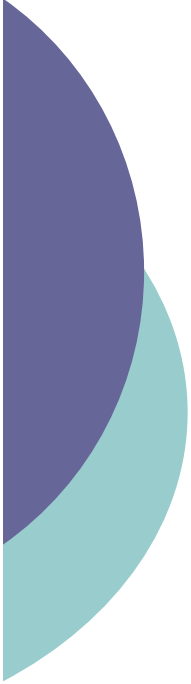


Corso di Economia e tecnica degli scambi internazionali

Lezione 10

- *Cenni sulle tipologie di strutture organizzative*
- *Strutture per le imprese internazionalizzate*



La struttura organizzativa (I)

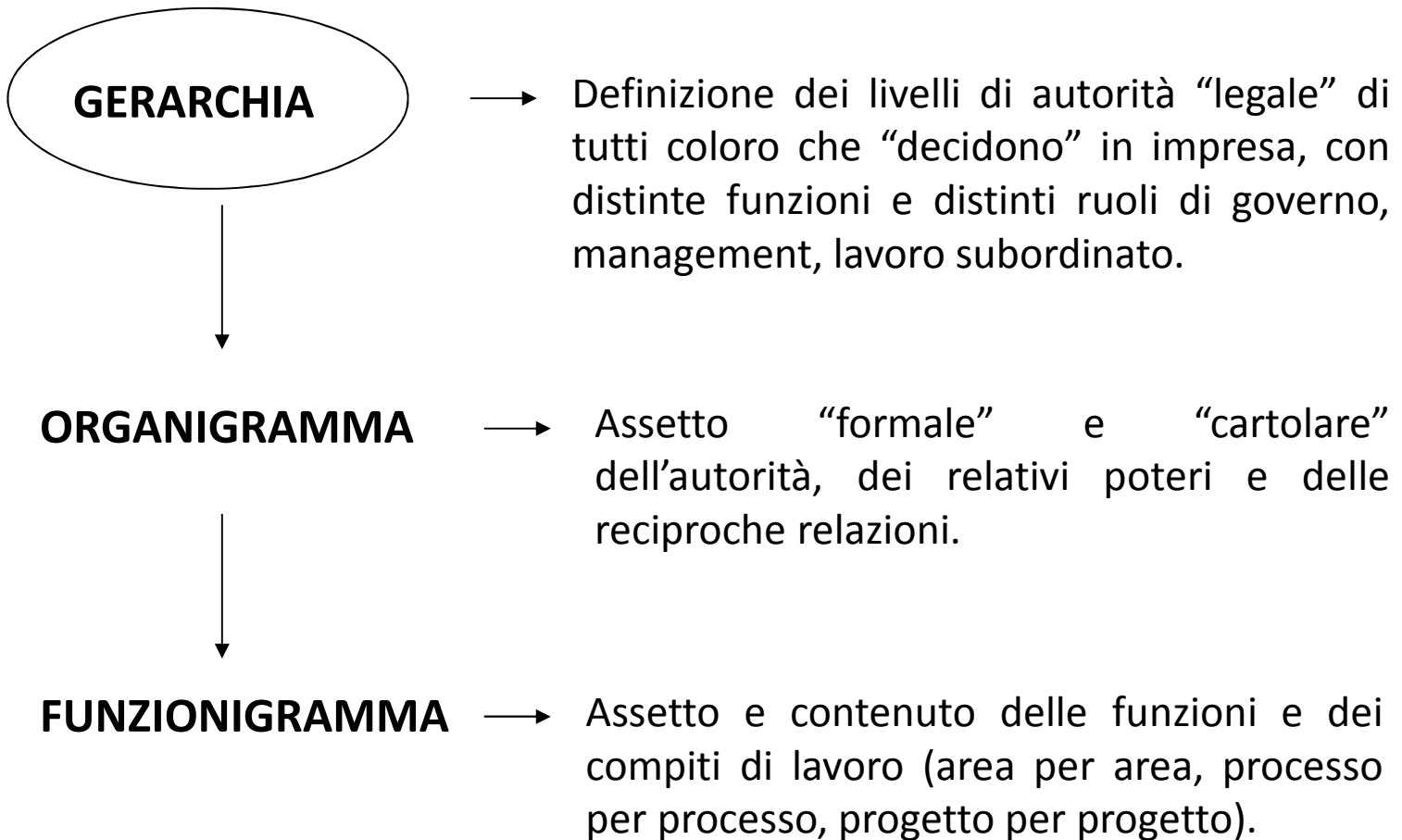
La struttura organizzativa rappresenta la “spina dorsale” dell’impresa e frutto del processo di sviluppo delle attività (storia dell’impresa).

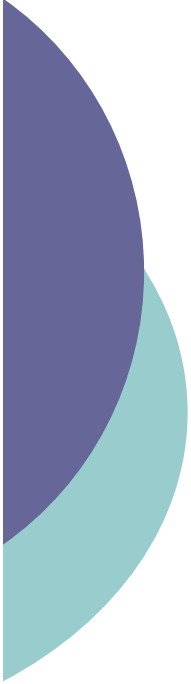
Costruire una struttura organizzativa in impresa significa:

- scegliere l’assetto *formale/legale* che si ritiene più appropriato rispetto allo scopo aziendale (impresa individuale o impresa societaria o altro ente?);
- dare “ordine” alle parti e ai loro compiti, creando un *assetto organizzativo* stabile, ancorché modificabile;
- definire “regole” e “procedure” di *comportamento* delle parti e dei partecipanti, il che rappresenta il presupposto dell’interazione;
- progettare il *modello* ovvero la *configurazione* dell’assetto organizzativo, che è elementarmente evidenziato dall’organigramma dell’impresa.



La struttura organizzativa (II)





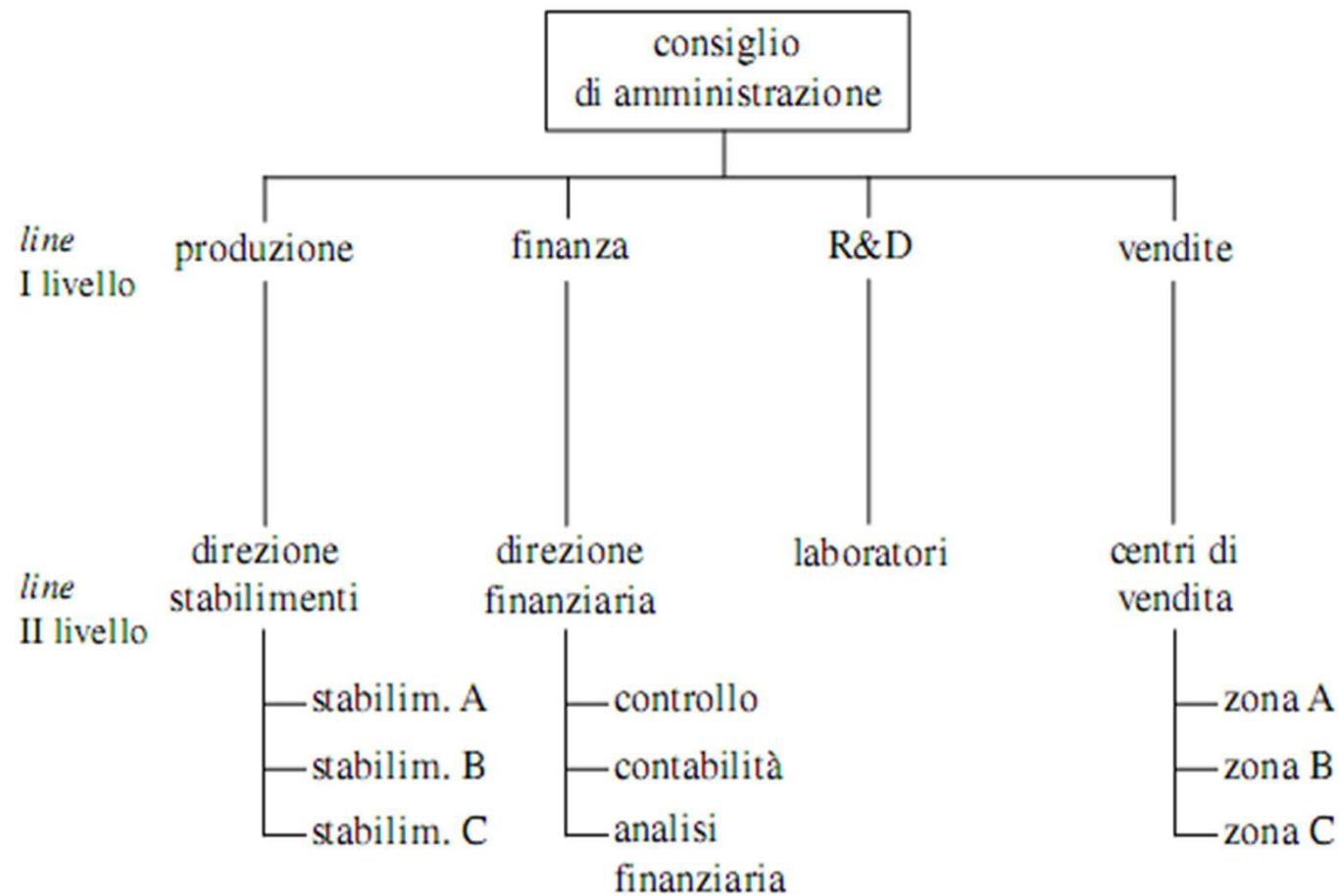
La struttura organizzativa funzionale

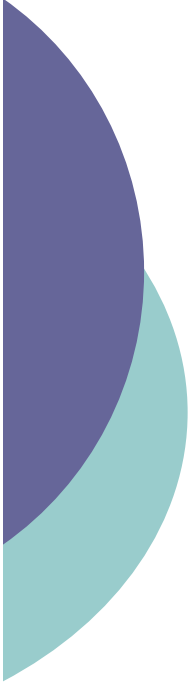
Soluzione organizzativa dove le attività sono divise per “specialità”, ovvero le operazioni della medesima natura sono raggruppate tra loro.

È adottata generalmente da imprese:

- con limitata esperienza sui mercati internazionali
- con strutture organizzative gerarchiche basate sulla divisione delle attività aziendali in funzioni
- di dimensioni non elevate
- produttrici di beni poco differenziati che si rivolgono a mercati piuttosto eterogenei
- con atteggiamento poco attivo verso i mercati esteri

Rappresentazione della struttura organizzativa funzionale





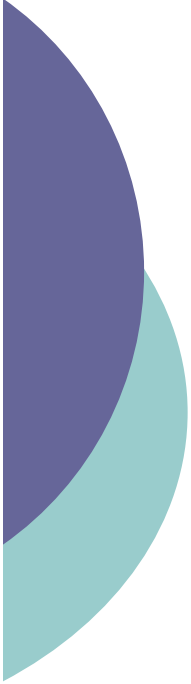
I vantaggi e svantaggi della struttura funzionale

Vantaggi

- Incremento dell'efficienza della direzione poiché i manager possono concentrare la loro attività in un solo settore di attività
- Maggiore coordinamento all'interno della funzione grazie all'assegnazione del potere decisionale a ciascun manager funzionale

Svantaggi

- Moltiplicazione dei livelli gerarchici e difficile coordinamento tra le funzioni
- Rischio di eccessiva focalizzazione da parte del manager sulla propria funzione, dandole eccessiva rilevanza rispetto alle altre attività aziendali

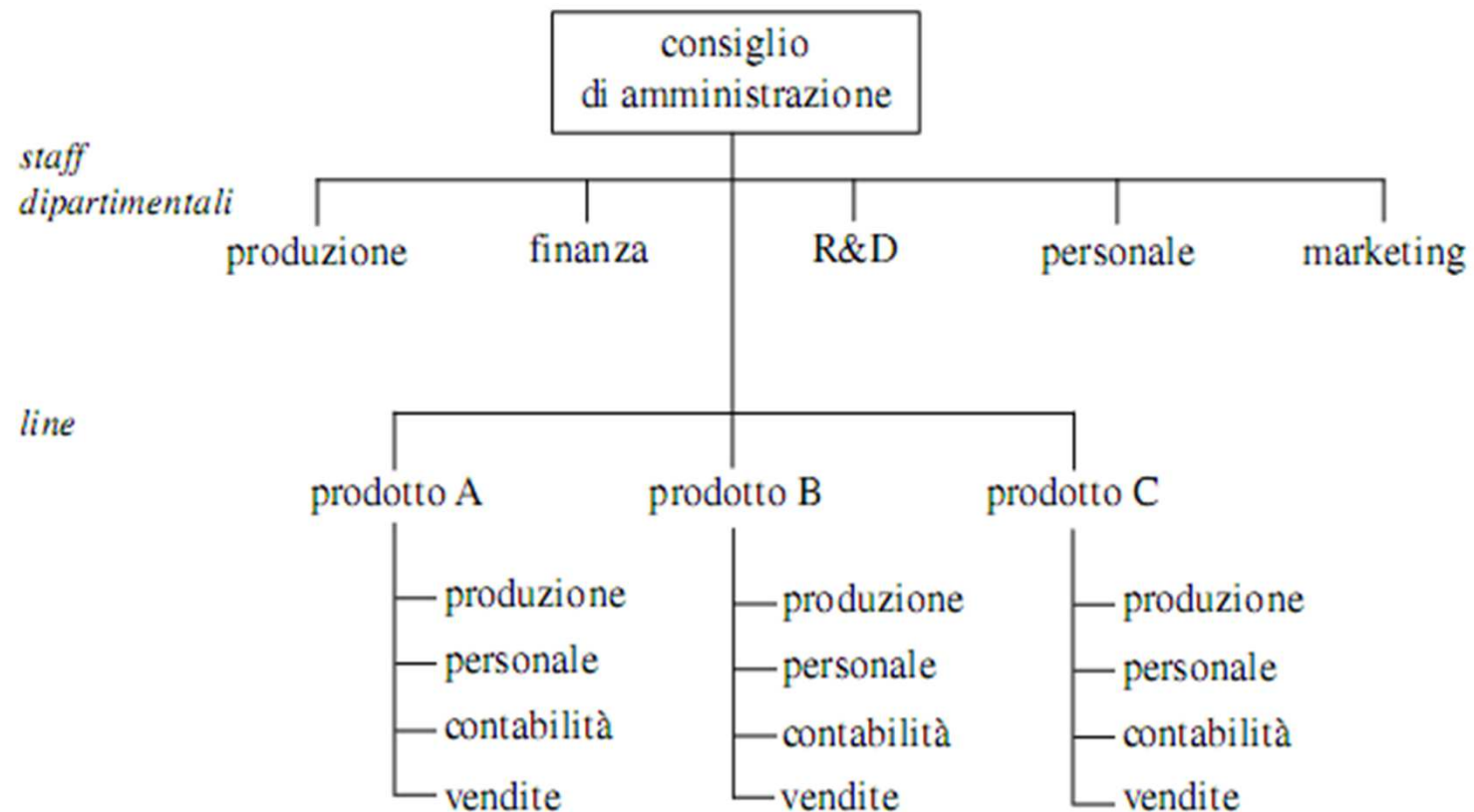


La struttura organizzativa divisionale per prodotto

Caratteristiche:

- Tutte le attività (produzione, marketing, finanza, ecc.) inerenti un prodotto vengono raggruppate in una divisione
- Configurazione tipica delle imprese multiprodotto e che sono organizzate come gruppo aziendale (ogni divisione è una sub-holding/sussidiaria)
- Ogni divisione corrisponde ad una unità organizzativa

Rappresentazione della struttura organizzativa divisionale per prodotto





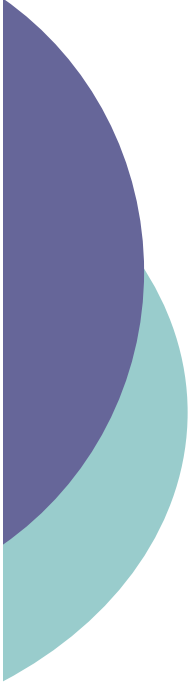
I vantaggi e svantaggi della struttura divisionale per prodotto

Vantaggi

- La struttura facilita la realizzazione della strategia di diversificazione produttiva
- La concentrazione delle attività relative ad uno specifico prodotto permette una maggiore flessibilità delle operazioni
- Migliore coordinamento delle attività della divisione e migliore misurazione delle performance di ciascuna divisione rispetto alle altre

Svantaggi

- Rischio di eccessiva focalizzazione da parte del manager sulla propria divisione
- Possibili conflitti tra staff dell'amministrazione generale e staff di divisione



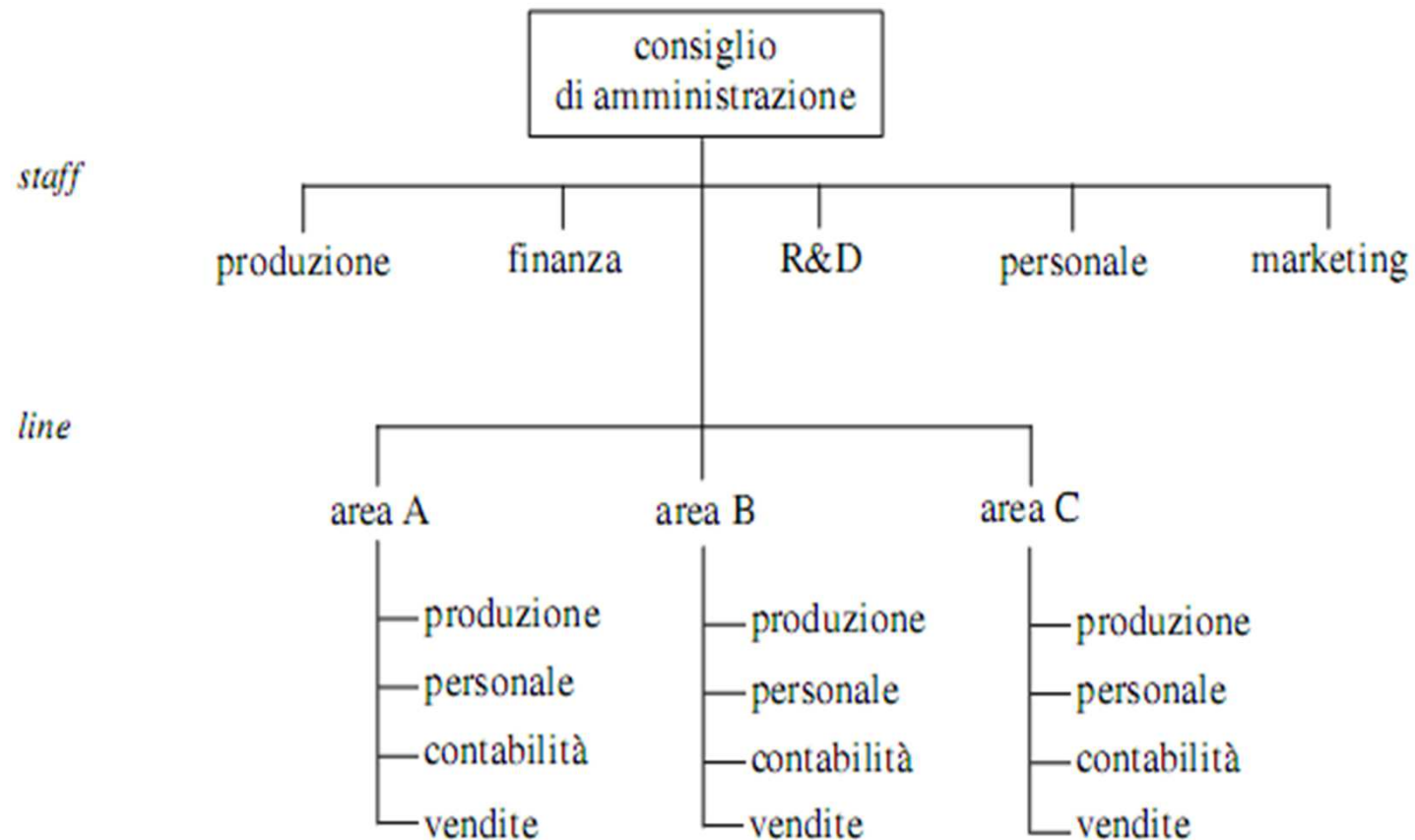
La struttura organizzativa divisionale per area geografica

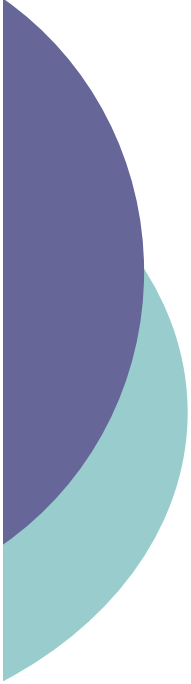
Generalmente adottata quando gli impianti e i mercati sono distribuiti su territori molto vasti e quando l'impresa produce servizi o prodotti di un solo tipo o di tipi molto simili tra loro (es. imprese di assicurazione, imprese telefoniche, imprese petrolifere).

Caratteristiche:

- Ogni divisione corrisponde ad una unità organizzativa che fa parte di un gruppo (ogni divisione è una sub-holding/sussidiaria)

Rappresentazione della struttura organizzativa divisionale per area geografica





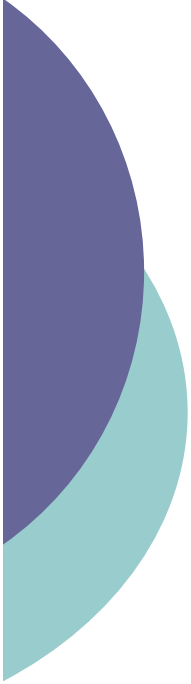
I vantaggi e svantaggi della struttura divisionale per area geografica

Vantaggi

- La struttura facilita la comunicazione tra le unità operative dell'area
- Riduzione dei costi di trasporto, maggiore efficienza nella distribuzione
- Possibilità di adattare il prodotto alle specificità locali e interpretare rapidamente i cambiamenti nei gusti dei consumatori

Svantaggi

- Possibili conflitti tra staff dell'amministrazione generale e staff di divisione



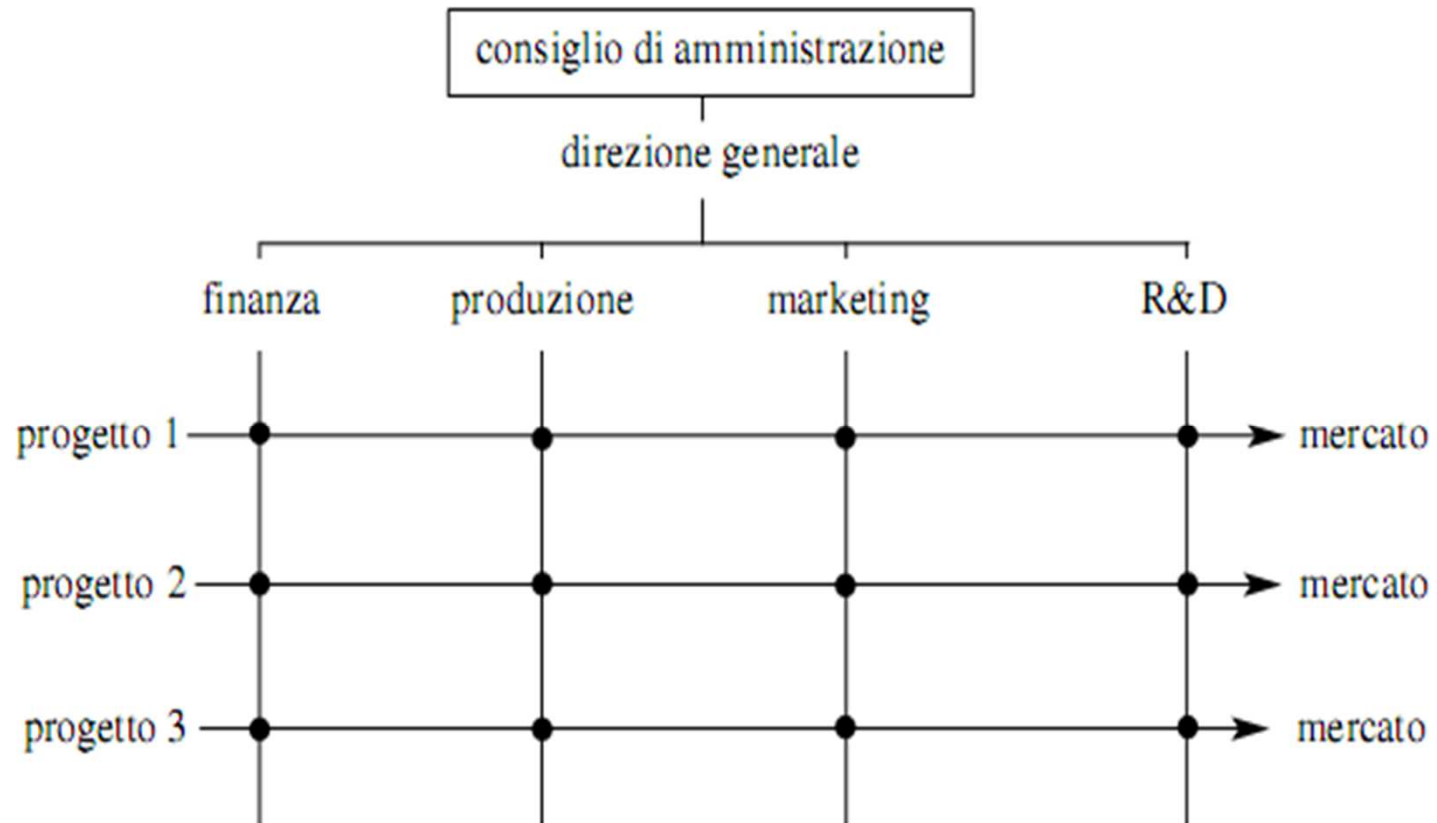
La struttura organizzativa a matrice

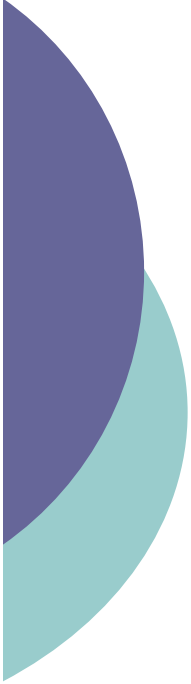
Generalmente adottata quando l'impresa è fortemente diversificata e opera su diverse aree geografiche

Caratteristiche:

- Presenta responsabili distinti per funzioni e per progetti: un manager di funzione per l'allocazione delle risorse a ciascun progetto (finanziamenti, impianti, ecc.) e un manager che ha la responsabilità della conduzione e dei risultati dei singoli progetti (manager di progetto)

Rappresentazione della struttura organizzativa a matrice





I vantaggi e svantaggi della struttura a matrice

Vantaggi

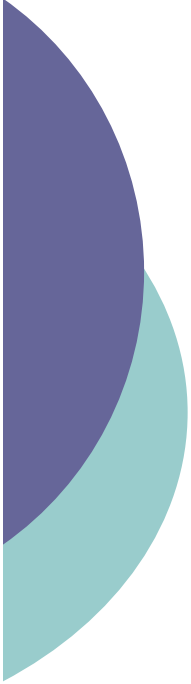
- Chiarezza dei ruoli nel processo decisionale
- Maggiore efficienza e velocità nella comunicazione e nelle decisioni

Svantaggi

- Maggiori possibilità di conflitti (alle intersezioni delle linee) poiché le divergenze di idee si scaricano sui manager responsabili delle decisioni e che devono tenere presente il contributo di più specialisti aventi sul manager stesso eguale autorità
- Acquisizione di “potere” da parte di chi riesce a risolvere i conflitti, pur non ricoprendo il ruolo di responsabile – modificazione della matrice verso impostazione meno efficiente



Tipologie di strutture per le imprese internazionalizzate

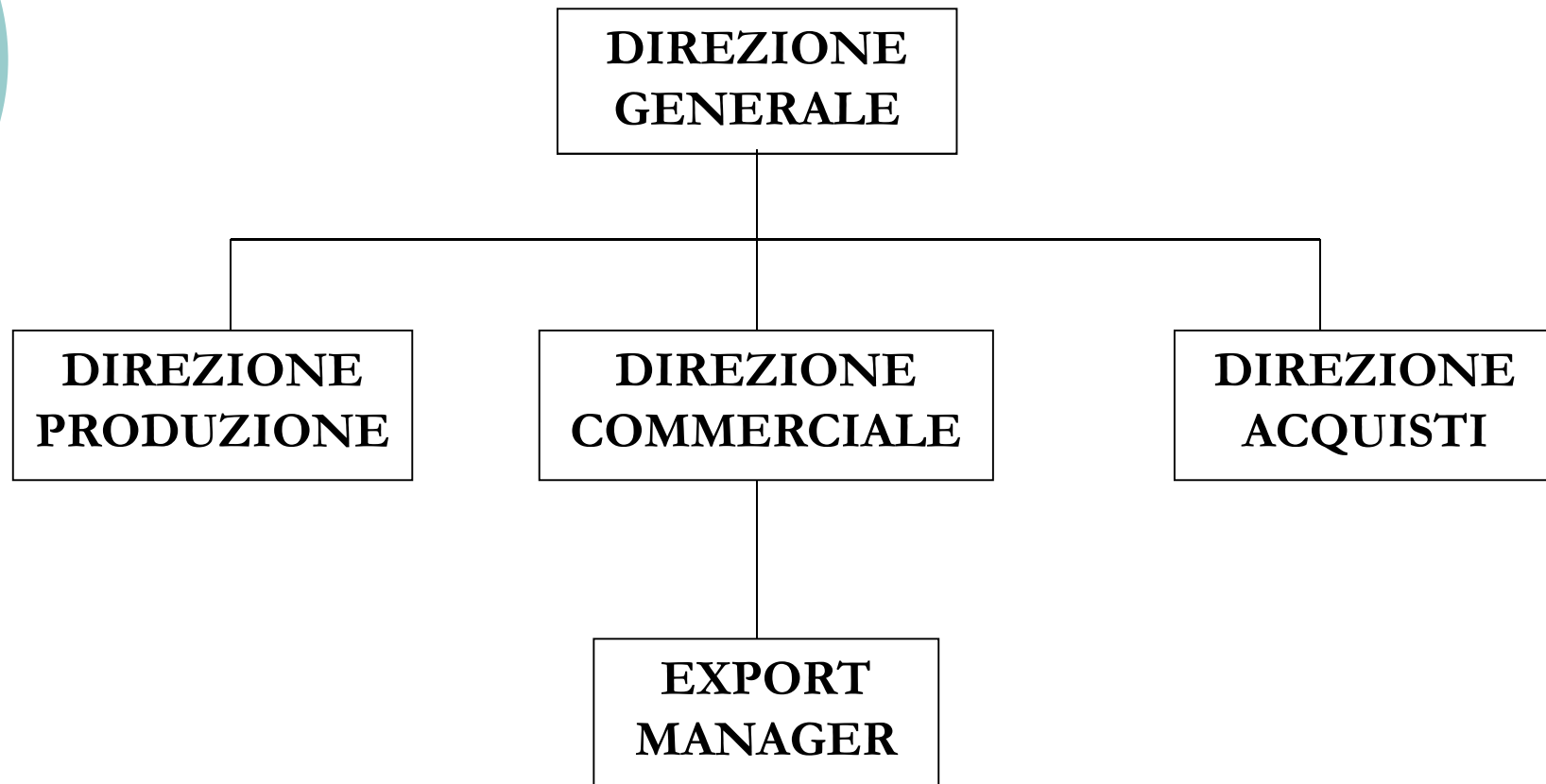


Tipologie di strutture funzionali per le imprese internazionalizzate

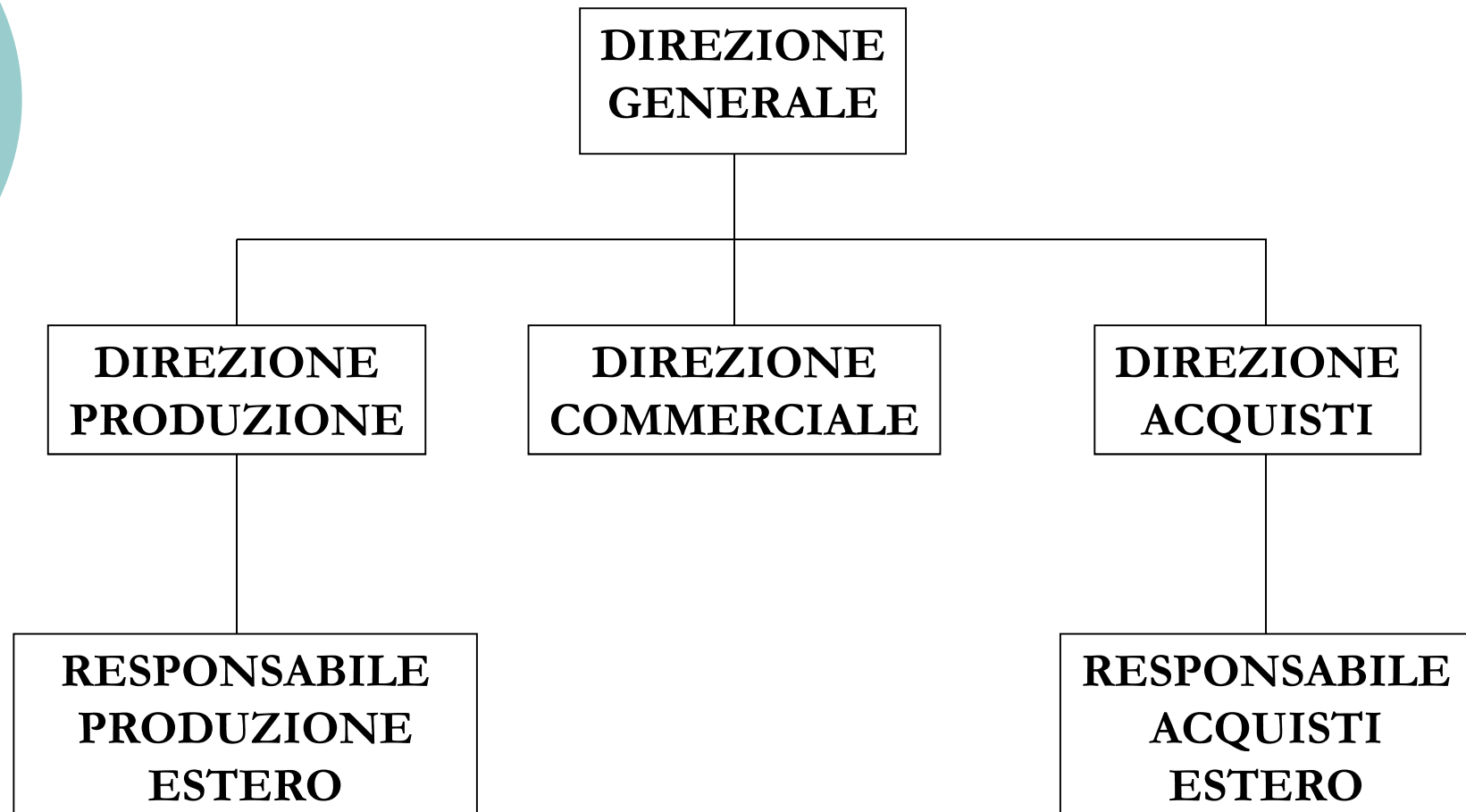
Esistono varie soluzioni organizzative di tipo funzionale:

1. Export manager dipendente dalla direzione commerciale
2. Responsabile per l'estero delle varie funzioni aziendali
3. Direzioni estere per ciascuna funzione aziendale
4. Funzione internazionale

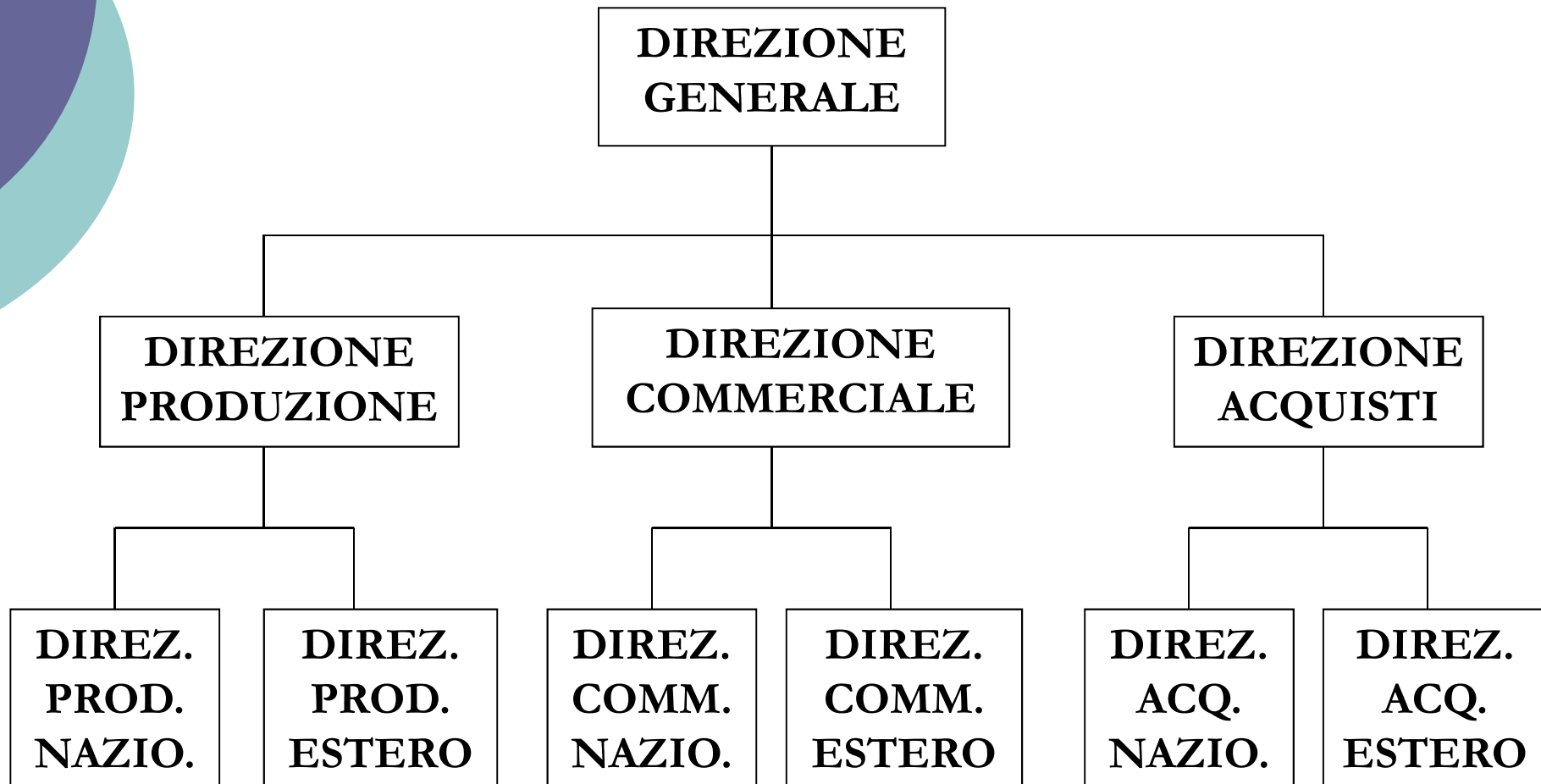
a. Export manager nella struttura funzionale



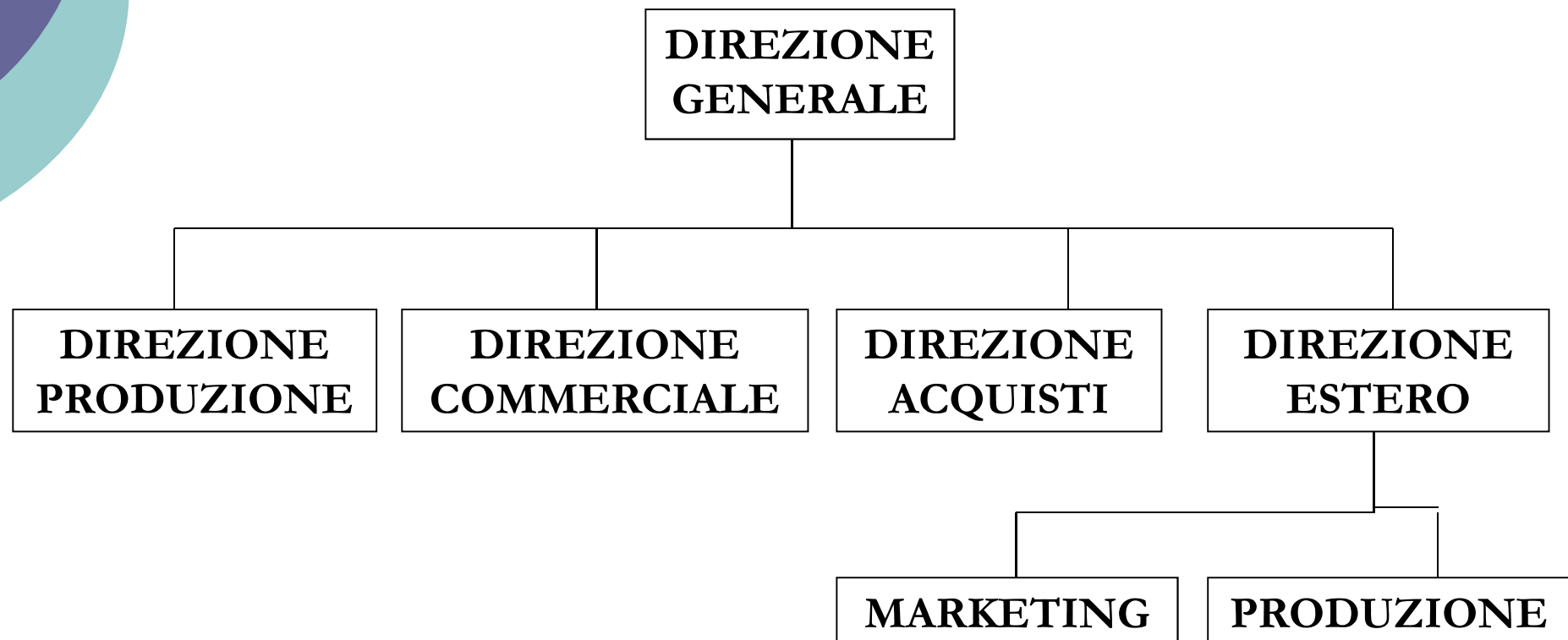
b. Responsabile per l'estero delle varie funzioni aziendali

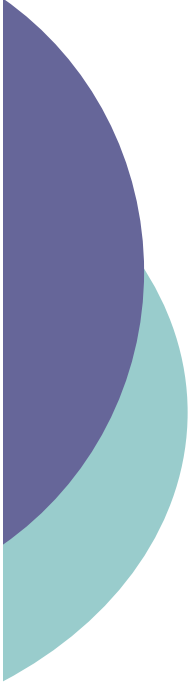


c. Direzioni estere per ciascuna funzione aziendale



d. Funzione internazionale





Tipologie di strutture divisionali per le imprese internazionalizzate

Soluzione organizzativa che consente di:

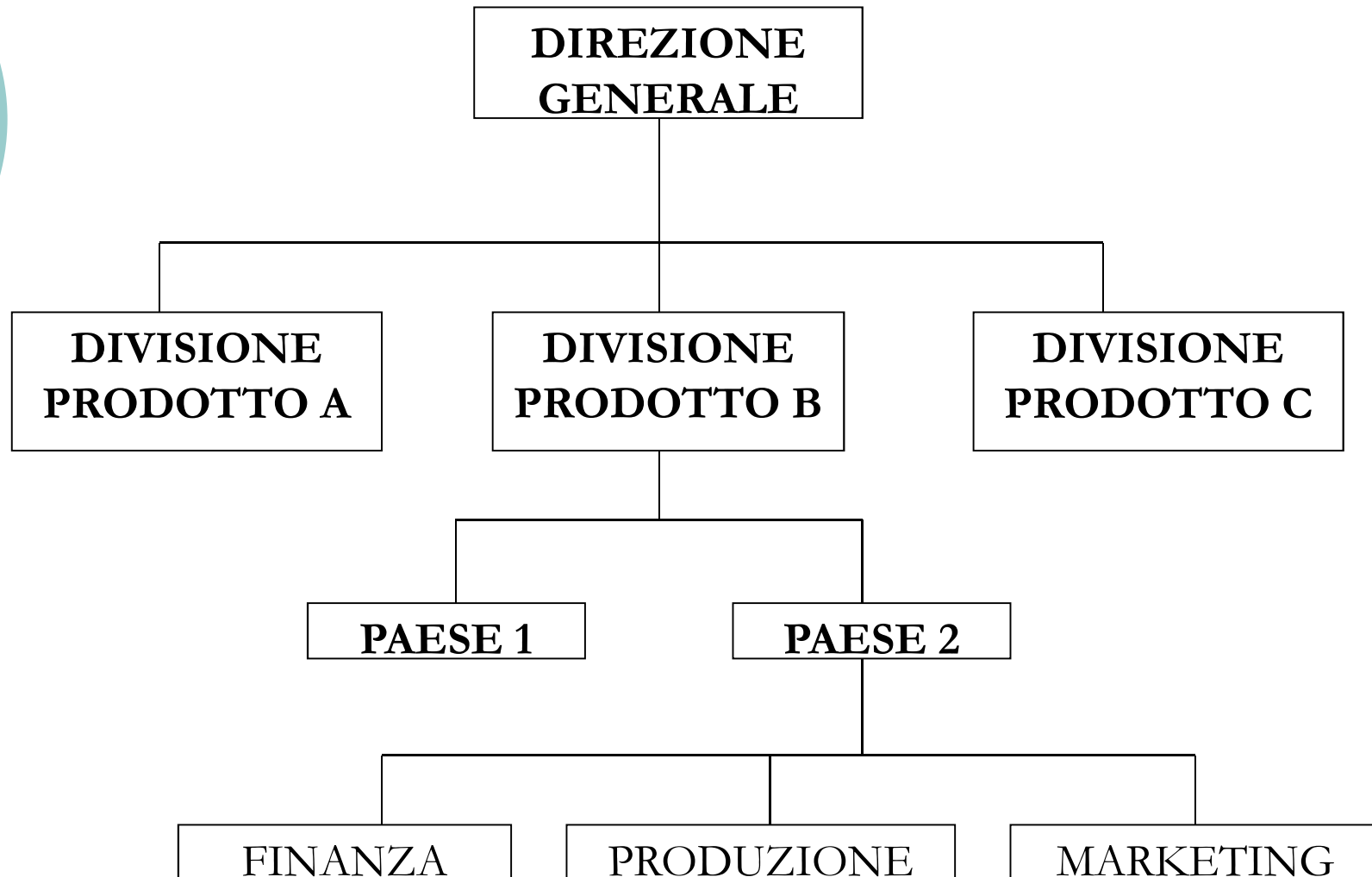
- dare soluzioni valide per attività che si articolano su più mercati e con più prodotti (divisione per prodotto e divisioni per area geografica)
- ridurre i costi transazionali relativi alla gerarchia
- operare mediante business unit (centri di profitto)
- mantenere una distinzione tra attività nazionali e attività internazionali

Problemi:

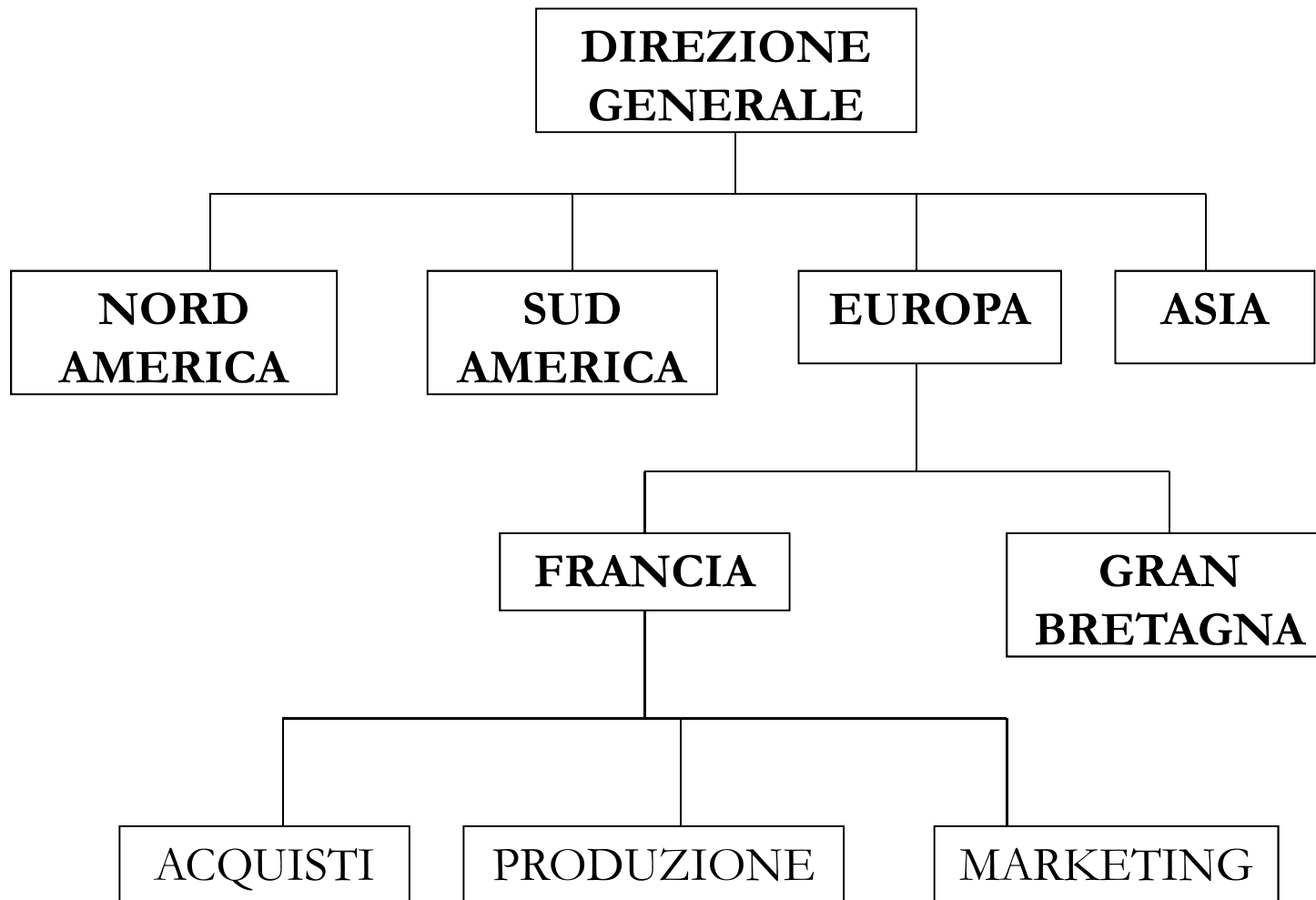
- ❖ Difficoltà di coordinamento
- ❖ Rischio di scarsa circolazione di informazioni



Struttura divisionale globale per prodotto

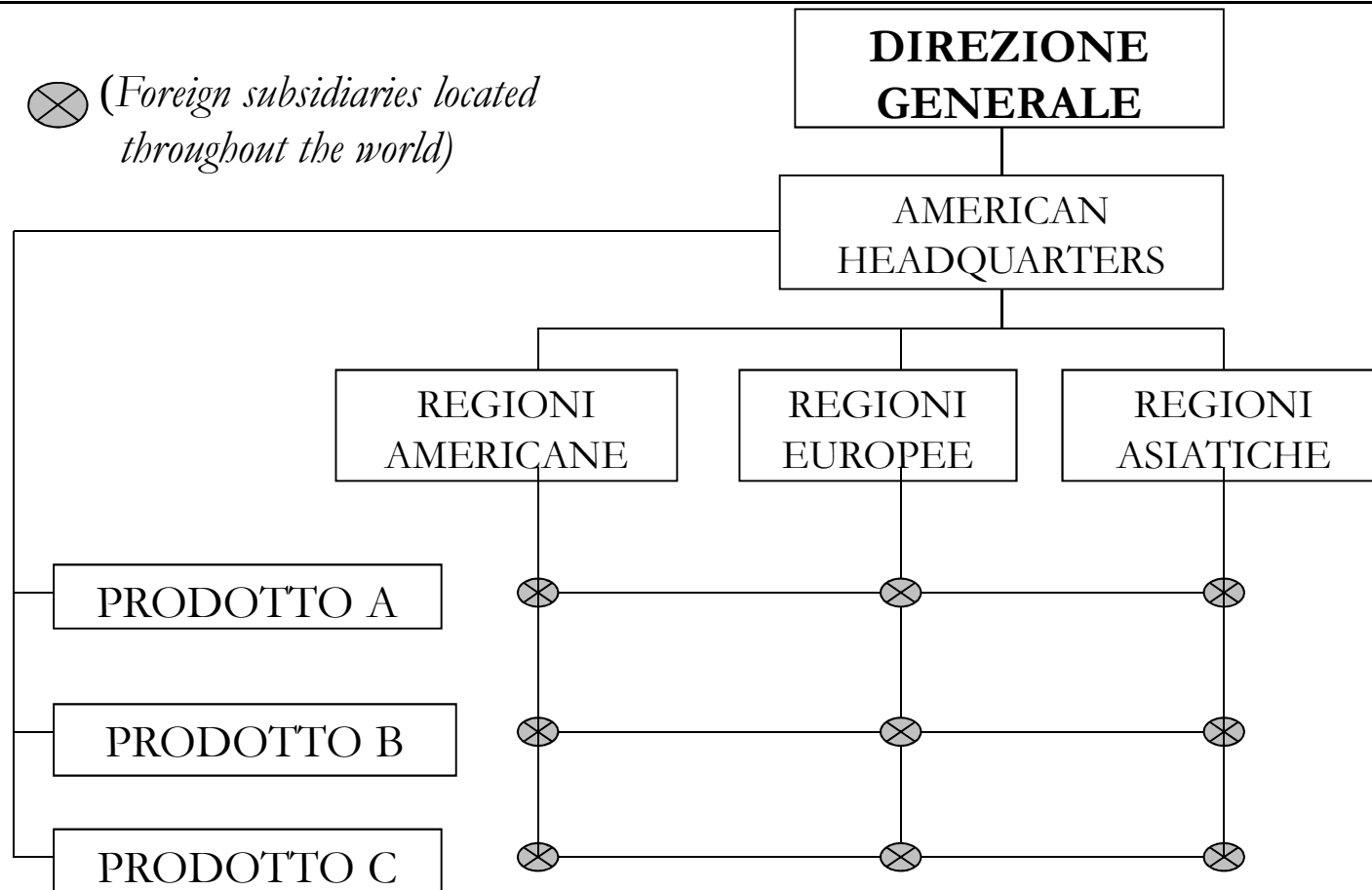


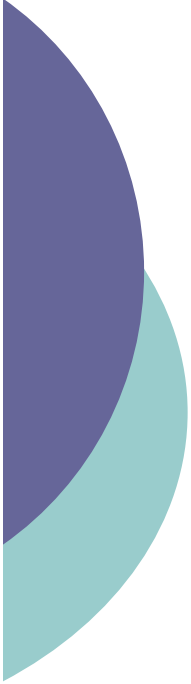
Struttura divisionale globale per area geografica



Struttura globale a matrice

⊗ (*Foreign subsidiaries located throughout the world*)





Organizzazione – Struttura – Gerarchia

Il grado di gerarchia è relativo all'aspetto quanti-qualitativo delle relazioni verticali all'interno dell'impresa:

- *Alto grado di gerarchia* = forte accentrimento del potere decisionale al vertice
- *Basso grado di gerarchia* = decentramento decisionale/sistema "democratico"
- *Struttura fortemente piramidale* = molti livelli gerarchici
- *Struttura piatta* = pochi livelli gerarchici (però più è piatta la struttura, maggiori sono le difficoltà di coordinamento e di gestione delle relazioni)

Organizzazione significa non solo struttura ma anche capacità di gestire le diverse attività interne e le relazioni con gli operatori della filiera internazionale

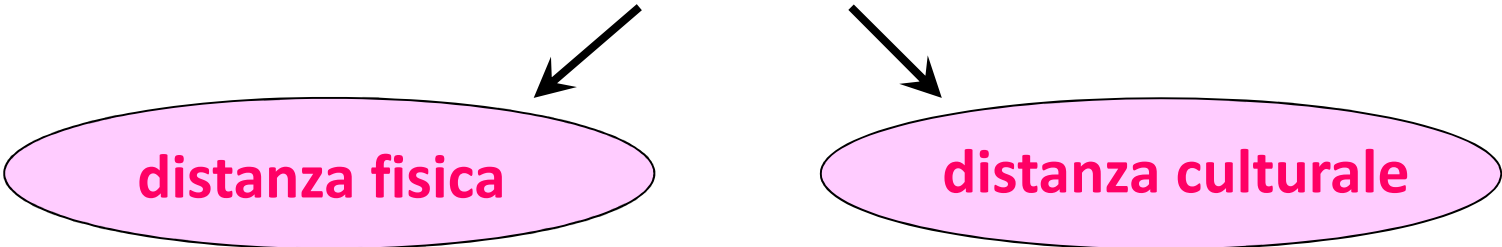


Dimensione e forma dell'impresa internazionalizzata



La “distanza” nell’impresa internazionalizzata

L’organizzazione internazionale deve colmare due tipi di distanza



distanza fisica

Difficoltà di *trasferimento* di:

- prodotti
- materiali
- conoscenza
- informazioni
- risorse umane

distanza culturale

Difficoltà di *integrare* le diversità:

- culturali
- etniche
- sociali e politiche
- economiche

difficoltà di controllo e integrazione

(maggiore è la distanza, maggiore è l’articolazione della struttura dell’organizzazione, perché più numerosi ed eterogenee saranno le risorse umane e le competenze necessarie per colmare quella distanza)



Dimensione e forma dell'organizzazione

Le strutture per l'internazionalizzazione

DIMENSIONE

**Sviluppo organizzativo
tramite**

FORMA

**Struttura – qualità
delle relazioni fra**

Unità:

- Interne (l'impresa *crea* parti nuove nella struttura)
- Esterne (l'impresa aggiunge parti mediante cooperazione/acquisizione»)



La “dimensione” dell’organizzazione

Le molteplici forme del processo di internazionalizzazione tendono a moltiplicare la dimensione dell’organizzazione

dimensione *interna*

incrementa il numero di:

- attività
- funzioni
- divisioni
- infrastrutture

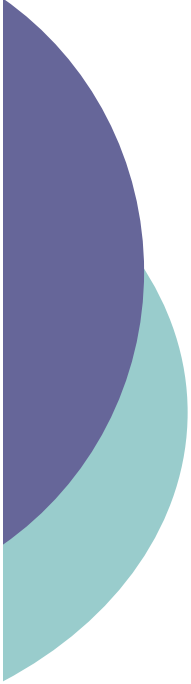
(crescita endogena)
(più comune nelle grandi imprese)

dimensione *esterna*

tramite:

- cooperazione/accordi
- joint venture
- sviluppo “in rete” (*networking*)

(crescita esogena)
(più comune nelle piccole imprese)

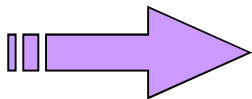


Lo sviluppo esterno delle organizzazioni

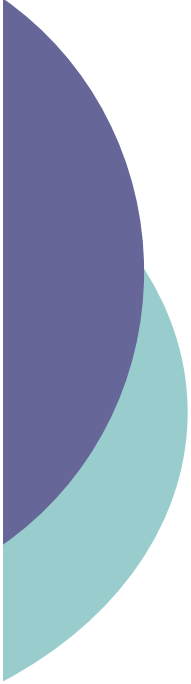
Lo sviluppo esterno riguarda molte attività economico-aziendali come

- R&S
- produzione
- politiche di marketing (prodotto, comunicazione, distribuzione)

Creazione di partnership internazionali basate su accordi su base contrattuale (*non equity*) o su accordi su base patrimoniale di partecipazione o societarie (*equity*) tra diverse tipologie di imprese

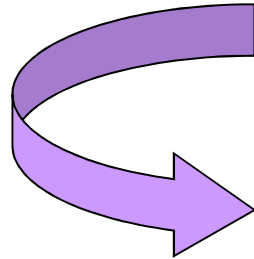


**Problema di definire quali siano i *confini* del sistema
(quali *soggetti*? quali *relazioni*?)**

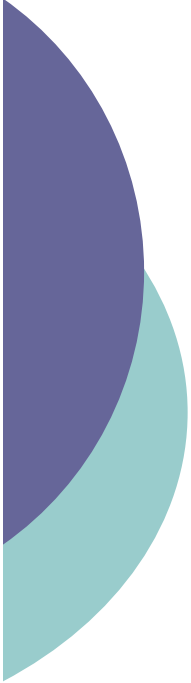


La “forma” dell’organizzazione

La forma dell’organizzazione fa riferimento alla struttura, ovvero al modo in cui le attività sono strutturate, i processi decisionali regolati e i ruoli gerarchici definiti. Questi aspetti diventano maggiormente complessi se l’impresa opera a livello internazionale.



Problema di definire anche il sistema di relazioni tra i soggetti all’interno dell’impresa e tra questi e gli operatori all’esterno

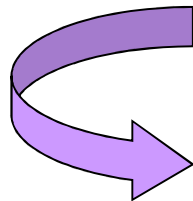


Quale struttura per le imprese internazionalizzate?

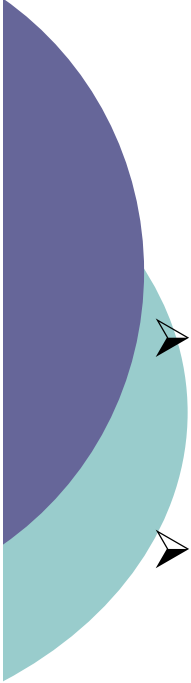
Passaggio da strutture funzionali, a strutture divisionali e strutture miste a matrice.

(Però, il cambiamento della struttura richiede tempo e comporta un costo! N.B. Struttura come investimento.)

La struttura divisionale sembra comunque essere quella più idonea a combinare aderenza ai contesti, coordinamento e circolazione di conoscenze, efficienza complessiva.



Esiste una varietà di modelli che si riconducono sempre più a strutture di tipo reticolare



I modelli organizzativi (I)

- imprese ***multinazionali*** – struttura divisionale per paese, forte decentramento potere decisionale, autonomia delle unità locali, limitati rapporti centro-periferia (anni '20 e '30) (approccio “imperialistico”, di sfruttamento)
- imprese ***internazionali*** – collegamento tra centro (evoluto) e periferia (più arretrato), trasferimento know how tecnologico e di marketing (secondo dopoguerra)
- imprese ***globali*** – accentramento funzioni strategiche e relativo coordinamento, sussidiarie per produzione e vendita, economie di scala/vantaggi comparati (anni '70)
- imprese ***transnazionali*** – autonomia delle unità, il centro è mediatore/facilitatore delle relazioni, ricerca di compatibilità tra unità periferiche e sistema complessivo (adeguamento ai contesti locali: fase “glocal”) – cultura globale d'impresa (anni '80 e '90)
- modello ***eterarchico*** – struttura “infinitamente piatta” – scarsa gerarchia nelle relazioni, non esiste un centro, ma ogni unità è importante (strutture reticolari)



I modelli organizzativi (II)

multinazionali (profitto)

internazionali (trasferimento know-how)

globali (coordinamento)

Presenza di un forte
centro strategico e
decisionale

transnazionali (sinergie tra le unità)

Il centro è mediatore
e facilitatore delle
relazioni

imprese eterarchiche

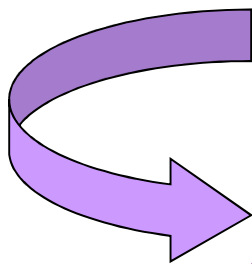
Non esiste centro, ma
una rete di unità
paritetiche



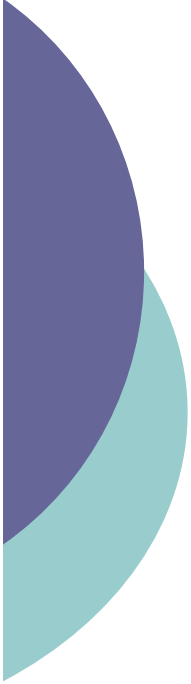
La governance nel “problema dei confini”

I confini interni ed esterni dell'impresa non sono stabili, ma variano nel tempo e nello spazio, in quanto possono cambiare i partner con cui interagisce l'impresa

Coloro che fanno governo d'impresa instaurano un insieme articolato di relazioni infra-organizzative e inter-aziendali che comprendono diverse tipologie di stakeholders



***il grado e la capacità di internazionalizzazione
dipendono anche dalla tipologia e dall'intensità delle
relazioni che un'azienda è in grado di attuare e gestire
a livello internazionale***



Internazionalizzazione e governance

Le relazioni internazionali influenzano gli assetti di corporate governance.

Il sistema di relazioni internazionale diventa più articolato e dinamico, perché *le modalità stesse dell'internazionalizzazione non sono determinate unicamente da un disegno strategico di espansione su scala internazionale della dimensione interna;*

piuttosto trovano il loro fondamento nella *consapevolezza dei vantaggi conseguibili mediante varie forme di cooperazione.*