Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Corso di
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Prof. Rocco Reina

CFU 9/ ore 63

LE RELAZIONI: SCAMBIO, POTERE E CONDIVISIONE

LE RELAZIONI

Le relazioni costituiscono l'architettura dell'organizzazione, possono essere classificate in base alle parti coinvolte, ai contenuti e alla forma che le governa [Lomi 1991; de Vita 2000].

In base alle parti coinvolte possiamo distinguere tra relazioni:

- ***interpersonali tra attori***;
- ***intraorganizzative*** che hanno luogo entro l'organizzazione e che possono coinvolgere ancora degli attori ma che più spesso sono mediate da relazioni tra funzioni e ruoli aziendali;
- ***interorganizzative*** che hanno luogo tra imprese e sistemi;
- ***miste***.

LE RELAZIONI 1

Le forme assunte possono essere:

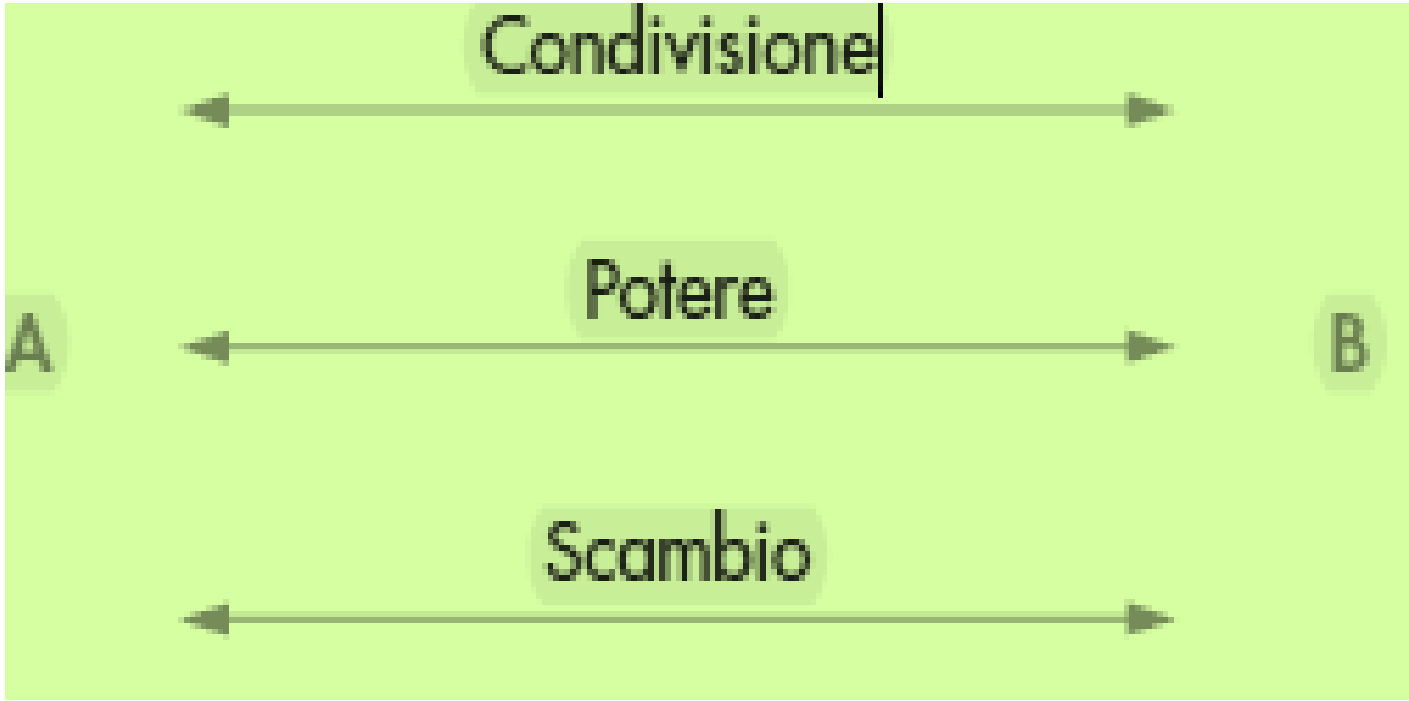
- ✓ ***contratti;***
- ✓ ***strutture organizzative;***
- ✓ ***convenzioni***.

In base ai contenuti possiamo distinguere tra relazioni:

- ***di scambio***, che implicano il passaggio di beni e servizi e costituiscono le transazioni in senso stretto;
- ***di potere***, che connotano rapporti in cui una parte può imporre la propria volontà o i propri interessi all'altra;
- ***di condivisione***, che connotano rapporti in cui le parti mettono in comune informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni.

LE RELAZIONI 2

Le relazioni tra le parti organizzative



LE RELAZIONI… IN SINTESI

	Relazioni		
	di scambio	di potere	di condivisione
Interpersonali			
Parti coinvolte	Attori	Attori	Attori
Contenuti	Beni e servizi	Ordini, direttive	Informazioni, knowledge, amicizia, valori
Forma	Contratti di scambio	Relazione d'autorità, coalizioni	Convenzioni
Intraorganizzative			
Parti coinvolte	Unità organizzative (funzioni, divisioni staff)	Posizioni sovraordinate e subordinate	Task force, gruppi di progetto
Contenuti	Beni e servizi a prezzi interni di trasferimento	Ordini, direttive, controlli, feed back	Informazioni, knowledge, routine
Forma	Contratto d'agenzia	Struttura di coordinamento, delega	Convenzioni, cultura organizzativa
Interorganizzative			
Parti coinvolte	Imprese, istituzioni	Imprese leader, imprese follower, agenzie pubbliche di regolazione, terzi parte designate in funzione di arbitri	Imprese, istituzioni
Contenuti	Beni e servizi, brevetti	Controlli, licenze	Standard, conoscenze esplicite e tacite
Forma	Contratti, alleanze formalizzate	Subfornitura	Distretti, network, alleanze non formalizzate, convenzioni
Miste			

LE TRANSAZIONI TRA RELAZIONI DI SCAMBIO E DI POTERE

Il ***mercato*** è la prima e fondamentale struttura di governo delle transazioni, astrattamente molto efficiente in quanto può funzionare con un minimo di informazione, il prezzo, e con un minimo di collaborazione: lo scambio è contestuale e reciproco e avviene sulla base delle rispettive funzioni di utilità.

Il funzionamento del mercato non è in realtà così lineare: la razionalità limitata, le asimmetrie informative e la possibilità di comportamenti opportunistici inducono dei particolari costi, definiti costi di uso del mercato.

I COSTI DI TRANSAZIONE

Il coordinamento realizzato attraverso il mercato implica il sostenimento di particolari costi, che sono definiti costi di transazione. I fattori che stanno alla base dei costi di transazione sono diversi. In primo luogo si considera la razionalità limitata degli attori economici. L'uomo, secondo questa prospettiva, tende a cercare egoisticamente il proprio interesse, anche attraverso l'inganno, la truffa e la menzogna, per esempio nascondendo le informazioni rilevanti che potrebbero influenzare il comportamento altrui o, addirittura, offrendo una rappresentazione distorta della realtà per volgere a proprio vantaggio gli esiti della transazione.
L'entità dei costi di transazione dipende da tre fattori:

- ✓ ***il grado di specificità delle risorse investite nella relazione;***
- ✓ ***la frequenza delle transazioni;***
- ✓ ***l'incertezza***.

IL GOVERNO EFFICIENTE DELLE TRANSAZIONI

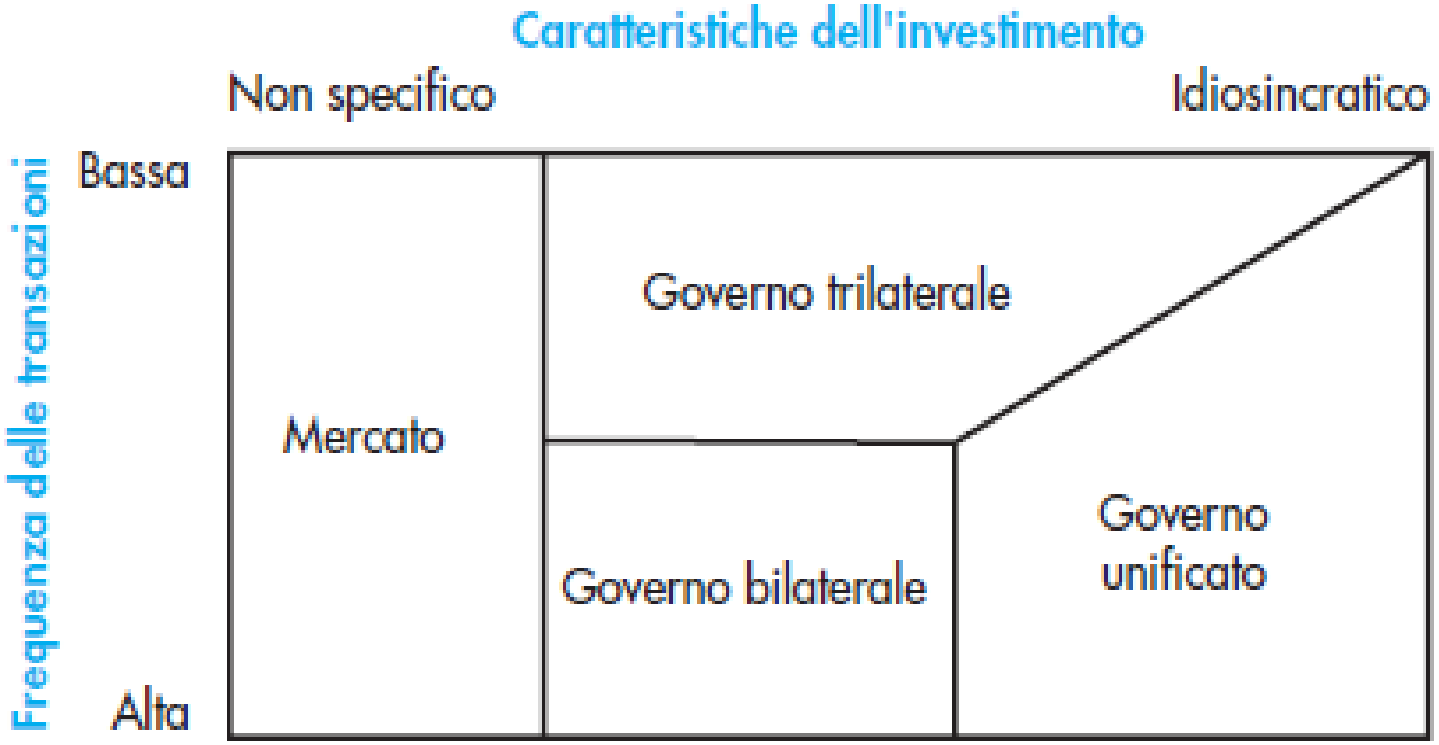
Williamson, considerando solo la frequenza delle transazioni e la specificità delle risorse, individua quattro forme di governo delle transazioni:

- Il ***mercato***, che è tanto più efficiente quanto maggiore è la frequenza delle transazioni e quanto minore è la specificità degli investimenti.
- Il ***governo trilaterale*** (si parla anche di **mercato-b** [Barney e Ouchi 1984] o mercato assistito da burocrazia o quasi organizzazione) che è caratterizzato per il fatto di affiancare a un rapporto di mercato esterno meccanismi di tipo burocratico (esistenza di una terza parte con funzioni di arbitro dotato di autorità: la soluzione è definita anche mercato b, cioè assistito da burocrazia). Esso è efficiente in presenza di un numero basso di transazioni e di un livello di idiosincrasia degli investimenti elevata.

IL GOVERNO EFFICIENTE DELLE TRANSAZIONI 1

- Il ***governo bilaterale*** (si parla anche di **mercato-c**) che prevede l'intervento di elementi sociali, quali la fiducia e la reputazione, per rendere flessibile l'accordo e garantirne la continuità. Le parti della relazione rimangono distinte e autonome e "espandono il rapporto contrattuale al di là dei suoi confini naturali creando così un rapporto di «fiducia reciproca». Le parti sono in qualche misura bloccate (lock in), "condannate" alla cooperazione (viene meno l'opzione di uscita dalla transazione a costo zero, exit, che è una condizione fondamentale del mercato di concorrenza). Tale forma è conveniente in presenza di una numerosità elevata delle transazioni e di investimenti non troppo specifici.
- Il ***governo unificato*** (**gerarchia**) che, al contrario del mercato, è tanto più efficiente quanto meno numerose sono le transazioni e quanto più elevato è il livello di idiosincrasia delle risorse.

IL GOVERNO EFFICIENTE DELLE TRANSAZIONI 2



LE TRANSAZIONI COME RELAZIONI DI CONDIVISIONE

TRANSAZIONE = TEORIA DELLE CONVENZIONI

Cos'è una ***convenzione***?
"Una regolarità R nel comportamento dei membri di una popolazione P collocati in una situazione ricorrente S è una convenzione se, e solamente se, sono soddisfatte le seguenti condizioni:
1. ciascun membro si conforma a R;
2. ciascun membro anticipa che gli altri si conformino a R;
3. ciascun membro preferisce una conformità generale a R piuttosto che una conformità meno che generale;
4. esiste un'altra regolarità R che soddisfa alle tre condizioni precedenti;
5. le quattro condizioni precedenti sono un sapere condiviso".

IL CLAN

Il ***clan*** è senz'altro un tipo di convenzione.
Il clan è un assetto in cui le relazioni (transazioni) vengono mediate con un feedback elevato usando il mutuo adattamento, e con un'alta collaborazione che implica fiducia e scambi su un periodo indefinito. Il clan implica "un accordo sociale su un'ampia gamma di valori e convinzioni, e poiché non può contare sul meccanismo esplicito dei prezzi del mercato, né sulle regole esplicite della burocrazia e della gerarchia basa la sua capacità di controllo dei comportamenti organizzativi su un "livello profondo di accordo tra i membri riguardo a ciò che costituisce un comportamento corretto" e sull'indurre un elevato livello di impegno da parte di ogni membro nei confronti di comportamenti prescritti socialmente [Ouchi 1979].

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura organizzativa ha una dimensione cognitiva secondo cui può essere definita un «*sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise che forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire-interpretare-valutare agire*».
Si possono individuare tre livelli di cultura organizzativa che vanno dal più visibile e materiale al più nascosto e non dichiarato [Schein 1985].

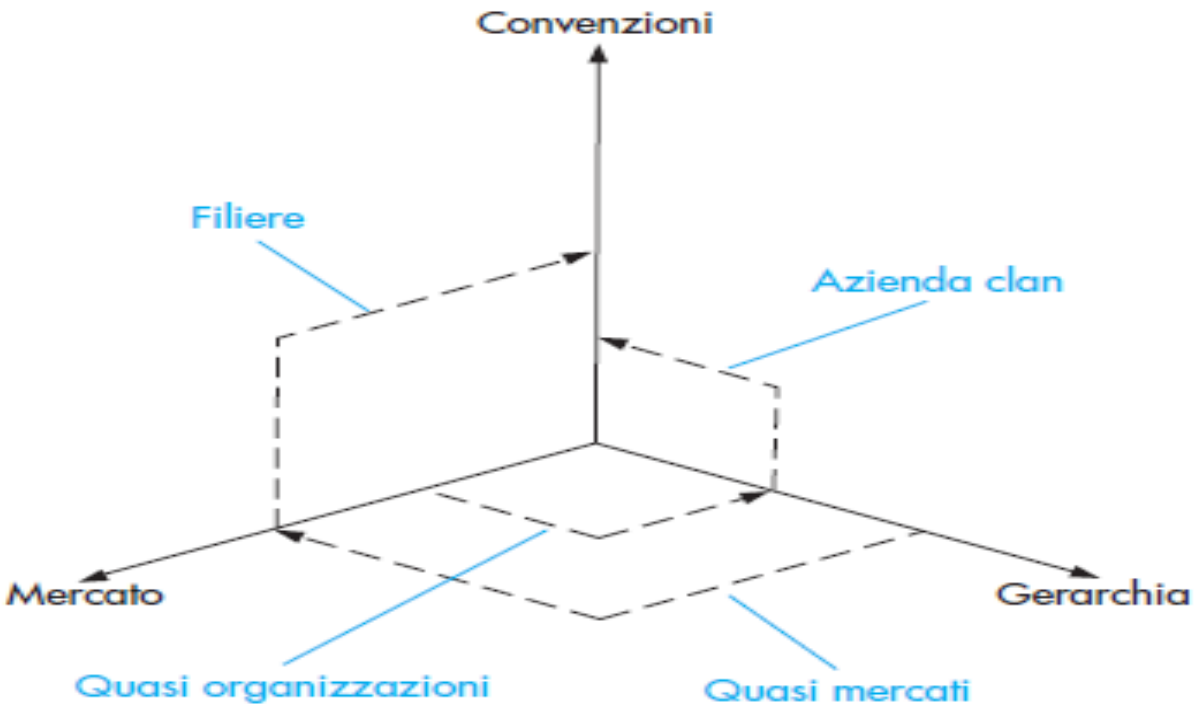
- ✓ Il ***LIVELLO DEGLI ARTEFATTI***. È il livello di osservazione più immediato, quello che si vede, si ascolta non appena si entra in azienda. L'architettura, l'arredamento, il clima, il comportamento delle persone tra loro consentono di individuare le diversità culturali nelle organizzazioni.
- ✓ Il ***LIVELLO DEI VALORI DICHIARATI***. Le credenze e i valori rappresentano il modo secondo il quale gli attori organizzativi interpretano quanto accade, o quanto dovrebbe accadere, all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

LA CULTURA ORGANIZZATIVA 1

✓ ***IL LIVELLO DEGLI ASSUNTI TACITI E CONDIVISI:***

- Assunti sulle relazioni degli esseri umani verso la natura.
- Assunti sulla natura umana.
- Assunti sui rapporti tra individui.
- Assunti sulla natura della realtà e della verità.
- Assunti su tempo e spazio.

LE FORME IBRIDE



Le ***FORME IBRIDE*** integrano e rendono più dinamico l'approccio classico di analisi e governo delle relazioni attraverso una maggiore considerazione del ruolo esercitato dagli attori individuali e collettivi.