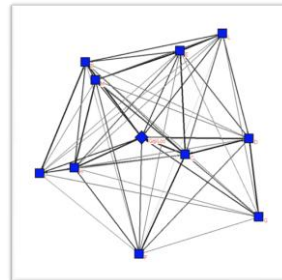




Le relazioni interorganizzative



**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

Prof. Federico Niccolini



Co-opetition





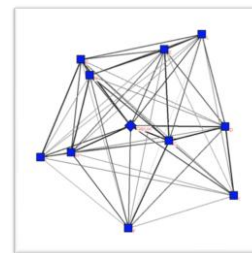
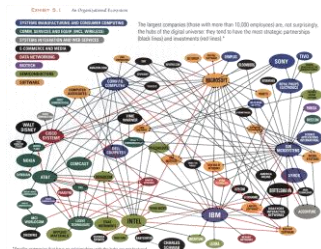
Lavorare in rete (network) come competenza distintiva

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

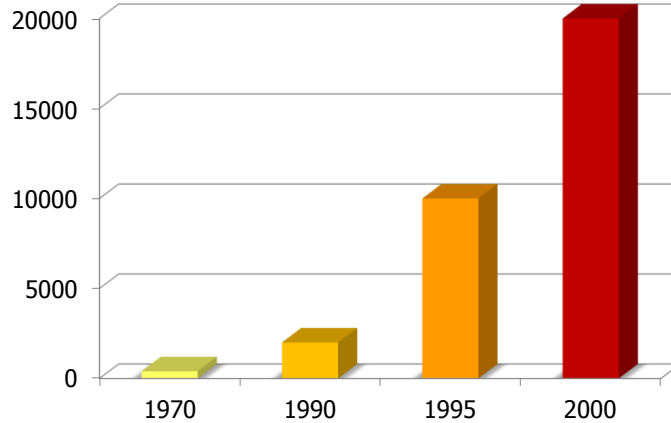
Per l'auto è crisi mondiale.

*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)



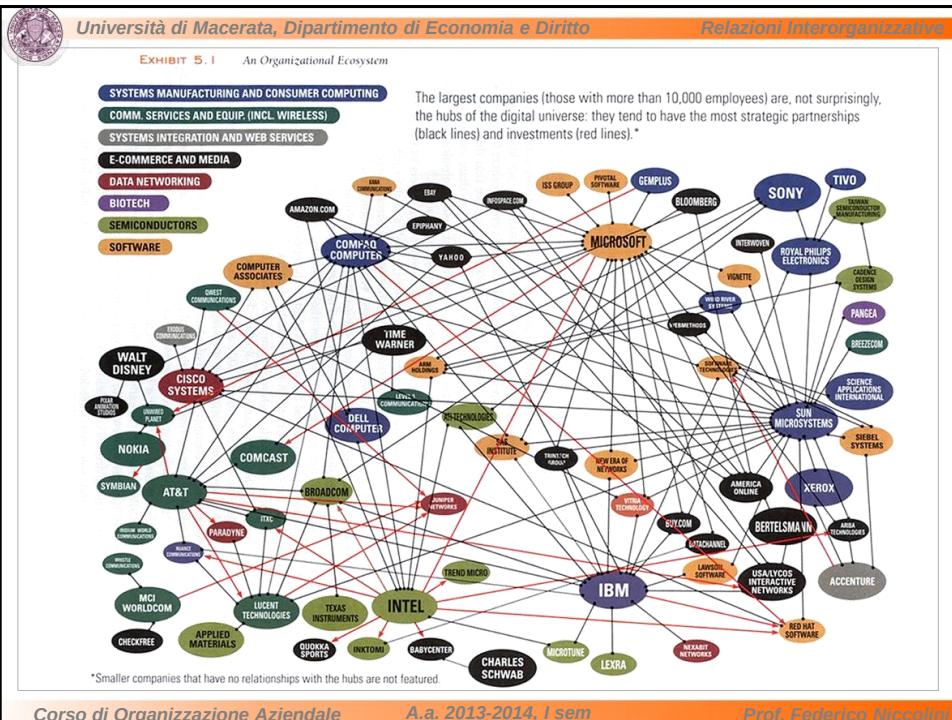
La rilevanza del fenomeno: trend delle alleanze strategiche significative



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

Network interorganizzativi: vision e processi di apprendimento

Prof. Federico Niccolini





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



Perché?

Metafora tratta dall'etologia:

si consideri l'ecosistema organizzativo "oceano", ed in particolare l'attore organizzativo "orca"

L'orca che "combatte da sola" quali risultati competitivi può raggiungere in termini di successo su minacce/opportunità?



Orca



Squalo Bianco



Balenottera

Cfr. Niccolini F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, pagg. 165-166



Network

Quando gli attori stringono alleanze di collaborazione, la forza del network modifica l'equilibrio delle forze

Le orche **agendo in rete:**

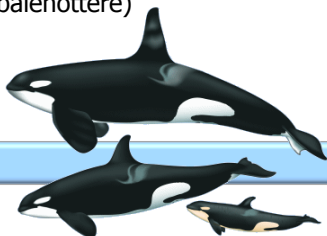
- Possono sventare qualsiasi **minaccia** (anche verso il temibile squalo bianco)
- Possono cogliere qualsiasi **opportunità** (catturano addirittura le balenottere)



Balenottera



Squalo Bianco



Network (Pod) di Orche

Cfr. Niccolini F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, pagg. 165-166





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)



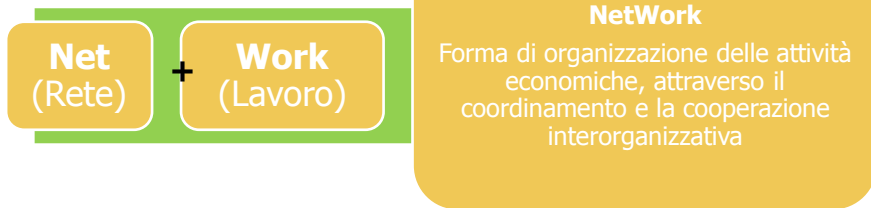
Concetti Preliminari

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 [...]



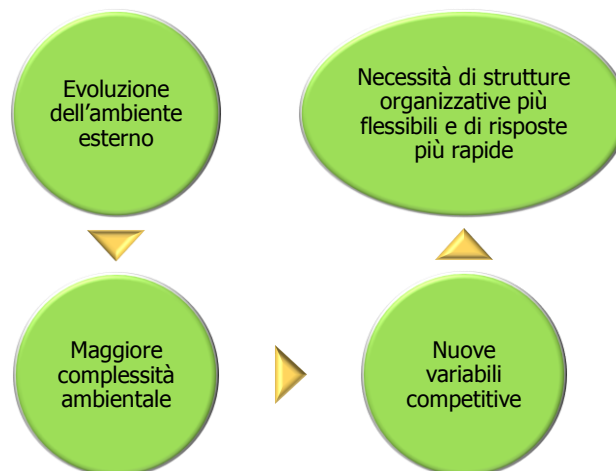
Network



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



Network come forma di governance di sistemi complessi



Ricciardini A., 2003, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, p. 14



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



Istituzionalismo

Teoria che studia le organizzazioni come istituzioni, cioè come enti accettati nella società e nella cultura

Focus: dinamiche scaturenti dagli atteggiamenti relazionali dell'organizzazione con l'**ambiente istituzionale**. Si concentra su fattori sociali e simbolici come l'immagine e la reputazione aziendale

Ambiente istituzionale

E' formato dalle norme e dai valori propri dei più importanti gruppi di interesse o **stakeholders**

Stakeholders (o attori esterni)

Persone o gruppi di persone che abbiano un interesse nelle operazioni dell'organizzazione (Carrol A.). (*A person or a group who have a stake, or an interest, in the operations and in the decisions of the organization*)

Dimensioni organizzative interessate: tecnica, sociale e istituzionale



Principi di base

Le organizzazioni cercano una coerenza, almeno nell'apparenza, con le aspettative dei più importanti e influenti gruppi di interesse. Vogliono cioè essere **legittimate** da tali gruppi

Legittimità

Allineamento delle azioni di un'organizzazione con i valori e le norme in vigore nel loro ambiente di riferimento

Isomorfismo o somiglianza istituzionale

Fenomeno che esprime l'omogeneizzazione delle forme assunte, delle strutture e degli approcci di gestione adottati, delle procedure svolte dalle organizzazioni operanti in settori maturi e consolidati. Si determina con una progressiva riduzione dell'eterogeneità (alta nei settori nuovi o giovani)

Implicazioni per la progettazione organizzativa:

Approccio tecnico/istituzionale (oltre che sociale)

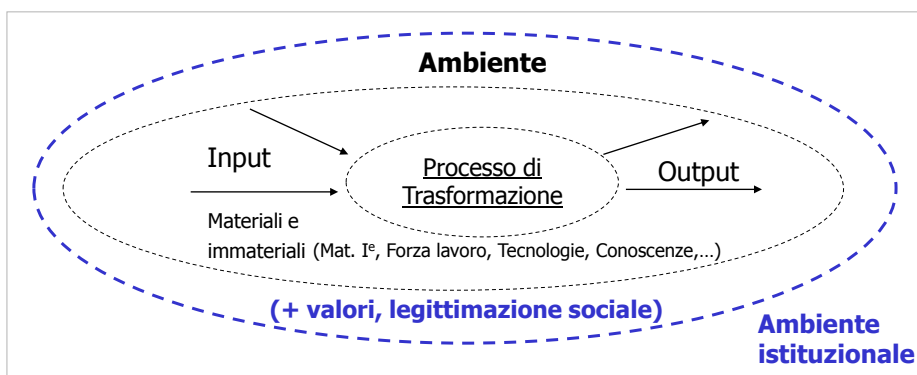


3 meccanismi alla base dell'isomorfismo

	Forze mimetiche	Forze coercitive-legali	Forze normative - tecnico/professionali
Fattori esterni	Innovazioni delle altre organizzazioni e loro visibilità	Regole, Leggi e sanzioni	Certificazione, standard professionali, tecniche insegnate a corsi e università
Motivi interni	Incertezza dei manager Insicurezza dei manager Povertà idee proprie Convenienza	Dipendenza Obbligo Convenienza	Senso di dovere Ricerca dell'innovazione e allineamento professionale a tutti i costi
Radice sociale	Accettazione diffusa (culturale)	Legale	Morale, Adeguamento a tendenze accettate
Esempi	TQM Job enrichment Benchmarking	Normative di tutela della sicurezza sul lavoro, della salute dei consumatori e dell'ambiente naturale	Standard contabili Standard organizzativi (ad esempio strutturali)



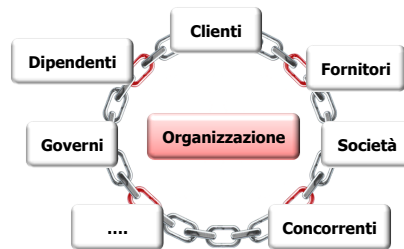
Aspetti indotti nel rapporto organizzazione - ambiente





Dipendenza dalle risorse

Obiettivo: comprendere i rapporti di potere e dipendenza che sussistono tra i diversi attori con cui l'organizzazione interagisce e gestirli



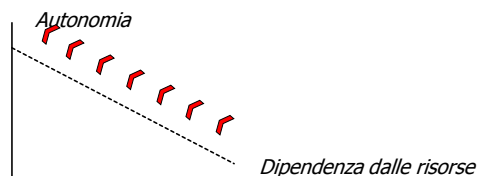
Constatazione fondamentale: le organizzazioni raggiungono il successo adottando una varietà di strategie finalizzate a minimizzare la dipendenza (o meglio le dipendenze) da altre organizzazioni riguardo l'acquisizione di risorse importanti (cruciali e/o scarse) e/o a influenzare l'ambiente per ottenere tali risorse



Strategie per influenzare le risorse esterne

Le strategie (e le relazioni interorganizzative determinate dai legami di dipendenza delle risorse), si esplicano in due modi:

- a) **Stabilire collegamenti:** ricerca di una riduzione della dipendenza (e quindi un aumento dell'autonomia) da aziende che controllano le risorse e quindi dall'ambiente (riduzione dell'incertezza)



- b) **Utilizzo del potere:** derivante dal controllo di risorse scarse

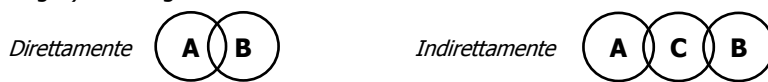


Stabilire collegamenti interorganizzativi e relazioni favorevoli con elementi chiave dell'ambiente

Acquisizione di quote proprietarie: partecipazione, fusione, acquisizione

Alleanze strategiche formali: accordi di licenza e fornitura di lungo periodo, Joint Venture (creazione di una nuova azienda, con mantenimento del controllo)

Contatti con persone chiave: cooptazione (assunzione di leader di settori strategici) e consigli di amministrazione concatenati



Recruitment dei dirigenti: trasferimento o scambio dirigenti

Pubblicità: obiettivo influenzare e preferenze dei consumatori



Implicazioni (e strategie) di potere

Azienda dominante

- Chiede alla dominata accordi a condizioni e prezzi vantaggiosi (accollarsi una parte dei costi)
- Spesso di grandi dimensioni

Esempi

- Grandi catene di distribuzione, grandi venditori on-line



Azienda dominata

- E' costretta ad accettare la richiesta della dominante
- Spesso di piccole dimensioni

Esempi

- Produttori di articoli non di grande marca
- Piccoli fornitori





Dipendenza dalle risorse

Ruolo dell'ambiente: la dipendenza dalle risorse "conferisce potere" all'ambiente.

Rapporto: tale approccio induce un rapporto **consumistico** con l'ambiente.

Ambiente: è visto come contenitore di risorse sociali, ecologiche e culturali "da sfruttare", secondo una logica trasformativa non a carattere concreativo, ma di tipo "usa e getta", senza troppe preoccupazioni sulle cosiddette esternalità .. (Niccolini, 2008: 242-243)

