



Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Organizzazione Aziendale

Corso di Laurea triennale in Economia e Management

RETI E PARTNERSHIP TRA IMPRESE: MODELLI ORGANIZZATIVI A CONFRONTO.

Relatore:

Prof. Daniele Mascia

Candidato:

Michele De Robertis

Matricola: 237051

ANNO ACCADEMICO: 2020-2021

A mio nonno Vincenzo,

la stella più luminosa del cielo che illumina il mio cammino.

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I	6
IL COORDINAMENTO E L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	6
1.1 L'organizzazione aziendale	6
1.2 Meccanismi di sviluppo di una progettazione strategica efficiente	11
1.3 Condividere per migliorare, il coordinamento relazionale.	14
1.4 I gruppi di lavoro	14
1.5 Relazioni tra organizzazioni.....	18
1.6 Riepilogo.....	19
CAPITOLO II	21
LE RETI TRA IMPRESE	21
2.1 Nuove esigenze del mercato, la nascita del Modello Reticolare.....	21
2.2 Elementi e funzionamento della rete	23
2.3 Caratteristiche della rete.....	24
2.4 Le tipologie di reti tra le diverse organizzazioni	26
2.5 Come sfruttare un network tra imprese, pro e contro	29
2.6 Le alleanze.....	30
2.7 Riepilogo.....	31
CAPITOLO III	32
I RAPPORTI DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESE	32
3.1 Introduzione.....	32
3.2 Partnership e alleanze strategiche.....	32
3.3 Tipologie di alleanze strategiche	34
3.4 Alleanze vincenti, alcuni esempi.....	38
<i>Go pro - Red Bull</i>	38
<i>BMW e Louis Vuitton</i>	39
<i>Starbucks e Spotify</i>	39
<i>Apple & Mastercard</i>	40
<i>Airbnb & Flipboard</i>	40
<i>Uber e Spotify</i>	40
<i>Amazon e American Express</i>	41
<i>Nike e Apple</i>	41
3.5 Come massimizzare l'efficacia e i benefici delle alleanze.	42
3.6 Riepilogo.....	43
CONCLUSIONE	44
BIBLIOGRAFIA	46
SITOGRAFIA	48
RINGRAZIAMENTI	49

INTRODUZIONE

Per organizzazione aziendale si intende un'aggregazione di elementi eterogenei quali persone e strumenti. Per far sì che un'entità di questo genere funzioni nel modo migliore possibile vi è la necessità di creare dei rapporti di interazione e collaborazioni tra i vari elementi che ne fanno parte.

L'elemento fondamentale per l'esistenza di un'organizzazione è sicuramente l'insieme di individui che collaborano tra loro e sfruttano, utilizzando l'intelligenza umana, le risorse e gli strumenti a disposizione.

Le attività svolte dai membri di ogni impresa sono necessarie e complementari per l'ottenimento degli obiettivi prefissati. Le differenti tipologie di aggregazione del lavoro umano e delle risorse materiali di cui si dispone rendono le aziende differenti tra loro.

Le relazioni che si creano all'interno delle aziende per lo sfruttamento efficace di risorse umane e fisiche sono di fondamentale importanza per il raggiungimento degli obiettivi.

Il complesso aziendale è costituito dalle persone e dalle loro reciproche relazioni, ma anche dalle relazioni che si vengono a creare tra le diverse organizzazioni, tramite differenti tipologie di rapporti, comunemente chiamate alleanze.

Essere un'organizzazione vuol dire creare rapporti di fiducia e collaborazione che aiutino a raggiungere il fine comune.

Sarà evidenziato come le relazioni che si vengono a creare tra i vari attori di una singola organizzazione aziendale influenzino l'attività della stessa, come tali relazioni vengono gestite dalle autorità competenti per renderle il più efficaci possibile. Verranno dunque elencate e descritte le differenti tipologie di interdipendenze che vengono instaurate dalle diverse imprese per migliorare il loro rendimento e massimizzare la loro efficacia operativa.

La tesi sarà strutturata in tre capitoli; il primo, ha come obiettivo quello di evidenziare e spiegare il funzionamento e la struttura delle organizzazioni aziendali in maniera generale, fornendo al lettore le nozioni di base per la comprensione dell'organizzazione aziendale stessa e degli argomenti che saranno trattati nei successivi capitoli.

Nel secondo capitolo analizzerò una struttura organizzativa molto contemporanea, che al giorno d'oggi è considerata una delle più efficaci, la rete.

Il sistema organizzativo reticolare è considerato la soluzione a una grande quantità di problemi, che verranno analizzati, seppur parzialmente nello svolgimento del capitolo stesso. Verranno inoltre fornite nozioni e concetti di base su quelli che sono i principi fondamentali sui cui si basa il modello reticolare e verranno evidenziate le caratteristiche che distinguono tale modello dagli altri.

Nel finale del capitolo si cercheranno di evidenziare i pro e i contro del modello reticolare, con l'obiettivo di delineare condizioni necessarie per la realizzazione di tale modello.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo analizzerò, nello specifico, le alleanze strategiche nella totalità delle loro possibili attuazioni. Le alleanze strategiche, seppur spesso contestualizzate, si differenziano molto tra loro, per

vari motivi, verranno analizzate sia le diverse tipologie di rapporti instaurati tra le imprese partner, che i relativi rischi connessi alle forme di collaborazioni scelte. Infine, per concretizzare le fondamenta teoriche del capitolo, verranno analizzati alcuni casi reali di collaborazioni evidenziando le rispettive caratteristiche e peculiarità.

La conclusione chiuderà l'elaborato, con l'obiettivo di riassumere molto sinteticamente i temi affrontati e alcune mie considerazioni.

CAPITOLO I

IL COORDINAMENTO E L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

1.1 L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'organizzazione aziendale è definita come:

“il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi è la modalità attraverso la quale viene realizzato il coordinamento tra tali compiti.”¹

Ogni attività organizzata, comporta la presenza di due condizioni essenziali:

1. La ripartizione dei processi necessari per il raggiungimento del fine,
2. La capacità di coordinare i compiti tramite legami efficaci.

Sin dalla sua nascita, l'uomo ha cominciato a dividere il lavoro per una questione di sopravvivenza. Si presume che sin dalla preistoria la capacità di organizzare il proprio lavoro abbia contribuito alla selezione naturale facendo prevalere l'homo sapiens sull'uomo di Neanderthal proprio perché in grado di specializzarsi applicando primitivi criteri di divisione del lavoro.

Si parlava di “divisione del lavoro” già all'epoca della Repubblica di Platone (V secolo a.C.) il quale rimarrà insuperato come analista della questione della divisione del lavoro fino al diciottesimo secolo.²

Adam Smith propone all'interno della sua opera più importante, *La Ricchezza Delle Nazioni*, un esempio riguardante una manifattura di poco conto, ma nella quale la divisione del lavoro è stata rilevata spesso: la fabbricazione degli spilli.³

Un operaio non addestrato a questa manifattura, e che non conosca l'uso delle macchine che vi s'impiegano potrà a malapena, applicandosi al massimo, fabbricare un solo spillo al giorno, e certamente non ne potrà fabbricare venti. Ma nel modo in cui si esegue ora tale fabbricazione, non soltanto essa è un mestiere speciale, ma si divide in molti rami, la maggior parte dei quali è analogamente un mestiere speciale. Un uomo tira il filo del metallo, un altro lo tende, un terzo lo taglia, un quarto lo appunta, un quinto l'arrota all'estremità in cui deve farsi la testa; farne la testa richiede due o tre operazioni distinte, collocarla è un'operazione speciale, pulire gli spilli è un'altra, ed un'altra ancora è il disporli entro la carta; ed in tal modo l'importante mestiere di fare uno spillo si divide in circa diciotto operazioni distinte, che in alcune fabbriche sono tutte eseguite da operai distinti, benché in altre fabbriche lo stesso uomo ne eseguirà talvolta due o tre. Ho visto una piccola fabbrica di questo genere che occupava soltanto dieci uomini, e nella quale, di

¹ H.Minzberg, *La progettazione dell'organizzaziome*, 1985

² Huelsmann, *The etichs of money production*, 2018

³ A.Smith, *La Ricchezza Delle Nazioni*, 1776

conseguenza, ciascuno di loro eseguiva due o tre operazioni diverse. Ma sebbene essi fossero assai poveri, e perciò non disponessero di tutte le macchine necessarie, pure, quando s'impegnavano potevano fabbricare complessivamente dodici libbre di spilli al giorno. Una libbra contiene oltre quattromila spilli di media grandezza. Quelle dieci persone potevano dunque fabbricare assieme oltre quarantottomila spilli al giorno. Si può dunque ritenere che ciascuno di loro, facendo una decima parte di quarantottomila spilli, ne fabbricasse quattromila ottocento al giorno. Se invece essi avessero lavorato separatamente ed indipendentemente l'uno dall'altro, e senza che nessuno di loro fosse stato addestrato a questo mestiere particolare, ciascuno di loro non avrebbe potuto certamente fabbricare venti spilli al giorno, e forse neanche uno; ossia certamente di meno della duecento quarantesima parte, e forse neanche la quattromila ottocentesima parte di quello che essi sono ora capaci di ottenere, in conseguenza di un'appropriata divisione e combinazione. ⁴

Un'altra idea di organizzazione del lavoro ci è fornita da Taylor⁵, il quale basa la sua teoria su una gerarchizzazione dei compiti, distinguendo le diverse attività lavorative in:

- Operative
- Di supervisione

Fondamentale all'interno di un'organizzazione è il contributo della componente umana; essa non solo contribuisce alla creazione di output di valore, ma è necessaria per la regolamentazione e gestione dell'organizzazione del lavoro stesso. Al giorno d'oggi è da scartare l'ipotesi che regole, processi, risorse e protocolli siano sufficienti a far funzionare in maniera efficace un'organizzazione. In passato questo era il modus operandi e gli attori delle organizzazioni si concentravano solo ed esclusivamente nell'operare strategie e azioni volte all'ottimizzazione delle procedure tecniche. Ad oggi viene data sempre più importanza al personale e vengono intraprese numerose iniziative con l'intento di stimolare il capitale umano a operare nella maniera più efficiente possibile e per indirizzarli verso una condivisione delle proprie competenze a favore del team di lavoro. Le organizzazioni che si dimostrano in grado di effettuare tali iniziative in maniera corretta e costante sono quelle che al giorno d'oggi riscuotono il maggiore successo.

Ad oggi, a causa dell'evolversi dell'idea e del concetto di organizzazione aziendale, possiamo individuare alcuni elementi considerati essenziali per un buon funzionamento.

Questi elementi sono⁶:

⁴ M.Salvadori, *Navigare nel tempo e nello spazio*, 2012

⁵ F.Taylor, *Organizzazione scientifica del lavoro*, 2013

⁶ G.Bernardi, C.Sordi, *Come progettare la struttura aziendale*, 1978

- Organigramma → è una rappresentazione visiva di tutto il sistema di attività e processi principali di un'organizzazione, permette di capire come funziona un'azienda, mostrando le varie parti di un'organizzazione, il modo in cui sono collegate e il ruolo di ogni unità nell'insieme.
- Meccanismi operativi → le linee guida su cui si basa l'impresa per quanto riguarda il metodo secondo il quale si intende operare e perseguire gli obiettivi aziendali.
- Codice etico e rispetto delle proprie origini → mantenere un determinato atteggiamento all'interno dell'organizzazione, seguire principi prestabiliti nella maggioranza dei casi basati su correttezza e professionalità e rispettare le tradizioni e la cultura facenti parte della storia dell'organizzazione.

Le imprese sono molto meticolose e esigenti per quanto riguarda formazione e rispetto del proprio codice etico. È dunque necessario non solo dimostrare di avere buone competenze tecniche, ma essere anche in grado di operare secondo determinati principi.

È possibile fornire una distinzione tra le varie imprese analizzando l'elemento fondamentale su cui si concentra l'attività della stessa⁷.

Si differenziano:

- *labor intensive*: centrata sul lavoro/servizi;
- *capital intensive*: centrata sul capitale netto;
- *personality intensive*: l'elemento caratterizzante è l'alta qualifica del personale, cura maniacale delle relazioni interpersonali per massimizzare l'efficienza di ogni individuo.

Ogni azienda è caratterizzata da strumenti e persone differenti, ma il punto comune di tutte le organizzazioni è quello di voler massimizzare le proprie prestazioni e di conseguenza scegliere i metodi e le strategie migliori per far sì che gli obiettivi vengano raggiunti e, possibilmente, nel minor tempo possibile. A causa delle differenze sopra citate esistono però diversi approcci riguardanti gli elementi su cui focalizzarsi maggiormente.

Un approccio possibile è quello meccanicistico, se si sceglie di adottare tale tipo di approccio la prerogativa dell'azienda sarà quella di sfruttare al meglio le proprie risorse fisiche in modo tale da massimizzare la loro operatività, questo tipo di strategia veniva utilizzato molto di più in passato trascurando invece “chi fa le cose” e cioè le persone che lavorano.⁸

Un altro tipo di approccio è quello contingente sistemico il quale sposta invece l'attenzione sulle capacità degli operatori e sulle metodologie da loro adottate per raggiungere lo scopo finale. Come detto, ad oggi questa

⁷ A. Grandori, *Organizzazione e comportamento economico*, 1999

⁸ C.Ciborra, *Lavorare assieme: Tecnologie dell'informazione e teamwork nelle grandi organizzazioni*, 1996

tipologia di approccio è quella più frequentemente adottata in quanto, il mondo, la tecnologia e i trend sono in continua evoluzione e l'uomo è sicuramente più propenso delle macchine ad adattarsi ai cambiamenti.

Le politiche del personale aiutano a implementare un approccio coerente alla gestione.

Secondo Gregorio Billikopf dell'Università della California, Berkeley,

"Le politiche possono essere un ottimo strumento per ridurre la percezione del trattamento arbitrario dei dipendenti".⁹

All'interno di un'organizzazione, a prescindere dal ruolo occupato e dei poteri di cui si è investiti, si cerca costantemente di implementare le capacità degli individui attraverso le politiche del personale. Le politiche del personale servono a migliorare i rapporti esistenti tra i vari individui che fanno parte dell'organizzazione, ma anche a creare un ambiente lavorativo che assicuri o quantomeno faciliti il raggiungimento degli obiettivi. I principi su cui si basano le politiche del personale sono quelli di equità e imparzialità. Esse mirano inoltre a creare trasparenza riguardo le decisioni e le strategie che vengono adottate dal top management, in modo tale da "giustificare" le scelte ed evitare la nascita di malcontenti tra i lavoratori. Ultima, e non meno importante funzione delle politiche sul personale, è quella di stabilire delle regole o linee guida che devono essere rispettate sia dall'impresa, che da chi lavora per l'impresa stessa. Le politiche del personale, nonostante siano intraprese anche per creare equità e imparzialità nell'impresa, non sono uguali per tutti. Nonostante ciò possa sembrare paradossale, a seconda dell'impiego dei diversi lavoratori, vengono perseguite strade differenti per massimizzare l'efficienza degli stessi nei diversi ruoli.

A seconda delle diverse attività da svolgere all'interno di un'azienda, è necessaria una classificazione e una differente gestione dei rapporti che intercorrono tra i lavoratori.

Le dimensioni che caratterizzano tali gruppi di lavoro sono necessarie per capire quale tipologia di relazione è meglio creare tra gli individui.¹⁰

Le dimensioni sono di diverse tipologie, distinguiamo infatti:

1. *la dimensione strutturale*
2. *la dimensione comportamentale*
3. *la dimensione informativa*
4. *la dimensione contrattuale.*

La dimensione strutturale fa riferimento all'insieme delle risorse fisiche; vale a dire materie prime, macchinari, immobilizzazioni che sono considerate necessarie per la produzione di un determinato output fisico.

Ogni individuo che fa parte di un'organizzazione è differente da un altro. La dimensione comportamentale individua le caratteristiche relazionali dei dipendenti di un'azienda e ne propone un quadro dettagliato

⁹ F.Fontana, *Lo sviluppo del personale*, 1994

¹⁰C.Ciborra, *Tecnologie di coordinamento*, 1989

La dimensione informativa invece evidenzia il materiale utile che viene inter scambiato all'interno dei gruppi di lavoro, ma anche le conoscenze individuali che un operatore può mettere a disposizione del team stesso.

La dimensione contrattuale riguarda invece l'insieme delle norme prestabilite in una determinata azienda che disciplinano i rapporti tra i collaboratori interni all'organizzazione e degli stessi con individui esterni con cui si relazionano.

Come facilmente intuibile le dimensioni dei gruppi di lavoro sono strettamente collegate ai rapporti che si instaurano tra gli attori di un 'organizzazione.

Per quanto riguarda tali relazioni bisogna distinguere due tipologie di approcci¹¹:

- *Approccio meccanico* → acquistano particolare rilievo la dimensione strutturale e quella contrattuale, le azioni dei lavoratori sono frequenti e incerte.
- *Approccio comportamentale* → in risalto la dimensione informativa e comportamentale, le relazioni che si vengono a creare sono fortemente efficaci, l'ambiente è positivamente influenzato dal comportamento degli attori protagonisti.

Le aziende di produzione necessitano di adottare un approccio meccanico nella stragrande maggioranza dei casi, in quanto, l'attività imprenditoriale "volta allo scambio di beni e servizi" dipende quasi esclusivamente da dimensione strutturale e contrattuale; di fatti esse operano in maniera molto più meccanica e meno legata alle competenze o all'intuitività delle persone.

Tuttavia, nonostante questa tipologia di aziende necessiti di questo metodo applicativo, nessuna azienda può prescindere dalla cura delle interdipendenze che si vengono a creare tra gli individui che ne fanno parte. Le interdipendenze che si creano tra gli individui sorgono spesso spontaneamente e in maniera involontaria, ciò può rappresentare però un problema in quanto è necessaria da parte degli amministratori una delineazione delle interdipendenze da instaurare per favorire l'attuazione del miglior metodo di lavoro possibile e spingere quindi l'azienda verso la massimizzazione dei suoi profitti. È importante sottolineare come rientrano nelle interdipendenze anche lo scambio o la condivisione di risorse materiali e di informazioni tra le unità organizzative¹².

Le interdipendenze¹³ si distinguono tra di loro a causa di diversi fattori, le principali tipologie che possiamo analizzare sono:

¹¹ H.Balig, *Describing and designing organizational structures and processes*, 1981

¹² C.Ciborra, *Tecnologie di coordinamento*, 1989

¹³ A.De Dominicis, *Transizioni, interdipendenze e apprendimento nelle organizzazioni*, 2009

1. *Interdipendenze generiche* → in questa determinata forma di interdipendenza ogni individuo si occupa di svolgere il proprio compito e di creare il suo “output” senza mai relazionarsi con gli altri individui, questa tipologia di interdipendenza è la più “debole” in quanto di fatto non esiste. A conferma di ciò è importante evidenziare che sono del tutto assenti gli scambi di informazioni. Possiamo affermare comunque che ogni unità è parte dell’organizzazione e contribuisce al bene comune dell’organizzazione stessa anche se lavorando in modo indipendente.

2. *Interdipendenza sequenziale* → tale tipologia di interdipendenza si ha quando il risultato del lavoro di uno o più individui, quindi il suo output, diventa l’input per il processo lavorativo di un altro reparto dell’organizzazione. È chiaro che in caso di mal funzionamento dell’unità che produce il primo output, si assisterà ad un conseguente errore anche nella seguente unità operativa. In questa interdipendenza abbiamo dunque un legame di vera e propria dipendenza in quanto il risultato di un processo influenza il risultato di un altro.

3. *Interdipendenza reciproca* → come intuibile dal nome dell’interdipendenza in analisi, le varie attività operative si influenzano a vicenda tra di loro e quindi sono strettamente collegate. La differenza con l’interdipendenza sequenziale è che non solo l’output di un reparto si tramuta in input per il reparto successivo, ma anche l’output del reparto successivo rappresenterà successivamente l’input del reparto precedente. Le unità si influenzano appunto reciprocamente.

1.2 MECCANISMI DI SVILUPPO DI UNA PROGETTAZIONE STRATEGICA EFFICIENTE

L’organigramma di un’azienda prevede la designazione di un top management costituito da persone molto qualificate e con una determinata esperienza lavorativa che sono investiti di compiti direttivi e manageriali¹⁴. I manager devono stabilire degli obiettivi e sviluppare delle strategie volte al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Per far sì che i manager dispongano del materiale e delle informazioni necessarie per avere un quadro completo della situazione aziendale necessitano di strumenti e dati o documenti relativi alla vita dell’impresa in modo tale da poter visualizzare la situazione e migliorare quei processi o quelle interdipendenze considerate inefficaci o inefficienti¹⁵.

¹⁴ A. Grandori, *Organizzazione e comportamento economico*, 1999

¹⁵ C.Ciborra, *Lavorare assieme: Tecnologie dell’informazione e teamwork nelle grandi organizzazioni*, 1996

Il top management, come detto deve necessariamente essere altamente qualificato e deve rispecchiare tutte le caratteristiche che un capitale umano di valore deve avere. L'ambiente del mercato è in continuo mutamento e dunque un manager deve essere sicuramente in grado di affrontare cambiamenti improvvisi del settore in cui la propria azienda opera in maniera rapida, lucida ed efficace.¹⁶

L'attività di un top manager è paragonabile ad una creazione continuativa di business plan, essi devono dunque come primo compito effettuare un'analisi *swot* (*strengths, weakness, opportunities, threats*) per delineare le strategie attuabili. Una volta fatto il quadro di punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, viene definita la *mission* dell'impresa; vale a dire quello che ci si attende di ottenere al termine della strategia che si intende adottare qualora essa andasse a buon fine.¹⁷

I manager, dopo aver terminato la pianificazione della strategia devono gestire al meglio le risorse a propria disposizione ovvero strumenti fisici e capitale umano. Sia gli strumenti che le persone, nonostante svolgano inevitabilmente compiti diversi, sfrutteranno le loro capacità per contribuire al raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

L'organigramma di un'azienda, ovvero la sua struttura organizzativa rappresenta uno dei fattori distintivi di un'organizzazione di successo. A seconda del modello organizzativo scelto si instaurano diversi tipi di rapporti tra i vari attori dell'organizzazione, i quali risultano spesso decisivi per il raggiungimento, o meno, degli obiettivi prefissati. Spesso, la mancanza di coordinamento o collaborazione rappresenta una falla all'interno delle organizzazioni stesse e incide negativamente sulle attività svolte, a causa di errori o informazioni sbagliate.¹⁸

Con riferimento alla rete di relazioni che si instaurano tra i vari individui esistono tre fattori che caratterizzano l'organizzazione di un'impresa:

1. I rapporti di dipendenza formale, vale a dire il criterio di gerarchizzazione dei diversi ruoli e la definizione dei compiti di controllo dei manager.
2. La creazione di gruppi di lavoro composti da una molteplicità di individui che perseguono un obiettivo comune nei vari reparti dell'organizzazione.
3. Cura del coordinamento tra diversi individui, monitoraggio e implementazione della comunicazione tra i diversi team di lavoro.

Ogni organizzazione si impegna a operare secondo un determinato modello organizzativo. Il "documento" che rappresenta e sintetizza la struttura organizzativa è chiamato organigramma.

Quest'ultimo pone in evidenza:

¹⁶ G.Del Chiappa, *Sviluppo aziendale e relazioni inter-organizzative*, 2004

¹⁷ H.Minzberg, *Managing government, governing management*. Five variable models, 1996

¹⁸ G.Bernardi, *Come progettare la struttura aziendale*, 1978

- settori di attività
- rapporti gerarchici
- rapporti funzionali e consultivi

L'organigramma permette di comprendere a colpo d'occhio le logiche di funzionamento e le relazioni funzionali e gerarchiche di un'organizzazione, mostrandone le varie parti, il modo in cui sono collegate e il ruolo di ogni unità nell'insieme.¹⁹

La scelta della struttura più adeguata alle caratteristiche dell'organizzazione crea relazioni migliori tra i dipendenti, i quali si sentiranno stimolati a collaborare tramite la diffusione di informazioni e la messa a disposizione delle proprie conoscenze e competenze a servizio del bene comune.

Un elemento che ha acquistato particolare rilievo nel tempo e su cui le organizzazioni hanno deciso di investire tempo, risorse e denaro è infatti quello relativo a coordinamento e comunicazione orizzontali per rendere l'organizzazione in grado di adattarsi ai mutamenti dell'ambiente esterno.²⁰

Nuovamente, ci troviamo a evidenziare quanto le politiche del personale e più in generale la gestione del personale stiano acquisendo sempre più importanza in quanto risultano spesso decisive per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le organizzazioni, normalmente e idealmente, necessitano che la diffusione delle informazioni avvenga sia in maniera orizzontale che in maniera verticale per poter massimizzare l'efficacia dei propri gruppi di lavoro.

Esistono due modelli attuabili per quanto riguarda la tipologia di organizzazione.²¹

Distinguiamo:

- *Organizzazione tradizionale* → enfatizza la comunicazione e il controllo verticali
- *Learning organization* → enfatizza la comunicazione e il coordinamento orizzontali

Non sempre le organizzazioni sono in grado di scegliere il modello organizzativo maggiormente consono alla propria attività e che garantisca loro i massimi risultati; proprio per questo non è affatto raro assistere a cambiamenti del modello organizzativo adottato per trovare il grado adeguato di centralizzazione e decentralizzazione.

I manager svolgono attività di assestamento e modifiche in maniera continuativa alla ricerca di prestazioni sempre più soddisfacenti.

¹⁹ P.Clerici, *Contarp*, 2021

²⁰ F.Fontana, *Lo sviluppo del personale*, 1994

²¹ A.Grandori, *Organizzazione e comportamento economico*, 1999

1.3 CONDIVIDERE PER MIGLIORARE, IL COORDINAMENTO RELAZIONALE.

I rapporti di interdipendenza, come accennato nel paragrafo precedente, sono in grado di fornire all'azienda numerosi vantaggi. Tali vantaggi sono spesso il risultato della condivisione delle proprie competenze e *skills* a vantaggio del gruppo di lavoro e soprattutto dello scambio di informazioni, che avviene in maniera frequente ed efficace grazie alla comunicazione. Una buona comunicazione all'interno di un team di lavoro è elemento imprescindibile per la buona operatività dello stesso ed anche e soprattutto per la risoluzione dei problemi che si creano durante i processi lavorativi. Ad oggi, le aziende sono sempre più alla ricerca di persone che abbiano capacità di risolvere problemi e di lavorare in gruppo; è impensabile lavorare in organizzazioni di un certo livello se si è carenti da questo punto di vista.²²

Il fenomeno di condivisione di informazioni è tecnicamente chiamato coordinamento relazionale.

Quando quest'ultimo è efficace ed efficiente all'interno di un'azienda, le informazioni vengono diffuse e scambiate sia all'interno dei gruppi di lavoro che tra i diversi reparti operativi. Il continuo scambio di informazioni, considerate utili, semplifica profondamente il processo di risoluzione dei problemi esistenti. Alla base di un coordinamento relazionale ottimo vi è sicuramente un ottimo manager. È proprio il manager, infatti, colui che deve intervenire per indirizzare i propri operatori verso reti di relazioni vincenti. Le soft skills, ovvero quelle abilità innate dei lavoratori, vengono incrementate attraverso attività formative.²³

Tali attività contribuiscono all'implemento di:

- Fiducia reciproca tra lavoratori
- Capacità di problem solving
- Consapevolizzare i lavoratori sulla condivisione degli obiettivi

1.4 I GRUPPI DI LAVORO

I gruppi di lavoro sono insiemi di persone che collaborano al fine di raggiungere l'obiettivo prestabilito dall'organizzazione di cui fanno parte. Abbiamo analizzato come le loro relazioni siano fondamentali per il buon funzionamento delle varie unità operative delle aziende e di quanto lo scambio di informazioni e la condivisione delle capacità di ogni individuo influiscano sui risultati finali.²⁴

Il coordinamento relazione però, non è l'unico elemento fondamentale per il buon funzionamento dei team.

²² F.Bianco, *Siamo un gruppo di lavoro o lavoriamo in gruppo?*, *Analisi degli aspetti di funzionamento di un' équipe*, 2015

²³ F.Fontana, *Lo sviluppo del personale*, 1994

²⁴ C.Ciborra, *Lavorare assieme: Tecnologie dell'informazione e teamwork nelle grandi organizzazioni*, 1996

In determinate tipologie di azienda, dove esistono rapporti di interdipendenza sequenziali o reciproci, viene a crearsi nei vari team e tra i vari operatori una vera e propria interdipendenza di compito, dovuta al fatto che il lavoro svolto da ogni determinato membro dell'organizzazione, influisce direttamente sui risultati altrui.

Nelle diverse organizzazioni, il fenomeno dell'interdipendenza di compito, può avere diverse conseguenze. A seconda del modo in cui i lavoratori si pongono di fronte a tale fenomeno possiamo distinguere:

- **Interdipendenza di compito positiva** → gli attori dell'organizzazione sfruttano l'interdipendenza di compito, si creano forti rapporti di fiducia e si assiste alla formazione di vere e proprie "amicizie sul lavoro" dove ogni membro dà il proprio contributo per il bene comune, il team giova di tale situazione, ne conseguono ottimi risultati
- **Interdipendenza di compito negativa** → i lavoratori vedono la dipendenza da altri membri come la formazione di una competizione interna, la collaborazione è ai minimi storici, conseguente peggioramento dei risultati comuni.

*"Il lavoro in gruppo del cooperative learning è un lavorare insieme per realizzare obiettivi condivisi, all'interno di situazioni cooperative, dove ogni membro del gruppo cerca di ottenere risultati per sé stesso e per gli altri"*²⁵

Per interdipendenza positiva si intende l'insieme delle relazioni esistenti tra gli individui di un'organizzazione, quando queste stesse siano in grado di rendere ogni individuo un lavoratore migliore. L'elemento necessario per l'esistenza di un'interdipendenza positiva è la dipendenza vera e propria che ogni membro dell'organizzazione sviluppa nei confronti dei suoi colleghi.

La necessità dell'apporto altrui rende un gruppo efficiente in quanto sarà incentivato nella condivisione delle informazioni e delle competenze di cui si dispone.

Non esiste un'unica strada perseguibile per instaurare un'interdipendenza positiva²⁶ all'interno dei team di lavoro; è possibile distinguere:

- **Interdipendenza di scopo** → gli individui vengono consapevolizzati sulla condivisione degli obiettivi, si comportano da vera e propria squadra per raggiungerli.
- **Interdipendenza di compito** → divisione del lavoro individuale; ogni lavoratore si occupa di un determinato compito apparentemente indipendente, almeno da un punto di vista operativo, gli output prodotti dai singoli verranno successivamente aggregati per il raggiungimento dello scopo comune.
- **Interdipendenza di ruolo** → a ogni individuo corrisponde un determinato ruolo. I vari ruoli sono interdipendenti tra loro, essendo complementari contribuiscono al raggiungimento del risultato.

²⁵ Schein, *Managing in the new team environment: skill, tools and methods*, 1990

²⁶ E.A. Jerloff, *Organizational Theory and Design*, 1985

- *Interdipendenza di informazioni e risorse* → tale strategia induce inevitabilmente i lavoratori a essere dipendenti l'uno dall'altro in quanto essi non sono dotati delle medesime informazione e risorse. Possono dunque raggiungere i propri obiettivi solo collaborando e condividendo il proprio materiale con gli altri membri essendo tra loro complementari.
- *Interdipendenza di sequenza* → alcune attività di gruppo non lasciano spazio all'interpretazione, ma devono essere svolte in un preciso modo e seguendo determinati procedimenti. È possibile creare un'interdipendenza positiva, investendo ogni individuo della responsabilità di svolgere una determinata procedura; l'eventuale inadeguatezza nello sviluppo del compito di un singolo individuo comprometterà il lavoro del gruppo. La consapevolezza di lavorare per un gruppo e del fatto che un proprio errore può avere conseguenza anche sugli altri membri del team stimola il lavoratore ad applicarsi al meglio.

Quando un individuo è coinvolto nell'attività operativa di un gruppo, non solo mette a disposizione del gruppo stesso le proprie conoscenze²⁷, ma ha la possibilità di implementare le proprie skills grazie all'interazione con altri individui qualificati. Se si riesce a creare un ambiente di lavoro dove tutti si impegnano al massimo, si raggiunge il massimo livello di efficienza e vengono soppressi atteggiamenti negativi dei singoli.²⁸

“un gruppo è definito come una totalità dinamica basata sull'interdipendenza.” ²⁹

Il famoso critico Lewin ci fornisce tale definizione di gruppo, considerando dunque l'interdipendenza tra i soggetti elemento fondamentale per un gruppo ottimale.

Esistono due fattori da distinguere per l'esistenza di un gruppo ottimale:

1. Consapevolezza di perseguire lo stesso scopo degli altri membri
2. Esistenza di legami forti tra le persone che collaborano

Essere consapevoli del fatto che “tutti remano nella stessa direzione”, si evidenzia l'idea di gruppo inteso come team, molto differente da un semplice assemblaggio di persone.

Per far sì che l'obiettivo si tramuti in qualcosa di concreto è necessario che i membri siano motivati al raggiungimento dello scopo finale e siano altresì disposti a impiegare forze, risorse e competenze. All'interno di un gruppo non devono esserci persone che non si sentono coinvolte nel lavoro, perché sarebbero sicuramente demotivate e dunque deleterie per il team.

Per aversi un gruppo, è necessario quindi che intercorrano relazioni tra i vari dipendenti, e che tali relazioni siano adeguate ad aumentare l'efficienza e l'efficacia dei singoli membri. Quando in un gruppo lavorano

²⁷ D.Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, 1998

²⁸ P.Ellerani, *Metodi e tecniche attive per l'insegnamento*, 2012

²⁹ K.Z. Lewin, *La teoria, la ricerca, l'intervento*, 2005

persone che manifestano grande coinvolgimento e si dimostrano disponibili a prestare la totalità del loro potenziale per il bene dell'impresa, modificare la composizione del gruppo e le relative relazioni esistenti rappresenta un rischio non indifferente. A causa di ciò è necessario introdurre nuovi membri solo se si ha la certezza che essi possano contribuire ad incrementare la produttività di un gruppo e rappresentino un valore aggiunto per lo stesso. Secondo degli studi, i gruppi maggiormente efficienti esistenti, sono formati da un numero di individui compreso tra tre e venti.

Per gruppo di lavoro si intende dunque anche il campo psicologico prodotto dall'interazione di tre o più persone riunite in una situazione faccia a faccia alla ricerca, definizione e raggiungimento di uno scopo comune.³⁰

Gli elementi necessari per la nascita di un gruppo sono³¹:

Obiettivo → L'obiettivo rappresenta il principale propulsore per l'attività di un gruppo di lavoro. Un team operativo efficiente ed efficace non può prescindere da determinazione e coinvolgimento dei propri membri. Per far sì che i membri di una squadra di lavoro siano determinati e coinvolti c'è altresì bisogno che gli obiettivi che vengono perseguiti dall'azienda siano considerati adeguati e raggiungibili da coloro che operano per raggiungerli. Fondamentale è che gli obiettivi siano delineati in maniera trasparente, evidenziandone sia le strategie attuabili che gli strumenti o i dati di cui si può disporre. Se tutti questi elementi sono disponibili, i lavoratori si sentono consapevoli della situazione in cui si trovano e possono prendere le decisioni più adeguate al raggiungimento dell'obiettivo.

Metodo → Il metodo rappresenta il modo attraverso il quale l'azienda vuole raggiungere gli obiettivi prefissati. Il modo in cui l'impresa deve operare viene stabilito dal top management, le persone investite di tali poteri devono delineare non solo il modo in cui i vari gruppi di lavoro dovranno operare, ma anche le regole da rispettare e i principi da perseguire. Anche il metodo contribuisce in maniera rilevante sul risultato finale, in quanto, il modo in cui un'impresa opera per raggiungere i propri obiettivi, non può che essere un fattore decisivo.

Ruolo → Ogni ruolo, seppur in maniera inevitabilmente non identica, è importante per la vita e l'attività di un'impresa. Spesso infatti, nelle organizzazioni, il risultato prodotto da un individuo influenza il lavoro di un altro. Per ciascun ruolo, sono necessarie capacità e competenze differenti, ma diversi sono anche i diritti e i doveri di cui sono investiti i vari lavoratori a seconda dei compiti di cui sono incaricati. In un gruppo di lavoro, la molteplicità dei ruoli e la delineazione delle loro caratteristiche è importante tanto quanto le relazioni tra loro esistenti che devono essere supportate da una comunicazione efficiente.

³⁰ F. Testa, *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, 2000

³¹ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/gruppo-di-lavoro/index.html>

Leadership → La leadership è un elemento necessario per un gruppo in quanto è quella caratteristica, innata, presente in alcuni individui del gruppo, che svolge un ruolo guida all'interno del team. Per essere leader è necessario, in primo luogo, essere in grado di relazionarsi a persone differenti in maniera differente. Bisogna saper distinguere due tipologie di leader, ovvero da un lato coloro che sono investiti della qualità di leader a causa del ruolo loro assegnato all'interno dell'organizzazioni; essi devono indirizzare e influenzare l'attività altrui e intervenire qualora sorgessero delle problematiche di tipo operativo. Esistono inoltre individui dotati di leadership che ricoprono ruoli non manageriali, ma che grazie al loro *modus operandi* riescono a influenzare positivamente il comportamento altrui e aumentare di conseguenza l'efficienza del gruppo di cui fanno parte. Tali individui vengono spesso selezionati per affiancare i manager nei loro compiti.

Comunicazione → Lo scambio di informazioni utili tra i componenti di un gruppo è aspetto fondamentale per il buon funzionamento dello stesso. L'adozione di un metodo di comunicazione è strettamente collegata alla tipologia di interdipendenza che esiste tra i vari membri del team.

Clima → Il clima che si viene a creare all'interno di un gruppo di lavoro influenza profondamente il modo in cui gli individui lavorano. Un clima positivo trasmette al lavoratore un maggiore piacere nel lavorare, il lavoratore stesso avrà volontà di essere un elemento importante del gruppo di lavoro in cui opera e sarà stimolato a dare sempre il massimo. Un clima negativo causa effetti completamente opposti. Il clima aziendale è il risultato dell'opinione comune dei singoli individui che collaborano riguardo alla percezione del clima stesso.³²

Sviluppo → Lo sviluppo del gruppo è necessario per evitare che l'attività dello stesso si adagi su livelli considerati accettabili. La costante ricerca di migliorarsi è la base su cui poggiano le organizzazioni e i team vincenti; ciò è reso possibile dall'implementazione delle competenze e delle capacità dei singoli individui appartenenti a un gruppo che se condivise dai singoli a favore del gruppo stesso risultano decisive per una migliore operatività.

1.5 RELAZIONI TRA ORGANIZZAZIONI

Le imprese scelgono spesso di collaborare per ottenere vantaggi di vario tipo e massimizzare il proprio profitto. Si assiste sempre più spesso alla creazione di alleanze che vengono definite strategiche. Per far sì che un'alleanza sia realizzabile vi è la necessità che sussistano determinate condizioni che permettano alla collaborazione di risultare efficace.

³² <https://www.zetaservice.com/it/blog/clima-aziendale-perche-e-importante-analizzarlo.html>

Si parla di alleanza strategica quando le imprese che scelgono di collaborare mantengono, nonostante la condivisione delle proprie risorse con il partner, un'autonomia giuridica ed economica. È necessario altresì che vi sia condivisione per quanto riguarda sia le responsabilità derivabili dalle azioni intraprese durante l'alleanza che i rischi ad esse connessi.

Quando si decide di collaborare con qualcuno fondamentale è l'elemento della fiducia. Stringendo un legame di interdipendenza così importante, è necessario scegliere un partner di cui potersi fidare ciecamente.

La sempre più frequente creazione di alleanze strategiche fa fronte alle sempre più elevate richieste del mercato, un'analisi approfondita dei potenziali partner è di fondamentale importanza per essere in grado di scegliere un collaboratore che sia in grado di migliorare il proprio prodotto o servizio o con i quali si riesca, attraverso l'unione delle forze, a creare prodotti o servizi ad alto grado innovativo.

Un'alleanza efficace è quella dove le aziende che ne fanno parte riescono da un lato a mettere a disposizione del partner le proprie risorse e competenze attraverso una comunicazione ben sviluppata e la creazione di relazioni efficienti, dall'altro lato, riescono a massimizzare i vantaggi provenienti dalla partnership, vale a dire la possibilità di affacciarsi su nuovi mercati, incrementare le proprie competenze, aumentare la propria efficienza operativa, diminuire i costi e condividere i rischi. Quest'ultima caratteristica: la condivisione del rischio, rappresenta un elemento di particolare rilievo in quanto le alleanze strategiche sono, per definizione, iniziative ad alto rischio, ma che se sviluppate in maniera ottimale garantiscono rendimenti elevatissimi.³³

1.6 RIEPILOGO

Il modo in cui un'impresa si organizza risulta decisivo per l'ottenimento di due risultati distinti. Tali obiettivi sono:

1. *instaurare nell'organizzazione stessa principi di responsabilità tra i lavoratori*, quindi l'impegno di quest'ultimi nel lavorare seguendo criteri di prudenza e professionalità,
2. *creare relazioni efficienti* e in grado di garantire la condivisione di informazioni utili tra i vari gruppi di lavoro volte al coordinamento degli elementi dell'organizzazione e quindi formazione di un sistema efficace.

Il top management ha il compito di definire i metodi di organizzazione valutando attentamente le caratteristiche dell'organizzazione che gestisce. Il capitolo evidenzia come i criteri di organizzazione di un'impresa varino a seconda delle prerogative delle stesse e che il raggiungimento della massimizzazione dell'efficienza possa essere perseguito focalizzandosi o sull'ottimizzazione dello sfruttamento delle risorse industriali, o su una costante formazione del personale volta soprattutto alla capacità di adattarsi a un ambiente competitivo in continua evoluzione.

³³ Daft, *Organizzazione aziendale*, 2021

Ad oggi i collegamenti verticali, ovvero quelli basati sulla prevalenza dell'organizzazione delle risorse tecniche risultano inadeguate nella maggior parte dei casi. Al contrario, la creazione di un coordinamento relazionale tra i vari team di lavoro, basato sulla condivisione e collaborazione sembra essere, ad oggi, la scelta migliore.

CAPITOLO II

LE RETI TRA IMPRESE.

2.1 NUOVE ESIGENZE DEL MERCATO, LA NASCITA DEL MODELLO RETICOLARE

L'idea di un modello organizzativo reticolare prende le sue basi da quello che in passato era la concezione sistemica dell'organizzazione aziendale. Il modello a rete, infatti, presenta numerose caratteristiche in comune al modello sistemico, ma allo stesso tempo, si differenzia da quest'ultimo in alcune fondamentali peculiarità. Sia il modello sistemico che quello a rete si basano sull'idea che un'organizzazione, e quindi la sua efficacia ed efficienza non possono prescindere dal considerare fondamentali per i suoi risultati l'influenza dei fattori esterni.³⁴

La differenza fondamentale dei due modelli è però la diversa considerazione che questi ultimi propongono riguardo la relazione tra l'ambiente esterno e l'organizzazione di riferimento.

Il punto fondamentale da evidenziare del modello a rete è che l'ambiente esterno è un insieme di persone e organizzazioni che possono condizionare direttamente o indirettamente il comportamento dell'organizzazione stessa.

Il rapporto reticolare, dunque, prende in considerazione e analizza non solo il rapporto che intercorre tra organizzazione e ambiente esterno, ma anche le relazioni di interdipendenza che si vengono a creare con le altre organizzazioni.³⁵

Punto cardine della teoria organizzativa reticolare è quindi il fatto che nessuna azienda può prescindere dalle interazioni con le altre, poiché esse condividono un determinato periodo storico e un determinato settore del mercato e dunque, fanno parte dello stesso sistema complesso, basato su rapporti di competizioni, ma anche di collaborazione.

La continua evoluzione dei mercati ha causato un sostanziale cambiamento nella scelta dei fattori produttivi utilizzati dalle aziende per accrescere la loro competitività ed efficacia aziendale.

La presenza di numerose aziende simili tra loro nei vari settori, che offrono inevitabilmente una grande varietà di beni e servizi, ha provocato l'aumentare delle aspettative da parte dei consumatori riguardo la qualità dei prodotti e servizi offerti. Per soddisfare tale necessità dei consumatori, le aziende devono essere in grado di anticipare le esigenze e i gusti del mercato.³⁶

Tuttavia, riuscire a raggiungere questo tipo di obiettivi, è complicato e richiede ingenti investimenti e numerosi accordi con collaboratori esterni.

³⁴ A.Lomi, *Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni*, 1991

³⁵ A.Ricciardi, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, 2003

³⁶ G.Lorenzoni, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, 1992

È proprio a causa di tali condizioni che ad oggi le organizzazioni necessitano di legarsi ad altri attori o ad altre imprese in modo tale da poter acquisire risorse necessarie allo svolgimento della propria attività, ma anche per trarre profitto dalle vendite generate grazie agli stessi rapporti con le organizzazioni esterne.

Ad oggi le relazioni tra imprese sono considerate fondamentali per la crescita delle singole organizzazioni, e in alcuni casi anche per la sopravvivenza di alcune di esse.

La possibilità di creare e stabilire dei rapporti di interdipendenza flessibili tra le diverse organizzazioni aziendali rende il ciclo produttivo e gestionale molto più efficiente. Vi è dunque un superamento delle tradizionali strutture gerarchiche, caratterizzate da meccanismi di coordinamento di tipo formale.³⁷

Dopo questo incipit possiamo introdurre il concetto di rete; modello organizzativo contemporaneo considerato il migliore per la massimizzazione dell'efficacia ed dell'efficienza nella gestione aziendale.

A proposito del concetto di rete possiamo citare alcune considerazioni di alcuni autori che hanno come minimo comune denominatore l'idea che la rete sia la forma ibrida maggiormente efficace e ad oggi una delle più diffuse e adeguate per le organizzazioni aziendali.

Le forme ibride sono infatti considerate come *“reti di relazione di potere e fiducia attraverso le quali le organizzazioni possono scambiarsi influenza e risorse, o possono ottenere dei vantaggi di efficienza economica”*³⁸

Una delle migliori definizioni riguardo al modello reticolare viene fornita da Perrone, egli la definisce come *“una combinazione di processi di coordinamento prevalentemente non gerarchici e di strutture organizzative basate sull'integrazione per linee orizzontali e su una gestione aperta dei confini, interpretati, agiti e progettati da un'impresa focale per ottenere simultaneamente obiettivi di efficienza dinamica e di varietà di combinazioni produttive e di prodotti su una larga scala di attività, in ambienti dinamici e ad alto rischio”*.³⁹

Tale definizione riveste un ruolo importante nell'evidenziazione delle caratteristiche della rete in quanto riassume tutte le principali peculiarità che caratterizzano la forma organizzativa a rete come: la presenza di un'impresa centrale, definita impresa “focale” e la presenza di altre organizzazioni, le quali costituiscono l'ambiente con cui l'impresa focale intende interagire; esse sono dotate di piena autonomia e sono reciprocamente indipendenti nonostante abbiano la capacità di influenzarsi a vicenda. La definizione di Perrone ci fornisce anche l'idea che l'organizzazione a rete sia caratterizzata prevalentemente da un coordinamento tra le imprese non gerarchico e rapporti di reciproca e totale fiducia, l'intento di raggiungere un obiettivo comune e la volontà e la necessità di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili.

³⁷ Bastia P., *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, 1989

³⁸ Borys, Jemison, *Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combination*, 1989

³⁹ V.Perrone, *La Rete*

2.2 ELEMENTI E FUNZIONAMENTO DELLA RETE

La rete ha due caratteristiche distintive: l'alto grado di flessibilità, soprattutto dal punto di vista operativo e la disponibilità di un maggior numero di individui che, grazie alla condivisione delle proprie competenze, garantiscono la possibilità di cooperare per migliorare l'attività delle singole imprese.⁴⁰

Fondamentale per far sì che si possa parlare di modello reticolare è l'adesione alla rete di due o più singole organizzazioni.

Come evidenziato nel capitolo primo, le imprese, al giorno d'oggi, organizzano il proprio lavoro tramite la creazione di team, ognuno dei quali, svolgendo specifici compiti, contribuisce alla creazione del risultato finale dell'azienda.

Grazie all'evoluzione della visione dei manager riguardo i migliori modelli organizzativi adottabili, c'è stato un superamento dell'organizzazione basata sulla gerarchizzazione dei ruoli e si è passati a modelli organizzativi che mettono in primo piano i legami interrelazioni tra i vari gruppi, favorendo la cooperazione tra gli stessi. Proprio la cooperazione rappresenta come detto uno degli elementi su cui si basa il modello organizzativo a rete.

La creazione di un network di imprese collaboranti tra loro genera la possibilità di condividere un'enorme quantità di informazioni tra i gruppi delle imprese partecipanti alla rete e consente di guadagnare importanti vantaggi sia da un punto di vista operativo che competitivo.⁴¹

Essendo la diffusione di informazioni e la collaborazione tra le diverse imprese il principale punto di forza della rete, risulta evidente la necessità di creare delle relazioni adeguate a consentire l'ottenimento dei migliori risultati possibili. Come analizzato nel primo capitolo, il compito di stabilire le tipologie di interdipendenze da instaurare tra i diversi gruppi, spetta ai manager. Essi si trovano, nel caso del modello reticolare, a dover analizzare meticolosamente i singoli rapporti esistenti per essere in grado di classificarli a seconda della loro importanza e rilevanza. Una volta determinata la tipologia di interdipendenza da adottare per i singoli rapporti essa rimarrà invariata per tutta la durata del contratto di rete. Ciò è consentito appunto dall'elevatissima quantità e qualità delle informazioni create dalla rete e rappresenta un evidente vantaggio rispetto all'organizzazione delle interdipendenze nelle singole imprese dove, a causa della grande incertezza delle informazioni diffuse, i manager si trovano costretti a modificare continuamente il coordinamento tra gruppi. Per quanto riguarda invece l'elemento della flessibilità, essa risulta fondamentale in quanto consente la selezione dei gruppi di lavoro considerati migliori. Le aziende che partecipano a una rete, svolgendo spesso attività simili o complementari, presentano degli elementi in comune. La presenza di gruppi che adempiono agli stessi compiti permette di massimizzare l'efficienza degli stessi.

⁴⁰ Broglia, Guiggi, *Le aggregazioni di imprese*, 1981

⁴¹ A.Lipparini, *Alleanze strategiche e reti*, 2017

Possiamo affermare dunque che la flessibilità rappresenta un elemento fondamentale da vari punti di vista, ovvero⁴²:

- Operativa → possibilità di ottenere maggiore diversificazione di compiti grazie a una maggiore quantità di gruppi di lavoro
- Organizzativo → possibilità di instaurare relazioni maggiormente efficienti e stabili tra i vari gruppi
- Manageriale → possibilità dei manager delle singole aziende di confrontarsi per gestire le imprese al meglio attraverso strategie condivise volte al raggiungimento degli obiettivi comuni.

2.3 CARATTERISTICHE DELLA RETE.

Esistono numerosi fattori che influenzano il funzionamento e le caratteristiche in un network d'impresa. Alcuni dei fattori fondamentali per l'analisi di un modello reticolare sono⁴³:

1. *dimensione*, esprime numericamente la quantità di individui che partecipano direttamente alla rete
2. *densità*, quantifica le relazioni esistenti tra gli individui sia di tipo orizzontale che verticale
3. *diversità*, indica le differenze tra le relazioni esistenti rapportandole alle diverse organizzazioni coinvolte
4. *raggiungibilità*, si riferisce al numero di collegamenti che separano le diverse organizzazioni
5. *stabilità*, variabile che esprime per quanto tempo la relazione tra due o più imprese all'interno del modello reticolare è rimasto invariato e da quanto le imprese stesse fanno parte della rete.
6. *frequenza*, indica ogni quanto in media le aziende tendono a entrare o uscire dalla rete, indica quindi un elemento contrario alla stabilità in quanto riguarda anche le variazioni inerenti ai rapporti che intercorrono tra le stesse.
7. *ampiezza del cambiamento*, esprime numericamente quello che viene evidenziato nella frequenza ovvero in che quantità le relazioni tra le imprese variano in un determinato periodo;
8. *natura delle relazioni*, analisi delle relazioni, nel loro insieme, esistenti nella rete;
9. *direzionalità dei flussi informativi*, studia e analizza come le informazioni vengono inter scambiate all'interno della rete.

Per quanto riguarda più nello specifico, la dimensione è una caratteristica molto oggettiva che come già detto varia a seconda del numero di soggetti coinvolti. Quando ci troviamo in presenza di due attori, possiamo affermare di trovarci in una “diade”⁴⁴ che rappresenta la rete più piccola possibile. Con l'aumentare dei

⁴² A.Ricciardi, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, 2003

⁴³ F.Isotta, *La progettazione organizzativa*, 2011

⁴⁴ G.Del Chiappa, *Sviluppo aziendale e relazioni inter organizzative*, 2004

soggetti operativi aumenta la dimensione della rete e variano dunque anche tutte le altre caratteristiche sopraelencate.

Il numero di attori operanti ci permette di distinguere vari tipi di modelli reticolari⁴⁵:

1. *Livello diadico o di coppia* → è una determinata tipologia di modello reticolare che mette in relazione solo 2 imprese distinte.
2. *Livello delle costellazioni di aziende* → si parla di costellazione di aziende quando una molteplicità di imprese instaurano un rapporto di collaborazione con la medesima impresa controllante.
3. *Livello della popolazione o campo di aziende* → modelli reticolare instaurato tra molteplicità di aziende (più di due) che collaborano ognuna con le altre per incrementare la loro efficienza ed efficacia.

Il livello diadico è preferibile quando si ha intenzione di scegliere un determinato meccanismo di coordinamento, quello della costellazione di aziende è legato alla facilità di costruire un network operativo, in quanto l'impresa focale si occupa di stabilire i vari tipi di relazioni esistenti tra le varie organizzazioni. Per i network che riguardano una molteplicità di imprese, cosiddette "popolazioni", importante è analizzare i rapporti di collaborazione che si instaurano tra le imprese e non i legami che si creano tra i singoli attori delle imprese stesse. Spesso, infatti, sono elementi in comune tra le diverse imprese, come ad esempio: area geografica, settore o anche metodi di produzione che causano la formazione di network di imprese molto numerosi.

Per quanto riguarda invece il concetto di densità, esso può essere ricollegato alla "intensità", infatti, tra due o più imprese appartenenti alla rete possono essere presenti relazioni multiple. Tanto più le relazioni tra imprese appartenenti alla rete sono intense, tanto maggiore potrà essere la condivisione dei rischi, la fiducia reciproca, la conoscenza tra le parti.

La diversità si ricollega fondamentalmente al tipo di relazioni esistenti tra le organizzazioni coinvolte nella rete e alla differente tipologia delle stesse organizzazioni. In questo contesto è doveroso, dunque, richiamare il concetto di interdipendenza. Essa rappresenta la condizione necessaria affinché due o più attori entrino in relazione tra di loro.

Fondamentale all'interno delle reti risulta il coordinamento tra i singoli attori delle varie organizzazioni. Tale coordinamento avviene tramite le già citate interdipendenze.

Tuttavia, nell'analisi delle interdipendenze intercorrenti tra i partecipanti alle reti, molti economisti considerano rilevanti solamente le interdipendenze riguardanti le transazioni economiche di una certa entità.

45 M.Martinez., *L'analisi organizzativa: il network*, 1997

Le interdipendenze economiche all'interno di un network tra imprese riguardano nella maggior parte dei casi il reciproco scambio di risorse per l'attuazione dei cicli produttivi delle imprese. Le reciproche dipendenze relative alla complementarità e necessità di sfruttare i beni altrui causano la nascita dei cosiddetti meccanismi di coordinamento⁴⁶. Tramite questi ultimi è possibile delineare principi, modalità e consuetudini che devono essere rispettati costantemente durante l'attività svolta all'interno del modello reticolare.

2.4 LE TIPOLOGIE DI RETI TRA LE DIVERSE ORGANIZZAZIONI

Come detto, per rete di imprese si intende un insieme di organizzazioni che collaborano, attraverso la condivisione di competenze e risorse, per il raggiungimento del proprio scopo, sia dal punto di vista degli obiettivi in quanto gruppo, che degli obiettivi delle singole imprese.

Importante evidenziare un'altra volta che uno degli elementi che caratterizzano le imprese che fanno parte della rete è la loro indipendenza dalle organizzazioni partner. Le imprese facenti parte di un modello reticolare mantengono sempre e comunque la loro indipendenza economica e contabile e agiscono giuridicamente in veste di entità autonome. È possibile proporre una distinzione inerente alle diverse tipologie di reti che si possono instaurare tra una molteplicità di entità, che si differenziano in base a caratteristiche delle organizzazioni che ne fanno parte, ma anche dei rapporti che intercorrono tra le stesse⁴⁷.

1. *Le reti burocratiche*
2. *Le reti proprietarie*
3. *Le reti sociali*

Parliamo di rete burocratica⁴⁸ quando due o più imprese, giuridicamente autonome, si impegnano ad instaurare un rapporto di collaborazione basato su una serie di clausole, norme e regolamentazioni che disciplinano e influenzano la loro attività.

Stiamo parlando infatti di una tipologia di modello reticolare che necessita della stipula di un contratto tra le parti che delinea i compiti, ruoli, diritti e doveri delle singole imprese.

L'elemento contrattuale si articola in varie fattispecie del funzionamento del modello reticolare;

- *aspetto economico*, primo e forse più importante è l'aspetto finanziario, ovvero il metodo attraverso il quale verranno remunerate le prestazioni delle singole imprese che hanno contribuito al raggiungimento di un risultato economico inteso come utile o perdita di esercizio.

⁴⁶ M.Martinez., *L'analisi organizzativa: il network*, 1997

⁴⁷ A.Grandori, *Il coordinamento organizzativo tra imprese*, 1999

⁴⁸ A.Ricciardi, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, 2003

- *Potere decisionale*, l'elemento contrattuale ha come scopo quello di regolare le modalità attraverso le quali le singole imprese effettuano le scelte strategiche, maggiore peso è quasi sempre attribuito all'impresa focale in quanto considerata la più importante per il funzionamento del network. Esistono tuttavia dei casi particolari dove il potere decisionale è ripartito in maniera proporzionale o quasi tra le singole imprese a causa della mancanza di gerarchizzazione della rete stessa.
- *Amministrazione e controllo*, il contratto si occupa infine di regolamentare l'attività degli individui investiti del compito di amministrazione, spesso attribuita a membri leader come i top manager.

La regolamentazione dell'elemento economico patrimoniale è il motivo principale per il quale le aziende facenti parte di un network decidono di stipulare un contratto e di rendere la propria rete di fatto burocratica. Questa tipologia di rete viene infatti scelta all'interno di quei gruppi di entità in cui la rilevazione e la quantificazione della prestazione delle singole imprese è di incerta valutazione. Non è raro l'affidamento di tali valutazioni delle prestazioni a soggetti esterni indipendenti dalla rete e dalle imprese.

L'obiettivo delle reti burocratiche, esattamente come quello delle altre tipologie, è quello di massimizzare la propria efficacia ed efficienza sui mercati attraverso l'implementazione delle proprie modalità di operatività, delle competenze e delle risorse di cui si può disporre.

L'utilizzo di un contratto che lega giuridicamente le imprese serve a massimizzare la forza dei legami intercorrenti tra le stesse e stimolare la collaborazione volta soprattutto all'incremento della capacità di innovazione con una conseguente espansione sui mercati. Rappresentando un elemento molto oneroso, il contratto di rete viene stipulato solo ed esclusivamente da imprese con obiettivi precisi e ambiziosi che necessitano assolutamente degli elementi e delle risorse di cui potranno usufruire grazie alle altre imprese collaboranti. Doveroso è citare un altro elemento su cui si basa il contratto di rete vale a dire il reciproco e costante scambio di informazioni volto a sfruttare il cosiddetto vantaggio competitivo a discapito dei competitors.

Per reti informali⁴⁹ si intendono invece quelle reti sviluppate tra imprese che hanno un rapporto di collaborazione non forte e dunque, preferiscono evitare di contrattualizzare il rapporto su cui si basa la loro collaborazione, anche a causa dell'entità degli investimenti che si intende intraprendere, spesso non particolarmente rilevanti.

Quando le imprese intendono invece investire ingenti risorse e capitali per lo sviluppo di un'alleanza, risulta per loro conveniente stipulare un contratto giuridico vero e proprio in modo tale di poter disporre di maggiori certezze. Si intendono alleanze formali quelle alleanze che mirano a espandere i propri sbocchi sui mercati e quindi a internazionalizzarsi e ad ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitors.

I contratti di rete forniscono dei vantaggi anche per quanto riguarda le imprese medio piccole. Queste ultime, infatti, anche quando riescono ad essere competitive ed efficienti, presentano spesso difficoltà collegate

⁴⁹ G.Soda, *Reti tra imprese, Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, 1998

all'accesso al credito. La stipulazione di contratti di adozione a modelli reticolari garantisce loro una crescita che risulterebbe altrimenti impossibile.

Le imprese che sottoscrivono un contratto di rete devono adottare i principi di correttezza e professionalità. Una mancata adozione di tali principi causa spesso un'inefficienza del sistema reticolare, provocando il fallimento della rete e il mancato raggiungimento degli obiettivi comuni.

La legge prevede criteri di esclusione alla rete per le imprese che risultino inadempienti in materia di codice etico e professionalità.

Come ripetuto spesso nel corso della trattazione, il reale valore insito nelle imprese, al giorno d'oggi, è riconducibile al capitale umano. Sebbene infatti, le risorse di un'organizzazione, soprattutto di natura finanziaria, possano risultare utili per i cicli produttivi e la vita di un'impresa alleata, sono le competenze e le capacità complementari fornite dalle stesse che contribuiscono alla creazione di un valore aggiunto nel medio-lungo termine.

Le reti proprietarie sono quella determinata tipologia di rete nella quale le imprese collaboratrici si impegnano a mettere a disposizione delle proprie alleate il diritto di proprietà relativo ai propri beni e stabiliscono di partecipare congiuntamente ai risultati economici ottenuti.

L'esempio classico delle reti proprietarie è rappresentato dalle joint venture. Le joint venture possono essere definite come *“forme di coordinamento tra imprese basate sulla creazione di una nuova impresa attraverso il conferimento di capitali e alla congiunzione delle risorse, tangibili e non a disposizione dei partner”*⁵⁰

A differenza delle reti burocratiche, basate su elemento contrattuale che disciplina il funzionamento del network e delle reti proprietarie, che fondano il proprio funzionamento sulla complementarietà delle risorse delle singole imprese, le reti sociali hanno come fondamenta il perseguimento di elementi sociali come ad esempio l'adozione di un codice etico simile, la condivisione delle risorse immateriali. Si pensi alle informazioni e soprattutto alla fiducia reciproca di livello molto elevato⁵¹. Evidente è dunque come, gli elementi su cui si basa l'esistenza di una rete sociale siano di carattere astratto e non tangibile, ma possano avere, in alcuni casi, un'incidenza, un'importanza e un rilievo anche superiore a qualsiasi accordo contrattuale. Nelle reti sociali il ruolo di protagonisti è affidato agli individui delle singole organizzazioni. Solo grazie all'attuazione e al perseguimento di determinati comportamenti da parte degli individui sarà possibile conseguire i risultati prestabiliti.

Il grande vantaggio delle reti sociali è dunque quello di ridurre l'incertezza nelle relazioni di scambio sul mercato attraverso lo sfruttamento dei rapporti di fiducia instauratosi tra le parti.

Le caratteristiche evidenziate stimolano le imprese ad adottare questa tipologia di rete anche a causa della scarsa probabilità che avvengano comportamenti opportunistici.

⁵⁰ C.Turati, *Economia e organizzazione delle Joint Venture*, 1990

⁵¹ G.Lorenzoni, *Accordi, reti e vantaggi competitivi*, 1992

Anche nelle imprese sociali è possibile che vi sia un'impresa di maggiore rilievo gerarchico. La cosiddetta impresa focale riveste un ruolo importante all'interno della rete in quanto:

- Contribuiscono all'espansione della rete, costruendo legami basati sulla fiducia con entità non appartenenti alla rete e potenzialmente idonee a incrementarne l'efficacia.
- Dispongono di una grande quantità di informazioni, utili a tutto il gruppo e spesso di qualità molto elevata
- Fungono da modello per quanto riguarda il comportamento da adottare, sono un esempio per le altre imprese appartenenti al modello reticolare.

2.5 COME SFRUTTARE UN NETWORK TRA IMPRESE, PRO E CONTRO

Quanto analizzato riguardo alle reti, alle caratteristiche delle stesse e alle diverse tipologie di reti attuabili ci fornisce un quadro generale per parlare degli elementi positivi e negativi relativi all'attuazione di tale modello organizzativo per la gestione aziendale. Possiamo affermare con certezza che una rete è una forma di collaborazione che si basa sull'interdipendenza tra le singole imprese e l'ambiente esterno, che necessita dunque, sia di fiducia che di stima reciproca. Tuttavia, la scelta di interagire e collaborare con entità esterne non presenta solo elementi positivi, in quanto in alcuni casi può avere effetti negativi sulla vita di un'impresa in quanto entità autonoma⁵².

I principali vantaggi⁵³ derivanti dall'adesione di un modello reticolare sono:

- *Specializzazione produttiva*: la presenza di una molteplicità di imprese garantisce una elevata specializzazione nelle singole unità operative, tale specializzazione è il risultato della condivisione e dell'aggregazione delle differenti competenze insite nelle singole organizzazioni che, nella maggior parte dei casi implementano l'efficacia e l'efficienza delle attività necessarie alla massimizzazione dei risultati.
- *Efficacia strategica*: grazie alla possibilità di usufruire di economie di scala, ridurre i costi della produzione e condividere i rischi è possibile intraprendere strategie differenti da quelle che andrebbero perseguite qualora si operasse nella singola organizzazione soprattutto in termini di rendimento, rischio e organizzazione del lavoro.

Per quanto riguarda i potenziali contro dell'attuazione di un modello reticolare citiamo:

- *Rischio di comportamenti opportunistici*: la singola imprese appartenente alla rete potrebbero sfruttare le competenze ottenute dalla collaborazione con gli altri partner per sviluppare vantaggio competitivo o perseguire obiettivi individuali.
- *Adozione di determinati sistemi operativi*: la partecipazione alla rete richiede una coerenza di operatività da parte delle sue partecipanti, ciò rappresenta un elemento di difficoltà in quanto alcune imprese obbligate a modificare il loro modus operandi potrebbero diminuire la loro produttività.

⁵² A.Lipparini, *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, 1998

⁵³ G.Lorenzoni, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, 1992

- *Eccessiva dipendenza dalla rete*: le imprese, nonostante collaborino col l'ambiente esterno devono essere in grado di preservare la loro autonomia e indipendenza. Un'eccessiva influenza dei partner potrebbe privarle della loro capacità di gestione autonoma.

2.6 LE ALLEANZE

Fino a qualche anno fa, era forte, tra le imprese concorrenti sul mercato, la convinzione che la *closed innovation*, ovvero la strategia basata su investimenti mirati all'implementazione delle proprie competenze e sullo sviluppo di sé stessi, fosse il metodo migliore per incrementare la propria produttività e competitività. La costante crescita dei *knowledge workers*⁵⁴ e il conseguente incremento dei soggetti attivi sul mercato ha comportato la necessità delle singole imprese di creare rapporti di collaborazione tra loro tramite la nascita di alleanze strategiche.

Vengono fornite diverse definizioni del concetto di alleanza strategica che mirano ad evidenziare i principali motivi per cui esse vengono intraprese e le modalità attraverso le quali vengono sviluppate.

Alla base di un'alleanza vi è un accordo tra due o più imprese le quali decidono di collaborare attraverso la condivisione delle proprie competenze, lo scambio di beni, informazioni e strumenti con l'obiettivo di produrre beni o servizi.

Creare alleanze strategiche, basate sui fattori sopra elencati, è considerato particolarmente profittevole nei settori ad alto livello di specializzazione e in ambienti in continuo mutamento.⁵⁵

Ciò che differenzia una vera e propria alleanza strategica da altre tipologie di collaborazione è la costanza della collaborazione stessa per un periodo di termine medio lungo e la concreta partecipazione allo sviluppo delle strategie adottate dall'alleanza.

Tra le varie tipologie di alleanze strategiche è doveroso evidenziare le differenze che caratterizzano una particolare tipologia di collaborazione: le joint venture.

Per joint venture si intende una impresa nascente per volontà di altre imprese già esistenti che ha come obiettivo l'ottenimento di un vantaggio competitivo nei confronti dei rivali perseguito tramite l'integrazione delle risorse e delle competenze delle imprese alleate. Le quote di partecipazione alla nuova impresa fondata,

⁵⁴ H.Chesbrough, *The era of open innovation*, 2003

⁵⁵ R.S.Achrol,P.Kotler, *Marketing in the network economy*, 1999

si presumono equivalenti quando si sviluppa una joint venture, ma qualora si stabilissero percentuali di partecipazioni differenti l'alleanza intrapresa prende il nome di "equity strategic alliance".

Per realizzare una alleanza strategica bisogna analizzare vari elementi e ciò richiede tempo e meticolosità.

Per far sì che la condivisione delle risorse di cui dispongono le imprese alleate sia efficace è necessario capire se le i beni o le informazioni di cui si dispone risultano effettivamente complementari e quindi consoni a creare un surplus di valore.

È inoltre necessario fare una valutazione sulla compatibilità e la dedizione che le imprese sono in grado di garantire, elementi che possono, se assenti, causare il fallimento delle alleanze, anche in tempo molto breve.

*"Le relazioni tra le aziende iniziano, crescono, si sviluppano o falliscono in maniera simile alle relazioni tra le persone"*⁵⁶

Ad oggi, dunque, le alleanze vengono considerate fondamentali, in quanto si è affermata l'idea di open innovation, ovvero la condivisa consapevolezza che la combinazione delle competenze e delle conoscenze delle imprese è in grado di aumentare significativamente le possibilità di successo di un'impresa.⁵⁷

2.7 RIEPILOGO

Come analizzato all'interno del capitolo, la continua evoluzione del mercato e il mutamento delle esigenze dei consumatori, hanno portato le organizzazioni a rivedere i propri modelli organizzativi, i quali cominciavano a risultare inappropriati e inefficienti per perseguire il raggiungimento dei propri obiettivi. La stragrande maggioranza delle organizzazioni ha, ad oggi adottato il modello reticolare che, grazie alle caratteristiche analizzate nel capitolo riesce attraverso la sua caratteristica fondamentale (la flessibilità), ad aumentare efficacia ed efficienza delle singole imprese. Considerando il comportamento delle singole imprese, soprattutto di quelle più importanti, è facile ipotizzare che nell'immediato future, assisteremo a un'estinzione dei modelli organizzativi tradizionali basati su rapporti gerarchici, i quali saranno probabilmente sostituiti totalmente da network sempre più grandi, sia da un punto di vista della dimensione che della densità. La parola d'ordine per il successo ad oggi pare essere "collaborazione" e le imprese sembrano averlo capito.

⁵⁶ R.KanteR, *Collaborative Advantage*, The Art of Alliances, 1994

⁵⁷ H.Chesbrough, *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 2003

CAPITOLO III

I RAPPORTI DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESE

3.1 INTRODUZIONE

Il seguente capitolo si propone di analizzare e spiegare l'importanza della formazione di alleanze strategiche tra imprese.

Verrà fornita una spiegazione sulle diverse tipologie di alleanze strategiche, evidenziandone similitudini, differenze e vari ambiti di applicazione.

Nella parte finale del capitolo verranno citati ed analizzati alcuni esempi recenti di accordi di partnership, analizzandone le caratteristiche che li accomunano e che li rendono efficaci e vincenti.

Verrà infine sottolineata l'importanza della scelta del partner, elencando gli elementi da considerare e analizzare per far sì che si collabori con un'azienda complementare e in grado di migliorare le prestazioni.

3.2 PARTNERSHIP E ALLEANZE STRATEGICHE

Come analizzato nel capitolo 2, al giorno d'oggi, le alleanze risultano necessarie per le imprese che mirano al raggiungimento di un elevato livello di efficienza. Tuttavia, ancora esistono organizzazioni che temono di stipulare accordi di collaborazione in quanto temono la possibilità di perdita di controllo. Tale preoccupazione nasce dalla paura che eventuali partner abbiano come obiettivo principale solo quello di entrare a far parte di un determinato settore del mercato e non quello di collaborare al fine di massimizzare le performance delle imprese interessate. Le preoccupazioni manifestate da queste aziende non sono infondate, in quanto, è già successo che imprese minori sfruttassero determinate alleanze solamente per salvaguardare il proprio interesse, allora la domanda nasce spontanea: perché stipulare un'alleanza dati i rischi coinvolti? La risposta sta nel fatto che, data la competitività dei mercati, causata dalla numerosissima presenza di imprese operanti nei vari settori, scaturisce la necessità e la volontà per le imprese di cercare strategie di successo che vadano oltre il semplice vantaggio competitivo. Ad oggi, infatti, nessun vantaggio competitivo può essere mantenuto per un lungo periodo, ma si fa sempre più evidente la necessità di stipulare alleanze per poter "unire le forze". Esistono numerosi motivi validi per stipulare accordi di collaborazione, spesso, inoltre, le alleanze sono necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Yoshino e Rangan, affermano⁵⁸ che il top management deve fare una netta distinzione tra i vari obiettivi strategici. Essi prendono in considerazione due dimensioni fondamentali che sono in grado di creare una correlazione tra imprese e mercati, vale a dire

⁵⁸ Yoshino, Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, 1995

competizione e cooperazione.⁵⁹ Le due dimensioni devono essere curate attentamente per favorire la massima efficienza di una determinata alleanza.

È possibile stimare la competizione tra due imprese alleate valutando l'intensità del conflitto potenziale, va detto infatti, che al giorno d'oggi le alleanze vengono stipulate molto frequentemente tra aziende rivali tra loro e bisogna mettere l'intensità del conflitto potenziale in relazione all'intensità dell'integrazione ovvero il numero di funzioni e livelli organizzativi coinvolti nell'alleanza e il tipo di risorse (fisiche o teoriche) scambiate tra loro.

Mettendo in relazione competizione e integrazione, possiamo distinguere quattro tipi di possibili alleanze⁶⁰:

1. *Alleanze precompetitive*: contratti che prevedono l'affiancamento delle due aziende per il raggiungimento dello scopo finale, la caratteristica fondamentale è una grande collaborazione tra produttori e fornitori. Tale peculiarità delle alleanze precompetitive le rende molto efficaci quando le imprese alleate non operano nello stesso settore e dunque non può esserci nessuna competitività. Le prerogative sono quelle di mantenere un altro livello di flessibilità e di massimizzare il profitto tramite le attività svolte.
2. *Alleanze non competitive*: anche esse vengono stipulate tra imprese e organizzazioni che non possono essere in alcun modo considerate competitors. A differenza delle alleanze precompetitive, quelle non competitive vengono fatte tra imprese che operano nello stesso settore, ma che a causa di determinate caratteristiche (dimensione, posizionamento sul mercato, area geografica), non sono in competizione tra loro. Tale tipologia di alleanza ha come elemento distintivo la creazione di un forte legame tra le due imprese; a causa di ciò esse si impegneranno a scambiarsi tutti gli elementi potenzialmente utili per la vita delle singole imprese e intraprenderanno strategie comuni al fine di dividerne gli utili.
3. *Alleanze competitive*: sono caratterizzate da un alto potenziale di conflitto, queste alleanze avvengono spesso tra imprese concorrenti tra loro, facenti dunque parte del medesimo settore del mercato e aventi caratteristiche utili per la creazione di un'alleanza. Le alleanze tra aziende in competizione tra di loro sono intraprese anche come strumento di difesa delle proprie core competences, ma soprattutto per allargare il proprio pacchetto di competenze sfruttando consigli e skills del partner. Il principale rischio di questo tipo di alleanze è quello legato al rischio di fallimento che potrebbe essere causato da un comportamento del partner non utile per l'impresa alleata.
4. *Alleanze post competitive*: intraprese da organizzazioni che sono competitors, ma operano in settori differenti del mercato. Al giorno d'oggi sono molto diffuse, poiché, sfruttando le skills dei propri

⁵⁹ Yoshino, Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, 1995

⁶⁰ P.Bastia, *Gli accordi tra imprese, Fondamenti economici e strumenti informativi*, 1989

alleati, le aziende riescono ad avere un forte carattere innovativo. Si vuole inoltre massimizzare la flessibilità e ridurre al minimo o quantomeno limitare i potenziali conflitti che si potrebbero creare.⁶¹

Dopo aver distinto le differenti tipologie di alleanze in relazione al grado di competizione e integrazione, possiamo evidenziare delle caratteristiche comuni di tutte le imprese che scelgono di stipulare determinate alleanze, soprattutto dal punto di vista degli obiettivi. Ciò che accomuna le imprese che scelgono di collaborare con altre è rappresentato da⁶²:

- Incremento del valore delle attività svolte congiuntamente
- Aumento del grado di competitività sul mercato
- Mantenimento di un elevato grado di flessibilità produttiva.

A seconda della priorità degli obiettivi da raggiungere all'interno di ogni singola impresa, il management si occupa di coordinare le attività interne e i rapporti con i partner.

3.3 TIPOLOGIE DI ALLEANZE STRATEGICHE

Esistono numerose tipologie di alleanze strategiche che si differenziano tra loro sotto vari punti di vista. Come già detto, la volontà comune di tutte le alleanze è quella di aumentare l'efficienza e far crescere le imprese che ne fanno parte. La crescita di un'impresa può essere interna o esterna. La crescita interna richiede ingenti risorse e ha come rischio la possibilità di avere una diminuzione della flessibilità dell'azienda. La crescita esterna, invece, consente un rapido raggiungimento degli obiettivi prefissati, il superamento delle barriere all'ingresso e l'acquisizione di risorse e quote di mercato in maniera rapida.⁶³ Essa non è necessariamente accompagnata da ingenti investimenti, ma in alcuni casi essi sono richiesti (acquisizione, fusione).

Le principali tipologie di alleanze strategiche tra imprese sono:

- *licensing*,
- *outsourcing*,
- *franchising*,
- *joint venture*
- *accordi contrattuali incrociati*.

⁶¹ G. Hamel, *The use of Alliances in Implementing Technology Strategies*, 1997

⁶² H. Balig, *Describing and designing organizational structures and processes*, 1981

⁶³ A. Lipparini, *Alleanze strategiche e reti*, 2017

Il *licensing* è una tipologia di alleanza, disciplinata da un accordo contrattuale che conferisce a una determinata impresa il diritto di usufruire e utilizzare una tecnologia di proprietà di un'altra impresa. Tale tipo di accordo è conveniente in molti casi in quanto il prezzo da pagare per l'utilizzo di una tecnologia altrui è spesso inferiore ai costi che bisognerebbe sostenere per sviluppare la tecnologia stessa all'interno della propria azienda partendo da zero.⁶⁴

I contratti di *licensing*⁶⁵ si suddividono in:

- *Licensing in* → acquisizione di tecnologie brevettate o no
- *Cross licensing* → fattispecie che riguarda un insieme di imprese di un determinato settore che abbiano sviluppato le conoscenze necessarie per lo sviluppo di una tecnologia, ma non possono sfruttarle a causa di un brevetto di terzi.
- *Licensing out* → un'azienda proprietaria legittimamente in un brevetto, cede il diritto all'uso esclusivo ad un'altra, la quale potrà utilizzare il brevetto e tutti i diritti conseguenti per incrementare il reddito aziendale.

Questi accordi vengono sottoscritti per dei motivi specifici; le aziende spesso necessitano di competenze tecniche appartenenti a settori totalmente diversi rispetto quello in cui operano, per sopperire a tali mancanze devono necessariamente rivolgersi a altre aziende maggiormente qualificate in quei determinati cicli produttivi.

Questa forma di collaborazione permette infatti al *licensor* di diffondere la propria tecnologia in molti mercati ed in tempi più rapidi di quelli ottenibili confidando solo sulle proprie capacità. Il *licensee* invece ha l'opportunità di entrare in possesso di una tecnologia collaudata (tecnicamente o commercialmente), tuttavia detta tecnologia è spesso ceduta in licenza a molte imprese (in caso di concessione non esclusiva), per cui non si tratta di una fonte di vantaggio competitivo sostenibile. Quando il contratto di *licensing* viene stipulato tra imprese in competizione tra di loro, possono nascere alcune problematiche. La principale riguarda la possibilità, per niente remota, che il *licensee* sfrutti l'alleanza per poi tornare a interpretare il solo ruolo di competitor. A protezione delle aziende vengono inserite determinate clausole volte a opprimere qualsiasi attività potenzialmente scorretta dell'impresa alleata come, ad esempio, le clausole di restrizione territoriale. Le imprese proprietarie di determinati brevetti industriali compiono delle scelte forti quando decidono di

⁶⁴ Kanter M., *Collaborative Advantage: The art of alliances*, 1994

⁶⁵ A.Lipparini, *Alleanze strategiche e reti*, 2017

concedere la licenza dell'utilizzazione della tecnologia in quanto rinunciano sì alle rendite di cui avrebbero potuto giovare grazie ad una temporanea posizione di monopolio, ma prevenendo anche la creazione di innovazioni nei medesimi ambiti tecnici che potrebbero causare inadeguatezza tecnica in futuro.

Fondamentale per avere un'alleanza strategica in forma di *licensing* è che le imprese accettino di condividere rischi e ricavi in maniera proporzionale al proprio accordo.

L'*outsourcing*⁶⁶ è un'altra tipologia di alleanza strategica, essa consiste nell'acquisizione di un servizio o un prodotto di un'impresa appartenente all'ambiente esterno considerata migliore dal punto di vista delle qualità e conveniente da un punto di vista economico. Spesso infatti la difficoltà nell'ottenere risorse o altri tipi di problematiche fanno diventare il ciclo produttivo interno di una specifica fattispecie più oneroso rispetto all'acquisto del prodotto o servizio stesso. In tale tipo di alleanza strategica, l'azienda "protagonista" si impegna nell'esternalizzazione di determinate attività considerate non fondamentali per la vita dell'impresa o comunque migliorabili e si concentra sull'ottimizzazione di quelle attività considerate "cavalli di battaglia". Le imprese maggiormente coinvolte in questa determinata tipologia di alleanza strategica sono quelle ad alto grado di innovazione tecnologica.⁶⁷ Questo è dovuto al fatto che tali aziende spesso non sono in grado di svolgere tutte le attività in maniera indipendente a causa di inadeguatezze strutturali o tecniche. Esistono determinate condizioni che devono esserci per far sì che l'*outsourcing* sia possibile e attuabile, vale a dire:

- Presenza di società specializzate nello svolgimento delle attività che si vogliono esternalizzare
- Superamento del timore di un ridimensionamento professionale da parte del management

L'obiettivo principale di un *outsourcing* è quello di massimizzare i risultati attraverso investimenti nel core business. Ciò nonostante, ad oggi, a causa della grande competizione tra imprese dovuta alla globalizzazione dei mercati, alcune imprese, soprattutto quelle di maggiori dimensioni, tendono a esternalizzare anche attività inerenti al core business. Come detto in precedenza, esistono delle caratteristiche fondamentali per un'ottimale riuscita dell'*outsourcing*, la scelta dei partner è considerata di vitale importanza per l'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il principale svantaggio potenziale dell'*outsourcing* è un indebolimento dell'impresa in sé e per sé dovuta alla mancanza di investimenti volti a migliorare questa determinata sfera dell'organizzazione.

Procediamo adesso con l'analisi del contratto di *franchising*⁶⁸. Questa determinata alleanza prevede la collaborazione di un franchisor e un franchisee. Il compito svolto dai due protagonisti è completamente diverso, ma il legame di complementarità che li lega denota l'efficacia dell'alleanza se svolta correttamente.

⁶⁶ A.Lipparini, , *Alleanze strategiche e reti*, ,2017

⁶⁷ R.Collins , K.Bechler,S.Pires, *Outsearcng in the automotive industry*, 1987

⁶⁸ G. Hamel, *The use of Alliances in Implementing Technology Strategies*, 1997

Il *franchisor* è infatti l'attore che si occupa della produzione di un prodotto o servizio, mentre il *franchisee* è detto anche dettagliante.

I vantaggi derivanti dalla stipula di un contratto di *franchising* sono molti; molto rilevante è la possibilità di realizzare economie di scala, ciò è possibile solo e soltanto se le aziende cooperanti riescono a prevedere il volume degli scambi da effettuare. Anche la varietà e la numerosità dei punti vendita utilizzabili per la commercializzazione dei propri prodotti rappresenta un vantaggio significativo in quanto la collaborazione permette di limitare non poco i costi economici relativi alla diffusione dei prodotti in diversi punti vendita. Impossibile non citare tra i vantaggi la cospicua riduzione del rischio d'impresa relativa all'attività del *franchisee*. Come qualsiasi collaborazione strategica, anche il contratto di *franchising* presenta dei contro. Per quanto riguarda il *franchisor*, il suo unico svantaggio è relativo all'obbligo assunto di spartire gli utili con il *franchisee*, mentre per quest'ultimo, gli svantaggi sono più evidenti e onerosi, si basti pensare alla dipendenza dal *franchisor* per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, economici e gestionali dell'organizzazione interna.⁶⁹

Ultima tipologia molto rilevante tra le alleanze strategiche è quella della *joint venture*⁷⁰. Per analizzarla, partiamo dal dire che per essere attuata necessita di apporti cospicui di capitali da parte di tutti i partner, in quanto la comune volontà è la creazione di una nuova società giuridicamente indipendente. È un'alleanza che viene spesso stipulata per la creazione di un progetto o lo svolgimento di un'operazione alla quale hanno intenzione di partecipare un determinato numero di partner. In testa ad essi cade il dovere di fornire tutti i beni, materiali e immateriali, necessari per l'attuazione dell'operazione o lo sviluppo del progetto. Una volta terminato il processo formativo dell'attività svolta, i partecipanti all'operazione o al progetto avranno il diritto di spartirsi gli utili, con il rilevante vantaggio, rispetto a un'operazione fatta singolarmente, di ridurre i costi e i rischi dell'operazione. Anche *la joint venture*, come le altre tipologie di alleanze strategiche, presenta delle caratteristiche ben delineate. Bisogna, infatti, stabilire la struttura organizzativa adoperata, in quanto, essendosi appena formata una nuova società (spesso per azioni), c'è bisogno di stabilire modalità e soggetti che prenderanno le decisioni all'interno della stessa. Vigge sui partner anche l'obbligo di stabilire la sede della nascente società, in quanto essa farà adottare all'impresa un determinato sistema giuridico da rispettare. Infine, da un punto di vista finanziario, si ha il dovere di evidenziare gli apporti di capitale che sono stati stanziati. Per concludere, esistono due diverse tipologie di *joint venture*, che si differenziano tra loro per il rapporto di partecipazione previsto. Distinguiamo dunque:

⁶⁹ R.Axelrod, *The Evolution of Co-operation*, 1990

⁷⁰ H.Chesbrough, *The era of open innovation*, 2003

1. *Superior/subordinate* → il rapporto di partecipazione non è equivalente, ma varia con una percentuale che va dal 51/49 al 70/30. Tale tipologia presenta elevati rischi e pone le imprese partecipanti su due differenti livelli gerarchici. L'azienda *superior* formula le strategie volte al raggiungimento dei propri obiettivi.
2. *Equal balance* → come intuibile dal nome le imprese partecipanti spartiscono in maniera equa gli utili o le perdite e equo è anche il potere decisionario delle imprese che sono poste dunque, sul medesimo grado gerarchico. Per l'attuazione di qualsiasi strategia è necessario il consenso di entrambi i partner⁷¹

3.4 ALLEANZE VINCENTI, ALCUNI ESEMPI

Come evidenziato spesso durante la trattazione, le alleanze seppur spesso vantaggiose, presentano dei rischi non indifferenti. Nonostante ciò, ad oggi le collaborazioni tra aziende risultano necessarie per il miglioramento delle proprie attività e, a volte, fondamentali per la sopravvivenza di un'impresa. I rischi relativi all'attuazione delle alleanze sono dunque dei rischi che, ad oggi devono essere accolti per evitare di fallire o smettere di essere competitivi sul mercato in cui si opera⁷². Il fondamentale vantaggio dell'attuazione di alleanze è sicuramente la possibilità di accedere a determinate risorse in maniera molto più facile e rapida che altrimenti sarebbero difficilmente raggiungibili o addirittura irraggiungibili. Tali risorse sono chiamate risorse complementari critiche.

Go pro - Red Bull

GoPro e Red Bull sono due organizzazioni appartenenti a due mercati diversi (fotocamere e bevande energetiche), che negli ultimi anni si sono stabilite sul mercato del lifestyle.

Le due imprese presentano determinate caratteristiche e hanno i loro punti di forza nell'estremizzazione di azione, avventura e audacia.

La contemporanea presenza di elementi in comune e di capacità e competenze complementari rende tali imprese compatibili per la creazione di una partnership. La complementarità di tali imprese è dovuta al fatto che da un lato GoPro fornisce agli atleti e agli avventurieri di tutto il mondo gli strumenti e i finanziamenti necessari per acquisire video, acrobazie e eventi sportivi di azione in video, dal punto di vista dell'atleta. Dall'altro lato Red Bull, stipula numerosissimi contratti di sponsorizzazione di eventi inerenti a sport estremi,

⁷¹ S. Bresciani, *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, 2010

⁷² Schein, *Managing in the new team environment: skill, tools and methods*, 1990

sfruttando la potenza del proprio marchio e la reputazione formata grazie ad anni e anni di esperienze. "La tecnologia delle telecamere GoPro ci consente di completare la programmazione offrendo nuove prospettive per gli atleti che non sono mai state viste prima", (Sean Eggert)⁷³

L'evento più noto della partnership Red Bull GoPro è stato sicuramente Stratos, tale evento ha anche incarnato il valore di reinventare il potenziale umano che definisce GoPro e Red Bull.

BMW e Louis Vuitton

BMW e Louis Vuitton hanno deciso di creare una partnership sulla base delle comuni concezioni dei loro business, e il soddisfacimento di alcuni valori; su tutti l'apprezzamento del lusso. La produzione di valigie da viaggio da parte di Louis Vuitton è stato il punto d'incontro con la casa automobilistica per la creazione di una alleanza strategica.

Louis Vuitton si è impegnata a creare un set di borse e bagagli perfettamente compatibili con il bagagliaio della nuova vettura della casa automobilistica: la BMW i8. Il principale punto di forza di tale partnership è l'aggregazione di componenti di altissima qualità e all'avanguardia curati nei minimi dettagli. Il nome del progetto sviluppato dalle due imprese è "The art of travel" rende perfettamente l'idea di perfezione.⁷⁴

Starbucks e Spotify

Starbucks e Spotify hanno intrapreso nel 2015 un patto pluriennale.

L'obiettivo di Starbucks era quello di migliorare l'atmosfera dei propri punti vendita e quindi l'esperienza dei propri clienti tramite la diffusione di musica riprodotta direttamente dalla piattaforma Spotify. È evidente che l'obiettivo di tale partnership sia quello di ampliare il mercato di Spotify facendo accedere allo stesso, anche involontariamente, tutti i clienti di Starbucks.

A sua volta Starbucks, guadagna da un punto di vista della qualità del servizio offerto alla propria clientela, potendo disporre dello streaming musicale di Spotify (di solito a pagamento), in maniera gratuita. L'amministratore delegato di Starbucks Howard Schultz ha affermato che: "collegando la piattaforma di classe mondiale di Spotify con il nostro sistema di negozi e digitale a sua volta di classe mondiale, stiamo reinventando il modo in cui la musica viene scoperta da milioni di consumatori globali".⁷⁵

⁷³ <https://megamarketing.it/18-esempi-di-partnership-di-co-branding-di-successo-e-perche-sono-cosi-grandi/>

⁷⁴ <https://www.stile.it/2015/03/24/louis-vuitton-e-bmw-insieme-per-viaggi-di-lusso-19925-id-101386/>

⁷⁵ <https://st.ilssole24ore.com/art/mondo/2015-05-19/starbucks-e-spotify-si-alleano-caffe-ritmo-musica-streaming-181703.shtml>

Apple & Mastercard

A volte, le partnership non sono solo progetti interessanti tra due aziende: hanno effettivamente un valore pratico quando le aziende lavorano insieme.

Quando Apple ha rilasciato l'app Apple Pay, il marchio ha effettivamente cambiato il modo in cui le persone eseguono le transazioni. Questa app consente alle persone di archiviare i dati della propria carta di credito o di debito sul proprio telefono, in modo che possano usarli senza fisicamente avere la scheda con sé. Ma affinché questa applicazione abbia successo, è necessario che le società di carte di credito si integrino con questa tecnologia. Allo stesso modo, anche le società di carte di credito devono affrontare una concorrenza maggiore se non sono compatibili con l'ultimo strumento di acquisto dei consumatori.

Per superare la concorrenza, MasterCard è diventata la prima società di carte di credito a consentire agli utenti di archiviare le loro carte di credito e di debito su Apple Pay. MasterCard non solo ha mostrato il supporto di un importante sviluppatore di tecnologie consumer in questa partnership, ma si è evoluta insieme ai propri clienti nel modo in cui scelgono di effettuare acquisti allo sportello.

Airbnb & Flipboard

Airbnb e Flipboard hanno sviluppato una delle alleanze strategiche di maggiore successo degli ultimi anni. Airbnb era alla ricerca di qualcosa che potesse incrementare la sua visibilità per contrastare la costante concorrenza di Booking, mentre Flipboard necessitava di una spinta della sua offerta a causa dell'insoddisfazione dei suoi utilizzatori dovuta alla scarsità di contenuti. Le due società hanno sfruttato la loro alleanza per realizzare quattro riviste cittadine con 36 storyboard, grazie a email mirate, notifiche push, la creazione di un micro sito e annunci all'interno della piattaforma Flipboard sono riusciti ad ottenere risultati strabilianti. Airbnb ha sviluppato anche un nuovo servizio denominato "Trips" che è un erogatore di servizi inerenti a esperienze locali guidate da host appassionati. Sfruttando le competenze e capacità di Flipboard sono stati creati contenuti multimediali ad hoc per attrarre maggiormente il pubblico.

Uber e Spotify

App per lo streaming musicale Spotify ha collaborato con l'app di Uber per il passaggio di un'auto per creare "una colonna sonora per la tua corsa". Questo è un ottimo esempio di partnership di co-branding tra due prodotti molto diversi con obiettivi molto simili – guadagnare più utenti.

Ecco come funziona: quando i ciclisti stanno aspettando un giro Uber, viene loro richiesto di connettersi con Spotify e diventare il DJ del loro viaggio. Gli utenti possono scegliere tra le proprie playlist per determinare cosa ascolteranno.

Amazon e American Express

Il gigante dell'e-commerce Amazon è un'azienda globale con milioni di utenti e quasi due milioni di aziende che vendono sulla loro piattaforma. Amazon sta cercando di migliorare il modo in cui le piccole imprese vendono sulla loro piattaforma; quindi, hanno stretto una partnership con American Express su una carta di credito a marchio congiunto.

La carta aiuterà gli utenti ad acquistare beni e servizi, ma fornirà anche informazioni approfondite sui dati relativi alla loro attività di acquisto. American Express e Amazon condividono l'impegno di aiutare le piccole imprese a crescere negli Stati Uniti e, combinando i loro sforzi, le due società possono migliorare le loro prestazioni e costruire la fiducia del marchio.

Nike e Apple

Quella tra Nike ed Apple è una collaborazione di livello mondiale che coniuga il mondo dello sport e della musica. Nel 2006, la partnership intrapresa tra i due colossi ha esordito con il lancio sul mercato di un prodotto che evidenziasse nel modo più chiaro possibile l'intento di Apple e Nike ovvero quello di unire le proprie forze e riassumerle in prodotti innovativi e utili. Stiamo parlando dello "Sport Kit Nike+iPod" un sistema wireless che consente alle calzature Nike di dialogare con iPod. L'obiettivo della collaborazione è quello di "creare prodotti che riescano a dare all'utente un'esperienza esclusiva attraverso il design e l'innovazione"⁷⁶. Ancora una volta ci troviamo ad analizzare una partnership tra aziende leader, ma appartenenti a settori completamente diversi. Grazie ad una attenta e approfondita analisi dei propri manager queste due aziende sono riuscite a trovare nel partner elementi interessanti per completarsi attraverso l'utilizzo di competenze complementari alle proprie e per espandere il proprio mercato.

Tutti gli esempi forniti, molto attuali, ci rendono l'idea di alcune delle partnership più efficaci degli ultimi anni. Punto in comune di tutte le alleanze sopra citate è rappresentato dal fatto che, le aziende che decidono di collaborare perseguono spesso obiettivi congiunti, che si cerca di raggiungere tramite l'unione delle proprie forze.⁷⁷

⁷⁶ <https://www.apple.com/it/newsroom/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod/>

⁷⁷ <https://megamarketing.it/18-esempi-di-partnership-di-co-branding-di-successo-e-perche-sono-cosi-grandi/>

I casi elencati nel paragrafo precedente, nonostante riguardino organizzazioni operanti in settori completamente diversi tra loro, rappresentano tutti un preciso tipo di collaborazione, ovvero quella basata sul co-marketing. Ad oggi, tale tipologia di alleanza è spesso stipulata per sfruttare la forza dei singoli brand e l'impatto visivo che un consumatore subisce vedendo accostati nomi altisonanti. Il vantaggio maggiormente evidente, che consegue da tale tipologia di alleanza, è la possibilità di ampliare il proprio pacchetto di clienti senza dover affrontare delle spese eccessive. Se la partnership viene intrapresa, come nei casi prima citati, tra aziende con un brand molto conosciuto, i vantaggi relativi all'ampliamento dei clienti saranno ancora più evidenti. Altro elemento in comune tra le aziende partner è la complementarità delle competenze e delle capacità delle singole organizzazioni, e quindi anche l'appartenenza a settori del mercato in grado di poter essere compatibili l'uno con l'altro.

Si può dunque affermare che il fattore comune di tutte le partnership di questo tipo, che mirino a riscuotere successo, sono lo sfruttamento delle competenze delle singole imprese a favore dello sviluppo di prodotti o servizi, e una forte capacità innovativa che consenta dunque al cliente di ottenere qualcosa di nuovo e assolutamente di livello.

3.5 COME MASSIMIZZARE L'EFFICACIA E I BENEFICI DELLE ALLEANZE.

Abbiamo visto come le alleanze strategiche al giorno d'oggi possano portare a risultati straordinari, ma ciò non è sempre scontato.

Nella quasi totalità dei casi le alleanze, data la natura dell'economia e dei mercati al giorno d'oggi portano ad ottenere dei benefici, la cui entità dipende però prevalentemente da alcuni fattori fondamentali⁷⁸, vale a dire:

1. *Selezione meticolosa del partner*: il partner, riveste il ruolo di coprotagonista dell'attività aziendale insieme all'azienda stessa; quindi, non può che costituire il fattore chiave di una alleanza di successo. Un partner adeguato sarà in grado di sostenere e aiutare l'impresa interessata tramite le sue competenze e perseguirà gli stessi obiettivi. Il remare nella stessa direzione è condizione fondamentale.
2. *Analisi del codice etico altrui e delle differenze culturali*: la storia, anche la più recente ci insegna che qualsiasi alleanza, anche la più affascinante e potenzialmente strabiliante, ha poche possibilità di avere successo, se esistono profonde differenze culturali tra le 2. Basti pensare al tentativo di alleanza tra Sony ed Ericsson all'inizio degli anni 2000; i due colossi del campo della tecnologia avevano come intenzione quello di conquistare una fetta ancora maggiore dei rispettivi mercati, sfruttando le competenze del partner che sembravano essere perfettamente complementari, ma profonde differenze

⁷⁸ G.Del Chiappa, *Sviluppo aziendale e relazioni inter-organizzative*, 2004

culturali (Sony azienda giapponese, Ericsson svedese) fecero capire in tempi molto brevi che gli obiettivi non sarebbero stati raggiunti.

3. *Fiducia reciproca e collaborazione*: la fiducia è un altro elemento cardine di una alleanza che voglia essere veramente di successo, se viene a mancare la fiducia a causa di mancanza di collaborazione si finisce per creare conflitti insanabili.
4. *Correttezza e rispetto della partnership*: una volta che si sceglie di entrare a far parte di un'alleanza, si deve essere ben consapevoli che da quel momento in poi, le azioni della propria azienda non ricadranno più solo su sé stessi, ma avranno delle conseguenze anche per il proprio partner; a causa di questo è necessario che le aziende si comportino in maniera professionale dividendo i compiti e i benefici ottenuti dalla collaborazione.
5. *Pronto intervento in caso di emergenza*: le aziende che collaborano devono essere in grado, in caso di eventi inattesi di prendere delle decisioni che non creino danni né all'una né all'altra e in tempi brevi.⁷⁹

3.6 RIEPILOGO

Al giorno d'oggi, accordi di collaborazione tra imprese come partnership e alleanze strategiche risultano vitali per l'attività delle organizzazioni.

L'economia e i mercati globalizzati non permettono di lavorare sempre in maniera autonoma, anche le più grandi imprese sfruttano le competenze di altre organizzazioni per incrementare i loro livelli di output e quindi le proprie rendite.

Per far sì che le alleanze stipulate giovinco alla vita aziendale è però necessario svolgere una meticolosa analisi del partner con cui si intende collaborare. Un'errata valutazione dello stesso potrebbe portare a gravi conseguenze per l'organizzazione.

Le partnership oltre a essere necessarie per le imprese, si stanno rivelando molto utili per quanto riguarda l'innovazione; a giovarne sono quindi sia le organizzazioni che le persone che sfruttano i prodotti innovativi lanciati sul mercato.

⁷⁹ G.F.Frassetto, *Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento*, 2003

CONCLUSIONE

Con il presente elaborato di tesi mi sono posto come obiettivo l'analisi della struttura delle organizzazioni aziendali e dei rapporti di collaborazioni tra diverse imprese.

Ciò che emerge è che le organizzazioni aziendali, a causa del continuo mutamento dell'ambiente in cui operano, ovvero quello dei mercati, necessitano sempre più di organizzare al meglio la propria attività e le proprie risorse per massimizzare la propria efficienza in un mercato sempre più competitivo. Ciò che mi sono soffermato ad evidenziare è il fatto che, nonostante tutte le imprese mirino alla massimizzazione della loro efficacia e dei loro profitti, non possono fare affidamento a modelli standardizzati per quanto riguarda la struttura aziendale. È dunque necessario essere in grado organizzarsi in modo tale da poter sfruttare al meglio le proprie risorse. Per organizzare si intende anche creare delle reti di relazioni interne all'organizzazione per sfruttare al meglio quello che ad oggi è considerato l'elemento di forza più importante: il capitale umano. Nell'elaborato vengono descritte e evidenziate le caratteristiche delle interdipendenze che si vengono a creare nelle imprese e l'importanza di sviluppare dei legami specifici a seconda del campo operativo dei diversi team di lavoro.

Ciò che invece si intende sottolineare nei capitoli 2 e 3 è il fatto che le imprese, ad oggi, a causa del sempre più elevato numero di attori sul mercato e la sempre maggiore varietà di offerta di prodotti e servizi, necessitano di creare dei legami anche con l'ambiente esterno. Vengono analizzati i modelli reticolari, ovvero dei sistemi di collaborazione basati sulla condivisione di risorse e competenze, e definite le diverse possibili adozioni di tali sistemi a seconda soprattutto degli obiettivi che si intende perseguire e le risorse di cui si dispone. Le reti tra imprese permettono di usufruire di numerosi vantaggi, si riesce infatti a presentarsi sul mercato come una massa critica più impattante e capace di sfruttare attivamente le occasioni che queste collaborazioni aprono per quanto riguarda non solo un aspetto puramente economico, ma anche di acquisizione di *know how* e ottimizzazione dei processi produttivi.

La trattazione intende evidenziare la crescente diffusione di tale modello organizzativo rimarcando l'elemento distintivo e maggiore punto di forza delle reti: la flessibilità di gestione.

Nell'ultimo capitolo della tesi, riguardante le collaborazioni tra imprese sotto forma di alleanze strategiche e partnership, viene fornita una approfondita definizione delle varie tipologie di alleanze tra imprese. La nascita delle stesse, sta garantendo non solo l'aumento del *know-how* nelle singole aziende, ma anche una crescente capacità di innovazione, e quindi un aumento della qualità e della varietà di offerta per i consumatori.

È possibile affermare anche che le alleanze tra imprese migliorino la qualità degli stessi mercati in cui operano in quanto contribuiscono all'eliminazione dal mercato delle imprese non competitive.

Nel momento storico in cui viviamo, non si può prescindere dall'interagire con gli altri. Il detto "chi fa da sé fa per tre" è ormai obsoleto, soprattutto in ambito economico-aziendale.

Il fenomeno delle alleanze sembra avere un futuro prospero e tutti ci auguriamo che sia il mondo a giovarne.

BIBLIOGRAFIA

- R.S.AchroL, P.Kotler., *Marketing in the network economy*, 1999
- R.Axelrod., *The Evolution of Co-operation*, 1990
- H.Balig, *Describing and designing organizational structures and processes*, 1981
- P.Bastia, *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, 1989
- G.Bernardi, C.Sordi, *Come progettare la struttura aziendale*, 1978
- F.Bianco, *Siamo un gruppo di lavoro o lavoriamo in gruppo?, Analisi degli aspetti di funzionamento di un' équipe*, 2015
- Borys, Jemison, *Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combination*, 1989
- A.Brogia Guiggi, *Le aggregazioni di imprese*, 2001
- S.Bresciani, *Innovare attraverso le alleanze strategiche*, 2010
- F.Cafaggi, *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, 2004
- H.Chesbrough, *The era of open innovation*, 2003
- H.Chesbrough, *Open Innovation: The new Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 2003
- C.Ciborra, *Lavorare assieme: Tecnologie dell'informazione e teamwork nelle grandi organizzazioni*, 1996
- C.Ciborra, *Tecnologie di coordinamento*, 1989
- R.Collins, K.Bechler, S.Pires, *Outsearcng in the automotive industry*, 1987
- R.Daft, *Organizzazione aziendale*, 2021
- A.De Dominicis, *Transizioni, interdipendenze e apprendimento nelle organizzazioni*, 2009
- G.Del Chiappa, *Sviluppo aziendale e relazioni inter-organizzative*, 2004
- P.Ellerani, *Metodi e tecniche attive per l'insegnamento*, 2012
- F.Fontana, *Lo sviluppo del personale*, 1994
- D.Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, 1998
- A.Grandori, *Il coordinamento organizzativo tra imprese*, 1999
- A.Grandori, *Organizzazione e comportamento economico*, 1999
- G. Hamel, *The use of Alliances in Implementing Technology Strategies*, 1997
- Huelsmann, *The etichs of money production*, 2018
- F.Isotta, *La progettazione organizzativa*, 2011
- E.A. Jerloff, *Organizational Theory and Design*, 1985
- R.Kanter, *Collaborative Advantage, The Art of Alliances*, 1994
- A.Lipparini, , *Alleanze strategiche e reti*, 2017
- A.Lomi, *Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni*, 1991
- G.Lorenzoni, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, 1992
- M.Martinez., *L'analisi organizzativa: il network*, 1999

H.Minzberg, *La progettazione dell'organizzazione*, 1985

H.Minzberg, *Managing government, governing management. Five variable models*, 1996

A.Ricciardi, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, 2003

M.Salvadori, *Navigare nel tempo e nello spazio*, 2012

Schein, *Managing in the new team environment: skill, tools and methods*, 1990

A.Smith, *La Ricchezza Delle Nazioni*, 1776

G.Soda, *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, 1999

F.Taylor, *Organizzazione scientifica del lavoro*, 2013

F.Testa, *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, 2000

C.Turati, *Economia e organizzazione delle Joint Venture*, 1990

Yoshino, Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, 1995

SITOGRAFIA

<https://www.apple.com/it/newsroom/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod/>

<https://megamarketing.it/18-esempi-di-partnership-di-co-branding-di-successo-e-perche-sono-cosi-grandi/>

<https://www.stile.it/2015/03/24/louis-vuitton-e-bmw-insieme-per-viaggi-di-lusso-19925-id-101386/>

<https://st.ilsole24ore.com/art/mondo/2015-05-19/starbucks-e-spotify-si-alleano-caffe-ritmo-musica-streaming-181703.shtml>

<https://www.zetaservice.com/it/blog/clima-aziendale-perche-e-importante-analizzarlo.html>

<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/gruppo-di-lavoro/index.html>

RINGRAZIAMENTI

Ai miei genitori: a mamma Valentina, per essere la donna migliore che conosca, per essere sempre stata una madre esemplare. Grazie per la tua genuinità, i tuoi consigli, la tua loquacità, la tua dolcezza e la tua empatia. Tutto ciò ti rende così speciale che neanche immagini. Non avrei mai potuto chiedere di meglio. A mio papà Stefano, grazie per la tua calma, la tua presenza, la tua generosità. Grazie per esserti sempre preso cura di tutti noi, grazie per la tua saggezza, la tua intraprendenza, la tua capacità di saper mettere sempre tutto a posto e di mettere il bene delle persone che ami sempre prima del tuo. Metterei la firma per diventare un Uomo come te. Sei un esempio.

Vi voglio un mondo di bene e non vi ringrazierò mai abbastanza per avermi permesso di compiere questo percorso e di avermi reso la persona che sono.

A mio fratello Gianluca. Oltre che un fratello, un amico, un compagno di avventure, una persona con cui ridere e una spalla dove piangere. Grazie per i tuoi preziosi consigli, per la tua euforia e la tua capacità di farmi sempre sorridere.

A mia nonna Caterina, la forza della natura più potente che ci sia.

Dicono che i nonni ti amano più forte di tutti quanti, e tu, non hai fatto altro che dimostrarlo costantemente. Grazie per la tua non scontata presenza, la tua gioia di vivere e la incredibile energia che ogni giorno ci trasmetti.

A Lorenzo, il mio migliore amico, la persona che so che sarà sempre pronta a darmi una mano e sulla quale potrò sempre contare. Non importa se ci vediamo una, cinque o cento volte l'anno, so che ci sarai sempre e io ci sarò sempre per te.

A Luca, il mio cuginetto per scelta, compagno di mille avventure, una di quelle poche persone che mi fa sentire veramente apprezzato per la persona che sono. Grazie per essere sempre te stesso, per essere sempre sincero e per non aver paura di dire quello che pensi. Solo i veri amici ti dicono quando il tuo viso è sporco, e tu sei uno di quelli.

A Mario, un amico che è entrato tardi a far parte della mia vita, ma che è diventato fondamentale. Grazie per avermi supportato nei momenti di difficoltà, per esserti interessato veramente alla mia vita e al mio percorso, per avermi dato consigli saggi, ma allo stesso tempo impulsivi. Spero che quando ne avrai bisogno, sarò in grado di fare lo stesso per te.

A Alessandra, Tommaso, Alice, Chiara, Gabriele, i miei compagni di percorso, per essere stati dei compagni e amici eccezionali, per esserci supportati a vicenda, per avere condiviso paure e successi. Vi auguro il meglio.

Al gruppo di Porto Santo Stefano, Angelica, Chiara, Greta, Sofia, Luca e Bianca per tutti i momenti di goliardia e confidenze. Senza le nostre estati insieme non avrei mai trovato la forza di ricominciare a fare lo studente responsabile ogni inizio settembre. Siete i migliori.