

13 - 4



Introduzione

- L'architettura organizzativa è il complesso dell'organizzazione dell'impresa, che comprende la struttura organizzativa formale, i sistemi di controllo e gli incentivi, i processi, la cultura aziendale e le persone
- Una maggiore redditività aziendale richiede il soddisfacimento di tre condizioni
 - I diversi elementi dell'architettura organizzativa dell'impresa devono essere coerenti tra loro
 - L'architettura organizzativa deve adattarsi o concordare con la strategia dell'impresa
 - La strategia e l'architettura devono non solo essere coerenti tra loro, ma devono anche essere consistenti con le condizioni competitive

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 5



L'architettura organizzativa

- L'espressione architettura organizzativa si riferisce a tre cose
 - L'articolazione formale dell'azienda in sotto unità
 - La collocazione delle responsabilità decisionali all'interno di quella struttura
 - La costituzione di meccanismi di integrazione per coordinare le attività delle sotto unità
- I sistemi di controllo sono le metriche impiegate per misurare la performance delle sotto unità e per formulare giudizi su come i manager le stanno gestendo
- Gli incentivi sono i dispositivi usati per ricompensare un comportamento manageriale appropriato

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 6



L'architettura organizzativa

- I **processi decisionali** sono il modo in cui si assumono le decisioni e si svolge il lavoro all'interno dell'azienda
- La **cultura aziendale** si riferisce alle norme e al sistema di valori condivisi tra il personale di un'azienda
- Le **persone** sono non solo i dipendenti dell'azienda; il termine si riferisce anche alle strategie usate per reclutare, compensare e trattenere quegli individui e al tipo di persone in termini di capacità, valori e orientamento

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



La struttura organizzativa

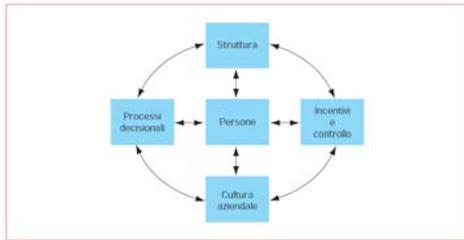


FIGURA 13.1 Architettura organizzativa.



La struttura aziendale

- Si può pensare ad essa in termini di tre dimensioni
 - **Differenziazione verticale:** allocazione delle responsabilità decisionali all'interno della struttura
 - **Differenziazione orizzontale:** articolazione formale dell'azienda in sotto unità
 - **Predisposizione di meccanismi di integrazione:** meccanismi per coordinare le sotto unità



Accentramento e decentramento

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Accentramento: <ul style="list-style-type: none"> - Facilita il coordinamento - Assicura che le decisioni siano coerenti con gli obiettivi aziendali - Il top management ha i mezzi per generare significativi cambiamenti aziendali - Evita la duplicazione di attività | <ul style="list-style-type: none"> • Decentramento: <ul style="list-style-type: none"> - Top management sovraccaricato - Gli studi sulla motivazione incentivano il decentramento - Permette maggiore flessibilità - Può portare a decisioni migliori - Può accrescere il controllo |
|--|---|



Differenziazione orizzontale: La progettazione della struttura

- La differenziazione orizzontale riguarda il modo in cui l'impresa decide di articolarsi in sotto unità
- La decisione è assunta normalmente in base
 - alle funzioni
 - al tipo di attività
 - alle aree geografiche



Una tipica struttura funzionale

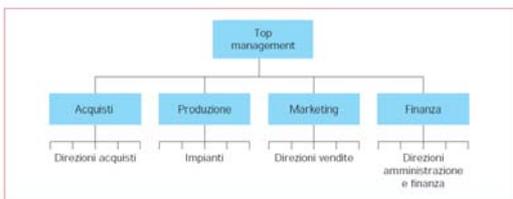


FIGURA 13.3 Una tipica struttura funzionale.



La divisione internazionale

- Molte imprese manifatturiere si sono diffuse a livello internazionale attraverso l'esportazione dei prodotti fabbricati internamente a imprese commerciali controllate all'estero
- Allo stesso tempo, tuttavia, si potrebbe produrre il bene in ogni paese
- Il risultato potrebbe essere che
 - Le imprese con una struttura funzionale nel paese domestico potrebbero replicare la struttura funzionale in ogni paese in cui operano
 - Le imprese con una struttura divisionale potrebbero replicare la struttura in ogni paese in cui svolgono l'attività



La divisione internazionale

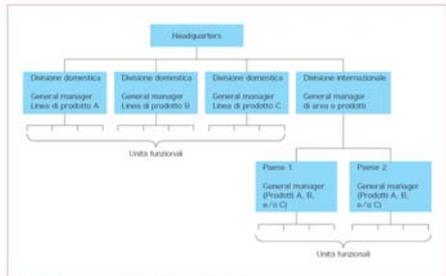


FIGURA 13.5 Una struttura divisionale internazionale di un'impresa.



Problemi della divisioni internazionale

- Possibilità di conflitto e problemi di coordinamento tra le attività domestiche e quelle estere
- I dirigenti delle filiali estere hanno generalmente meno peso rispetto ai dirigenti delle funzioni domestiche
 - Si presume che la divisione internazionale sia in grado di rappresentare gli interessi di tutti i paesi presso la sede centrale
- Mancanza di coordinamento tra le operations domestiche e quelle estere
- Per combattere questi problemi le imprese scelgono una delle seguenti strutture
 - Struttura divisionale globale per prodotto che tende ad essere sviluppata dalle imprese diversificate che hanno divisioni di prodotto domestiche
 - Struttura globale per area geografica che tende ad essere adottata da imprese non diversificate la cui struttura domestica è disegnata per funzioni



Il modello delle fasi strutturali internazionali



FIGURA 13.6 Il modello delle fasi strutturali internazionali.

13 - 16

Struttura globale per area geografica

- Struttura globale per area geografica
 - Preferita da imprese con un basso grado di diversificazione e con una struttura domestica organizzata per funzioni
 - Il mondo è diviso in aree geografiche autonome
 - Il controllo delle *operations* è decentralizzato
 - Facilita l'adattamento locale
 - Stimola la frammentazione dell'organizzazione
 - Coerente con una strategia di localizzazione

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 17

Una struttura globale per divisioni di prodotto

FIGURA 13.8 Una struttura globale per divisioni di prodotto.

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 18

La struttura globale per divisioni di prodotto

- Adottata dalle imprese con un buon grado di diversificazione
- Organizzazione domestica basata su divisioni di prodotto
- Le attività di creazione del valore di ogni divisione di prodotto sono all'interno della medesima divisione
 - Aiuta a realizzare economie di localizzazione e di apprendimento
 - Facilita il trasferimento di competenze
- Problema: scarso potere attribuito ai manager di area, subordinati ai vertici delle divisioni di prodotto, portando ad un ridotto adattamento locale

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



La struttura globale per divisioni di prodotto

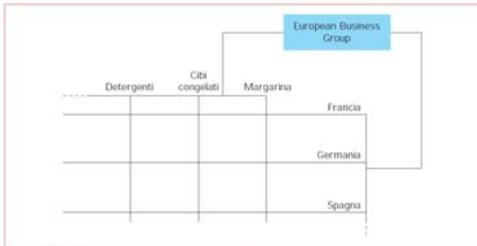


FIGURA 13.2 Organigramma ipotetico di Unilever.



Struttura globale a matrice

- Aiuta ad affrontare le contrastanti esigenze delle strategie precedenti
- Due dimensioni: divisione di prodotto e area geografica
- Alla divisione di prodotto e alle aree geografiche è data pari responsabilità nelle decisioni operative
- Problemi
 - La struttura burocratica può rallentare il processo decisionale
 - Contrasti tra le aree e le divisioni di prodotto
 - Difficoltà di accertamento delle responsabilità



Una struttura globale a matrice

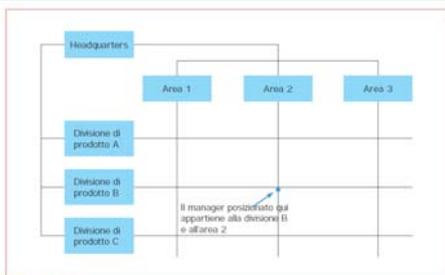


FIGURA 13.9 Una struttura globale a matrice.

13 - 23



I meccanismi di integrazione

- Il bisogno di coordinamento varia con la strategia. In ordine crescente:
 - Strategia di localizzazione
 - Strategia internazionale
 - Strategia globale
 - Strategia transnazionale

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 24



Ostacoli al coordinamento

- Obiettivi differenti e mancanza di rispetto
- Orientamenti diversi perché si hanno compiti diversi
- Differenze di nazionalità, fuso orario e distanza
- Problemi particolari nelle imprese multinazionali, per la numerosità di sotto unità sia nel paese domestico che all'estero

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 25



I meccanismi di integrazione formale

- Contatto diretto tra i manager delle sotto unità
- Ruoli di interfaccia: si assegna ad una figura specifica la responsabilità di coordinarsi con regolarità con le altre sotto unità
- Gruppi temporanei o permanenti composti da soggetti provenienti dalle sotto unità interessate per incentivare il coordinamento
- Struttura a matrice: tutti i ruoli sono visti come ruoli di integrazione
 - Spesso basata sulle aree geografiche e le divisioni globali di prodotto

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



I sistemi di integrazione formale

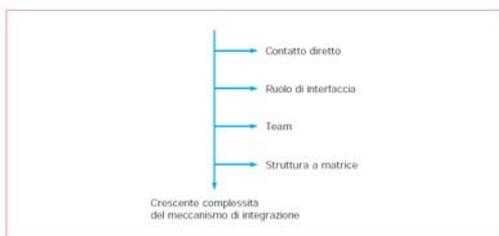


FIGURA 13.10 I meccanismi di integrazione formale.



I meccanismi informali di integrazione

- Network gestionali informali basati su una cultura aziendale che dà valore al lavoro di gruppo e alla cultura comune
- Flussi di informazione informali
- Deve coinvolgere il maggior numero di manager possibile
- Due tecniche usate per creare i network
 - Sistemi informativi
 - Programmi di sviluppo manageriale
 - Rotazione dei manager nelle varie sotto unità con regolarità



I meccanismi informali di integrazione

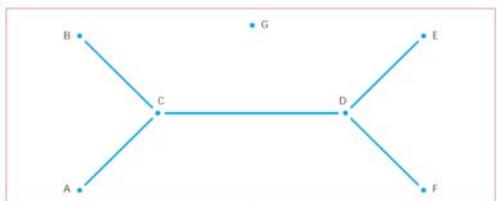


FIGURA 13.11 Un semplice network manageriale.

13 - 28



I sistemi di controllo e gli incentivi

- **Tipi di sistemi di controllo**
 - controlli personali
 - controlli burocratici
 - controlli sulla produzione
 - controlli culturali
- **I sistemi di incentivo**
 - Si riferiscono agli strumenti usati per ricompensare il comportamento appropriato
 - Strettamente collegati a misure di performance legate ai controlli sull'output

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 29



Fattori che influenzano i sistemi di incentivo

- **Anzianità e natura del lavoro svolto**
 - La ricompensa è collegata ad obiettivi di output che il dipendente può influenzare
- **Cooperazione tra i manager nelle sotto unità**
 - Collega gli incentivi ai profitti dell'intera impresa
- **Differenze nazionali nelle istituzioni e nella cultura**
- **Si devono comprendere le conseguenze di un sistema di incentivo**

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 30



L'ambiguità di performance

- **La chiave per comprendere la relazione tra la strategia internazionale, i sistemi di controllo e i sistemi di incentivo risiede nel concetto di ambiguità della performance**
 - Si origina a causa dell'alto grado di interdipendenza tra le sotto unità dell'impresa
- **Il livello di ambiguità di performance dipende dal numero di sotto unità, dal livello di integrazione e dai processi decisionali congiunti**
- **Ambiguità nelle imprese in ordine decrescente**
 - Imprese transnazionali
 - Imprese globali
 - Imprese multinazionali
 - Imprese multi - domestiche

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 31

L'ambiguità di performance

TABELLA B1 Interdipendenza, ambiguità di performance e costi di controllo per le quattro strategie internazionali

Localizzazione	Interdipendenza	Ambiguità di performance	Costi di controllo
Bassa	Bassa	Bassa	Bassa
Internazionale	Moderata	Moderata	Moderata
Globale	Alta	Alta	Alta
Transnazionale	Molto alta	Molto alta	Molto alta

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 32

Le implicazioni per il controllo e per gli incentivi

- Costi di controllo
 - Tempo che il top management deve dedicare al controllo e alla valutazione della performance delle sotto unità
 - L'ambiguità della performance accresce i costi di controllo
 - Crea conflitti perché i costi di una strategia transnazionale sono molto più elevati
 - Controlli culturali
- L'incentivo pagato ai manager superiori dovrebbe essere legato all'unità cui appartengono entrambe le sotto unità

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 33

I processi

- Modo in cui si assumono le decisioni e viene svolto il lavoro
 - Attraversano i confini nazionali e organizzativi
 - Possono essere sviluppati ovunque all'interno del network globale di imprese

C.W.L. Hill, *International Business* Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008



La cultura aziendale

- Valori e norme condivisi dalle persone
- Origini
 - Fondatori o leader carismatici
 - Cultura sociale nazionale
 - Storia dell'impresa
 - Decisioni che portano ad una buona performance
- Mantenimento della cultura
 - Modelli di reclutamento e promozione
 - Strategie di ricompensa
 - Processi di socializzazione
 - Strategia di comunicazione



Cultura e performance

- Una cultura "forte"
 - Non sempre è buona
 - A volte ha un impatto positivo, a volte no
 - Il contesto è importante
- Culture che si adattano
 - La cultura deve adattarsi all'architettura di una organizzazione
 - La cultura non si trasmette necessariamente oltre confine



Sintesi: strategia e architettura

TABELLA B2. Una sintesi di strategia, struttura e sistemi di controllo

	Strategia			
	Localizzazione	Internazionale	Standardizzazione globale	Transnazionale
Differenziazione verticale	decentralizzata	competenza distintiva più centralizzata; resto decentralizzata	parziale centralizzazione	mix di centralizzazione e decentralizzazione
Differenziazione orizzontale	struttura globale per area	divisioni globali per prodotto	divisioni globali per prodotto	a matrice molto alta
Necessità di coordinamento	bassa	moderata	alta	molto alta
Mechanismi di integrazione	nessuno	alcuni	molti	molte
Ambiguità di performance	bassa	moderata	alta	molto alta
Necessità di controlli	bassa	moderata	alta	molto alta

13 - 37



Il cambiamento organizzativo

- Le imprese devono periodicamente modificare la propria architettura, per adeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente e della strategia
- Difficile da raggiungere a causa dell'inertia organizzativa
- Fonti di inertia
 - Possibile redistribuzione del potere e dell'influenza tra i manager
 - Esistenza di una cultura forte
 - Preconcetti del top management riguardo il modello di business appropriato
 - Vincoli istituzionali come le regolamentazioni nazionali tra cui le regole sul contenuto locale e le politiche del lavoro

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 38



Il cambiamento organizzativo

- Cambiamento per adattarsi all'ambiente competitivo e alla strategia
 - Difficoltà del cambiamento
 - Distribuzione esistente del potere e dell'influenza
 - Cultura prevalente
 - Preconcetti dei manager sul modello di business appropriato o sul paradigma
 - Vincoli istituzionali
- Principi di base per il cambiamento
 - Scongellare l'organizzazione
 - Muoversi verso un nuovo stato
 - Riconsolidare l'organizzazione

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008

13 - 39



Uno sguardo al capitolo 14

- Strategie d'entrata e alleanze strategiche
 - Basic entry decisions
 - Modalità d'entrata
 - Scegliere la modalità d'entrata
 - Investimenti greenfield o acquisizioni
 - Alleanze strategiche

C.W.L. Hill, International Business Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2008
