



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Il ruolo della struttura organizzativa nei
processi di internazionalizzazione**

Relatore

Prof. Nunzio Casalino

Candidato

Davide Blezza

Matr.150721

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I - LE ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI

I.1 – Internazionalizzazione e delocalizzazione

I.2 – Motivazioni dell'internazionalizzazione

I.3 – Analisi dei dati dell'internazionalizzazione

I.4 – Metodi adottati per l'internazionalizzazione

I.5 – Scelta della strategia.

CAPITOLO II – LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

II.1 – La struttura organizzativa

II.2 – Tipologie di struttura organizzativa

II.2.1 – Struttura funzionale

II.2.2 – Struttura funzionale con collegamenti orizzontali

II.2.3 – Struttura divisionale

II.2.4 – Struttura per area geografica

II.2.5 – Struttura a matrice

II.2.6 – Struttura orizzontale

II.2.7 – Struttura a rete

II.2.8 – Struttura ibrida

II.3 – Le strutture organizzative per l'internazionalizzazione

II.3.1 – Fasi di sviluppo dell'internazionalizzazione

II.3.2 – Le strutture organizzative delle imprese internazionali

II.3.2.1 – Struttura con divisione internazionale

II.3.2.2 – Struttura globale divisionale per prodotto

II.3.2.3 – Struttura globale divisione geografica

II.3.2.4 – Struttura globale a matrice

CAPITOLO III – IL CASO VENETO BANCA

III.1 – Fondazione e storia

III.2 – La struttura organizzativa

III.3 – Conclusioni

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Grazie alla globalizzazione nell'ultimo secolo le aziende hanno trovato delle nuove possibilità di espansione, che si esplicano nel fenomeno dell'internazionalizzazione. Le aziende interessate ad ampliare il loro business anche oltre i confini nazionali dovranno affrontare delle nuove sfide in modo da poter penetrare nel nuovo mercato. Le aziende infatti non soltanto dovranno decidere dove espandersi e in che modo ma anche dovranno formulare una struttura organizzativa adatta a sostegno del processo di internazionalizzazione. L'obiettivo di questo studio è quindi quello di dimostrare come una parte chiave del processo di internazionalizzazione risieda in una corretta predisposizione della struttura organizzativa.

Nel primo capitolo verrà analizzato il processo di internazionalizzazione, studiando le ragioni che danno vita a questo processo e i modi con cui viene portato avanti da un punto di vista.

Nel secondo capitolo l'attenzione passerà alla struttura organizzativa, in un primo momento verranno quindi analizzati i vari tipi di struttura utilizzati per poi vedere come si inseriscono nel processo di internazionalizzazione e si adattano per rispondere alle esigenze dell'azienda.

Nel terzo e ultimo capitolo attraverso l'analisi del caso Veneto Banca, istituto di credito italiano che negli ultimi dieci anni ha visto una forte crescita nel mercato estero, viene quindi analizzato come nella riuscita del processo di internazionalizzazione la giusta scelta della struttura organizzativa da adottare

sia una componente determinante per permettere all'azienda di espandersi in modo efficace ed efficiente, e in modo ancora maggiore nelle situazioni di internazionalizzazione, in cui i problemi che possono insorgere in seguito all'espansione sono amplificati, come la mancanza di coordinamento tra le funzioni, lo scarso scambio di informazione e la ridondanza interna.

CAPITOLO 1

LE ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI

I.1 Internazionalizzazione e delocalizzazione

Con organizzazioni internazionali ci riferiamo a imprese che operano in più nazioni. Al giorno d'oggi il numero di aziende che operano su scala globale è in perenne crescita, grazie ai progressi nel campo della comunicazione, della tecnologia e dei trasporti oramai i prodotti possono essere realizzati e venduti in qualsiasi parte del mondo, portando ad una inevitabile interconnessione economica che obbliga le aziende ad interessarsi all'ambito internazionale, portando conseguentemente al fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese.

Con il termine "internazionalizzazione" si fa riferimento all'insieme di azioni attraverso le quali le aziende mirano ad espandersi in nuovi mercati extranazionali, un fenomeno che non va confuso con la delocalizzazione. Infatti tra questi intercorre una differenza sostanziale, nella prima le aziende aprono delle nuove attività produttive in nuovi mercati emergenti puntando a una prospettiva economica di sviluppo, nella seconda invece le aziende trasferiscono semplicemente le unità produttive in un nuovo mercato con l'unico intento di abbassare i costi della produzione in modo da avere prezzi più competitivi ma continuando ad avere come principale mercato di riferimento quello originario.

I.2 Motivazioni all'internazionalizzazione

Tendenzialmente le motivazioni che spingono un'organizzazione ad internazionalizzarsi possono essere di vario tipo a seconda del tipo d'azienda, del prodotto o servizio che intendo fornire ed anche a seconda del mercato a cui intende puntare.

Un'azienda potrebbe orientarsi all'internazionalizzazione per trovare nuovi mercati in conseguenza ad una eventuale saturazione di quello in cui già opera quindi in questo caso la ricerca di nuovi mercati di sbocco diventa una necessità dell'impresa per conquistare nuove quote di mercato, fattore indispensabile alla crescita di ogni azienda.

Potrebbe anche essere il caso in cui l'impresa intenda sfruttare a livello internazionale un vantaggio competitivo già acquisito. In questa situazione la finalità principale dell'internazionalizzazione è in essenza quella di cogliere nuove opportunità di mercato, facendo leva su un prodotto vincente oppure su competenze distintive possedute, come una superiore tecnologia o marchi particolarmente noti e affermati.

Oltre a quelli già detti potrebbe essere l'eventualità in cui l'impresa voglia ottenere un vantaggio competitivo proprio attraverso le attività con l'estero, in questo caso la motivazione prevalente saranno i bassi costi delle materie prime nonché della manodopera che caratterizzano la maggior parte dei mercati emergenti. L'abbattimento dei costi della produzione rappresenta un aumento della competitività dell'impresa, con la conseguente possibilità di adottare una strategia commerciale più aggressiva. Un'altra eventuale causa dei processi di internazionalizzazione sta nell'obiettivo da parte dell'azienda di ridurre i rischi operativi e di mercato attraverso una strategia di diversificazione degli sbocchi e/o degli approvvigionamenti. In altri casi ancora l'internazionalizzazione è la strada obbligata per accedere a mercati protetti, che impongono una certa quota di "local content" nelle produzioni offerte sul mercato.

Dunque, riassumendo si può sostenere una duplice valenza delle scelte di internazionalizzazione, che può essere vissuta dall'impresa sia come una necessità, cioè come una strategia di difesa delle proprie posizioni competitive, che come una vera e propria opportunità competitiva, come un percorso strategico idoneo a costruire e sostenere percorsi di crescita dimensionale e di massimizzazione dei profitti.

Esistono inoltre altri fattori derivati dall'internazionalizzazione stessa che spingono un'azienda verso l'espansione internazionale, tra questi vi sono:

- **Economie di scala:** Al giorno d'oggi i mercati domestici spesso non consentono a molte aziende di raggiungere un livello di vendite e produzione tale da sfruttare appieno le economie di scala. Espandendosi in mercati esteri una società riesce ad ampliare anche la scala delle sue attività potendo così realizzare delle economie di scala.
- **Economie di gamma:** Ampliando la propria presenza su più mercati vi è una maggiore possibilità di sfruttare le economie di gamma. Con gamma si intende il numero e la varietà di prodotti e servizi offerti da un'azienda, attraverso le economie di gamma può aumentare il potere di mercato rispetto alla concorrenza in quanto avendo una più ampia conoscenza dei fattori culturali, sociali ed economici dei suoi clienti può fornire prodotti e servizi più mirati per la sua clientela.

- **Fattori di produzione a basso costo:** La possibilità di ottenere materie prime, lavoro e altre risorse a un costo più basso rimane uno dei fattori più incisivi a spingere le aziende a investire e ad interessarsi all'estero.

Le modalità con cui un'impresa può attuare l'internazionalizzazione sono essenzialmente tre:

- Export: i prodotti realizzati nel paese d'origine vengono esportati e commercializzati all'estero. L'export è la modalità più adatta nel caso di un'offerta che ben sopporta il peso dei costi logistici di una produzione centralizzata nel paese di origine, e dove sono importanti i vantaggi di tipo country-specific che l'impresa può sfruttare a livello domestico inoltre per la sua semplicità e per il ridotto impegno richiesto, l'esportazione è stata così tradizionalmente considerata come il primo passo per l'entrata nei mercati internazionali, la "piattaforma" per future espansioni all'estero, specialmente nell'ottica delle PMI;

- IDE: investimenti diretti esteri, in questo caso avremo che l'impresa multinazionale possiede stabilimenti produttivi o centri di R&S in uno o più paesi esteri, eventualmente in joint-venture con operatori locali (si considerano sia le partecipazioni di maggioranza che le partecipazioni paritarie o minoritarie). Carattere qualificante dell'IDE è il fatto che l'investitore estero interviene direttamente nella direzione e gestione della società in cui detiene una quota di capitale ed ha quindi la possibilità di influire significativamente sulle decisioni strategiche ed operative. Gli IDE sono anche preferiti in quei casi dove l'attività di esportazione è soggetta ad elevati costi transazionali, inoltre rispetto alla modalità di esportazione, gli investimenti diretti richiedono un più elevato livello di impegno dal punto

di vista finanziario, sono intrinsecamente meno reversibili, e sono anche meno flessibili rispetto a possibili fenomeni di instabilità politica dei paesi ospitanti e alle fluttuazioni delle condizioni di mercato;

- Forme intermedie: Con forme intermedie si intendono accordi, licenze, contratti di assistenza tecnica e commerciale, ecc., che consentono di vendere o affittare la tecnologia ad operatori locali di paesi esteri.

I.3 Analisi dei dati dell'internazionalizzazione

Per quanto concerne le strategie di internazionalizzazione prima che una azienda decida come e dove espandere il proprio business, dovrà analizzare una serie di caratteristiche riguardanti la nazione in cui intende espandersi, l'azienda stessa e i prodotti e o servizi che intende offrire, che sono alla base di tutto il processo di internazionalizzazione. I dati che quindi un'azienda dovrà sia analizzare e tenere in considerazione però di formulare una strategia sono i seguenti:

- PIL, l'inflazione e il trend del commercio internazionale: Queste variabili permettono all'azienda di intuire la situazione economica di un determinato paese, permettendo alla stessa di scegliere i mercati che presentano prospettive promettenti da un punto di vista economico allo sviluppo della propria società.

- Amministrazione e burocrazia: L'azienda dovrà tenere in considerazione anche come le autorità locali creino e incentivino lo sviluppo di un ambiente favorevole agli investimenti

dall'estero. Fattori come bassi livelli di imposizione fiscale, una burocrazia efficiente e liberalizzazioni influenzano in modo determinante l'esito di un dato investimento e quindi inevitabilmente sulla scelta dei mercati in cui si intende investire.

- Analisi segmento di mercato interessato: L'analisi del grado di sviluppo del segmento di mercato nel quale l'azienda intende collocarsi è un fattore determinante. Infatti, alcuni settori presentano un livello di saturazione maggiore in alcuni mercati rispetto che ad altri. Oppure, in un dato mercato si è sviluppata una particolare industria intorno alla quale ruota il suo indotto, che offre numerose opportunità alle imprese sub-fornitrici.

- Obiettivi: Gli obiettivi che un'azienda intende perseguire espandendosi all'estero sono anch'essi determinanti per la scelta della strategia che intende attuare. Dovranno essere basati sulle finalità che l'impresa stessa si prefigge di raggiungere e, come tali, sono influenzati dalle peculiarità della struttura e della composizione dell'azienda.

Tenendo conto di questi fattori la formulazione di una precisa strategia è un atto determinante sul risultato finale che l'impresa vuole raggiungere. L'assenza di un'accurata strategia determinerà uno scarso coordinamento tra le attività interne e quelle esterne come anche la mancanza di un'analisi accurata sul come e dove operare e in che modo, comportando inevitabilmente un aumento dei costi che potrebbe annullare i profitti derivanti dall'internazionalizzazione. Un altro rischio a cui potrebbe andare incontro, una volta che l'impresa sia entrata in un determinato mercato senza una prestabilita strategia, è la possibilità di trovarsi impreparata sulle strategie da perseguire nel breve periodo, e non

sia in grado di definire le strategie necessarie per reagire agli shock che talvolta caratterizzano i mercati emergenti.

I.4 Metodi adottati per l'internazionalizzazione

I metodi che nello specifico un'azienda intende adottare per espandersi in un nuovo mercato possono essere in particolare:

A) **Export**: L'export può essere una delle prime strategie di internazionalizzazione che può essere effettuate, nonostante non basti per determinare l'internazionalizzazione di un'azienda. Infatti nel caso dell'export l'impresa interessata non avrà alcuna unità produttiva nei mercati nei quali opera. Le modalità con cui un'impresa può attuare l'esportazioni sono essenzialmente due:

- **Indiretta**: In questo caso l'azienda esportatrice si avvarrà di società di distribuzione, come trading companies ed agenti, che opereranno da intermediario tra l'esportatrice e il cliente finale. Grazie a tale caratteristica questo tipo di esportazione rappresentano la strategia più semplice e immediata che un'azienda possa adottare. Nonostante la semplicità rappresenta anche un approccio rischioso, in quanto a causa della totale assenza di un rapporto diretto con il consumatore finale e il mercato stesso, c'è la possibilità di trovarsi vulnerabile nel proprio mercato di distribuzione rischiando di essere più vulnerabile ad un'eventuale concorrenza più incline ad andare incontro alle esigenze delle società di trading. Oltre a ciò a causa

di una diretta presenza sul mercato c'è il rischio di non recepire i segnali di eventuali cambiamenti futuri del mercato stesso.

- **Diretta:** In questo caso l'impresa sarà direttamente coinvolta a causa dell'assenza dell'intermediario. L'impresa dovrà coordinare autonomamente la vendita e la distribuzione nel mercato estero, questo determina un maggiore impegno da parte della società, in quanto dovrà farsi carico di tutti i rischi e oneri conseguenti alla vendita del prodotto, non avendo più l'intermediario che caratterizzava l'esportazioni indirette che se ne faceva carico. Nonostante l'aumento dei rischi dovuto al diretto interessamento sulle vendite, l'esportazione diretta presenta notevoli vantaggi rispetto a quella indiretta. L'impresa infatti in questo modo avrà la possibilità di avere un livello di flessibilità maggiore che conseguentemente le permette di operare sul mercato reagendo alle sue fluttuazioni. Inoltre, le esportazioni dirette permettono all'impresa di intrattenere un rapporto diretto con la propria clientela, e di conseguenza risulta più agevole per l'impresa comprendere ed, eventualmente, anticipare le tendenze dei consumatori, individuare quei segmenti di mercato nei quali allargare la propria attività, nonché aggiustare le proprie politiche commerciali secondo le tendenze del mercato.

B) Licensing: Come l'esportazione indiretta si tratta di una strategia di internazionalizzazione indiretta in quanto non è necessario che l'impresa debba entrare in contatto con il mercato. È una strategia annoverata tra quelle di internazionalizzazione in quanto permette all'impresa licenziante di approcciare il mercato interessato permettendo

di ottenere le informazioni base sullo stesso, e permettendo di avere un vantaggio in un eventuale approccio diretto futuro.

C) **Accordi commerciali:** Con questo termine ci si può riferire a diversi tipi di strategia, tra queste quella più diffusa rimane il consorzio, soprattutto in paesi quali l'Italia. Con consorzio ci riferiamo a un'associazione costituita per compiere un'operazione economica o finanziaria di comune interesse. In questo caso quindi ci troveremo di fronte a consorzi fondati da un certo numero di aziende con l'obiettivo di attuare attività congiunte all'estero, spesso le aziende interessate da questi consorzi si trovano ad avere uno stretto legame tra di loro, che può essere sia dettato dall'essere concorrenti che dal fatto di offrire prodotti complementari tra loro. I vantaggi offerti da questo tipo di approccio interessano per lo più aziende che per la prima volta rivolgono il loro interesse al mercato estero, in modo da avere più forza per penetrare il mercato e sia per ovviare alla mancanza di esperienza, oppure anche realtà aziendali che non sono interessate ad avere una presenza costante e duratura nel mercato interessato. Nonostante questi evidenti vantaggi la strategia del consorzio presenta diversi limiti e difetti, questo lo si deve al fatto che spesso il consorzio viene costituito sulla base di obiettivi non sufficientemente definiti, e comunque, aleatori. Infatti, molto spesso l'attività di un consorzio all'estero non è accompagnata dalla predisposizione e dalla successiva implementazione delle necessarie strategie di entrata. In sostanza, accade che una volta giunte sui mercati esteri, con la guida del consorzio, le imprese manchino di quella spinta necessaria per portare a termine l'attività di internazionalizzazione, nonché di quella struttura e di quei meccanismi necessari al corretto funzionamento dell'intero aggregato. Inoltre, dato il numero elevato di imprese che

solitamente vi partecipano, il consorzio presenta anche una notevole complessità gestionale, da cui derivano considerevoli difficoltà di coordinamento.

D) Formazione proprie filiali: Con questo tipo di strategia l'impresa interessata ad un determinato mercato inizierà l'espansione costituendo un determinato numero di basi produttive e o commerciali proprie. Per attuare questa strategia l'impresa potrà avvalersi di due modus operandi ben distinti:

- **Ex novo:** con ex novo ci riferiamo al caso in cui l'azienda interessata attuerà l'espansione sul mercato costruendo per l'appunto ex novo le proprie filiali. Con questo metodo l'azienda andrà incontro a costi più contenuti, ma può avere anche degli effetti negativi. Infatti arrivando su un mercato ex novo dovrà come prima cosa scontrarsi con la burocrazia e le leggi dello stato interessato per la formazione di una nuova società, inoltre va incontro al rischio di non conoscere il mercato in modo approfondito, così come anche l'organizzazione delle risorse umane e i clienti, portando ad un inevitabile svantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.
- **Acquisto:** Con l'acquisto l'impresa per penetrare in un nuovo mercato rivolgerà la sua attenzione all'acquisto di un'azienda preesistente sul mercato stesso. Questo tipo di strategia risulta essere più costoso, ma non solo a causa dell'acquisizione in sé, anche per gli sforzi che dovrà attuare per integrare la società acquisita. L'integrazione tra i due sistemi può risultare inoltre particolarmente duratura e dispendiosa facendo lievitare complessivamente i costi. Nonostante però un costo più elevato l'acquisizione permette all'acquirente di sfruttare il bagaglio di

conoscenze dell'impresa acquistata come testa di ponte per un veloce efficace ed efficiente penetrazione nel nuovo mercato.

La strategia delle filiali, quindi di presidiare in modo diretto il mercato estero, viene utilizzata per la maggior parte da aziende che si sono prefissate obiettivi di medio-lungo termine, anche perché risulta essere uno dei metodi più stabili e che più fanno conoscere il mercato in modo diretto. Infatti una tale strategia garantisce nel tempo il raggiungimento di una solida conoscenza dei mercati esteri, nonché lo sviluppo di un adeguato know-how che caratterizza l'intero processo di internazionalizzazione.

E) **Joint-venture**: Quando parliamo di joint-venture ci riferiamo a un contratto con cui due o più imprese, anche appartenenti a stati diversi, si impegnano a collaborare nella realizzazione di un determinato progetto per suddividere i rischi e sfruttare le reciproche competenze. La formazione di joint-venture è una strategia strettamente correlata alla forma degli investimenti diretti, è un tipo di strategia adottato da imprese con l'obiettivo principale di avere una stabile presenza sui mercati esteri, e a volte rappresenta anche l'unico modo per superare le barriere di entrata in un nuovo mercato. Nonostante i grossi passi avanti fatti nel campo del libero mercato, in alcune realtà tutt'oggi permangono vincoli e restrizioni di politica industriale tendenti a limitare nuovi insediamenti produttivi di provenienza estera. La joint-venture risulta essere un'ottima strategia anche per quelle aziende che nonostante siano interessate ad un determinato mercato estero non ne abbiano una conoscenza adeguata tale da iniziare l'internazionalizzazione. Con questo tipo di strategia infatti avvalersi di un partner locale permette all'azienda di colmare le lacune sulla penetrazione del mercato e dei rapporti istituzionali. Rispetto alle altre strategie di

internazionalizzazione, la joint-venture si caratterizza per un maggiore coinvolgimento finanziario e operativo, da cui deriva anche un investimento più stabile e duraturo.

A seconda delle normative dei singoli paesi le tipologie di joint-venture possono variare, tuttavia generalmente le tipologie considerate sono le seguenti:

- **Equity joint-venture (Ejv):** Con la Equity joint-venture ci si riferisce alla situazione in cui due società separate decidono di collaborare alla creazione di una società a responsabilità limitata, avendo quindi la responsabilità di ogni socio limitata alla quota capitale versata al momento della costituzione della società. Questo vuol dire anche che ogni partner partecipa a utili e perdite in base alla percentuale di partecipazione al capitale che possiedono nella joint venture. Solitamente, la disciplina commerciale dei singoli Stati permette al socio estero di partecipare al capitale della società attraverso la contribuzione di beni capitali da impiegarsi nell'attività della società. Inoltre, in molti paesi, la partecipazione al capitale da parte del socio estero, è soggetta ad alcune limitazioni, per le quali non può possedere quote di capitale maggiori dei limiti fissati dalle autorità locali
- **Contractual joint-venture (Cjv):** Un'altra forma particolarmente diffusa di joint-venture, soprattutto nei mercati emergenti è la Contractual joint-venture, la quale rappresenta l'organizzazione più semplice di jointventure. La Cjv è un accordo contrattuale in cui due parti si uniscono per un particolare progetto d'impresa e firmano un contratto che illustra i termini sotto cui lavoreranno insieme. Le due

parti non costituiscono un soggetto giuridico distinto per il progetto, ma lavorano insieme in partnership, condividendo gli utili o le perdite della impresa alle condizioni stabilite dal contratto di joint venture. Si tratta di un accordo diverso dall'equity, in cui la differenza sostanziale è appunto la mancata creazione di un soggetto giuridico distinto, che agisce come veicolo per la realizzazione del progetto, di conseguenza a meno che il contratto preveda diversamente, le parti sono responsabili delle obbligazioni assunte dalla società, limitatamente alla quota da loro sottoscritta, e sempre individualmente. Proprio in quanto i soci restano indipendenti l'uno con l'altro, tale forma di joint-venture presenta notevoli vantaggi rispetto alla EJV, soprattutto in termini di oneri a carico del socio estero.

- Wholly Foreign-Owned Enterprise (Wfoe): Questo tipo di joint-venture è unicamente diffusa nel mercato cinese, in cui risulta essere un modo per creare unità produttive o commerciali in territorio cinese creando una società a responsabilità limitata con capitale controllato da un investitore straniero. Quindi la Wfoe si differenzia rispetto alle altre forme di joint-venture in quanto è costituita unicamente da uno o più soci stranieri e da essi direttamente gestita. Questo tipo di società viene riconosciuta dalle autorità straniere limitatamente al rispetto di talune condizioni. Infatti agli imprenditori esteri è concessa la possibilità di costituire una Wfoe purché vi siano impiegate tecnologie avanzate e che la maggior parte della sua produzione sia esportata all'estero. Questo tipo di metodo porta vantaggi derivanti dalla mancanza di eventuali negoziazioni contrattuali ma d'altra parte

costringe a far avvenire la penetrazione in un determinato mercato rinunciando ad un appoggio locale sicuro, con tutte gli svantaggi che ne derivano.

I.5 Scelta della strategia

Nel momento in cui un'azienda si decida a formulare un piano per penetrare in un determinato mercato estero dovrà analizzare ogni singola strategia basandosi sui fattori intrinseci ed estrinseci rispetto alla sua struttura. Una volta stabilito il mercato in cui si vuole accedere, l'azienda dovrà innanzitutto concentrarsi sui fattori intrinseci, dovrà quindi stabilire gli obiettivi che vuole prefiggersi con l'internazionalizzazione, tenendo conto dell'ammontare che intende investire, il grado di coinvolgimento che è disposta a sopportare, e inoltre il livello di rischio che è intenzionata a sostenere senza dimenticare le competenze possedute. Conseguentemente l'azienda dovrà prendere in considerazione tutte quelle variabili estrinseche alla struttura dell'impresa, dovrà quindi analizzare tutte quelle variabili che possono avere ripercussioni sull'andamento dell'investimento e del conseguente raggiungimento del risultato prefissato. L'azienda dovrà quindi studiare le caratteristiche dell'ambiente e del mercato, il livello di maturità del segmento di mercato, la possibile presenza di barriere di entrate, tutte variabili che incidono sulla scelta della strategia. Una volta analizzate attentamente tutte le variabili l'azienda deciderà quale strategia adottare. In questo modo si può concludere che nel caso in cui l'impresa non sia

interessata ad una presenza stabile o voglia solo testare il mercato, sarà orientata verso una modalità che richieda un basso coinvolgimento operativo e finanziario. In questo caso l'azienda si orienterà quasi sicuramente verso l'esportazione o la partecipazione in consorzi, con sempre la possibilità di ampliare in un futuro la sua presenza e usando questi metodi come un modo appunto per testare il mercato.

Nel caso in cui l'azienda intendesse sin da subito stabilirsi stabilmente nel mercato avendo anche a disposizione un'elevata quantità di risorse finanziarie l'azienda si avvarrà di mezzi come la costituzione di nuove filiali o di joint-venture. Questo tipo di approccio nonostante garantisca una maggior penetrazione nel mercato, con in prospettiva un maggiore ritorno in guadagni grazie al potenziale acquisto di porzioni di mercato più ampie risulta essere però anche il più rischioso. Questo aumento di rischio può essere rintracciato nel maggiore coinvolgimento operativo richiesto all'impresa, nonché del maggiore ammontare di investimento finanziario necessario per realizzare l'operazione.

CAPITOLO 2

LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

II.1 La struttura organizzativa

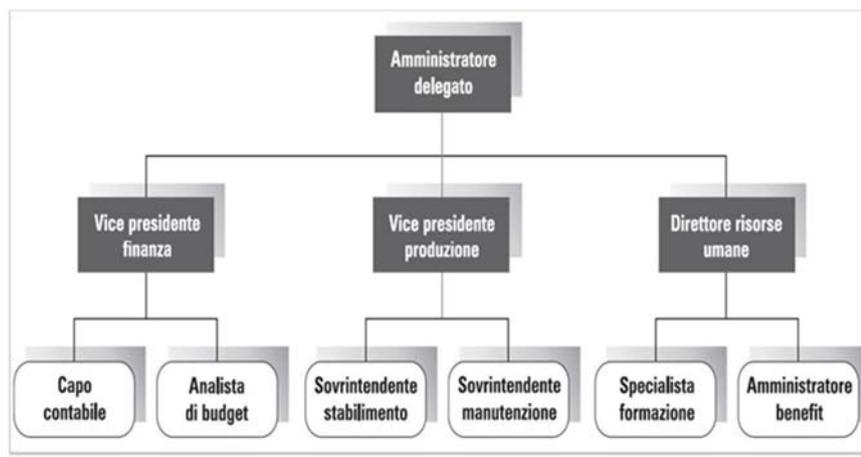
Quando un'azienda è interessata ad internazionalizzarsi espandendosi in un nuovo mercato, per il raggiungimento dell'obiettivo oltre alla ricerca della strategia più adeguata dovrà trovare anche la struttura organizzativa più adatta, un compito anch'esso cruciale per il raggiungimento dell'obiettivo. Quando parliamo di struttura di organizzativa ci riferiamo al modo in cui le varie componenti dell'organizzazione sono presenti e si rapportano reciprocamente in funzione dei propri ruoli. Questo costituisce quindi un elemento fondamentale per il corretto funzionamento di una qualsiasi realtà aziendale, ancora di più per quelle di grosse dimensioni. Di conseguenza la sua accurata progettazione è un adempimento imprescindibile per il successo di una grossa azienda internazionale.

I compiti chiave ai quali una struttura organizzativa deve adempiere sono essenzialmente tre:

- Indicare i rapporti di dipendenza formale e i livelli gerarchici all'interno dell'organizzazione.
- Identificare gli individui in unità organizzative, e la posizione di queste unità all'interno dell'organizzazione.

- Progettare sistemi che garantiscano coordinamento e comunicazione all'interno dell'organizzazione garantendo l'integrazione degli sforzi tra le unità organizzative.

La struttura organizzativa viene rappresentata tramite l'organigramma, con questo termine ci riferiamo alla rappresentazione grafica di un intero sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione. Questo risulta essere l'unico modo per vedere in modo dettagliato la struttura che sta alla base di tutte le attività aziendali, ed inoltre risulta utile per comprendere il funzionamento dell'azienda stessa, mostrando non solo le varie parti che vanno a formare l'organizzazione ma anche la maniera in cui esse sono collegate e i livelli gerarchici all'interno dell'impresa. Un esempio grafico di organigramma è il seguente:



Tra i vari fattori che una struttura organizzativa deve tenere in considerazione ce ne sono due particolarmente importante la cui efficiente ed efficace gestione sono un'azione imprescindibile per il corretto funzionamento dell'organizzazione. Questi fattori sono i seguenti:

¹ R. Daft, Organizzazione aziendale, pag. 77

- Collegamenti verticali: I collegamenti verticali sono quelli che mettono in relazione organi di vertice e di base dell'organizzazione, servono quindi a coordinare le attività vigilando sul fatto che i livelli inferiori svolgano attività coerenti con gli obiettivi dei livelli superiori, e quindi permettendo ai vertici di essere a conoscenza delle attività e dei risultati relativi ai livelli inferiori.

Tra i metodi utilizzati per ottenere collegamenti verticali possiamo trovare:

- Gerarchia

-Regole e piani

-Sistemi informativi verticali

- Collegamenti orizzontali: I collegamenti orizzontali sono quelli che mettono in relazione due organi collocati allo stesso livello gerarchico. Con questo termine ci si riferisce quindi alla comunicazione e coordinamento tra le unità, spesso questi meccanismi non vengono tracciati all'interno dell'organigramma, ma nonostante questo risultano essere una parte fondamentale della struttura organizzativa. I metodi di solito utilizzati per attuarli sono:

-Sistemi informativi

-Contatto diretto

-Task-force

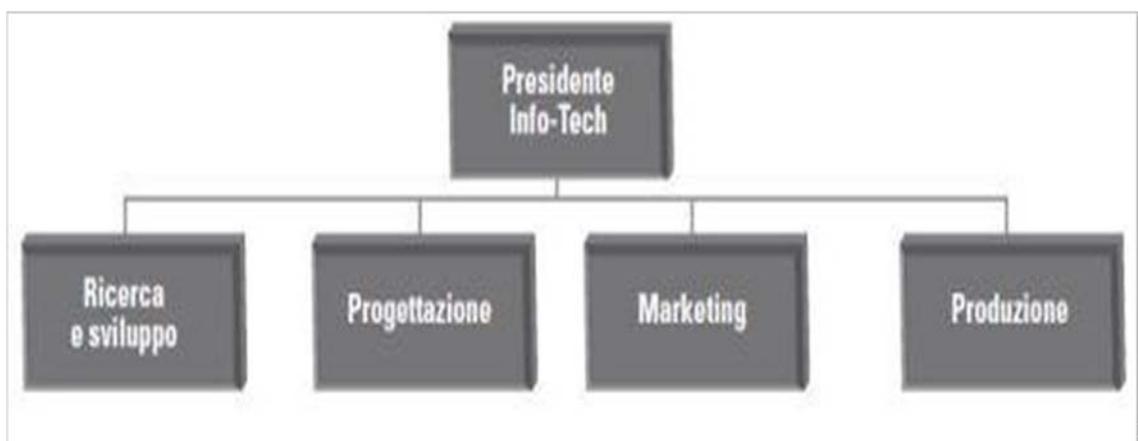
-Integratore full-time

-Team

II.2 Tipologie di struttura organizzativa

II.2.1 Struttura funzionale

Quando parliamo di struttura funzionale ci riferiamo al caso in cui all'interno di un'organizzazione le diverse attività siano raggruppate in base a una funzione comune (ad esempio acquisti, produzione, vendita, etc...) dalla base sino al vertice dell'organizzazione, sfruttando quindi così le economie di scala. Mediante una struttura funzionale, tutte le conoscenze e le capacità umane riguardo a specifiche attività vengono consolidate, fornendo all'organizzazione una preziosa conoscenza approfondita delle stesse. Questa struttura è maggiormente efficace sia quando la profondità dell'esperienza è un fattore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, sia quando l'organizzazione necessita di essere controllata e coordinata attraverso la gerarchia, e sia quando l'efficienza riveste un ruolo importante. Infatti questo tipo di struttura può essere particolarmente adatta nel caso in cui ci sia poco bisogno di coordinamento orizzontale. Un' esempio grafico di struttura funzionale è il seguente:



I vantaggi derivanti dall'utilizzo di questa struttura sono molteplici:

- Promuove il raggiungimento di economie di scala all'interno di ogni funzione
- Consente di raggiungere elevati fattori di efficienza locale, ovvero ottenere una elevata specializzazione nei ruoli e pertanto una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione
- Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali e grazie alla sua rigidità ridurre i costi e possibili ridondanze.
- Si presta maggiormente ad aziende che producono o uno o comunque un numero limitato di prodotti, grazie appunto sia all'alta specializzazione prodotta nei dipendenti sia alla promozione delle economie di scala.

Nonostante tutti i vantaggi precedentemente elencati, la struttura funzionale presenta anche una serie di debolezze che possono incidere sul perseguimento degli obiettivi:

- Si tratta di una struttura rigida con conseguente difficoltà di risposta ai cambiamenti ambientali
- Avendo ogni funzione a capo lo stesso vertice decisionale c'è il serio rischio di un sovraccarico della gerarchia
- Sempre a causa della sua rigidità e semplicità porta ad una visione ristretta degli obiettivi organizzativi
- Non è una struttura adatta ad essere utilizzata come catalizzatore per l'innovazione
- Questo sua forte rigidità va anche a ledere il coordinamento orizzontale, che ne esce indebolito e diminuito.

In conclusione riguardo a questa struttura possiamo dire che essendo rigida, si adatta per lo più ad ambienti competitivi stabili, poco dinamici, con richieste da parte del mercato

costanti che in tal modo permettano economie di scala nella produzione e distribuzione, nonché nell'acquisto. E' adatta per controllare molto i costi e per ridurre la ridondanza al minimo. La sua rigidità però comporta anche dei forti limiti, non solo vantaggi, infatti si presta maggiormente ai casi in cui l'ambiente si mantiene stabile e poco differenziato. Nel caso in cui invece l'ambiente varia ci troveremo sicuramente in difficoltà, in quanto questo tipo di struttura non si presta a un facile cambiamento questo tipo di struttura, senza contare la limitata visione che hanno i dipendenti degli obiettivi generali, a causa appunto della concentrazione in funzioni. Tenendo conto di tutti questi fattori possiamo ritenere la struttura funzionale adatta maggiormente ad aziende medie dimensioni che una limitata gamma di prodotti.

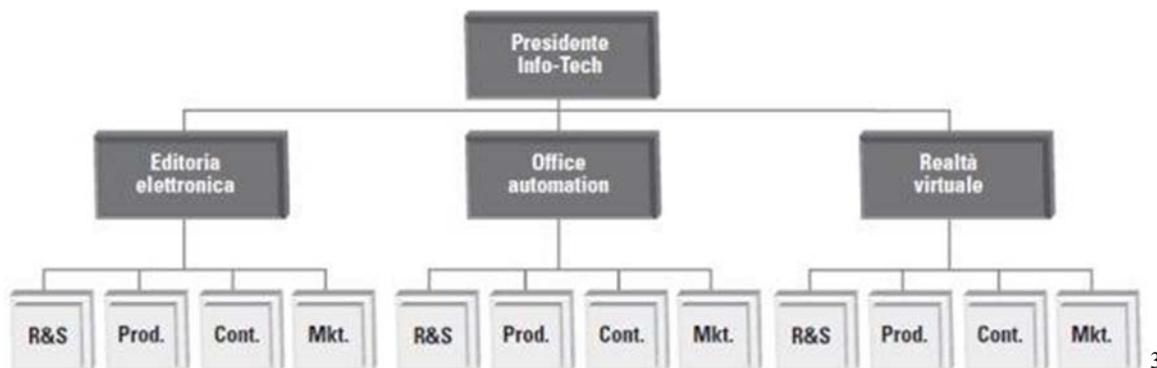
II.2.2 Struttura funzionale con collegamenti orizzontali

Al giorno d'oggi nonostante l'ampia diffusione della struttura funzionale si continua a cercare dei metodi per integrare la gerarchia funzionale verticale, cercando di porre rimedio alla limitatezza di coordinamento orizzontale, in modo da avere una struttura più reattiva e coordinata, e di conseguenza più adatta a recepire i cambiamenti dell'ambiente e in generale più efficiente. Questo avviene tramite l'azione di migliorare ed espandere collegamenti orizzontali che siano efficienti ed efficaci. Tramite i sistemi informativi i

manager cercano quindi di migliorare il coordinamento orizzontale utilizzando anche il più antiquato contatto diretto tra le varie unità. Non può essere definita una struttura a se stante quanto piuttosto una sorta di evoluzione della struttura funzionale.

II.2.3. Struttura divisionale

Con il termine struttura divisionale, a volte anche chiamata struttura per prodotto o strategic business unit, ci riferiamo a un tipo di struttura organizzata in divisioni, in cui all'interno di ognuna di queste vengono collocate le varie funzioni primarie. Il suo tratto distintivo è il fatto che il raggruppamento in divisione è fondato sugli output aziendali. Per questo motivo gode sia di elasticità strategica che operativa. Un' esempio grafico può essere il seguente:



Le divisioni si differenziano dalle funzioni in quanto innanzitutto si trattano di centri di profitto e non di costo o di ricavo, inoltre al loro interno contengono numerose funzioni, inoltre questa struttura con più divisioni tende a snellire il carico di responsabilità al vertice delegando sempre più responsabilità alla divisione stessa in quanto decentralizza il

³ R. Daft, Organizzazione aziendale, pag. 93

processo decisionale stesso. Questo tipo di struttura, con divisioni contenenti al loro interno più funzioni porta anche un maggiore coordinamento tra le stesse permettendo anche un perseguimento più efficace ed efficiente dell'obiettivo della divisione.

I vantaggi che interessano questo tipo di struttura possono essere:

- Garantisce una maggiore risposta ai cambiamenti ambientali, quindi una maggiore flessibilità generale
- Produce un alto grado di coordinamento tra le funzioni
- Si presta maggiormente ad organizzazioni di grandi dimensioni con un alto numero di prodotti che organizzati in divisioni riescono ad essere gestiti in modo migliore rispetto per esempio ad una struttura funzionale
- La sua stessa decentralizzazione può essere ritenuta un punto di forza, in quanto tende a snellire il carico al vertice permettendo grazie alla redistribuzione della responsabilità una maggiore efficienza
- Permette alle unità di adattarsi con maggiore facilità a differenze di prodotto o geografiche o di clientele
- Avendo generalmente ad ogni tipo di prodotto una divisione corrispondente, generalmente i clienti possono facilmente contattare la divisione interessata in modo da cercare di soddisfare le proprie necessità

Oltre a questi vantaggi questa struttura ha anche degli effetti negativi per l'organizzazione come per esempio:

- La mancanza di economie di scala all'interno delle unità funzionali

- All'interno di una stessa divisione c'è un maggiore coordinamento che però va a discapito del coordinamento tra divisioni, questo porta inevitabilmente ad una difficile integrazione e standardizzazione tra le linee di prodotto
- Viene a mancare l'approfondimento delle competenze e della specializzazione tecnica
- Avendo una divisione per ogni prodotto che lavora in modo staccato dalle altre c'è sempre il rischio che l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto si indebolisca

In generale con una struttura divisionale, ogni divisione è come se diventasse un'azienda a sé stante in quanto riproduce a livello di ogni singola divisione le condizioni operative ed organizzative tipiche di una impresa e considera le divisioni come centri di profitto.

Il criterio generalmente usato per decidere se divisionalizzare l'azienda è chiedersi quanto sia forte il grado di specificità di ogni prodotto, infatti se i prodotti sono diversi è inevitabile che venga separata la loro gestione. Proprio per questo si applica un criterio di complementarità tra funzioni primarie e secondarie. Quindi perdendo efficienza tecnica e creando ridondanza e ripetizioni di funzioni e mansioni, raggruppandole con un principio di complementarità acquisiamo efficacia nel raggiungimento degli obiettivi, perché siamo più flessibili e centrati su prodotti specifici.

Possiamo quindi dire che le ragioni che possono portare un'azienda alla scelta di adottare una struttura divisionale possono essere molteplici, anche se in linea di principio queste ragioni vanno incontro a determinate esigenze. Le aziende che andranno ad utilizzare questa struttura saranno quelle che dovranno relazionarsi ad un ambiente instabile, che avranno uno stretto contatto col cliente e quindi esigenza di andare incontro in modo

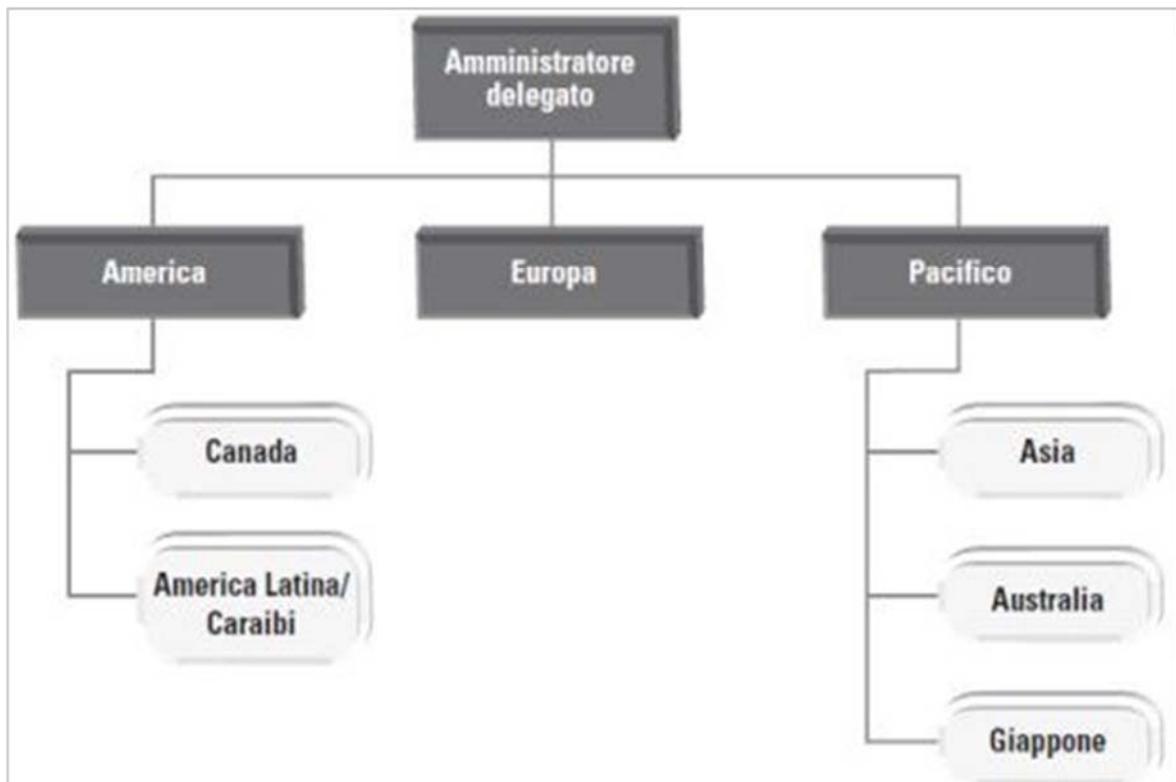
efficace ed efficiente alle sue richieste e con anche un discreto numero di prodotti, magari anche altamente diversi tra loro.

II.2.4. Struttura per area geografica

Quando un'azienda decide di divisionalizzarsi i criteri che può seguire possono essere i seguenti:

1. secondo il luogo di vendita o per aree geografiche
2. secondo i diversi prodotti/servizi offerti
3. secondo i diversi clienti o mercati che si vogliono inseguire
4. secondo i canali di distribuzione

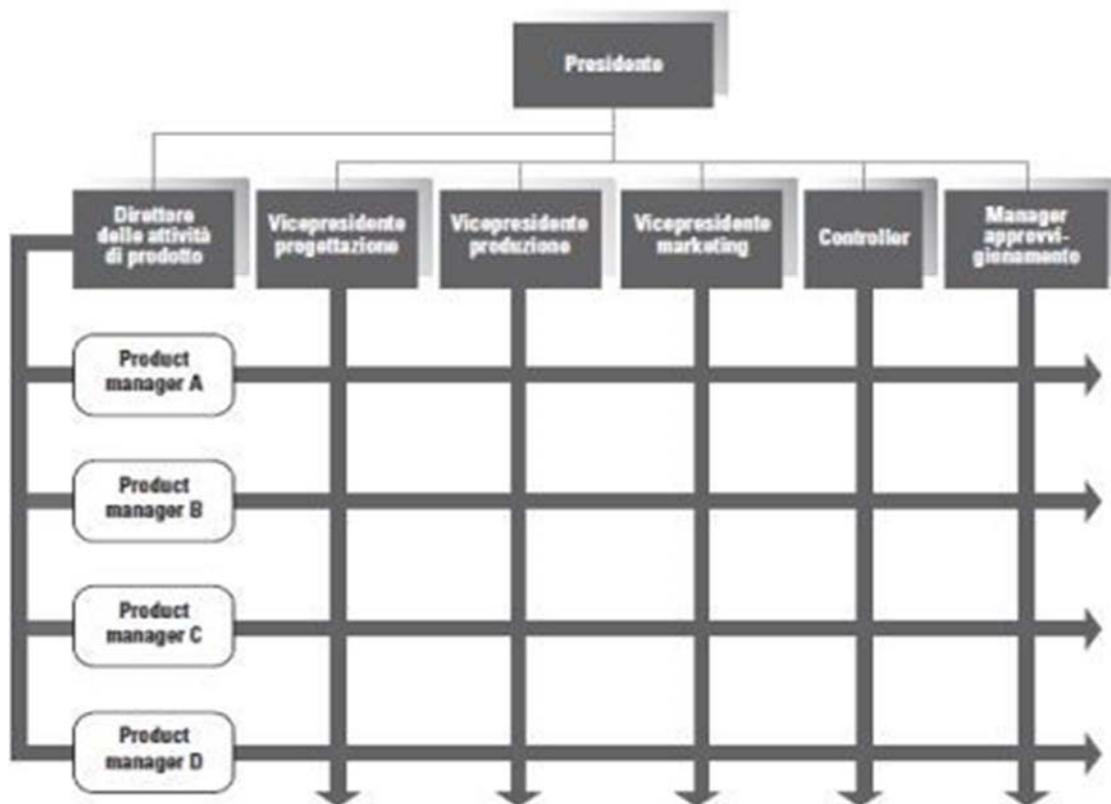
Nel caso in cui si opti per la prima alternativa, ci troveremo davanti ad una struttura per area geografica. In questo caso tenendo presente che ogni diversa regione geografica possa avere gusti e necessità distinte si verranno a creare divisioni per area in modo da produrre e o commercializzare prodotti mirati per quella specifica regione. In questo modo l'organizzazione centrale garantirà la riconoscibilità del marchio e gestirà alcune funzioni amministrative, mentre il controllo quotidiano delle attività e le relative decisioni verranno decentrati alle unità regionali, focalizzando manager e dipendenti su specifiche aree geografiche e precisi obiettivi di vendita. Grazie a questa struttura. L'organizzazione può adattarsi alle specifiche esigenze della propria regione, e diviene particolarmente utile per aziende internazionali con sia una vasta gamma di prodotti che di mercati. Un esempio grafico di questo struttura può essere il seguente:



II.2.5. Struttura a matrice

Nel caso della struttura a matrice si è davanti ad una struttura organizzativa che va incontro all'esigenza aziendale di potersi focalizzare nella stessa misura sia su prodotti che su funzioni. In questo tipo di struttura infatti ci troveremo davanti al fatto che sia la divisione per prodotti sia la struttura funzionale vengono fuse e allo stesso tempo implementate. Un esempio grafico è il seguente.

⁴ R. Daft, Organizzazione aziendale, pag. 96



Nel caso di questa struttura avremo che i manager dei prodotti e i manager delle funzioni avranno la stessa autorità e quindi anche i dipendenti riporteranno ad entrambi.

I vantaggi conseguenti una struttura del genere possono essere i seguenti:

- Permette all'organizzazione di affrontare un numero maggiore di ordini da parte della clientela grazie al fatto che garantisce un miglior coordinamento all'interno dell'organizzazione
- In caso di necessità grazie alla sua flessibilità permette lo spostamento delle risorse tra le varie linee di prodotto, rendendo l'organizzazione più flessibile e capace di reagire alle mutevoli esigenze esterne
- Grazie all'interconnessione matriciale tra funzioni e prodotti permette di sviluppare maggiori competenze in entrambi gli ambiti, sia funzionali che di prodotto

- Garantisce un'organizzazione efficace ed efficiente a quelle organizzazioni con una grandezza che può essere considerata ancora media ma che presentano una grande varietà di prodotti offerti

Ovviamente oltre ai vantaggi elencati neanche questo tipo di struttura riesce ad essere esente da difetti, come i seguenti:

- Avendo una duplice autorità che va a pesare sui dipendenti, di prodotto e di funzione, è possibile, oltre allo stress di avere due capi, che le richieste dei due possano essere in opposizione creando confusione, nel caso in cui ci fosse un'alta direzione debole e incapace di coordinare i vari capi tra di loro
- Richiede un alto impegno per quanto riguarda la condivisione di informazione, infatti avendo alla base un alto coordinamento tra tutte le parti operanti, la mancanza di questo andrà a ledere il funzionamento di tutta la struttura
- Dovendo avere uno stretto contatto tra tutte le parti operanti è anche richiesto che per il suo corretto funzionamento i dipendenti abbiano sia delle buone capacità interpersonali sia che ricevano una corretta e approfondita formazione per il corretto funzionamento della struttura.
- Avere questo dualismo nella leadership comporta un impegno costante nel cercare di evitare sbilanciamenti che andrebbero a ledere l'efficienza aziendale.

In conclusione nonostante possa sembrare un metodo insolito per un'organizzazione questo tipo di struttura va incontro a determinati tipi di situazioni. Possiamo trovarci davanti al caso di un'azienda non particolarmente grande e con un limitato numero di risorse ma con un ampio numero di prodotti, che quindi avrà necessità di poter condividere flessibilmente le risorse tra i prodotti. Un altro caso può essere quello

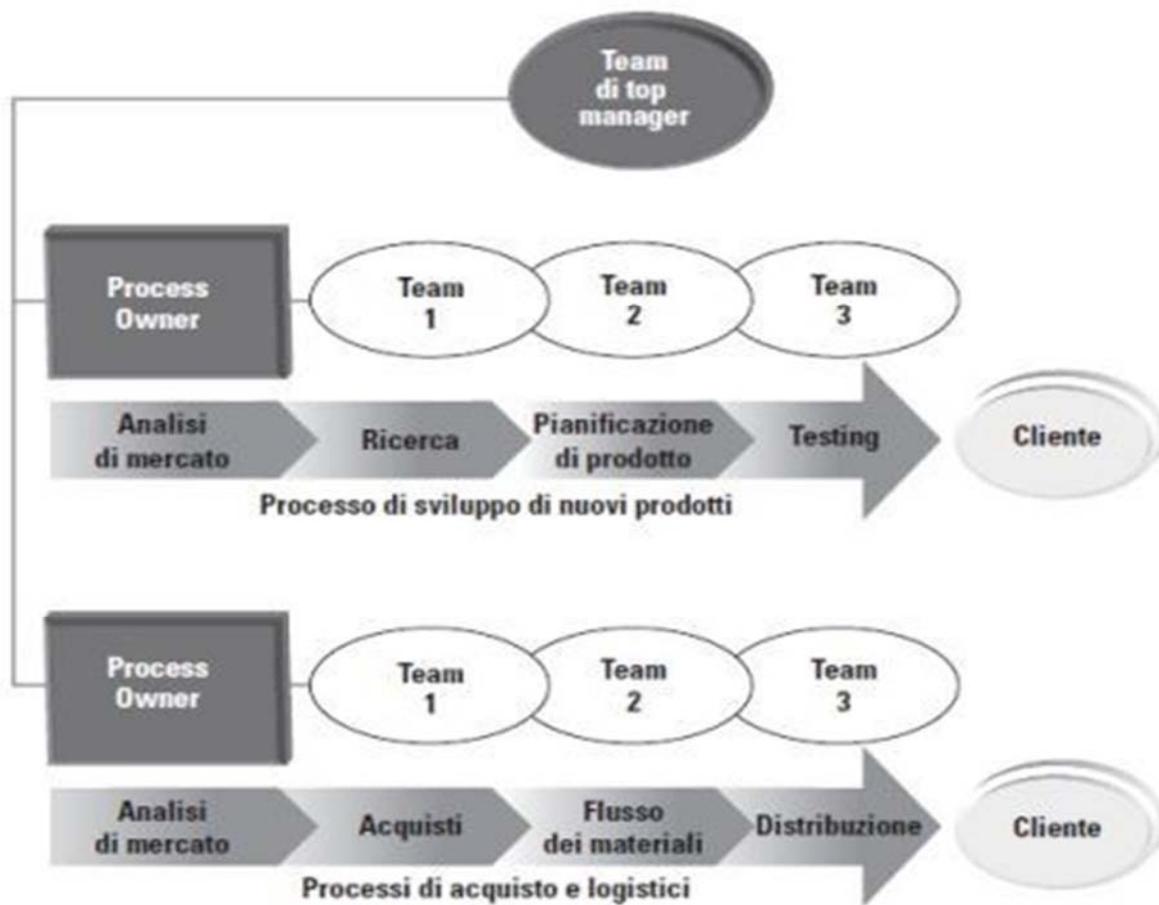
in cui l'azienda si trovi ad operare in un ambiente complesso ed incerto che a causa dei suoi frequenti cambiamenti costringe l'azienda ad avere un coordinamento interno molto sviluppato così come un buono scambio di informazione. Un altro ancora può essere la necessità di dover bilanciare il potere tra il versante funzionale e quello del prodotto, in cui uno dei modo migliori è appunto avere una duplice autorità con una pari importanza e responsabilità.

Vediamo quindi che la struttura a matrice va generalmente incontro all'esigenza di un'azienda di attribuire pari considerazione sia alle linee di autorità verticali che orizzontali.

II.2.6 Struttura orizzontale

La struttura orizzontale è un tipo di struttura che raggruppa le attività in processi. Con processo intendiamo un gruppo organizzato di compiti o attività correlati nella trasformazione degli input in output che creano valore per il cliente. Il metodo con cui solitamente un'organizzazione si orienta verso questo tipo di struttura è il reengineering, che consiste nel riprogettare un'organizzazione verticale lungo il suo flusso di lavoro e i suoi processi orizzontali. In questa struttura avremo quindi i process owner che avranno la responsabilità di ogni processo nella sua interezza, e all'interno di ogni processo ci saranno più team che avranno una discreta libertà di azione, al cui interno le persone avranno le competenze e la libertà per prendere decisioni unitamente ad una formazione trasversale che permetterà loro sia di essere intercambiabili che combinare le proprie conoscenze a sostegno di un determinato compito. E' quindi una struttura in cui il cliente è il fattore guida e la sua efficacia

viene misurata sia sulla base degli obiettivi di performance di fine processo ma anche sulla soddisfazione del cliente, dei dipendenti e del risultato finanziario, si caratterizza quindi per avere una cultura aziendale fortemente orientata all'apertura e alla collaborazione in modo da perseguire un miglioramento continuo



6

Come le altre strutture anche questa presenta dei vantaggi:

- Grazie al suo forte coordinamento interno la sua flessibilità è grandemente aumentata, ed è quindi più reattiva a rispondere ai cambiamenti nei bisogni dei clienti.

- Si focalizza molto sul cliente, il che ne aumenta la soddisfazione ma anche migliora la produttività la velocità e l'efficienza.
- L'assenza di confini tra le unità funzionali, permette ai lavoratori di avere una più ampia visione degli obiettivi organizzativi invece di concentrarsi unicamente su quelli di un'unica unità organizzativa.
- Il lavoro di gruppo e la cooperazione sono dei temi che sono al centro dello sviluppo di questa struttura, e che di per se già rappresentano una dei fattori positivi conseguenti a questa struttura.
- In generale questo tipo di struttura tende a migliorare la qualità della vita dei suoi dipendenti, infatti attraverso la possibilità di prendersi responsabilità e decisioni il dipendente si sente maggiormente coinvolto e capace di contribuire in modo significativo agli obiettivi dell'organizzazione.

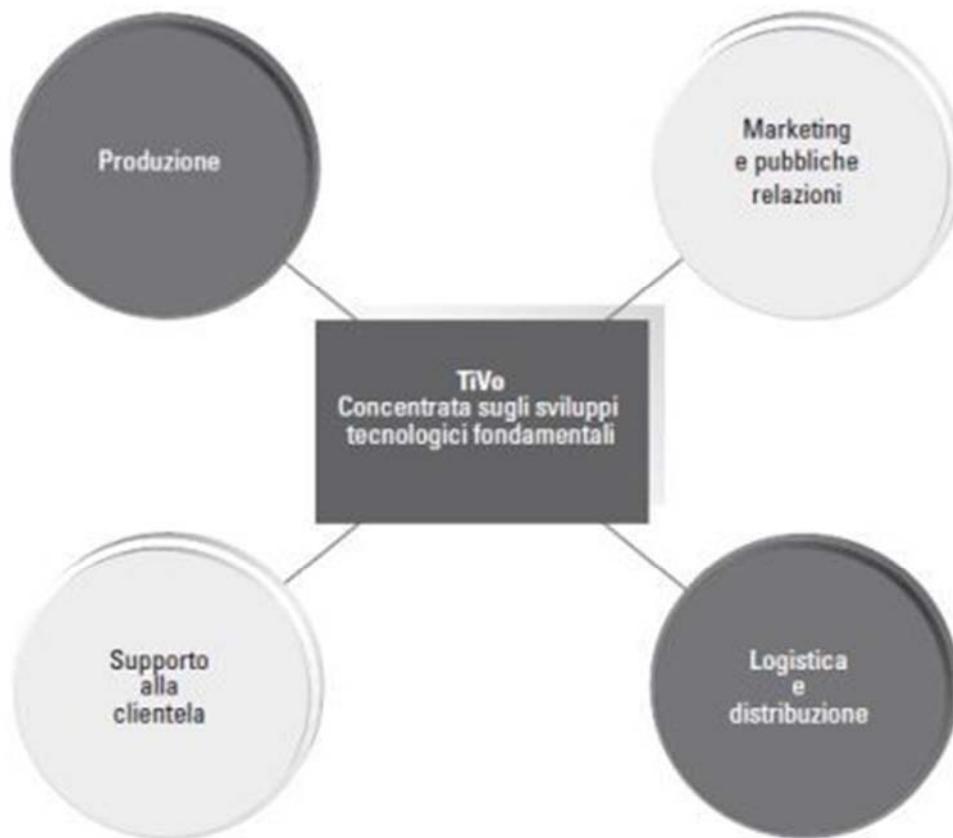
I difetti invece che presenta possono essere raggruppati nei seguenti punti:

- La determinazione dei processi chiave, una tra le prime cose da considerare per la creazione di questa struttura, è un'azione particolarmente lunga e difficile. Quando attuata erroneamente può ledere la performance dell'organizzazione.
- L'introduzione di questa struttura, può richiedere più tempo e impegno del previsto in quanto, se venisse introdotto, rispetto ad altri modelli di strutture, si tratterebbe di un totale cambiamento a ogni livello, sia di cultura che di organizzazione delle mansioni che di filosofia di management che di sistemi informativi. Un cambiamento sostanziale che può essere anche traumatico per l'organizzazione.

- Il cambio di ruolo a cui andrebbero incontro i manager, da un ruolo di potere e autorità a un ruolo più di guida, può portare ad avvertire insofferenza e insoddisfazione da parte di questi.
- Nonostante molti pregi la natura interfunzionale del lavoro può limitare lo sviluppo approfondito di una qualsiasi conoscenza e capacità.

II.2.7 Struttura a rete

L'impresa a rete è un modello organizzativo in cui possiamo trovarci davanti sia all'eventualità che singole imprese si concentrino sulle proprie competenze specifiche che generano vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti, mentre affidino all'esterno tutte le attività complementari e sia al caso in cui l'organizzazione appalti funzioni e processi ad altre organizzazioni e gestisca unicamente il coordinamento da un quartier generale. In entrambi i casi ci si trova davanti all'outsourcing, con outsourcing ci si riferisce all'esternalizzazione dei servizi regolata da contratti di collaborazione e di fornitura tra l'impresa che affida i servizi all'esterno, detta outsourcee, e la società che assume l'incarico di svolgimento del servizio, detta outsourcer. L'organizzazione di una impresa a rete è strutturata per processi ed è orientata agli obiettivi da raggiungere piuttosto che alle funzioni da svolgere. L'impresa a rete si configura, quindi, come un insieme di business locali con un intenso coordinamento globale. Questo tipo di struttura può essere quindi immaginata come un nucleo centrale circondato da una rete di specialisti esterni.



7

I punti di forza di questo tipo di struttura possono essere riassunti nei seguenti punti:

- Questo tipo di struttura permette anche ad aziende di limitate dimensioni di affacciarsi all'ambiente globale, infatti grazie all'outsourcing possono sia attingere a risorse internazionali, riuscendo magari a limitare i prezzi e o a migliorare la qualità, sia ad operare su scala internazionale, magari vendendo i propri prodotti tramite subappaltatori.
- Permette inoltre, sempre ad aziende di limitate dimensione o ancora giovani, di sviluppare prodotti e servizi, ma anche distribuirli e commercializzarli senza la necessità di farsi interamente carico di ogni processo, cosa dispendiosa sia di denaro che di tempo ma anche difficoltosa da un punto di vista organizzativo per un'azienda giovane.

- Grazie alla possibilità di attingere alla rete internazionale di esperti l'organizzazione può aggiornarsi continuamente e quindi ridefinirsi in vista dei cambiamenti del mercato, garantisce quindi un'estrema flessibilità.
- Inoltre potendo appaltare attività non considerate chiave, ovvero che non apportano un vantaggio competitivo, e potersi quindi concentrare su queste, permette un sostanziale riduzione dei costi amministrativi e delle spese generali ed anche una migliore gestione delle attività chiave.

Per quanto riguarda gli svantaggi invece avremo:

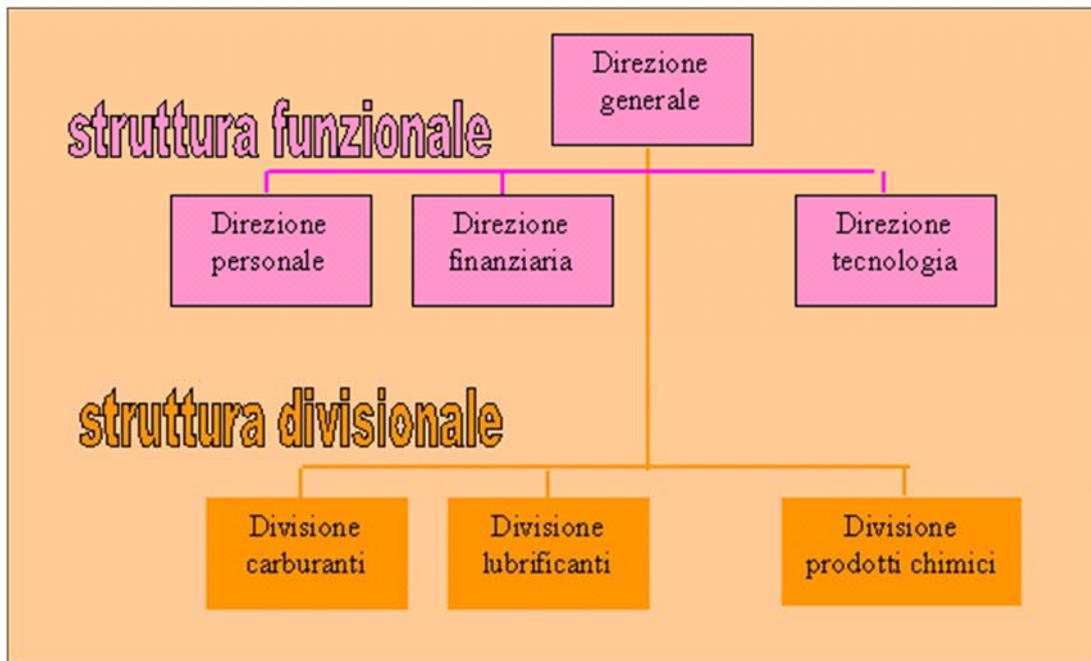
- Questa forte decentralizzazione comporta anche un risvolto negativo, ovvero la mancanza di controllo. Infatti con questa decentralizzazione estrema i manager non hanno la possibilità di controllare tutte le operazioni, questo quindi comporta una maggiore quantità di tempo spesa per gestire i rapporti con i partner per evitare conflitti.
- Un altro risvolto negativo è il rischio di fallimento organizzativo in caso in cui un partner dell'organizzazione non rispetti i termini prestabiliti, una possibilità non troppo lontana considerando il fatto che l'azienda non ha un controllo diretto e costante sull'operato del partner come può averlo una che gestisce il processo internamente,
- Per quanto riguarda le risorse umane invece, con questo costante utilizzo dell'outsourcing la fedeltà dei dipendenti può uscirne indebolita infatti c'è il rischio che si diffonda preoccupazione riguardo alla sicurezza del posto di lavoro, essendoci la possibilità che possa diffondersi la sensazione di poter essere sostituiti da un giorno all'altro da servizi a contratto.

In sostanza la struttura a rete è una struttura che mira, appaltando, ad ottenere risultati maggiori limitando però il dispendio di risorse, si tratta quindi di una struttura vantaggiosa principalmente per le start-up, ovvero le aziende in fase di avviamento.

II.2.8 Struttura Ibrida

Le strutture aziendali che normalmente vengono applicate difficilmente tendono a corrispondere esattamente ai modelli teorici già elencati, nella maggior parte dei casi infatti viene adottata una struttura mista, detta appunto ibrida.

Con questa struttura l'azienda combinerà ed abbinerà le varie caratteristiche delle strutture precedentemente descritte in modo da trarre vantaggio dai punti di forza delle varie struttura ma allo stesso tempo evitando o limitando i relativi punti di debolezza. Inoltre questi tipi di strutture tendono ad essere utilizzate in quegli ambiente soggetti a rapidi cambiamenti in quanto garantiscono una maggiore flessibilità organizzativa. Una struttura ibrida adottata spesso è quella che combina la struttura funzionale a quella divisionale.

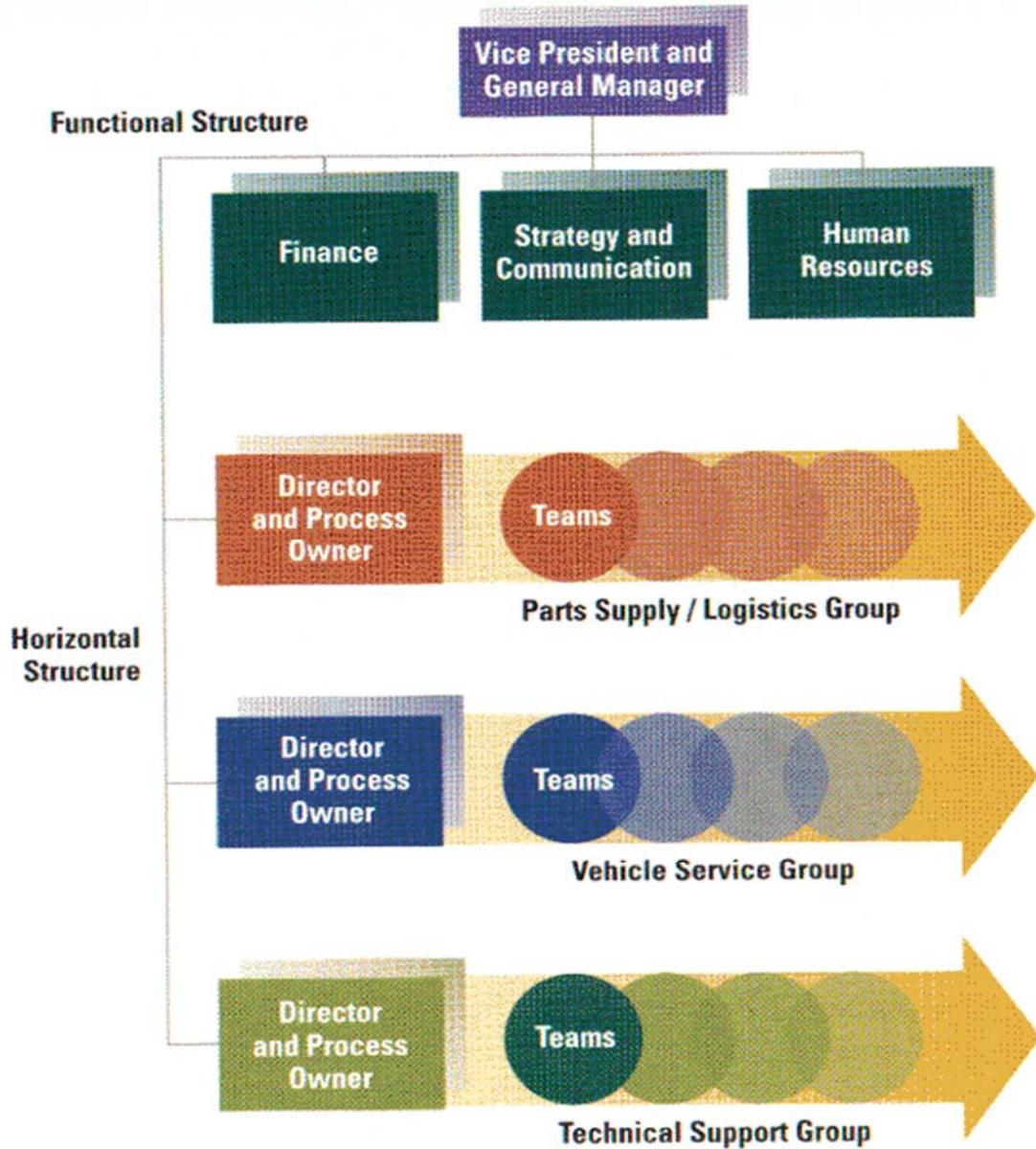


Si attua per esempio una struttura per divisioni in base alle singole linee di prodotto, o alle diverse aree geografiche. Mentre alcune funzioni per le quali è necessario realizzare economie di scala ed elevata specializzazione, vengono accentrate nella sede centrale. Nell'esempio di sopra vediamo una industria petrolifera che si è organizzata per divisioni in base ai prodotti: carburanti, lubrificanti, prodotti chimici; mentre, per le funzioni che investono tutta l'azienda, ha mantenuto la struttura funzionale con le funzioni: personale, finanziarie, tecnologie. In questa struttura le singole divisioni svolgono tutte le funzioni caratteristiche del singolo prodotto, cioè: acquisti, pianificazione, produzione, marketing, distribuzione, vendita.

Mentre le attività che interessano tutta l'azienda, come la gestione del personale, gli aspetti legali, quelli finanziari, quelli legati alla tecnologia sono centralizzate presso la sede centrale, in modo che l'alta specializzazione garantisca le economie di scala.

Un altro esempio grafico di struttura ibrida può essere il seguente:

FORD CUSTOMER SERVICE DIVISION
(Hybrid horizontal-functional structure)



8

In cui come si può vedere avviene una coesistenza tra struttura funzionale e orizzontale.

II.3 Le strutture organizzative e l'internazionalizzazione

II.3.1 Fasi di sviluppo dell'internazionalizzazione

Per quanto riguarda il processo di internazionalizzazione, è un'operazione che necessita di una quantità di tempo elevata. Ogni azienda adotta la sua strategia in modo diverso, a seconda del tipo di azienda e degli obiettivi che intende raggiungere. Nonostante questo, è possibile riconoscere un certo numero di stadi di sviluppo per l'internazionalizzazione, il cui susseguirsi alterna anche diversi tipi di modus operandi, che a grandi linee si possono accostare allo sviluppo dell'azienda stessa in termini di grandezza, ricchezza e importanza.

Gli stadi che possiamo riconoscere ad oggi sono essenzialmente quattro:

1. STADIO DOMESTICO

Si tratta del primo stadio, quello in cui il mercato principale dell'azienda in questione rimane nazionale, ma nonostante questo i vertici dirigenziali iniziano ad interessarsi ai mercati esteri in modo da espandere il proprio interesse, che al momento si limita essenzialmente al mercato domestico. Generalmente, quando ci si trova in questa determinata situazione, ci si trova davanti ad un'azienda di una dimensione ancora limitata, con al suo interno strutture organizzative di tipo funzionale e o divisionale. Tenendo conto della dimensione, del tipo di struttura e del livello di espansione internazionale, in questa situazione le aziende generalmente adottano come metodo di penetrazione l'export. L'azienda quindi inizierà con un investimento limitato, o a causa di una possibile limitata disponibilità economico o per voler limitare il più possibile il rischio o per entrambe le ragioni, attraverso export di natura diretta o indiretta per iniziare quindi sia ad espandere il proprio business sia per migliorarne le prospettive con

limitato rischio e impegno che, come detto prima, può essere non in grado di sostenere. Avendo quindi da un punto di vista organizzativo un coinvolgimento ancora limitato, avremo infatti che l'azienda in questa fase si dedicherà alla gestione di questo comparto con solo la creazione di un'unità dedicata unicamente all'export appunto.

2. STADIO INTERNAZIONALE

In questo stadio l'azienda avrà già accumulato esperienza all'estera grazie all'esportazioni, quindi essa inizierà a rapportarsi all'estero in maniera multidomestica. Con multidomestica si intende il caso in cui all'interno di un'azienda gli aspetti competitivi dei diversi paesi sono indipendenti tra loro. L'azienda quindi inizierà ad interessarsi ancora di più al mercato estero e a livello organizzativo una delle prime unità a risentirne sarà quella dedicata all'export, che verrà sostituita da una divisione internazionale, la quale quindi verrà espansa assumendo anche personale specializzato per aumentare di volume il business aziendale. In questo stadio da un punto di vista operativo, invece, l'azienda espanderà il suo business oltre la realtà delle esportazione entrando nel mercato scelto in modo più incisivo. L'azienda infatti inizierà non solo ad avvalersi di azioni di licensing ed anche di accordi commerciali, in questo modo non solo aumenterà la sua presenza sul mercato; ma inizierà anche ad avere maggiori informazioni sul mercato stesso, favorendo e

preparando così il terreno ad azioni future con l'obiettivo di incrementare la presenza aziendale nell'ambiente scelto.

3. STADIO MULTINAZIONALE

Quando si arriva allo stadio Multinazionale significa che l'azienda ha accumulato un'ampia esperienza in diversi mercati. Questo significa che una grossa parte dei suoi profitti proviene dai mercati esterni al suo paese d'origine. In questo caso, quindi, il tipo di presenza nei mercati esteri sarà maggiormente preponderante rispetto agli esempi sintetizzati precedentemente, infatti in questo caso avremo un tipo di rapporto con l'estero che si applicherà con investimenti diretti. La presenza dell'azienda nei mercati esteri non avverrà più con esportazioni, licensing e accordi commerciali, ma attraverso l'apertura di sedi e filiali dell'azienda stessa nel paese scelto, e la creazione di joint venture.

4. STADIO GLOBALE

Lo stadio globale può essere considerato l'ultimo stadio del percorso di internazionalizzazione: a questo punto, infatti, l'azienda ormai trascenderà qualsiasi paese, l'intero mondo diventerà quindi il suo mercato di riferimento. Le aziende allo stadio globale non considereranno più un paese come quello di origine. Questo tipo di aziende pongono nuovi problemi con cui

le teorie organizzative dovranno misurarsi, infatti avere un infinito complesso di unità operative sparse per il mondo rappresenta un problema di dimensioni enormi. In questo stadio, la struttura organizzativa si oriente verso un modello a matrice internazionale o verso un modello transnazionale.

Come abbiamo visto, le aziende si relazionano al mercato internazionale in modo differente a seconda di vari fattori, quali la loro grandezza la loro disponibilità di risorse e il loro interesse nel mercato estero. Quali che siano le entità di questi fattori all'inizio della scelta di internazionalizzazione, le aziende possono optare per due diversi tipi di strategia sul come relazionarsi alla creazione e allo sviluppo di attività estere all'interno dell'azienda.

Queste due strategie possono essere le seguenti:

- **STRATEGIA DI GLOBALIZZAZIONE**

Con questo tipo di strategia, l'azienda nello sviluppo all'estero agirà con l'intenzione di offrire beni e/o servizi standardizzati in tutto il mondo. Questa è strategia permette all'azienda di ottenere vantaggi di costo derivanti dalle economie di scala, infatti permette di standardizzare il prodotto, la progettazione, la produzione e la vendita, coordinare i prezzi ed eliminare strutture ridondanti. Ovviamente, non tutte le aziende usano questo tipo di strategia che, nonostante i vantaggi che si sono appena elencati, presenta anche dei particolari svantaggi. Negli ultimi anni sia a causa dei cambiamenti economici che di quelli sociali, c'è stata una sorta di opposizione verso le multinazionali, che ha determinato nei consumatori

una diminuzione dell'interesse nelle grosse marche preferendo ai prodotti di queste altri prodotti, che venivano percepiti come locali.

- **STRATEGIA MULTIDOMESTICA**

Questo tipo di strategia invece si prefigge l'obiettivo opposto: infatti, in questo caso non si avrà una standardizzazione globale del prodotto, ma si avranno di conseguenza le attività all'interno di ogni singola nazione gestite indipendentemente da quelle all'interno di altre nazioni. L'azienda quindi cercherà di sviluppare attività mirate che si adatteranno alle necessità specifiche di ogni paese. Questo tipo di strategia interessa principalmente quelle aziende che sono consapevoli del fatto che i loro prodotti non sono in grado di prosperare in tutto il mondo ma anzi necessitano di adattamenti mirati proprio per accedere a determinati mercati.

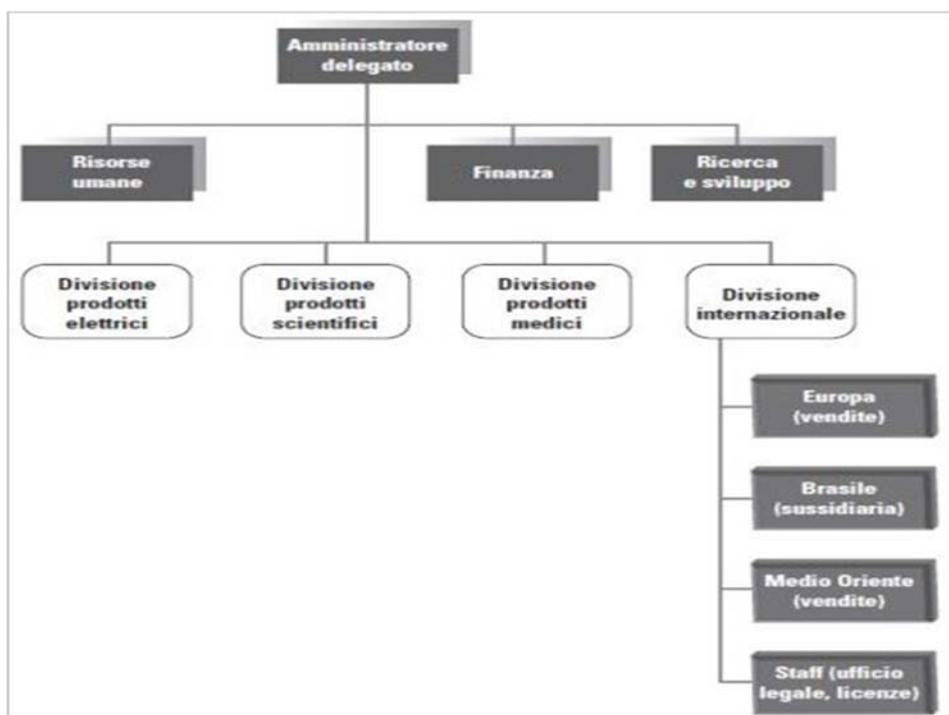
II.3.2 Le strutture organizzative all'interno di aziende internazionali

Nel momento in cui un'azienda si sviluppa da un punto di vista internazionale e deve decidere come adattare la sua struttura organizzativa al cambiamento, ha davanti a sé la possibilità di scegliere tra più metodi. La scelta di ciascuno di questi metodi come abbiamo detto prima non è influenzata solo dall'avanzamento dell'azienda nel processo di internazionalizzazione, ma anche dalla scelta strategica decisa per il prodotto, che sarà o di globalizzazione o multidomestica. E' superfluo dire che la scelta della struttura organizzativa, che già a livello nazionale risulta essere un fattore chiave per la riuscita degli obiettivi strategici, a livello

internazionale diventa ancora più essenziale per garantire un funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione.

II.3.2.1 Struttura con divisione internazionale

Questo tipo di scelta organizzativa viene sfruttata principalmente da aziende che hanno iniziato da poco ad esplorare i mercati esteri, infatti incominciando dalla creazione da un'unità di export, la svilupperanno in una divisione internazionale.



Come si vede dall'immagine, la divisione internazionale è sullo stesso piano gerarchico delle altre unità. Generalmente queste divisioni, a differenza di quelle domestiche che sono organizzate principalmente in funzioni e prodotti, sono organizzate seguendo le zone

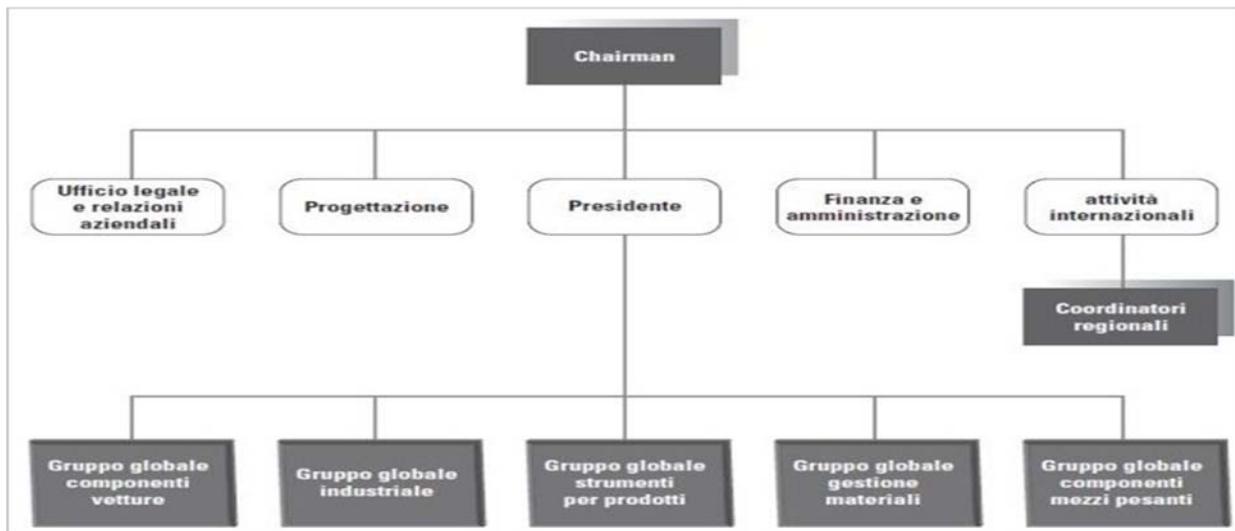
geografiche interessate. In questo modo rispetto a un'organizzazione nella divisione a livello funzione si riesce a snellire la divisione che altrimenti risulterebbe troppo estesa complessa e di difficile gestione.

In sostanza possiamo quindi dire che questo tipo di struttura interessa principalmente aziende ad uno stadio iniziale di espansione internazionale, caratterizzato da bassa spinta alla standardizzazione e scarso adeguamento alle necessità dei vari paesi, in cui la loro presenza all'estero si esplica maggiormente attraverso export, le cui unità si sviluppano in divisioni internazionali organizzate secondo criteri geografici.

II.3.2.2 Struttura globale divisionale per prodotto

In questo tipo di struttura le divisioni di prodotto hanno la responsabilità per le attività globali relative alla loro area di prodotto specifica. Questo tipo di struttura si adatta maggiormente alle situazioni in cui un'azienda adotti la strategia di globalizzazione per i suoi prodotti e o servizi. Infatti questo tipo di struttura si accosta perfettamente alla strategia di globalizzazione prestandosi in modo egregio allo sfruttamento delle economie di scala e alla standardizzazione dei prodotti.

Un esempio di struttura globale divisionale per prodotto è il seguente:



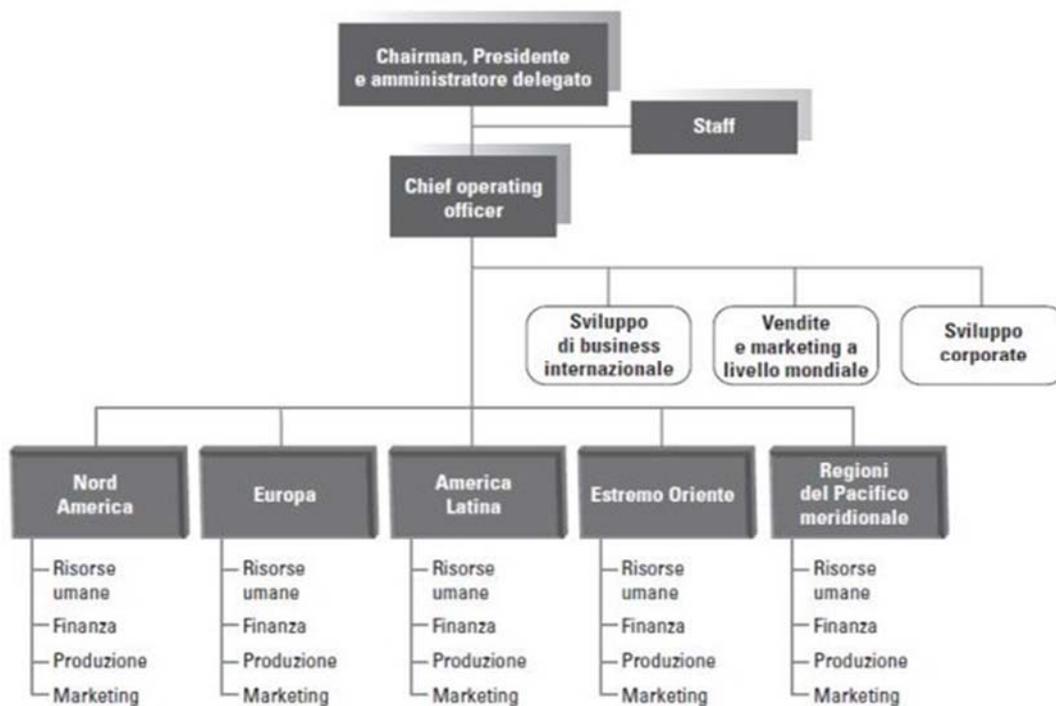
10

Questo tipo di struttura è molto diffusa, infatti si dimostra essere un metodo diretto ed efficace per gestire un numero elevato di prodotti in diversi mercati, garantendo però sempre ai più alti piani gerarchici di avere un'ampia prospettiva sulla competizione, permettendo quindi anche all'azienda di rispondere più rapidamente alla mutevolezza del mercato.

II.3.2.3 Struttura globale divisionale geografica

Con la struttura per area geografica avremo che il mondo viene diviso in regioni geografiche, a cui ognuna di queste regioni verrà accostata una divisione specifica, e ognuna di queste divisioni riporterà direttamente all'amministrato delegato. Queste divisioni avranno il pieno controllo sulle attività funzionali all'interno della loro area geografica. Un esempio grafico può essere il seguente:

¹⁰ New Directions in Multinational Corporate Organization, business international corp. 1981



11

Questo tipo d’approccio regionale si adatta maggiormente a quelle aziende che perseguono una strategia multidomestica, infatti nel caso in cui si volesse gestire un prodotto specifico per ogni singolo mercato la struttura divisionale geografica permette appunto di gestire l’intero ciclo di vita in modo indipendente e specifico. Questo tipo di struttura riscontra un grosso successo non solo tra le aziende manifatturiere ma anche tra quelle di servizi, che necessitano di aver luogo a livello locale.

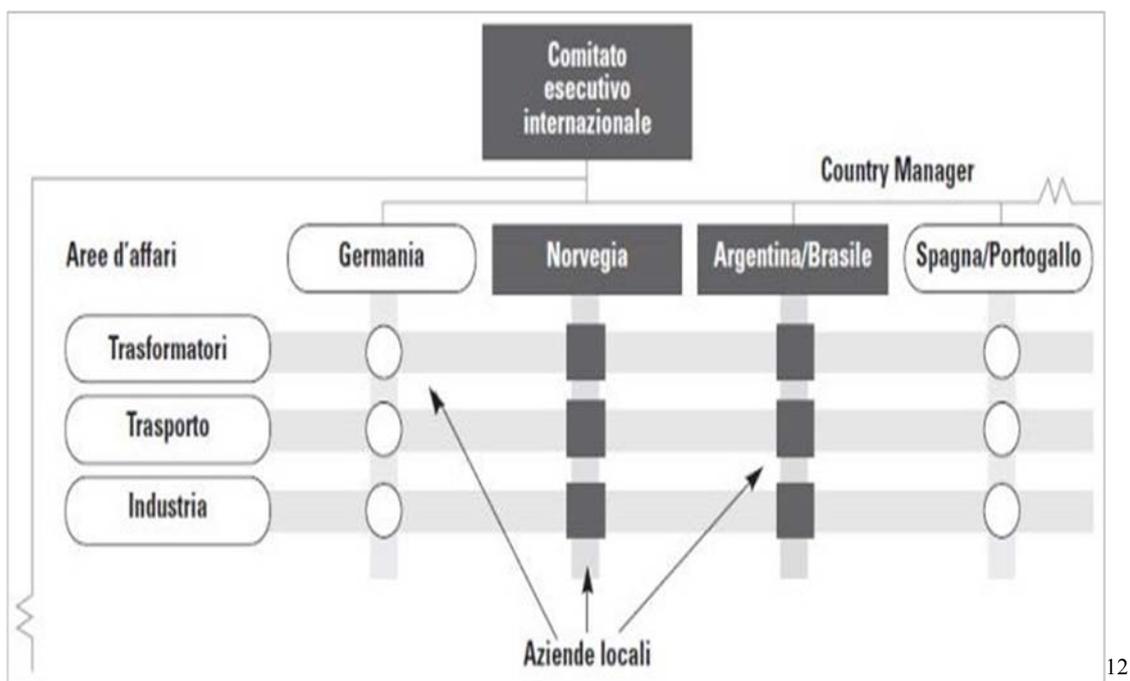
II.3.2.4 Struttura globale a matrice

La struttura globale a matrice è un tipo di struttura ideale nei casi in cui l’organizzazione debba rispondere a opportunità sia globali che locali. Questo tipo di struttura molto simile alla struttura a matrice precedentemente esposta, offre l’opportunità di focalizzare le attività sia nella dimensione orizzontale che verticale. Grazie a questa struttura, infatti, è

¹¹ R. J. Kramer, Organizing for Global Competitiveness.

permesso sia standardizzare globalmente sia focalizzarsi sulle necessità del singolo mercato. Questo tipo di struttura si pone come miglior alternativa nel caso in cui l'organizzazione riceva in modo bilanciato pressioni sia dall'area geografica che dalle linee di prodotto, offrendo sia un ottimo coordinamento, sia una buona efficienza complessiva. Questa struttura inoltre permette lo sfruttamento di economie di scala a livello globale e flessibilità e reattività a livello globale.

Un esempio grafico può essere il seguente:



CAPITOLO III

IL CASO VENETO BANCA

III.1 Fondazione e storia

Una realtà aziendale che negli ultimi tempi è emersa nel panorama italiano e che da relativamente pochi anni ha dovuto fronteggiare la sfida organizzativa conseguente a una forte espansione sia nazionale che internazionale è Veneto Banca.

Veneto banca è un istituto di credito italiano la cui sede centrale è situata a Montebelluna in provincia di Treviso. Le sue origini risalgono all'anno 1877, in quell'anno infatti nacque la Banca Popolare di Montebelluna, un embrione che nell'arco di più di un secolo darà vita a Veneto Banca.

Nel 1996 si fonde con la Banca Popolare del Mandamento di Asolo, da questa fusione cambia il suo nome in Banca Popolare di Asolo e Montebelluna. Questa è stata una fusione importante in quanto grazie a questa essa divenne la banca più importante della Pedemontana della provincia di Treviso.

È però negli anni 2000 che inizia una sua forte espansione.

Infatti, nel 2000 acquisisce la Banca di Credito Cooperativo del Piave e del Livenza, e assume la denominazione tutt'ora usata, ovvero Veneto Banca. Oltre che per il nome, questa operazione è importante in quanto grazie ad essa riesce a espandere il proprio giro d'affari non soltanto nella parte est della provincia arrivando sino alla provincia di Venezia,

ma inizia ad affacciarsi anche al mercato del Friuli Venezia Giulia nella provincia di Pordenone. Da qui in poi Veneto Banca nell'arco degli anni continuerà ad espandersi nel territorio nazionale, uscendo dall'ottica di banca popolare di provincia. Infatti nel 2001 acquista la Banca di Bergamo, nel 2002 a seguito dell'acquisto di alcuni sportelli di Banca Mediterranea fonda Banca Meridiana, che sarà presente in Puglia e Basilicata. Nel 2005 acquista Banca del Garda, in questo modo cementifica la sua presenza e preponderanza in tutta la regione Veneto, in quanto Banca del Garda operava principalmente nella zona veneta del Garda.

La sua espansione nel mercato nazionale però non finisce qui infatti continua con le sue acquisizioni, aiutata anche in parte dalla crisi finanziaria del 2008. Nel 2007 acquista la Banca Popolare di Intra, arrivando a possedere anche le sue controllate, Banca Popolare di Monza e Brianza ed Intra Private Bank. Nel 2010 invece acquista la Cassa di risparmio di Fabriano e Cupramontana, e la Banca Apulia.

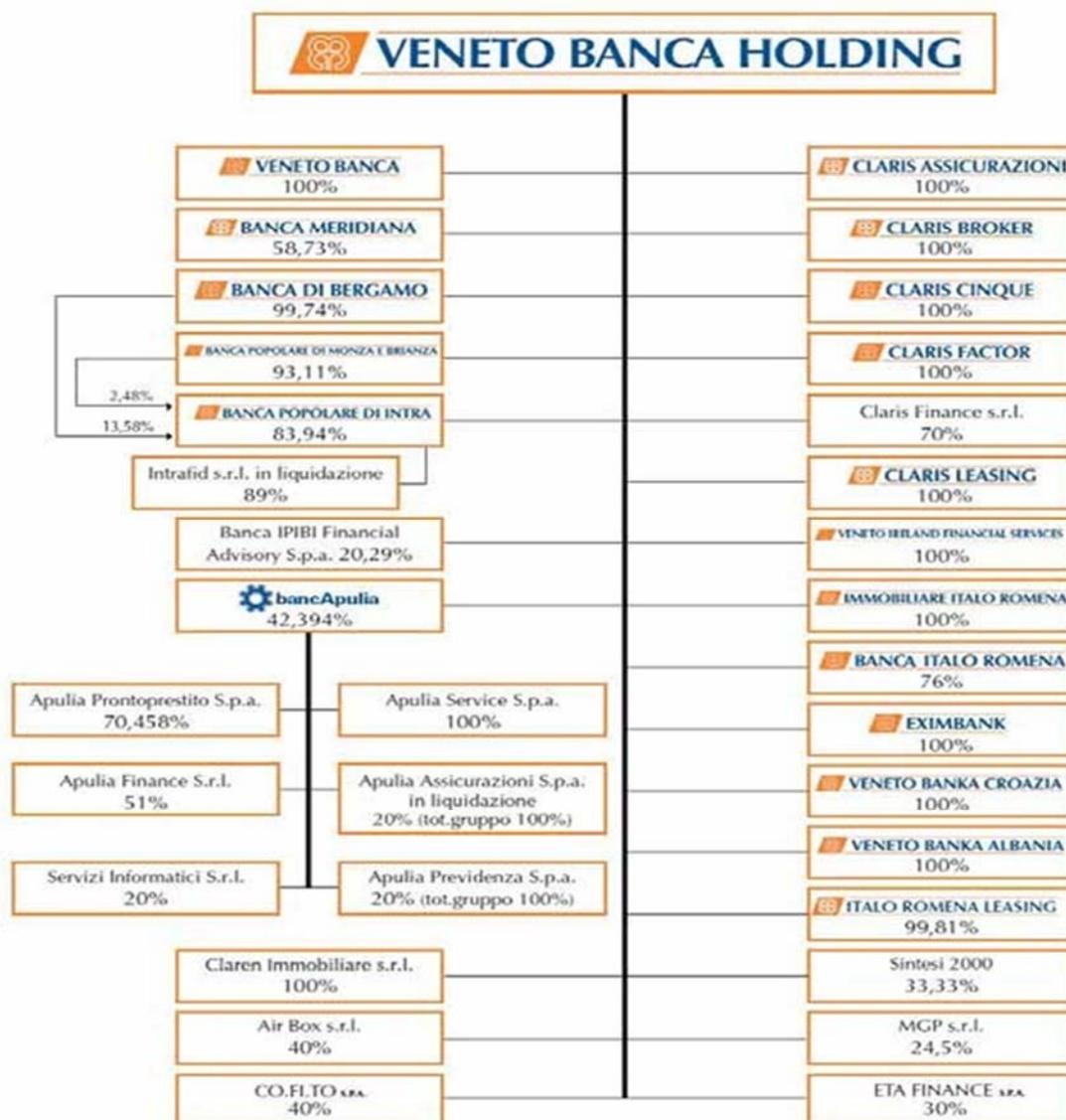
Il mercato nazionale però non è l'unico a cui Veneto Banca rivolge i suoi interessi. Nel 2000 acquista la Banca Italo-Romena, nel 2006 acquisisce B.C. Eximbank in Moldavia, e Gospodarsko Kreditna Banka in Croazia, e nel 2008 Banca Italiana di sviluppo in Albania. Questo forte interesse per i paesi dell'est Europa è dovuto al fatto che negli ultimi anni essi sono stati investiti da un massiccio afflusso di imprese italiane che decentrano le proprie attività produttive attratte dal basso costo della manodopera. Così quindi l'espansione che si orienta verso l'Europa Orientale non è unicamente dovuta all'appetibilità di questi paesi dalle grandi prospettive di sviluppo, ma principalmente dall'interesse ad accompagnare e tutelare tutti quegli imprenditori italiani, che rivolgono la propria attenzione a queste zone d'Europa.

III.2 Struttura organizzativa

Per quanto riguarda la struttura organizzativa, Veneto Banca dalla sua formazione ad oggi ha dovuto confrontarsi con molteplici problematiche organizzative. A causa della sua espansione, che non sembra sia intenzionata a calare, unita al fatto che sia avvenuta in un numero di anni relativamente breve, essa ha dovuto radicalmente cambiare la sua struttura. Infatti a seguito delle numerose acquisizioni effettuate nell'arco degli anni e con in previsione di attuarne di nuove Veneto Banca è stata costretta ad apportare dei cambiamenti alla sua struttura. Con l'intenzione di gestire al meglio le crescenti attività in Italia e all'estero, il Gruppo si ripropone di trovare un struttura organizzativa che sia efficiente ed efficace. Nel processo di ristrutturazione organizzativa che ha portato alla ricerca di questa struttura ci sono due avvenimenti da menzionare e studiare, che risultano particolarmente importanti e che consentono di intendere le intenzioni seguite da Veneto Banca:

1. Il primo accade nel 2008. La capogruppo Veneto Banca diventa Veneto Banca Holding SCPA, tenendo la forma giuridica di società cooperativa per azioni, con l'obiettivo di darsi una funzione di gestione, indirizzo e supervisione delle attività le quali si fanno sempre più complessi.

Dopo questo avvenimento, infatti, mentre la Holding si occupa di gestire l'intero insieme, la rete delle filiali di Veneto Banca viene affidata alla nuova Veneto Banca spa (in forma giuridica di società per azioni). A seguito di questo avvenimento l'organigramma di Veneto Banca sarà il seguente:



GRUPPO VENETO BANCA

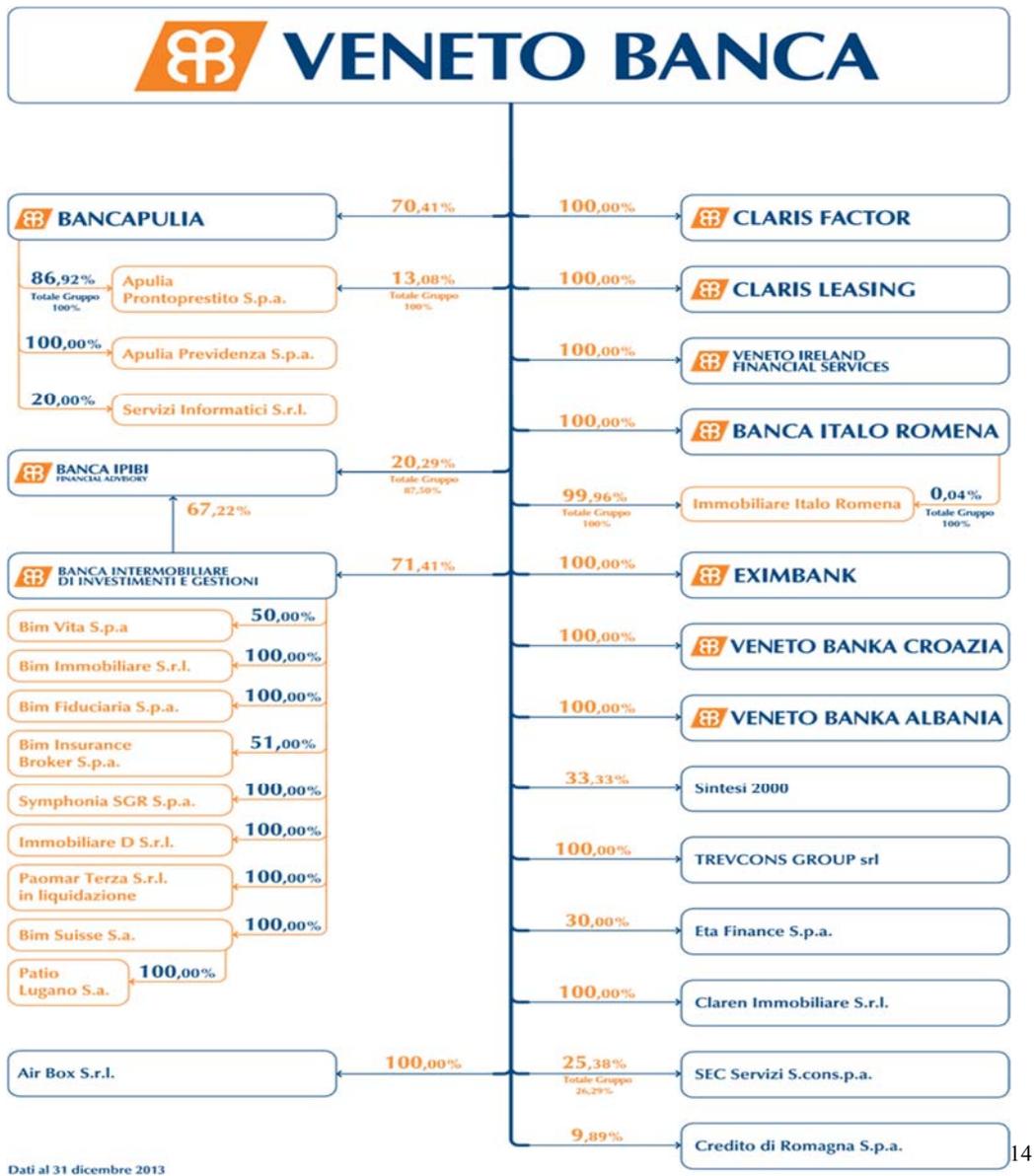
Dati aggiornati a Marzo 2010

2. Il secondo accade a distanza di pochi anni. Nel 2011 avverrà un altro cambio di nome, infatti non si chiamerà più Veneto Banca Holding SCPA, ma soltanto Veneto

¹³ Bilancio Veneto Banca anno 2009, http://www.venetobanca.it/en/c/document_library/get_file?uuid=ed6d1e46-65f6-4fae-a93b-91a8aa2faa3f&groupId=11351, pag. 4

Banca SCPA. Questa scelta è conseguente alla fusione per incorporazione di Veneto Banca S.p.A. e di Banca Popolare di Intra S.p.A., in Veneto Banca Holding s.c.p.a.

Ad oggi l'organigramma di Veneto Banca è il seguente:



Riforme di questo tipo avevano come primo obiettivo la riorganizzazione della struttura verso un orientamento per area geografica. Infatti l'obiettivo di Veneto Banca era di

¹⁴ Bilancio Veneto Banca 2013, http://www.venetobanca.it/c/document_library/get_file?uuid=18b862b6-caac-4fb9-acb5-2be153cf1d16&groupId=11351, pag.4

riorganizzare le aree dove operava attraverso l'istituzione di direzioni territoriali e stabilirvi e/o consolidarvi la propria presenza attraverso la creazione di nuove banche tramite fusione o l'acquisizione di banche preesistenti: e questo, in modo sia di facilitare la penetrazione nel territorio e sia evitare ridondanze. Il tutto, mantenendo però sempre l'intenzione a salvaguardare e consolidare un forte potere centrale, che fosse in grado di organizzare gestire e controllare tutte le direzioni territoriali. Negli anni seguenti ha continuato su questa linea, continuando ad integrare le banche tra loro e alcune fondendole in Veneto Banca (come il caso della Banca Italo Romena e della Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana) trasformandole in direzioni territoriali. Inoltre ponendo a confronto i due organigrammi, ovvero quello all'inizio del processo e quello d'oggi, o anche solo analizzandoli singolarmente, le intenzioni di Veneto Banca si esplicano in modo alquanto evidente. Sono diversi i fattori che ci fanno intendere il piano che Veneto Banca intende perseguire:

- L'acquisizione di banche studiata anche su un piano territoriale, tramite l'acquisto fatto in modo da coprire un più ampio territorio possibile con il minimo di spesa.
- La fusione tra banche limitrofe, in modo da non frazionare troppo l'organizzazione.
- La decisione di eliminare la holding preferendo mantenere un nucleo primario che non solo coordina le varie parti ma agisce anche direttamente sul mercato.
- La decisione di equiparare i mercati esteri alle aree geografiche italiane, infatti sul piano organizzativo banche nazionali estere erano sullo stesso piano di banche regionali italiane.

III.3 Conclusioni

Nel successo di Veneto Banca risulta abbastanza evidente l'apporto sostanziale dato dalla struttura organizzativa. Infatti tenendo in considerazione gli obiettivi perseguiti, ovvero:

- Espandersi nel mercato nazionale.
- Fare finanza di accompagnamento per le imprese italiane che delocalizzano o investono all'estero.

Sono svariati i vantaggi riconducibili alla struttura adoperata, che può essere tranquillamente definita come una struttura mista in cui si equilibrano una struttura divisionale per area geografica e una forte impronta di organizzazione centralizzata.

Questo tipo di struttura si prestava in modo perfetto alla situazione dell'organizzazione Veneto Banca, infatti attraverso la divisione per aree geografiche ha avuto maggiore flessibilità per adattarsi alle varie realtà regionali, ha potuto avere un rapporto più stretto con i clienti e una maggiore reattività ai cambiamenti ambientali.

Per quanto riguarda invece la sua forte centralizzazione dovuta al fatto di far render conto tutta la realtà aziendale direttamente o quasi a Veneto Banca SCPA, ha permesso di evitare ridondanze e di gestire nel modo più efficiente ed efficace le risorse riuscendo anche a garantire una generale standardizzazione non solo nei prodotti offerti ma anche negli obiettivi interni.

Nel pratico possiamo anche ritrovare dei vantaggi competitivi derivati da queste due caratteristiche della sua organizzazione, che sono stati fondamentali per il successo della realtà Veneto Banca.

Per quanto riguarda la struttura divisionale per area geografica ritroviamo i seguenti fattori:

- Il raggruppamento in aree geografiche, esplicito tramite le fusioni ha comportato uno snellimento organizzativo, permettendogli di aver risorse per controllare un maggior numero di mercati.
- Ha permesso l'approfondita conoscenza di quei mercati esteri in cui andava ad accompagnare le imprese italiane, con ovvii benefici.
- E' stato grazie alla approfondita conoscenza del mercato dell'est Europa derivato dalla gestione per area geografica in Romania, che l'organizzazione ne ha capito l'importanza, al punto da espandersi in altre tre nazioni sempre in vista di delocalizzazioni italiane e prospettive di sviluppo locali.

Per quanto concerne invece la forte impronta di centralizzazione:

- Ha favorito un maggior controllo e una standardizzazione più organica dei servizi, che ha reso più familiare il rapporto nei mercati esteri con le imprese italiane.
- Ha garantito una maggior semplicità a livello organizzativo permettendo anche un maggior scambio di informazioni e una minor spesa di risorse.

In conclusione, guardando al caso di Veneto Banco possiamo prenderlo come esempio per dimostrare come ogni azienda interessata ad espandersi oltre i suoi confini, sia regionali che nazionali, è importante che progetti e gestisca la sua struttura organizzativa nel giusto modo, al fine di accompagnare il suo sviluppo e permettere eventuali nuove espansioni. Infatti, oltre a domandarsi dove e con che mezzi espandersi, è importante che l'azienda tenga in considerazione anche la struttura organizzativa, che è ancora più necessaria nel momento in cui una realtà aziendale espanda il suo business in nuove regioni e nuovi mercati. Infatti, senza un'attenta analisi per trovare la struttura maggiormente compatibile

con i suoi obiettivi e medio e lungo termine, l'azienda rischia di ritrovarsi vittima a livello organizzativo sia della mancanza di un adeguato scambio di informazioni, sia di una possibile ridondanza organizzativa e sia anche della mancanza di un'adeguata organizzazione in settori specifici.

Nel mondo di oggi con un mercato sempre maggiormente globalizzato e aziende che per la loro crescita non possono rinunciare a espandersi in nuovi mercati, possiamo quindi sostenere che il ruolo della struttura organizzativa sia più importante rispetto ad aziende operanti in un mercato limitato, e anche che sia fondamentale la sua corretta scelta ed applicazione per il corretto funzionamento dell'azienda e per il suo successo.

BIBLIOGRAFIA

- Autieri E. *Management delle risorse umane*, Guerini e associati, Milano, 1997.
- Azzariti F., Mazzon P. *Il valore della conoscenza: Teoria e pratica del knowledge management prossimo e venturo*, Etas, Milano, 2005.
- Bacchetta L. *Le relazioni nei gruppi virtuali in Gruppi, Organizzazioni e Comunità*, 2000.
- Casalino N. *PMI: capacità manageriali, gestione delle competenze e del cambiamento per superare la crisi*, Banca di Credito Cooperativo, Anno VI, Numero II, 2013.
- Casalino N. *Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell'Era della Globalizzazione*, volume, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, Cedam, 2012.
- Casalino N. *Corporate e-learning, the end of learning as we know it*, Proc. International Symposium on Learning Management and Technology Development in the Information and Internet Age. The convergent paths of Public and Private Organizations, 25-28 ottobre, Facoltà di Economia, Bologna, 2002.
- Casalino N. *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, Volume, Cacucci Editore, Bari, 2006.
- Casalino N. *Le decisioni nella gestione del corporate e-learning*, Proc. 4° Workshop Organizzazione Aziendale: I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa, 13-14 Febbraio, Firenze, 2003.

- Casalino N. *Processi di apprendimento e metodologie di valutazione per l'adozione e l'impiego di sistemi informativi*, capitolo XIV del volume *Lo sviluppo dei sistemi informativi nelle organizzazioni. Teoria e casi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2005.
- Casalino N., D'Atri A. *A Quality Management Training System on ISO Standards for Enhancing Competitiveness of SMEs* in Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems, ICEIS'07, Funchal-Madeira, Portugal, 2007.
- Casalino N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, Cacucci, 2006.
- Casalino N., Negri D. *E-learning: non solo formazione a distanza, ma incubatore di metodi per la gestione della conoscenza e del cambiamento organizzativo*, I Workshop Celebrativo "La conoscenza nelle relazioni tra aziende", AIDEA Giovani 2004 28-29 maggio, Università Cà Foscari di Venezia, 2004.
- Ciborra C. *Le forme non strutturate*, in Costa G., Nacamulli R. C. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 2, Utet, Torino, 1997.
- Ciborra C. *Tecnologie di coordinamento*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- Consiglio S. *Il cambiamento organizzativo*, ed. Carocci, 2000.
- Fontana F. *Il Sistema Organizzativo Aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Fontana F. *Lo sviluppo del personale*, Ed. Giappichelli, Torino, 1994.
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2009.
- Gabrielli G., *Conoscenza, apprendimento, cambiamento. La gestione dei programmi di knowledge management e change management*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- Gareth R. Jones, *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, 2010.

La Bella A., Battistoni E., *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo, 2008.

Nanut V., Cotogna A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, dossier di Sinergie.

Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, quarta edizione, 2012.

Grandori A. *Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione*, Economia & Management, Vol. 7, Marzo, 1989.

Grandori A. *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995.

Grant R.M. *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, p.218, il Mulino, Bologna, 1991.

SITOGRAFIA

<http://www.eng.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/download/77/77>

<http://www.eximbank.com/>

http://www.provincia.torino.gov.it/fidati/orientarsi/archivio_orientarsi/dorientarsi/organizzazione_aziendale.pdf

http://www.sanpaoloimprese.com/portallImpn0/pdf/Gazz_23_06_05.pdf

<http://www.venetobanca.it/>

<http://www.venetobanka.al/>

<http://www.venetobanka.hr/>

<https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/216460.pdf>

<https://www.venetobanca.ro>