

# Capitolo 6 - "PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA PER L'AMBIENTE INTERNAZIONALE"

## L'ingresso nell'arena globale

Soltanto venti anni fa molte organizzazioni potevano permettersi di ignorare l'ambiente internazionale. **Le aziende di oggi devono pensare in un'ottica globale per non essere svantaggiate.**

Gli straordinari progressi nel campo delle comunicazioni, della tecnologia e dei trasporti hanno creato uno scenario nuovo ed estremamente competitivo.

## Le motivazioni di un'espansione globale

Tre fattori principali spingono le aziende verso l'espansione internazionale:

1. le **ECONOMIE DI SCALA**: sviluppando una presenza globale l'organizzazione espande la scala delle sue attività, potendo realizzare delle **economie di scala**. Esse consentono alle aziende di ottenere degli sconti di volume dai fornitori, con conseguente riduzione del costo di produzione.
2. le **ECONOMIE DI GAMMA**: la **gamma** si riferisce al **numero e alla varietà dei prodotti e servizi offerti** da un'azienda, e al **numero e alla varietà delle regioni e dei paesi da essa serviti**.
3. i **MINORI COSTI DEI FATTORI DI PRODUZIONE**: le organizzazioni si rivolgono da lungo tempo all'estero per procurarsi le materie prime che sono scarse o non disponibili nel proprio Paese.

## Stadi di sviluppo internazionale

Nessuna azienda può diventare globale da un giorno all'altro. Il passaggio di un'organizzazione dalla dimensione nazionale a quella internazionale, avviene attraverso 4 stadi di sviluppo:

- ✓ **STADIO DOMESTICO**: l'azienda è orientata al mercato nazionale, ma i manager acquistano consapevolezza del mercato globale e considerare l'eventualità di un primo coinvolgimento nei mercati esteri per espandere il volume di produzione e realizzare le economie di scala.
- ✓ **STADIO INTERNAZIONALE**: l'azienda comincia a vedere le esportazioni più seriamente e inizia a pensare in ottica multidomestica. Vengono assunte persone specializzate per le vendite, i servizi e i magazzini. L'attenzione è rivolta al posizionamento competitivo internazionale rispetto alle altre aziende del settore;
- ✓ **STADIO MULTINAZIONALE**: l'azienda ha una vasta esperienza in vari mercati internazionali e ha realizzato strutture di ricerca, produzione e marketing ovunque. Aumentano le vendite "esterne" rispetto a quelle "interne";
- ✓ **STADIO GLOBALE**: sono le cosiddette "aziende senza patria", l'intero mondo diventa il loro mercato di riferimento.

## L'espansione globale attraverso alleanze strategiche internazionali

Oggi per realizzare operazioni internazionali, si stringono sempre di più **ALLEANZE STRATEGICHE**, questo comporta una migliore diffusione delle tecnologie, di idee, e di conoscenze.

Le tipiche alleanze includono:

1. gli **ACCORDI DI LICENZA**;
2. le **JOINT VENTURE**: sono **entità separate create da due o più aziende**, si tratta di un approccio molto utilizzato per ripartire i costi di sviluppo e produzione e penetrare in nuovi mercati. **Possono aver luogo anche con clienti e fornitori**. I produttori cercano di utilizzare le joint venture per risparmiare sui costi di produzione attraverso le economie di scala o per distribuire nuove tecnologie e prodotti attraverso i canali di distribuzione di un altro Paese.

3. i **CONSORZI**, ossia **gruppi di aziende indipendenti che si uniscono allo scopo di condividere competenze, risorse, costi e accesso ai reciproci mercati**. Sono utilizzati in altre parti del mondo, ad esempio famiglie di aziende dei *keiretsu* giapponesi.

Un particolare tipo di consorzio, indicato come **organizzazione virtuale** viene utilizzato negli Stati Uniti, consiste nelle relazioni in costante evoluzione di un gruppo di aziende che si uniscono temporaneamente per sfruttare l'opportunità di breve periodo od ottenere vantaggi strategici particolari.

## Progettare la struttura per adattarsi alla strategia globale

La progettazione organizzativa è cambiata nel tempo in base ai cambiamenti della società.

### Un modello per sviluppare le opportunità globali o locali

Quando le organizzazioni si avventurano nell'ambiente internazionale, i manager si sforzano di formulare una strategia globale coerente, devono decidere se ogni azienda affiliata agisca autonomamente o se occorre standardizzare le attività in tutti i Paesi. Tali decisioni riflettono nella scelta tra una **strategia di globalizzazione** e una **strategia globale multidomestica**.

La **STRATEGIA DI GLOBALIZZAZIONE** è la strategia **adatta alle aziende che si avventurano nell'ambiente internazionale**. Attraverso tale strategia **la progettazione del prodotto e la strategia pubblicitaria sono standardizzate in tutto il mondo**. Tale strategia può aiutare un'organizzazione a ottenere i vantaggi di costo derivanti dalle economie di scala perché consente di standardizzare la progettazione del prodotto e la produzione.

La **STRATEGIA MULTIDOMESTICA** si realizza quando **la competizione all'interno di ogni Paese è gestita indipendentemente dalla competizione all'interno di altri Paesi**, è la strategia che **incoraggia l'attività di progettazione del prodotto e di marketing** adattate alle necessità specifiche di ogni Paese.

Le *aziende che vendono prodotti o servizi in molti paesi hanno una strategia di globalizzazione*, dall'altro *alcune aziende* hanno prodotti e servizi coerenti invece *con una strategia multidomestica* e *sono in grado di ottenere vantaggi a livello locale-nazionale in termini di differenziazione e adattamento*.

Quando siamo in presenza di bassi livelli sia per quanto riguarda le forze che spingono all'integrazione globale sia per quelle che spingono verso la reattività a livello nazionale in molti Paesi, allora l'utilizzo di una semplice **divisione internazionale con una struttura domestica** è un modo appropriato per gestire il business internazionale.

In alcuni settori le forze tecnologiche, sociali, economiche possono creare una situazione nella quale la vendita di prodotti standardizzati in tutto il mondo fornisce una base per un vantaggio competitivo, in questi casi è appropriata una **struttura globale basata sul prodotto**.

In molti casi le aziende si trovano nella condizione di dover rispondere contemporaneamente a opportunità sia globali sia locali, in tal caso può essere utilizzata una **struttura globale a matrice**.

### Divisione internazionale.

Nel momento in cui le aziende iniziano a esplorare opportunità internazionali, esse incominciano in genere con l'avvalersi di un'unità di export, che si sviluppa poi in una **divisione internazionale**. *E' un'unità costituita all'interno dell'organizzazione che gestisce gli affari nei vari Paesi per conto della struttura interna*, ha una propria gerarchia per gestire gli affari, nonostante le strutture funzionali siano utilizzate a livello domestico, esse sono adottate meno frequentemente per gestire un business a livello mondiale.

### Struttura globale divisionale per prodotto

La **struttura globale per prodotto** è una struttura **costituita da tante divisioni**, ognuna delle quali **può organizzarsi per gestire le attività internazionali a modo proprio**. E' molto utilizzata dai manager perché

fornisce un metodo diretto per gestire efficacemente una varietà di business e prodotti in tutto il mondo.

*Ogni manager di divisione è responsabile per la pianificazione, l'organizzazione e il controllo di tutte le funzioni attinenti alla produzione e alla distribuzione dei suoi prodotti* per qualsiasi mercato del mondo.

Funziona al meglio quando l'azienda ha l'opportunità di produrre e vendere in tutto il mondo prodotti standardizzati per tutti i mercati, tuttavia questa può rivelarsi una struttura troppo frammentaria. E' utile per standardizzare la produzione e le vendite a livello mondiale, ma presenta dei problemi (in quanto le divisioni di prodotto non lavorano bene insieme mettendosi in competizione tra loro anziché collaborare).

## Struttura globale divisionale geografica

La **struttura globale geografica divide il mondo in regioni e ogni divisione geografica riporta all'amministratore delegato**, ognuna delle quali ha il pieno controllo sulle attività funzionali all'interno della propria area geografica. Le aziende che utilizzano questo tipo di struttura sono generalmente caratterizzate da linee di prodotto mature e tecnologie stabili. E' una struttura che sfrutta i vantaggi delle singole regioni.

I problemi riscontrati dal management derivano dall'autonomia che gode ogni divisione regionale.

## Struttura globale a matrice

La **struttura globale a matrice è adottata da quelle aziende che si trovano di fronte a situazioni in cui devono rispondere sia a opportunità globali, sia locali**. In tal caso parte della linea di prodotto può essere standardizzata globalmente, mentre altre parti dovranno essere adattate alle necessità dei singoli Paesi.

Offre un modo per ottenere un coordinamento verticale e orizzontale contemporaneamente lungo due dimensioni.

La matrice funziona al meglio quando la pressione sui processi decisionali bilancia gli interessi relativi sia alla standardizzazione del prodotto sia alla localizzazione geografica.

## Lo sviluppo di capacità globali

I manager che portano le loro aziende in ambito internazionale affrontano la difficile sfida di trovare i modi per sfruttare al meglio le incredibili opportunità presentate dall'espansione globale.

## La sfida organizzativa globale

Le tre componenti principali della sfida organizzativa globale sono:

- ✓ **AUMENTO DELLA COMPLESSITA' E DELLA DIFFERENZIAZIONE:** Quando **le organizzazioni entrano nell'ambiente internazionale incontrano un maggior grado di complessità interna ed esterna** rispetto a quanto affrontato in ambito nazionale. **Devono creare una struttura adatta a operare in una serie di Paesi che differiscono in termini di sviluppo economico**, lingua, sistemi politici e regolamentazioni governative, norme e valori culturali. Tutta questa complessità nell'ambiente internazionale si riflette in **maggiore complessità nell'interno dell'organizzazione**.
- ✓ **L'ESIGENZA DI INTEGRAZIONE:** Man mano che **le organizzazioni diventano sempre più differenziate i manager devono affrontare l'importante sfida dell'integrazione**, che **si riferisce alla qualità della collaborazione tra le unità dell'organizzazione**. Il problema è come raggiungere il coordinamento e la collaborazione necessari affinché l'organizzazione globale colga i benefici delle economie di scala, delle economie di gamma e dei minori costi di produzioni offerti dall'espansione internazionale.
- ✓ **IL TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA:** La terza sfida internazionale che le organizzazioni devono affrontare consiste **nell'imparare dalle esperienze internazionali e sfruttare quanto appreso per sviluppare e sfruttare una conoscenza organizzativa globale**. La maggior parte delle **organizzazioni attinge solamente a una frazione del potenziale** disponibile attraverso il trasferimento internazionale della conoscenza, ciò è dovuto a diverse ragioni:
  - la conoscenza rimane nascosta in varie unità perché la lingua e le distanze culturali e

- geografiche impediscono ai top manager di percepirne l'esistenza.
- Le divisioni considerano la conoscenza un potere.
- Gran parte della conoscenza di un'organizzazione si trova nelle teste dei dipendenti e non può essere scritta e condivisa.

## Meccanismi di coordinamento globale

I manager affrontano la sfida globale del coordinamento e del trasferimento della conoscenza tra unità differenziate in diversi modi:

- ✓ **USO DI TEAM DI LAVORO GLOBALI:** I **team globali** indicati anche come *team transnazionali* sono gruppi di lavoro composti da membri provenienti da nazioni diverse il cui operato è al servizio di molteplici Paesi. In genere vi sono due tipi di team: i **team interculturali** (i membri provengono da Paesi diversi e si incontrano faccia a faccia) e i **team globali virtuali** (i membri conducono il loro lavoro comunicando per via elettronica).  
Aiutano le aziende a affrontare la sfida della differenziazione consentendo maggiore reattività locale grazie all'offerta della conoscenza. **Offrono vantaggi di integrazione** aiutando le organizzazioni a ottenere efficienze complessive creando vantaggi di costo a livello regionale o mondiale e standardizzando progetti e attività.
- ✓ **PIANIFICAZIONE CENTRALE:** Un secondo approccio prevede che **la sede centrale svolga un ruolo attivo nella pianificazione, programmazione e controllo per far sì che le parti geograficamente disperse dell'organizzazione globale lavorino insieme e procedano nella stessa direzione.** I piani, i programmi, le regole e le procedure formali possono contribuire a garantire una maggiore comunicazione tra le unità fra loro distanti.
- ✓ **ESPANSIONE DEI RUOLI DI COORDINAMENTO:** Le organizzazioni possono anche attuare delle soluzioni strutturali per ottenere maggiore coordinamento e collaborazione, attraverso **la creazione di specifici ruoli o posizioni organizzative in modo da integrare tutte le parti dell'azienda al fine di raggiungere una forte posizione competitiva.** [ Il **manager di produzione** deve **conoscere** e gestire **le operazioni di produzione dell'azienda nelle varie parti del mondo**, hanno la responsabilità di aggiornarsi sui nuovi sviluppi e utilizzare la loro conoscenza per migliorare l'organizzazione. Mentre i **manager funzionali** sono **responsabili del coordinamento dei diversi paesi**, i **country manager** sono **responsabili del coordinamento tra le diverse funzioni.**]

## Differenze culturali nel coordinamento e nel controllo

I valori manageriali e le norme organizzative delle aziende internazionali tendono a variare a seconda del Paese d'origine dell'organizzazione.

## I sistemi valoriali nazionali

Due dimensioni che sembrano avere un forte impatto all'interno delle organizzazioni sono:

- ✓ **LA DISTANZA DAL POTERE:** una **elevata distanza dal potere** implica l'**accettazione di disuguaglianze in termini di potere** tra istituzioni, organizzazioni e persone, una **scarsa distanza dal potere** implica che **le persone si aspettano uguaglianza di potere.**
- ✓ **L'AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA:** una **elevata avversione all'incertezza** implica che i membri di una società non si sentono a proprio agio in contesti caratterizzati da incertezza e ambiguità, una **bassa avversione all'incertezza** implica che **le persone hanno un'elevata tolleranza ai contesti non strutturati, non chiari e imprevedibili.**

Tali dimensioni valoriali si ritrovano all'interno delle grandi organizzazioni in termini di idee riguardanti la necessità di gerarchia, potere decisionale, e controllo centralizzati, regole e procedure formali, lavori specializzati.

## Tre approcci nazionali al coordinamento e al controllo

Osserviamo i **tre principali approcci al coordinamento e al controllo** adottati dalle aziende giapponesi,

americane ed europee:

- ✓ **IL COORDINAMENTO CENTRALIZZATO DELLE AZIENDE GIAPPONESI:** Le aziende giapponesi hanno sviluppato dei meccanismi di coordinamento che **si basano sulla centralizzazione**, tale approccio consente di sfruttare alle aziende giapponesi la conoscenza e le risorse situate nel centro aziendale, e raggiungere una buona efficienza globale, ma vi sono dei limiti vale a dire che man mano che le organizzazioni si espandono e le divisioni diventano più grandi, possono verificarsi un sovraccarico della sede centrale e un rallentamento del processo decisionale.
- ✓ **L'APPROCCIO DI DECENTRAMENTO DELLE AZIENDE EUROPEE:** Le aziende europee hanno un approccio differente, **anziché affidarsi a un coordinamento e un controllo forti e centralmente diretti le unità internazionali tendono a godere di un elevato grado di indipendenza e autonomia decisionale.** Ogni unità organizzativa si concentra sui propri mercati locali, consentendo all'azienda di eccellere nella soddisfazione delle esigenze, lo svantaggio è costituito dal costo di garantire la condivisione degli obiettivi, dei valori e le priorità.
- ✓ **GLI STATI UNITI: COORDINAMENTO E CONTROLLO ATTRAVERSO LA FORMALIZZAZIONE.** Le aziende statunitensi hanno preso una terza direzione. **Tali organizzazioni hanno delegato la responsabilità alle divisioni internazionali, pur mantenendo il controllo generale dell'impresa.** I sistemi formali, le linee di politica aziendale, gli standard di performance e il flusso regolare di informazioni dalle divisioni alla sede centrale costituiscono il mezzo principale per il coordinamento e il controllo. **Tale approccio richiede una quantità maggiore di personale nella sede centrale per lo svolgimento di compiti di revisione, interpretazione e condivisione delle informazioni, con conseguente aumento dei costi generali.**

## Modello transnazionale

Il **modello transnazionale** rappresenta il tipo più avanzato di organizzazione internazionale, tale modello applica il concetto di **learning organization ad aziende multinazionali di immense dimensioni.**

La filosofia gestionale è basata sull'**interdipendenza** ed è **caratterizzato da un alto grado di differenziazione** pur offrendo livelli elevati di coordinamento, apprendimento e trasferimento della conoscenza tra divisioni tra loro distanti.

Le caratteristiche distinguono l'organizzazione transnazionale da altre forme organizzative globali sono:

- ✓ **le proprietà e le risorse sono disperse su scala mondiale in attività altamente specializzate e collegate fra loro tramite relazioni di interdipendenza: le risorse e la capacità sono ampiamente diffuse** per aiutare l'organizzazione ad individuare e reagire a stimoli diversi come le esigenze di mercato, gli sviluppi tecnologici o le tendenze dei consumatori che emergono in diverse parti del mondo, per cui **i manager sviluppano relazioni di interdipendenza tra le varie unità di prodotto, funzione o area geografica.**
- ✓ **le strutture sono flessibili e sempre mutevoli:** tale struttura opera in modo da poter **centralizzare alcune funzioni in un Paese e altre in un Paese diverso, attuando una forma di decentramento funzionale** nelle sue varie sedi disperse geograficamente.
- ✓ **i manager delle sussidiarie avviano strategie e innovazioni che diventano strategie per l'intera azienda:** i manager di ogni nazione hanno l'autorità per avviare programmi in risposta a **tendenze emergenti locali**, in quanto le esigenze e le opportunità ambientali variano da Paese a Paese.
- ✓ **l'integrazione e il coordinamento sono ottenuti principalmente attraverso la cultura aziendale, la condivisione della visione e dei valori e lo stile di gestione, piuttosto che attraverso strutture e sistemi formali:** tale modello è essenzialmente una **struttura orizzontale.** Per ottenere unità e coordinamento i leader dell'organizzazione creano valori e prospettive condivise tra i manager. **Le persone condividono gli obiettivi, la cultura e i valori aziendali.** Ogni parte deve agire in modo che le sue azioni risultino complementari e di supporto ad altre parti dell'azienda.