

# Organizzazione Aziendale

Seconda Unità Didattica/1:

Ambiente esterno

Relazioni interorganizzative

# 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.

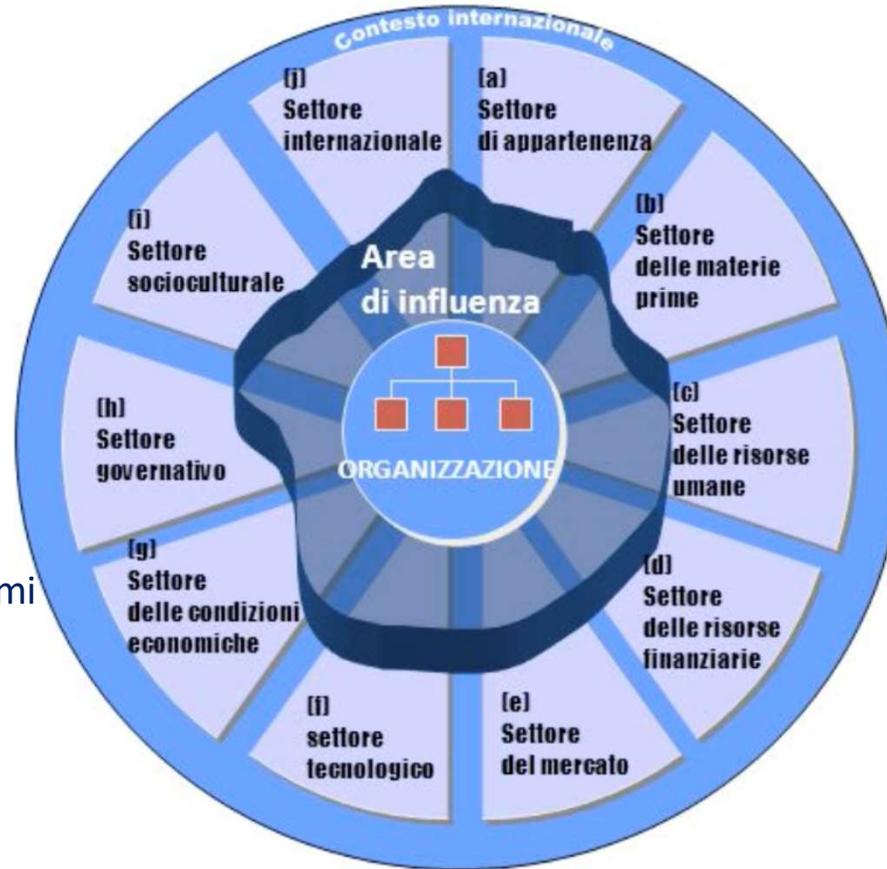
# L'ambiente dell'organizzazione

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:

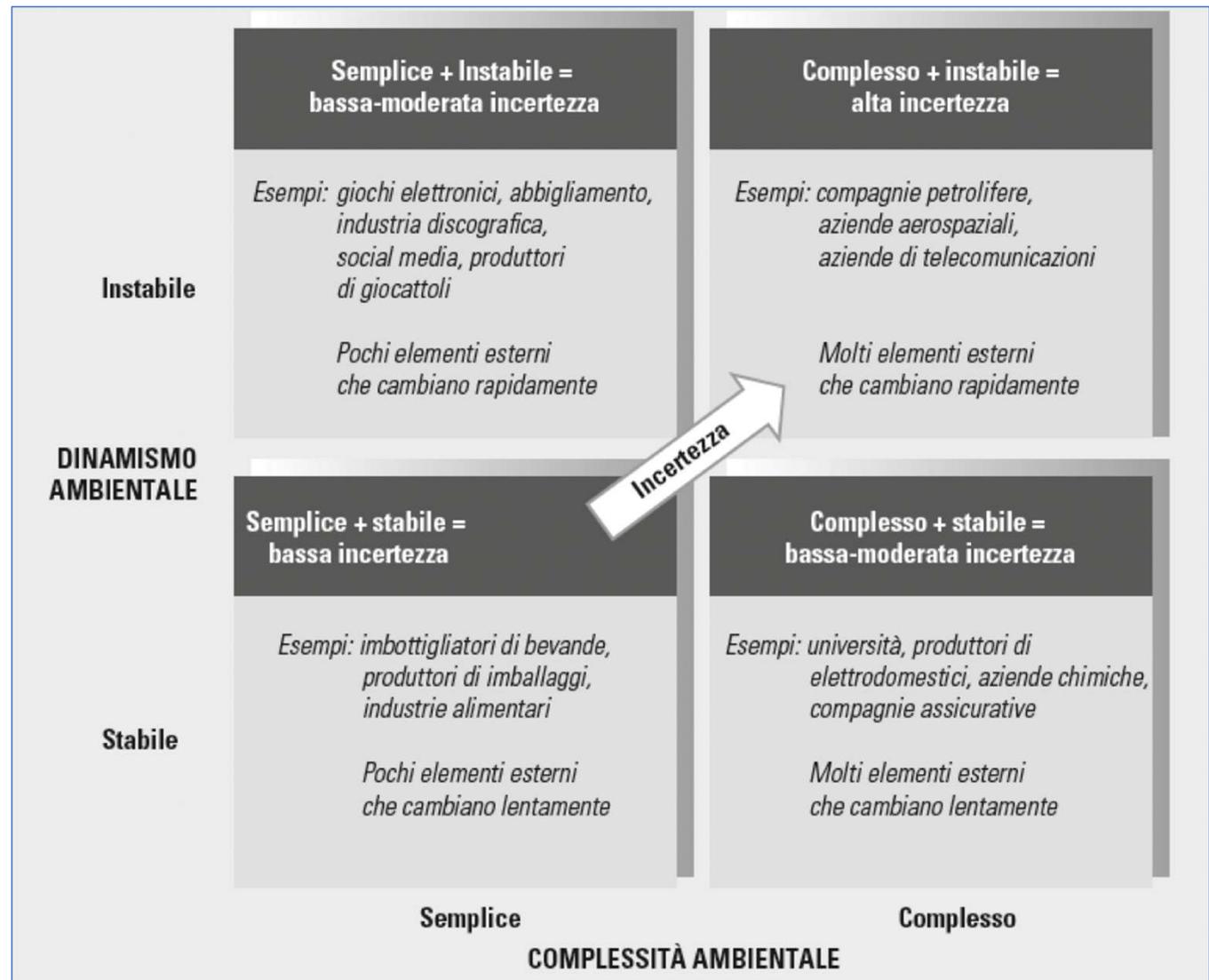
- (1) Il bisogno di ottenere informazioni sul cambiamento dell'ambiente
- (2) Il bisogno di ottenere risorse dall'ambiente.

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.

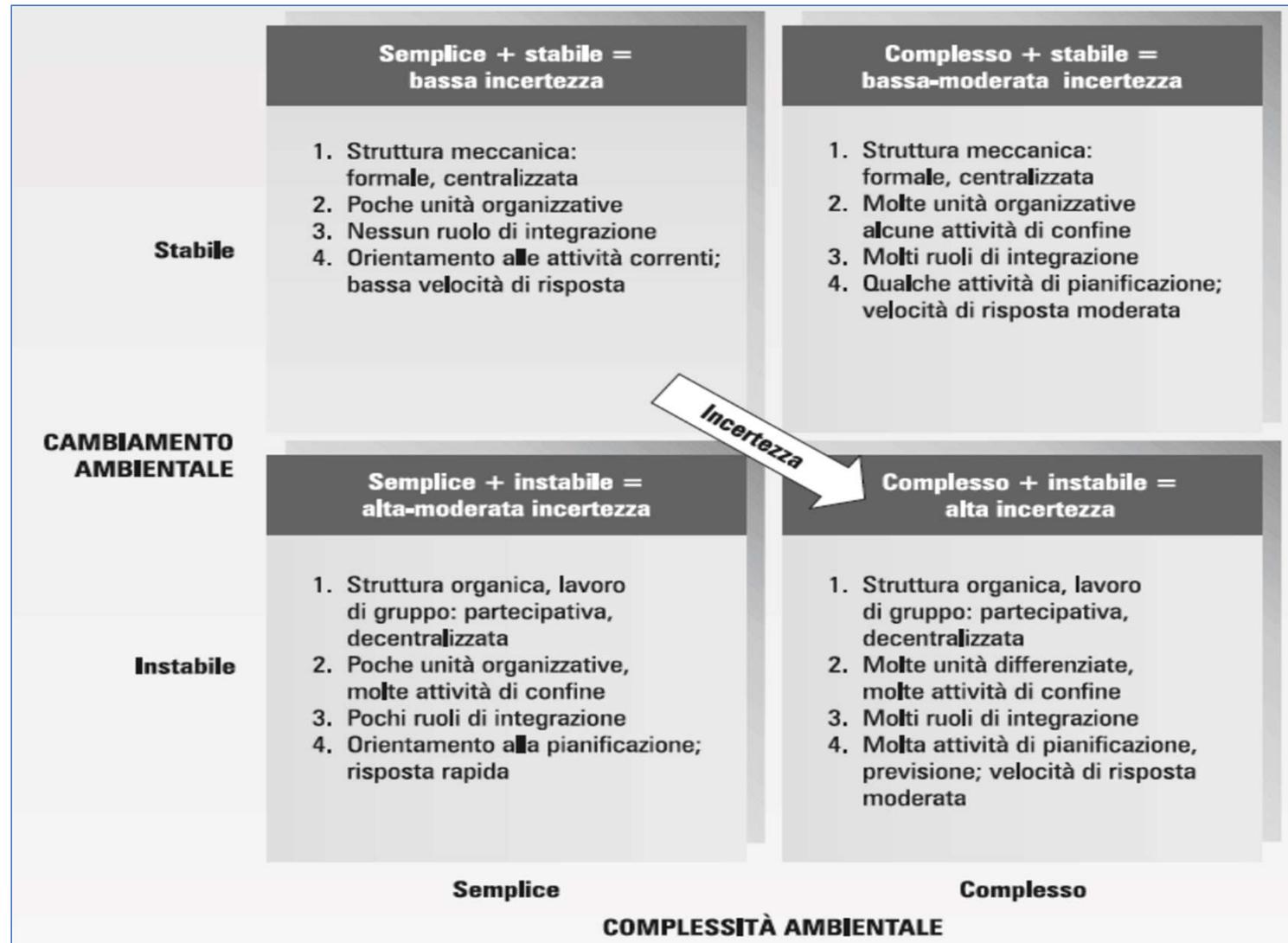
# 5. Pianificazione, previsione e rapidità di risposta

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.

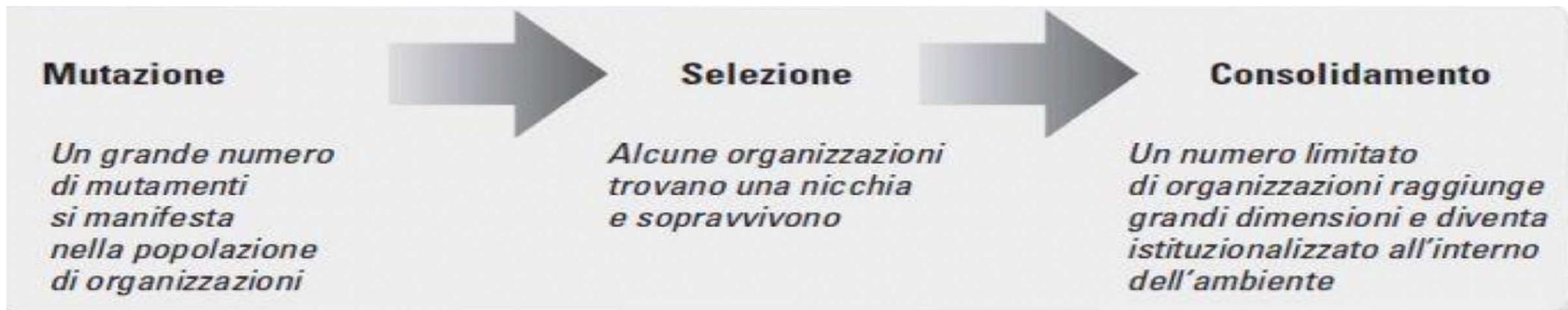
# Ecologia delle popolazioni

**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:

	<b>MIMETICO</b>	<b>COERCITIVO</b>	<b>NORMATIVO</b>
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