1. **Tendenza verso l'anarchia:** la presenza di una doppia linea d'autorità rappresenta una situazione delicata per i manager intermedi. Senza un adeguato planning process, può verificarsi la situazione in cui vengano adottate politiche differenti dalle varie dimensioni, perfino mutualmente debilitanti tra loro. In questo contesto, i two - boss manager rimangono in una posizione che li espone ad ambiguità e tensione. Inoltre una non chiara delimitazione delle responsabilità può rendere l'intera struttura confusionaria e talvolta rilevarsi perfino frustrante per coloro i quali sono sottoposti a tale situazione.

2. Lotte di potere tra i manager: ogni unità o dimensione all'interno dell'organizzazione cerca di aumentare il proprio potere nei confronti dell'altra per quanto riguarda l'allocazione di risorse finanziarie o dei nuovi assunti.

A differenza delle tradizionali forme gerarchiche in cui tale lotta di potere è chiaramente illegittima, nella struttura a matrice tali eccessive tensioni tra manager rappresentano la prima causa in assoluto di fallimento della stessa. Spesso si assiste alla patologica situazione in cui un manager estenda la propria area di autorità a discapito di un altro manager più debole, di fatto facendo saltare il dualismo che caratterizza la struttura e rendendo una dimensione assolutamente dominante nei confronti di un'altra, con tutto quello che ne consegue in termini di perdita di flessibilità e customizzazione rispetto ai concorrenti.

3. Stratificazione eccessiva della struttura: la struttura a matrice può essere soggetta a una riproposizione a cascata a più livelli e attraverso diverse unità.

Tale situazione è spesso ricorrente nella prassi e rientra nella normale logica di sviluppo della struttura stessa, come nel caso precedentemente menzionato della "Matrice all'interno della matrice". In questo contesto, la lievitazione dei costi di funzionamento dovrebbe essere bilanciata da guadagni in termini di produttività. Tuttavia tale situazione diviene patologica nel momento in cui la struttura inizia a andare in metastasi (Davis e Lawrence, 1978). Ciò accade quando questa stratificazione non risulta essere necessaria, e si ha assistere solamente un mero replicamento di unità a diversi livelli, che comportano un inutile appesantimento della struttura. Di conseguenza si riscontra una proliferazione degli "overhead costs", nonché un aumento dei ritardi che possono rallentare i processi decisionali all'interno dell'organizzazione stessa.

4. Perdita di vista degli obiettivi: dal momento che la struttura genera intrinsecamente conflitti tra le varie dimensioni che la compongono, i manager di primo livello, che oltre a far applicare le linee guida dettate dal top management, sono deputati alla risoluzione di essi, potrebbero focalizzarsi in maniera eccessiva nell'affrontare efficacemente i conflitti interni e garantire un giusto bilanciamento delle dimensioni piuttosto che prestare attenzione all'evoluzione del mercato esterno.

5. Tendenza a ragionare in termini di "corporate silos": le diverse unità, in particolare quelle che rappresentano centri di profitto autonomi, dal momento che adottano proprie logiche di funzionamento, potrebbe avere una visione unilaterale del contesto aziendale occupandosi esclusivamente della propria.

Vengono dunque esclusivamente perseguiti gli obiettivi delle rispettive unità o funzioni, anche se esplicitamente in contrasto con quelli delle altre unità all'interno dell'organizzazione comportando una scarsa condivisione di risorse e idee nei progetti inter – funzionali o multinazionali che contraddistinguono in maniera evidente la struttura a matrice.

## **2.6 Conclusione**

Implementare un'adeguata struttura coerente all'ambiente in cui l'organizzazione si muove e alle strategie che essa si propone di perseguire, è sì un elemento imprescindibile, ma non può bastare. È necessario creare un sistema che sia coerente in tutte le sue parti, permeato da un clima di condivisione di risorse e informazioni e in cui tutti abbiano maturato una specifica predisposizione mentale alla cooperazione, e alla creazione di una fitta rete di relazioni informali, elementi che possono risultare decisivi nella risoluzione delle intrinseche criticità che una struttura complessa come la matrice comporta.

Sarebbe necessario che ad ogni livello venga mantenuto un punto di vista istituzionale e non settoriale, e considerare le varie problematiche da una prospettiva condivisa e d'insieme, e non nell'ottica di avvantaggiare la propria dimensione di riferimento.

In questo contesto, la vera sfida per le varie organizzazioni non è tanto quella di plasmare una struttura a matrice piuttosto quella di creare una matrice nella mente dei manager (Bartlett e Ghosal, 1990).

## CAPITOLO TERZO

### IL CASO ABB

#### 3.1 - Introduzione

Il capitolo 3 dell'elaborato fa riferimento al caso di ABB, azienda ingegneristica operante nel settore dell'energia e dell'automazione, e di come tale organizzazione sia riuscita nell'opera di coordinare efficacemente un'articolazione interna che presenta una complessità intrinseca molto elevata, rendendola, ad oggi, l'azienda leader nel suo settore di competenza.

Sì farà riferimento alla sua evoluzione storica, descrivendo le tappe che hanno caratterizzato le due aziende che, dopo l'atto di fusione, confluirono in ABB e le strategie adottate da quest'ultima, per evolversi e adattarsi alle variabili condizioni del mercato.

Inoltre verranno descritti gli strumenti che hanno contribuito a trasmettere un senso unitario all'organizzazione stessa, facendo in questo modo superare le barriere geografiche, culturali e di mercato che inevitabilmente sono legate a un'organizzazione di queste dimensioni, creando in questo modo un sistema organico e integrato, che rappresenta ancora oggi l'identità e la fonte del vantaggio competitivo dell'organizzazione stessa.

#### 3.2- Evoluzione storica, composizione e fatturato di ABB

ABB nasce nel 1988 dalla fusione di ASEA e Brown Boveri & Cie, due storici competitors per quanto riguarda la generazione, trasmissione e distribuzione di energia in Europa. Esse continuano formalmente ad esistere, ma solo come holding di controllo di ABB group, rispettivamente con il 50% ciascuno e tale operazione rimane tuttora la più grande acquisizione transfrontaliera della storia europea (Prashanth e Gupta, 2003).

Le due organizzazioni presentavano numerose analogie sia dal punto di vista delle dimensioni, della loro genesi storica, nonché dal punto di vista della struttura organizzativa.

In riferimento a quest'ultimo punto, ASEA presentava la seguente ripartizione organizzativa: al suo interno vi erano le divisioni generatori, trasformatori, locomotive e linee di trasmissione, Per quanto riguarda invece Brown Boveri, la struttura organizzativa presentava quattro divisioni: centrali elettriche, turbine, trasformatori e stazioni idroelettriche (Taylor, 1991).

Entrambe le organizzazioni optarono dunque per l'implementazione di una struttura divisionale accentrata, dal momento che le estensioni dei mercati di riferimento, rispettivamente quello svedese e svizzero, non erano tali da poter implementare una struttura più articolata.



Dopo aver consolidato la propria posizione di leadership sui rispettivi mercati nazionali, entrambe le organizzazioni cominciarono un'opera di espansione nei principali mercati europei. ASEA optò per un'espansione nelle regioni scandinave, in Danimarca e Olanda, mentre Brown Boveri, per questioni prettamente geografiche optò per un'espansione in Francia, Italia, Austria e Germania.

Progressivamente, dal punto di vista organizzativo, dal momento che i mercati in cui le organizzazioni si erano immerse presentavano caratteristiche e peculiarità proprie, venne attuata un'opera di decentralizzazione nella gestione delle divisioni passando dunque da una struttura accentrata a una decentrata con coordinamento su base nazionale, conferendo elevata autonomia alle singole divisioni.

Al momento della fusione, dunque, venne a crearsi un gruppo in cui confluirono le specificità delle due organizzazioni: ASEA presentava migliori performance di profitto ed era contraddistinta da un evoluto sistema di controllo di gestione, e politiche di marketing piuttosto aggressive, mentre Brown Boveri presentava un ampio portafoglio clienti, enormi disponibilità di liquidità, oltre che eccellenti competenze tecniche (Simons e Bartlett, 2000).

Il fine ultimo di tale aggregazione era quello di integrare queste specificità creando un unico apparato che fosse in grado di competere alla pari, e su scala mondiale, con l'altro gigante di questo settore, ovvero General Electric.

La settimana dopo l'annuncio della fusione, Barnevik, il CEO della neonata ABB costituì una task force composta da 10 top manager provenienti dalle due organizzazioni che diedero vita alla fusione, delegando loro il compito analizzare il miglior modo in cui le già presenti operations di ASEA e BBC potessero coordinarsi nel miglior modo possibile (Simons e Bartlett, 2000).

Dopo due mesi, venne implementata una struttura a matrice che presentava 40 business area, raggruppate in segmenti di business da un lato e integrati su base nazionale attraverso delle holding locali dall'altro lato.

Si intraprese dunque un'opera di razionalizzazione della struttura al fine di incrementare le economie di scala e di scopo snellendo l'intera struttura ed eliminando le aree che risultavano ridondanti.

Questa politica di razionalizzazione unita alle risorse liquide portate in ABB da BBC crearono un'enorme eccedenza di liquidità che fu impiegata in un imponente programma di acquisizioni. In Italia venne siglato un accordo con Finmeccanica, in Inghilterra fu acquisita BREL e, in riferimento al mercato americano furono acquisiti alcuni segmenti di business di Westinghouse Electric (Simons e Bartlett, 2000).

La logica sottostante a questa aggressiva strategia di acquisizioni può essere ricondotta a una strategia multi domestica, tramite cui ABB si è assicurata una forte presenza nazionale nella maggior parte dei mercati in cui ha deciso di entrare. A livello europeo, questa prepotente strategia di estensione nel mercato dell'energia e dell'automazione di ABB spinse a una riorganizzazione dei principali competitors del settore, portando, ad esempio, alla nascita sempre attraverso un atto di fusione dell'organizzazione anglo-francese GEC-Alsthom, che, tuttavia, a differenza di ABB, optò per una strategia di crescita più lenta e organica, completata da acquisizioni di organizzazioni di piccola entità (Berggren, 1996).

Dal 1992, le attività di acquisizione in Europa riscontrano un brusco rallentamento. Il nuovo CEO, Lindahl, infatti, era convinto che il mercato europeo fosse ormai completamente saturo e decise di implementare una nuova strategia, concentrando il proprio focus sui mercati asiatici e del Nord America.

Tale cambiamento nella strategia comportò un'ulteriore evoluzione nella struttura organizzativa di ABB: si è passato da una struttura a matrice bidimensionale, con fondamentalmente due dimensioni di complessità: una geografica e l'altra di specifica di business, a una matrice tridimensionale. In precedenza si è attribuita maggiore rilevanza alla decentralizzazione e quindi si è optato per la prevalenza della dimensione geografica, in questo contesto, secondo le nuove linee strategiche, si è assistito all'esigenza di una ri-centralizzazione.

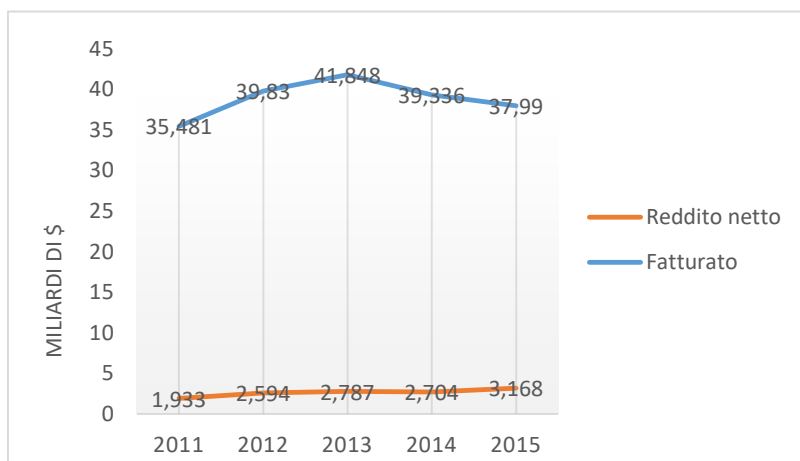
Da questo punto di vista la dimensione funzionale è stata inserita seguendo una logica di natura efficientistica, nell'ottica di una migliore saturazione della capacità produttiva a livello centrale, attraverso il raggiungimento di enormi economie di scala, sfruttando poi i canali di business, all'interno delle singole aree geografiche, per una più profonda distribuzione di questo surplus di produzione.

Dal 1995 in poi, sotto il nuovo CEO Centerman, venne effettuato l'ultimo cambiamento per quanto riguarda la struttura di ABB: si è passati ad una matrice quadridimensionale, attraverso l'inserimento della dimensione del cliente, attraverso l'introduzione di account managers per provvedere esclusivamente alle esigenze dei principali clienti di ABB.

La struttura organizzativa attuale di ABB presenta 4 global business segment: Electrification products, Discrete Automation and motion, Process automation e Power grid, suddivisi in 40 aree di business, che si articolano a loro volta in 5000 centri di profitto autonomi.

ABB attualmente presenta una forza lavoro complessiva approssimativamente pari a 135000 unità distribuite su 140 nazioni (Dati aziendali).

Fig. 3.1: Evoluzione performance ABB dal 2011 al 2015



Nella figura 3.1 vengono evidenziate le performance di ABB dal 2011 al 2015.

[Fonte: elaborazione personale dei dati degli Annual Reports 2015]

### 3.3 – Sviluppo di ABB

Fin dal suo principio, ABB è nata con lo scopo di riuscire a coniugare in sé stessa la caratteristica di essere un'organizzazione globale, presente in tutto il mondo, ma che allo stesso tempo riuscisse a proporre ai propri clienti una soluzione tarata in base alle loro richieste. Inoltre la sfida che ABB si è posta consiste nel fatto che, in base alle specificità dei clienti o delle aree devono essere servite, non fosse necessario fornire soluzioni standardizzate, ma comprendessero i bisogni dei consumatori da ogni parte del mondo. A maggior ragione perché, seguendo le dinamiche dell'ambiente economico, contraddistinto da velocità di cambiamento, complessità e ambiguità, è necessario che le organizzazioni siano in grado di cambiare ripetutamente se stesse e assumere una prospettiva in cui è centrale il ruolo del consumatore. Questo a mio modo di vedere rappresenta la vera logica di fondo che ha contraddistinto ABB, e da questo punto di vista potrebbero essere interpretate le parole di Barnevick, primo CEO della neonata organizzazione:

“ABB è un'organizzazione con tre contraddizioni interne. Noi vogliamo essere globali e locali, piccoli e grandi e radicalmente decentrati con un sistema centralizzato di controllo. Se noi riuscissimo a risolvere queste contraddizioni, creeremo un reale vantaggio competitivo” (Simons e Bartlett, 2000).

Ritengo che ABB abbia tentato di superare queste tre contraddizioni implementando una matrice globale attraverso una serie di acquisizioni o joint venture in giro per il mondo. Tale strategia si concretizza nel momento in cui la competizione all'interno di ogni paese

presenta dinamiche specifiche e nel suo complesso indipendenti da quella in altri paesi, motivo per cui è necessaria una presenza locale, attraverso una sussidiaria o una divisione su base nazionale, che possa gestire efficacemente le specificità e l'ambiente economico proprio di ogni paese.

Insieme a questo aspetto, ABB ha tentato di implementare una struttura fortemente decentralizzata in modo tale da renderla più vicina ai suoi clienti e per velocizzarne i processi decisionali. Tale scelta di decentralizzazione si è tramutata in pratica nella delega di relativa autonomia e discrezionalità gestionale ai suoi più di 5000 centri di profitto autonomi in giro per il mondo. Da questo punto di vista ABB si configura come una sorta di federazione di organizzazioni su base nazionale, con la presenza, all'interno di essa, di più di 1000 entità legali differenti.

Tale scelta di decentralizzazione e conferimento di autonomia alle varie entità che compongono ABB, con un sistema di controllo centralizzato risulta essere coerente alla logica del "think global, act local".

Decentralizzata, in costante cambiamento e globalizzata, questa è l'essenza di ABB.

### **3.4 – Forme di coordinamento in ABB**

Rendere effettivamente funzionante un'organizzazione come ABB riguarda sì, in prima istanza, definire in un'adeguata strategia multinazionale, ma consiste anche nel risolvere problemi di natura pratica. Quanto più viene implementata una strategia complessa e che presenta più dimensioni di espansione, più risulta essere complicato il coordinamento.

In un contesto come ABB, il cui nucleo originario è di marchio svizzero-svedese, ma che si estendeva in oltre 140 nazioni, anche il semplice linguaggio quotidiano da adottare poteva rappresentare un problema.

Sebbene la lingua ufficiale di ABB, a livello societario è l'inglese, venne introdotto un comune linguaggio parlato e scritto denominato "broken english" (Gehani, 1998), ovvero un inglese informale, essenziale e anche non perfetto grammaticalmente ma che veniva utilizzato come comune linguaggio di lavoro.

Potrebbe apparire semplicemente come uno strumento pratico che è stato introdotto per facilitare il coordinamento all'interno di un'organizzazione in cui non vi era una omogenea matrice culturale. Tuttavia, dal mio punto di vista, l'introduzione di questo "strumento" di comunicazione aiuta a comprendere il clima e la cultura organizzativa in ABB, la quale data la sua genesi storica, ha sempre cercato di accorciare distanze, tanto quelle geografiche tanto quelle culturali. Fin da principio, infatti, quella di ABB rappresenta una storia di integrazione e

di convergenza delle diversità verso una base di condivisione.

La prima grande sfida, per ABB, da questo punto di vista ha riguardato l'integrazione delle culture organizzative di ASEA e Brown Boveri, le quali, oltre a presentare sostanziali differenze tra loro, erano entrambe contraddistinte da una cultura organizzativa burocratica (Prashanth e Gupta, 2003), ovvero caratterizzate da una rigida formalizzazione dei ruoli e delle responsabilità.

Per indurre questo cambiamento, venne implementata dal management di ABB una strategia che prevedeva da un lato l'enfaticizzazione dell'utilizzo del potere formale, e allo stesso tempo favorendo un approccio più umano verso i bisogni di clienti, collaboratori, partners (Simons e Bartlett, 2000).

Da questo punto di vista, ABB ha intuito che fare leva sulla propria cultura organizzativa fosse stata la chiave del proprio vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti più diretti, Siemens e General Eletrics.

Da una prospettiva prettamente organizzativa, l'integrazione in un contesto così esteso e decentralizzato rappresentava un grosso problema. Da questo punto di vista, era necessaria l'introduzione di un sistema informativo multidimensionale che potesse coordinare tra loro le varie parti della struttura fornendo a ciascun manager, con accuratezza e tempestività, informazioni su vendite, ordini, margini e altri dati essenziali nei processi di decisione.

Per rispondere a questa esigenza venne introdotto da Barnevik un particolare sistema, che venne denominato ABACUS, che sta per Asea Brown Boveri Accounting and Communication System (Prashanth – Gupta, 2003).

Esso ha rappresentato e rappresenta ancora oggi il vero connettore che permette di soddisfare a un colosso come ABB il fabbisogno di coordinamento necessario tra i vari centri di profitto sparsi per il mondo. Esso oltre al trasferimento di informazioni dettagliate, compara le performance dei vari centri di profitto ai budget e alle previsioni delineati a livello centrale.

Esso fondamentalmente è finalizzato al controllo delle diverse e decentralizzate aree mantenendo standard omogenei e misurazione delle performance.

Il sistema ABACUS in prima istanza rappresenta uno strumento di natura finanziaria: tutti i dati vengono consolidati e convertiti seguendo i principi contabili americani (Daum, 2002), che rappresentano il punto di riferimento standard schema standard per tutte le informazioni di natura finanziaria e inoltre il sistema ABACUS viene utilizzato per assistere il planning process in ABB.

Il fine ultimo dunque di tale sistema consiste nell'attuare una sorta di democratizzazione delle informazioni rendendole disponibili nello stesso formato e allo stesso momento in tutta l'organizzazione.

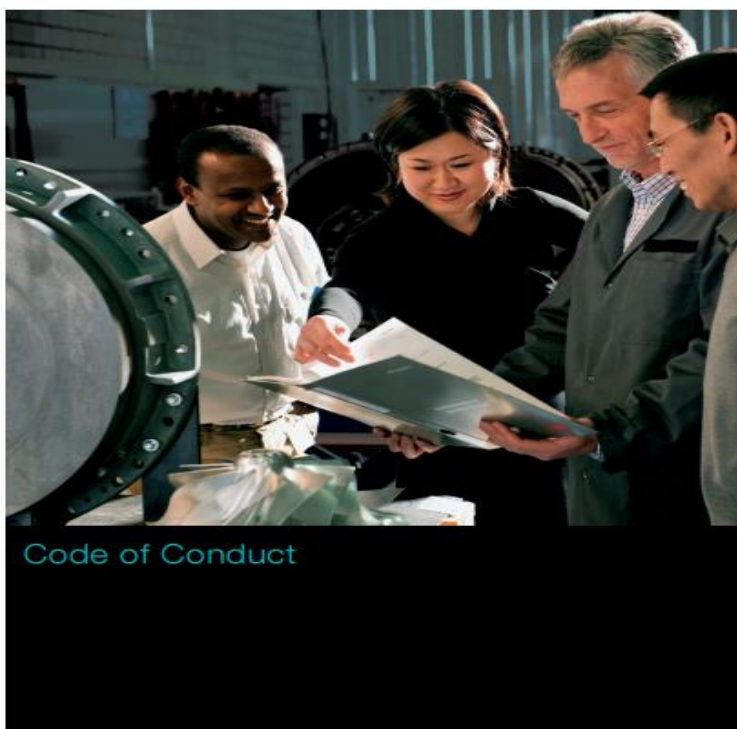
### 3.5 – Valori e principi in ABB

Al momento della costituzione di ABB, era necessario che si riuscisse a plasmare un'identità culturale dell'organizzazione, data anche e soprattutto la composizione enormemente eterogenea della nuova realtà. Lo stesso CEO Barnevik, oltre a introdurre il soprannominato sistema ABACUS, sottolineò l'importanza della “policy bible” (Simons e Bartlett, 2000).

Come si intuisce dal nome stesso, tale documento doveva rappresentare il riferimento per quello che riguardava l'approccio della neonata realtà al cambiamento, l'impegno alla decentralizzazione e alle nuove relazioni all'interno dell'organizzazione.

Venivano in altre parole riassunti tutti i valori che dovevano permeare l'organizzazione delineando un preciso corpus di comportamenti socialmente condivisi nell'ottica dell'implementazione di un'organizzazione globale.

*Fig. 3.2: Codice di condotta in ABB*



Inoltre all'interno dell'organizzazione venne introdotto un “code of conduct” (Tratto dal sito aziendale).

Esso rappresenta un impegno al rispetto dell'etica aziendale, contraddistinta da rispetto per le diversità e responsabilità nei confronti di chiunque in ABB e ad ogni livello.

Ma probabilmente l'aspetto che più rende l'idea dei reali valori di ABB è rappresentato nello sforzo di un contribuire a uno sviluppo dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale nelle svariate nazioni in cui si estende.

[Fonte: <http://www.new.abb.com/>]

### **3.6 - Conclusione**

ABB rappresenta l'emblema dell'organizzazione globale data la sua storia di integrazione e rappresenta anche un ottimo esempio di flessibilità organizzativa.

Partendo dalle semplici forme divisionali di ASEA e Brown Boveri, è riuscita negli anni a cambiare sé stessa, giungendo a implementare una struttura che presenta una struttura a matrice quadrimensionale, rimanendo anche nelle fasi di transizione almeno tra le prime tre organizzazioni al mondo, insieme a General e Siemens nel settore della generazione e distribuzione di energia.

Probabilmente, tra i vari motivi che hanno decretato il successo di ABB, uno in particolare secondo me è risultato decisivo: la capacità di ridisegnare la propria struttura organizzativa in base alle specifiche linee strategiche che venivano adottate, puntando contestualmente al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo in termini di leadership del mercato, elevata redditività e presenza globale.

## CONCLUSIONI

Implementare una struttura a matrice rappresenta una scelta che va attentamente ponderata dal momento che essa dovrà essere giustificata dalla presenza di specifiche condizioni di mercato e da effettive esigenze organizzative.

Facendo riferimento a queste ultime, in generale la matrice è necessaria nel momento in cui l'organizzazione intende raggiungere un presidio congiunto su due o più aree critiche.

Spesso, facendo riferimento alla matrice, la si associa a una struttura in cui esistono sistematiche situazioni di conflitto, confusione e sovrapposizione di ruolo e responsabilità, derivanti dalla presenza di una doppia linea gerarchica per gli organi di secondo livello. D'altronde tale situazione rappresenta l'elemento distintivo di tale struttura organizzativa e sicuramente quelli sopracitati rappresentano i rischi associati alla matrice stessa, eppure le evidenze empiriche dimostrano che spesso le organizzazioni più di successo spesso adottano tale soluzione. Questo perché, se ben implementata, essa permette il contestuale raggiungimento di elevate economie di specializzazione e di scala da un lato e maggiore flessibilità a eventuali e improvvisi cambiamenti dell'ambiente economico di riferimento.

Ma allora perché tante organizzazioni che hanno provato a implementare una matrice hanno fallito? La risposta a questo quesito può essere individuata nel fatto che, in questi casi, il management potrebbe anche essere riuscito a introdurre una struttura teoricamente ineccepibile, ma non è riuscito a sviluppare tutto il sistema intorno ad essa causando così un disallineamento dell'organizzazione nel suo complesso, che ha generato gravi disfunzioni nel momento in cui veniva messa sotto pressione.

Da quanto appurato dopo aver approfondito lo studio della struttura a matrice, al fine di una sua effettiva funzionalità, è necessario primariamente creare il giusto contesto organizzativo, concentrandosi sulla dimensione umana e relazionale dell'organizzazione, e poi, in un secondo momento, introdurre i cambiamenti organizzativi veri e propri.

Ho deciso di approfondire quest'argomento perché mi incuriosiva capire in che modo una struttura potesse potenzialmente coniugare i vantaggi che derivano dall'adozione sia di una struttura funzionale e sia di una divisionale. E inoltre non riuscivo a comprendere il motivo per cui, dati i vantaggi che poteva conferire, tutte le organizzazioni non la adottassero come struttura di riferimento per implementare i loro business.

Dopo aver studiato più in dettaglio tale forma organizzativa, l'idea che mi sono fatto consiste nel ritenere tale soluzione organizzativamente complessa da sviluppare, per lo più adatta a compagnie di medio-grandi dimensioni e che si misurano in un contesto competitivo multinazionale.



In queste circostanze la matrice garantisce all'organizzazione una presenza globale nel momento del lancio di nuovi prodotti e al tempo stesso una presenza locale nel momento in cui vengono fornite soluzioni tarate alle specificità del segmento di clienti servito o del mercato nazionale di riferimento.

Infine, in riferimento all'attuale ambiente economico, si può notare il fatto che, se da un lato, le organizzazioni tendono sempre più a propendere per un appiattimento della propria struttura, dall'altro, con l'evoluzione dei sistemi di coordinamento e comunicazione, sarà possibile gestire efficacemente una quantità di complessità ambientale sempre maggiore.

Da questo punto di vista, infatti, non mi sorprenderei se tra qualche anno una organizzazione multinazionale possa riuscire a organizzare il proprio business gestendo efficacemente otto o perfino dieci dimensioni di complessità.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### Libri e articoli digitali

BARTLETT C. e GHOSHAL S., 1990. Matrix management: not a structure but a frame of mind. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/1990/07/matrix-management-not-a-structure-a-frame-of-mind>

BERGGREN C., 1996. Building a truly global organization? ABB and the problems of integrating a multi-domestic enterprise. *Academia.edu* [online]. Disponibile su: [http://www.academia.edu/2925385/Berggren\\_C\\_1996\\_Building\\_a\\_truly\\_global\\_organization\\_ABB\\_and\\_the\\_problem\\_of\\_integrating\\_a\\_multi-domestic\\_enterprise](http://www.academia.edu/2925385/Berggren_C_1996_Building_a_truly_global_organization_ABB_and_the_problem_of_integrating_a_multi-domestic_enterprise)

CORKINDALE G., 2008. Lost in Matrix Management. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/2008/06/lost-in-matrix-management>

CORKINDALE G., 2008. Surviving matrix management. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/2008/06/surviving-matrix-management>

DAVIS S. e LAWRENCE P., 1978. Problem of matrix organization. *Harvard Business review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations>

DAUM J., 2002. *Intangible Asset and value creation*. Chichester: Wiley, pagg. 158-159.

GALBRAITH J., a cura di, 2009. *Designing Matrix Organizations That Actually Work*. I° ed. San Francisco: Jossey-Bass.

GEHANI R., 1998. *Management of technology and operations*. Chichester: Wiley, pagg. 289-290.

MALLOY R., 2012. Managing effectively in a matrix. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/2012/08/become-a-stronger-matrix-leade>

MORAIS R., 1999. ABB reenergized. *Forbes* [online]. Disponibile su: <http://www.forbes.com/forbes/1999/0823/6404058a.html>

PRASHANTH K. e GUPTA V., 2003. Reorganizing ABB – From Matrix to Customer-centric Organization Structure (A). Case center [online]. Disponibile su: <http://www.thecasecentre.org/students/search/results?s=59274563EB7E74F9EC392911F4D70008>

PRASHANTH K. e GUPTA V., 2003. Reorganizing ABB – From Matrix to Customer-centric Organization Structure (B). Case center [online]. Disponibile su: <http://www.thecasecentre.org/students/search/results?s=59274563EB7E74F9EC392911F4D70008>

SIMONS R. e BARTLETT C., 2000. Asea Brown Boveri. Case center [online]. Disponibile su: <http://www.thecasecentre.org/students/search/results?s=86DA5F53B6C0797E1AA741BEE26C463A>

TAYLOR W., 1991. The logic of global business: an Interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/1991/03/the-logic-of-global-business-an-interview-with-abbs-percy-barnevik>

VENTRAPPEN H. e WIRTZ F., 2016. Making matrix organizations actually work. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su: <https://hbr.org/2016/03/making-matrix-organizations-actually-work>

## **Sitografia**

<http://new.abb.com/it>

## **Documenti aziendali**

Bilancio consolidato ABB Group anno 2015

Bilancio consolidato ABB Group anno 2014

Bilancio consolidato ABB Group anno 2013

Bilancio consolidato ABB Group anno 2012

Bilancio consolidato ABB Group anno 2011

Codice di condotta di ABB