

Organizzazione Aziendale

Seconda Unità Didattica/1:

Ambiente esterno

Relazioni interorganizzative

Progettazione per l'internazionalizzazione

L'ambiente esterno

Obiettivo: valutare l'ambiente e il modo in cui le organizzazioni possono interagire con esso.

- Le organizzazioni sono sistemi sociali aperti.
- La maggior parte di esse ha a che vedere con centinaia di elementi dell'ambiente esterno.

L'ambiente dell'organizzazione

L'**ambiente organizzativo** è costituito da tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione che influiscono su di essa o parte di essa.

L'**area di influenza** di un'organizzazione è il campo d'azione scelto nell'ambiente. È il territorio in termini di prodotti, servizi e mercati, definendo così la nicchia in cui operare e i settori esterni con cui interagire.

L'ambiente è suddivisibile in
SETTORI
accumunati da elementi simili.

Esempio di ambiente di un'organizzazione

(a) Concorrenti, dimensione del settore e competitività, settori collegati

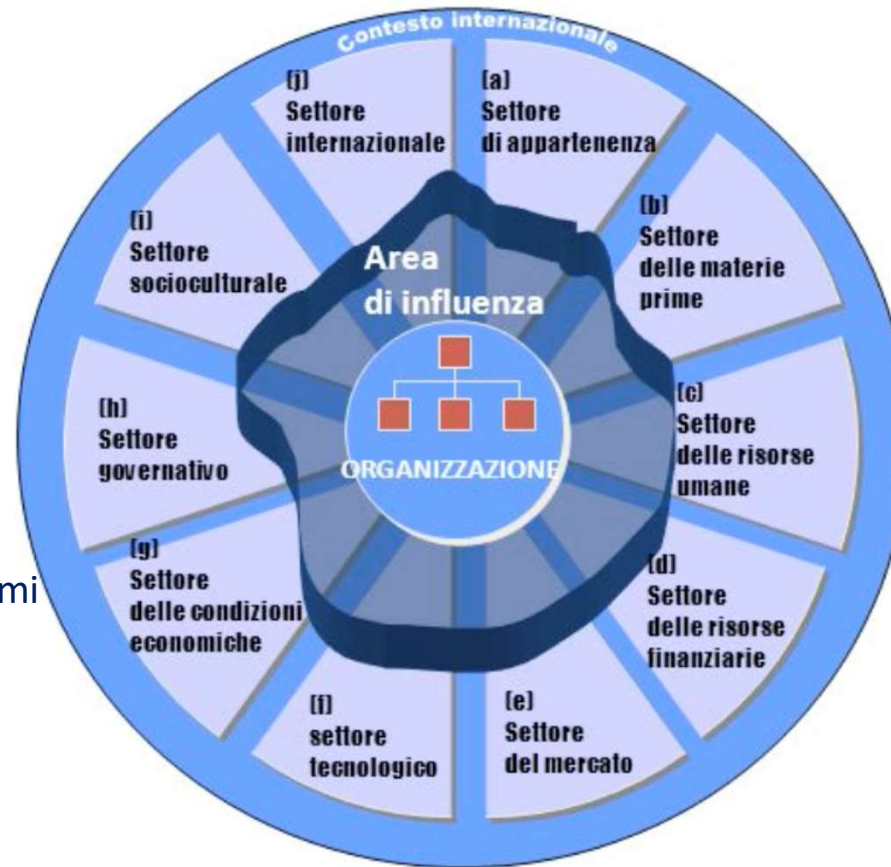
(b) Fornitori, produttori, beni immobili, servizi

(c) Mercato del lavoro, agenzie di collocamento, università, scuole di formazione, dipendenti in altre aziende, sindacalizzazione

(d) Mercati azionari, banche, risparmi e prestiti, investitori privati

(e) Consumatori, clienti, potenziali utilizzatori di prodotti e servizi

(f) Tecniche di produzione, conoscenze scientifiche, computer, information technology, e-commerce



(g) Macroeconomia: Congiuntura, tasso di disoccupazione, tasso di inflazione, tasso di investimento, parametri economici, crescita

(h) Burocrazia: Città, Stato, leggi e regolamenti, tasse, servizi, sistema giudiziario, meccanismi politici

(i) Fattori Demog./Ist.li: Età, valori, convinzioni, educazione, religione, etica del lavoro, movimenti dei consumatori ed ecologisti

(j) Competizione e acquisizioni da parte di aziende straniere, ingresso in mercati esteri, dogane, regolamentazioni, tassi di cambio

- ❖ **L'ambiente di riferimento** copre i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato sulla sua efficienza organizzativa.
- ❖ **L'ambiente generale** comprende quei settori che non hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane di un'azienda, ma che possono influenzarle indirettamente.
- ❖ **L'ambiente internazionale**

L'influenza dall'ambiente

Le due modalità principali secondo le quali l'ambiente influenza le organizzazioni:

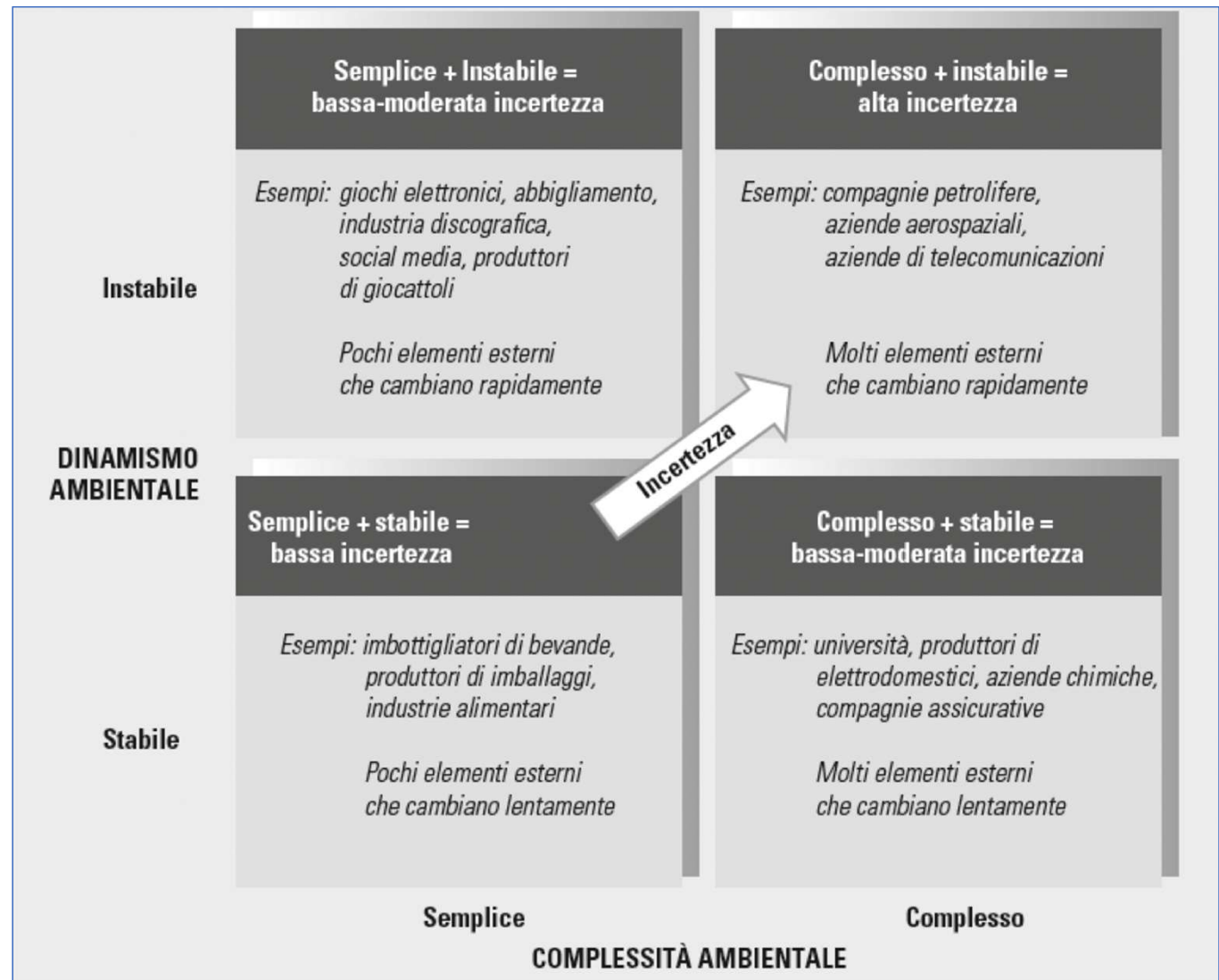
- (1) Il bisogno di ottenere informazioni sul cambiamento dell'ambiente
- (2) Il bisogno di ottenere risorse dall'ambiente.

L'**incertezza** significa che i decision maker non hanno sufficienti informazioni riguardo ai fattori ambientali e risulta difficile prevederne i cambiamenti.

I fattori fonte di incertezza per l'organizzazione sono:

- **Complessità** (se gli eventi nell'ambiente sono stabili o instabili)
- **Dinamismo** (se l'ambiente è semplice o complesso)
- **Munificenza** (quantità di risorse finanziarie disponibili a supporto della crescita dell'organizzazione)

Valutazione dell'incertezza ambientale



Come adattarsi a complessità e dinamismo

«In che modo le organizzazioni si adattano a ciascun livello di incertezza?»

1. Aggiungere posizioni e unità organizzative
2. Costruire relazioni
3. Differenziazione e integrazione
4. Processi di management organici e meccanici
5. Pianificazione, previsione e rapidità di risposta

1. Aggiungere posizioni e unità organizzative

- All'aumentare della complessità e dell'incertezza dell'ambiente esterno, aumenta anche il numero di posizioni e unità organizzative, che a sua volta determina un aumento della complessità interna.
- L'aggiunta di nuove posizioni e dipartimenti è una maniera comune per le organizzazioni di adattarsi all'incertezza ambientale.

2. Costruire relazioni

- L'approccio tradizionale consisteva nelle **unità cuscinetto** separate dal nucleo operativo per far fronte all'incertezza ambientale.
- Un approccio più recente sta lasciando spazio ai **ruoli di confine**, che apportano invece all'organizzazione informazioni riguardanti l'ambiente e inviano informazioni riguardanti l'organizzazione all'ambiente esterno.
- Un approccio alle attività di confine è sostituito dalla **business intelligence** che si basa sull'analisi, effettuata con mezzi ad alta tecnologia, di grandi quantità di dati interni ed esterni per evidenziare modelli e relazioni che potrebbero essere significativi.

3. Differenziazione e integrazione

- La **differenziazione** organizzativa fa riferimento alla diversità degli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di differenti unità funzionali e nella diversità della struttura formale tra tali unità.

- L'**integrazione** consiste nel livello e nella qualità di coordinamento tra le unità.

Per essere efficaci le organizzazioni devono bilanciare adeguatamente i livelli di integrazione e differenziazione rispetto alle condizioni di incertezza ambientale.

4. Processi di management organici e meccanici

Il modello di Burns e Stalker: la struttura di management interna è collegata all'ambiente esterno.

Ambiente stabile: sistema organizzativo meccanico

Ambiente dinamico: sistema organizzativo organico

Sistema organizzativo Meccanico:

- I compiti sono rigidamente definiti.
- Vi è una rigida gerarchia di autorità e controllo e ci sono molte regole.
- La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono accentrati ai vertici dell'organizzazione.
- La comunicazione è verticale.

Sistema organizzativo Organico:

- I compiti sono adattati e ridefiniti attraverso il lavoro di gruppo dei dipendenti.
- Vi è meno gerarchia di autorità e controllo e ci sono meno regole.
- La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono localizzati in ogni punto dell'organizzazione.
- La comunicazione è orizzontale.

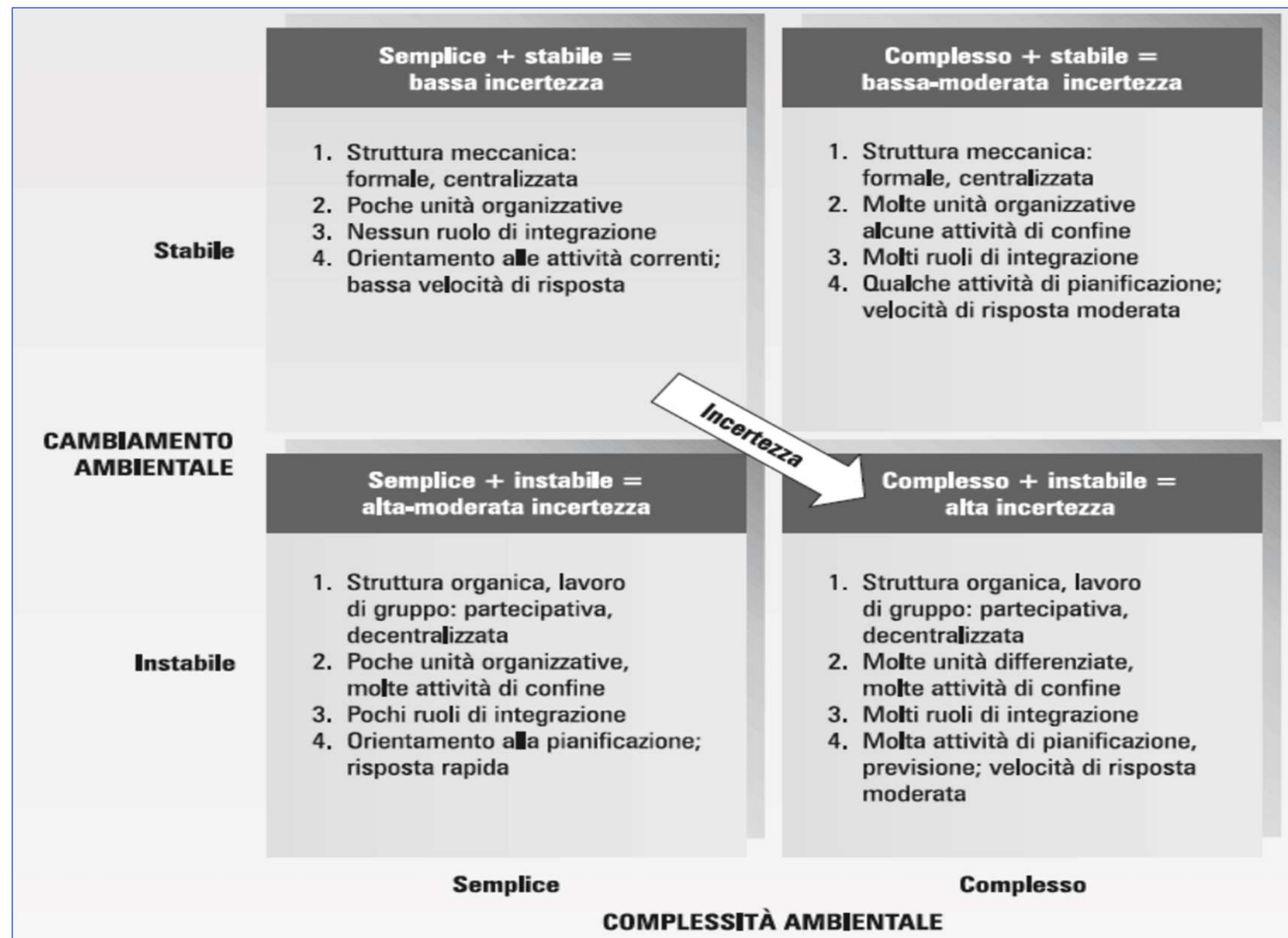
5. Pianificazione, previsione e rapidità di risposta

Negli ambienti incerti la *pianificazione* e la *previsione* ambientale acquisiscono *maggior* importanza, in quanto permette di dare una risposta coordinata e rapida.

Con il crescere dell'incertezza ambientale i manager intensificano le proprie attività di pianificazione e previsione.

Le organizzazioni che operano in ambienti instabili costituiscono spesso una unità organizzativa separata per il *planning*.

Modello contingente per la risposta organizzativa dell'incertezza ambientale



Risorse finanziarie

- La terza caratteristica della relazione organizzazione-ambiente è l'abbondanza o la scarsità delle risorse finanziarie necessarie.

La *dipendenza dalle risorse* significa che le aziende dipendono dall'ambiente ma cercano di ottenere il controllo sulle risorse per minimizzare tale dipendenza.

Quando il livello di rischio è alto o le risorse sono scarse, l'organizzazione può stabilire dei collegamenti attraverso acquisizioni della proprietà di altre organizzazioni o attraverso alleanze strategiche, consigli di amministrazione concatenati, reclutamento di dirigenti o campagne pubblicitarie e di pubbliche relazioni.

Relazioni interorganizzative

Le **relazioni interorganizzative** sono costituite da flussi, transazioni e collegamenti relativamente durevoli, che hanno luogo tra due o più organizzazioni.

Un **ecosistema organizzativo** è un sistema formato dalle interazioni di una comunità di organizzazioni e dei loro rispettivi ambienti.

Modello interorganizzativo



Le relazioni intercorrenti tra le aziende possono essere classificate sia in base alla somiglianza o meno delle organizzazioni, sia in base alla competitività o cooperatività delle relazioni.

Dipendenza dalle risorse

La teoria della **dipendenza dalle risorse** sostiene che le organizzazioni cercano di minimizzare la loro dipendenza da altre organizzazioni riguardo l'acquisizione di risorse importanti e di influenzare l'ambiente per ottenere la disponibilità di tali risorse.

Tipologie di relazioni di dipendenza dalle risorse:



Le relazioni interorganizzative rappresentano un trade-off tra risorse e autonomia. *Le strategie più in alto nella gerarchia offrono ai manager un controllo più diretto sui risultati e maggiore autonomia, mentre altre quelle più in basso offrono un controllo meno diretto.*

Network collaborativi

- Le aziende si uniscono per diventare maggiormente concorrenziali e condividere risorse scarse.

Perché collaborare?

- Condivisione rischi d'ingresso in nuovi mercati
- Riduzione dei costi
- Miglioramento della posizione dell'organizzazione in determinati settori o tecnologie
- Maggiore innovazione, adattamento, capacità di risoluzione dei problemi e performance
- Accesso ai mercati globali
- Collaborazioni tra grandi e piccole aziende

Ecologia delle popolazioni

- Una **popolazione** è un insieme di organizzazioni impegnate in attività simili e con caratteristiche analoghe per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse ed i risultati. Le organizzazioni all'interno di una popolazione competono per risorse o clienti simili.
- È l'**ambiente** a determinare quali organizzazioni sopravvivono e quali falliscono.
- Le organizzazioni subiscono l'inerzia strutturale e incontrano difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti ambientali. Per questo la nascita di nuove tipologie di organizzazioni è l'unica risposta ai cambiamenti ambientali.

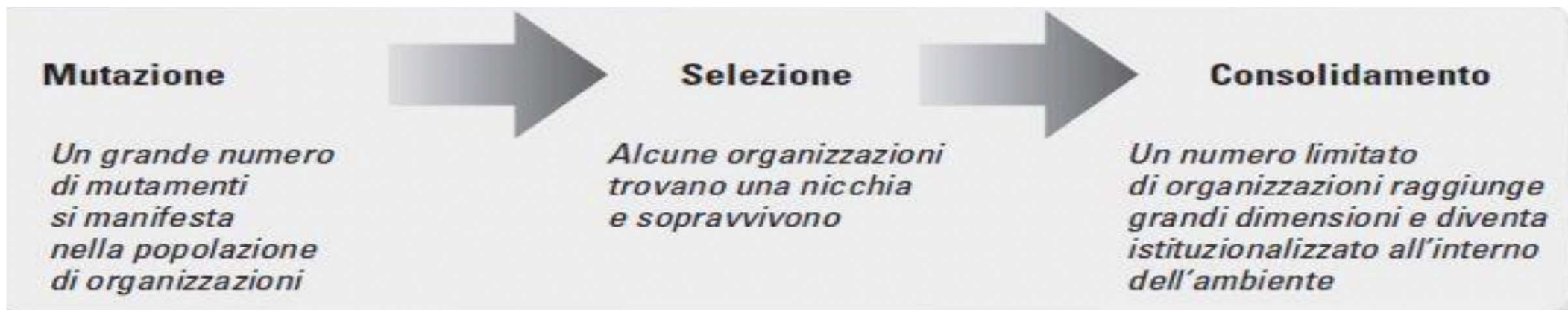
Ecologia delle popolazioni

Michael Hannan e John Freeman sostengono che vi sono molte limitazioni alla capacità di cambiamento delle organizzazioni che provengono da pesanti investimenti, informazioni limitate, opinioni dei decisori, storia di successo, difficoltà di cambiare la cultura aziendale.

*Un esempio è quello della **Kodak** che vantava un successo consolidato ed era così grande nel suo ambito di attività che non è riuscita a cambiare volto in misura significativa.*

Le forme che sopravvivono sono quelle che si adattano meglio all'ambiente.

Il processo di cambiamento all'interno della popolazione si articola in tre fasi:



Ecologia delle popolazioni

Secondo l'approccio dell'ecologia delle popolazioni, i modelli organizzativi si differenziano, nella **lotta per la sopravvivenza**, in *generalisti* o *specialisti*, in relazione alle strategie.

- Le **organizzazioni generaliste** sono caratterizzate da una nicchia o una sfera di influenza ampia.
 - Offrono una vasta gamma di prodotti o servizi e servono un mercato ampio.
 - Sono più protette dai cambiamenti perché diversificano.

- Le **organizzazioni specialiste** offrono una gamma più limitata di beni e servizi o che servono un mercato più ristretto.
 - Di piccole dimensioni, sono più competitive e si muovono con maggiore rapidità e flessibilità.

Istituzionalismo

L'**ambiente istituzionale** è composto da norme e valori propri dei diversi stakeholder. L'ambiente istituzionale riflette quelli che la società considera modi corretti di organizzarsi e comportarsi e le organizzazioni adottano quindi strutture e processi per compiacere gli attori esterni.

L'approccio dell'istituzionalismo sostiene che le relazioni interorganizzative sono modellate tanto dal bisogno di legittimità di un'azienda quanto dalla necessità di fornire prodotti e servizi.

La **legittimità** è definita come la percezione che le azioni di un'organizzazione sono desiderabili, opportune e appropriate nel contesto del sistema ambientale di norme, valori e credenze.

Istituzionalismo

Tre meccanismi che descrivono il processo di adattamento istituzionale:

	MIMETICO	COERCITIVO	NORMATIVO
Ragioni per cui si diventa simili	incertezza	dipendenza	obbligo, dovere
Eventi	visibilità delle innovazioni	leggi, regole, sanzioni	professionalità, certificazione, attribuzione
Base sociale	supportato culturalmente	legale	morale
Esempi	reengineering, benchmarking	controllo dell'inquinamento, normativa scolastica	standard contabili, formazione consulenziale

Organizzazione Aziendale

Seconda Unità Didattica/2: Progettazione per l'internazionalizzazione

Progettazione per l'internazionalizzazione

Motivi dell'espansione globale:

1. **Economie di scala** » raggiungere il costo minimo per unità prodotta espandendo la scala delle attività e aumentando il volume di produzione.
2. **Economie di gamma** » riduzione dei costi che si può ottenere aumentando numero e varietà di prodotti e servizi offerti, regioni, paesi e mercati serviti.
3. **Minor costo fattori produttivi** » ottenere materie prime, lavoro e altre risorse al più basso costo possibile.

Stadi dello sviluppo internazionale

- In genere le organizzazioni evolvono attraverso quattro stadi, cominciando con un orientamento domestico, poi verso un orientamento internazionale, sposandosi verso un orientamento multinazionale, e infine globale che considera il mondo intero come mercato potenziale.

	I. Domestico	II. Internazionale	III. Multinazionale	IV. Globale
Orientamento strategico	Orientamento al paese	Orientamento all'esportazione, multidomestico	Multinazionale	Globale
Stadio di sviluppo	Iniziale coinvolgimento internazionale	Posizionamento competitivo	Esplosione	Globale
Struttura	Struttura domestica più unità di export	Struttura domestica più divisione internazionale	Per aree geografiche o per prodotti, a livello mondiale	Matrice, transnazionale
Potenziale di mercato	Moderato, prevalentemente domestico	Ampio, multi domestico	Molto ampio, multinazionale	Mondiale

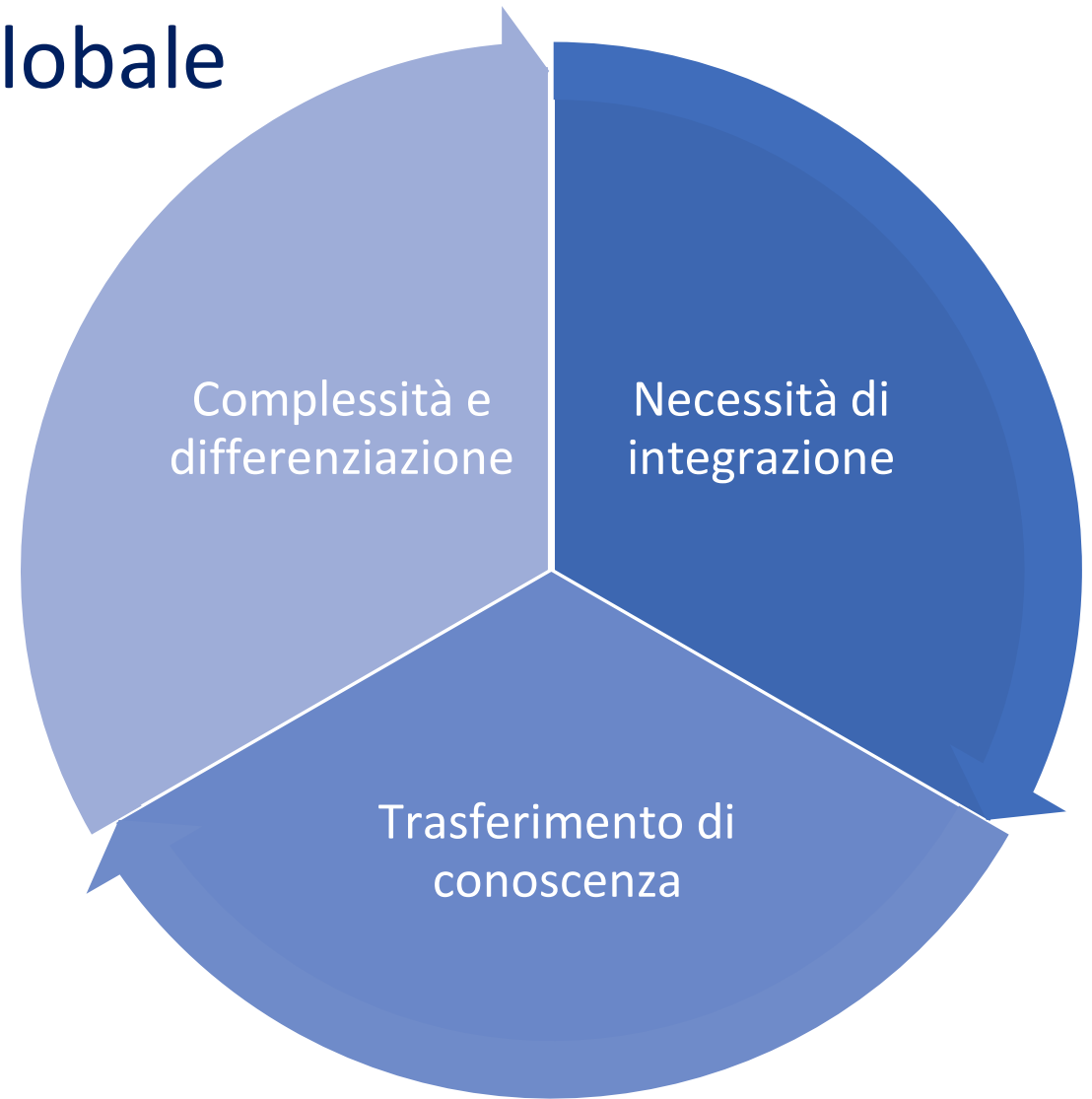
Alleanze strategiche

- Le alleanze strategiche sono una delle modalità più frequentemente utilizzata per sviluppare attività internazionali.
- Le forma di alleanza sono:
 - **Accordi di licenza:** contratto mediante il quale il proprietario di un brevetto da ad un altro soggetto il diritto di sfruttare tale brevetto mantenendone la titolarità.
 - **Joint Venture:** sono entità separate create da due o più imprese che collaborano per condividere costi di sviluppo e produzione nonché rischi.
 - **Acquisizioni:** acquisizioni per crescere a livello internazionale.

Sfide della progettazione globale

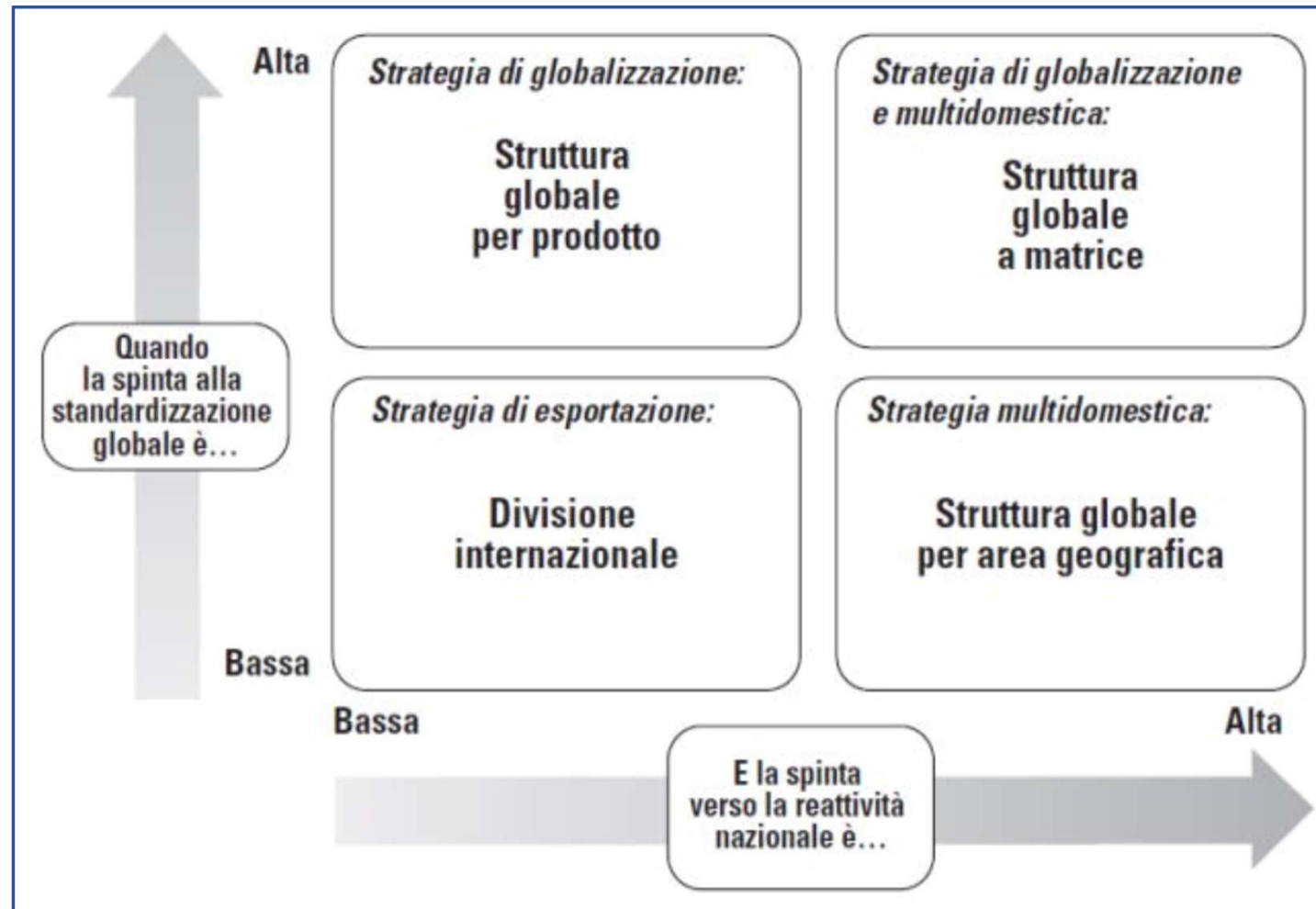
Le sfide principali della progettazione globale sono tre:

- Affrontare la complessità ambientale tramite maggiore complessità e **differenziazione** organizzative
- Raggiungere l'**integrazione e il coordinamento** tra unità altamente differenziate
- Implementare meccanismi per il **trasferimento della conoscenza e delle innovazioni**



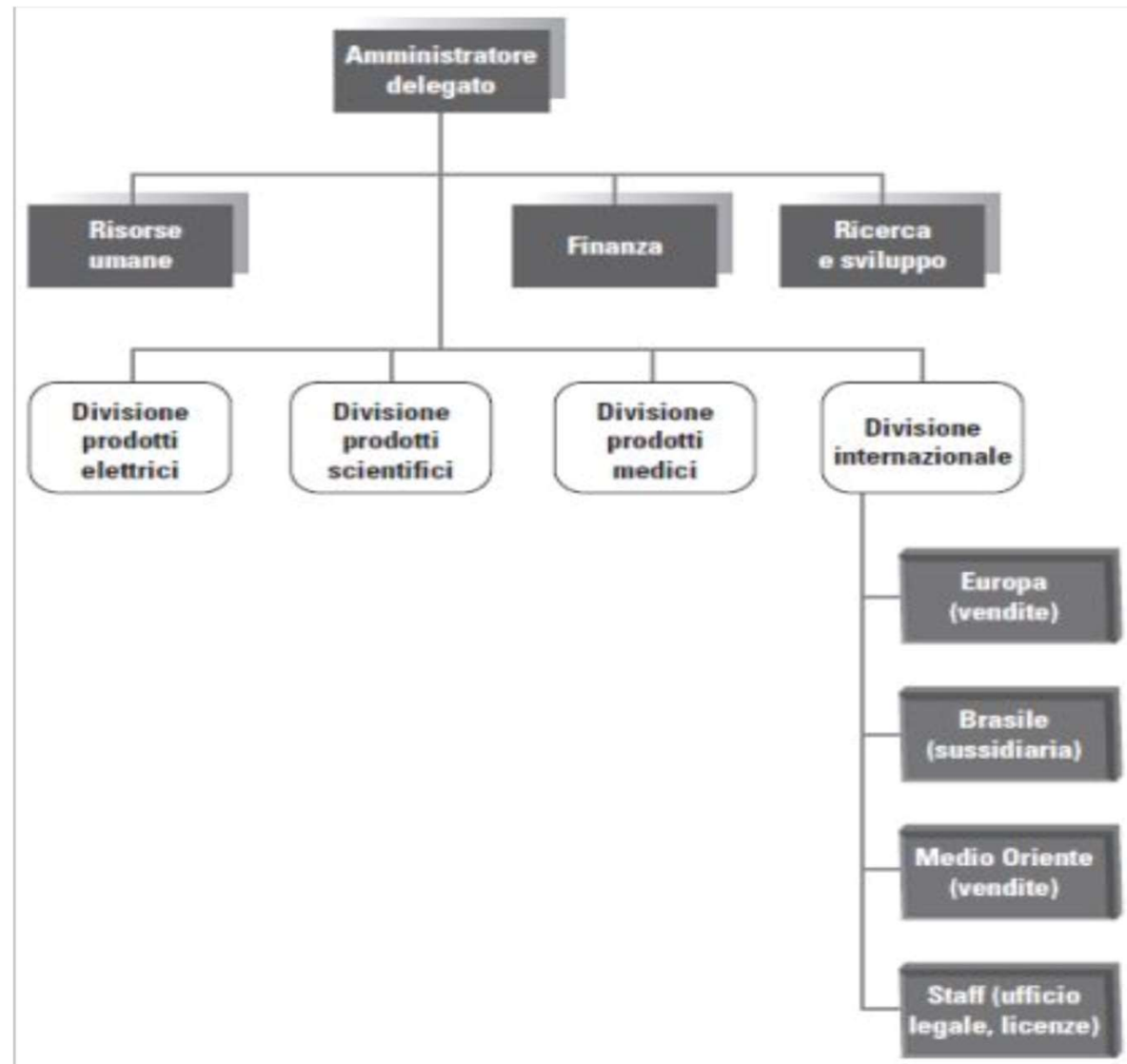
Struttura organizzativa ed espansione globale

- Le imprese cercano di adattare la progettazione organizzativa ai propri obiettivi strategici.
- Le decisioni si riflettono nella scelta tra una strategia di **globalizzazione** e una strategia globale **multidomestica**.



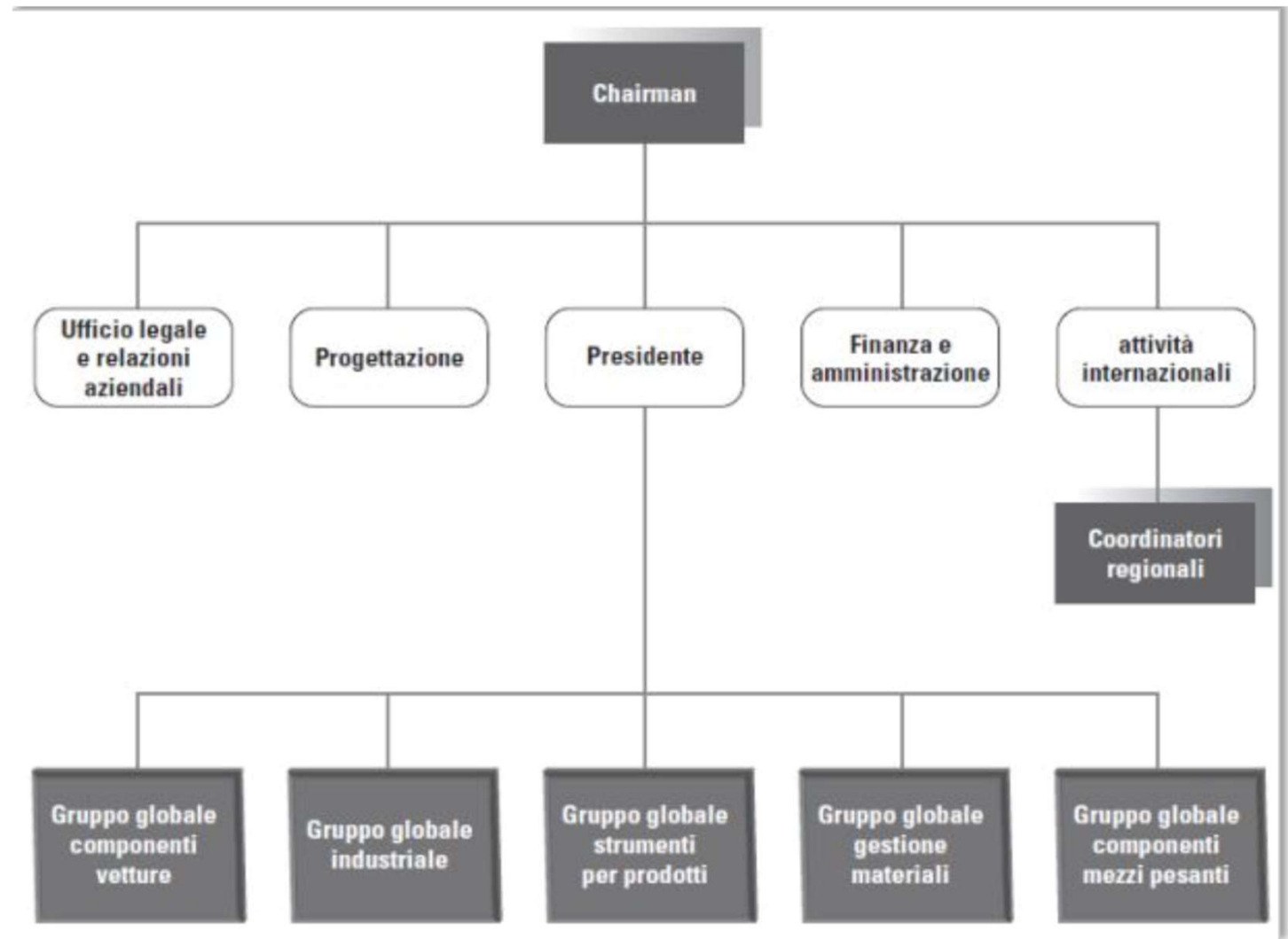
Divisione internazionale

- La divisione internazionale ha una propria gerarchia per gestire gli affari in diversi paesi, vendendo prodotti e i servizi creati dalle divisioni domestiche, aprendo stabilimenti sussidiari.
- La divisione internazionale è organizzata secondo gli interessi geografici.

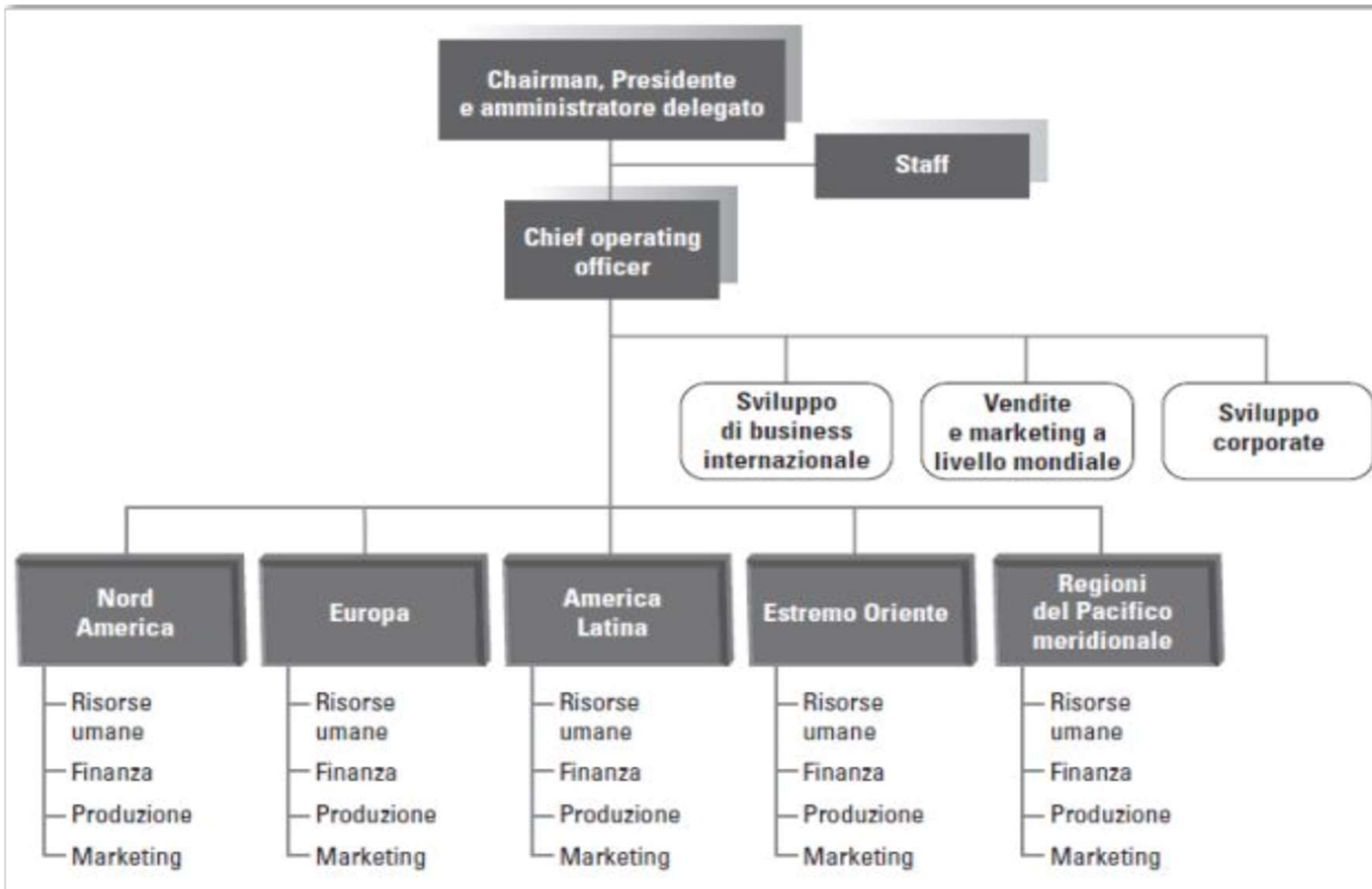


Struttura globale per prodotto

- Una **struttura globale per prodotto** supporta una strategia di globalizzazione per cui prodotti e servizi possono essere standardizzati e venduti in tutto il mondo.

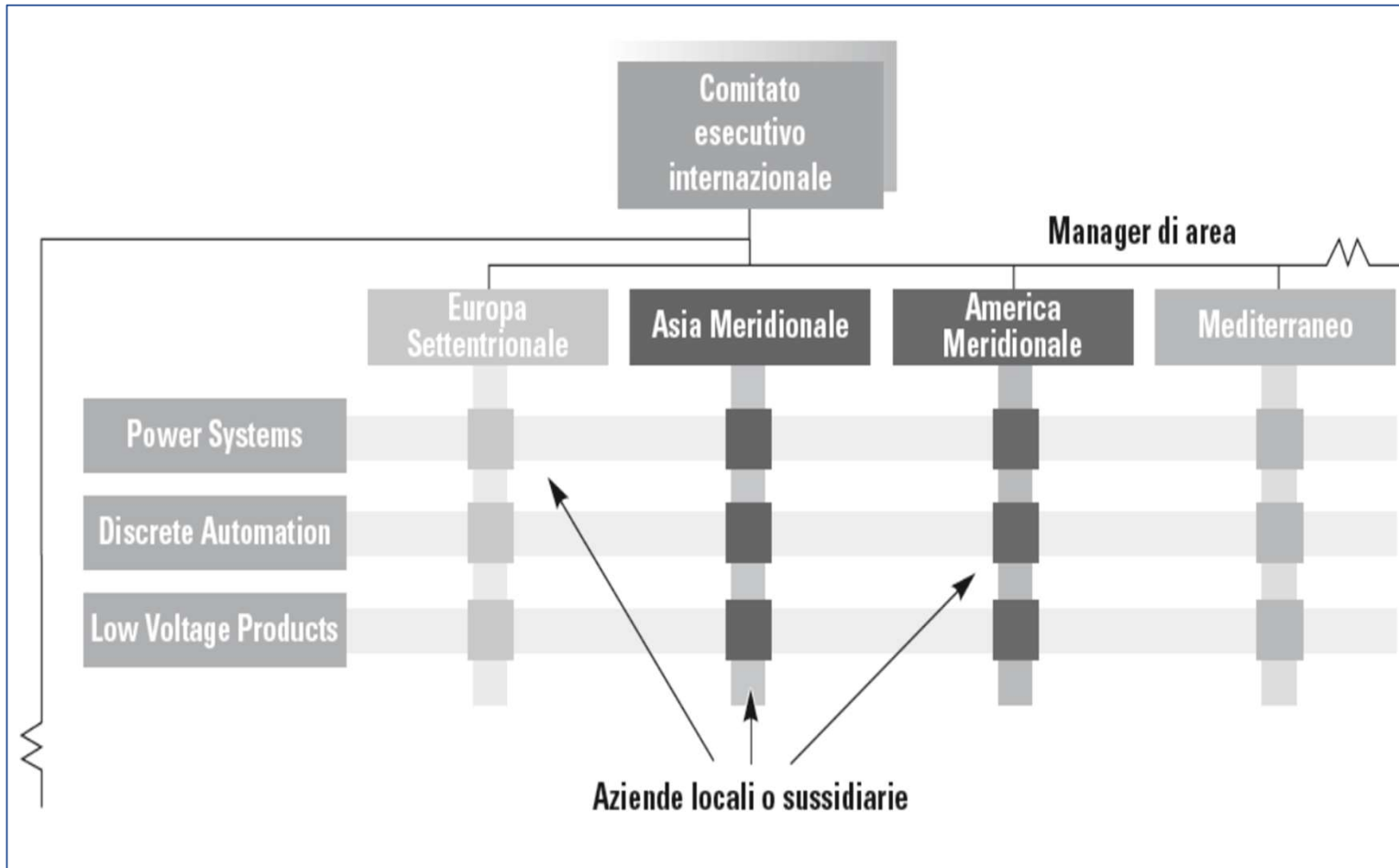


Struttura globale geografica



- La struttura per area geografica è efficace per le organizzazioni che perseguono una strategia multidomestica, ossia quando i prodotti e servizi ottengono il massimo risultato se personalizzati alle esigenze e culture locali.

Struttura globale a matrice



- La **struttura a matrice** funziona al meglio quando la pressione sui processi decisionali bilancia gli interessi relativi alla standardizzazione ed alla localizzazione e quando il coordinamento per la condivisione di risorse ha un ruolo importante.

Coordinamento globale

Ulteriori meccanismi di coordinamento per affrontare il problema dell'integrazione e del trasferimento della conoscenza sono:

- ❑ **Team globali** (o *transnazionali*) sono gruppi di lavoro composti da membri provenienti da nazioni diverse e con molteplici competenze al servizio di molteplici paesi.
- ❑ **Pianificazione centrale** ovvero la sede centrale deve essere attiva nella pianificazione, programmazione e controllo per far sì che le parti geograficamente disperse dell'organizzazione globale lavorino come parti coordinate e non indipendenti.
- ❑ **Espansione ruoli di coordinamento** si tratta della creazione di specifici ruoli o posizioni organizzative per il coordinamento e l'integrazione di tutte le parti dell'azienda.

Modello transnazionale

- ❖ *Il modello transnazionale rappresenta l'esempio migliore di progettazione globale in termini sia di complessità sia di integrazione organizzative.*
- ❖ Il **modello transnazionale** è basato su una filosofia di interdipendenza ed alto grado di differenziazione, con livelli elevati di coordinamento, apprendimento e trasferimento della conoscenza tra divisioni tra loro distanti.

Caratteristiche:

1. Proprietà e risorse sono disperse su scala mondiale in attività specializzate collegate tra loro tramite relazioni di interdipendenza.
2. Le strutture sono flessibili e sempre mutevoli
3. I manager delle sussidiarie avviano strategie che diventano strategie per l'intera azienda.
4. L'integrazione e il coordinamento sono ottenuti attraverso la cultura aziendale.