

le perturbazioni economiche, grandi aziende occidentali come la Ford, la Procter & Gamble e la Coca-Cola continuano a considerare l'Asia sud-orientale come il grande mercato del futuro. Quando le aziende pensano in un'ottica globale, il mondo intero diventa il loro mercato di riferimento. Ma gestire il settore riguardante gli aspetti internazionali non è sempre facile, anche per un gigante come Wal-Mart.



In pratica 4.1

Wal-Mart

La Wal-Mart Stores, con sede a Bentonville, in Arkansas, ha fatto la sua parte di errori grossolani nella ricerca di un'espansione internazionale, tra cui l'installazione di cartelli malamente tradotti nei negozi del Messico, la fornitura di palloni da football americano anziché da calcio in Brasile e la messa in vendita di apparecchi con voltaggio 110V in Argentina, dove lo standard è 220 V. La Wal-Mart ha inoltre sottostimato i suoi concorrenti a livello globale, come la francese Carrefour e l'olandese SHV Makro, che hanno già una forte presenza nei mercati esteri. L'instabilità politica ed economica nei Paesi stranieri ha infine prodotto ulteriori complicazioni.

Tuttavia, nonostante questi problemi, l'espansione globale della Wal-Mart si è evoluta da un primo investimento in Messico nel 1991 a una divisione che opera ora in otto nazioni con un fatturato annuo di 12,5 miliardi di dollari. L'azienda ha attualmente più di settecento negozi internazionali in Cina, Indonesia, Messico, Canada, Portorico, Brasile e Argentina; ha inoltre recentemente lanciato il proprio assalto all'Europa con l'acquisto della catena Westkauf, con novantacinque supermarket in Germania, e dell'inglese Asda Group PLC, terza catena di supermercati nazionale. Anche se i negozi Asda continueranno a utilizzare le proprie insegne, l'acquisizione rappresenta un consolidamento della posizione della Wal-Mart in Europa. Il successo internazionale di quest'ultima è dovuto al fatto che l'azienda impara rapidamente dai propri errori e lavora seriamente per adattare i propri prodotti e layout alle esigenze locali, esportando però allo stesso tempo i sistemi informativi e l'efficienza che ne hanno fatto la maggiore azienda di distribuzione del mondo. Dal momento che aveva pochi modelli di riferimento da cui poter imparare nel proprio settore, la Wal-Mart ha studiato giganti internazionali quali McDonald's e Ford per ricavarne idee su come gestire un business globale, esaminandone ogni aspetto, dalle strutture globali alle supply chain e ai livelli di profitto. In alcune nazioni la Wal-Mart si è mossa rapidamente alla ricerca di partner locali – ad esempio CIFRA in Messico, Lojas Americanas in Brasile e Lippo Group in Indonesia – che potessero aiutarla a tradurre il business tenendo conto dei fattori culturali.

La Wal-Mart ha dovuto affrontare l'incertezza nei mercati globali, e ora essa stessa sta creando una grande instabilità e incertezza per altre organizza-

zioni, sia negli Stati Uniti sia all'estero. I rivali stranieri sono stati costretti a tagliare i prezzi e migliorare il servizio per rimanere competitivi. Inoltre, molti dei suoi fornitori nazionali hanno una scarsa esperienza internazionale e sono poco preparati a far fronte agli enormi fabbisogni dei distributori in nazioni come la Cina o il Brasile. Mentre i fornitori stranieri hanno l'acquolina in bocca alla prospettiva di espandere le proprie vendite attraverso la Wal-Mart, quelli nazionali lottano per adattarsi e non perdere il giro d'affari garantito dall'azienda. Un grossista, la Pacific Connections, ha investito talmente tanto nell'adeguamento dei propri sistemi che non registrerà profitti per diversi anni. L'amministratore delegato della Pacific in ogni caso è felice che la Wal-Mart abbia forzato l'azienda ad avventurarsi nell'arena globale. "Se non ci apriamo ai mercati internazionali, altri lo faranno", afferma. "Gli americani si devono svegliare. Noi non siamo forti nei mercati internazionali, e la Wal-Mart ci sta dando un'opportunità"¹⁹.

Come ha scoperto la Wal-Mart, la crescente importanza del settore internazionale implica il fatto che l'ambiente sia diventato per tutte le organizzazioni estremamente complesso ed estremamente competitivo. Tuttavia, ogni organizzazione incontra incertezza sia a livello globale sia a livello nazionale. Un modo con il quale la Wal-Mart affronta l'incertezza consiste nel formare partnership nelle nazioni straniere dove opera. Nei paragrafi seguenti esamineremo con maggior dettaglio come le aziende affrontano e gestiscono l'incertezza e l'instabilità ambientali.

Incertezza ambientale

In che modo l'ambiente influenza un'organizzazione? Le linee evolutive e gli eventi che si sviluppano tra i settori ambientali possono essere descritti in base a diverse dimensioni, come ad esempio la stabilità o instabilità dell'ambiente, la sua omogeneità o eterogeneità, la concentrazione o dispersione, la semplicità o complessità, o anche il livello di turbolenza o l'ammontare di risorse disponibili a supporto dell'attività dell'organizzazione²⁰. Queste dimensioni possono essere ricondotte a due modalità principali secondo le quali l'ambiente influenza le organizzazioni: (1) il bisogno di ottenere informazioni sull'ambiente e (2) il bisogno di ottenere risorse dall'ambiente.

Le condizioni ambientali di complessità e cambiamento creano un maggiore bisogno di raccogliere informazioni e di agire in base a tali informazioni. L'organizzazione è inoltre impegnata sul fronte della scarsità delle risorse materiali e finanziarie e della necessità di assicurarne la disponibilità. Ogni settore può essere analizzato rispetto a queste categorie analitiche. In questo capitolo si affronterà dapprima la prospettiva informativa, che si occupa dell'incertezza che la complessità e il cambiamento ambientali creano nei confronti dell'organizzazione; in seguito verrà studiato come le organizzazioni controllano l'ambiente al fine di acquisire le risorse necessarie.