

Domande Tic Tac

1. Disegnate e commentate l'organigramma della attuale struttura organizzativa .
2. Quale problema organizzativo sta sperimentando l'azienda?

Motivate la vostra risposta prendendo in considerazione la forma organizzativa della TicTac, con riferimento alle seguenti variabili :

- meccanismi di collegamento verticali e orizzontali adottati
- scelte di raggruppamento delle attività e delle persone in unità organizzative

3. Quali criteri che dovrebbero guidare la riorganizzazione della struttura?

- diversificare le linee di prodotto
- mantenere–sostenere l'efficienza e le economie di scala
- aumentare la velocità di risposta alla clientela
- ridurre la conflittualità tra unità organizzative
- aumentare la qualità dei prodotti
- altro (specificare)

4. Proponete una soluzione organizzativa che risponda ai problemi evidenziati nel precedente punto 2 e che sia coerente con i criteri che avete indicato come prioritari al punto 3.

Disegnate il nuovo organigramma, motivando la vostra scelta.

5. Valutate punti di forza e di debolezza della nuova struttura che avete prescelto.

6. Il direttore generale della TicTac vi dice che suo nipote, un giovane brillante laureando in Economia alla Università Cattolica che sta svolgendo una tesi di laurea in organizzazione, gli ha parlato di una forma organizzativa complessa ma spesso efficace in situazioni analoghe a quella che sta sperimentando la sua azienda: la struttura a matrice.

Ci sono le condizioni, a vostro parere, per adottare una struttura a matrice? In qualità di consulenti della TicTac spiegate ai vostri clienti se ritenete efficace ed efficiente adottare questa soluzione nel loro caso specifico (valutate i pro e i contro della soluzione proposta rispetto al caso).

Per Furla joint venture portoghese e ingresso diretto in Australia

Furla ha appena **rilevato il 100%** della rete distributiva australiana da Luxury retail group per avere il controllo diretto su un mercato che si sta rivelando particolarmente felice. «Per fare un investimento dall'altra parte del mondo avevamo bisogno di partner molto radicati sul territorio e con Theo Poulakis e Nelson Mair di Luxury retail l'intesa è stata immediata, tanto che entrambi sono rimasti nel consiglio di amministrazione della nuova Furla Australia. Ma è fondamentale, non appena un mercato si sviluppa, intervenire direttamente per gestire l'immagine del marchio».

All'inizio dell'anno, inoltre, è stata creata una **joint venture** con il distributore portoghese. «Per noi è essenziale non solo per il Portogallo, ma come testa di ponte per tutta la parte africana — dice l'amministratore delegato —. Il nostro partner ha multimarca anche in Africa dove sta iniziando a introdurre il brand Furla»

- Perché internazionalizzare?

Es. Furla che fa un processo di internalizzazione perché?

Vantaggi: allargamento del mercato e quindi aumentano i volumi e i ricavi ma anche un'economia di scala (diminuiscono i costi), economie di specializzazione; per avvicinarsi alle fonti di approvvigionamento, costo del lavoro più basso (in tali è abbastanza alto), quindi per motivi di costo

Cap 6

Progettazione organizzativa per l'ambiente internazionale

Le motivazioni di un'espansione globale

Le forze economiche, tecnologiche e competitive si sono unite per spostare il focus di molte aziende da un ambito domestico a uno globale.

Ci sono tre fattori principali che spingono le aziende verso l'espansione internazionale: le economie di scala, le economie di gamma e i minori costi dei fattori di produzione. Le aziende vanno sempre alla ricerca di maggiore efficienza ed efficacia e che l'espansione a livello globale rappresenta uno dei modi per raggiungere questi obiettivi.

Economie di scala

Grazie ad un ampio volume di produzione, tali giganti industriali possono raggiungere il costo minimo per unità di produzione. Queste economie consentono alle aziende di ottenere degli sconti di volume dai fornitori con conseguenze riduzione del costo di produzione.

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 dei paesi e dei mercati da essa serviti. Le economie di gamma possono incrementare anche il potere di mercato di un'azienda rispetto ai concorrenti poiché le consentono di sviluppare un'ampia conoscenza dei fattori culturali, sociali, economici e di altro tipo che influenzano i suoi clienti nelle varie localizzazioni e di fornire pertanto prodotti e servizi specializzati per soddisfare tali esigenze.

Fattori di produzione a basso costo

Una motivazione che spinge le aziende a investire all'estero è l'opportunità di ottenere materie prime, lavoro e altre risorse al più basso costo possibile.

•Economie di scala

Nel caso Furla significa un numero maggiore di borse e accessori e possibilità di ridurre i costi unitari di produzione

•Economie di gamma

Possibilità di allargare la gamma di borse e accessori che si offrono sui diversi mercati

•Fattori di produzione a basso a costo

Possibilità di acquistare materie prime, semilavorati e servizi a basso costo (si pensi a tutta la delocalizzazione verso l'est Europa e verso il sud America)

Stadi di sviluppo internazionale

le organizzazioni entrano nei mercati esteri in modi differenti e seguono percorsi diversi. Tuttavia, il passaggio da domestico a globale avviene tipicamente attraverso stadi di sviluppo.

	I. Domestico	II. Internazionale	III. Multinazionale	IV. Globale
Orientamento strategico	Orientamento al paese	Orientamento all'esportazione, multidomestico	Multinazionale	Globale
Stadio di sviluppo	Iniziale coinvolgimento internazionale	Posizionamento competitivo	Esplosione	Globale
Struttura	Struttura domestica più unità di export	Struttura domestica più divisione internazionale	Per aree geografiche o per prodotti, a livello mondiale	Matrice, transnazionale
Potenziale di mercato	Moderato, prevalentemente domestico	Ampio, multidomestico	Molto ampio, multinazionale	Mondiale

1. Nel primo stadio, lo **stadio domestico**, l'azienda è orientata al mercato nazionale, ma i manager sono consapevoli dell'ambiente globale e possono considerare l'eventualità di un primo coinvolgimento in mercati esteri per espandere il volume di produzione e realizzare le economie di scala. Il potenziale di mercato è limitato ed è relativo generalmente di tipo funzionale o divisionale e le vendite iniziali effettuate all'estero vengono gestite attraverso un'unità dedicata all'export. Le attività relative ai trasporti, ai problemi doganali e ai cambi sono esternalizzate.
2. Nel secondo stadio, lo **stadio internazionale**, l'azienda considera le esportazioni più seriamente e inizia a pensare in ottica multidomestica. Il termine multidomestica indica che gli aspetti competitivi di ogni paese sono indipendenti da quelli di altri paesi; l'azienda gestisce quindi ogni paese singolarmente. L'attenzione è rivolta al posizionamento competitivo internazionale rispetto alle altre aziende del settore. L'unità dedicata all'export è stata sostituita da una divisione internazionale e sono state assunte persone specializzate per ogni gestire le attività rivolte all'estero per quanto riguarda vendite, servizi e magazzini. Il mercato potenziale in questo stadio è identificato con molteplici paesi.
3. Nel terzo stadio, lo **stadio multinazionale**, l'azienda ha una vasta esperienza in vari mercati internazionali e ha realizzato strutture di marketing, produzione o ricerca e sviluppo in diversi paesi stranieri. L'organizzazione ottiene un'altra percentuale dei propri redditi dalle vendite effettuate al di fuori dal paese di origine. Si verifica con il decollo delle attività internazionali, con le unità di business dell'azienda sparse intorno al mondo così come fornitori, produttori e distributori.
4. Il quarto stadio, lo **stadio globale**, che indica che l'azienda trascende ormai qualsiasi singolo paese. Il business di riferimento non è rappresentato semplicemente da un insieme di settori nazionali; piuttosto, le sussidiarie sono collegate tra loro nella misura in cui la posizione competitiva in una nazione influenza significativamente le attività in altre nazioni. Le aziende globali vere e proprie non considerano più una singola nazione come il proprio paese di origine e, di conseguenza vengono anche indicate come stateless corporations ovvero aziende senza patria. La struttura organizzativa relativa a questo stadio può essere estremamente complessa ed evolve spesso verso una matrice internazionale o verso un modello transnazionale.

Crescita interna e alleanze strategiche internazionali

Oltre alla crescita interna le alleanze sono tra i modi più utilizzati per realizzare attività internazionali ed includono:

Accordi di licenza Contratto mediante il quale il proprietario di un brevetto dà ad un altro soggetto il diritto di sfruttare tale brevetto mantenendone la titolarità

Joint Venture Due o più imprese collaborano creando una nuova unità per condividere costi di sviluppo e produzione nonché rischi.

Acquisizioni Acquisizione di imprese straniere

Gli stadi di sviluppo internazionale

- Stadio domestico

Orientamento al mercato nazionale

Consapevolezza della sfida globale

MERCATO DOMESTICO + ALTRI

- Stadio internazionale

Ottica multidomestica (ogni paese singolarmente)

Competizione sentita a livello internazionale

MERCATO: PIU' PAESI

- Stadio multinazionale

Vasta esperienza in mercati internazionali

Alta percentuale di redditi ottenuta dalle vendite in paesi esteri

Funzioni marketing, servizi e produzione realizzate in tutti i paesi

- Stadio globale

Il mercato è globale e non c'è più una nazione di riferimento che possa essere definita come la casa 'madre'

Strutture molto complesse

L'espansione globale attraverso alleanze internazionali e acquisizioni

Le alleanze sono uno dei modi più utilizzati per realizzare attività internazionali. Le tipiche alleanze includono gli accordi di licenza, le **joint venture** e le acquisizioni, anch'esse vengono utilizzate per l'espansione internazionale. Le joint venture sono entità separate create da due o più aziende: è un approccio per ripartire i costi di sviluppo e produzione e penetrare in nuovi mercati; possono aver luogo anche con clienti o concorrenti. Le imprese spesso cercano di creare joint venture per risparmiare sui costi di produzione attraverso le economie di scala, per condividere capacità tecnologiche complementari, distribuire nuovi prodotti o servizi attraverso i canali di distribuzione di un altro paese oppure per beneficiare della conoscenza dei mercati locali offerta da un partner. Le acquisizioni offrono maggiore controllo rispetto alle joint venture.

Le sfide della progettazione globale

La difficoltà sta nella differenziazione delle unità organizzative e di poi integrarle e coordinarle.



Quali le sfide strategiche?

Nell'ambiente internazionale ci sono due spinte diverse, verso...

Globalizzazione

la standardizzazione a livello mondiale dei prodotti/servizi offerti



Reattività nazionale

la scelta di rispondere in modo indipendente in ciascun paese



Quali le sfide strategiche?

Nell'ambiente internazionale ci sono due spinte diverse, verso...

Globalizzazione

la standardizzazione a livello mondiale dei prodotti/servizi offerti

- Economie di scala e replicazione
- Gusti omogenei dei consumatori
- Progressiva convergenza
- ...

Reattività nazionale

la scelta di rispondere in modo indipendente in ciascun paese

- Sistemi istituzionali differenti
 - Norme
 - Valori
 - Consuetudini
 - ...

Le 3 sfide principali che le organizzazioni globali devono affrontare: maggiori complessità e differenziazione, maggiore necessità di integrazione e maggiore difficoltà nel trasferimento della conoscenza e dell'innovazione. Nell'ambiente di riferimento internazionale le organizzazioni devono accettare un livello di complessità ambientale estremamente elevato e affrontare le numerose diversità esistenti tra i paesi, il che richiede una maggiore differenziazione organizzativa su base nazionale. Le organizzazioni devono trovare dei modi per raggiungere efficacemente il coordinamento e la collaborazione tra unità che si trovano a grande distanza tra loro e facilitare lo sviluppo e il trasferimento della conoscenza organizzativa e dell'innovazione al fine di consentire un apprendimento a livello globale.

Maggiore complessità e 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 regolamenti.

La maggior parte delle aziende cercano di adeguarsi alle normative e alle esigenze locali, ma al tempo stesso cercano di esercitare una certa discrezionalità in relazione a ciò che ritengono debba essere tollerabile, per cui ricorrono a squadre di avvocati e altri esperti per monitorare i reclami e decidere come rispondere.

Maggiore esigenza di coordinamento

Man mano che le organizzazioni diventano sempre più differenziate, con una varietà di prodotti, divisioni, unità e posizioni sparse in numerosi paesi, i manager devono affrontare l'importante sfida del coordinamento. Il coordinamento si riferisce alla qualità della collaborazione tra le unità dell'organizzazione. Il problema è come raggiungere l'integrazione e la collaborazione necessarie affinché un'organizzazione globale colga i benefici delle economie di scala, delle economie di gamma dei costi di produzione offerti dall'espansione internazionale.

Tutte le organizzazioni che operano a livello globale affrontano la sfida rappresentata dal far lavorare insieme tutte le componenti nel modo giusto, al momento giusto e nel posto giusto.

Maggiore difficoltà nel trasferimento della conoscenza e dell'innovazione

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 diversità dell'ambiente internazionale offre opportunità straordinarie per l'apprendimento, lo sviluppo di capacità diverse e l'innovazione di prodotti e servizi.

L'innovazione inversa spinge le imprese di tutto il mondo a dedicare più attenzione che mai ai meccanismi che favoriscono la condivisione delle idee su scala internazionale.

Le unità organizzative in ogni località acquisiscono le abilità e la conoscenza necessarie per gestire le sfide ambientali che sorgono in quel determinato luogo.

Numerose organizzazioni attingono solamente a una frazione del potenziale disponibile attraverso il trasferimento internazionale delle conoscenze e delle innovazioni perché persone disseminate in luoghi diversi in tutto il mondo talvolta faticano a instaurare rapporti basati sulla fiducia. Vanno considerate anche diverse altre ragioni:

- *Barriere linguistiche, differenze culturali e distanze geografiche*
- *I manager non colgono il valore dell'integrazione organizzativa e desiderano tutelare gli interessi della propria divisione*
- *Le divisioni a volte considerano le conoscenze e le innovazioni un potere e vogliono mantenerle per ottenere una posizione importante all'interno dell'azienda globale*
- *La sindrome del non inventato qui scoraggia alcuni manager dall'attingere al know how e alle abilità di alto unità*
- *parte della conoscenza di un'organizzazione si trova nelle teste dei dipendenti e non può essere scritta e condivisa facilmente con altre unità*

Progettare la struttura per adattarsi alla strategia globale

La struttura di un'organizzazione deve adattarsi alle situazioni fornendo un sistema informativo utile ai fini del coordinamento e del controllo, focalizzando al tempo stesso i dipendenti su specifiche funzioni, prodotti o aree geografiche.

Un dilemma da affrontare è la scelta tra porre l'enfasi sulla standardizzazione globale oppure sulla reattività locale. I manager devono decidere se vogliono che ogni azienda affiliata agisca autonomamente o se occorre standardizzare le attività in tutti i paesi. Tali decisioni si riflettono nella scelta tra una strategia di globalizzazione e una strategia globale multidomestica.

*La **strategia di globalizzazione** si concretizza nel fatto che la progettazione del prodotto, la produzione e la strategia di marketing sono standardizzate in tutto il mondo, il che è meno costoso del creare diversi prodotti per mercati diversi. Una strategia di globalizzazione può aiutare un'organizzazione a ottenere vantaggi di costo derivanti dalle economie di scala perché consente di standardizzare la progettazione del prodotto e la produzione, utilizzare fornitori comuni, velocizzare l'introduzione dei prodotti in tutto il mondo, coordinare i prezzi ed eliminare le strutture ridondanti.*

*Una **strategia multidomestica** si realizza quando 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 adattate alle necessità specifiche di ogni paese.*

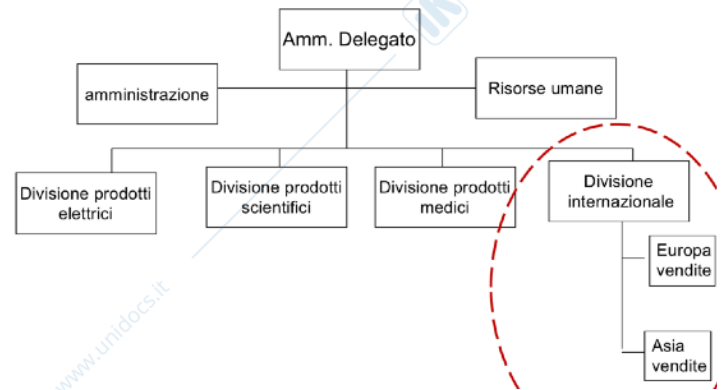
Le aziende possono essere classificate in base al fatto di avere linee di prodotti o di servizi che presentano un potenziale per la globalizzazione, ovvero di essere in grado di ottenere vantaggi attraverso una standardizzazione a livello mondiale.

Divisione internazionale

Ambiente, strategia e struttura nel contesto internazionale



Struttura con divisione internazionale



La divisione internazionale ha all'interno dell'azienda lo stesso status delle altre unità o divisioni principali. La divisione è organizzata secondo gli interessi geografici, ha una propria gerarchia per gestire gli affari in diversi paesi, vendendo i prodotti e i servizi creati dalle divisioni domestiche, aprendo stabilmente sussidiari e, in generale, portando l'organizzazione verso attività internazionali più sofisticate.

Le aziende iniziano tipicamente con un'unità internazionale e a seconda della loro strategia si servono in seguito di strutture divisionali geografiche per prodotto oppure di strutture a matrice.

Struttura globale divisionale per prodotto

SITA
LICA
Cuore

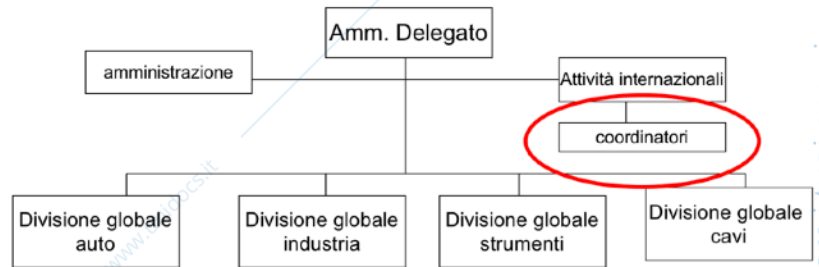
Ambiente, strategia e struttura
nel contesto internazionale



Struttura globale per prodotto



È la struttura per un'azienda che fa **tanti prodotti**, ma li fa uguali in tutto il mondo



In una struttura globale per prodotto, le divisioni di prodotto hanno la responsabilità per la attività globali relative alla loro area di prodotto specifica. È una delle strutture più utilizzate per cercare di raggiungere gli obiettivi globali, perché fornisce un metodo piuttosto diretto per gestire efficacemente una varietà di business e prodotti in tutto il mondo. I manager di ogni divisione di prodotto possono organizzarsi per gestire le attività internazionali come ritengono più opportuno e dirigere le energie dei dipendenti verso i problemi o le opportunità globali specifici della divisione. La struttura fornisce ai top manager della sede centrale una più ampia prospettiva sulla competizione, consentendo all'intera azienda di rispondere più rapidamente al mutevole ambiente globale.

Con una struttura globale per prodotto, 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 o servizi per qualsiasi mercato del mondo. Questa struttura funziona al meglio quando l'azienda ha l'opportunità di produrre e vendere in tutto il mondo prodotti standardizzati per tutti i mercati, fornendo così economie di scala e permettendo la standardizzazione della produzione del marketing e della pubblicità. La struttura per prodotto è utile per standardizzare la produzione e le vendite a livello mondiale, ma presenta dei problemi. Spesso le divisioni per prodotto non lavorano bene insieme, mettendosi in competizione tra di loro in alcuni paesi anziché collaborare, e può accadere anche che alcuni paesi vengano ignorati dai product manager.

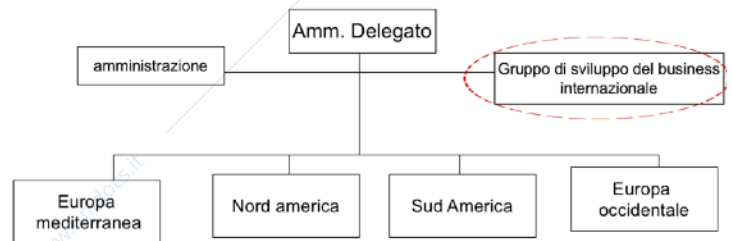
Struttura globale divisionale geografica

Ambiente, strategia e struttura nel contesto internazionale



Struttura globale per area geografica

È la struttura per un'azienda che gestisce **ogni Paese con dei prodotti specifici**



Un approccio regionale è adatto alle aziende che vogliono enfatizzare l'adattamento alle esigenze di mercato a livello regionale o locale con una strategia multidomestica. La struttura globale geografica divide il mondo in regioni geografiche e ogni divisione geografica riporta all'amministratore delegato. Ogni divisione ha pieno controllo sulle attività funzionali all'interno della propria area geografica. es. Nestlé.

Le aziende che utilizzano questo tipo di struttura sono generalmente caratterizzate da linee di prodotto mature e tecnologie stabili. Esse hanno la possibilità di produrre i beni a basso costo all'interno dei singoli paesi e presentano in questi ultimi necessità diverse riguardo al marketing e alle vendite. Tuttavia diverse tendenze a livello di organizzazione e di business hanno portato a un ampliamento della gamma delle tipologie di aziende che utilizzano la struttura globale geografica.

Tutte le organizzazioni sono costrette dall'ambiente e dalle sfide competitive attuali a sviluppare relazioni più strette con i clienti, il che può portare le aziende a passare da una struttura basata sul prodotto a una struttura geografica.

I problemi incontrati dal management nell'utilizzare una struttura globale geografica derivano dall'autonomia di cui gode ogni divisione regionale. Le attività di pianificazione su scala globale risultano difficili da svolgere, perché ogni divisione agisce soltanto per soddisfare le necessità della sua regione. È inoltre difficile trasferire nuove tecnologie e prodotti domestici a mercati internazionali, perché ogni divisione pensa che svilupperà ciò di cui ha bisogno. È difficile introdurre rapidamente nei rispettivi mercati domestici prodotti sviluppati esternamente a essi e infine tra le regioni c'è spesso una duplicazione di posizioni manageriali di linea o di staff.

Struttura globale a matrice

UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

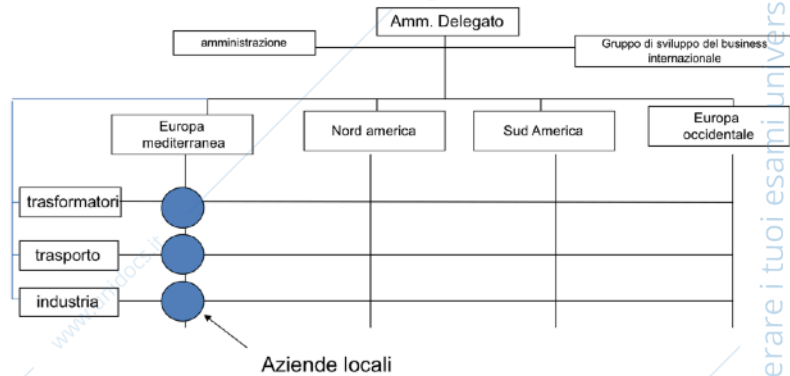
Ambiente, strategia e struttura nel contesto internazionale



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Struttura globale a matrice

- Spinta verso la standardizzazione di prodotto e la 'personalizzazione' devono essere bilanciate



Una struttura globale a matrice è simile ad una matrice normale salvo per il fatto che per le multinazionali le distanze geografiche ai fini della comunicazione sono più grandi e il coordinamento risulta più complesso. La struttura bilancia gli interessi relativi sia alla standardizzazione di prodotto sia alla locazione geografica e quando il coordinamento per la condivisione di risorse ha un ruolo importante. La matrice può supportare una strategia mista di globalizzazione e multidomestica, può consentire a un'impresa globale di sviluppare al contempo aspetti relativi all'uniformità globale e alla diversificazione e reattività locale.

Non esiste una struttura ideale e organizzazioni che operano su scala globale devono frequentemente apportare modifiche alle loro strutture per superare i problemi correlati ad attività svolte in un ambiente globale.

Il nuovo modello organizzativo Enel

In data 31 luglio 2014, il Gruppo Enel si è dotato di una nuova struttura organizzativa, basata su una **matrice Divisioni/Geografie** e focalizzata sugli obiettivi industriali del Gruppo, con una chiara individuazione di ruoli e responsabilità al fine di:

- perseguire e mantenere la **leadership tecnologica** nei settori in cui il Gruppo opera, assicurandone l'eccellenza operativa;
- massimizzare il livello di servizio verso i clienti nei **mercati locali**.

La nuova struttura organizzativa del Gruppo Enel si articola in una matrice che considera:

•**Divisioni** (Generazione Globale, Infrastrutture e Reti Globale, Energie Rinnovabili, Global Trading, Upstream Gas), cui è affidato il compito di gestire e sviluppare gli asset, ottimizzandone le prestazioni e il ritorno sul capitale investito, nelle varie aree geografiche di presenza del Gruppo, nonché di migliorare l'efficienza dei processi gestiti e condividere le migliori pratiche a livello mondiale. Il Gruppo potrà beneficiare di una visione industriale centralizzata dei progetti nelle varie linee di business. Ogni singolo progetto sarà valutato non solo sulla base del ritorno finanziario, ma anche in relazione alle migliori tecnologie disponibili a livello di Gruppo;

•**Regioni e Paesi** (Italia, Iberia, America Latina, Europa dell'Est), cui è affidato il compito di gestire nell'ambito di ciascun Paese di presenza del Gruppo le relazioni con organi istituzionali e autorità regolatorie locali, nonché le attività di vendita di energia elettrica e gas, fornendo altresì supporto in termini di attività di staff e altri servizi alle Divisioni.

A tale matrice si associano in un'ottica di supporto al business:

•**Funzioni Globali di Servizio** (Acquisti e ICT), cui è affidato il compito di gestire le attività di information and communication technology e gli acquisti a livello di Gruppo;

•Funzioni di Holding

(Amministrazione, Finanza e Controllo, Risorse Umane e Organizzazione, Comunicazione, Affari Legali e Societari, Audit, Rapporti con l'Unione europea, Innovazione e Sostenibilità), cui è affidato il compito di gestire i processi di governance a livello di Gruppo.



Ulteriori meccanismi di coordinamento globale

I manager affrontano queste sfide globali in diversi modi. Alcuni fra i più comunemente utilizzati sono l'uso dei team globali, una pianificazione e un controllo maggiori da parte della sede centrale e ruoli di coordinamento specifici.

Team globali

Un meccanismo di coordinamento globale e di trasferimento di conoscenza e innovazione è rappresentato dai team globali, si ricorre a questi per far fronte alla tensione fra uniformità globale e reattività locale. I team globali o team transazionali sono gruppi di lavoro composti da membri provenienti da nazioni diverse e con molteplici competenze, il cui operato è al servizio di molteplici paesi. Vi sono due tipi di team globali: i team interculturali i cui membri provengono da paesi diversi e si incontrano faccia a faccia; e i team globali virtuali i cui membri rimangono in luoghi diversi nel mondo e conducono il loro lavoro comunicando per via elettronica.

Costruire team globali efficienti è tutt'altro che facile: differenze linguistiche e culturali possono far insorgere malintesi, rancori e diffidenze che possono rapidamente mandare a monte gli sforzi del team.

Pianificazione centrale

Un secondo approccio per raggiungere un maggior coordinamento globale 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 top leader decidono riguardo la distribuzione delle risorse per favorire l'obiettivo di risolvere la tensione fra globale e locale. Se i top leader non prendono decisioni che al contempo favoriscano la coltivazione di una forma mentis globale e promuovano una maggiore comprensione dei mercati locali in vari paesi e agiscono invece come semplici osservatori, difficilmente gli obiettivi vengono raggiunti. Il top manager può delegare responsabilità e autorità decisionale in alcune aree. I piani i programmi le regole e le procedure formali possono contribuire a garantire una maggiore comunicazione tra le unità fra loro distanti al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi in modo efficiente in termini di costi.

Espansione dei ruoli di coordinamento

Le organizzazioni possono anche attuare delle soluzioni strutturali per strutturali per ottenere maggior coordinamento e collaborazione. La creazione di specifici ruoli o posizioni organizzative per il coordinamento costituisce un modo per integrare tutte le parti dell'azienda al fine di raggiungere una forte posizione competitiva. Nelle aziende

internazionali di successo il ruolo dei **manager funzionali** di alto livello, es viene espanso per includervi la responsabilità di coordinare i paesi, individuare e collegare le abilità e le risorse mondiali dell'organizzazione.

Mentre i manager funzionali sono responsabili del coordinamento tra i diversi paesi, i **country manager** sono responsabili del coordinamento delle diverse funzioni situate all'interno del paese, devono anche coordinare tutte le varie attività funzionali per gestire i problemi le opportunità le esigenze e le tendenze del mercato locale, consentendo all'organizzazione di raggiungere flessibilità multinazionale e rapidità di risposta.

Alcune organizzazioni fanno ricorso anche a **business integrator** per ottenere un coordinamento su una base regionale che può arrivare a comprendere diversi paesi. Questi manager si rivolgono a varie componenti dell'organizzazione al fine di risolvere problemi e coordinare attività tra gruppi divisioni o paesi. Il ruolo di **coordinatore di network** per il coordinamento delle informazioni e delle attività relative ai principali clienti, e consentirebbero per es a un'azienda manifatturiera di offrire conoscenza e soluzioni integrate tra molteplici business divisioni e paesi per un grande cliente del settore della distribuzione commerciale. I top manager delle aziende globali di successo inoltre incoraggiano e supportano i network e le relazioni informali per garantire il flusso delle informazioni in tutte le direzioni.

I vantaggi del coordinamento

Le aziende operanti in ambito internazionale hanno difficoltà a rimanere competitive senza uno stretto coordinamento e una forte collaborazione tra le varie unità. Le aziende che stimolano e sostengono la collaborazione in genere sono meglio attrezzate a sfruttare risorse e capacità disperse per raccogliere benefici operativi ed economici. Tra i benefici:

- Riduzione dei costi (derivante dalla condivisione di best practice a livello globale tra le diverse divisioni)
- Migliori processi decisionali (condividendo informazioni e pareri tra le diverse divisioni i manager possono prendere decisioni migliori)
- Maggiori ricavi (condividendo esperienza e prodotti tra le varie divisioni le organizzazioni possono aumentare i ricavi)
- Maggiore innovazione (la condivisione di idee e innovazioni tecnologiche tra le unità stimola la creatività e favorisce lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi)

Modello transnazionale

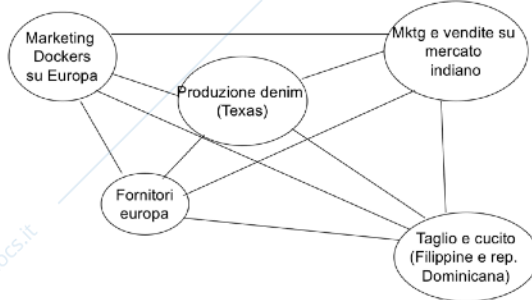


UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

E quando la complessità va ancora oltre?

✓

Strutture transnazionali: il caso Levi Strauss



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Sfide organizzative globali

La sfida organizzativa globale si compone di tre aspetti:

1. Affrontare la complessità ambientale tramite maggiore **complessità e differenziazione** organizzative



2. Raggiungere **l'integrazione e il coordinamento** tra unità altamente differenziate

3. Implementare meccanismi per il **trasferimento della conoscenza e delle innovazioni**

I meccanismi di coordinamento nelle MNC

- Decisioni della casa madre e delivery locale
- Regolamenti worldwide
- Pratiche di gestione delle risorse umane (omogenizzazione delle pratiche)
- SI globali (verticali e orizzontali, p.e. KM)
- Ruoli dedicati di coordinamento internazionale
- Team internazionali (anche virtuali) temporanei o permanenti
- Mobilità internazionale e expatriation

Il modello transnazionale di organizzazione è caratterizzato da un elevato grado di differenziazione per affrontare la maggiore complessità dell'ambiente globale, pur offrendo livelli elevati di coordinamento apprendimento e trasferimento della conoscenza e delle innovazioni organizzative. Il modello appreso il tipo più avanzato di organizzazione internazionale. Si rivela utile per le grandi aziende multinazionali con sussidiarie presenti in molti paesi che cercano di sfruttare a livello globale e locale i vantaggi derivanti da cambiamenti tecnologici, rapida innovazione apprendimento.

Il modello transnazionale affronta sfide tali che creano un network integrato di singole attività che sono tra loro collegate per raggiungere gli obiettivi multidimensionali dell'organizzazione complessa. La filosofia gestionale è basata sull'interdipendenza anziché sulle condizioni diametralmente opposte di una completa indipendenza divisionale o di una totale dipendenza delle unità dalla sede centrale per quanto riguarda il processo decisionale e il controllo. È un insieme di valori, un desiderio comune di far funzionare un

sistema di apprendimento su scala mondiale e una struttura organizzativa idealizzata che possa gestire efficacemente tale sistema. Le caratteristiche:

- 1. Le proprietà e le risorse sono disperse su scala mondiale in attività altamente specializzate collegate tra loro tramite relazioni di interdipendenza*
- 2. Le strutture sono flessibili e sempre mutevoli*
- 3. I manager delle sussidiarie avviano strategie e innovazioni che diventano strategie per l'intera azienda*
- 4. 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*

No declinazione sulle culture internazionali. No tutto cap.6 e no tutto cap.4.

Una parte organigrammi e strutture e un'altra ambiente strategia e struttura.

Testimonianza Beiersdorf

Opera nel mercato del largo consumo: prodotti della grande distribuzione es. Esselunga coop Conad. Operano nell'ambito dello skin care cioè della pelle. Sede ad Amburgo nel 1882 ed è un'azienda quotata in borsa (DAX). Prodotti come crema nivea blu tonda, prodotti per il viso, body care, per uomo e donna, bagni doccia, deodoranti (per le grandi catene). Hanno un canale della farmacia con il brand Eucerin: creme ad uso curativo es. pelle secca (molti anziani). Un altro canale in cui operano è l'alta profumeria con la prairie.

Core brand: nivea, Eucerin, Hansaplast, la prairie.

Hanno 20 mila dipendenti con stabilimenti in tutto il mondo come in Spagna: Madrid e Barcellona (produce cerotti per tutto il mondo Beiersdorf). Più di 160 uffici legali nei paesi in tutto il mondo, ci sono paesi che producono e altri che vendono.

Hanno 4 valori principali cioè core values:

1. care (la cura e attenzione nei confronti dei consumatori, di chi li distribuisce e dei dipendenti)
2. trust (fiducia che sta alla base di tutti i rapporti nei confronti dei clienti, dipendenti, colleghi ci si mette anni a costruirla ma si perde molto velocemente ed è difficile da ricostruire)
3. simplicity (cercano di semplificare i processi aziendali di semplificare all'interno di un mondo complesso)
4. courage (coraggio di fare cose nuove in un ambiente con poca certezza, coraggio di provare idee nuove, di cambiare)

Due canali di distribuzione mass market e farmacie

NIVEA presente in 173 paesi dal 1911 nel mass market nel 2017 aumento del 4.5

Eucerin presente in 68 paesi

Struttura organizzativa

Headquarters & MU

Sono al 51% di proprietà di una famiglia tedesca Hertz (produttori mondiali del caffè). Il quartier è a Amburgo il CEO risponde alla famiglia Hertz sotto al CEO ci sono 3 membri di responsabilità geografica e di prodotto, es. Europe, Asia, farmacia, human resource, finanze e global quality e global sales near east/america. Divisione in 6 aree funzionali, quelle prima elencate.

Ha 1 300 scienziati che studiano i prodotti per la pelle. Tasso di innovazione: 85 brevetti.

Nel sud europa : Spagna Portogallo Grecia e distributori in Israele, malta e Cipro.

Itali 195 Spagna 192 Grecia 88 Portogallo 71.

Proprietà accentrata e familiare, che influenza le decisione e la vita organizzativa dell'azienda, es più rilievo nelle decisioni del canale della farmacia.

NB. Ci sono due tipi di linee dell'organigramma: solidi line e dot line