

RETE AZIENDALE. RETE OFFLINE

Rete d'affari

Il **business networking** è più di una serie di tentativi isolati di affrontare problemi specifici , ciascuno avviato da un singolo partecipante. Invece, ogni episodio di networking fa parte di una sequenza di azioni, reazioni e re-reazioni di tutti i partecipanti coinvolti mentre avviano e sviluppano il proprio networking e rispondono a quello delle loro controparti. In questo modo, il business networking è il processo attraverso il quale tutti gli attori tentano di influenzare la sostanza in evoluzione delle loro interazioni.

La sostanza della **relazione** può essere espressa in termini di attività, risorse e attori coinvolti nella relazione:

- *In primo luogo* , potrebbero essersi sviluppate interdipendenze tra alcune delle attività delle due controparti, come sarebbe il caso dei sistemi integrati di produzione o logistica.
- *In secondo luogo* , una visione interagente del panorama aziendale deduce che il valore e l'utilità delle risorse aziendali sono eterogenei, a seconda di come sono combinate tra le aziende. Pertanto, l'eterogeneità è una misura della misura in cui le risorse delle due società sono state adattate o sviluppate attraverso l'interazione.
- *In terzo luogo* , l'unione è una misura della misura in cui i due attori in una relazione fanno cose insieme, ad esempio, lo sviluppo congiunto di prodotti o servizi, la fissazione congiunta dei prezzi o il marketing congiunto a terzi.

La sostanza di tutte **le relazioni d'affari si** evolve a causa degli effetti non intenzionali delle interazioni di coloro direttamente o indirettamente coinvolti ea causa del loro collegamento consapevole. Questi termini descrivono questa evoluzione :

- *In primo luogo* , le interdipendenze iniziali tra le attività possono evolvere in una specializzazione crescente o decrescente.
- In secondo luogo, le risorse delle società controparti delle attività coinvolte seguiranno un particolare percorso di sviluppo.
- *In terzo luogo* , gli attori coinvolti coevolvono mentre interagiscono tra loro.

Co-evoluzione non significa che gli attori diventeranno necessariamente più simili tra loro nel tempo. Al contrario, coevoluzione significa che è probabile che modifichino i loro modi di pensare, la loro struttura organizzativa, le loro aspettative e aspirazioni per adattarsi alle caratteristiche in evoluzione delle loro relazioni e delle loro controparti. Il **networking** contribuisce a questa evoluzione della sostanza di una relazione nel tempo. Ma nessun rapporto d'affari esiste o si evolve in isolamento dagli altri e la sostanza di ogni rapporto fa parte di un più ampio modello di attività, costellazione di risorse e rete di attori (Håkansson & Snehota, 1995).

Il business networking si svolge secondo la logica delle relazioni d'affari come abbiamo sottolineato, ma si sviluppa anche all'interno del contesto più ampio e piuttosto paradossale della **rete aziendale** (Håkansson & Ford, 2002), come segue :

- Il primo paradosso della rete: le relazioni di un attore abilitano e allo stesso tempo limitano il suo networking ;
- Il secondo paradosso della rete: le caratteristiche delle relazioni degli attori possono essere interpretate come i risultati del loro networking, ma le caratteristiche degli attori sono anche i risultati delle loro relazioni ;
- Il terzo paradosso della rete: gli attori cercano di ottenere il controllo sulla rete che li circonda, ma nessun attore da solo ha le conoscenze o le risorse per esercitare il controllo completo .

È stato affermato che il networking da parte dei proprietari-gestori di piccole imprese migliorerà le prestazioni aziendali. Lo studio principale evidenzia: un'elevata percentuale di proprietari-gestori utilizza i propri contatti commerciali come fonti di utili informazioni aggiuntive;

- usano "legami deboli" per scopi come il reclutamento;
- un uso scarso delle reti istituzionali;
- un'associazione tra attività di networking e performance aziendale, sebbene sembri che questa debba essere qualificata da differenze settoriali;

un'associazione tra tipo di proprietario-gestore su una scala di imprenditorialità e attività di networking. .

Networking offline vs. Networking sui social media

Wolff e Moser (2006) definiscono il networking come un insieme di comportamenti volti a costruire e mantenere relazioni interpersonali che possiedono il (potenziale) beneficio di facilitare le attività lavorative fornendo accesso alle risorse e massimizzando congiuntamente i vantaggi degli individui coinvolti. Distinguono tra networking intraorganizzativo con colleghi e networking extra-organizzativo con persone di altre organizzazioni. Il networking intra-organizzativo spesso si verifica **faccia a faccia** e gli elementi per il networking extra-organizzativo spesso si riferiscono a interazioni faccia a faccia (*ad es. "Utilizzo viaggi di lavoro per..."*, *"Incontro conoscenti di altre organizzazioni..."*). La ricerca sul networking professionale si è implicitamente focalizzata sul networking offline. Inoltre, distinguono tra costruzione, manutenzione e utilizzo dei contatti .

Glor et al. (2016) ha definito la differenza tra legami nel mondo reale e online. I legami puramente **offline** sono più forti di quelli online. Gli attori di solito si sono incontrati nel mondo reale e, indipendentemente dalla forza del legame, la persona ricorda l'altra persona. I **legami online** possono essere costituiti dagli amici di un conoscente o da persone che la persona non ha mai incontrato. Sulla piattaforma di social media online, i legami online possono essere

creati facilmente collegandosi tra loro. Il pareggio online può essere anche un indicatore del pareggio nel mondo reale o della sua relazione.

Nonostante l'immenso sviluppo delle tecnologie online, il **networking offline** rimane ancora parte integrante delle attività di marketing delle piccole e medie imprese. Nelle relazioni d'affari, non è ancora del tutto possibile sostituire le riunioni personali. Gli incontri personali con i partner commerciali creano fiducia, che è la pietra angolare delle relazioni commerciali e un trampolino di lancio per i referral. Ogni azienda crea e mantiene la propria rete commerciale di contatti. La rete commerciale comprende rispettivamente i contatti con clienti, fornitori e partner commerciali. Il facilitatore del networking offline è il più delle volte l'imprenditore o un senior manager con responsabilità decisionali. Lo sviluppo e l'utilizzo dei contatti offline è in genere una questione aziendale interna e fa parte del know-how dell'azienda.

Online networking ha aperto le porte alle aziende innovative per connettersi tra loro e operare in modo più efficiente. Imprenditori con reti sociali più ampie è più probabile che ricevano finanziamenti dagli investitori e realizzino lo sviluppo del business. A causa dell'emergere dei social network e dei social media online, ci sono più opportunità per gli imprenditori. La rete degli imprenditori ha rivelato tre componenti essenziali: il contenuto delle relazioni di rete, la governance e la struttura. Il contenuto della rete descrive le risorse che fluiscono e si scambiano tra individui e organizzazioni. Da un lato, le relazioni forniscono consigli, informazioni e supporto emotivo agli imprenditori, dall'altro, le reti possono anche portare allo scambio di risorse. Schonsheck suggerisce che la pratica del networking consiste nel fare amicizia in affari, che possono far avanzare i nostri risultati di business: *"non è chi sai, è chi ti conosce"*. Il networking mira a migliorare le relazioni *"stabilire, mantenere e ampliare la cerchia degli amici d'affari"*. Considerando la competitività delle imprese, i social network e l'accesso alle informazioni sono fattori dominanti delle imprese di successo e apprezzati dagli imprenditori. Dal momento che nessuno condivide e riceve interamente le stesse informazioni allo stesso tempo, le probabilità di scoperta e sviluppo di opportunità sono distinte e correlate alla costruzione della rete. È stato dimostrato che le startup che dispongono di reti di comunicazione informale più ampie - i legami deboli - hanno aumentato le loro possibilità di superare shock esterni. Il social networking online è senza dubbio un fenomeno globale. Le connessioni online possono rafforzare e sviluppare relazioni di legame debole e allo stesso tempo ampliare le opportunità di comunicazione di coppie fortemente legate.

I social network online sono attualmente utilizzati per mantenere e rafforzare le connessioni sociali esistenti nella vita reale, piuttosto che stabilire legami che esistono solo online. Tuttavia, gli utenti devono sostenere costi significativi in termini di tempo e ricerca per replicare un'interazione sociale naturale utilizzando un sito di social networking (SNS). Pertanto, esiste un divario tra l'avvio di un contatto sociale nella vita reale e l'avvio di un contatto sociale tramite un social network online. **Social media** consentono alle organizzazioni di comunicare le loro affiliazioni con altre entità agli stakeholder e al pubblico esterno (Treem & Leonardi, 2013) tramite relazioni follower-followee, retweet, tag e menzioni. Questa esposizione pubblica di

affiliazioni a terzi o al pubblico in generale crea un tipo di rete rappresentativa che non implica necessariamente un'effettiva interazione o flusso di informazioni tra i membri collegati .

Le organizzazioni instaurano diversi tipi di relazioni (*ad es., interblocco del consiglio di amministrazione, affiliazione simbolica*) con altre organizzazioni per ragioni che vanno dall'acquisizione di risorse alla costruzione della legittimità (Oliver, 1990). Un approccio di rete multidimensionale sottolinea la necessità di comprendere la natura differenziale delle relazioni tra vari tipi di attori sociali per far progredire la conoscenza dei social network, più in generale, e della comunicazione interorganizzativa in particolare (O'Connor & Shumate, 2018; Shumate & Contractor, 2013). Tra i vari tipi di relazioni, la maggior parte della ricerca sulla comunicazione interorganizzativa fino ad oggi si è concentrata sulle relazioni di affinità, che sono socialmente costruite dalle parti coinvolte e sono spesso più durature. In particolare, la collaborazione interorganizzativa offline rappresenta relazioni di affinità che si formano per la condivisione delle risorse, l'erogazione dei servizi, il coordinamento delle attività e il raggiungimento di obiettivi comuni .

COSTRUIRE CONNESSIONI SIGNIFICATIVE NEL BUSINESS

E' stata osservata l'importanza dei **collegamenti commerciali internazionali per lo sviluppo di un paese**. Le connessioni commerciali internazionali hanno svolto un ruolo fondamentale nel recupero delle sue aziende, sebbene le forme di queste connessioni siano cambiate nel tempo. Le connessioni commerciali internazionali sono estremamente importanti per le aziende dei paesi che si stanno aggiornando e imparando nuove tecnologie . Le connessioni commerciali internazionali sono significativamente più importanti durante le primissime fasi di un'esperienza di sviluppo di successo . Il networking è un'abilità vitale ed è nell'interesse dei manager riconoscerne l'importanza e sviluppare le proprie capacità di networking. La ricerca considerava il networking importante per il successo aziendale e affermava che avrebbero beneficiato di una formazione sulla costruzione di relazioni, all'inizio della loro carriera. Sulla base di questi risultati, si raccomanda che gli educatori a tutti i livelli, i manager e i responsabili politici si concentrino sulla creazione di reti come parte della formazione manageriale.

La ricerca ha dimostrato che c'è stato un aumento delle storie di utenti che hanno incontrato nuovi dipendenti attraverso il sito, per stabilire connessioni personali e di lavoro che in alcuni casi hanno portato a significative interazioni commerciali e personali al di fuori del sito. I principali risultati della ricerca sono:

- *Non condividere con i colleghi stretti* - gli utenti hanno affermato di aver iniziato a utilizzare il sito per tale scopo, ma nel tempo hanno ridotto la loro comunicazione con i colleghi stretti, poiché hanno aumentato la loro comunicazione con gli altri sul sito . Gli utenti non usano il sito per tenersi al passo con i colleghi che conoscono bene, ma piuttosto lo usano per connettersi con quelli che vorrebbero conoscere meglio;

- *Conoscere i legami deboli a livello personale* - le foto e gli elenchi di questi legami deboli all'interno dell'organizzazione hanno formato impressioni durature sui nostri intervistati e hanno descritto l'apprendimento di cose nuove sulle persone, in particolare sulla loro vita non lavorativa.
- *Incontro con nuovi colleghi* - molti dei partecipanti alla ricerca hanno affermato di conoscere un'ampia percentuale di colleghi , fino al 75%, esclusivamente attraverso il sito. In molte delle ricerche successive , gli utenti hanno affermato di considerare ora alcune di queste connessioni online come stretti colleghi .

La teoria della rete industriale vede **i mercati economici come reti** di relazioni commerciali interdipendenti, in cui lo scambio dipende dai legami di attività esistenti, dai legami con le risorse e dai legami degli attori tra le parti. Sebbene le reti aziendali siano state descritte come interattive e intrinsecamente dinamiche, la nostra comprensione del loro carattere di processo è rimasta limitata . Gli eventi sono vitali per i manager per comprendere meglio le opportunità e i vincoli esposti nelle reti di business, in modo da elaborare strategie in linea con il mutare delle condizioni. Quando ci si concentra sugli eventi come elementi chiave del processo, è logico chiedersi perché questi eventi si verificano (cosa li fa emergere) e come influenzano la rete aziendale (quali cambiamenti provocano). Nel contesto della rete aziendale, gli eventi critici sono stati considerati manifestazioni di varie forze di cambiamento insite nelle reti e definiti come fattori scatenanti per cambiamenti radicali, che rompono la struttura, o, da una prospettiva processuale, come forze trainanti o di controllo per lo sviluppo delle relazioni .

CREARE UNA STRATEGIA DI RETE

L' approccio **della rete aziendale** arricchisce una prospettiva diadica apportando la consapevolezza che le relazioni focali non possono essere gestite in isolamento dalle altre relazioni che un'impresa ha e rappresentano un canale verso altre relazioni attraverso le quali è possibile accedere alle risorse . Il comportamento dell'intera rete, a sua volta, è controllato dal suo specifico schema di interconnessioni. Lo sviluppo concettuale delle reti industriali è radicato sia in una teoria comportamentale del processo decisionale aziendale in base al quale gli obiettivi organizzativi sono il risultato di / un processo di contrattazione sociale basato su coalizioni esistenti di partecipanti all'organizzazione e in una prospettiva di dipendenza dalle risorse in cui le organizzazioni sono sempre soggette a controllo esterno poiché devono inevitabilmente acquisire risorse interagendo con le loro ambiente. Queste radici concettuali possono essere viste nei vari modi in cui le reti industriali sono state descritte in diversi studi . Dimensioni lungo le quali si creano le rappresentazioni manageriali delle reti:

- *La prima dimensione* – descrive se i manager enfatizzano le proprie capacità e prestazioni interne di creazione di valore o cercano collegamenti esterni per rafforzare le proprie capacità interne. Mentre la creazione di valore congiunta può portare a profitti superiori, le aziende che ottengono una creazione di valore superiore attraverso insiemi di relazioni strettamente coordinate lo fanno a scapito dell'autonomia .

- *La seconda dimensione* – descrive l'importanza per l'impresa di preservare la propria autonomia strutturale all'interno del proprio insieme di relazioni .

La combinazione di queste due dimensioni produce quattro tipi di rappresentazioni. Ciascuno riflette l' **influenza delle reti** sulla scelta della strategia di un'impresa nel modo in cui crea un vantaggio competitivo :

Social Network – Le organizzazioni riconoscono il valore di avere relazioni in cui gli individui sono spontaneamente motivati ad andare oltre i ruoli prescritti e ad agire al di sopra e al di là del loro dovere. Il radicamento sociale dello scambio economico implica che gli individui possano avere un attaccamento affettivo l'uno verso l'altro per il suo stesso bene. Le reti socialmente sviluppate forniscono la base affinché le parti sviluppino fiducia nella stabilità delle loro relazioni .

Transazioni di mercato – Imprese che hanno una scarsa enfasi sulla creazione di valore congiunta e attribuiscono grande importanza al mantenimento della propria autonomia prestano poca attenzione alla rete di relazioni in cui è inserita la loro azienda. Sebbene sia possibile per le imprese condurre transazioni ripetute nel tempo con gli stessi acquirenti e fornitori, queste relazioni sono condotte in modalità transazionale con un'enfasi elevata sulla competitività di prezzo.

Integrazione Verticale – Le imprese che hanno una bassa enfasi sulla creazione congiunta di valore e danno molta importanza al mantenimento della propria autonomia prestano poca attenzione alla rete di relazioni in cui la loro impresa è inserita. L'integrazione verticale rappresenta un approccio tradizionale alla cattura del valore acquisendo maggiore controllo e margine all'interno della catena del valore .

Reti che creano valore – descrive la propositiva collaborazione tra imprese indipendenti lungo una catena del valore aggiunto per creare vantaggio strategico per l'intero gruppo. Le imprese con questo orientamento riconoscono il potenziale di sinergia nello sviluppo di capacità che rafforzano anziché minimizzare la loro dipendenza dalle imprese esterne. Il concetto chiave che guida le reti di creazione di valore è la fornitura di un valore superiore per il cliente. Le modalità tradizionali di aggiungere valore mediante l'integrazione o spingere i fornitori a concessioni non sono efficaci come prima, il che sta spingendo le aziende a muoversi verso relazioni a lungo termine con i fornitori.

L'essenza della redditività sostenibile per una data attività economica è che può essere svolta in un modo unico (cioè che l'azienda che la esegue non può essere sostituita da un'altra azienda che fa la stessa cosa). Se le reti di relazioni interconnesse possiedono vantaggi al di là della somma delle loro relazioni diadiche individuali, devono essere in grado di offrire costantemente un valore superiore a un distinto segmento di clientela. Molte delle prime **reti di creazione di valore sono** emerse dalle relazioni diadiche e triadiche di cui le aziende hanno bisogno per condurre gli affari. Queste reti probabilmente non sono state definite di proposito a priori, ma si sono sviluppate lentamente man mano che l'azienda chiave ha costruito relazioni con altre aziende nella catena di approvvigionamento. Poiché i manager

perseguivano l'obiettivo di creare sia valore per il cliente che una posizione competitiva difendibile, l'azienda chiave ha aumentato le sue attività di coordinamento tra i vari partner fino a quando la rete o l'insieme di relazioni diadiche e triadiche che avevano creato hanno conferito loro un vantaggio competitivo unico e difendibile. La gestione della rete diventa quindi un'attività strategica in base alla quale l'azienda chiave inizia a gestire attivamente la rete e sviluppare una strategia di rete che crea valore. Le reti di creazione di valore sono per loro stessa natura relazioni gestite .

Fonte

<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2013.02.012>

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/089856200413464>);

<https://cyberpsychology.eu/article/viewFile/12562/11927>).

<https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24562/1614149006124298140.pdf?sequence=->
<https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/264/Novotn%C3%A1.pdf?sequenza=1>).

<https://pdfs.semanticscholar.org/e158/1af81668d4aa01df4bdd4de0ed83e44207f6.pdf>)

<https://aisel.aisnet.org/thci/vol3/iss4/2/>).

https://www.researchgate.net/profile/Chih-Hui-Lai/publication/348318906_Exploring_the_linkage_between_offline_collaboration_networks_and_online_representational_network_diversity_on_social_media/links/5ff7c2e192851c13fef7da75/Exploring-the-linkage-diversity-between-offline-collaboration-networks-and-online_sui-social-media.pdf

https://unctad.org/system/files/official-document/diaeii200910_en.pdf#page=43).

<https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC22385>

<https://doi.org/10.1145/1460563.1460674>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850113000692>

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.9373&rep=rep1&type=pdf>