

## EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA AZIENDALE

Quando l'ambiente è internazionale allora è un ambiente anche complesso, in quanto aumentano gli elementi presenti nell'ambiente.

Essere internazionale può voler dire avere diversi approcci, non tutte le aziende hanno la stessa strategia organizzativa per andare all'estero.

Esistono 4 tipologie strategiche di presenza internazionale:

### I quattro stadi dell'evoluzione internazionale

	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 unità internazionale	Per aree geografiche o per prodotti, a livello mondiale	Matrice, transnazionale
Potenziale di mercato	Moderato, prevalentemente domestico	Ampio, multidomestico	Molto ampio, multinazionale	Mondiale

Il primo stadio è quello domestico, in cui l'azienda è orientata al nazionale con alcune attenzioni però all'ambiente internazionale. La struttura organizzativa che meglio risponde a questo stadio può essere funzionale, divisionale, a matrice che comincia ad avere una funzione dedicata all'internazionale, ad es un'unità di export (che si occupa delle vendite a livello internazionale, ma la produzione, così come le altre parti dell'azienda, rimane a livello domestico).

Moltissime aziende per espandersi cominciano così.

Tuttavia questo primo stadio è limitativo, dunque per espandersi le aziende decidono di adottare lo stadio internazionale. Qui il mercato estero diventa molto importante, diventa il mercato di riferimento; oltre a questo, talvolta, l'azienda non vende solo in un paese estero solo ma in più paesi esteri. L'obiettivo per l'azienda è quello di posizionarsi competitivamente all'interno di un mercato internazionale, e non guarda più solo il mercato

nazionale. A livello nazionale, tuttavia, rimane sempre molto importante la produzione, la logistica, il management, ossia tutto ciò che non è di stampo commerciale. In questo stadio i clienti internazionali diventano preponderanti sui clienti nazionali.

La struttura organizzativa che si adatta bene a questo stadio è sempre una struttura domestica che però deve avere una divisione internazionale autonoma che si occupa dell'estero. Tale divisione è di fondamentale importanza e il suo responsabile deve avere potere decisionale al fine di sviluppare e innovare all'interno del mercato estero.

Talvolta anche questo stadio non è sufficiente, e le aziende decidono di passare al terzo stadio, chiamato stadio o struttura multinazionale. In questo stadio l'azienda è presente in almeno tre nazioni, e a livello internazionale non è più solo il mercato le vendite e ciò che è di stampo commerciale ma lo diventa anche ciò che non è commerciale, come la governance, la logistica, la produzione. In questa struttura è necessario che le informazioni scorrano velocemente e in buona qualità da un paese all'altro. Il punto comunque, come si è già detto, è il fatto che l'azienda all'esterno non sviluppa solo le vendite ma anche la produzione.

La struttura che si addice bene a questo stadio è quella divisionale per area geografica. Talvolta si trova una struttura per prodotti, ciò accade quando i prodotti sono molto standardizzati. Le multinazionali sono molto presenti oggi (per es. Barilla oggi è multinazionale, che vende e produce in U.S.A. e Germania e Italia e altri). Pur essendo sviluppata a livello internazionale, il quartier generale (head quarter), dell'azienda, ossia dove solitamente essa è stata fondata, ha comunque una forza di controllo e di reporting molto importante.

Anche la Vodafone è una multinazionale inglese molto sviluppata in Italia.

La struttura è impura quando alcune funzioni sono accentrate all'headquarter. Per es. Apple ha accentrato in America solo la ricerca e sviluppo.

L'ultimo stadio è quello globale, in cui l'azienda è presente più all'estero che a livello nazionale, è presente in un numero di paesi molto vasto, non possiede più un solo headquarter che concentra le decisioni ma con più nodi e più strutture sia operative che decisionali che rappresentano una rete di relazioni tra le diverse sussidiarie.

Nella globale le aziende dunque sono collegate non ad un solo headquarter ma a più headquarter presenti nei diversi paesi. Spesso l'azienda assume la struttura matrice internazionale oppure la struttura transnazionale, ossia una struttura a rete formata da diversi nodi ognuno dei quali ha un centro operativo indipendente.

Inoltre nella struttura globale i paesi esteri sono maggiori rispetto alla struttura multinazionale.

Quindi le differenze tra struttura multinazionale e struttura globale riguardano:

- Ruolo dell'headquarter, che nella struttura multinazionale gioca un ruolo di controllo superiore.
- Numero di paesi esteri.

L'obiettivo della struttura globale è quello di essere presente in tutto il mondo.

Quando un'azienda è globale è anche molto complessa; ci si chiede che cosa aumenta in generale in queste aziende che raggiungono la globalità?

- Aumenta la complessità e devono riuscire a gestirla.
- Aumenta la differenziazione e dunque aumenta la necessità di integrazione.
- Aumenta la necessità di trasferimento di conoscenza, dove per conoscenza si intende l'insieme delle competenze e delle informazioni a valore aggiunto, che devono essere trasferite da un paese ad un altro. Questo trasferimento di competenze, in un contesto in cui non vi è un unico headquarter con date conoscere, è molto complesso.

Quali sono i meccanismi di coordinamento che utilizzano queste aziende globali?

- Team di lavoro globali: team di lavoro permanenti formati da risorse che appartengono a diversi paesi e che hanno come obiettivo permanente quello di trasferire conoscenze e informazioni da un'area ad un'altra. Questi team talvolta hanno il compito di creare progetti che possono essere utili a più di un paese.
- Pianificazione globale: a livello globale si pianificano risultati e obiettivi nel lungo e breve periodo, ma nella struttura globale assume rilevanza il lungo periodo in quanto si lascia autonomia strategica ai diversi paesi. Ciò differisce dalla multinazionale in cui la pianificazione avviene da parte dell'headquarter e il controllo è più specifico.
- Espansione dei ruoli di coordinamento: aumento di quelle figure professionali che svolgono un lavoro di coordinamento globale; sono come product e project manager che hanno come ruolo prevalente quello di fungere da interruttore tra i diversi paesi.

Quindi strutture globali, così come anche in quelle multinazionali, hanno un costo per il coordinamento che risulta essere elevato.

Dallo stadio 1 allo stadio 4 in definitiva possiamo dire che aumenta la necessità di integrazione e aumenta anche il decentramento decisionale, in quanto vi è maggiore necessità di velocità di risposta ai cambiamenti dell'ambiente.