

Le strutture organizzative: strutture a matrice e reticolari

Prof. Andrea Lanza – 24/10/2023- Autori: Ricco, Vladasel - Revisionatori: Vladasel, Ricco

Informazioni sul corso

L'esame si terrà la settimana prima o dopo le vacanze di Natale e consisterà nell'analizzare un articolo di testo e rispondere a domande di teoria a risposta aperta (10-15 righe), per esempio circa la struttura organizzativa necessaria.

Nelle lezioni precedenti, è stata affrontata l'organizzazione:

- **funzionale**, preferita dalle aziende su larga scala che operano su mercati diversi e che si affidano a una struttura estremamente verticale.
- **divisionale**, scelta dalle organizzazioni che prediligono la flessibilità e la creatività, ad esempio 3M.

Essere una grande azienda rende difficile l'adozione di un'organizzazione snella, a meno che ci si affidi ad una flat organization, ed essere a conduzione familiare, con le dovute eccezioni (es. Benetton, Barilla).

Infine, è importante sottolineare che i prodotti di un'azienda non devono necessariamente essere correlati tra loro, come nel caso di P&G, che vende una vasta gamma di articoli senza alcuna connessione evidente.

Organizzazione a matrice

L'organizzazione a matrice, diffusasi negli anni '60, è tipica delle aziende multi-prodotto e si caratterizza per l'assenza di team stabili. Ogni prodotto, infatti, è gestito da un singolo manager, il quale si incarica di coinvolgere e coordinare membri provenienti dai vari team di progettazione, produzione, marketing, controllo-gestione e così via. Di conseguenza, ogni team è coinvolto nella produzione della maggior parte dei prodotti dell'azienda, ma i membri di ciascun team lavorano su prodotti diversi.

I team che si formano per ciascun prodotto non sono, quindi, definitivi, ma a “geometria variabile”, ossia dipendono dalle competenze necessarie per la realizzazione del singolo articolo, e cessano di esistere se termina la produzione di quel particolare prodotto.

Un esempio utile per comprendere meglio la struttura a matrice è quello della nazionale di calcio, composta da atleti provenienti da squadre diverse. La composizione della nazionale può variare sia a causa della convocazione di atleti diversi di volta in volta, sia a causa dei cambiamenti nel management (Spalletti al posto di Mancini).

Punti di forza

- Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti;
- Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti;
- Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile;
- Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto;
- È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti.

Punti di debolezza

- Espone i partecipanti a una duplice autorità, può, quindi, creare confusione e risultare frustrante;

- Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita;
- Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti;
- Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono;
- Richiede grandi sforzi per bilanciare il potere; può succedere che venga fomentato il conflitto per perseguire scopi personali, come la messa in cattiva luce di colleghi che sono percepiti come avversari o per crearsi spazi di carriera. La presenza di conflitto è sintomo di un'organizzazione non adeguata e che risulta incoerente rispetto all'obiettivo da raggiungere.
 - Esempio di un'organizzazione opportuna: il presidente di una squadra di calcio, se nota che i giocatori non si impegnano a sufficienza o che entrano in conflitto con l'allenatore, deve ribadire l'autorità del mister e sottolineare la possibilità di non rinnovare il contratto, stabilendo, così, una forte leadership.

Organizzazione a rete

Negli anni '70, con l'avanzamento delle telecomunicazioni, si sviluppa la struttura reticolare. Nella struttura a rete, anche chiamata struttura modulare, l'organizzazione appalta un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate (outsourcing) e coordina le loro attività da un quartier generale snello.

Punti di forza

- Consente anche alle piccole organizzazioni di operare su larga scala, grazie all'organizzazione scientifica del lavoro e alla burocrazia (che possono, però, essere causa di alienazione), ed attingere a risorse internazionali;
- Conferisce all'azienda un ampio raggio d'azione senza grandi investimenti;
- Rende l'organizzazione flessibile.

L'estraniamento derivante dalla ripetitività all'interno dell'organizzazione scientifica da un lato e l'estraniamento dal contenuto del lavoro (che si è evoluto da lavoro manuale a lavoro intellettuale) dall'altro, rappresentano due aspetti cruciali nel contesto dell'organizzazione del lavoro. Quando un individuo sperimenta un senso di estraniamento, si trova privato della sua autenticità nell'adempimento delle sue mansioni lavorative.

Nel campo della sociologia, Max Weber ha studiato il ruolo della burocrazia e dell'estraniamento all'interno delle istituzioni burocratiche. Le istituzioni, invece di usare la burocrazia come mezzo di supporto per l'organizzazione, si caratterizzano per un formalismo e una stretta aderenza al diritto amministrativo, a volte a scapito della creatività, dell'efficienza e della flessibilità. Questo fenomeno può comportare una perdita di senso e un crescente estraniamento dei dipendenti all'interno di tali istituzioni, evidenziando l'importanza di una gestione oculata e di un equilibrio tra standardizzazione e adattabilità nell'ambito organizzativo.

Riflettere sul concetto di aziende a rete e aziende modulari è di fondamentale importanza nell'attuale contesto socio-economico, specialmente considerando le caratteristiche delle reti e il loro impatto sulla società e l'organizzazione aziendale.

Una rete è, per definizione, un insieme di nodi interconnessi, il che significa che non segue una geometria fissa o un modello prestabilito. Questa flessibilità nella connessione dei nodi è ciò che la rende così potente e adattabile.

Nelle reti, non tutti i nodi devono essere connessi direttamente (nodo x è connesso a y e z, che a loro volta sono connessi ad altri). Per comprendere meglio il concetto, si consideri una rete da pesca o la rete di un portiere di calcio.

Ma perché tutto ciò è importante? La rete Internet, così come le reti elettroniche odierne, funzionano proprio in questo modo. Questo è particolarmente rilevante nell'era dell'informazione e della comunicazione digitale, in cui le reti sono il cuore delle relazioni globali, del commercio e della comunicazione. Infatti, l'informazione e l'opinione pubblica possono essere manipolate da attori esterni, come nel caso delle elezioni o dei referendum.

Una rete non segue una geografia definita e non ha una forma specifica. In realtà, una rete è costituita da un intreccio complesso di relazioni e interazioni. La configurazione di questo tessuto e come la comunicazione si orienta all'interno di queste relazioni contraddistingue la differenza tra il mondo di Internet e quello degli El (strumenti elettronici). Questo principio è stato altrettanto rilevante per la stampa, così come per la comunicazione degli anni '80 e '90, al punto che nei regimi non democratici, il controllo delle reti è spesso la prima azione intrapresa. Pertanto, se una rete è aperta, non è automaticamente garanzia di efficienza. Tuttavia, è certo che, quando è controllata dal potere politico, la voce che prevale è quella che sostiene il potere stesso.

La rete offre una serie di vantaggi significativi, tra cui la diffusione rapida delle informazioni, l'accelerazione dei processi informativi, la flessibilità organizzativa e la possibilità di ottenere economie legate ai costi di organizzazione. Ma cosa significa tutto ciò?

In un contesto aziendale, l'organizzazione è essenzialmente un processo di scambio. Ad esempio, un fornitore può produrre un componente e un'azienda può acquistare e utilizzare quel componente nei propri prodotti o servizi. Tuttavia, ci sono situazioni in cui l'azienda potrebbe ritenere che il componente sia troppo costoso o che la qualità non sia soddisfacente. In tal caso, l'azienda potrebbe decidere di produrre internamente quel componente anziché acquistarlo esternamente, ottenendo vantaggi significativi. Innanzitutto, l'azienda potrebbe essere in grado di produrre il componente a un costo inferiore rispetto all'acquisto da un fornitore. Inoltre, l'azienda avrebbe il controllo diretto sulla qualità del componente e la possibilità di personalizzarlo in base alle proprie esigenze.

Quando si parla di reti, un esempio concreto è il processo di produzione di un personal computer (PC). Un PC è composto da numerosi componenti, come la scheda madre, il processore, lo schermo, il software, che possono essere prodotti da diverse aziende specializzate. Le reti in questo contesto rappresentano le varie aziende coinvolte nella produzione dei componenti. Tuttavia, questi componenti devono convergere in un unico luogo, come una fabbrica di assemblaggio, per essere assemblati in un unico prodotto finito, il PC. La gestione logistica e dei costi è essenziale in questo processo.

Infine, in riferimento all'inflazione, è interessante notare che alcune economie possono sperimentare periodi di inflazione molto bassa o negativa. In tali situazioni, gli investimenti finanziari tradizionali, come i bond, possono comportare interessi negativi. Ad esempio, i bond tedeschi, noti per la loro sicurezza, potrebbero garantire un rendimento negativo. In altre parole, quando investi 1000 euro, potresti ricevere indietro meno di 1000 euro quando il bond giunge a scadenza. Questo è dovuto alla ricerca di sicurezza da parte degli investitori, disposti a "pagare" per la certezza che il loro capitale non verrà perso.

Detto questo, qual è il punto critico? La rete.

- non ha fondi;
- fa circolare l'informazione velocemente;
- permette di individuare le economie e i costi di transazione, nonché di identificare i punti di vantaggio competitivo.

Il concetto chiave è che un individuo ha la possibilità di specializzarsi ed assumere un ruolo centrale in una rete, indipendentemente dall'appartenenza a un'organizzazione specifica. Per esemplificare questa idea, possiamo citare grandi aziende giapponesi che collaborano con fornitori specializzati e componenti che forniscono servizi sia a Toyota che a Nissan, nonché ad Apple. Tuttavia, è importante sottolineare che questo non equivale semplicemente a una questione di adattamento, ma piuttosto rappresenta una diversa modalità di organizzazione in rete.

Le reti rivestono un ruolo cruciale poiché consentono di conferire flessibilità all'organizzazione, ridurre i costi amministrativi e sfruttare competenze specializzate. È fondamentale riconoscere che, nonostante i numerosi vantaggi offerti dalle reti, queste possono sfuggire a un adeguato controllo di qualità.

Come sottolineato dal CEO di Netflix, è stato compiuto un notevole progresso verso l'attuazione di un ambiente aziendale basato sull'autonomia e sulla fiducia. La questione centrale sollevata è la seguente: "Perché dovremmo assumere individui altamente talentuosi, solamente per imporre loro direttive? Dovremmo, piuttosto, permettere loro di definire il proprio percorso all'interno dell'organizzazione del futuro."

Un parallelo significativo può essere tracciato con l'ambito sportivo. Nel caso di un atleta eccezionale, è essenziale fornirgli l'ambiente e le risorse necessarie per eccellere. Tuttavia, è altrettanto cruciale consentire a questo atleta di agire in base al proprio discernimento, poiché il suo potenziale risulterebbe limitato se fosse costretto a seguire direttive rigide. In sintesi, il talento deve essere collocato in un ambiente che favorisca la creatività e la crescita, e bisogna confidare nella capacità di selezione.

In caso di errori o inefficienze, la responsabilità va spesso attribuita all'organizzazione stessa. Potrebbero essersi verificati errori nell'identificazione del talento, con conseguente sovra-retribuzione, oppure potrebbero esserci problemi relativi all'ambiente di lavoro o agli obiettivi. Inoltre, la mancanza di cooperazione interna o la presenza di ostacoli potrebbe influire negativamente. Tuttavia, è importante sottolineare che l'implementazione di un modello di mediazione inclusiva porta ad un dialogo costruttivo, riducendo in definitiva le frizioni. Di conseguenza, si sta dimostrando che i nuovi arrivati non necessariamente devono collaborare solamente tra loro; al contrario, è importante promuovere la cooperazione tra i nuovi arrivati e coloro che erano già presenti, rafforzando l'idea che nessuno dovrebbe lavorare in solitudine. Anche se possono verificarsi conflitti occasionali, l'effetto complessivo è positivo, con un risultato finale favorevole. In altre parole, la mediazione ha aperto la strada a un dialogo costruttivo. In conclusione, l'adozione di approcci basati sull'autonomia, sulla fiducia e sulla valorizzazione del talento all'interno di una rete organizzativa è cruciale per il successo e la crescita.

Nel contesto di una rete internazionale, sorgono questioni complesse e problematiche di carattere internazionale. Se una persona lavora in un paese che trascura la responsabilità sociale delle imprese, in particolare per quanto riguarda lo sfruttamento minorile, ciò solleva serie preoccupazioni. Pertanto, è imperativo garantire che, nel caso in cui si sposti un nodo di produzione, ad esempio, per la fabbricazione di magliette sportive in un paese come lo Sri Lanka, non ci sia alcuna forma di lavoro minorile.

Questa situazione solleva una domanda cruciale: un'organizzazione può semplicemente rimuovere un nodo e continuare a funzionare senza problemi? Questa è una questione che richiede una riflessione più approfondita, poiché ci sono casi in cui vengono utilizzate reti di stoccaggio. L'organizzazione, in modo intelligente, è preparata in caso di un fallimento in modo che possa continuare a funzionare. Un esempio di ciò è l'uso di due motori sugli aerei, con ciascun motore che può alimentare l'aereo, garantendo una maggiore sicurezza.

Quando la probabilità di fallimento non è nulla, anche se non è alta, è importante considerare le conseguenze.

Nell'industria cinematografica, un produttore sviluppa un'idea, che può derivare da un libro, un giornale o un'idea originale; quindi, coinvolge un regista per sviluppare il concetto. Uno sceneggiatore scrive la sceneggiatura, ma oggi, con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, è possibile generare numerose versioni con diversi finali. Tuttavia, è importante notare che lo sciopero degli sceneggiatori in passato ha dimostrato che anche l'industria cinematografica è vulnerabile se il nodo centrale, in questo caso, gli sceneggiatori, vacilla.

Questa riflessione evidenzia un aspetto fondamentale: una rete può fallire se uno dei suoi nodi critici non dispone di ridondanza. Per fare un confronto con un esempio medico, è possibile sopravvivere senza un rene (organo pari), ma non senza il cuore (organo dispari). Se un organo vitale si guasta, altri organi possono compensare a breve termine, ma il fallimento di un nodo cruciale può portare al collasso dell'intero sistema.

Le reti devono funzionare in modo affidabile, come le reti stradali o le reti informatiche. Una rete interrotta, indipendentemente dalla sua natura, non è di alcuna utilità.

È importante sottolineare che una rete possiede una proprietà geometrica particolare che è una diretta conseguenza della sua crescita esponenziale. Il valore di una rete aumenta in proporzione al numero di utenti effettivi che essa attrae. In altre parole, più utenti una rete ha, più essa è preziosa. Un esempio lampante di questa dinamica è Facebook, guidato da Mark Zuckerberg, che è diventato un colosso grazie al crescente numero di utenti. Nonostante le quotazioni iniziali piuttosto basse, Zuckerberg ha voluto credere nella crescita della propria azienda, ottenendo il successo odierno. Inoltre, quando ha incontrato start-up che costituivano una potenziale minaccia, come Instagram, ha preferito pagarle più del loro reale valore pur di acquisirle.

Questa pratica di acquisire start-up, che spesso sono create con l'obiettivo di essere vendute, è diventata piuttosto comune. Molti imprenditori fondano queste aziende con l'intenzione di diventare nodi all'interno di una rete più ampia. L'approccio giusto, in effetti, potrebbe essere collaborare con questi innovatori anziché cercare di prevenirli o ostacolarli, specialmente quando rappresentano una minaccia potenziale per il proprio modello di business.

È interessante notare che il successo non è garantito anche se si è molto creativi o innovativi, poiché è necessario un mix di fattori, tra cui l'opportunità e le circostanze, per raggiungere l'eccezionale successo di un'azienda come Facebook.

Infine, va detto che, dal punto di vista concettuale e scientifico, ci sono alcune situazioni in cui l'organizzazione è decentralizzata e apparentemente priva di struttura. Tuttavia, da un punto di vista intellettuale, ciò può essere estremamente stimolante. Ci sono pochi casi di successo, come Pixar con Edwin Catmull e altri, in cui sono stati creati laboratori di talenti. In molti settori, questo approccio non è la soluzione ideale, in quanto è più adatto alle industrie creative in cui è necessario inventare qualcosa di completamente nuovo.

È evidente che un team che si autogestisce deve essere composto da individui di alto livello. Questi individui possono essere creativi, esperti o manager, ma devono essere direttamente responsabili nei confronti del capo. L'auto-gestione può equivalere all'auto-responsabilità.

È importante comprendere che le condizioni culturali e contestuali in cui l'auto-organizzazione funziona o non funziona sono fondamentali. Quando parliamo di "condizioni contingenti" o limitazioni, intendiamo il contesto delle funzioni in cui tale organizzazione ha senso e dove, invece, non lo ha. In alcune situazioni, questa organizzazione è estremamente efficace e necessaria, mentre in altre semplicemente non ha senso.