

## Capitolo 5 - "RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE"

Il successo delle aziende, oggi, dipende dalla collaborazione e dalle partnership con altre organizzazioni. Emergono sempre di più le reti di organizzazioni. Oggi è meglio collaborare che competere.

### Ecosistemi organizzativi

Le **relazioni interorganizzative** sono **costituite da flussi, transazioni e collegamenti durevoli, che hanno luogo tra due o più organizzazioni.**

Un nuovo modo di intendere le relazioni interorganizzative vede le organizzazioni come elementi di un ecosistema. Un **ecosistema si basa su una serie di relazioni e di interazioni** tra che permettono all'insieme dei componenti di muoversi attraverso stati di equilibrio e di co-evolvere. Le relazioni tra membri di un ecosistema non sono di sola competizione ma anche di cooperazione.

Un **ecosistema organizzativo è sistema formato dall'interazione di una comunità di organizzazioni e dei loro rispettivi ambienti.**

### La competizione è morta?

**Nessuna azienda può procedere da sola per la propria strada sotto l'assalto dei concorrenti internazionali, dei cambiamenti tecnologici e delle nuove regole competitive.**

**Le organizzazioni** di tutto il mondo **sono situate in reti complesse di relazioni** confuse basate su rapporti di collaborazione in alcuni mercati, e di forte competizione in altri. **Si sono, così strette alleanze tra concorrenti**, che influenzano il comportamento competitivo delle organizzazioni in diversi modi.

**La competizione tradizionale non esiste più**, perché ogni organizzazione sostiene le altre e da esse dipende per il successo e per la stessa sopravvivenza.

Nel mondo attuale **si sta intensificando una nuova forma di competizione**: *le aziende hanno bisogno di evolvere insieme alle altre all'interno dell'ecosistema*, in modo che ognuna diventi più forte, *attraverso discussioni, visioni condivise e alleanze, e gestendo relazioni complesse.*

Gli ecosistemi si evolvono costantemente, alcune relazioni si rafforzano altre si indeboliscono o finiscono.

### L'evoluzione del ruolo del management

**I manager devono oggi concentrarsi meno sul proprio ruolo tradizionale di gestione finanziaria dell'azienda e più sulla costruzione di relazioni e sulle negoziazioni tra partner.**

In questo nuovo mondo **i manager pongono l'attenzione ai processi orizzontali piuttosto che alle strutture verticali.** Le iniziative importanti non si articolano solo dal basso verso l'alto, ma vengono realizzate attraversando i confini che separano le unità organizzative.

I manager imparano a conoscere l'ambiente ricco di opportunità, che scaturisce dalle relazioni cooperative con altri attori dell'ecosistema.

### Modello interorganizzativo

Le **relazioni intercorrenti tra le aziende possono essere classificate**, secondo:

- il **tipo di organizzazione** tra cui avviene la relazione (in base alla somiglianza o meno delle organizzazioni);
- la **natura delle relazioni** (in base alla competitività o cooperatività delle relazioni).

Il tipo delle relazioni che un'organizzazione tiene con altre è influenzato dalla propria strategia e dalla propria struttura. Possiamo avere, infatti diversi approcci:

1. **la teoria delle dipendenze delle risorse**, è l'approccio che descrive le modalità con cui le organizzazioni si pongono in relazione le une con le altre per ridurre la dipendenza dall'ambiente;
2. **i network collaborativi**, è l'approccio dove le organizzazioni sono disposte a rendersi dipendenti dalle altre, per aumentare il valore e la produttività di ognuna;
3. **ecologia delle popolazioni**, esamina il modo in cui nuove organizzazioni occupano nicchie lasciate

- vuote dalle organizzazioni consolidate;
4. l'ultimo approccio è l'**istituzionalismo**, è l'approccio che spiega come le organizzazioni progettino strutture prendendo in prestito le idee le une dalle altre.

### Dipendenza dalle risorse

La **teoria della dipendenza delle risorse** sostiene che *le organizzazioni cercano di ridurre al minimo la dipendenza dalle risorse critiche operando in modo da controllare le risorse esterne* oppure in modo da **limitare il potere dei fornitori di tali risorse**.

La dipendenza da altre organizzazioni per l'acquisizione di risorse è vista come fonte di vulnerabilità e perciò viene contrastata; essa dipende da due fattori:

- dalla importanza (criticità) della risorsa per l'impresa
- dal livello di discrezionalità che l'organizzazione fornitrice può esercitare nella sua erogazione e nella sua allocazione.

### Strategie per le risorse

La strategia per le risorse può comportare **l'acquisizione di fornitori critici, la fusione con aziende fornitrici, le organizzazioni possono impiegare consigli d'amministrazione concatenati** (consigli d'amministrazione che comprendono membri dei consigli di amministrazione dei fornitori) **oppure pressioni politiche** (come quelle di lobbying) **per la modifica di alcune regolamentazioni** (esempio: situazioni di monopolio).

### Strategie di potere

Con la strategia per il potere **le aziende scelgono di incrementare ed esercitare il potere sui fornitori** (chiedendo di assorbire una quota maggiore di costi, gestire le spedizioni in maniera più efficiente e fornire più servizi di quanto mai abbia fatto, spesso senza nessun incremento del prezzo). fornitori non hanno altra scelta che quella di adattarsi, altrimenti escono fuori dal business.

[Ad esempio: nel settore automobili, le case automobilistiche hanno un grande potere nei confronti di molti fornitori in quanto assicurano loro la maggior parte del fatturato oppure possono prestare loro macchinari e stabilimenti].

### Network collaborativi

Si parla di **network collaborativi** in presenza di organizzazioni differenti tra loro, le cui relazioni sono preminentemente di tipo cooperativo. Le organizzazioni sono differenti perché ognuna ha una competenza specifica.

Le aziende si uniscono allo scopo di diventare maggiormente concorrenziali e di condividere risorse scarse.

### Perché collaborare?

La **creazione di network collaborativi può permettere di entrare in business nuovi e incerti ripartendo i rischi e le opportunità** tra più organizzazioni. In questo caso la cooperazione è indispensabile per favorire l'innovazione, una maggiore capacità di risoluzione dei problemi, la disponibilità di risorse scarse e maggiori performance sia di network che di singola organizzazione.

I **collegamenti interorganizzativi** forniscono una rete di sicurezza che incoraggia l'investimento di lungo periodo e l'assunzione del rischio. Le aziende possono raggiungere livelli di innovazione e performance elevati quando passano da una mentalità competitiva ad una collaborativa.

### Da avversari a partner

*Gruppi e alleanze possono sorgere tra aziende molto diverse*; ad esempio, aziende telefoniche, Internet provider e gruppi editoriali si possono unire per affrontare insieme le sfide e le opportunità dell'Information and Communication Technology.

Si è verificato un cambiamento di approccio, da un **orientamento tradizionale di tipo conflittuale** (caratterizzato dalla diffidenza reciproca) verso un **nuovo orientamento di partnership** (caratterizzato dalla ricerca di guadagni comuni e di relazioni leali).

**Questo nuovo modello si basa sulla fiducia, sulla capacità dei partner di sviluppare soluzioni eque in merito ai conflitti che si verificano.** Le persone cercano di incrementare il valore per entrambe le parti e credono in un impegno, e non più nel sospetto e nella competizione.

Il nuovo modello si caratterizza per la **massiccia condivisione di informazioni**, compresi i collegamenti elettronici per l'automazione di ordini e discussioni faccia a faccia, per fornire feedback e risolvere i problemi.

I **partner sono coinvolti nella progettazione e nella produzione dei prodotti degli altri** e fanno investimenti di lungo periodo. Non è inusuale che essi si aiutino reciprocamente anche al di là di quanto stabilito nel contratto.

In questa nuova ottica di partnership la dipendenza da un'altra azienda è considerata un fattore che riduce i rischi anziché aumentarli, entrambe le parti possono così ottenere un valore maggiore.

## Ecologia delle popolazioni

Il modello dell'**ecologia delle popolazioni** si concentra sulla diversità delle organizzazioni e sul loro adattamento all'interno di una popolazione di organizzazioni.

Una **popolazione** è un **insieme di organizzazioni impegnate in attività simili e con caratteristiche analoghe**, per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse e i risultati. Le organizzazioni, all'interno di una popolazione, competono per risorse o i clienti simili.

L'innovazione e il cambiamento di una popolazione di organizzazione si verificano quindi attraverso la nascita di nuovi modelli organizzazione che mediante il rinnovamento e la modificazione di organizzazione esistenti.

**Secondo il modello dell'ecologia delle popolazioni è il cambiamento ambientale a determinare quali organizzazioni sopravvivono e quali no.**

Il modello dell'ecologia delle popolazioni è stato sviluppato basandosi sulle teorie biologiche della selezione naturale, in tal proposito **le teorie riguardanti l'evoluzione biologica cercano di spiegare perché determinate forme di vita compaiono e sopravvivono mentre altre soccombono**, in merito all'evoluzione della specie, la specie si evolve nel senso che sopravvivono quegli elementi che meglio si adattano all'ambiente.

## Modello organizzativo e nicchia di mercato

Un **modello organizzativo** consiste in un **insieme di tecnologie, struttura, prodotti, obiettivi e personale specifici che possono essere accettati o respinti dall'ambiente.**

Ogni nuova organizzazione cerca di trovare una **nicchia** (un ambito d'azione caratterizzato da risorse e necessità ambientali caratteristiche) che sia sufficiente a supportarla. La **nicchia** è solitamente di piccole dimensioni nelle prime fasi di vita di un organizzazione, ma può aumentare di dimensioni col tempo se l'azienda ha successo. Se non è disponibile nessuna nicchia per l'organizzazione, questa subirà un inevitabile declino e finirà per scomparire.

## Il processo di cambiamento ecologico

Il processo di **cambiamento**, all'interno di una popolazione, è definito da tre principi coincidenti con altrettanti stadi:

- **Mutazione:** in una popolazione di organizzazioni *l'affermarsi di un nuovo modello organizzativo non deriva dal cambiamento di organizzazioni esistenti ma dalla nascita di nuove organizzazioni.*
- **Selezione:** alcuni mutamenti sono adatti per apportare benefici quindi trovano una nicchia e acquisiscono dall'ambiente le risorse necessarie per sopravvivere, quando non c'è una domanda sufficiente per il prodotto di un'azienda e non sono disponibili le risorse, avviene una selezione esterna. Si verifica una selezione interna, se le organizzazioni possono sopravvivere nel lungo

termine.

Le nuove organizzazioni che riescono a sopravvivere alla selezione iniziale prosperano all'interno di una nicchia, le cui dimensioni possono aumentare col tempo.

- **Consolidamento**: consiste nella preservazione e nell'istituzionalizzazione dei modelli selezionati. A determinare tecnologie, prodotti e servizi viene attribuito un alto valore da parte dell'ambiente.

## Strategia di sopravvivenza

La **lotta per la sopravvivenza** è alla base del modello dell'ecologia delle popolazioni. Le organizzazioni e le popolazioni di organizzazione sono impegnate nella competizione per la conquista delle risorse e ogni modello organizzazione combatte per la propria sopravvivenza.

Secondo il modello dell'ecologia delle popolazioni, i modelli organizzativi si differenziano, nella loro lotta per la sopravvivenza, in:

- ✓ **generalisti**: sono le organizzazioni caratterizzate da una nicchia o una sfera di influenza ampia, ossia quelle che offrono una vasta gamma di prodotti o servizi o servono un ampio mercato. L'ampiezza del campo d'azione delle aziende generaliste serve in qualche modo a proteggerli dai cambiamenti ambientali;
- ✓ **specialisti**: sono le organizzazioni che offrono una gamma più limitata di beni o servizi, o che servono un mercato più ristretto. Sono in genere più competitive di quelle generaliste all'interno dell'area ristretta nella quale operano. Sono spesso di piccole dimensioni, possono muoversi con più rapidità ed essere più flessibili ai mutamenti dell'ambiente.

[Esempio: nel mondo del business, Amazon.com ha iniziato una strategia specialista, con la vendita di libri on line, ,a poi si è evoluta ad una strategia generalista, aggiungendo attività relative a musica, video e altri prodotti. in relazione alle strategie che adottano. La Olmec Corporation vende bambole afro – americane e ispaniche, mentre la Mattel è generalista , in quanto vende giocattoli sia per bambini che bambine].

## Istituzionalismo

Le organizzazioni, per sopravvivere, necessitano tanto dell'efficienza interna quanto del riconoscimento e della legittimazione da parte degli stakeholder esterni (clienti, fornitori, enti governativi, associazioni ambientaliste, ecc.).

L'ambiente istituzionale è **composto da norme e valori propri dei diversi stakeholders** (clienti, investitori, associazioni, organizzazioni partner).

La **legittimità** è definita come la situazione in cui le azioni di un'organizzazione sono desiderabili, opportune e appropriate nel contesto del sistema ambientale di norme, valori e credenze.

La teoria dell'**istituzionalismo** riguarda, quindi, l'insieme intangibile di norme e valori che determinano il comportamento, visto in contrapposizione con gli elementi tangibili, rappresentati dalla tecnologia e dalla struttura.

## L'approccio istituzionale e la progettazione organizzativa

L'approccio istituzionale considera le organizzazioni composte da due dimensioni:

1. quella **tecnica**, ovvero la **tecnologia impiegata nelle attività quotidiane** e dalle necessità produttive; governata da criteri di razionalità e efficienza,
2. quella **istituzionale**, ovvero **parte dell'organizzazione più visibile al pubblico esterno**; governata dalle aspettative provenienti dall'ambiente esterno.

Molte organizzazioni riflettono le aspettative e i valori dell'ambiente piuttosto che la domanda di attività produttive.

## La somiglianza istituzionale

La **somiglianza istituzionale** denominata anche **isomorfismo istituzionale** consiste nell'emergere di una struttura e di un approccio comuni tra le organizzazioni di uno stesso campo. Esistono tre meccanismi che descrivono il processo di adattamento istituzionale:

- **forze mimetiche**: spingono verso l'isomorfismo in quanto l'incertezza sugli obiettivi e sul modo di raggiungerli spinge ad imitare soluzioni di altre organizzazioni dello stesso settore. Le mode organizzative ed il conformismo tra organizzazioni possono essere spiegati anche come modalità per fronteggiare l'incertezza.

Quando nasce un'idea, molte organizzazioni la adottano per poi scoprire che la sua applicazione può causare problemi. La riduzione dell'organico è un'altra tendenza, attribuita alle forze mimetiche, i manager ritengono che si tratta di un modo efficace per raggiungere i massimi risultati.

La tecnica più chiara è quella del **benchmarking**, ovvero l'*identificazione di chi, in un settore risulta essere il migliore per un certo aspetto* e la conseguente diffusione della tecnica in questione;

- **forze coercitive**: consistono nelle pressioni esterne esercitate nei confronti delle organizzazioni, affinché adottino strutture, tecniche o comportamenti simili ad altre organizzazioni. Esse si manifestano tra organizzazioni fra le quali esiste una differenza di potere;
- **forze normative**: sono pressioni che spingono al cambiamento per raggiungere standard professionali e adottare tecniche considerate aggiornate e efficaci dalla comunità professionali.

I cambiamenti possono riguardare qualsiasi area come l'information technology, i requisiti contabili o le tecniche di marketing.

**Le aziende accettano pressioni normative a uniformarsi a causa di un senso di dovere o di obbligo nei confronti di alti standard di performance** basandosi su norme professionali condivise da manager e specialisti. Tali norme vengono trasmesse attraverso la formazione e la certificazione professionale, costituiscono un requisito morale o etico che si basa sugli standard adottati dalla professione.