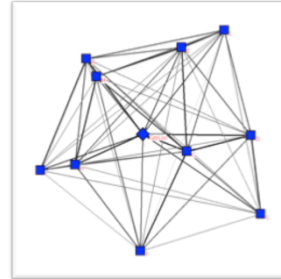




Network collaborativi



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Obiettivi di apprendimento

- *Inquadramento: le relazioni interorganizzative*
- *Networking come competenza distintiva*
- *Concetto di rete in generale: etimologia e definizioni*
- *Concetto di rete nella scienza organizzativa*
- *Network come competenza distintiva – Motivazioni*
- *Elementi costitutivi e caratterizzanti*
- *Tipologie di reti*
- *Esempi storici*
- *Effetti sulla competizione: la co-opetition*
- *Paradigmi collaborativi e competitivi a confronto*
- *Cause e vantaggi*
- *Effetti sul ruolo del management*



Relazioni interorganizzative

Transazioni, collegamenti e più in generale flussi (di documenti, di beni, servizi, informazioni, conoscenze, idee, risoluzioni a problemi e persino valori), relativamente durevoli, che hanno luogo tra 2 o più organizzazioni

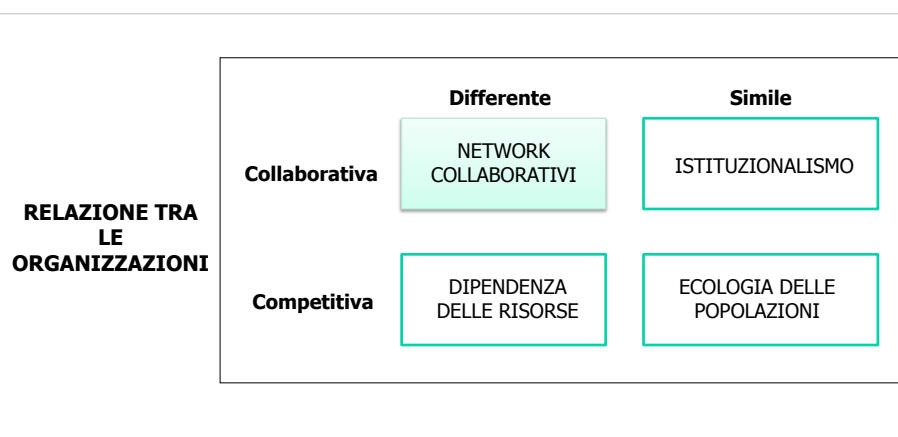
Le organizzazioni possono essere collegate da alcune **tipologie di relazioni interorganizzative** le più rilevanti sono quelle collaborative che danno luogo al fenomeno dei network

Vi sono, inoltre, alcune **teorie** basate sull'approccio relazionale allo studio delle organizzazioni. Le principali sono:

- La dipendenza delle risorse
- L'ecologia delle popolazioni
- L'istituzionalismo



Possibile classificazione delle relazioni interorganizzative





Network collaborativi - Concetti Preliminari

Etimologia - Rete

Intreccio di fili di materiale vario, incrociati e annodati tra loro regolarmente in modo che restino degli spazi liberi, detti maglie

(Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, *Il Vocabolario Treccani*, Roma)



Estens. e fig. Elemento o **complesso di elementi simile per struttura** e per funzioni a una **rete di fili** intrecciati [...]. Con usi e sign. specifici, in **varie scienze** e tecniche, **intreccio** di linee o di **elementi lineari**, materiali o **ideali**, che si intersecano più o meno regolarmente, formando per lo più maglie o spazi vuoti, come i fili di una rete.

(Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, *Il Vocabolario Treccani*, Roma)



Concetti Preliminari

Applicazioni in altre discipline

a) In elettrotecnica ed elettronica: struttura costituita da più circuiti che hanno dei punti in comune, detti nodi; i tratti di rete che sono compresi tra due nodi consecutivi [...] si chiamano rami della rete;

b) Nelle telecomunicazioni: complesso di apparecchi, linee, circuiti e altri impianti, per mezzo del quale viene svolto il servizio: *r. telegrafica*, *radiotelegrafica*; *r. telefonica*

c) In informatica: *r. di calcolatori* (o di elaboratori o di computer), o *r. informatica*, sistema di interconnessioni fra calcolatori [...] che permette lo scambio di messaggi tra utenti (*posta elettronica*), la trasmissione di dati o programmi [...]



Alcune definizioni

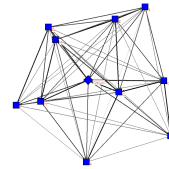
Rete

*"Insieme di **nodi** legati da **relazioni** e **connessioni**"*

[Soda (1998), *Reti tra imprese*, Carocci, Roma, p. 24]

*"Trama di **relazioni** non competitive che connette **entità** istituzionalmente **diverse**, senza intaccarne l'**autonomia formale** e in assenza di una direzione e un controllo unitario*

[Soda (1998), *Reti tra imprese*, Carocci, Roma, p. 29]



Una metafora organicistica "insolita": il micelio

Il micelio è l'apparato sotterraneo dei funghi, e consiste in una rete funzionale di filamenti (ife), che nascono dalle spore, al loro incrocio (nodi) nascono i funghi



Cfr. Niccolini F., *Sfide ambientali ardue e vision condivisa di rete*, in *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 221, maggio-giugno 2007, pp. 33-53



Network

Net
(Rete)

+

Work
(Lavoro)

NetWork

Forma di organizzazione delle attività economiche, attraverso il coordinamento e la cooperazione interorganizzativa

Grandori, Soda (1995), *Inter-firm networks: antecedents, mechanism and forms*, *Organization Studies*, Vol. 16, n. 2, p. 183-214



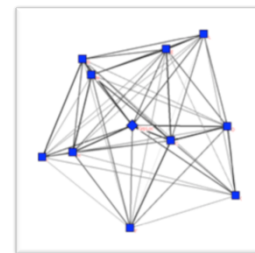
Lavorare in rete (network) come competenza distintiva

Le aziende di successo "sono quelle che agiscono veramente insieme, quelle che possono integrare con successo strategia, processi, accordi di business, risorse, sistemi e forza lavoro responsabilizzata"

Greenhalgh L., *Managing strategic relationship: the key to business success*, The Free Press, New York, 2001

"È il network sistemico che offre il maggior vantaggio competitivo nell'economia globale"

Alter C., Hage J., ..., Sage, Londra, 1993



Saper lavorare in rete come competenza distintiva

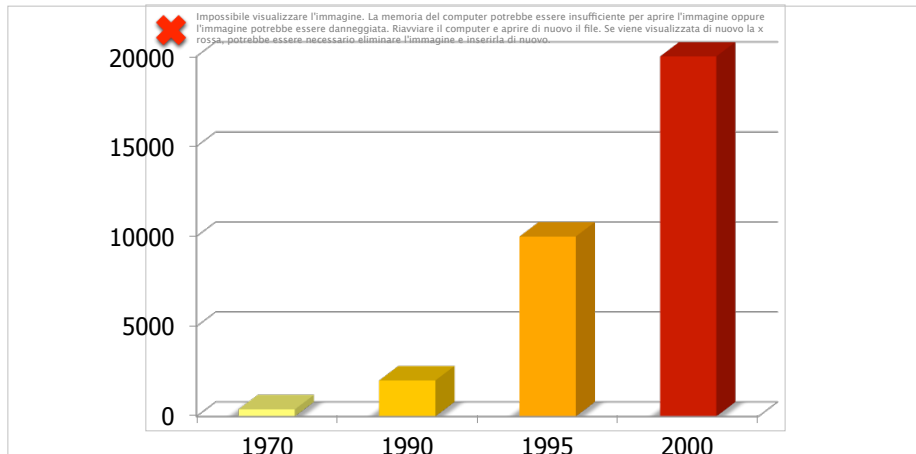
Per l'auto è crisi mondiale.

*L'industria dell'auto, sempre più in affanno,
... Parzialmente diversa la situazione in Giappone, dove la capitalizzazione dei gruppi risulta più robusta, ... per effetto del sistema di alleanze incrociate esistente tra imprese, noto sotto il nome di "keiretsu".... a parte i casi di successo come Toyota*

(The Economist, Ottobre 2004)



La rilevanza del fenomeno: trend delle alleanze strategiche significative



Freidheim C. (1998), *The Trillion-Dollar Enterprise: how the alliance revolution will transform global business*, Perseus Books, NY



Numerosi vantaggi competitivi

"Sistemi a specializzazione flessibile"

(Porter M., 1999)

specializzazione + flessibilità

"non è polivalenza, ma è saper fare bene poche cose che possono essere rapidamente cambiate"

Cfr. Niccolini F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, par. 4.1



Elementi costitutivi e caratterizzanti (in prospettiva sistemica):

Network = sistema:

1. composto da **relazioni** relativamente **durature**
 2. composto da una molteplicità di **attori** giuridicamente **autonomi**
(= assenza di meccanismi di direzione gestionale di una parte sulle altre),
definiti **nodi** e **interdipendenti**
-
- a) con meccanismi di governo delle relazioni basati sulla **cooperazione**,
fiducia, influenza reciproca e processi negoziali (elementi formali e
informali)
-
- i. **auto-organizzato**: capace di auto-regolarsi in assenza di un controllo (≠
coordinamento e autorità) centrale
- ii. **sinergico**: energia data dall'interazione - unità superiore rispetto alla
somma delle parti (esprimere meglio)

[1-2, a] Soda (1998), *Reti tra imprese*, Carocci, Roma, p. 35



Tipologie di reti

- **Reti burocratiche**: forme di coordinamento delle attività economiche formalizzate in contratti di scambio o di associazione (es. cartelli, consorzi, associazioni di categoria)
- **Reti proprietarie**: forme di coordinamento in cui le imprese godono congiuntamente di diritti di proprietà e/o di partecipazione (es. joint venture, capital venture)
- **Reti sociali**: forme di coordinamento informale riconducibili a modelli di interazione e di scambio sociale (con un orizzonte di lungo periodo)

[Grandori A. (1995), *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, Organization Studies, 16/2, pp. 201; 203; 199]

"Collettività di individui tra i quali hanno luogo scambi supportati solo da norme condivise e comportamenti basati sulla fiducia"

(Jones – Borgatti - Hesterly, 1997: 207)



Alcuni fenomeni storici rilevanti

- *Keiretsu* giapponesi o nord-coreani
- Collaborazioni pubblico - non profit USA

Esempi storici di relazioni collaborative durature e proficue

Sviluppo della costellazione del NPS:

1916: creazione del *National Park Service*



1919: creazione *National Park and Conservation Association (NPCA)*

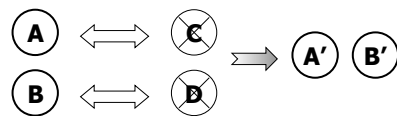


Co-opetition

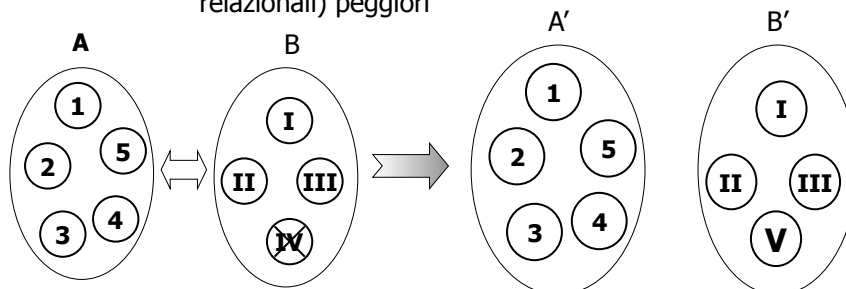




Rafforzamento delle coalizioni sopravvivenuti (e degli ecosistemi organizzativi)



Coevoluzione: sostituzione aziende con capacità organizzativa (anche relazionali) peggiori



Risultato: compresenza cooperazione - competizione

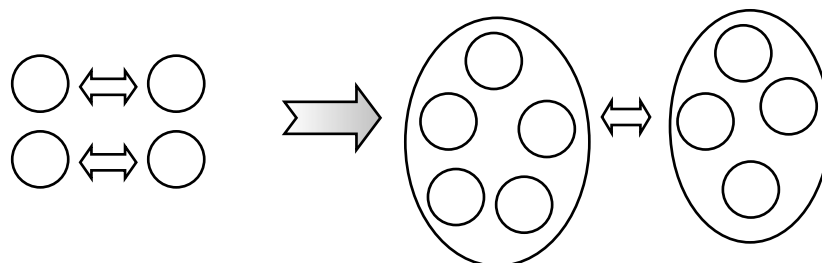


Ecosistemi organizzativi

Sistemi formati dalle interazioni di una comunità di organizzazioni e dei loro relativi ambienti (fornitori, clienti, regolamenti governativi, risorse umane)

Spesso trasversali rispetto alla tradizionale suddivisione di settore

Effetti sulla competizione





I due paradigmi a confronto

	Paradigma competitivo	Paradigma collaborativo
Atteggiamento reciproco Valori di riferimento	Sospetto – Distacco Tutela contrattuale, Autonomia	Fiducia – Onestà Impegno - Coinvolgimento
Orientamento reddituale	Massimizzazione profitti individuali	Equa ripartizione profitti
Informazioni	Non condivise e senza feedback	Condivise e con feedback
Risoluzione conflitti	Legale	Attraverso il coordinamento e la presenza fisica
Progettazione attività	Disgiunta	Congiunta con partner
Orizzonte temporale contrasti ed investimenti	Breve	Lungo
Relazioni di scambio	Contrattuali	Solidarietà e supporto extra contrattuale



Possibili cause

- Stato di difficoltà/necessità
- Aumento soglia di investimento minimo
- Ripartizione del rischio
- Diminuzione costi di distribuzione o di vendita
- Adattamento all'ambiente

Principali vantaggi

- Innovazione, maggiore penetrazione nei mercati globali
- Capacità di risolvere problemi
- Performance



Alcuni effetti del miglioramento della performance dovuto ai rapporti di alleanza:

- 1) Aumento della qualità dei beni e dei servizi forniti
- 2) Diminuzioni nei costi di produzione, commercializzazione
- 3) Aumento del fatturato



Redditività degli investimenti = $f(x)$ [..., capacità nelle alleanze, ...]



Rivoluzione silenziosa nel panorama competitivo internazionale



Progressiva trasformazione del
MODELLO DI BUSINESS INTERNAZIONALE



Evoluzione del ruolo del management

**Aumento della complessità della sfida manageriale:
competenze aggiuntive in termini di relazioni esterne**

Pianificazione Struttura

Gestione personale

Gestione finanziaria

+

Costruzione e gestione relazioni e alleanze con:

- fornitori
- clienti
- aziende simili (stesso settore)
- aziende dissimili