

Capitolo 4 - "L'AMBIENTE ESTERNO"

L'ambiente

L'ambiente è infinito e comprende tutto ciò che sta all'esterno dell'organizzazione. Si definisce **ambiente organizzativo**, l'insieme di tutti gli elementi, al di fuori dell'organizzazione, che sono in grado di influenzare l'organizzazione stessa o una sua parte.

L'ambito che l'organizzazione decide di affrontare per affermare la propria attività, e i settori esterni con cui deve interagire per raggiungere i propri obiettivi è denominata **area di influenza**.

L'ambiente è suddivisibile in settori, contenenti ciascuno elementi simili. Per ogni organizzazione abbiamo dieci settori:

1. materie prime,
2. risorse umane,
3. risorse finanziarie,
4. mercato,
5. tecnologie,
6. condizione economica,
7. settore d'appartenenza,
8. governo,
9. fattori socio – culturali e
10. fattori internazionali.

Ambiente di riferimento

L'ambiente di riferimento (o *task environment*) è l'area che comprende i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi.

Esso comprende il settore d'appartenenza, le materie prime e il mercato ed, eventualmente, le risorse umane e i fattori internazionali.

[Esempio: business delle lattine per bibite, i produttori di acciaio controllavano il mercato fino alla metà degli anni '60, poi la Reynolds Aluminium Company, lanciò un programma di riciclaggio dell'alluminio, ottenendo un materiale meno costoso e quindi più competitivo].

Ambiente generale

L'ambiente generale comprende quei settori che non hanno un impatto diretto sull'attività quotidiane di un'azienda, ma che possono influenzare indirettamente.

Spesso comprende i settori relativi al governo, ai fattori socio culturali, alle condizioni economiche, alla tecnologia e alle risorse finanziarie. Tali settori influenzano ogni organizzazione.

[Esempio: la generazione precedente preferiva prodotti di marca e di costo elevato, come Nike e Levi's, mentre la generazione moderna preferisce marche inferiori e a prezzi bassi, quindi queste aziende stanno lottando per creare un rapporto di fedeltà nei confronti di questa nuova generazione].

Il contesto internazionale

Il settore internazionale riguarda in modo diretto molte organizzazioni ed è divenuto importante negli ultimi anni. Tutti i settori nazionali possono essere influenzati da eventi internazionali.

Molti manager, però, non danno importanza a questo e continuano a pensare in un'ottica nazionale. Ma restando nella propria città, l'azienda rischia di essere assorbita da un'altra azienda straniera. Solo il Giappone possiede la proprietà di mille aziende statunitensi. [Ad esempio la Ford possiede la Volvo, la Chrysler è inclusa nella tedesca DaimlerChrysler]. **La crescente importanza del settore internazionale implica che per le organizzazioni l'ambiente sta diventando complesso e molto competitivo.**

Incertezza ambientali

In che modo l'ambiente influenza un'organizzazione?

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

1. **il bisogno di ottenere informazione sull'ambiente** [Esempio: io che sto producendo un determinato bene devo sapere se l'ambiente può trovare utile il mio bene];
2. **il bisogno di ottenere risorse dall'ambiente** [Esempio: oltre che delle informazioni di cui ho bisogno devo ottenere delle risorse, cioè delle risorse materiali, quindi materie prime].

C'è incertezza ambientale quando viene meno una di queste due variabili. [quando io so che nell'ambiente non posso trarre delle informazioni].

L'incertezza ambientale **riguarda i settori con cui l'organizzazione interagisce giornalmente**, per valutare l'incertezza si può utilizzare l'ambiente di riferimento, è chiaro se intravedo un cambiamento del mercato, abbiamo bisogno di risorse umane che apportino un cambiamento a ciò che sto facendo.

Le organizzazioni devono affrontare e gestire l'incertezza per essere efficaci. **Incertezza** significa che i "**decision maker**", ossia coloro che hanno il potere di decidere sul mercato, non hanno sufficienti informazioni riguardo i fattori ambientali e dunque non sapere prevedere i cambiamenti esterni.

Dimensione semplicità - complessità

La **dimensione semplicità-complessità** riguarda la **complessità ambientale** che riflette l'eterogeneità, **rappresenta il numero e la diversità degli elementi esterni**, rilevanti per l'attività di un'organizzazione.

La complessità aumenta all'aumentare del numero dei fattori esterni che influenzano l'organizzazione, e del numero delle altre aziende nell'ambito organizzativo.

In un ambiente complesso, molti elementi esterni interagiscono con l'organizzazione e la influenzano. In un ambiente semplice, solo pochi elementi esterni simili interagiscono con l'organizzazione, influenzandola. [Esempio: Boeing e Airbus operano in un ambiente complesso, anche le università, devono continuamente adattarsi ai cambiamenti sociali, culturali e valoriali].

Dimensione stabilità - instabilità

La **dimensione stabilità-instabilità** riguarda il **grado di dinamicità degli elementi all'interno dell'ambiente**. Una sfera ambientale è stabile se non cambia per un periodo di mesi o anni, mentre in condizioni di instabilità gli elementi ambientali subiscono mutamenti improvvisi. L'instabilità può verificarsi quando i concorrenti reagiscono con mosse e contromosse aggressive alle politiche pubblicitarie e di introduzione di nuovi prodotti [Esempio: le società di telefonia wireless come Verizon, Suncom e Cingular rincorrono clienti l'una dell'altra, pubblicizzano nuovi piani tariffari, una maggior copertura].

Un esempio di ambiente stabile è il settore pubblico, mentre le aziende produttrici di giocattoli sono caratterizzate da un ambiente instabile.

Un modello di valutazione

Le dimensioni relative a semplicità-complessità e stabilità-instabilità sono riunite in uno schema per la valutazione dell'incertezza ambientale:

- ✓ **ambiente semplice e stabile**: il livello di incertezza è basso, ci sono pochi elementi esterni da gestire, che rimangono stabili [esempio: gli imbottiglieri di bevande, distributori di birra, industrie alimentari];
- ✓ **ambiente complesso e stabile**: rappresenta un livello di incertezza maggiore. Presenta molti elementi da considerare, che però non cambiano in modo rapido [esempio: le università, produttori di elettrodomestici, compagnie assicurative];

- ✓ **ambiente semplice e instabile:** il livello di incertezza è alto – moderato, presente continui e rapidi cambiamenti, nonostante ci siano pochi elementi da gestire che sono difficili da prevedere e reagiscono in modo inaspettato alle iniziative dell'organizzazione [esempio: le e-commerce, produttori di giocattoli, industria cinematografica, l'abbigliamento alla moda];
- ✓ **ambiente complesso e instabile:** il livello di incertezza è alto, molti elementi interferiscono con l'organizzazione, cambiando frequentemente e reagendo in modo marcata alle iniziative dell'organizzazione stessa [esempio: i produttori di computer, aziende aerospaziali, compagnie aeree, aziende di telecomunicazioni].

Adattarsi all'incertezza ambientale

Le **organizzazioni hanno la necessità di avere una giusta corrispondenza tra struttura interna e ambiente esterno**: quelle che operano in condizioni di incertezza hanno generalmente una struttura più orizzontale, che incoraggia la comunicazione e la collaborazione interfunzionale allo scopo di aiutare l'azienda ad adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente.

Posizioni e unità organizzative

Con l'aumentare della complessità dell'ambiente esterno, aumenta anche il numero di posizioni e unità organizzative nell'ambito dell'organizzazione, che a sua volta determinano un aumento della complessità interna.

Questa è la caratteristica di un sistema aperto, ogni settore dell'ambiente esterno richiede un dipendente o un'unità che si occupi di esso. [Esempio: L'unità risorse umane si occupa delle persone alla ricerca di un lavoro che vogliono entrare a far parte dell'azienda; l'unità di marketing va alla ricerca dei clienti; gli impiegati addetti agli acquisti si procurano materie prime da centinaia di fornitori; il gruppo di finanza lavora con le banche; quello che si occupa degli aspetti legali lavora invece con i tribunali e le agenzie governative].

Attività cuscinetto e di confine

L'approccio tradizionale nell'affrontare l'incertezza ambientale è stato quello di istituire attorno al nucleo operativo delle **unità organizzative "di cuscinetto"**, il cui **ruolo consiste** nello scambiare materiali, risorse e denaro fra organizzazione e ambiente, e appunto **nell'assorbire incertezza proveniente dall'ambiente**.

Un più recente approccio consiste nell'eliminare le unità cuscinetto ed esporre il nucleo operativo direttamente all'incertezza dell'ambiente (attività di confine).

I **ruoli di confine collegano il nucleo operativo** di un'organizzazione **con gli elementi chiavi dell'ambiente esterno** e riguardano lo scambio d'informazione, la ricerca e l'acquisizione di dati sui cambiamenti che avvengono nell'ambiente o per promuovere l'organizzazione nell'ambiente. Le organizzazioni devono restare in contatto con ciò che accade nell'ambiente in modo tale che i manager possono reagire ai cambiamenti di mercato e ad altri sviluppi.

Differenziazione e integrazione

Un'altra risposta all'incertezza ambientale è il grado di differenziazione e integrazione. Per quanto riguarda la **differenziazione**, l'organizzazione è fatta di unità organizzative diverse e che queste unità organizzative abbiano a che fare con diverse parti dell'ambiente, allora è probabile che queste unità organizzative hanno a che fare con sotto-ambienti diversi con caratteristiche diverse, è probabile quindi che questi sotto-ambienti presentano gradi di incertezza diversi; per cui **le unità organizzative si differenziano in loro orientamenti in maniera tale da affrontare questi sotto-ambienti che sono diversi in modo più opportuno** invece che considerare l'azienda come un unico blocco, tutto quanto con lo stesso orientamento, i manager devono avere chiaro questo. **Nel momento in cui le unità organizzative si differenziano, e quindi nei suoi modi di operare sono diverse, bisogna trovare dei meccanismi che consentono di coordinare le unità**

organizzative, però una cosa è coordinare unità organizzative simili tra loro, altro è coordinare unità organizzative dissimili.

Allora occorre aumentare la qualità del coordinamento (per esempio i meccanismi di collegamento orizzontale), questa si chiama **integrazione**, cioè nel momento in cui l'ambiente è incerto e complesso devo aumentare la differenziazione, se aumento la differenziazione devo aumentare il grado di coordinamento e dunque l'integrazione.

Un **effetto negativo dell'alta differenziazione è che il coordinamento tra le unità diventa difficile**. Una volta che esistono diverse attitudini e obiettivi occorre impiegare un numero maggiore di risorse per ottenere il coordinamento.

L'**integrazione** consiste nella **qualità del coordinamento tra le unità**, i ruoli formali d'integrazione sono spesso necessari per tale comportamento. Quando l'ambiente ha un alto livello d'incertezza, i frequenti cambiamenti richiedono una maggiore elaborazione dell'informazione per ottenere il coordinamento orizzontale. Talvolta i ruoli d'integrazione sono ricoperti dal *personale di collegamento, project manager, brand manager o coordinatori*.

La **differenziazione tra le unità cresce all'aumentare dell'incertezza ambientale**. Secondo le ricerche di **Lawrence e Lorsch**, le organizzazioni hanno risultati migliori quando i livelli di differenziazione e integrazione corrispondono al livello di incertezza ambientale. L'incertezza è legata soprattutto ai cambiamenti che avvengono nel mercato, l'unico modo per reagire è quello di integrare personale nell'attività di ricerca.

Processi di management organici e meccanici

Una terza risposta all'incertezza ambientale è rappresentata dall'impostazione del sistema di controllo e di formalità della struttura imposto ai dipendenti dell'organizzazione in cui esiste una stretta correlazione tra ambiente esterno e struttura di management interna.

Burns e Stalker hanno osservato venti aziende del Regno Unito e **hanno scoperto che l'ambiente esterno era correlato alla struttura manageriale interna**. Hanno definito quindi, due tipi di sistema organizzativo:

1. **sistema organizzativo meccanico:**

- con l'ambiente esterno stabile, l'organizzazione interna aveva regole, procedure, e una chiara gerarchia;
- le organizzazioni erano formalizzate e centralizzate, con gran parte delle decisioni prese al vertice delle stesse;
- i compiti sono suddivisi in parti specialistiche separate e sono rigidamente definiti;
- la comunicazione è verticale.

2. **sistema organizzativo organico:**

- con ambienti in rapido cambiamento, l'organizzazione interna era più flessibile, libera ed adattiva, non vi erano molte regole e regolamenti in forma scritta;
- le persone dovevano trovare da sole la propria collocazione nel sistema per capire cosa fare;
- la gerarchia non era chiara e l'autorità per il processo decisionale era decentralizzata;
- si incoraggiano i dipendenti a prendersi carico dei problemi comunicando direttamente, spingendo il lavoro di gruppo e adottando un approccio informale nell'assegnazione dei compiti e responsabilità;
- la comunicazione è orizzontale.

Pianificazione, previsione e rapida risposta

Negli ambienti incerti, la pianificazione e la previsione ambientale sono importanti per tenere pronta l'organizzazione ad una risposta coordinata e rapida.

Quando l'ambiente è stabile, invece, l'organizzazione può concentrarsi sui problemi riguardanti le attività correnti e sull'efficienza giornaliera, ma con il crescere dell'incertezza ambientale la pianificazione e la previsione di periodo diventano necessarie.

In condizioni di incertezza straordinariamente alti, tuttavia, la pianificazione formale non può essere utile e non può essere sostitutiva di altre attività come quelle di esplorazione dei confini.

Un modello per la risposta organizzativa all'incertezza

Vengono illustrati quattro livelli di incertezza:

1. **l'ambiente a bassa incertezza** è semplice e stabile, le organizzazioni hanno poche unità organizzative e una struttura meccanica;
2. in un **ambiente a incertezza bassa-moderata**, è necessario un gran numero di unità organizzative e ruoli di integrazione per coordinare le unità, possono essere svolte alcune attività di pianificazione;
3. gli **ambienti ad alta-moderata incertezza** sono instabili e semplici, la struttura organizzativa è organica e decentrata, i manager sono rapidi nel realizzare cambiamenti interni quando questi sono necessari;
4. **l'ambiente ad alta incertezza** è complesso e instabile, è il più difficile dal punto di vista gestionale, le organizzazioni sono di grandi dimensioni e hanno molte unità organizzative, ma sono organiche, vi è una percentuale di manager alta, assegnata a ruoli di coordinamento e integrazione, mentre l'organizzazione svolge attività di pianificazione e previsione per consentire un'elevata velocità di risposta ai cambiamenti ambientali.

Dipendenza dalle risorse

L'ambiente costituisce la fonte di risorse scarse e preziose che sono essenziali per la sopravvivenza delle organizzazioni.

La dipendenza delle risorse significa che le organizzazioni dipendono dall'ambiente, ma cercano di ottenere il controllo sulle risorse per minimizzare tale loro dipendenza.

Le organizzazioni sono vulnerabili se le altre organizzazioni controllano risorse vitali, quindi cercano di essere il più indipendente possibile. *[Esempio: un incendio presso un impianto della Philips Electronics, causò un ritardo nella produzione dei microchip, così i produttori di telefonini, come Nokia e Ericson, che si affidavano a tale fornitore, dovettero risolvere il problema da soli]*

Sebbene **le aziende** vogliano minimizzare il loro stato di dipendenza, quando i costi e i rischi sono alti, esse **si impegnano anche in forme di collaborazione per condividere risorse scarse ed essere più competitive** su scala globale.

Le organizzazioni cercano di ridurre la propria vulnerabilità a livello di risorse attraverso lo sviluppo di collegamenti con altre organizzazioni, ma mirano allo stesso tempo a massimizzare la loro autonomia e indipendenza. Per mantenersi autonome le organizzazioni che dispongono già di risorse abbondanti tenderanno a non costruire nuovi collegamenti; d'altro canto, le organizzazioni che hanno bisogno di risorse rinunceranno all'indipendenza per acquisire tali risorse.

La dipendenza da risorse condivise attribuisce potere ad altre organizzazioni.

Controllare le risorse ambientali

Per minimizzare la dipendenza dall'ambiente e rendersi meno vulnerabili nei confronti dei concorrenti, le organizzazioni tendono ad ottenere il controllo sulle risorse vitali reperibili dall'ambiente. Possono venire adottate due strategie per gestire risorse nell'ambiente esterno:

- 1) **stabilire collegamenti favorevoli con elementi chiave dell'ambiente;**
- 2) **influenzare la sfera ambientale.**

Stabilire collegamenti interorganizzativi

Si possono stabilire collegamenti con l'ambiente attraverso:

1. **Proprietà:** La partecipazione nell'assetto proprietario di un'altra azienda consente l'accesso a tecnologie, prodotti o altre risorse che l'organizzazione attualmente non possiede. Con l'acquisizione un'organizzazione ne acquista un'altra assumendone il controllo. Con la fusione, invece, due o più organizzazioni si uniscono in una singola entità.
2. **Alleanze strategiche formali:** Si creano quando esiste un alto grado di complementarità tra linee di business, posizionamento geografico o le competenze di due aziende. Queste alleanze strategiche vengono realizzati tramite contratti e "joint ventures".
I contratti e le joint venture riducono l'incertezza per mezzo di una relazione legalmente riconosciuta e vincolante **con un'altra azienda**. I **contratti** prendono la forma di **accordi di licenza** che implicano l'acquisto del diritto di utilizzare l'attività per un periodo determinato, e di **accordi di fornitura**, che stabiliscono la vendita dei prodotti o servizi di un'azienda a un'altra.
Le **joint ventures** consistono nella creazione di una nuova organizzazione formalmente indipendente da quelle che l'hanno generate, sebbene queste ultime avranno su di essa un certo controllo. In una joint venture le organizzazioni condividono il rischio e il costo associato ai grandi progetti e innovazioni. [Esempio: IBM ha creato una joint venture con la USA Technologies Inc. per testare lavatrici attivate via internet presso i college e le università].
3. **Cooptazione e consigli di amministrazione concatenati:** La **cooptazione** avviene quando i leader d'importanti settori dell'ambiente entrano a far parte di un'organizzazione. Ciò si verifica ad esempio quando clienti o fornitori influenti sono nominati membri del consiglio di amministrazione. Un **consiglio di amministrazione concatenato** è un **collegamento formale che si realizza quando un membro di un consiglio di amministrazione di un'azienda siede nel consiglio di amministrazione di un'altra**. Egli funge da legame di comunicazione tra le aziende e può influire sulle politiche e decisioni adottate (concatenazione diretta). Invece è indiretta quando un membro del consiglio dell'azienda A e della azienda B sono membri del consiglio dell'azienda C; essi sono così in contatto l'uno con l'altro ma non esercitano un'influenza diretta sulle rispettive aziende.
4. **Recruitment dei dirigenti:** È il **trasferimento o scambio di dirigenti** che offre ulteriori collegamenti favorevoli con organizzazioni esterne. [Esempio: l'industria aerospaziale assume generali in pensione e dirigenti del Dipartimento della Difesa, in modo che, avendo contatti personali nel Dipartimento, le aziende aerospaziali ottengono informazioni migliori sulle tecniche, prezzi e tempistica dei nuovi sistemi di armamenti].
5. **Pubblicità e pubbliche relazioni:** Un modo tradizionale di stabilire relazioni favorevoli è la **pubblicità**, essa è importante in settori altamente competitivi di beni di consumo e in settori caratterizzati da una domanda variabile, influenzando i gusti dei consumatori. Le **pubbliche relazioni** sono simili alla pubblicità, tranne il fatto che le iniziative sono spesso gratuite e dirette all'opinione pubblica; esse cercano di imprimere l'immagine dell'azienda nelle menti dei consumatori, fornitori, autorità.

Controllare la sfera ambientale

Le organizzazioni cercano di cambiare l'ambiente. Ci sono quattro modi di influenzare o cambiare la sfera ambientale di un'azienda:

1. **Cambiamento dell'ambiente di riferimento:** Un'organizzazione può ricercare nuove relazioni nell'ambiente e abbandonare le vecchie; può cercare di trovare un ambiente di riferimento caratterizzato dal basso livello di competizione, dalla mancanza di regolamentazioni statali, abbondanza di fornitori, clienti numerosi e barriere per tenere i concorrenti fuori dal mercato. **Acquisizioni e disinvestimenti sono 2 tecniche per modificare il proprio ambiente di riferimento.**
2. **Attività politiche e regolamentazioni:** L'attività politica comprende le tecniche per influenzare le

legislazioni e le regolamentazioni statali. **Strategie politiche possono essere usate per erigere barriere contro nuovi concorrenti per mezzo di regolamentazioni o per evitare iniziative legislative sfavorevoli.**

3. **Associazioni di settore:** Queste organizzazioni, mettendo in comune risorse, **possono finanziare persone che svolgano attività come quella di lobbying nei confronti dei legislatori, di pressioni per nuove regolamentazioni**, di creazioni di campagne di pubbliche relazioni.
4. **Attività illecite:** Rappresentano il metodo ultimo che le aziende utilizzano per controllare il proprio ambiente di riferimento. Determinate condizioni, come un basso livello di profitti, scarsità di risorse nell' ambiente, pressioni provenienti da senior manager, possono portare i manager a comportamenti illeciti [*Esempio: tangenti pagati a governi stranieri, finanziamenti illeciti ai partiti, donazioni a scopo di promozione e intercettazioni telefoniche*].