

05/04/11

# Relazioni Interorganizzative



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA  
CORSO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE  
FEDERICO CANELLA

## Il dilemma del prigioniero

2

- Il dilemma del prigioniero è un gioco proposto negli anni Cinquanta da Albert Tucker come problema di teoria dei giochi e come esempio di paradosso.
- Il dilemma in sè, anche se usa l'esempio dei due prigionieri per spiegare il fenomeno, può descrivere altrettanto bene la corsa agli armamenti, proprio degli anni '50, da parte di USA e URSS (i due prigionieri) durante la guerra fredda.
- Ha poi trovato ampia applicazione in "strategia di impresa", il modello rappresentava bene numerosi casi aziendali.
- La "Teoria dei giochi", fu introdotta da Nash, Nobel per l'economia nel 1994.

Federico Canella - Università di Bologna

## Gli arresti

3

- Il dilemma può essere descritto come segue. Due criminali vengono accusati di aver commesso un reato. Gli investigatori li arrestano entrambi e li chiudono in due celle diverse impedendo loro di comunicare. Ad ognuno di loro vengono date due scelte: confessare l'accaduto, oppure non confessare. Viene inoltre spiegato loro che:
- se solo uno dei due confessa, chi ha confessato evita la pena; l'altro viene però condannato a 7 anni di carcere.
- se entrambi confessano, vengono entrambi condannati a 6 anni.
- se nessuno dei due confessa, entrambi vengono condannati a 1 anno.

Federico Canella - Università di Bologna

## La strategia dominante

4

- io faccio meglio che posso indipendentemente da ciò che fai tu.
- Tu fai meglio che puoi indipendentemente da ciò che faccio io.

Federico Canella - Università di Bologna

## La matrice dei pay-off

5

- La miglior strategia di questo gioco non cooperativo è **(confessa, confessa)**. Per ognuno dei due lo scopo è infatti di minimizzare la propria condanna; e ogni prigioniero:

	confessa	non confessa
confessa	(6,6)	(0,7)
non confessa	(7,0)	(1,1)

- Confessando: rischia 0 o 6 anni
- non confessando: rischia 1 o 7 anni

Federico Canella - Università di Bologna

## L'equilibrio svantaggioso a entrambe

6

- La strategia confessa è migliore dalla strategia non confessa. L'equilibrio di Nash si ha dove i due prigionieri confessano e hanno 6 anni di carcere.
- Il risultato migliore per i due ("ottimo paretiano") è naturalmente di non confessare (1 anno di carcere invece di 6), ma questo non è un equilibrio.

Federico Canella - Università di Bologna

## Ipotesi di patti cooperativi preventivi

7

- Supponiamo che i due abbiano pattuito precedentemente di non confessare in caso di arresto. Sono ora rinchiusi in due celle diverse, e si domandano se la promessa sarà mantenuta; se un prigioniero non rispetta la promessa e l'altro sì, allora è liberato.
- C'è dunque un dilemma: confessare o non confessare. La teoria dei giochi ci dice che c'è un solo equilibrio (confessa, confessa).

Federico Canella - Università di Bologna

## Patti cooperativi e reiterazione

8

- Nella ripetizione di un gioco in cui non è conosciuto a priori il termine, il carattere sequenziale della relazione reciproca tra i giocatori fa sì che essi possono adottare strategie contingenti, ossia strategie che indicano in ogni stadio del gioco una scelta che dipende dalla “storia precedente”, ossia dal comportamento che i giocatori hanno progettato per gli stadi precedenti.

Federico Canella - Università di Bologna

## Meglio cooperare



- La maggior parte delle strategie contingenti adottate sono dette “strategie del dito sul grilletto” (“trigger strategies”). Un giocatore usa una strategia del dito sul grilletto se egli si comporta in modo cooperativo (NonConfessa) finché l’avversario fa altrettanto, ma ad ogni defezione dell’avversario, egli fa seguire un periodo di “punizione” di lunghezza fissata, in cui gioca in modo non cooperativo (Confessa).

Federico Canella - Università di Bologna

## Applicazioni tra imprese



- 1) *Dilemma del prigioniero tra due imprese*
- In questo caso cooperare significa fissare un prezzo alto e non cooperare fissare un prezzo basso. La reciproca non cooperazione comporta un risultato peggiore rispetto alla reciproca cooperazione, in termini di minori profitti.

Federico Canella - Università di Bologna

## E tra cliente e impresa

11

- 2) Dilemma del prigioniero tra impresa e consumatore
- Per l'impresa cooperare significa offrire un prodotto di alta qualità mentre non cooperare offrirne uno di bassa qualità. Per il consumatore cooperare significa acquistare il prodotto mentre non cooperare non acquistarlo. Se il consumatore si fida dell'azienda acquista, altrimenti no e si determina una situazione Pareto-inefficiente.
- Gli operatori di e-bay attraverso i feed-back

Federico Canella - Università di Bologna

## Il dilemma dei beni pubblici

12

- E' un dilemma del prigioniero con N giocatori.
- Se ciascun giocatore rispetta, nel consumo individuale, la capacità di autorigenerazione del bene pubblico, esso perdurerà nel tempo a beneficio di tutti.
- Ma il singolo è spinto a comportarsi in maniera opportunistica e la storia ha mostrato come i beni pubblici sono sempre stati distrutti (gli alberi dell'isola di Pasqua, l'inquinamento, terreni esausti, boschi e foreste...) se non c'era un organismo regolatore efficiente.

Federico Canella - Università di Bologna

## Definizioni

13

**Le relazioni organizzative** sono costituite da flussi, transazioni e collegamenti relativamente durevoli che hanno luogo tra due organizzazioni.

Un **ecosistema organizzativo** è un sistema formato dalle interazioni di una comunità di organizzazioni e dei loro rispettivi ambienti. E' trasversale rispetto ai settori e alle filiere.

Le aziende possono creare propri ecosistemi Ad es Apple attraverso settori quali software, sistemi operativi, telefonia mobile, pc, coinvolgendo migliaia di fornitori e distributori.

Federico Canella - Università di Bologna

## Il caos

14

- Viste in precedenza come male necessario (le aziende si battevano per la supremazia) ma avevano bisogno di servizi esterni.
- Ora vengono viste come opportunità
- In un contesto di
  - competizione globale
  - di progressi tecnologici veloci
  - Libertà da ordini meta
- le alleanze possono essere il fattore di successo.
- I sistemi competitivi diventano così ipercomplessi, caotici (aziende entrano in mercati nuovi con nuovi prodotti, escono da altri, costruiscono relazioni che si rafforzano o si indeboliscono, si fanno competizione in un mercato e fanno alleanze in un altro, si comprano, si fondono...) es I sistemi operativi dei telefonini.

Federico Canella - Università di Bologna

## Come si muovono I manager?

15

- Devono imparare a muoversi al di là delle responsabilità aziendali, delle strutture gerarchiche, del controllo, dei sistemi di governance.
- Si devono muovere più orizzontalmente (anche all'esterno) che verticalmente.
- Non giocano la loro forza competitiva con clienti e fornitori per schiacciarli (es fiat) cercano di irrobustire l'ecosistema.
- Apprendono skill collaborativi piuttosto che operativi (controllo comportamento-risorse vs obiettivi, flessibilità, proazione, comunicazione)

Federico Canella - Università di Bologna

## Modello interorganizzativo

16

- Sono modelli, approcci, rappresentazioni nella mente dei manager dei rapporti interorganizzativi. Da essi dipendono strategie e comportamenti.
- Classificazione delle interconnessioni tra aziende sulla base di:
  - Somiglianza o meno tra esse
  - Approccio competitivo o cooperativo
- Si ottengono così 4 settori
  - Differente e cooperativa: dipendenza dalle risorse (cercano di ridurre le dipendenze dall'ambiente)
  - Differenti e competitive :Network collaborativi ((collaborano per aumentare la produttività
  - Simile e competitiva: Ecologia delle popolazioni (occupano nicchie non coperte, varietà a beneficio della società.
  - Simile e cooperativa: istituzionalismo (prendono in prestito idee le une dalle altre, legittimandosi reciprocamente).

Federico Canella - Università di Bologna



## Dipendenza dalle risorse

17

- Le organizzazioni cercano di minimizzare la loro dipendenza da altre organizzazioni riguardo l'acquisizione di risorse scarse.
- Essendo che queste azioni hanno un costo l'azienda dovrà scegliere il trade off costo vs dipendenza

Federico Canella - Università di Bologna

## Influenzare l'ambiente

18

- Relazioni favorevoli con ambienti chiave
  - ✦ Proprietà (partecipazioni o aziende intere, fusioni M&A)
  - ✦ Joint venture e partnership (accordi licenza "versace a safilo", fornitura "mac donald con Cremonini)
  - ✦ Contatti con persone chiave (cooptazione, quando leader di un ambiente entrano a far parte di una organizzazione "offro poltrona in cda al banchiere", concatenazione indiretta: cda mediobanca)
  - ✦ Recruitment di dirigenti (assumere ex dirigenti militari per finmeccanica)
  - ✦ Pubblicità pr e ufficio stampa
- Trovare o creare l'oceano blu (es Benetton con Atlantia)
  - ✦ Usare la politica (influire sulla legislazione e le politiche es liquidi ionici e progetto formativo chiesto dai sindacati, lobby di e-bay per le autorizzazioni: ufficio lobby a washington DC)
  - ✦ Unione fa la forza (lobby comune tra produttori di sigarette, e in generale associazioni di categoria)
  - ✦ Evitare attività illecite (tangenti, regali ai decisori o ai buyer, I medici per gli ECM, autorizzazioni impianti estrattivi o edili nelle democrazie deboli, corruzione di rappresentanti sindacali)

Federico Canella - Università di Bologna

## Supply chain mangement

19

- Una catena di fornitura è una rete di più imprese e individui legati da un flusso di prodotti e servizi.
- Gestire la catena di fornitura crea efficienza
- Gestire la catena di fornitura tramite tecnologia web crea ancora più efficienza
- Condividere coi fornitori I dati del gestionale interno in merito a livelli di produzione pianificati, materiali necessari, spedizioni.
- 

Federico Canella - Università di Bologna

## Il potere a valle

20

- Nella teoria della dipendenza dalle risorse le aziende di grandi dimensioni e indipendenti esercitano un potere nei confronti dei piccoli fornitori.
- Il potere sta passando dai produttori alle catene di distribuzione, che possono chiedere dilazioni, servizi aggiuntivi ecc, anche in settori tecnologici.

Federico Canella - Università di Bologna

## Network collaborativi

21

- Aziende diverse, assumono atteggiamenti collaborativi al fine di aumentare la propria concorrenzialità (forza competitiva sui diversi soggetti), condividendo risorse.
- Ad es studi legali che fanno partnership con studi di commercialisti per offrire servizi più ampi ai clienti.

Federico Canella - Università di Bologna

## Altri motivi per collaborare

22

- Condividere/ripartire i rischi entrando su nuovi mercati (geografici o di prodotto)
- Ridurre i costi di accesso a tali mercati
- Innovare
- L'appartenere alla medesima nazione (casi di collaborazione si sono verificate soprattutto tra aziende USA, Giappone, Corea) può essere elemento di aggregazione, ma non è sempre così.
- Ad es Nintendo è tornata a primeggiare con la wii grazie alla partnership con sviluppatori software indipendenti.

Federico Canella - Università di Bologna

## Atteggiamenti collaborativi

23

- Bassa dipendenza
- Sospetto, competizione, distacco
- Prezzo, efficienza, profitto
- Informazioni e feed back limitati
- Soluzione legale dei conflitti
- Coinvolgimento limitato e a decisioni importanti già prese
- Contratti a breve termine
- Il contratto limita la relazione
- Elevata dipendenza
- Fiducia, win-win, impegno
- Equità, lealtà, profitti per entrambe
- Collegamenti elettronici, condivisione informazioni, discussioni
- Stretto coordinamento, incontri fisici
- Coinvolgimento anche nelle fasi di pianificazione
- Contratti a lungo termine
- Supporto anche al di fuori del contratto

Federico Canella - Università di Bologna

## Altri comportamenti collaborativi

24

- Trattare I partner come membri dell'organizzazione attraverso la formazione (anche se sarà a beneficio anche di altri), coinvolgendoli alle riunioni
- L'alleanza deve essere sancita a livello di top manager e a cascata su tutti. Creare occasioni informali, usare cerimoniali e simboli può istillare una cultura alla partnership.
- Il profilo caratteriale:
  - Non essere invidioso
  - Non essere il primo a deviare
  - Ricambia cooperazione e deviazione
  - Non essere troppo furbo

Federico Canella - Università di Bologna

## Ecologia delle popolazioni

25

- Atteggiamento competitivo e attività simile.
- Competono per le medesime risorse e i medesimi clienti
- La capacità di adattamento di una singola organizzazione è fortemente limitata in rapporto ai cambiamenti richiesti dall'ambiente. L'innovazione è quindi apportata dai nuovi entranti, che nascono diversi.
- Le nuove organizzazioni soddisfano meglio i bisogni dei clienti di quelle consolidate che sono lente a cambiare
- Metafora biologica dei dinosauri (delle fortune 500 nel '55 solo 71 sono ancora presenti. Leader oggi sono nati negli ultimi anni).

Federico Canella - Università di Bologna

## Perché è così difficile cambiare?

26

- Investimenti in impianti e macchinari
- Personale formato e specializzato
- Informazioni limitate
- Convinzioni limitanti radicate
- Il passato di successo
- Cultura che rallenta il cambiamento

Federico Canella - Università di Bologna

## Modello organizzativo e nicchia

27

- Consiste in un insieme di tecnologia, struttura, prodotti, obiettivi, marchi e personale specifici di una organizzazione, che possono essere accettati o respinti dall'ambiente.
- L'azienda si rivolgera ad una nicchia di mercato (ambito d'azione con bisogni comuni)
- Successivamente può ampliare l'offerta per soddisfare nuovi bisogni se ha successo, se invece la nicchia preferirà altre offerte l'azienda entrerà in declino fino alla scomparsa.
- Strategia di sopravvivenza specialista vs generalista
- Successo o insuccesso: capacità imprenditoriali o fortuna (determinismo o libero arbitrio?)

Federico Canella - Università di Bologna

## Il processo di cambiamento ecologico

28

- Il processo di cambiamento all'interno della popolazione avviene in tre fasi:
  - Mutazione (compaiono aziende dai nuovi modelli organizzativi, per prodotti es: servizi web, o per processi es: utilizzo tecnologia)
  - Selezione (l'ambiente selezionerà solo alcune imprese innovative, alcuni mutamenti sono più adatti di altri a sopravvivere nell'ambiente)
  - Consolidamento (preservazione e istituzionalizzazione dei modelli selezionati, l'ambiente attribuisce valore crescente nel tempo e diviene modello organizzativo dominante)
  - Nuove mutazioni o declino: anche i modelli istituzionalizzati potrebbero essere messi in discussione dalle mutazioni del mercato (o dall'entrata in campo di modelli più performanti). L'incapacità di adattamento determinerà il declino.

Federico Canella - Università di Bologna

## Istituzionalismo

29

- Secondo questo modello esiste un ambiente istituzionale che riflette quelli che la società definisce modi “corretti” di comportarsi (norme e valori degli stakeholder).
- Le organizzazioni sopravvivono se adottano strutture e processi che possono compiacere gli attori esterni e diventano regole interne.
- La legittimità è definita come la percezione che le azioni di una organizzazione sono desiderabili, opportune e appropriate nell’ambiente di norme, valori e convinzioni.

Federico Canella - Università di Bologna

## Isomorfismo

30

- La nozione di legittimità può rispondere alla domanda:
- Perché si riscontra tanta omogeneità nelle forme e nella prassi delle organizzazioni consolidate?
- Scuole, banche, ospedali, aziende dello stesso settore... appaiono sorprendentemente simili.
- Se viene creato un nuovo campo d’azione (es internet) nuovi modelli occuperanno quelle nicchie e questi si conolideranno.
- Una forza invisibile li spingerà alla omogeneità (isomorfismo).

Federico Canella - Università di Bologna

## Le forze che spingono all'isomorfismo: forze mimetiche – ragioni all'incertezza

31

- Per governare l'incertezza un manager può essere spinto a copiare o conformarsi a quanto fanno gli altri. Filosofia: se lo fanno loro e pare funzionare lo faccio anche io. (es wifi nei bar e hotel, l'outsourcing, la qualità six sigma, la balanced scorecard).
- Le innovazioni sono rapidamente metabolizzate a livello culturale dall'ambiente che le considera standard nelle proprie aspettative (alzacrystalli e aria condizionata in macchina).
- Adegurarsi o meno diventa questione essere/non essere (non è un conto corrente se non ho l'accesso on-line).
- Benchmarking: confronto con un indice/soggetto/prassi considerato standard.

Federico Canella - Università di Bologna

## Forze coercitive – differenze di potere o influenza politica

32

- Sono pressioni esercitate da altre organizzazioni (governo, istituzioni, aziende clienti, aziende da cui dipende...) affinché adotti strutture, tecniche o comportamenti simili ad altre organizzazioni.
- Ad es le società di servizi legali e fiscali hanno subito pressioni dai clienti affinché inseriscano in organico donne e minoranze. Oppure norme governative anti fumo o antinquinamento. La grande distribuzione chiede ai fornitori dilazioni, tracciabilità, ecologia..

Federico Canella - Università di Bologna



## Forze normative – formazione e professionalità comuni

33

- Pressioni perchè venga raggiunto uno standard professionale considerato aggiornato ed efficace dalla comunità professionale.
- I professionisti condividono conoscenze basate sulla formazione accademica e network (ordini, associazioni di categoria, società di consulenza e formazione) per lo scambio di idee.
- Tecniche che funzionano vengono così diffuse e diventano standard a cui l'ambiente si aspetta che il professionista si adegui.

Federico Canella - Università di Bologna

## La legittimazione

34

- Un'azienda può utilizzare uno qualsiasi o tutti I meccanismi delle forze mimetiche, coercitive o normative per cambiare se stessa e ottenere una maggiore legittimazione dall'ambiente istituzionale.
- Particolarmente indicati quando l'azienda agisce in condizione di incertezza, subordinazione, obiettivi ambigui, dipendenza da norme e principi professionali.

Federico Canella - Università di Bologna

## Howard Rheingold video: cooperazione

35

- Howard Rheingold (7 luglio 1947) è un critico letterario e saggista statunitense, specializzato sulle implicazioni culturali, sociali e politiche dei nuovi media. Ha coniato il termine comunità virtuale. In particolare egli vede nelle comunità virtuali uno strumento di affermazione di una democrazia decentralizzata.
- Insegna a Stanford e Berkeley's