



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA

Organizzazione e Gestione per lo startup aziendale

Prof. Eleonora Veglianti



L'ambiente esterno

Obiettivi

1. Descrivere come l'influenza dell'ambiente generale su un'organizzazione è diversa da quella dell'ambiente delle attività.
2. Spiegare la differenza tra complessità ambientale e dinamismo ambientale.
3. Descrivere come la complessità e il dinamismo insieme possono essere utilizzati per valutare il livello di incertezza nell'ambiente di un'organizzazione.
4. Spiegare gli approcci che le organizzazioni possono utilizzare per adattarsi alla complessità e al dinamismo in un ambiente in evoluzione.

Obiettivi

5. Spiegare come l'ambiente influenza la differenziazione e l'integrazione organizzativa.
6. Descrivere come l'ambiente influenza i processi di gestione organici rispetto a quelli meccanicistici.
7. Descrivere le tecniche che le organizzazioni possono utilizzare per controllare le risorse finanziarie nell'ambiente esterno.

L'ambiente dell'Organizzazione

Tutto ciò che esiste al di fuori dei confini dell'organizzazione e ha il potenziale di influenzare tutta o parte dell'organizzazione.

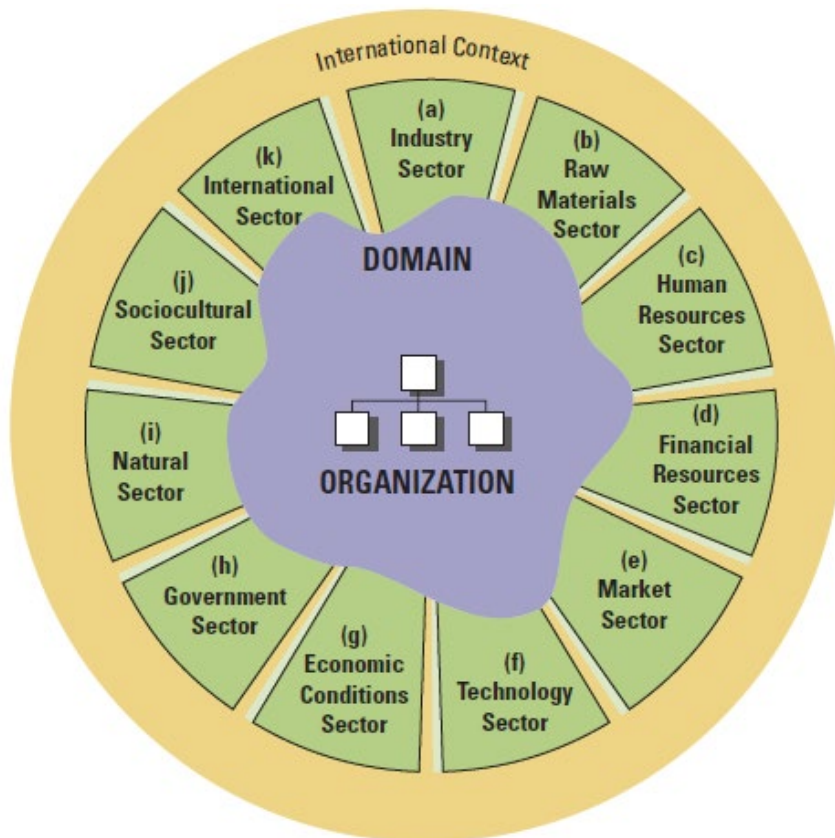
Il **dominio** è il campo d'azione ambientale prescelto. È il territorio che un'organizzazione presidia per se stessa rispetto ai prodotti, ai servizi e ai mercati serviti.

Il dominio definisce la nicchia dell'organizzazione e definisce quei settori esterni con cui l'organizzazione interagirà per raggiungere i propri obiettivi.

L'ambiente dell'Organizzazione

- L'ambiente contiene anche settori, o suddivisioni, che contengono elementi simili.
- È possibile analizzare undici settori per ciascuna organizzazione: industria, materie prime, risorse umane, risorse finanziarie, mercato, tecnologia, condizioni economiche, governo, ambiente naturale, socioculturale e internazionale.

L'ambiente dell'Organizzazione



- a) Competitors, industry size and competitiveness, related industries
- b) Suppliers, manufacturers, real estate, services
- c) Labor market, employment agencies, universities, training schools, employees in other companies, unionization
- d) Stock markets, banks, savings and loans, private investors
- e) Customers, clients, potential users of products and services
- f) Techniques of production, science, computers, information technology, e-commerce

- (g) Recession, unemployment rate, inflation rate, rate of investment, economics, growth
- (h) City, state, federal laws and regulations, taxes, services, court system, political processes
- (i) Green movement, sustainability, natural resource management
- (i) Age, values, beliefs, education, religion, work ethic, consumer movements
- (j) Competition from and acquisition by foreign firms, entry into overseas markets, foreign customs, regulations, exchange rate

L'ambiente delle attività _ Task Environment

- Settori che hanno un impatto **diretto** sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi:
- Settore industriale
- Settore delle materie prime
- Settore di mercato
- Settore delle risorse umane
- Settore internazionale

L'ambiente delle attività _ Task Environment

- **Settore industriale**
- Il settore della vendita al dettaglio in Corea del Sud è sempre stato dominato dai grandi magazzini, ma con l'aumento dell'uso degli smartphone nel paese negli ultimi anni, le aziende hanno visto nuovi modi per raggiungere i consumatori.
- La Corea del Sud ha un basso numero di donne nella forza lavoro, quindi c'è un pubblico pronto di ricchi acquirenti televisivi e su Internet. I concorrenti dello shopping online e da casa stanno diventando sempre più popolari.

L'ambiente delle attività _ Task Environment

- **Settore delle materie prime**
- Tyson Foods ha investito centinaia di milioni di dollari per costruire 90 allevamenti di polli in Cina per garantire una fornitura di volatili di alta qualità, che l'azienda poi trasforma e vende ad aziende di fast food, grossisti e altri confezionatori di carne nel paese che utilizzano la carne in salsiccia e altri prodotti.

L'ambiente delle attività _ Task Environment

- **Market sector**
- La rete televisiva in lingua spagnola di punta di Univision Communications Inc. sta lavorando per adattare la programmazione per attirare i giovani ispanici nati negli Stati Uniti.
- Quasi il 60% degli ispanici negli Stati Uniti sono Millennial o più giovani, quindi i manager sanno che è essenziale aggiungere programmi più innovativi e frenetici che interessino questo ampio segmento di mercato.

L'ambiente delle attività _ Task Environment

- **Settore delle risorse umane**
- L'FBI ha difficoltà a trovare un numero sufficiente di candidati qualificati per le circa 900 posizioni di agente speciale che vengono aperte ogni anno.
- L'agenzia ha ricevuto 68.500 candidature nel 2009 per le posizioni ambite, ma quel numero è sceso a 11.500 nell'anno terminato a settembre 2018. I funzionari dicono che ci vogliono circa 16.000 candidati per ottenere un buon pool di candidati per ricoprire i posti di agente speciale.

L'ambiente delle attività _ Task Environment

- **Settore internazionale**
- Migliaia di prodotti sono stati rimossi dal sito web indiano di Amazon.com all'inizio del 2019 dopo l'entrata in vigore delle nuove regole sull'e-commerce di quel paese.
- Le nuove restrizioni mirano ad aiutare i rivenditori locali a competere meglio con i giganti di proprietà straniera come Amazon. Le regole potrebbero influenzare fino al 40% delle vendite di Amazon in India.

Ambiente generale

- Settori che influiscono **indirettamente** su un'organizzazione:
- Settore governativo
- Settore naturale
- Settore socioculturale
- Condizioni economiche
- Settore tecnologico
- Risorse finanziarie

Ambiente generale

- **Settore governativo**
- Le normative influenzano ogni fase della vita organizzativa. Inoltre, le aziende si trovano spesso a combattere battaglie legali nei tribunali locali o nazionali.
- Johnson & Johnson, ad esempio, sta affrontando migliaia di cause legali sulla sicurezza del suo borotalco, e le giurie hanno già emesso alcuni verdetti multimilionari contro l'azienda.

Ambiente generale

- **Settore naturale**
- Tutti gli elementi che si trovano naturalmente sulla Terra sono di crescente importanza poiché consumatori, organizzazioni e manager diventano sempre più sensibili alla diminuzione delle risorse naturali e all'impatto ambientale dei prodotti e delle pratiche commerciali di un'azienda.
- Caesars Entertainment, una delle società di gioco più grandi al mondo, ha creato una scheda di valutazione per tenere traccia di quanto l'azienda sta facendo nel ridurre il consumo di energia, nel riciclare i rifiuti e nel raggiungere altri obiettivi "verdi".

Ambiente generale

- **Settore naturale**
- I manager hanno scoperto che più informazioni gli ospiti avevano sulle pratiche ambientali di Caesars, meglio si sentivano nei confronti dell'azienda e maggiori erano le probabilità che si godessero il soggiorno al casinò e prenotassero visite future.

Ambiente generale

- **Settore socioculturale**
- La pressione di vari gruppi di difesa. Un esempio divertente viene da Nabisco, dove i manager hanno deciso, sotto la pressione di People for the Ethical Treatment of Animals (PETA), di lasciare che gli animali fossero presenti sulle scatole di Barnum's Animal Crackers a tema circense non "ingabbiati" ma liberi.
- La scatola ora mostra una zebra, un gorilla, un elefante, un leone e una giraffa che vagano fianco a fianco invece di essere catturati dietro le sbarre.

Ambiente generale

- **Condizioni economiche**
- Guardando indietro, la recessione globale iniziata nel 2008 ha colpito le aziende di tutti i settori. Ad esempio, Briggs Inc., una piccola azienda di New York che pianifica eventi personalizzati per aziende che desiderano conquistare clienti importanti o premiare il personale o la fedeltà dei clienti, ha dovuto apportare alcune modifiche quando ha iniziato a perdere clienti.
- Briggs iniziò a cercare modi per far risparmiare denaro ai clienti, come spostare gli eventi in luoghi più piccoli, ridimensionare l'arredamento e aggiungere extra che non aumentassero i costi.

Ambiente generale

- **Settore tecnologico**
- È un'area in cui continuano a verificarsi enormi cambiamenti a causa dell'aumento dell'intelligenza artificiale (AI) e delle tecnologie digitali.
- In paesi dagli Stati Uniti al Canada al Giappone, gli studi hanno riscontrato cali sostanziali nei posti di lavoro legati all'adozione di nuove tecnologie.
- Oggi, i software di intelligenza artificiale individuano punti preoccupanti sulle scansioni mediche, individuano profitti nelle transazioni azionarie in millisecondi, vagliano documenti per prove in tribunale e registrano il consumo di energia trasmesso dai contatori digitali in milioni di case.

Ambiente generale

- **Risorse finanziarie**
- Questo settore è spesso innanzitutto nella mente degli imprenditori.
- Un esempio di cambiamento è che molti proprietari di piccole imprese si sono rivolti a reti di prestito online da persona a persona per piccoli prestiti a causa dei rigidi standard di prestito delle banche.

Ambiente internazionale

- Questo settore può influenzare direttamente molte organizzazioni ed è diventato estremamente importante.
- Tutte le organizzazioni si trovano ad affrontare l'incertezza quando entrano nei mercati internazionali.

L'ambiente che cambia

- In che modo l'ambiente influenza un'organizzazione?
- I modelli e gli eventi che si verificano nell'ambiente possono essere descritti lungo tre dimensioni principali:
 1. Dinamismo: se gli eventi nell'ambiente sono stabili o instabili.
 2. Complessità: se l'ambiente è semplice o complesso.
 3. Abbondanza: quantità di risorse finanziarie disponibili per supportare la crescita dell'organizzazione.

L'ambiente che cambia

- Man mano che l'ambiente diventa più complesso, gli eventi diventano meno stabili.
- Man mano che le risorse finanziarie diventano meno disponibili, il livello di incertezza aumenta.
- L'ambiente influenza le organizzazioni attraverso:
 - La necessità di informazioni sui cambiamenti
 - La necessità di risorse

Elementi di incertezza

- **Incerteza:** significa che i decisori non hanno informazioni sufficienti sui fattori ambientali e hanno difficoltà a prevedere i cambiamenti esterni.
- L'incerteza aumenta il rischio di fallimento delle decisioni organizzative e rende difficile calcolare i costi e le probabilità associati alle alternative decisionali.

Elementi di incertezza

- **Complessità:** si riferisce all'eterogeneità, o al numero e alla dissomiglianza di elementi esterni (ad esempio, concorrenti, fornitori, cambiamenti del settore, normative governative) che influenzano le operazioni di un'organizzazione.
- Quanto più elementi esterni influenzano regolarmente l'organizzazione e quanto maggiore è il numero di altre aziende nel dominio di un'organizzazione, tanto maggiore è la complessità.
- Un ambiente complesso è quello in cui l'organizzazione interagisce ed è influenzata da numerosi elementi esterni diversi. In un ambiente semplice, l'organizzazione interagisce ed è influenzata solo da pochi elementi esterni simili.

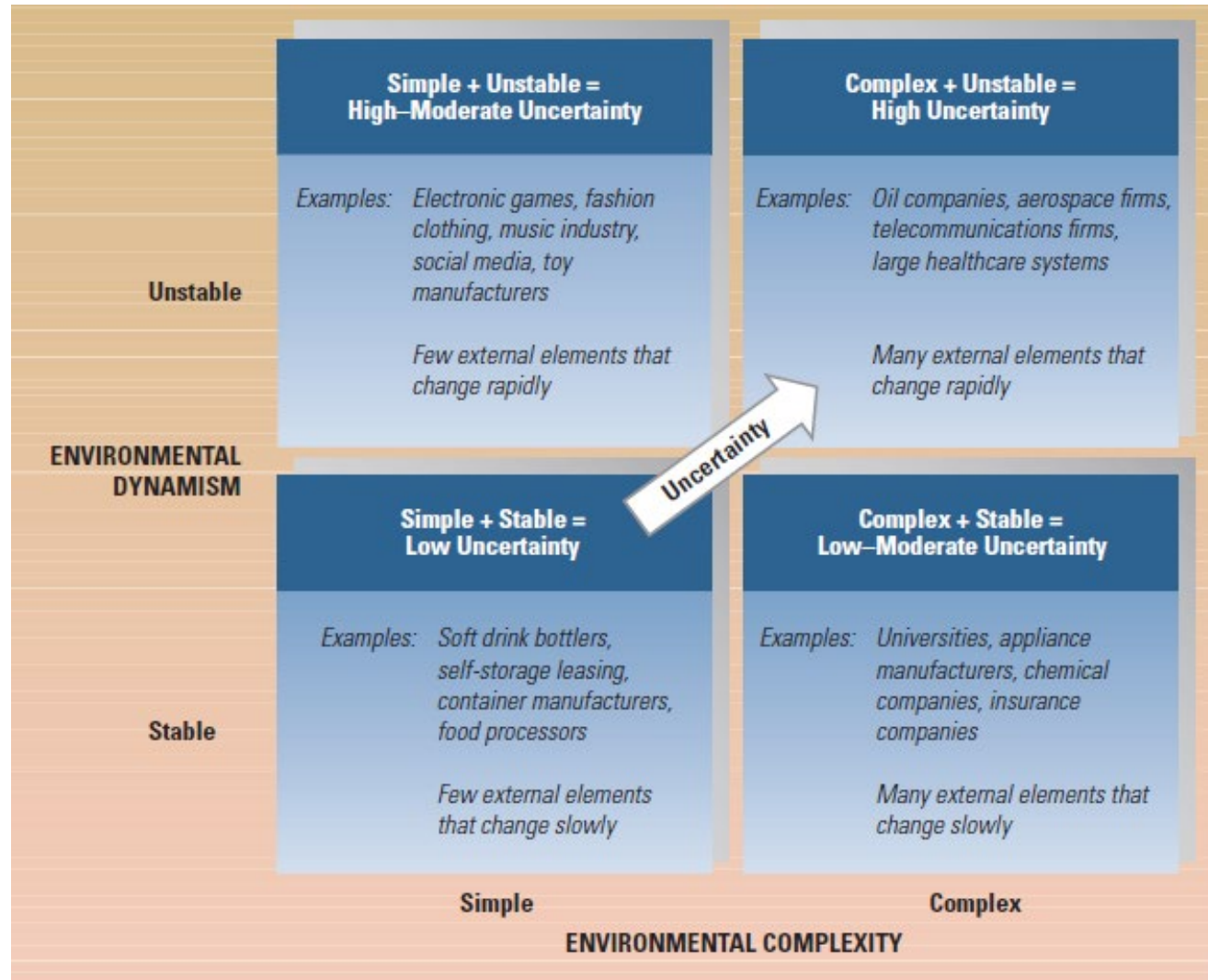
Elementi di incertezza

- **Dinamismo:** se l'organizzazione opera in un ambiente stabile o instabile.
- Un dominio ambientale è stabile se rimane essenzialmente lo stesso per un periodo di mesi o anni. In condizioni instabili, gli elementi ambientali cambiano rapidamente.
- Ad esempio, un'organizzazione potrebbe sperimentare forti fluttuazioni nella domanda dei suoi prodotti o nei prezzi applicati dai fornitori, i concorrenti potrebbero rilasciare innovazioni migliori e più rapide o il contesto normativo del settore potrebbe subire rapidi cambiamenti.

Dimensioni dell'incertezza ambientale

- Ambiente semplice e stabile: bassa incertezza
- Ambiente complesso e stabile: incertezza leggermente maggiore
- Ambiente semplice e instabile: incertezza ancora maggiore
- Ambiente complesso e instabile: massima incertezza

Quadro per la valutazione dell'incertezza ambientale



Adattarsi alla complessità e al dinamismo

- Le organizzazioni hanno bisogno del giusto adattamento tra struttura interna e ambiente esterno
 - Aggiunta di posizioni e dipartimenti
 - Costruire relazioni- Ruoli che oltrepassano i confini
 - Differenziazione e integrazione
 - Processi di gestione organici vs. Meccanicistici
 - Pianificazione, previsione e reattività

Adattarsi alla complessità e al dinamismo

- **Aggiunta di posizioni e dipartimenti**
- Con l'aumento della complessità e dell'incertezza nell'ambiente esterno, aumenta anche il numero di posizioni e dipartimenti all'interno dell'organizzazione, portando ad una maggiore complessità interna.
- Questa relazione fa parte dell'essere un sistema aperto. Ogni settore dell'ambiente esterno richiede un dipendente o un dipartimento che se ne occupi: il dipartimento delle risorse umane si occupa dei disoccupati che vogliono lavorare per l'azienda, il dipartimento del marketing trova i clienti ...

Adattarsi alla complessità e al dinamismo

- **Costruire relazioni - Boundary-spanning roles (ruoli che oltrepassano i confini)**
- I ruoli che superano i confini collegano e coordinano un'organizzazione con elementi chiave nell'ambiente esterno. L'attraversamento dei confini riguarda principalmente lo scambio di informazioni per rilevare e introdurre nell'organizzazione informazioni sui cambiamenti nell'ambiente e per inviare informazioni nell'ambiente che presentano l'organizzazione in una luce favorevole.
- Le organizzazioni devono rimanere in contatto con ciò che accade nell'ambiente in modo che i manager possano rispondere ai cambiamenti del mercato e ad altri sviluppi.

Adattarsi alla complessità e al dinamismo

- **Costruire relazioni - Boundary-spanning roles (ruoli che oltrepassano i confini)**
- Uno studio condotto su aziende high-tech ha rilevato che il 97% dei fallimenti deriva dalla mancanza di attenzione ai cambiamenti del mercato o dall'incapacità di agire sulla base di informazioni vitali.
- Per rilevare e portare informazioni importanti all'interno dell'organizzazione, entrano in gioco ruoli nuovi. Ad esempio, un dipartimento di ricerche di mercato analizza e monitora le tendenze nei gusti dei consumatori. Nei dipartimenti di ingegneria e ricerca e sviluppo analizzano nuovi sviluppi tecnologici, innovazioni e materie prime.

Adattarsi alla complessità e al dinamismo

- **Costruire relazioni - Boundary-spanning roles (ruoli che oltrepassano i confini)**
- Anche le organizzazioni aziendali utilizzano l'analisi dei social media, che si riferisce alla raccolta e all'analisi dei dati dalle piattaforme di social media per aiutare a prendere decisioni su questioni specifiche.
- La business intelligence offre agli alti dirigenti un modo sistematico per raccogliere e analizzare le informazioni pubbliche sui rivali e utilizzarle per prendere decisioni migliori.

Differenziazione e integrazione

- Un'altra risposta all'incertezza ambientale è la quantità di differenziazione e integrazione tra i dipartimenti.
- La differenziazione organizzativa si riferisce alle “differenze negli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di diversi dipartimenti funzionali e alla differenza nella struttura formale tra questi dipartimenti”.
- Quando l'ambiente esterno è complesso e in rapida evoluzione, i dipartimenti organizzativi diventano altamente specializzati per gestire l'incertezza in quella parte dell'ambiente esterno con cui ciascun dipartimento lavora.

Differenziazione e integrazione

- Un risultato dell'elevata differenziazione è che il coordinamento e la collaborazione tra i dipartimenti diventano difficili.
- È necessario dedicare più tempo e risorse al raggiungimento del coordinamento quando atteggiamenti, obiettivi e orientamento al lavoro differiscono così ampiamente.
- L'integrazione dipende dalla qualità della collaborazione tra i dipartimenti.

Differenziazione e integrazione

- Quando l'ambiente è altamente incerto, i cambiamenti frequenti richiedono una maggiore elaborazione delle informazioni per ottenere un coordinamento orizzontale, quindi gli integratori diventano un'aggiunta necessaria alla struttura organizzativa.
- A volte gli integratori sono chiamati personale di collegamento, project manager, brand manager o coordinatori. Nelle organizzazioni caratterizzate da ambienti molto semplici e stabili, quasi nessun manager è assegnato a ruoli di integrazione.

Forme meccanicistiche e organiche

meccanicistiche

- I compiti sono specializzati e rigidamente definiti
- Esiste una rigida gerarchia di autorità e controllo
- La conoscenza e il controllo dei compiti sono centralizzati
- La comunicazione è verticale

organiche

- I compiti vengono adattati e ridefiniti attraverso il lavoro di squadra
- C'è meno gerarchia di autorità e controllo
- La conoscenza e il controllo dei compiti sono decentralizzati
- La comunicazione è orizzontale

Pianificazione, previsione e reattività

- Lo scopo principale dell'aumento dell'integrazione interna e del passaggio a una progettazione più organica è quello di migliorare la capacità dell'organizzazione di rispondere rapidamente a cambiamenti improvvisi in un ambiente incerto.
- Potrebbe sembrare che in un ambiente in cui tutto cambia continuamente, la pianificazione sia inutile. Tuttavia, in ambienti incerti, la pianificazione e la previsione ambientale diventano effettivamente più importanti come modo per mantenere l'organizzazione preparata per una risposta rapida e coordinata.

Pianificazione, previsione e reattività

- Quando l'ambiente è stabile, l'organizzazione può concentrarsi sui problemi operativi attuali e sull'efficienza quotidiana.
- Non sono necessarie pianificazioni e previsioni a lungo termine perché le esigenze ambientali del futuro saranno più o meno le stesse di oggi.
- Con la crescente incertezza ambientale, la pianificazione e la previsione diventano necessarie.

Pianificazione, previsione e reattività

- In effetti, le indagini sulle multinazionali hanno rilevato che quando gli ambienti diventano più turbolenti, i manager aumentano le loro attività di pianificazione, in particolare in termini di esercizi di pianificazione che incoraggiano l'apprendimento, l'adattamento continuo e l'innovazione.
- La pianificazione può attenuare l'impatto negativo dei cambiamenti esterni.
- Le organizzazioni che hanno ambienti instabili spesso istituiscono un dipartimento di pianificazione separato. In un ambiente imprevedibile, i pianificatori scansionano gli elementi ambientali e analizzano le potenziali mosse e contromosse di altre organizzazioni.

Dipendenza dalle risorse finanziarie

- Finora abbiamo descritto diversi modi in cui le organizzazioni si adattano alla mancanza di informazioni e all'incertezza causata dal dinamismo e dalla complessità ambientale.
- Passiamo ora alla terza caratteristica della relazione organizzazione-ambiente che colpisce le organizzazioni, ovvero l'abbondanza o la scarsità delle risorse finanziarie necessarie.
- Le aziende si sforzano inoltre di acquisire il controllo sulle risorse finanziarie per ridurre al minimo la loro dipendenza da altre organizzazioni.

Dipendenza dalle risorse finanziarie

- La prospettiva della dipendenza dalle risorse significa che le organizzazioni dipendono dall'ambiente ma si sforzano di acquisire il controllo sulle risorse per ridurre al minimo la dipendenza.
- Le organizzazioni sono vulnerabili se le risorse sono controllate da altre organizzazioni. Per ridurre al minimo le vulnerabilità, le organizzazioni collaborano con altre quando le risorse sono scarse.

Influenzare le risorse finanziarie

- Per mantenere un equilibrio tra la dipendenza da altre organizzazioni e preservare la propria indipendenza, le organizzazioni modificano, manipolano o controllano gli elementi dell'ambiente esterno.
- Due strategie per raggiungere questo equilibrio:
 - Stabilire relazioni formali.
 - Influenzare settori chiave.

Strategie organizzative per il controllo dell'ambiente esterno

Stabilire relazioni formali

Influenzare settori chiave

Stabilire relazioni formali

- **Acquisire una quota di proprietà.**
- Le aziende utilizzano varie forme di proprietà per ridurre l'incertezza in un'area importante per l'azienda acquirente. Ad esempio, un'azienda potrebbe acquistare una parte o una partecipazione di controllo in un'altra società, dandole accesso a tecnologie, prodotti o altre risorse di cui attualmente non dispone.
- Un'acquisizione implica l'acquisto di un'organizzazione da parte di un'altra in modo che l'acquirente ne assuma il controllo, come quando Google ha acquistato YouTube o eBay ha acquistato PayPal.
- Una fusione è l'unificazione di due o più organizzazioni in un'unica unità.

Stabilire relazioni formali

- **Formare joint venture.**
- Quando esiste un elevato livello di complementarità tra le linee di business, le posizioni geografiche o le competenze di due aziende, le aziende spesso seguono la strada di un'alleanza strategica piuttosto che della proprietà attraverso fusioni o acquisizioni.
- Tali alleanze si formano attraverso joint venture. I contratti si presentano sotto forma di accordi di licenza che comportano l'acquisto del diritto di utilizzare un bene (come una nuova tecnologia) per un periodo di tempo specifico e di accordi con i fornitori che stipulano contratti per la vendita della produzione di un'impresa a un'altra.

Stabilire relazioni formali

- **Formare joint venture**
- I contratti possono fornire sicurezza a lungo termine vincolando clienti e fornitori a importi e prezzi specifici. Ad esempio, la casa di moda italiana Versace ha stretto un accordo per concedere in licenza la sua risorsa principale, il nome, per una linea di occhiali firmati.
- Le joint venture danno luogo alla creazione di una nuova organizzazione formalmente indipendente dalle società madri, anche se queste ultime avranno un certo controllo.

Stabilire relazioni formali

- **Blocca i giocatori chiave- interlocking.**
- Avviene quando leader di settori importanti dell'ambiente vengono inseriti in un'organizzazione.
- Ciò avviene, ad esempio, quando clienti o fornitori influenti vengono nominati nel consiglio di amministrazione, come quando il dirigente di una banca siede nel consiglio di amministrazione di un'azienda manifatturiera. In qualità di membro del consiglio, il banchiere può essere psicologicamente cooptato negli interessi dell'impresa manifatturiera.

Stabilire relazioni formali

- **Blocca i giocatori chiave -interlocking.**
- Una direzione interlocking è un collegamento formale che si verifica quando un membro del consiglio di amministrazione di una società siede nel consiglio di amministrazione di un'altra società.
- L'individuo è un anello di comunicazione tra le aziende e può influenzare le politiche e le decisioni. Quando un individuo costituisce il collegamento tra due società, si parla generalmente di interblocco.

Stabilire relazioni formali

- **Blocca i giocatori chiave - interlocking.**
- Un interblocco indiretto si verifica quando un amministratore della società A e un amministratore della società B sono entrambi amministratori della società C. Hanno accesso reciproco ma non hanno un'influenza diretta sulle rispettive società.

Stabilire relazioni formali

- **Reclutare dirigenti.**
- Il trasferimento o lo scambio di dirigenti offre anche un metodo per stabilire collegamenti favorevoli con organizzazioni esterne.
- Ad esempio, l'industria aerospaziale assume spesso generali e dirigenti in pensione del Dipartimento della Difesa. Questi generali hanno amici personali nel dipartimento, quindi le aziende aerospaziali ottengono migliori informazioni sulle specifiche tecniche, sui prezzi e sulle date dei nuovi sistemi d'arma.

Stabilire relazioni formali

- **Reclutare dirigenti.**
- Possono apprendere le esigenze del dipartimento della difesa e sono in grado di presentare le loro ragioni per i contratti di difesa in modo più efficace.
- Le aziende senza contatti personali trovano quasi impossibile ottenere un contratto di difesa.

Stabilire relazioni formali

- **Utilizzare la pubblicità e le pubbliche relazioni.**
- Un modo tradizionale per stabilire relazioni favorevoli è attraverso la pubblicità. Le organizzazioni spendono ingenti somme di denaro per influenzare i gusti e le opinioni dei consumatori.
- La pubblicità è particolarmente importante nei settori altamente competitivi e nei settori che presentano una domanda variabile. Le pubbliche relazioni sono simili alla pubblicità, tranne per il fatto che le storie spesso sono gratuite e mirate all'opinione pubblica.

Stabilire relazioni formali

- **Utilizzare la pubblicità e le pubbliche relazioni.**
- Gli addetti alle pubbliche relazioni mettono un'organizzazione in una luce favorevole nei discorsi, sui siti web, nei resoconti della stampa e in televisione. Le pubbliche relazioni tentano di modellare l'immagine dell'azienda nella mente di clienti, fornitori, funzionari governativi e del pubblico in generale.
- Google è un maestro nel plasmare la propria immagine attraverso donazioni, programmi di borse di studio e conferenze che stabiliscono una rete di legami con organizzazioni di difesa, intellettuali pubblici e istituzioni accademiche.

Influenzare settori chiave

- **Cambia il luogo in cui svolgi la tua attività.**
- Il dominio di un'organizzazione non è fisso.
- I manager prendono decisioni su quale attività svolgere; i mercati in cui entrare; e i fornitori, le banche, i dipendenti e la sede da utilizzare; e questo dominio può essere modificato, se necessario, per mantenere competitiva l'organizzazione.
- Un'organizzazione può cercare nuove relazioni ambientali e abbandonare quelle vecchie.

Influenzare settori chiave

- **Utilizzare l'attività politica, la regolamentazione.**
- L'attività politica comprende tecniche per influenzare la legislazione e la regolamentazione del governo (lobbying).
- La strategia politica può essere utilizzata per erigere barriere normative contro nuovi concorrenti o per reprimere leggi sfavorevoli.

Influenzare settori chiave

- **Partecipa alle associazioni di categoria.**
- Gran parte del lavoro per influenzare l'ambiente esterno viene svolto insieme ad altre organizzazioni che hanno interessi simili.
- Ad esempio, la maggior parte delle grandi aziende farmaceutiche appartiene a Pharmaceutical Research and Manufacturers of America.
- Le aziende manifatturiere fanno parte della National Association of Manufacturers e i rivenditori si uniscono alla Retail Industry Leaders Association. Unendo le risorse, queste organizzazioni possono pagare le persone per svolgere attività come esercitare pressioni sui legislatori, influenzare nuove normative, sviluppare campagne di pubbliche relazioni e fornire contributi alle campagne.

Influenzare settori chiave

- **Evitare attività illegittime.**
- Le attività illegittime rappresentano la tecnica finale che le aziende talvolta utilizzano per controllare il proprio dominio ambientale, ma questa tecnica generalmente si ritorce contro.
- Condizioni come bassi profitti, pressioni da parte dei senior manager o scarse risorse ambientali possono portare i manager ad adottare comportamenti non considerati legittimi. La corruzione è una delle tipologie di attività illegittime più frequenti, in particolare nelle aziende che operano a livello globale.

Influenzare settori chiave

- **Evitare attività illegittime.**
- Per quasi un decennio, i dirigenti di Procter & Gamble (P&G), Colgate-Palmolive, Unilever e Henkel AG si incontrarono segretamente nei ristoranti di Parigi per fissare, presumibilmente, il prezzo dei detersivi per il bucato in Francia.
- Il progetto è andato avanti per anni finché i membri non hanno avuto un disaccordo sugli aumenti dei prezzi e sulle promozioni e un membro ha consegnato un rapporto di 282 pagine alle autorità antitrust francesi. Alla fine le società coinvolte sono state multate per un totale di 361 milioni di euro.