



Capitolo 4

L'ambiente esterno





Definizioni di ambiente

Ambiente organizzativo: 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

←

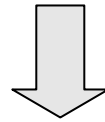
Ambiente di riferimento: insieme dei settori con i quali l'impresa interagisce in modo diretto e hanno impatto immediato

↘

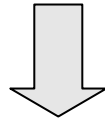
Ambiente generale: insieme dei settori che non hanno un impatto diretto ma con influenza sull'ambiente di riferimento

Il contesto internazionale

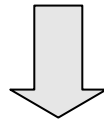
Tecnologie di informazione e comunicazione



Aumento delle connessioni internazionali



Influenza sul mercato di riferimento



Influenza organizzazioni

Esempio di ambiente di una organizzazione

(a) Concorrenti, dimensione del settore e competitività, settori collegati
 (b) Fornitori, produttori, beni immobili, servizi
 (c) Mercato del lavoro, agenzie di collocamento, università, scuole di formazione, dipendenti in altre aziende, sindacalizzazione
 (d) Mercati azionari, banche, risparmi e prestiti, investitori privati
 (e) Consumatori, clienti, potenziali utilizzatori di prodotti e servizi
 (f) Tecniche di produzione, conoscenze scientifiche, computer, information technology, e-commerce

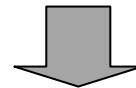


(g) Recessione, tasso di disoccupazione, tasso di inflazione, tasso di investimento, parametri economici, crescita
 (h) Città, Stato, leggi e regolamenti, tasse, servizi, sistema giudiziario, meccanismi giuridici
 (i) Età, valori, convinzioni, educazione, religione, etica del lavoro, movimenti dei consumatori ed ecologisti
 (j) Competizione e acquisizioni da parte di aziende straniere, ingresso in mercati esteri, dogane, regolamentazioni, tassi di cambio

Criticità 1: definire l'incertezza ambientale

Come e in che misura l'ambiente influenza l'organizzazione?

L'ambiente è INCERTO poiché non è possibile stabilire la misura dell'influenza dell'effetto sulle variabili organizzative



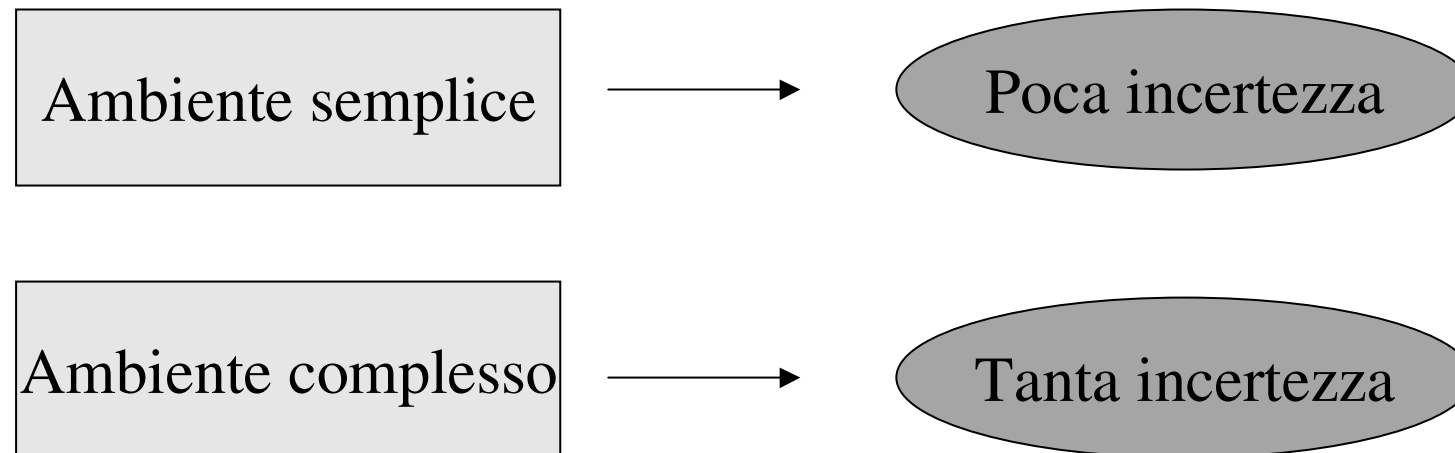
Grado di
complessità

Grado di
instabilità



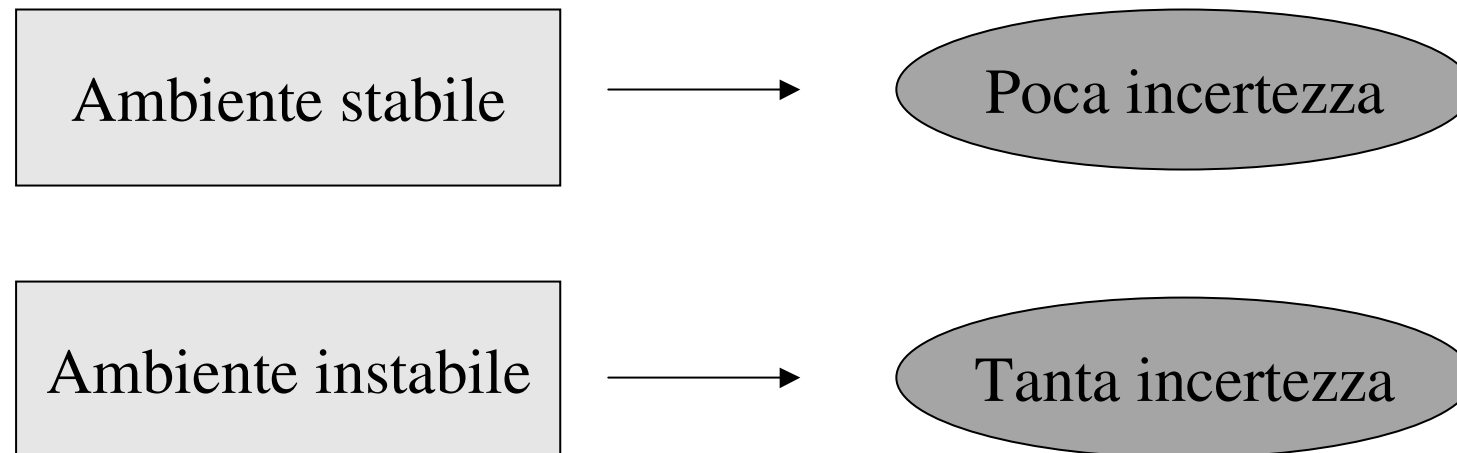
Il grado di complessità

La complessità è data dal numero e dalla diversità degli elementi esterni



Il grado di instabilità

L'instabilità è data dalla variabilità e dalla dinamicità degli elementi all'interno dell'ambiente





Criticità 2: adattarsi all'incertezza ambientale

Come le organizzazioni si adattano ai diversi livelli di incertezza?

Agendo su:

- ∩ attività di cuscinetto e di confine
- ∩ grado di differenziazione e integrazione
- ∩ grado di formalizzazione e accentramento
- ∩ attività di pianificazione e previsione



Attività di cuscinetto e di confine

J. D. Thompson

Attività cuscinetto: aiutano il nucleo operativo selezionando le risorse provenienti dall'esterno

Attività di confine: analizzano l'ambiente esterno creando dei collegamenti con quest'ultimo



Grado di differenziazione e di integrazione

P. Lawrence e J. Lorsh

Differenziazione: diversità di orientamenti tra i manager e di struttura tra le funzioni

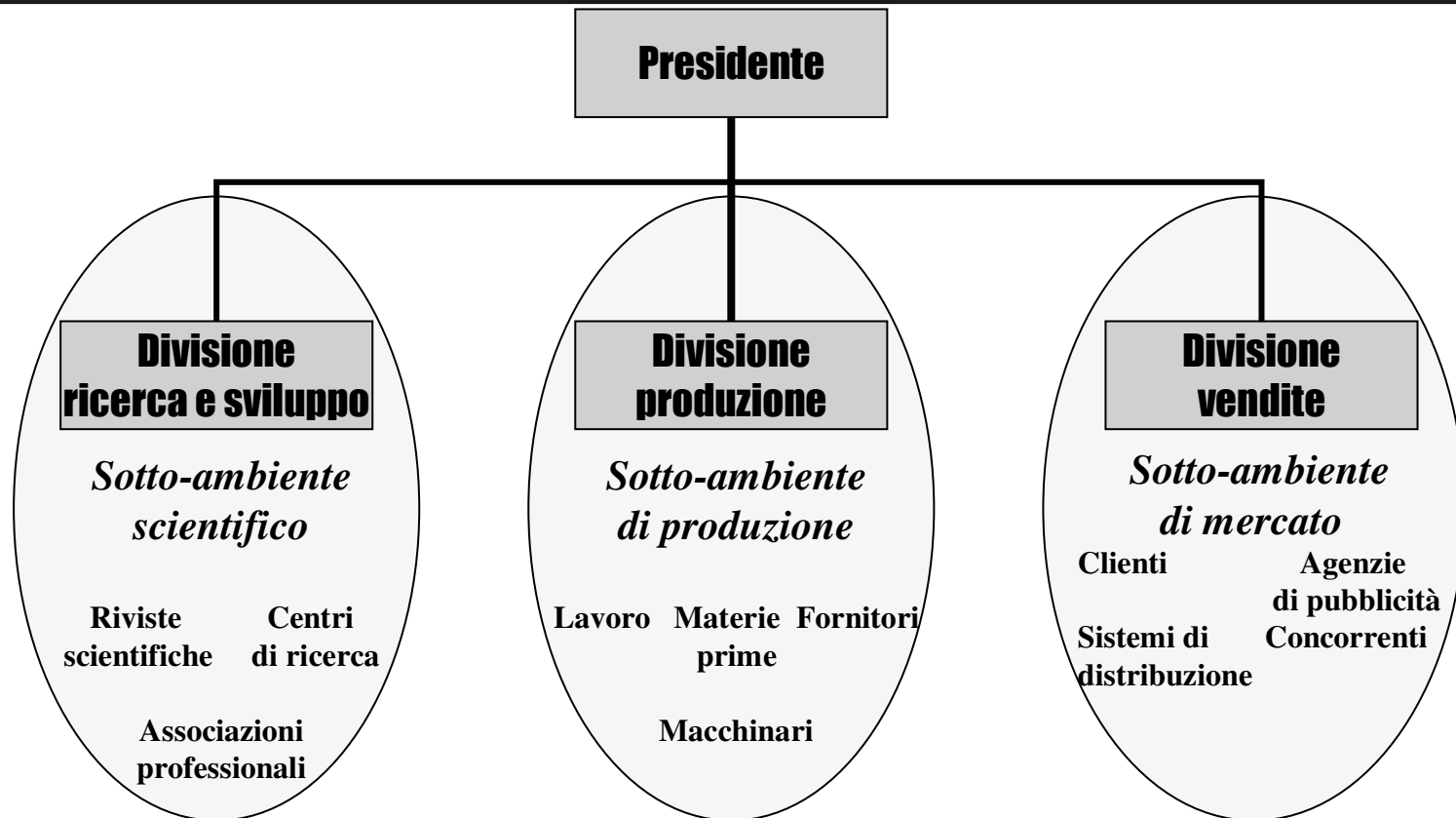
Integrazione: qualità del coordinamento tra le unità

Incertezza ambientale e integratori organizzativi

Settori:	Plastica	Alimentare	Imballaggi
Incertezza ambientale	alta	moderata	bassa
Differenziazione tra le unità	alta	moderata	bassa
Percentuale di manager in ruoli di integrazione	22%	17%	0%

Source: Based on Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, "Environmental Factors and Organizational Integration," *Organization Planning: Cases and Concepts* (Homewood, Ill.: Irwin and Dorsey, 1972), 45.

Le unità organizzative si differenziano per rispondere alle necessità dei sotto-ambienti



Differenze negli obiettivi e negli orientamenti tra unità organizzative

Caratteristiche	Unità ricerca e sviluppo	Unità produzione	Unità vendite
Obiettivi	nuovi sviluppi, qualità	produzione efficiente	soddisfazione dei clienti
Orizzonte temporale	lungo	breve	breve
Orientamento interpersonale	prevalentemente ai compiti	compiti	sociale
Formalizzazione della struttura	bassa	alta	alta

Source: Based on Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, Ill.: Irwin, 1969), pp. 23-29.

Grado di controllo e formalità

(T. Burns, G.M. Stalker)

Meccanico

- Ω **I compiti sono suddivisi in parti specialistiche separate.**
- Ω **I compiti sono rigidamente definiti.**
- Ω **Vi è una rigida gerarchia di autorità e controllo e ci sono molte regole.**
- Ω **La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono accentrati ai vertici dell'organizzazione.**
- Ω **La comunicazione è verticale.**

Organico

- Ω **I dipendenti contribuiscono ai compiti comuni dell'unità.**
- Ω **I compiti sono adattati e ridefiniti attraverso il lavoro di gruppo dei dipendenti.**
- Ω **Vi è meno gerarchia di autorità e controllo e ci sono meno regole**
- Ω **La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono localizzati in ogni punto dell'organizzazione.**
- Ω **La comunicazione è orizzontale.**



Attività di pianificazione e previsione

T. C. Powell

Pianificazione: attività tesa all'individuazione delle strategie aziendali nel lungo periodo

Previsione: attività tesa all'individuazione di ciò che accadrà nel breve periodo

Modello contingente per l'incertezza ambientale e le risposte organizzative

CAMBIAMENTO AMBIENTALE

STABILE

INSTABILE

**Semplice + stabile =
bassa incertezza**

1. Struttura meccanica: formale, centralizzata
2. Poche unità organizzative
3. Nessun ruolo di integrazione
4. Orientamento alle unità correnti

**Complesso + stabile =
bassa-moderata incertezza**

1. Struttura meccanica: formale, centralizzata
2. Molte unità organizzative
3. Pochi ruoli di integrazione
4. Qualche attività di pianificazione

**Semplice + instabile =
alta-moderata certezza**

1. Struttura organica, lavoro di gruppo: partecipativa, decentralizzata
2. Poche unità organizzative, molte attività di confine
3. Pochi ruoli di integrazione
4. Orientamento alla pianificazione

**Complesso + instabile =
alta incertezza**

1. Struttura organica, lavoro di gruppo: partecipativa, decentralizzata
2. Molte unità differenziate, molte attività di confine
3. Molti ruoli di integrazione
4. Molta attività di pianificazione, previsione

Inc
certezza

SEMPLICE

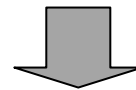
COMPLESSITA' AMBIENTALE

COMPLESSO

Criticità 3: definire il grado di dipendenza dalle risorse

J. Pfeffer; G. Salancik

Qual è il grado di condizionamento subito dall'esterno per il fatto di acquisire le risorse necessarie?



Collegamenti
interorganizzativi

Influenza della
sfera ambientale

Strategie organizzative per il controllo dell'ambiente esterno

∞ Stabilire collegamenti interorganizzativi

1. Proprietà
2. Contratti, joint ventures
3. Cooptazione, CdA concatenati
4. Recruitment dei dirigenti
5. Pubblicità, pubbliche relazioni

∞ Controllare la sfera ambientale:

1. Cambiamento dell'ambiente di riferimento
2. Attività politica, regolamentazione
3. Associazioni di settore
4. Attività illecite

Collegamenti tra caratteristiche ambientali e azioni organizzative

