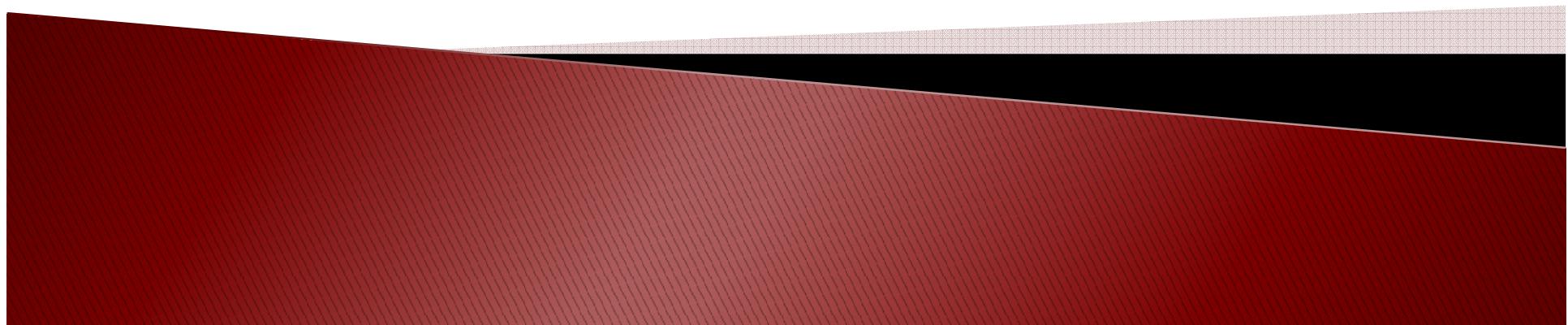


L'organizzazione aziendale: i nuovi paradigmi

Prof. Marco Pisano



Diritto d'autore per materiale audio-video online

Tutto il materiale presente in questa presentazione è protetto da diritto d'autore; può essere utilizzato per finalità di studio e di ricerca a uso individuale e non può essere utilizzato per finalità commerciali, per finalità di lucro anche indiretto (per es. non può essere condiviso su piattaforme online a pagamento o comunque su servizi erogati a scopo di lucro o su siti che guadagnano con introiti pubblicitari). E' inoltre vietata la condivisione su social media di materiale coperto da diritto d'autore, salvo l'adozione di licenze creative commons.

Si richiama l'attenzione degli utenti a un uso consapevole e corretto dei materiali resi disponibili dalla comunità universitaria, nel rispetto delle disposizioni del codice etico di Ateneo.



AGENDA

- Dalla competizione alla cooperazione
- La rete di imprese
- E-enterprise



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

AGENDA

- Dalla competizione alla cooperazione
- La rete di imprese
- E-enterprise



Darwinismo digitale

“Non sono i più forti della specie che sopravvivono, neppure i più intelligenti, ma quelli più reattivi al cambiamento.”

Charles Darwin



La collaborazione

Il miglior modo per aumentare la redditività aziendale è l'offerta di prodotti e servizi innovativi.

La capacità di innovare deriva dall'attitudine alla collaborazione.

Saper collaborare consente all'organizzazione aziendale di creare conoscenza che porta successivamente all'innovazione.



La collaborazione

Un trasferimento collaborativo di informazioni, idee, esperienze, opinioni si verifica quando lo scambio avviene di comune accordo e con uno scopo definito in vista di reciproci benefici.

Nelle relazioni di collaborazione, ciascuna parte si assume la responsabilità dei propri input e dell'equa ripartizione dei profitti derivanti dall'output ottenuto congiuntamente.

La capacità di instaurare e sviluppare relazioni collaborative è fondamentale ai fini della costruzione di organizzazioni interaziendali capaci di produrre continuamente una grande quantità di innovazioni.



La collaborazione

Quando le parti partecipano a un processo collaborativo
possono condividere:

- Conoscenza **esplicita**: conoscenza formalizzata che può essere articolata e scambiata in differenti modi
- Conoscenza **implicita**: conoscenza basata sull'esperienza



La cooperazione

Le relazioni cooperative sono il compromesso fra competizione e collaborazione.

La cooperazione definisce una forma di interdipendenza più complessa: la **coopetition**.



La cooperazione

I rapporti collaborativi si modificano al trascorrere del tempo passando da un'accezione transazionale ad una relazionale in cui gli scambi sono caratterizzati da:

- **Alta intensità** di scambio di informazioni dove in aggiunta alle variabili economiche assumono un ruolo fondamentale
 - L'impegno
 - La fiducia
 - Il coinvolgimento
- **Continuità** nei rapporti di scambio



La cooperazione

L'accezione relazionale dei rapporti di scambio tra le imprese crea una nuova forma organizzativa inter-aziendale nota come **rete di imprese** o **network**.

Con tale configurazione si pone l'accento sulle relazioni cooperative:

- **Verticali**: rapporti cooperativi tra imprese lungo la medesima filiera produttiva
- **Orizzontali**: le imprese si collocano nello stesso stadio della filiera produttiva
- **Diagonali**: le imprese operano su filiere tecnologiche distinte, ma dotate di potenziale sinergico.



La cooperazione

Il funzionamento della rete si fonda su un principio di complementarietà tra

- capacità interne dell'impresa
- collaborazione esterna

in cui le capacità interne fungono da moneta di scambio rappresentando:

- la capacità dell'impresa di contribuire alla cooperazione con altre imprese
- la capacità dell'impresa di beneficiare della cooperazione



Dalla gerarchia all'iperarchia

La nuova economia fondata sulla conoscenza e sulla diffusione dell'informazione risente anche dei cambiamenti che intervengono nei comportamenti delle persone che vivono e lavorano in modi nuovi:

- Milioni di persone dalla propria casa o dal proprio ufficio comunicano attraverso Internet scavalcando ogni tipo di barriera e gerarchia
- Le imprese cercano di adattare i propri processi operativi alle nuove tecnologie dell'informazione al fine di ottenere maggiore produttività e maggiori profitti
- Il brand di un'impresa si traduce in un insieme di informazioni che il cliente percepisce dai prodotti e servizi incrementando il livello di fiducia tra il cliente e l'impresa



Dalla gerarchia all'iperarchia

L'informazione e la conoscenza diventano una fonte di vantaggio competitivo.

L'affermazione di tecnologie standard utilizzate universalmente rende lo scambio di informazioni più semplice e a costi decrescenti.

Strumenti supportati da tecnologie standard sono:

- **Internet:** consente a chiunque di collegarsi a internet per scambiare informazioni in qualsiasi posto del mondo
- **Extranet:** consente di connettere tra loro le imprese che desiderano integrare i loro processi operativi
- **Intranet:** consente di mettere in collegamento persone facenti parte della stessa organizzazione al fine di scambiarsi dati e condividere risorse.



Dalla gerarchia all'iperarchia

Questi nuovi canali incrementano:

- La nascita di nuove imprese connesse al network
- Lo sviluppo delle imprese che possono avere al proprio interno scambi di informazioni tra i diversi ruoli aziendali creando nuovi modelli organizzativi



Dalla gerarchia all'iperarchia

Si assiste al passaggio dalla

- **Gerarchia:** struttura organizzativa piramidale all'interno della quale i livelli inferiori dispongono di minori opportunità di accesso all'informazione e alla conoscenza rispetto ai livelli superiori

alla

- **Iperarchia:** struttura organizzativa che consente ad ogni membro dell'organizzazione aziendale di poter comunicare liberamente con chiunque altro.



AGENDA

- Dalla competizione alla cooperazione
- **La rete di imprese**
- E-enterprise



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

La rete di imprese

L'**organizzazione reticolare** o **rete di imprese** o **network** consiste in una rete di relazioni relativamente **stabili**, di natura **non gerarchica** e interdipendente fra una serie di organizzazioni che si impegnano in processi di scambio finalizzati al perseguitamento di **interessi comuni** riconoscendo nella cooperazione il miglior modo per realizzare i propri obiettivi.



La rete di imprese

Alcuni esempi degli obiettivi comuni perseguiti possono essere:

- Promuovere l'innovazione e ridurre il time to market
- Garantire flessibilità e capacità di adattamento
- Condividere il rischio della ricerca e sviluppo
- Ridurre l'ammontare degli investimenti
- Variabilizzare la struttura dei costi ottenendo flessibilità



La rete di imprese

I network sono un mezzo importante ai fini dell'acquisizione di vantaggi competitivi durevoli in quanto le imprese agiscono come

- Unità fortemente integrate tra loro
- Entità che si concentrano solo su poche attività esternalizzando tutto il resto al network.



La rete di imprese

Carattere distintivo del network è che tutti i partecipanti alla rete contribuiscono alla creazione di valore.

Autori	Terminologia	Definizione
Miles e Snow, 2001	Organizzazione network	Gruppi di imprese o unità specializzate coordinati da meccanismi di mercato
Dublin e Aldrich, 1999	Network	Relazioni strutturate tra individui, gruppo e organizzazioni
Alter e Hage, 1996	Network interorganizzativi	Gruppi con o senza confini organizzativi che rappresentano collettivi non gerarchici di unità legalmente separate
Granovetter, 1992	Business group	Collettivi di imprese collegate attraverso modalità formali o informali da legami di livello intermedio
Larson, 1992	Forma organizzativa network	Scambi ricorrenti nel lungo termine che creano interdipendenze sulla base di un intreccio di obbligazioni, aspettative, reputazioni e interessi reciproci
Powell, 1990	Network di organizzazioni	Schemi di scambi laterali od orizzontali, flussi di risorse indipendenti, canali di comunicazione reciproca



La rete di imprese

Queste definizioni sono incentrate su due concetti chiave:

- **Modelli di interazione negli scambi e nelle relazioni**, ovvero scambi ricorrenti per lungo termine che creano interdipendenze, collaborazioni informali e canali di comunicazione reciproca tra le imprese
- **Flussi di risorse tra unità indipendenti**, ovvero flussi tra gruppi non gerarchici di organizzazioni formati da unità legalmente distinte.



La rete di imprese

E' possibile pertanto definire che “*l'organizzazione reticolare implica un insieme selezionato, duraturo e strutturato di imprese autonome impegnate nella creazione di prodotti o servizi sulla base di contratti impliciti ed incompleti che consentono l'adattamento alle contingenze ambientali e che coordinano e gestiscono gli scambi. Questi contratti sono socialmente - e non legalmente – vincolanti*”.

(Jones, Hesterly e Borgatti, 1998)

All'interno di tale definizione sono presenti alcune parole chiave che meritano un approfondimento:

- **Selezionato:** gli appartenenti alla rete non coincidono con l'intero settore
- **Duraturo:** le imprese lavorano insieme ripetutamente nel tempo pur essendo il network un entità dinamica
- **Strutturato:** gli scambi interni alla rete seguono un modello organizzativo che riflette l'organizzazione del lavoro
- **Contratti impliciti e incompleti:** richiama quei mezzi di adattamento, coordinamento e garanzia degli scambi non derivanti da una struttura di contratti legali.



La rete di imprese

L’organizzazione reticolare è composta da imprese autonome che:

- In alcuni contesti operano come un’unica entità nello svolgimento di determinati compiti che richiedono attività svolte congiuntamente
- In altri contesti le stesse imprese operano da concorrenti.

Il network si affida a strumenti di coordinamento e controllo sociale anziché all’autorità o alle fonti di legittimazione legale



Sviluppo dell'organizzazione reticolare

E' possibile identificare quattro condizioni necessarie alla nascita e sviluppo di un'organizzazione reticolare:

- **Incertezza della domanda** con offerta stabile consistente nell'incapacità dell'organizzazione di valutare adeguatamente l'evoluzione dello scenario.
 - Livelli di incertezza dell'offerta e la presenza di una domanda stabile spingono le imprese verso l'**integrazione verticale**
 - In condizioni di incertezza della domanda, le imprese cercano di aumentare la flessibilità ricorrendo all'**outsourcing**
- **Scambi customizzati** caratterizzati da un'elevata specificità delle risorse umane
 - fanno aumentare la necessità di coordinamento tra le parti e rendono venditori e acquirenti più vulnerabili ai cambiamenti nei mercati
 - richiedono una forma organizzativa che favorisca la cooperazione e scambi ripetuti di informazioni tra le parti al fine di trasferire efficacemente conoscenza tacita tra le parti



Sviluppo dell'organizzazione reticolare

- **Complessità delle attività** in condizione di intensa pressione sul tempo: la complessità intesa come quantità di input differenti e specializzati necessari alla produzione di un prodotto o all'erogazione di un servizio crea interdipendenza dei comportamenti e intensifica il bisogno di un coordinamento delle attività
- **Scambi frequenti** tra parti identificate incluse nelle reti che consentono lo sviluppo e il consolidamento della specificità delle risorse umane attraverso il learning-by-doing e le continue interazioni



Meccanismi sociali

La rete di imprese presenta problemi di coordinamento dovuti al fatto che essa è costituita da unità autonome in un contesto di domanda incerta con elevata interdipendenza, specificità e complessità dei compiti.

L’organizzazione reticolare supera questi problemi utilizzando meccanismi sociali quali:

- Restrizione all’accesso alle reti
- Macrocultura
- Sanzioni collettive
- Reputazione



Restrizione all'accesso alle reti

La restrizione all'accesso alle reti è un modo per ridurre il numero dei partner degli scambi nelle reti.

L'accesso ristretto consente di:

- Ridurre i costi di coordinamento
- Aumentare la frequenza delle interazioni tra i partner consentendo ai partner di:
 - Apprendere dai reciproci sistemi
 - Sviluppare routine organizzative
- Facilitare la garanzia degli scambi in quanto si riducono i costi di monitoraggio e il rischio di comportamenti opportunistici



Macrocultura

Per **macrocultura** si intende un sistema di valori ampiamente condivisi che danno luogo a schemi di comportamento comuni tra parti indipendenti.

Le macroculture delle differenti reti sono diffuse e rafforzate attraverso tre strumenti istituzionali:

- La socializzazione degli appartenenti agli ordini professionali che contribuisce a rendere omogenea la cultura tra i partecipanti
- Le riviste specializzate che diffondono informazioni nei settori
- Eventi di settore (fiere, conferenze, ...) che diffondono norme e valori stabilendo gli standard e favorendo lo scambio di informazioni tra i partecipanti.



Sanzioni collettive

Le **sanzioni collettive** riguardano la punizione dei membri che violino le norme e i valori del gruppo.

Le sanzioni garantiscono gli scambi poiché esse definiscono e rinforzano i parametri di accettabilità dei comportamenti dimostrando le conseguenze della violazione delle norme e dei valori.



Reputazione

La **reputazione** implica la valutazione della personalità, dell'abilità, dell'affidabilità e di altri attributi importanti per lo scambio.

Al crescere dell'incertezza ambientale, le parti dello scambio attribuiscono sempre maggiore importanza alla propria e altrui reputazione in quanto la reputazione

- riduce l'incertezza sui comportamenti perché fornisce informazioni circa l'affidabilità della controparte
- garantisce gli scambi perché aiuta a dissuadere da comportamenti ingannevoli favorendo la cooperazione.



Organizzazione della rete

L'organizzazione della rete deve essere progettata in modo da garantire:

- Un buon livello di coordinamento e controllo delle attività
- La congruenza di obiettivi tra i diversi soggetti che la costituiscono
- Un'efficace comunicazione sia verticale (inter-aziendale) che orizzontale (cross-funzionale)
- Una ridotta incertezza operativa al fine di favorire un più efficace impiego delle risorse



Tipologie di reti di imprese

La struttura della rete può essere analizzata secondo le seguenti dimensioni:

- **Centralizzazione della rete:** indica il grado di coinvolgimento di un'impresa nella rete e descrive la distribuzione delle risorse condivise tra le imprese
- **Interattività delle relazioni cooperative tra le imprese:** indica la propensione delle differenti imprese ad integrare le risorse possedute all'interno della rete
- **Apertura dei blocchi strategici**
- **Densità dei blocchi strategici**



Tipologie di reti di imprese

Il **blocco strategico** è costituito da un insieme di imprese che sono più **densamente** connesse rispetto ad altre imprese.

I blocchi strategici possono essere analizzati secondo due dimensioni:

- **Grado di apertura dei blocchi:** individua se sono presenti relazioni cooperative:

- **Tra blocchi strategici**
 - **Tra imprese appartenenti a blocchi differenti.**

Il grado di apertura dei blocchi dipende dal livello di incertezza che caratterizza il settore, il quale è funzione della complessità e dal grado di sfruttamento della tecnologia.

All'aumentare del livello di incertezza cresce la propensione all'apertura dei blocchi verso l'esterno alla ricerca di nuove opportunità.

- **Grado di densità dei blocchi:** definisce la distribuzione delle relazioni cooperative all'interno del blocco.

- **Un alto grado denota un'alta connessione tra le imprese con un forte coinvolgimento delle stesse all'interno del blocco**
 - **Un basso grado di densità denota, al contrario, una debole coinvolgimento e una scarsa connessione delle imprese all'interno del blocco.**



Tipologie di reti di imprese

Riassumendo, la struttura della rete può essere analizzata secondo quattro dimensioni che sono:

- **Centralizzazione della rete**
- **Interattività delle relazioni cooperative tra le imprese**
- **Apertura dei blocchi strategici**
- **Densità dei blocchi strategici**

Intensità
relazionale della
rete



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

Tipologie di reti di imprese

Combinando insieme:

- Intensità relazionale della rete
- Densità dei blocchi strategici

È possibile individuare le seguenti quattro tipologie di rete di imprese

		Intensità relazionale	
		Alta	Bassa
Densità dei blocchi	Alta	Reti frammentate	Reti orizzontali
	Bassa	Reti complesse	Reti di filiera



Tipologie di reti di imprese

- Reti **frammentate**: tipologia tipica del settore dell'IT, dove a causa della forte volatilità tecnologica ed organizzativa che caratterizza il settore, tale tipologia riporta le seguenti caratteristiche:
 - Estese relazioni cooperative caratterizzate da forte instabilità
 - Assenza di una posizione di leadership da parte di un'impresa

Si tratta di strutture reticolari con un ampia distribuzione delle relazioni cooperative tra un elevato numero di imprese.
Difficilmente si verifica la creazione di blocchi.



Tipologie di reti di imprese

- Reti **complesse**: tipologia tipica nel settore della biotecnologia in cui le imprese attivano relazioni cooperative con più centri di ricerca allo scopo di incrementare le probabilità di ottenere tempestivamente dalla ricerca risultati interessanti da commercializzare.

Tale tipologia risulta caratterizzata dalla una molteplicità di “poli di attrazione” unitamente a:

- Forma tendenzialmente gerarchica dei blocchi strategici
- Molteplicità dei percorsi relazionali in cui le imprese sono inserite
- Natura altamente interattiva dei legami collaborativi



Tipologie di reti di imprese

- Reti di **filiera**: tipologia tipica del settore automotive in cui la rete è caratterizzata da:
 - Blocchi strategici chiusi che ruotano attorno a un'impresa centrale
 - Rapporti stabili e di lungo termine
 - Imprese periferiche specializzate lungo la filiera produttiva



Tipologie di reti di imprese

- Reti **orizzontali**: struttura tipica dei settori in cui il ricorso alla cooperazione risulta essere limitato e si manifesta tra concorrenti al fine di fronteggiare cambiamenti di lungo termine. Tale tipologia si caratterizza per il fatto di essere:
 - Centralizzata
 - Densa
 - Chiusa
 - A bassa intensità relazionale



Una nuova configurazione di impresa

In un contesto in rapidissimo cambiamento a causa dell'evoluzione tecnologica che vede la conoscenza come fonte del valore, si delinea una nuova configurazione di impresa in grado di:

- Gestire eventi e conseguenze mai manifestati in precedenza
- Progettare il futuro
- Definire il proprio sentiero di sviluppo
- Ideare soluzioni innovative finalizzate alla creazione di valore per il cliente
- Stimolare il lavoro in team in quanto propenso alla collaborazione
- Apprendere dalla coevoluzione
- Rigenerare se stessa e il settore in cui opera
- Generare nuovi mercati



Una nuova configurazione di impresa

La nuova impresa è consapevole del fatto:

- Il vantaggio competitivo derivante dalla superiorità di prodotti e/o servizi diventa meno difendibile a causa di:
 - Concorrenza globale
 - Rapidità del cambiamento tecnologico
- Solo il miglioramento continuo, l'innovazione e la capacità di adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno consentono all'impresa di fronteggiare la concorrenza
- La sopravvivenza di un'impresa dipende dalla capacità di gestire il mercato attraverso una struttura reticolare, integrata, innovativa, agile e flessibile.



Una nuova configurazione di impresa

La nuova impresa, pertanto, risulta essere:

- **Frattale:** la sua struttura organizzativa non rientra nelle configurazioni aziendali tipiche (funzionale, divisionale, a matrice, per progetti, ...) in quanto risulta essere caratterizzata da un'architettura simile a quella di network
- **Virtuale:** si articola in team virtuali che si aggregano e disaggregano costantemente ridefinendosi a seconda delle condizioni di mercato
- **Eterarchica:** l'iperarchia rende necessario il governo dei diversi al fine di incentivare lo spirito di iniziativa necessario alla gestione dei processi e al trasferimento di valore ai clienti.



Virtual Organization

Per **Virtual Organization** si intende un particolare tipo di organizzazione aziendale adottato da imprese a rete che sfruttano appieno le potenzialità offerte dall'ICT per la gestione del proprio business.



Virtual Organization

In alternativa ai precedenti modelli organizzativi caratterizzati da rigide barriere tra livelli e funzioni organizzative, la Virtual Organization cerca di rendere permeabili tali barriere allo scopo di trasferire velocemente informazioni, idee, decisioni, competenze ed azioni.



I confini virtuali

Pertanto, l'organizzazione aziendale deve essere veloce, flessibile e capace di innovarsi costantemente.

A tal fine devono essere rese più permeabili le seguenti tipologie di confine:

- **Verticali:** corrispondono alle barriere tra gradi e livelli. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, è possibile accelerare il processo decisionale.
- **Orizzontali:** corrispondono alle barriere tra funzioni e discipline. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, vengono meno le lotte per il comando del territorio e del potere.
- **Esterne:** corrispondono alle barriere tra l'azienda e i suoi fornitori e clienti. Oggi l'impresa genera una rete di relazioni con tali soggetti in cui i confini tra le diverse organizzazioni non sono più chiaramente riconoscibili instaurando relazioni continuative molto forti con i clienti e i fornitori
- **Geografici:** consistono nelle barriere tra aree geografiche, culture e mercati. Rendendo permeabili tale tipologia di confini, l'impresa può beneficiare maggiormente e più rapidamente delle innovazioni conseguite a livello globale.



Teamworking

La Virtual Organization, attraverso l'utilizzo delle tecnologie ICT, si basa su gruppi di lavoro tra loro interconnessi denominati teamwork.

Per **teamwork** si intende un insieme di gruppi di lavoro organizzati a rete caratterizzato da una struttura temporanea capace di rapidi cambiamenti adattativi.

Tali network sono sistemi all'interno dei quali:

- L'informazione è diffusa
- Il modello è costituito da una pluralità di centri integrati con un'identità di rete
- Autonomia ed eteronomia sono complementari



Teamworking

Lo scopo di questi team consiste nello sfruttare la possibilità di potersi focalizzare sulla conoscenza ed assicurarsi le risorse necessarie all'innovazione.

Questi team sono:

- Composti da individui con formazioni professionali e background culturali differenti
- Gruppi distribuiti geograficamente, i cui membri:
 - **Sono uniti da interessi ed obiettivi comuni**
 - **Comunicano e coordinano il proprio lavoro attraverso l'utilizzo delle tecnologie ICT.**



Teamworking

I rischi associati a questo modo di lavorare consistono nel fatto che non si costruiscono relazioni sociali tra i membri del teamwork a causa di

- Periodi limitati
- Scarsa prospettiva di lavorare nuovamente insieme

che genera il possibile insorgere di

- Confusione
- Frustrazione
- Basso commitment



Teamworking

Gli elementi utili a definire un buon team virtuale sono:

- Definizione di una vision condivisa tra i membri del team
- Creazione di un'infrastruttura tecnologica che agevoli la comunicazione, i flussi lavorativi e la costruzione di relazioni
- Selezione e formazione dei membri del team
- Trasformazione dell'esperienza lavorativa in una potenziale gratificazione personale e professionale dei membri del team



Teamworking

Le caratteristiche che incidono sull'abilità del team virtuale sono:

- Esistenza di standard condivisi
- Affidabilità delle tecnologie di comunicazione
- Esistenza di strumenti di misurazione delle performance
- Allineamento su obiettivi ben definiti, processi, strumenti e competenze
- Esistenza di un sistema di **corporate memory**: sistema che consente la creazione di una memoria collettiva
 - Costruita dai membri dei team
 - Condivisa e basata sulle esperienze dei team
- Proattività dei membri nel costruire la rete comunicativa
- Competenze in comunicazione virtuale da parte dei membri.



Gestione della conoscenza

Attraverso l'utilizzo di Internet, per le imprese diventa più semplice reperire informazioni.

L'organizzazione virtuale deve essere in grado di trasformare le informazioni in conoscenza.



Gestione della conoscenza

Affinchè si generi conoscenza è necessaria la volontà delle persone di trasformare le loro conoscenze in sapere organizzativo.

Tale volontà dipende da:

- Difficoltà del processo di decodificazione
- Percezione che le persone hanno del vantaggio a contribuire a tale processo.



Gestione della conoscenza

Nel processo di diffusione della conoscenza è possibile riscontrare criticità in merito a:

- **Capacità di attenzione:** spesso l'individuo si trova in una situazione caratterizzata da scarsità di tempo e risorse e da un potenziale disorientamento cognitivo di fronte al sovraccarico informativo. Al fine di facilitare la ricerca sarebbero necessari all'interno dell'organizzazione
 - Modelli di classificazione della conoscenza
 - Utilizzo della tecnologia nell'erogazione della conoscenza classificata
- **Volontà di attenzione:** si tratta della diffidenza verso conoscenze non controllate/controllabili direttamente dall'individuo.



Gestione della conoscenza

L'Organizzazione Virtuale di successo è quella che riesce a creare le condizioni tali per cui:

- Le persone sono disposte e motivate a condividere le proprie conoscenze
- Esiste una rete telematica capace di diffondere capillarmente le conoscenze



Gestione della conoscenza

- Le organizzazioni di stampo **taylor-fordistico**
 - Si sono sempre basate su modelli di comportamento umano di tipo causa–effetto che consentivano la realizzazione di previsioni dettagliate
 - L'applicazione di queste leggi ai sistemi organizzativi ha ridotto la capacità di accrescere l'intelligenza e lo spirito innovativo dell'intero sistema
- L'**Organizzazione Virtuale** mira a favorire la creazione e il continuo scambio di conoscenza generando un fenomeno denominato "**intelligenza collettiva**" ovvero un'intelligenza:
 - Distribuita ovunque
 - Continuamente valorizzata
 - Coordinata in tempo reale
 - Che porta ad una mobilitazione effettiva delle competenze



Gestione della conoscenza

La persona acquisisce un ruolo centrale in quanto soggetto capace di attivare e sviluppare i processi di creazione della conoscenza su cui si fonda la produzione di valore della società contemporanea.



Gestione della conoscenza

Gli ostacoli all'apprendimento organizzativo possono essere:

- Strutture frammentate di pensiero imposte ai singoli membri, non incoraggiati a generare conoscenza in maniera autonoma (tipiche di organizzazioni marcatamente verticali)
- Attribuzione delle responsabilità non chiara e incoerente con il sistema incentivante
- Incoerenza tra il dichiarato e il praticato.



Gestione della conoscenza

I valori che consentono la nascita di una “cultura dell’innovazione” sono:

- Importanza della creatività
- Sviluppo tecnologico in sintonia con lo sviluppo del mercato
- Enfasi sull’importanza delle risorse umane e sul loro sviluppo
- Autonomia individuale
- Informalità e facilità di comunicazione
- Accettazione di elevati livelli di rischio
- Tolleranza nei confronti degli insuccessi
- Capacità di trasformare i problemi in opportunità.



AGENDA

- Dalla competizione alla cooperazione
- La rete di imprese
- E-enterprise



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

E-enterprise

Per **e-enterprise** si intende un'impresa che:

- Opera nella net economy
- Ha modificato i suoi processi interni aprendosi all'esterno



E-enterprise

Una e-enterprise risulta essere un'impresa:

- Basata sulla conoscenza
- Focalizzata sul soddisfacimento dei bisogni dei clienti attraverso l'offerta di prodotti e servizi personalizzati
- Web based, in quanto i processi interni ed esterni all'impresa sono interconnessi
- Fondata su modelli di evoluzione interattivi che agevolano l'evoluzione aziendale
- Basata su modelli di business dinamici che consentono il tempestivo adattamento dell'impresa ai continui mutamenti ambientali



E-enterprise

Si parla di e-enterprise per:

- Motivazioni legate al mercato:
 - La possibilità di raggiungere un certo numero di clienti non è più funzione della quantità di mezzi disponibili
 - Le imprese tendono a creare nuove esigenze da soddisfare generando un continuo cambiamento
- Motivazioni di tipo organizzativo: la e-enterprise costituisce l'evoluzione dell'organizzazione basata sulla conoscenza che consente la creazione di knowledge-based community.



E-enterprise

I fattori chiave su cui è fondata la e-enterprise sono:

- Velocità nello sfruttamento tempestivo delle opportunità offerte dal mercato
- Rapidità del processo decisionale
- Flessibilità ottenuta attraverso il costante monitoraggio delle attività aziendali
- Comunicazione, interconnessione e ascolto del cliente
- Innovazione



Cambiamenti organizzativi

Internet genera dei cambiamenti che possono rappresentare delle opportunità per le imprese.

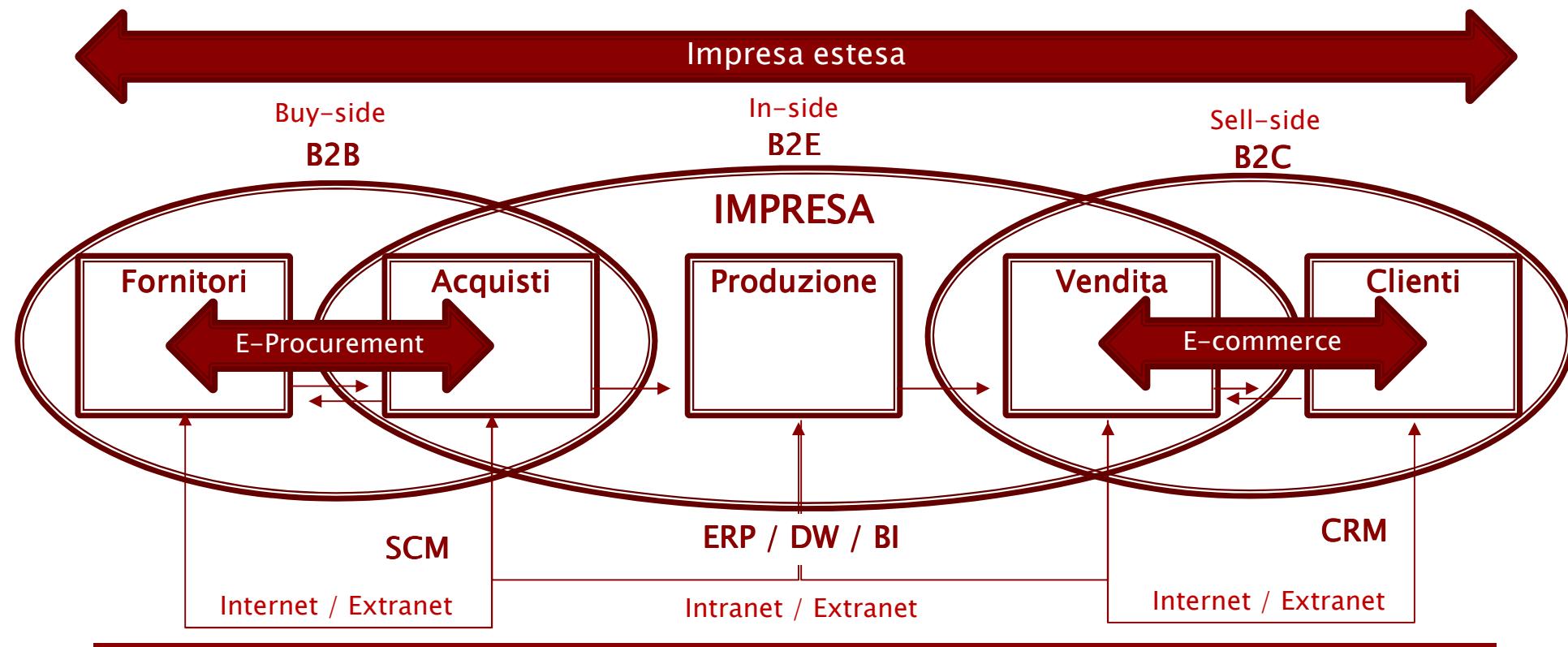
Tali cambiamenti possono riguardare:

- Le relazioni tra imprese in quanto l'impresa è maggiormente interconnessa con:
 - I **partner**, considerati parte del sistema azienda
 - I **clienti**, con i quali è possibile sviluppare relazioni di comakership finalizzate alla condivisione di conoscenze allo scopo di generare innovazione
- I processi interni alle imprese



Le relazioni tra imprese

I sistemi **SCM** (Supply Chain Management) e **CRM** (Customer Relationship Management) consentono di integrare i fornitori, i clienti e le attività aziendali all'interno di un unico processo integrato consentendo la condivisione di conoscenze e capacità.



I processi interni

Internet ha l'effetto di generare la messa in discussione di due concetti ritenuti importanti nella definizione dei processi interni:

- **Territorialità** della produzione: Internet consente di lavorare con organizzazioni e persone geograficamente distanti
- **Separazione** tra attività interne ed esterne all'impresa: i confini tra interno ed esterno diventano meno rigidi.



I processi interni

Tali cambiamenti determinano le seguenti conseguenze:

- Si assiste a un ridimensionamento dell'importanza della localizzazione geografica delle unità produttive; ciò che diventa importante è che le unità produttive riescano a comunicare in modo efficiente ed efficace
- Viene meno la distinzione strategica tra produzione interna ed esterna
- Il processo produttivo diviene maggiormente flessibile
- I processi interni all'impresa si aprono all'integrazione con i flussi informativi delle altre imprese.



Riferimenti Bibliografici

Pironti M. "E-business models" Cedam 2002 – Cap. 5



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

Grazie per l'attenzione



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO