

04/03/11

L'ambiente esterno



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA
CORSO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
FEDERICO CANELLA

L'ambiente

2

- E' fatto recente l'evidenza di come l'aumento del prezzo del petrolio crei opportunità e minacce per molte organizzazioni
- L'ambiente organizzativo è l'insieme di tutti gli elementi al di fuori dei confini dell'organizzazione che sono in grado di influenzare l'organizzazione stessa o una sua parte
- L'area di influenza è il campo d'azione scelto nell'ambiente: prodotti servizi e mercati

Federico Canella - Università di Bologna

Ambiente di riferimento

3

- Parti dell'ambiente con le quali l'organizzazione è a più o meno uno stretto contatto e sulle quali ha maggiori possibilità di influenza
 - Settore di appartenenza: concorrenti, competitività, prodotti sostitutivi
 - Settore mercato: Consumatori, comportamenti clienti, segmenti, canali di vendita
 - Settore materie prime: fornitori, produttori, beni immobili, servizi
 - Settore delle risorse umane: capitale umano, mercato del lavoro, agenzie di selezione o interinali, università, sindacati
 - Settore risorse finanziarie: mercati azionari, banche, investitori
 - Settore tecnologico: fornitori di tecnologia, reti, ICT, R&D
 - Settore istituzionale: governi nazionali, locali, sovranazionali
 - Aspetti dell'ambiente in generale:
 - ✖ Socioculturali e demografici (es univision e SiTV)
 - ✖ Condizioni economiche generali

Federico Canella - Università di Bologna

L'incertezza

4

- I decision maker non hanno sufficienti informazioni riguardo ai fattori ambientali e risulta difficile prevederne i cambiamenti.
- L'incertezza aumenta la probabilità che le risposte dell'organizzazione non siano quelle adeguate
- Problematico calcolare costi, risposte del mercato e le probabilità al verificarsi di date ipotesi.
- La quantità totale di incertezza percepita dall'organizzazione è l'incertezza cumulata nei diversi settori con maggior peso di quelli più vicini
- Le dimensioni dell'incertezza sono
 - Semplicità-complessità
 - Stabilità-instabilità

Federico Canella - Università di Bologna

Semplicità - complessità

5

- La complessità aumenta all'aumentare del numero di fattori esterni che influenza l'organizzazione, dal numero di soggetti con cui si interfaccia nel singolo settore (appartenenza, mercato, materie prime..), dall'eterogeneità di tali soggetti.
- L'instabilità si riferisce al grado di dinamicità degli elementi all'interno dell'ambiente.
 - L'instabilità si verifica quando i concorrenti innovano nei prodotti, servizi o comunicazione e tali innovazioni creano bisogni e aspettative nei clienti, ne mutano i gusti.
 - La stabilità è tipica dei servizi pubblici.

Federico Canella - Università di Bologna

Lo schema dell'incertezza

6

- Semplice e stabile (distributore di bevande, industria alimentare)
- Complesso e stabile (università, le compagnie di assicurazione, le banche)
- Semplice e instabile (produzione giocattoli, alta moda)
- Complesso e instabile (computer, telecomunicazione, compagnie aeree)

Federico Canella - Università di Bologna

Come adattarsi all'incertezza?

7

- Aggiungere posizioni e unità organizzative per gestire una complessità – instabilità
- Unità cuscinetto che assorbono incertezza proveniente dall'ambiente
 - Ad es l'unità acquisti e stoccaggio materie prime fa da cuscinetto alla unità produzione che ha bisogno di stabilità.
 - Per gestire l'incertezza esterna si creano nuove posizioni e unità organizzative che aumentano la complessità di gestione interna.
- Ruoli di confine: collegano e coordinano un'organizzazione con gli elementi chiave dell'ambiente esterno.
 - Rintracciano e acquisiscono dati sui cambiamenti che avvengono nell'ambiente
 - Mandare informazioni all'ambiente allo scopo di presentare l'organizzazione in una luce positiva
 - Ad es. Wal-mart ha creato una UO "relazioni pubbliche" di decine di dipendenti per gestire un attacco di un'associazione sindacale
 - Ad es la UO ricerche di mkt monitora i gusti dei consumatori, i ruoli di confine delle unità di ricerca e sviluppo, posizionati presso laboratori universitari, hanno la possibilità di trovare novità applicabili per l'azienda.

Federico Canella - Università di Bologna

Raccolta e gestione informazioni

8

- Business intelligence
 - Analisi, con mezzi ad alta tecnologia, di grandi quantità di dati interni ed esterni per evidenziare modelli e relazioni significativi.
 - ✦ Ad esempio avevo trovato una correlazione tra il fatturato dell'agente e la distanza tra la sua residenza e l'area affidata
- Competitive intelligence
 - Raccolta e analisi sistematica di informazioni sui concorrenti
 - ✦ Bilanci, fornitori, metodi e costi di produzione
- Peso ai ruoli di confine
 - In particolare i venditori
 - ✦ Ad es in Cognos (software 3000 dipendenti) c'è il portale street fighter per raccogliere le annotazioni dei venditori.
- Public relation - lobby
 - Posizioni organizzative di relazioni esterni per gestire i media, creare gruppi di interesse e negoziare con più peso presso la PA, gestione di un blog semi indipendente (apple).

Federico Canella - Università di Bologna

Differenziazione - integrazione

9

- **Processo organizzativo naturale**
 - Se differenzio molto creando UO cuscinetto e ruoli di confine per far fronte alla incertezza esterna devo poi integrare il tutto con opportune unità di collegamento:
 - La ricerca di Lawrence e Lorsh che nelle aziende che operano in ambienti incerti destina il 22% del personale di management in attività di integrazione: PM, task force, team.
 - Correlazione tra successi aziendali in ambienti incerti e alti livelli di differenziazione e integrazione, e successi in ambienti meno incerti e bassi investimenti in integrazione (efficienza).

Federico Canella - Università di Bologna

Processi organici e meccanici

10

- **Risposta all'incertezza scegliendo il livello di controllo e formalità della struttura.**
 - Ambiente con poca incertezza: regole standard, procedure, gerarchia (sistema meccanico)
 - Ambiente incerto: organizzazione flessibile e adattiva, decentralizzazione (organico, learning organization)

Federico Canella - Università di Bologna

Pianificazione, previsione e risposta

11

- Più integrazione e processi più organici rafforzano la capacità di risposta ad un ambiente incerto.
- Potrebbe sembrare inutile pianificare se l'ambiente è incerto, ma è il contrario.
 - Costruzione di scenari (racconti e immagini della realtà futura e delle relative azioni dell'azienda)
 - Costituzione della UO Planning
- “nessun piano di battaglia sopravvive al contatto con il nemico, tuttavia nessun buon generale affronta la battaglia senza averne uno” Colin Powell
- “Se tutto è sotto controllo vuol dire che stai andando troppo piano” Mario Andretti

Federico Canella - Università di Bologna

Riepilogo

12

- Ambiente a bassa incertezza (semplice e stabile): poche unità organizzive, struttura meccanica.
- Ambiente incertezza moderata (semplici e instabili o complesse e stabili) sono necessarie un maggior numero di UO e di ruoli di integrazione e coordinamento, sono opportune alcune attività di pianificazione.
- Ambiente alta incertezza (complesso e instabile) grandi dimensioni, molte UO, molta integrazione e coordinamento, struttura organica, UO cuscinetto e ruoli di confine, UO di gestione e raccolta informazioni, pianificazione.

Federico Canella - Università di Bologna

Dipendenza dalle risorse esterne

13

- Le aziende dipendono dalle risorse dell'ambiente (questa è una debolezza-vulnerabilità) allora cercano di ottenerne il controllo per ridurre la dipendenza.
- Tuttavia il controllo ha un costo, pertanto occorre scegliere il giusto trade off
 - “controllo (libertà) vs dipendenza”
- Attraverso partnership e relazioni interorganizzative si riduce la libertà si ottengono vantaggi economici.
 - Es: DHL (deutsche post) ha perso milioni per sfondare il mercato americano, “il nuovo marrone è giallo”. Alla fine DHL ha delegato le proprie consegne negli USA ai rivali di UPS.

Federico Canella - Università di Bologna

Influenzare l'ambiente

14

- Le organizzazioni, per perseguire gli obiettivi, cerca di cambiare, manipolare o controllare elementi dell'ambiente, attraverso:
 - Relazioni favorevoli con ambienti chiave
 - ✦ Proprietà (partecipazioni o aziende intere, fusioni M&A)
 - ✦ Joint venture e partnership (accordi licenza “versace a safilo”, fornitura “mac donald con Cremonini)
 - ✦ Contatti con persone chiave (cooptazione, quando leader di un ambiente entrano a far parte di una organizzazione “offro poltrona in cda al banchiere”, concatenazione indiretta: cda mediobanca)
 - ✦ Recruitment di dirigenti (assumere ex dirigenti militari per finmeccanica)
 - ✦ Pubblicità pr e ufficio stampa

Federico Canella - Università di Bologna

Controllare la sfera ambientale

15

- **Cambiare area di influenza**
 - Trovare o creare l'oceano blu (es Benetton con Atlantia)
 - Usare la politica (influire sulla legislazione e le politiche es liquidi ionici e progetto formativo chiesto dai sindacati, lobby di e-bay per le autorizzazioni: ufficio lobby a washington DC)
 - Unione fa la forza (lobby comune tra produttori di sigarette, e in generale associazioni di categoria)
 - Evitare attività illecite (tangenti, regali ai decisori o ai buyer, I medici per gli ECM, autorizzazioni impianti estrattivi o edili nelle democrazie deboli, corruzione di rappresentanti sindacali)