



Organizzazioni a rete e
rete di organizzazioni

Prof. Federico Butera

L'organizzazione a rete: esempi

- Grandi imprese "che si fanno piccole", che si articolano al loro interno in strutture che si comportano come "quasi" imprese: divisioni, business units, profit center, gruppi di progetto, gruppi di lavoro che operano su obiettivi, ruoli paraprofessionistici centrati su risultati e molti altri;
- Imprese che fanno "regia industriale e finanziaria" e imprese specialistiche;
- Imprese industriali "no manufacturing";
- Filiere e costellazioni di imprese;
- Imprese autonome ma legate fra loro da vincoli associativi;
- Distretti imprenditoriali e distretti industriali;
- Aree ad alto livello di innovazione, come la Silicon Valley , Boston Route 128

L'organizzazione a rete: dal castello alla rete

Vari termini: *impresa transazionale* (Coase), *quasi-impresa* (Eccles), *struttura dinamica di reti* (Miles, Snow), *macro-impresa* (Dioguardi), *impresa a sistema solare* (Piore, Sabel), *impresa rete* (Butera, Castells) e molte altre. Sono casi in cui:

- "imprese ibride" sono costituite in parte da strutture organizzative e in parte da mercati;
- i confini dell'azione imprenditoriale, gestionale e tecnica vanno oltre i confini giuridico-organizzativi del "soggetto impresa" e
- i processi di valorizzazione e i sistemi di regolazione fra le imprese sono i principali elementi organizzanti

Sono forme di impresa che

- operano fra mercato e gerarchia;
- si organizzano oltre i confini della singola impresa;
- governano processi attraverso strutture flessibili;
- sviluppano strategie che includono strategie autonome altrui.

1.Rete: un termine con troppi significati

Il termine “rete” allude a concetti e applicazioni diversissime:

- reti telematiche
- reti di processi
- reti di relazioni
- reti di conoscenze
- reti organizzative
- reti di imprese
- reti di imprese e territori
- etc.

1. Rete e paradigmi

Sono 12 i paradigmi scientifici a cui si ispirano i 78 autori che hanno scritto di reti organizzative nelle principali riviste organizzative solo in campo organizzativo (Oliver e Ebers).

Tre grandi gruppi di approcci sulla rete organizzativa, il network (Axelsons):

1. *modello di relazione fra diverse organizzazioni per raggiungere fini comuni* (Van de Ven e Ferry, 1980);
2. *una serie di connessioni "lasche fra organizzazioni legate da relazioni sociali"* (Aldrich, 1999);
3. *un insieme di due o più relazioni di scambio* (Cook and Emerson, 1981).

Noi privilegeremo il primo approccio

1. Alcune definizioni di organizzazione a rete

“L’organizzazione rete è un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo”
(Pichierri, 1999)

“Insieme di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente, fra una serie di attori collettivi, ovvero di organizzazioni di carattere pubblico e privato che hanno in comune interessi e/o norme rispetto ad una politica e che si impegnano in processi di scambio per perseguire tali interessi comuni riconoscendo che la cooperazione costituisce il miglior modo per realizzare i loro obiettivi”
(Boerzel, 1998)

1. Definizione di rete organizzativa (Butera)

Organizzazioni a rete sono quelle strutture organizzative in cui:

.....vasti processi (sia formalizzati che non formalizzati) di valorizzazione, ricerca, produzione, scambio, informazione e altro)

.....attraversano i confini di una singola organizzazione e delle loro articolazioni interne

.....in virtù della azione convergente di più attori o soggetti organizzativi distinti (sia formalizzati che non formalizzati)

....che danno luogo in qualche misura e per qualche tempo ad un attore collettivo nuovo (riconosciuto o non riconosciuto)

.....che opera con strutture regolative esplicite e/o latenti.

Butera 1990

“L’organizzazione rete è un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo”

(Pichierri, 1999)

1.L'impresa rete naturale

L'impresa
rete
naturale



Cosa è:

Quel sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui cooperano nodi ad alto livello di autoregolazione capaci di cooperare tra loro in vista di fini comuni o di risultati condivisi.

Condizioni di esistenza:

- Tutte le componenti della rete sono idonee a raggiungere risultati di efficacia e di efficienza validi sia per l'intero sistema sia per i singoli nodi o sistemi;
- Devono essere assicurati: minimo controllo sui processi, identità dei membri, meccanismi di autoconservazione, risorse comuni.

1.L'impresa rete governata

L'impresa
rete
governata



Cosa è:

Quando soggetti organizzativi identificati individuali o collettivi, privati o pubblici provvedono in maniera intenzionale a progettare, gestire, mantenere nel suo complesso un sistema di organizzazioni.

Condizioni di esistenza:

- I nodi sono costituiti da organizzazioni ad alta intensità di persone;
- Le connessioni legano fra loro non solo le organizzazioni ma le persone: sono reti di persone e organizzazioni;
- Le strutture sono norme e strutture sociali latenti;
- Il sistema di governo ha al centro le persone.

2. Reti interne ed esterne

- *reti interne*, in cui unità interne collaborano con unità esterne a cui sono state esternalizzate (*outsourced*) alcune fasi di un processo;

- *Reti esterne*

- *reti di imprese simili*, in cui imprese di analoga natura e dimensione e giuridicamente autonome collaborano fra loro o utilizzano risorse comuni, come i distretti (Becattini, Perrow);

- *reti industriali*, costituite da imprese o unità organizzative di imprese, che cooperano all'interno del medesimo processo imprenditoriale, come le filiere (Lorenzoni, Dioguardi);

- *reti territoriali*, che collegano fra loro impresa e istituzioni sullo stesso territorio (Saxenian su Silicon valley, Rove e Wertz su *entreprises et territoires en réseau*; la città delle reti, Perulli).

2. Reti interna

“*Process centred organisations*” che combinano contemporaneamente un sistema di gestione flessibile con piccole comunità di lavoro collegando in rete persone e unità organizzative interne e esterne:

- *unità operative centrate sui processi* come group technology, isole di produzione, CHIM (Computer Human Integrated Manufacturing Units), UTE (Unità Tecnologiche Elementari) e molte altre.
- *team permanenti* (team face-to-face e team remoti, team permanenti e team ad hoc).
- *strutture per il governo e l'innovazione dei processi* process owners, teams di progetto, team per il miglioramento continuo, team di qualità e altri.
- *Comunità di pratica*: gruppi lavorativi eterogenei caratterizzati da aggregazione naturale intorno a comuni obiettivi, conoscenze e forme di interpretazione e scambio delle esperienze, es. i manutentori della Rank Xerox, gli addetti a un progetto complesso etc.

2. Reti esterna

RETI DI IMPRESE

- Filiere e costellazioni tra imprese
- Distretti industriali
- Reti territoriali governate

IMPRESE RETE

Imprese transazionali

Sub-contracting e outsourcing

Reti di franchising

Licensing

Joint ventures

Joint programs

Cartelli

Interlocking directorates

Cross partnership

Imprese rete governate

IMPRESE E TERRITORI IN RETE

- Istituzioni
- Piattaforme industriali
- Incubazioni di nuovi soggetti e Parchi Scientifici e Tecnologici

RETI DI ORGANIZZAZIONI E PERSONE

- Professioni e organizzazioni in rete nell'arte, scienza etc.

ORGANIZZAZIONI “nascoste”

- Clan
- Associazioni di interessi o di influenza

RETI ILLEGALI

2. Esempi di reti di imprese: i distretti

Entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali (Becattini, 1989).

Comunità locale e imprese si compenetrano a vicenda.

3. Vantaggi per un'impresa inserita nella Rete

- Creazione di incentivi all'apprendimento e alla diffusione delle informazioni (Hakansson, 1990; Powell, 1990);
- Lo sviluppo di nuove competenze o di nuovi prodotti (Hladik, 1988);
- Valorizzazione delle risorse intangibili come le conoscenze tacite;
- L'ottenimento di risorse finanziarie, informazioni, materie prime, legittimazione, ecc. (Litwak, Hylton, 1962; Nielsen, 1988);
- Il perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione (Alter, 1990);
- La condivisione dei rischi (Contractor, Lorange, 1988);
- Riduzione dei costi di transazione (Williamson, 1985) e controllo di alcune fonti di incertezze (Pfeffer e Salancik, 1978).

3. Gli obiettivi dell'impresa rete

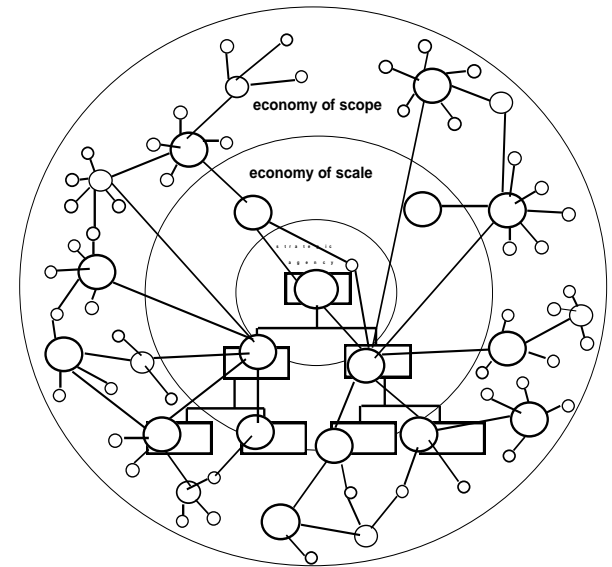
- Realizzare valore;
- Esternalizzare i costi e non il valore interno;
- Organizzare sia all'interno che all'esterno;
- Internalizzare strategie di altri, ampliando l'impatto sul mercato;
- Favorire lo sviluppo di organizzazioni flessibili, ad alto livello di impegno di chi lavora;
- Valorizzare le risorse umane in tutta la "rete";
- Sviluppare un'associazione fra l'impresa e gli "stakeholders": fedeltà dei clienti, affidabilità dei fornitori, lealtà dei partner, senso di appartenenza di collaboratori interni ed esterni, fiducia dei collaboratori istituzionali;
- Creare sia valore economico che visibilità istituzionale e rafforzare il rapporto fra impresa e società.

4. Gli elementi di una organizzazione a rete: la sintassi per l'analisi delle imprese rete e delle reti di imprese

- La valorizzazione
- I processi
- I nodi della rete
- I legami
- Le connessioni della rete
- La struttura creata da reti e connessioni
- Le proprietà operative

4.L'organizzazione a rete

- Gestisce i *processi* di rete
- Controlla la “*rete del valore*”
- Genera e sviluppa sia unità organizzative interne che operano come quasi-imprese sia imprese economicamente autosufficienti (“*nodi vitali*”)
- Configura, seleziona e tiene attive le connessioni multiple tra unità organizzative interne e imprese esterne (“*connessioni di rete*”)
- È un insieme: una struttura gerarchica, un mercato, un sistema informativo, un sistema logistico, un sistema di comunicazione, una cultura, un sistema politico (“*strutture composite e coesistenti*”)
- E' un sistema di governo fra mercato e gerarchia



4. La valorizzazione e i processi

- La **valorizzazione** avviene tramite una doppia catena del valore: il valore economico e il valore sociale. Essi si rinforzano a vicenda attraverso il ciclo di “redditività – investimento – visibilità – supporto sociale interno e esterno – strategie compatibili”;
- I **processi** caratterizzanti sono interfunzionali, interaziendali e interistituzionali: attraversano imprese, unità organizzative e nodi.

4. I nodi

I nodi sono gli attori individuali e collettivi, parti costitutive di un sistema di diverse dimensioni. I nodi sono vitali se capaci cioè di sopravvivere e prosperare autonomamente.

Essi sono ad esempio:

Nodi produttivi	Nodi istituzionali
Imprese	Enti (Regione)
Business units (unità logistica)	Strutture comuni
Strutture funzionali (direzione commerciale)	Gruppi sociali
Ruoli (CEO, Professionisti))	Scuole
Agenzie strategiche (una holding)	

4. Le connessioni

Le connessioni che si stabiliscono fra i nodi sono diverse, di varia natura, coesistenti e in molti casi sinergiche.

- COOPERAZIONE LAVORATIVA (far insieme)
- CONNESSIONI BUROCRATICHE (eseguire disposizioni)
- TRANSAZIONI ECONOMICHE (vendere e comprare)
- INFORMAZIONI (trasmettere e ricevere informazioni)
- COMUNICAZIONI (intendersi)
- IMPEGNI E OBBLIGHI (impegnarsi)
- PROCESSI DECISIONALI (decidere)
- PROCESSI DI ACCOMUNAMENTO E DI CONFLITTO (essere con o contro)

4. Le strutture

La configurazione dei nodi e delle connessioni dà luogo a strutture tipiche. Nell'impresa rete convivono strutture diverse, esse devono essere fra loro coerenti e adatte alle strategie e alle sfide.

- MERCATO
- STRUTTURA GERARCHICA (es.: organigramma)
- STRUTTURA OPERATIVA (es.: un progetto)
- STRUTTURA INFORMATIVA (es.: una rete locale)
- STRUTTURE SOCIALI (es.: un clan, una struttura di parentele, una etnia)
- STRUTTURE POLITICHE (es.: un partito)

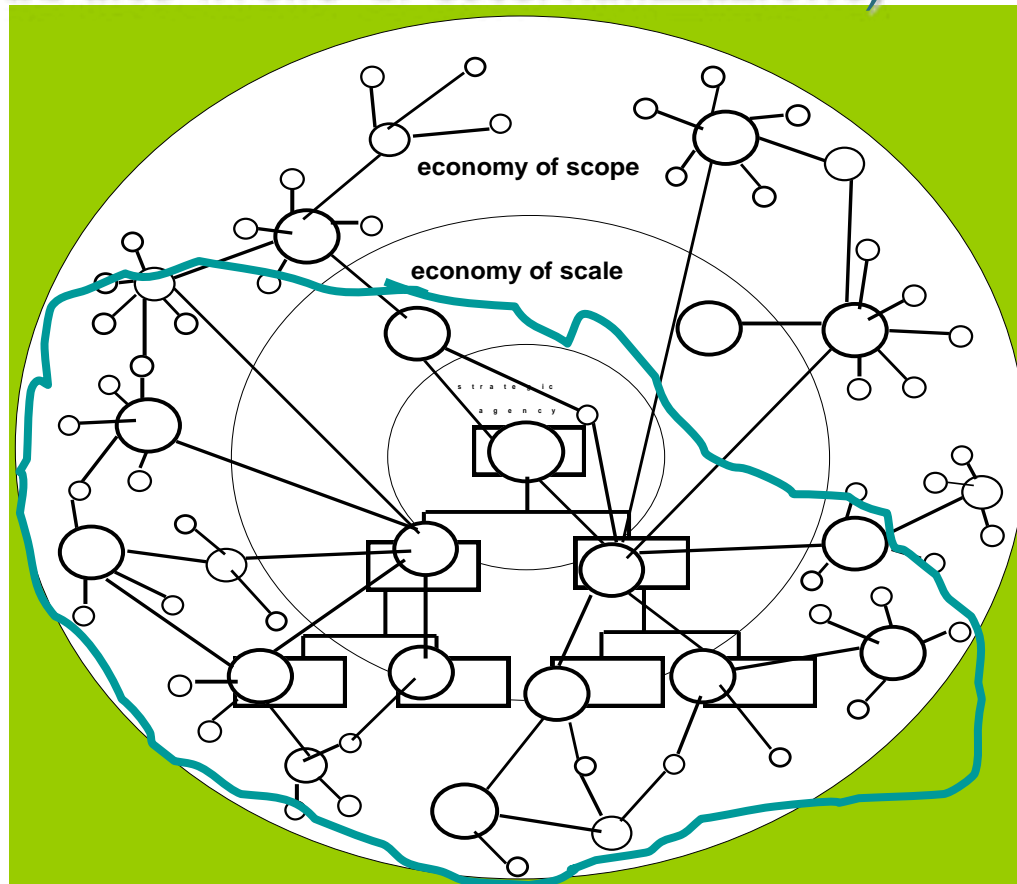
4. Le proprietà operative

Una rete organizzativa per funzionare ha bisogno di sistemi operativi o “fonti di energie” e sistemi di energie.

- Linguaggi
- Obiettivi
- Codici
- Valori
- Sistemi di Pianificazione e Controllo
- Sistemi Premianti
- Sistema di governance

5. Confini e appartenenze delle organizzazioni a rete

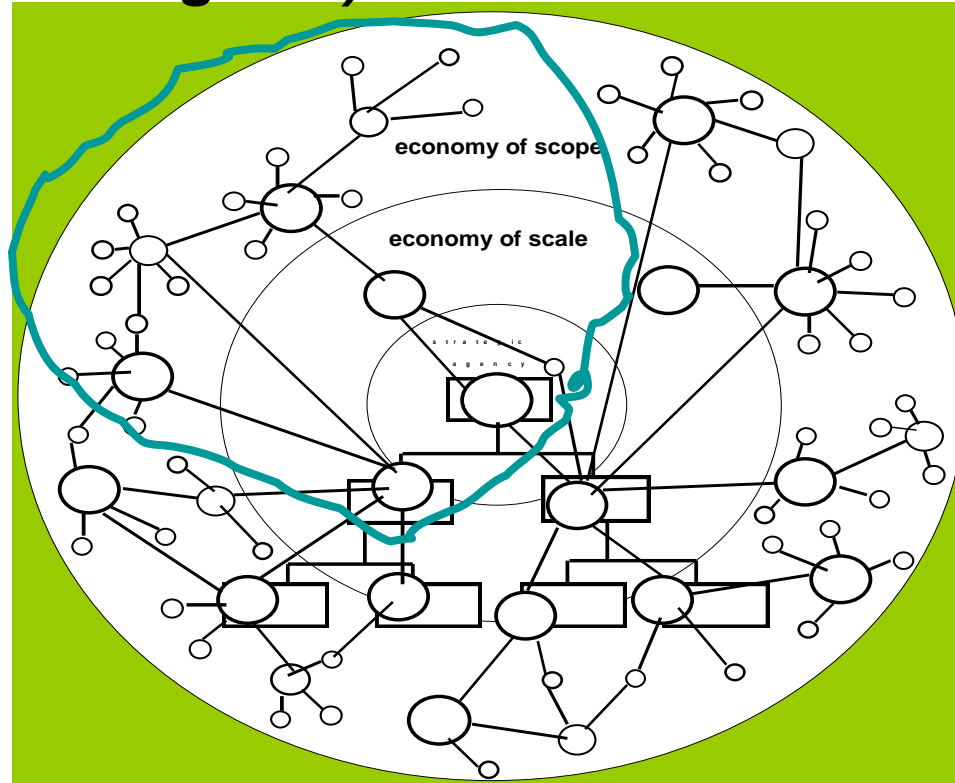
La rete a base gerarchica (imprese ad alto livello di esternalizzazione)



Nell'impresa rete a base gerarchica è dominante una singola impresa con un alto tasso di subfornitura o outsourcing.

5. Confini e appartenenze delle organizzazioni a rete

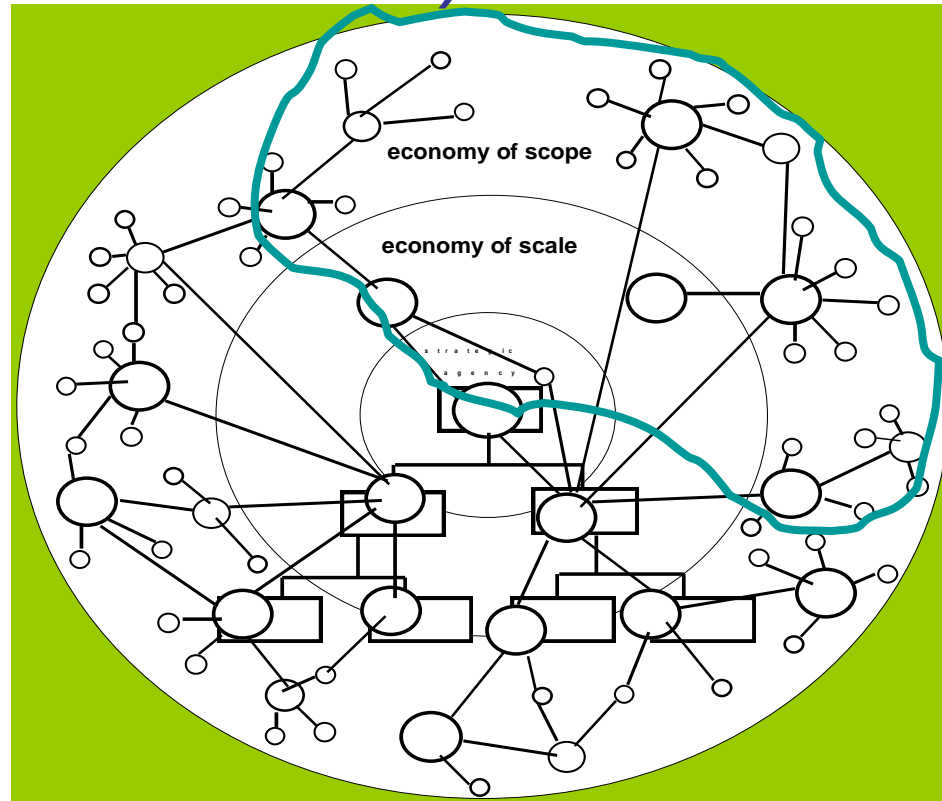
La rete a centro di gravità concentrato (*agenzie strategiche*)



Nell'impresa rete a centro di gravità concentrato c'è una sola agenzia strategica che detiene le risorse chiave e detta le condizioni tecniche, procedurali, commerciali, economiche ad una serie di imprese giuridicamente autonome, ma più spesso dependant subcontractor.

5. Confini e appartenenze delle organizzazioni a rete

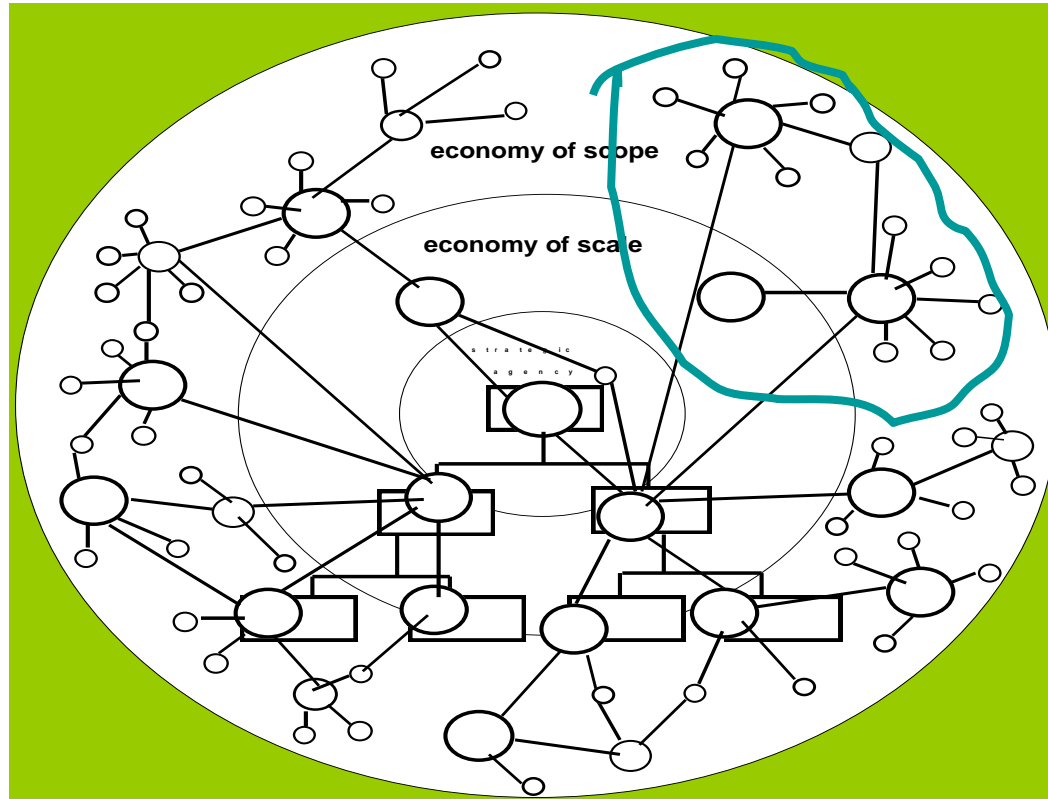
La rete con centri di gravità multipli (*Piattaforme industriali*)



Nell'impresa a rete con centri multipli, il sistema ruota intorno a diverse agenzie strategiche, con relazioni di influenza assai complesse e mobili.

5. Confini e appartenenze delle organizzazioni a rete

La reti di imprese senza centro (*i distretti*)



E' un sistema senza alcuna forma di governo centrale

6. Communities take command: Le comunità di lavoro come strutture latenti

- L'equilibrio fra strutture razionali della burocrazia (Gesellschaft) e comunità (Gemeinschaft) all'inizio della rivoluzione industriale si era spostata sull'organizzazione razionale: la comunità divenne residuale;
- Oggi invece le comunità guidano la struttura ossea di organizzazioni formalizzate, "burocrazie" e "gerarchia";
- E' in corso l'emergere di nuove forme di **comunità di lavoro, di piattaforme sociali di regolazione, di vere e proprie strutture organizzative latenti.**

6. Nuove strutture formali e efficaci strutture latenti danno luogo a nuovi paradigmi organizzativi

- Sviluppare sia *maintaining innovations* che *disruptive innovations*: *innovative company*
- Standardizzare e personalizzare: *knowledge based company*
- Perseguire efficienza e innovare nel prodotto e servizio: *customer-centric company*
- Capacità di execution e partecipazione dei manager e professional: *participative management*
- Controllo dei processi e flessibilità nel modificarli: *process-centred firm*
- ...

Gli strati coesistenti dell'organizzazione

Strutture formali (società)

1. *Organizzazione formale legale*: leggi, regolamenti pubblici, adempimenti e vincoli amministrativi etc.
2. *Organizzazione formale aziendale*: organigrammi procedure, mansionari, ordini di servizio etc.
3. *Organizzazione tecnica*: sistemi tecnologici di produzione e di logistica, procedure amministrative e gestionali informatiche, cicli, etc.

Gli strati coesistenti dell'organizzazione

Strutture latenti (comunità)

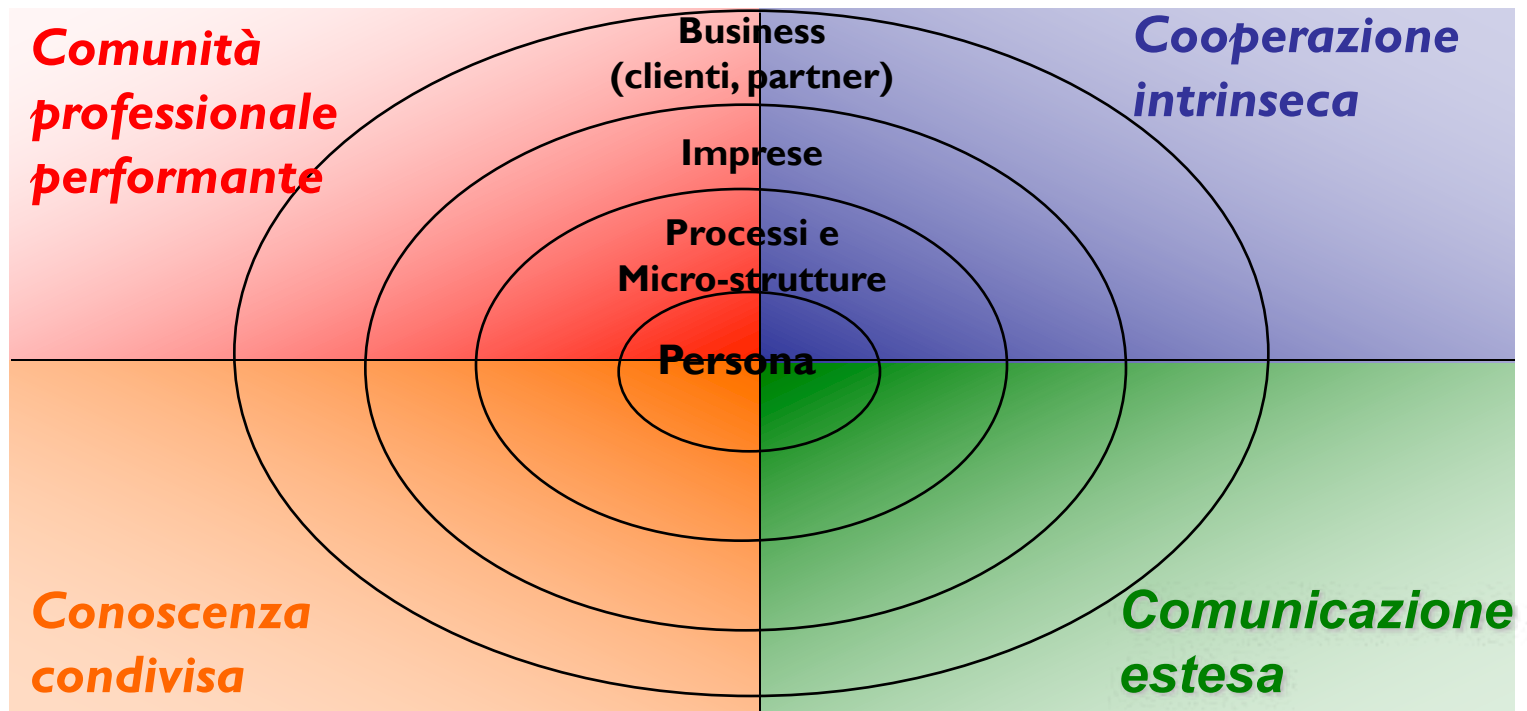
- **Processi:** *sistemi di cooperazione, di organizzazione del lavoro, team building etc*
- **Istituzioni:** *corporate identity, corporate loyalty and citizenship, social responsabilità etc*
- **Sistemi sociotecnici nei processi produttivi:** *gruppi di lavoro, teams, sistemi uomo/macchina, etc*
- **Cultura:** *artefatti culturali, valori, assunti di base, etc*
- **Tecnologie della cooperazione**
- **Interfacce uomo-computer**
- **Sistemi di senso:** *sensemaking, sistema dei ruoli*
- **Comunità professionali:** *ruoli e professioni, sistema di sviluppo, gestione del mercato del lavoro*
- **Comunità di pratica:** *scopi, cultura, vocabolario, linguaggio*
- **Nuova sociotecnica:** *knowledge management e Customer Relations Management*

6. La ricombinazione di strutture formali e strutture comunitarie latenti innovano anche economie regionali e grandi imprese

- **Strutture organizzative formali**
 - organizzazioni con coordinamento laterale, *Boeing*
 - organizzazioni per processo, *Toyota* e *medie imprese*
 - impresa rete, *ABB*, *Benetton* e “*imprese e territori in rete*”
- **Strutture latenti (o piattaforme regolative community based)**
 - sviluppo di sistemi di cooperazione, es *Nasa*, *Microsoft*, *Distretti Industriali*
 - sistemi professionali, il *Bethesda Hospital*, *Honeywell*, *i cosmopolitan colleges*
 - comunità di pratiche governate, es *Rank Xerox* e *le filiere*
 - sistemi di comunicazione, es *Cisco* e *Made in Italy*
 - gestione della conoscenza, es *Buckman* e *le università*
 - sviluppo intenzionale della cultura, es *Nordstrom* e *le economie regionali*
 - impresa come istituzione, es *Olivetti di Adriano Olivetti*, *IBM*

8. Meccanismi attivatori della rete: Modello delle 4C

Una Organizzazione 4C è una **Comunità** Professionale orientata ai risultati attraverso la **Cooperazione** intrinseca e la **Comunicazione** estesa di **Conoscenze** condivise*



© 1998 Butera

*Il modello si applica a vari livelli (processi, impresa, business) e ha al suo centro la persona

8. Il sistema di governance dell'impresa Rete: La progettazione e la gestione del cambiamento

E' possibile progettare e gestire il passaggio da una rete naturale ad una governata se:

- esiste una agenzia individuale o collettiva che si fa carico di concepire e realizzare il progetto;
- la rete si mette in condizione di controllare la rete di valore; gestire i processi di rete; generare e sviluppare nodi vitali, configurare e tenere attive le connessioni, sviluppare insieme strutture di natura diversa.

9. Le reti e la tecnologia

- Le tecnologie informatiche rendono possibile la netta riduzione del numero dei livelli gerarchici, specialmente il middle management;
- Le ICT rendono infinitamente più facile comunicare direttamente;
- Le ICT aumentano l'abilità dell'organizzazione a comunicare con altre attraverso scambi di dati;
- Le ICT contribuiscono a rendere le organizzazioni più flessibili.



La visione tecnologica spesso ignora la dimensione sociale dell'organizzazione