

05/04/11

Progettazione organizzativa in ambiente internazionale



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA
CORSO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
FEDERICO CANELLA

Una unica arena competitiva



- Il mondo si sta rapidamente trasformando in una unica arena competitiva globale grazie agli straordinari progressi nei campi
 - della comunicazione,
 - della tecnologia (software di gestione dei processi e supply chane),
 - dell'ingegneria finanziaria,
 - dei trasporti,
 - della politica di cooperazione tra nazioni.
- Le aziende, per crescere e per arricchirsi, devono incrementare le vendite. Ora incontrano ora meno barriere all'espansione internazionale.

Federico Canella - Università di Bologna

Cosa spinge all'internazionalizzazione

3

- Il break even point come modello che spiega il vantaggio di una crescita internazionale (economie di scala).
- “I miei clienti sono multinazionali e desiderano che anche io sia una multinazionale” (economie di gamma)
- Alla caccia di fattori produttivi, manod'opera, capitali, leggi più favorevoli, vantaggi fiscali e costi inferiori. (economie d'acquisto)

Federico Canella - Università di Bologna

Casi di fallimento di progetti di internazionalizzazione

4

- La casa editrice tedesca Bertelsmann AG, n°1 in europa, ha fallito il proprio sbarco in USA,
- Wal mart, in sud corea ha investito per 10 anni poi ha svenduto ad un locale
- Tiscali ha costituito aziende di internet providing in tutta europa, finendo per cederle una dietro l'altra
- Avere successo a livello mondiale è tutt'altro che semplice. Vince chi prende le decisioni migliori:
 - Quali mercati
 - Quali strategie (prezzo, prodotto, promozione, canali...)
 - Quale assetto organizzativo
 - Quali tempi/step di ingresso

Federico Canella - Università di Bologna

Gli stadi di sviluppo internazionale

5

- **Stadio domestico:** l'azienda è orientata al mercato nazionale ma cominciano le prime vendite all'estero. La struttura è funzionale o divisionale e viene creata una UO dedicata all'esport. Le attività di trasporto, cambio e pratiche doganali esternalizzate.
- **Stadio internazionale e ottica multidomestica:** l'azienda gestisce ogni paese singolarmente da una divisione internazionale, con specialisti per le attività estere di funzioni vendita, servizi e logistica.
- **Stadio multinazionale:** l'azienda ha sedi in diversi paesi con funzioni non solo di vendita ma anche di marketing, produzione, ricerca e sviluppo. Si moltiplicano i fornitori e i distributori.
- **Stadio globale:** l'azienda trascende dal singolo paese. I collegamenti tra le sussidiarie nei diversi paesi sono collegate tra loro nella misura in cui una nazione influenza le altre nazioni. Aziende come Nestlé, Shell, Unilever operano in più di 100 Paesi, e tenere insieme un insieme così complesso di unità è un prolema.

Federico Canella - Università di Bologna

Le alleanze strategiche internazionali

6

- La joint venture è il contratto che disciplina una cooperazione continuativa tra più imprese avente ad oggetto la realizzazione di uno specifico progetto economico, che prevede la costituzione e gestione comune di una o più società con il corollario di una serie di contratti a margine che ne specificano o ne ampliano la portata.
- Le joint ventures possono essere distinte in due categorie:
 - societarie;
 - contrattuali.

Federico Canella - Università di Bologna

7

- Normalmente, un soggetto che intende predisporre un progetto comune, per la realizzazione di una j.v., può prefigurarsi i seguenti obiettivi:
 - a) conquistare un nuovo mercato grazie alle conoscenze del partner locale;
 - b) concretizzare un guadagno che altrimenti non sarebbe possibile;
 - c) realizzare una sinergia con la propria organizzazione in altre nazioni;
 - d) realizzare un risparmio fiscale;
 - e) utilizzare tecnologie ormai superate in Italia e portarle come apporto alla j.v.;
 - f) legare a sè ed a proprio vantaggio un socio locale desideroso di legarsi ad un marchio rinomato.

Federico Canella - Università di Bologna

Joint Venture Societaria

8

- La joint venture societaria (o "joint venture corporation") è una società costituita per la cooperazione tra più società (definite società madri o "co-ventures").
- Viene costituita mediante la stipula di un vero e proprio contratto di società, volto all'unificazione dell'attività delle singole imprese coinvolte, in una nuova realtà giuridica autonoma.
- Nella prassi commerciale, la j.v. nasce da un accordo generale (lettera di intenti) con cui le imprese si impegnano a costituire una società comune con specifiche finalità.
- Solitamente, l'accordo di cui sopra prevede:
 - a) le caratteristiche della società che verrà costituita;
 - b) le finalità e gli obiettivi che si intendono raggiungere;
 - c) i contenuti dello statuto societario;
 - d) i contenuti dei patti parasociali;
 - e) le modalità di ripartizione dei futuri profitti e perdite;
 - f) i rapporti tra le società partecipanti e la j.v.

Federico Canella - Università di Bologna

Joint Venture Contrattuale

9

- La joint venture contrattuale (o "contractual joint venture"), invece, crea fra i partecipanti un vincolo meramente contrattuale, in base a cui ciascuno opera autonomamente, pur in collegamento con gli altri, per il perseguimento degli obiettivi comuni prefissati nell'atto costitutivo.
- Infatti, si ricorre alla j.v. contrattuale quando i partecipanti non intendono andare al di là di un semplice rapporto di collaborazione, oppure, quando l'attività che si deve svolgere ha un carattere occasionale e limitato nel tempo.
- In tali casi, gli accordi dovranno, necessariamente, possedere caratteristiche di agilità e di flessibilità. Se il contratto è concluso tra soggetti appartenenti a stati diversi, gli stipulanti possono scegliere una legge applicabile a tutto il contratto o ad una sola parte. In mancanza si applica la legge del paese col quale il contratto presenta il collegamento più stretto (art. 4 Conv. Roma del 19 giugno 1984).

Federico Canella - Università di Bologna

Esempio Piaggio

10

- Shanghai, 14 giugno 2010 - Il Gruppo Piaggio ha presentato ufficialmente sul mercato cinese lo scooter a tre ruote Piaggio Mp3 250. Da agosto l'Mp3 – protagonista di successo sul mercato europeo per le sue caratteristiche uniche di tecnologia e di sicurezza – verrà commercializzato sul territorio della Repubblica Popolare Cinese attraverso i dealer della joint venture Piaggio Zongshen Foshan Motorcycle Co. Ltd., di cui Piaggio detiene il 45%. Piaggio Mp3 è destinato in futuro ad essere commercializzato in Cina anche nella versione Mp3 Hybrid – primo scooter al mondo dotato di propulsione ibrida termico/elettrica – presentata ieri ed esposta nel Padiglione Italia dell'Expo Shanghai 2010.

Federico Canella - Università di Bologna

La joint venture Piaggio in Cina

11

- Il Gruppo Piaggio è presente oggi nella Repubblica Popolare Cinese con la joint venture Piaggio Zongshen Foshan Motorcycle Co. Ltd., con sede a Foshan nella provincia del Guangdong.
- La società, creata il 15 aprile 2004, è partecipata pariteticamente al 45% da Piaggio e dal Gruppo Zongshen – uno dei principali costruttori cinesi di motori e veicoli a due ruote, fondato e presieduto da Zuo Zongshen, con sede a Chongqing – e dalla Municipalità di Foshan (10%).
- La joint venture industriale e commerciale si fonda sulla produzione in Cina, e sulla commercializzazione in Cina e nel resto del mondo, di componenti, motori, scooter e motocicli basati su brevetti e tecnologia Piaggio.
- Piaggio Zongshen Foshan Motorcycle – i cui risultati non rientrano nel bilancio consolidato del Gruppo Piaggio – produce oltre 210.000 veicoli l'anno con un fatturato annuo pari a circa 80 milioni di euro.

Federico Canella - Università di Bologna

Strategia internazionale: Standardizzazione globale vs reattività nazionale

12

- Standardizzazione globale: progettazione del prodotto, produzione, strategia di marketing standard in tutto il mondo. Ad es black e decker produce utensili uguali in tutto il mondo. Coca cola, standardizza il prodotto, solo la pubblicità cambia di paese in paese.
- Wal Mart ha incontrato difficoltà in sud corea perchè ha standardizzato all'occidentale prodotti e disposizione all'occidentale. I locali sono soliti usare molta fantasia (con megafoni e battimani). In indonesia il progetto è fallito dopo un anno (organizzazione e divieto di contrattazione).
- Ikea
- Gillet
- Iphone
- La standardizzazione incrementa le possibilità di sinergia ed economia di scala.
- Nei servizi si trovano meno multinazionali che nei prodotti

Federico Canella - Università di Bologna

Strategia multidomestica

13

- **Strategia multidomestica:** la competizione all'interno di ogni paese è gestita indipendentemente dalla competizione all'interno di altri paesi. Una strategia multidomestica incoraggia quindi attività di progettazione del prodotto di assemblaggio e di marketing adatte alla necessità di ogni paese.
- La kraft ha adattato biscotti e cracker ai vari mercati, il biscotto Oreo best seller in USA in Cina non aveva successo fino a quando non lo hanno modificato.
- Mac Donald ha standardizzato tanto ma su alcuni prodotti è ha differenziato per adattarsi ai gusti del paese.
- Vodafone

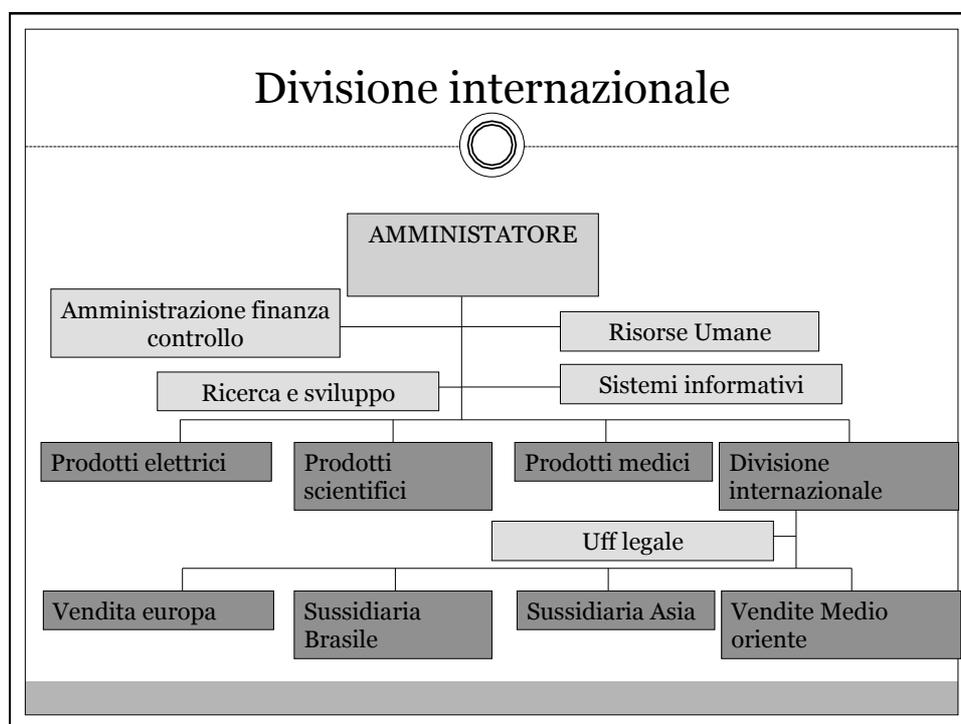
Federico Canella - Università di Bologna

Strutture organizzative

14

- **Vengono individuate 2 variabili:**
 - Capacità di ottenere sinergie ed economie di scala dalla standardizzazione
 - Capacità di ottenere vantaggi attraverso la differenziazione e l'adattamento locale
- **Ottengo quattro tipologie**
 - Divisione internazionale (bassa spinta alla standard, bassa spinta all'adattamento) strategia di esportazione.
 - Struttura globale per prodotto (alta spinta alla std, bassa all'adattamento). Questa struttura permette al product manager l'autorità per gestire le linee di prodotto su base globale (mercato unificato).
 - Struttura globale per area (bassa tensione alla std alta all'adattamento), ogni paese avrà una sussidiaria che modificherà i prodotti per renderli adatti all'ambiente così come la pubblicità.
 - Struttura globale a mantrice (alta e alta) alcune linee di prodotto devono essere standardizzate mentre altre devono essere adattate alle necessità del paese.

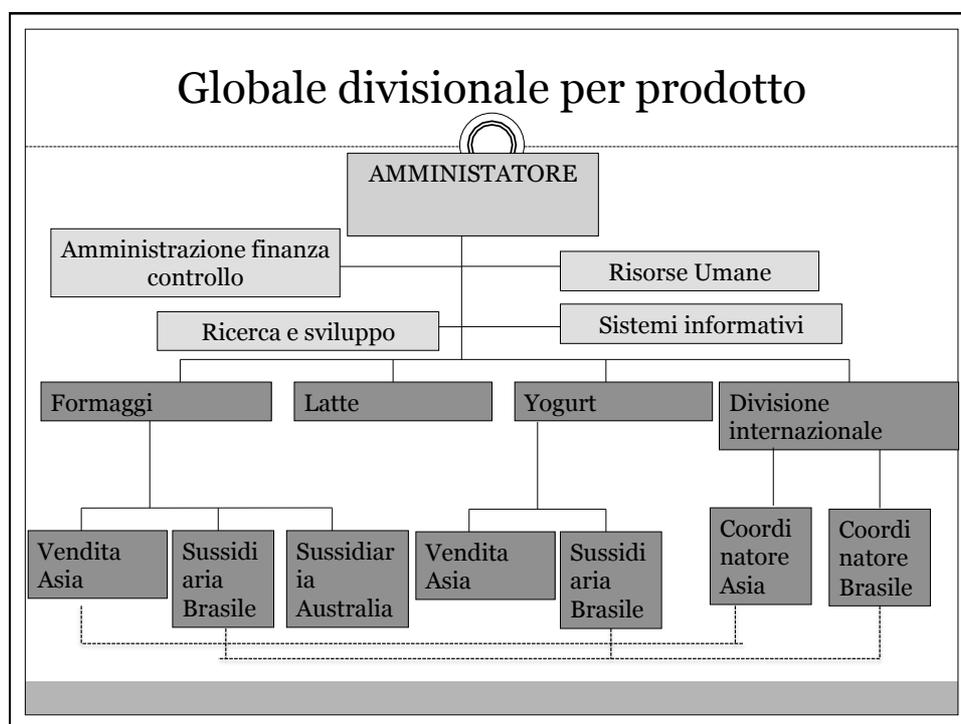
Federico Canella - Università di Bologna



Struttura globale divisionale per prodotto

16

- La divisione di prodotto ha responsabilità globale per l'area di prodotto specifica.
- I manager della sede centrale hanno un potere decisionale importante per rispondere ad un ambiente competitivo globale (fornitori, concorrenti...).
- Egli è responsabile della pianificazione, organizzazione e controllo di tutte le funzioni attinenti alla produzione e vendita in tutti i mercati.
- In questo modo può standardizzare la produzione il marketing e la pubblicità
- Il rischio è che i responsabili di prodotto non attuino sinergie (Sony che produceva lettori audio non compatibili con i software dei suoi stessi software) o siano addirittura in competizione.
- Allora vengono individuate delle figure di integrazione orizzontale.

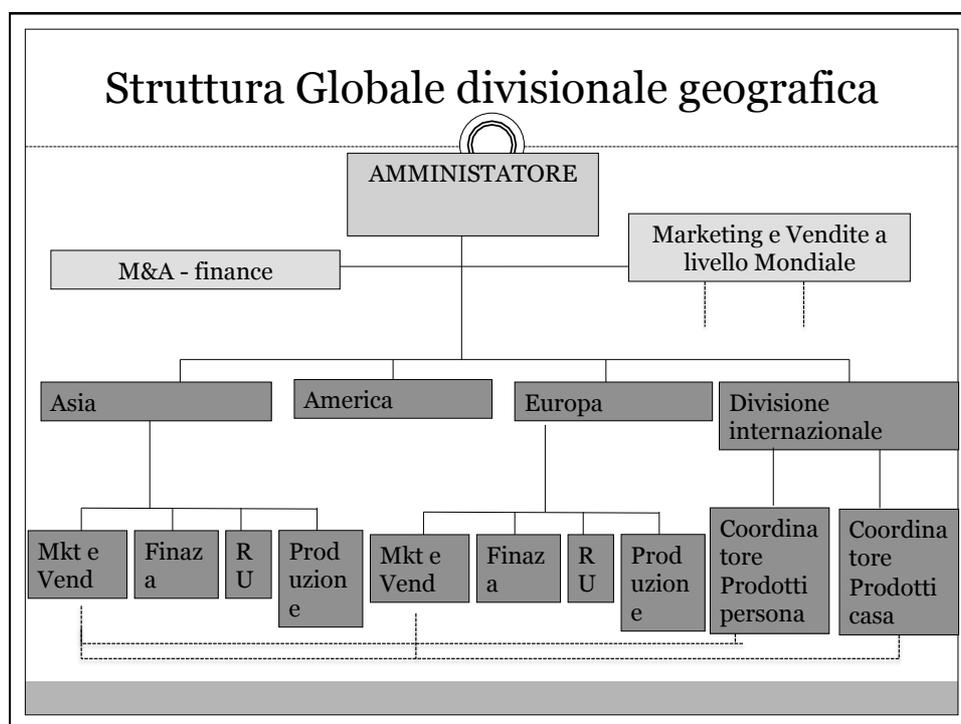


Struttura Globale divisionale geografica

18

- Strategia multidomestica, il mondo viene diviso in aree geografiche e ognuna riporta direttamente all'amministratore delegato. Es Nestlé.
- Nestlé ha adottato questo modello, ogni direttore di area geografica può modificare i prodotti ai gusti locali e scegliere un marketing locale. Non tutti i prodotti sono commercializzati ovunque.
- Sono aziende che lavorano con tecnologie stabili, e per le quali la dimensione della singola area è sufficiente per sfruttare le economie di scala.
- Le organizzazioni di servizi sentono maggiormente questa esigenza di reattività locale. Es IBM ha bisogno di strutturarsi localmente per offrire servizi su misura per una PA locale.
- I problemi derivano dall'autonomia di ogni divisione regionale. Lo sviluppo dei prodotti è fatto a livello locale, per i bisogni locali. Duplicazione delle funzioni (aumento di costi e perdita del controllo centrale).
- Con figure orizzontali di coordinamento per prodotto è possibile creare integrazione. Danno supporto organizzativo, aiutano nell'introduzione di nuovi prodotti e nel fare sinergie delle operazioni di mkt. Esercitano influenza senza avere potere gerarchico.
- Es colgate palmolive: in più hanno costituito a livello centrale anche la funzione mkt mondo e MeA.

Federico Canella - Università di Bologna



Matrice

20

- La Nestlè aveva una struttura per prodotto e ha trovato coordinatori di area per creare integrazione orizzontale.
- La Colgate-Palmolive si è strutturata per area e ha trovato dei coordinatori di prodotto per creare integrazione orizzontale.
- In una struttura a matrice le due dimensioni hanno lo stesso peso gerarchico.

Caso ABB

21

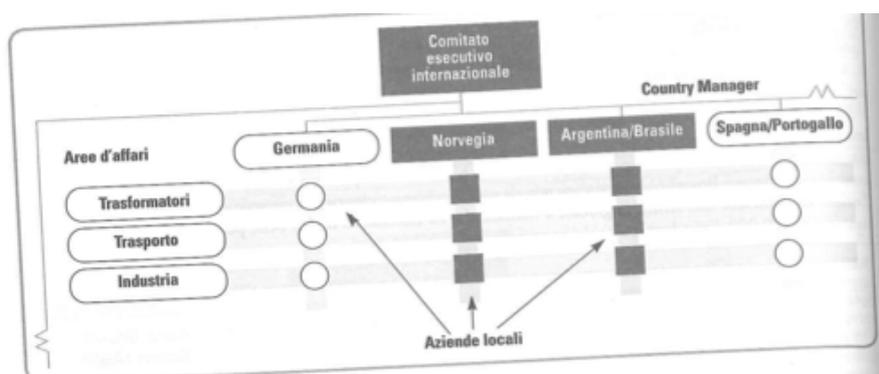


- **ES: Asea Brow Boveri – apparecchiature elettriche di zurigo “essere locali in tutto il mondo”.**
 - 200.000 dipendenti - 1300 sussidiarie – 5000 centri di profitto (dalle 40/50 persone) in 140 paesi
 - Al vertice c'è l'AD e uno staf di direzione
 - Lungo un lato della matrice ci sono 65 aree di prodotto responsabili della produzione, degli standard di costo e qualità, dei budget di vendita nei vari paesi e gestiscono team multinazionali per risolvere problemi.
 - Lungo l'altro lato della matrice c'è una struttura per paese con a capo un country manager. Dirige le aziende nazionali e sono responsabili dei bilanci locali, degli aspetti fiscali, e delle risorse umane. Il direttore Germania ha ad esempio responsabilità su 36.000 persone.
 - C'è convergenza a livello delle 1300 aziende locali. I presidenti di queste aziende rispondono il direttore di area prodotto (che si trova all'estero) e il presidente della struttura nazionale, di cui la sua azienda è sussidiaria.
 - I manager di area prodotto sono sensibili alle diverse culture, parlano tante lingue e hanno buone doti relazionali. I country manager devono collaborare con questi per introdurre nuovi prodotti e raggiungere efficienza produttiva a livello globale

Federico Canella - Università di Bologna

Organigramma

22



Federico Canella - Università di Bologna

Ibrida

23

- In realtà è frequente che certe aree geografiche o prodotti siano organizzati in maniera differente rendendo le strutture ibride.

Federico Canella - Università di Bologna

Gestione della complessità organizzativa

24

- A) La differenziazione e l'adattamento ai paesi determina complessità
- B) La standardizzazione unita alla crescita dimensionale determina complessità di coordinamento.
- C) La conoscenza prodotta nel mondo dall'azienda diviene ingente e sfruttarla crea vantaggio competitivo.

- Aziende internazionali sviluppano un fatturato anche superiore al PIL di certi Paesi, non possono che essere ipercomplesse.

Federico Canella - Università di Bologna

Complessità generata dalla differenziazione

25

- La struttura deve operare in ambienti che differiscono per lingua, sviluppo economico, sistemi politici, legislativi e fiscali, norme e valori culturali, infrastrutture di trasporti e comunicazione.
- Anche i gusti dei consumatori sono diversi e in qualche modo anche i fast food (grandi standardizzatori) stanno muovendo in direzione di personalizzazione.
- All'aumentare della complessità sono necessarie nuove unità organizzative di confine, specializzate nel gestire specifici ambienti.
- Alcuni disseminano nel mondo operazioni ingegneristiche, progettazione, produzione, mkt e vendite.

Federico Canella - Università di Bologna

Esigenza di integrazione

26

- L'esigenza di integrare deriva dalla necessità/opportunità di cogliere le sinergie, economie di scala, vantaggi fiscali e di costo conseguibili in certe aree.
- Più una organizzazione cresce in prodotti, divisioni e unità in diversi Paesi più diventa complesso integrare (riportare tutto all'unità): integrare lavoratori distanti geograficamente, culturalmente, linguisticamente e di fuso orario.

Federico Canella - Università di Bologna

Competizione organizzativa

27

- Le aziende competono, un'arma è il buon assetto organizzativo internazionale
- Caso IBM: 200.000 dipendenti. Divisioni geografiche in tutto il mondo che fanno amministrazione, produzione e servizi. Replicare fa crescere costi e prezzi, finendo poi fuori mercato.
- “mettere a disposizione le risorse giuste al momento giusto nel posto giusto”
- Abbandonare la logica per paese a favore di una per linea di competenza. Questi lavorando insieme crescono e si specializzano. Vengono usati software ad hoc per gestire l'allocazione efficiente delle persone sui progetti.

Federico Canella - Università di Bologna

Trasferimento della conoscenza

28

- Altra sinergia conseguibile dall'internazionalizzazione è dato dalle economie di conoscenza. Una divisione geografica che sviluppa qualcosa di buono per la propria area potrebbe dividerla con altre aree.
- Tuttavia potrebbe esserci scarsa fiducia tra centri:
 - Barriere linguistiche, culturali, distanze geografiche
 - Comunicare è un onere che potrebbe non ricevere reciprocità
 - Crescere come peso all'interno dell'azienda potrebbe incentivare la gelosia delle proprie conoscenze
 - “il non inventato qui” potrebbe essere pensato non adeguato o non all'altezza
 - La conoscenza che resta nella testa senza essere trascritta e diffusa non può generare alcuna sinergia.

Federico Canella - Università di Bologna

Meccanismi di integrazione

29

- I team di lavoro globali: gruppi di lavoro composti da membri provenienti da nazioni diverse e con molteplici competenze, il cui operato è a favore di molteplici Paesi.
 - Team interculturali: vengono da paesi diversi ma si incontrano faccia a faccia
 - Team virtuali: conducono il lavoro comunicando per via elettronica
- I team hanno il duplice vantaggio di standardizzare le soluzioni (essendo team globale) adeguandole alla specificità del singolo paese (che ne chiede l'intervento)
- E' tuttavia difficile costituirli e mantenerli, differenze linguistiche e culturali (oltre al non vedersi per i virtuali) possono dare adito a incomprensioni.
 - I manager allora cercano per i team persone portate a lavorare in gruppo, crea occasioni per incontri, usare nei software di lavoro in team anche parti di condivisione di info personali, per conoscersi. Es Nokia.

Federico Canella - Università di Bologna

Pianificazione centrale

30

- Un lavoro di pianificazione, programmazione e controllo contribuisce a far sì che le parti procedano nella stessa direzione.
- In assenza di una forte leadership le divisioni geografiche potrebbero agire come indipendenti.
- Allora può essere opportuno delegare e lasciare decidere in basso in merito a certe cose (varianti di prodotto, servizi accessori, comunicazione...) mentre mantenere in sede centrale altre decisioni.
- Strumenti classici: gerarchia, programmi (budget), regole, procedure formali.

Federico Canella - Università di Bologna

Espansione ruoli di coordinamento

31

- I manager di coordinamento possono essere
 - funzionali: coordinano le medesime funzioni replicate nei diversi Paesi, individuando e collegando le abilità. Un manager produttivo deve cercare di ottenere la medesima efficienza in tutti gli stabilimenti sparsi per il mondo. Se una innovazione sviluppata in Brasile è buona va adottata anche negli stabilimenti europei. Così il marketing ecc.
 - Country manager: sono responsabili delle diverse funzioni all'interno del paese. Gestire i problemi del mercato locale, coordinare le funzioni per ottenere la giusta flessibilità multinazionale. Essi possono poi trasferire idee, tendenze e tecnologie, le best practice di Paese in sede di riunioni transnazionali.
 - Business integrator: coordina più country manager
 - Coordinatore di network: coordinano informazioni e attività per i principali clienti.

Federico Canella - Università di Bologna

I benefici dell'integrazione

32

- Riduzione costi e migliori ricavi: un modo efficiente di produrre o gestire un affare può essere replicato altrove
- Migliori processi decisionali: Con più informazioni si prendono decisioni migliori
- Maggiore innovazione: "libertà nell'ambito di un modello". Esempio Mac donald

Federico Canella - Università di Bologna

Differenze culturali

33

- Valori sociali, culturali e manageriali.
- Studio di Geert Hofstede e successivamente il progetto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ha studiato 18.000 manager in 62 paesi cercando ricorrenze.
- Sono emerse 9 dimensioni che spiegano le differenze culturali. Di queste due particolarmente significative:
 - Distanza dal potere: accettazione di disuguaglianze di potere tra istituzioni, organizzazioni e persone.
 - Avversione all'incertezza: quanto non si sentano a proprio agio in contesti caratterizzati da incertezza, ambiguità, imprevedibilità, scarsa strutturazione preferendo certezza e conformità.

Federico Canella - Università di Bologna

34

- Queste due variabili implicano poi l'assetto organizzativo in termini di gerarchia, controllo centralizzato o deleghe, procedure e regole formali, nonché la specializzazione del personale.

Federico Canella - Università di Bologna

Approcci nazionali al coordinamento e controllo

35

- **Il coordinamento centralizzato nelle aziende giapponesi:** centralizzazione, le sedi estere devono attuare le strategie comunicate dalla sede centrale.
- Accentramento degli uffici ReS al contrario di quelli tedeschi (+ disseminati), per gelosia e aumentare le sinergie.
- I dipendenti si sentono fedeli al capo e all'azienda.
- Analoghi discorsi culturali possono essere fatti in Cina.
- Svantaggi dell'accentramento: sovraccarico e rallentamento del processo decisionale. Scarso adattamento e innovazione.

Federico Canella - Università di Bologna

L'approccio di decentramento delle aziende europee

36

- Le unità internazionali hanno un maggiore livello di autonomia. Coordinamento avvantaggiato da un'attenzione verso missione e valori condivisi e relazioni personali informali.
- Enfasi nella selezione dei manager interanzionali. Processo formale di controllo soprattutto sui numeri che sull'operativo.
- Un dirigente locale SAP disse ad un tentativo di standardizzazione "non sarete voi a dirci cosa fare – siamo noi a dirvi cosa realizzare".
- Svantaggio: difficile risolvere conflitti, processo decisionale complesso, è costoso formare e trasferire obiettivi e priorità.

Federico Canella - Università di Bologna

Il modello transnazionale

37

- E' il tipo più avanzato di struttura organizzativa internazionale.
- Filosofia di gestione basata sulla interdipendenza
- Va oltre l'organigramma, è uno stato d'animo manageriale, un insieme di valori, un desiderio comune di far funzionare un sistema di apprendimento su scala mondiale.
- Caratteristiche:
 - Le proprietà e le risorse sono disperse su scala mondiale in attività altamente specializzate collegate tra loro tramite relazioni di interdipendenza
 - Strutture flessibili e sempre mutevoli: si possono centralizzare in un paese funzioni, altre in altro o decentralizzare. La struttura si adegua all'opportunità di trarre benefici o per affrontare minacce.
 - I manager delle sussidiarie avviano strategie e innovazioni che possono diventare strategie per l'intera azienda.
 - Integrazione e coordinamento 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.

Federico Canella - Università di Bologna