

MODULO 5 | Tecniche operative di gestione aziendale

Gestione di una organizzazione

Management: conduzione delle persone e attività che
trova applicazione in un qualsiasi ambito so-
ciale. Tentativo vero che gli studi manageriali
sono nati in ambito militare.

Da un certo punto di vista un'impresa si può
vedere come una forza creata con obiettivi
da raggiungere e avvenire.

Legame tra potere e responsabilità.

Problema della delega. La delega è fortemente
motivante (stimola le persone a mettere in evidenza
le proprie capacità).

Per parlare di management serve un certo grado
di completezza dell'impresa.

Nel caso di imprese con componenti di gestione familiare
la gestione manageriale può servire per "rappresaglie" due
generazionali.

Il manager questo ogni vede:

- potere
- soldi
- verificare che fine del mercato

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Un prodotto di qualità costoso? Un prodotto che
non ha difetti tecnici è di qualità? Un prodotto
non ha difetti tecnici, ma fa schifo è di qualità?
Lo stile e il design sono parte della qualità? Esiste
un livello manageriale che si occupa di qualità?

Il paraggio della industria giapponese di produzione di
qualità modesta e produttiva di eccellenza fa sì
che la qualità è una missione in tutti i casi
che lavorano nell'azienda. Molto spesso i
problemi di un prodotto sono di progettazione ma
non nei del singolo. Chi è responsabile della

qualità? Azienda, fornitori (perdi i materiali necessari non è detto che è prodotta io), il cliente non solo è cliente finale, ma ogni reparto è cliente del precedente lungo la catena di lavorazione.

L'obiettivo della qualità serve e... dell'azienda.

Inizio '900 si implementano le prime produzioni in massa (fordismo) e la qualità era sotto forma di ispezione (lavoratori ispettori) e in fondo alla catena si guardavano i fatti, ma la difficoltà si attribuiva al lavoratore.

Dopo 1° W.W. (anni 20-30-40) controlli a valle lungo le linee - introduzione di reti di controllo di qualità. Copie cose nuove quando si riceve della non conformità del prodotto, se il difetto è sistematico bisogna fermare la linea e correggere il difetto.

Negli USA Deming differenzia cause di non conformità in:

- 1 cause comuni: ingresso del singolo operatore
- 2 cause speciali: attribuibili a specifiche circostanze

Bisogna rimuovere il maggior numero di cause speciali in modo che rimanga solo più cause comuni.

Facciamo confronto tra cause speciali e comuni si vede che solo il 15% erano accidentali del lavoratore.

Anni 50-60: total quality control (zero difetti). Logica molto importante, ma oggi non è più sufficiente. Condizione necessaria, ma non sufficiente.

Un prodotto deve piacere al cliente, non è di farlo deve metterlo sul mercato. L'aspetto tecnico oggi è sempre minore, sempre più importante è il fattore estetico. Di conseguenza si passa dal total quality control al total quality management.

Compendio del prototipo deve essere funzionale, ma anche esteticamente bello. Se il prototipo non è idoneo a risolvere il problema di conformità, va scartato, la gente non lo compra. Il design è ovviamente mescolata delle tecniche.

Oggi non si può più parlare di un quality department, ne sono responsabili tutti coloro che partecipano direttamente o indirettamente alla produzione (operatori, fornitori, commerciali).
Es. X6 - BMW aspetto tecnico coniugato con design.

OTTO dimensioni della qualità oggi (Garvin)

- 1) Prestazioni: voluto per cui viene acquistato
- 2) Caratteristiche: di cui si sapeva il prodotto
- 3) Affidabilità: probabilità che il prodotto fornisca il servizio entro pochi anni
- 4) Conformità: rispondenza agli standard tecnici (trasporto fondamentale)
- 5) Durabilità: tempo tra 1° utilizzo e quello in cui si inizia a deteriorare (chi l'abbia fatto ripete troppe volte)

* per un determinato periodo di tempo - caratteristica del bene di non essere problemi o se ne è cura nel modo più amichevole possibile.

- 6) Assistenza tecnica: potente variabile competitiva
- 7) Stile: fondamentale per i beni di consumo. Il bene deve funzionare ed essere piacevole guardandolo o il possesso ne vale la pena (macchine, cellulari).
- 8) marchio: importante strumento competitivo (per comprensione del cliente rispetto alla marca. Es. consumatori di auto tedesca non hanno mai problemi.) che funziona all'estero è il dato che una marca può migliorare. L'alta reputazione per prodotti passati influenza la vendita di prodotti presenti.

Il Total quality management: comporta il ruolo di tutti quelli che partecipano nell'impresa per garantire la qualità. La qualità deve essere stimolata dai vertici.

Responsabili diretti: coloro che verificano l'esiguità perseguimento del TQM alle dipendenze dirette del Top Management

Obiettivo è quello di responsabilizzare i livelli più bassi di produzione, si possono fornire valutazioni per rilevare fattori di ottusità e di flessibilità (filo Japan)

La qualità costa, quanto? Perdite di clienti (difficile convincerli a tornare anche se si diventa molto efficienti)

Dobbiamo confrontare il costo della qualità ed il costo della non qualità. Prodotto di qualità garantisce il fatturato (un prodotto di qualità ha problemi → riduzione richieste)

Se i clienti non pagano onestamente il capitale circolante diminuiscono gli investimenti e si riduce la redditività su ASSET (attività operative)

XEROX → prodotto qualità < costi e t. breve attesa di pagamento

ROA (return on asset) legge redditività è in gestione e qualità

Qualità = clienti soddisfatti, 1° obiettivo dell'impresa sono i clienti soddisfatti

Come potenziare la legge con la clientela?

- arricchire rapporti con i clienti (calore, non corpe e la fidelizzazione dei clienti). In caso di rapporti di sostituzione è molto importante, anche nel mercato di espansione è meno problematico i clienti fidelizzati sostituiscono bene e più velocemente. Per loro la partenza è il marchio il cliente fedele è un fonte di pubblicità gratuita e disposto a pagare di più (esistono clienti che vogliono che il bene durvi in fretta, non importa il costo). Inoltre la spesa per nuovi operatori si riduce.

oltre la CUSTOMER SATISFACTION compare EMPLOYEE RETENTION (trattiene le risorse umane più qualificate che lavorano su prodotti buoni per migliorarli ulteriormente)

La competitività è data da:

- confort e barto: se si verifica un problema si cerca di ridurre al minimo il disagio del cliente, si fa il possibile per venire incontro al cliente. È importante da tempo a contatto con il cliente abbiamo preparazione e potere per prendere decisioni.

- prezzo

- prodotto MITO: si crea aggancio fra i clienti per stimolare i rapporti con i conc. (per continuare a far parte del gruppo bisogna avere quel bene)

La funzione del personale è importante per saper dialogare col cliente e non nascondere il problema

I call center ben gestiti sono un forte strumento di competizione, risolve circa il 30% dei problemi, informazioni sui gusti del cliente. Oggi è l'unico canale di comunicazione cliente-impresa. Inoltre è un fattore di produzione qualità totale.

BENCHMARKING in un mercato le imprese sanno quali sono le imprese migliori nel loro ambito.

ANALISI COMPARATIVA tra noi ed il nostro rivale migliore (non in tutto) tra 2 serie delle imprese oggi perché la competitività dipende dall'essere più efficienti in un certo ambito.

METODO JAPAN (nelle società japonica si sempre (vittoria collega) e COMI (prova collega) una ricorrenza la competitività dell'alta e quella da cui si vuole migliorare, rapporto preda-nesso (se è quello che viene commesso + grande fatto e 1/2 con grande).
Competitor Benchmarking difficile nel concreto

1° passo individuare aree importanti

- Stimoli all'efficienza → contengono i responsabili (in certe aree ciò significa che qualcuno sta facendo meglio di loro)
o sostituto del mercato per le aree orientali fondo

baseline lo spettro dell'OUTSOURCING

3 Tipologie: COMPETITOR BENCHMARKING

risultati migliori ma sufficienti ^{benchmark} in quanto dove il mezzo del mondo è il migliore rispetto a quello del gruppo

INTERNAL BENCHMARKING: lo focalizza su funzioni migliori + facile, ma - effluente

FUNCTIONARY BENCHMARKING: interno

confronto tra aree operative interne e cerca di un cliente non concorrente
confronto solo personale, xchi settori diversi

PROCEDURA di BENCHMARKING

- decidere cosa per effettuare il confronto
- individuare imprese con cui confrontarsi
- definire BENCHMARKING team diretto da un Top Management
- organizzare processo di raccolta dati
 - ↳ livello di approfondimento accettato
 - ↓
 - cominciare con cose generali e sondare il terreno
- utilizzare i risultati → informazioni applicate a miglioramenti del settore

Obiettivo benchmarking individuare aree critiche e verificare il livello di funzionalità. Bisogna perseguire l'eccellenza delle aree di lavoro importanti.

RE-ENGINEERING: è quello caso che "non si dovrebbe fare mai" sotto pressione della "tecnologia". Significa migliorare processi e fronte di confronti esterni ed interni. Una buona impresa fa re-engineering prima che sui strettaenti necessari. È una strategia che punta alla ristrutturazione.

Se una certa cosa non opera in modo efficiente si può modificare il funzionamento fino a certi limiti. Organizzazione e strutture: non rompere la gerarchia, ma è a progetto, non c'è personale qualsiasi: insieme di gruppi di lavoro.

Fare re-engineering significa:

Esempio: se esiste in porto finché FIAT-OPEL questo comporterebbe un certo processo di re-engineering. Necessità di riduzione della spesa per produttività e miglioramento dell'economia di produzione.

Utilizzo cross-functional team: team trasversali, competenze che entrano da diversi ambiti. Si pensano miglioramenti. Spesso si fa un re-engineering per rivoltare ~~il tutto l'azienda~~ del tutto l'azienda. Se succede di nuovo volta per volta prendendo i componenti futuri che un re-engineering perfettamente funzionante (non bisogna dire la pena che lavorare per decenni allo stesso modo che fanno cavolate).

Es: scuola per decenni ha funzionato in un modo, ad un certo punto si è accorto che la rete non è più sufficiente ed il personale deve comportarsi come un monopolio. Se si impone un modo nuovo di insegnare come minimo si ha resistenza se non boicottano il nuovo metodo. Questo discorso si può applicare anche in un'impresa (anche se impresa è molto più flabile).

Dunker: ci sono 2 diverse forme di re-engineering
- macro re-engineering
- micro re-engineering

La idea grande maggioranza di re-engineering dove sono le micro perché l'impresa sarebbe sempre aggiornata ed il re-engineering comporterebbe un miglioramento continuo. Invece un macro-engineering comporta degli scatti all'interno dell'impresa.

Ci sono situazioni in cui il re-engineering è fondamentale. Es: imprese che migliora volte per volta un filone tecnologico e si accorge

che non ci sono più margini di miglioramento
Bisogna quindi cercare un nuovo progetto.

Motivi per re-engineering:

- 1) Attività migliorata delle gestore ed un punto morto
- 2) Spinte competitive che tolgono quote di mercato all'impresa (interviene a questo punto e come intervenire in un pezzate al 1° infante).
- 3) L'impresa si avvicina al punto superiore delle curve e S.
Esempio: 3 prodotti principali dovuti tra essi e con qualche simile bisogna evitare che il loro declino sia contemporaneo.
Non posso preoccuparmi che i miei prodotti sono in eventuale natura quando lo sono cadute.
Quando una casa automobilistica è in crisi di modelli è perché non ha modelli nuovi.
- 4) Mutate esigenze di clienti: il fatto che le esigenze dei clienti cambia lo si può prevedere se non guidare.
- 5) Nuove opportunità tecnologiche: funzionali a livello di processo che di prodotti.

~~Quali fattori 2 e 3~~

- 6) Radicali cambiamenti nel settore &
Auto ad idroretro, GPL... Non era prevedibile?
Protocollo di Kyoto legge Euro 1, 2.
Questo vuol dire che tra tutte le auto presentate sul mercato si insisteva sull'ambiente in formula 1 c'è il Kers: anche nei studiando la problematica dell'ambiente.

- ① È difficile ottenere un miglioramento senza fine ad un certo punto per ottenere un guadagno netto perché bisogna investire un ammontare di risorse.
Siccome è importante se da alcune transazioni verso degli esperimenti deve essere

in grado di cambiare sistema di riferimento prima che questo sia totalmente agonico. Bisogna avere il coraggio di cambiare sistema di riferimento. Bisogna saper gestire il declino.

② Difficoltà di affrontare il problema diventa pesante. Prima che io riesca a mettere sul mercato nuovi prodotti, penso del tempo ad i rivali mi hanno portato via tutto.

Japani claver: auto USA (anni 80): Cadillac, BMW, Mercedes dominavano il mercato e non si poneva pochi problemi. Arrivano Japan che hanno fatto auto di qualità. Acura - Honda, Infiniti - Nissan, Lexus - Toyota. Giapponesi hanno fatto macchine valide e hanno puntato tutto sull'esibizione. I Japan hanno conquistato quote di mercato in USA.

Nessuna posizione è acquisita e sicura.

Altro caso: Saturn: General Motors ha fatto un re-engineering totale.

③ È opportuno avviare un processo di re-engineering prima che le S-curve inizino a declinare. Tale processo può dar vita a nuovi prodotti / prodotti o ad restyling di prodotti precedenti. Le imprese lanciano continuamente prodotti nuovi o restyling. Non posso aspettare che il mio prodotto declini anche a rischio che il prodotto nuovo compaia il declino di quello precedente.

④ L'impresa opera in un contesto in rapido evoluzione. La società odierna è dinamica. Il cambiamento continuo è sfida, opportunità e rischio.

Se l'impresa deve nas i rischi a segnalare che i gusti sono cambiati e districata o chiedono. L'impresa deve adeguarsi al cambiamento della preferente attraverso re-engineering programati.

⑤ Si cambieranno nei possibili in informazione e comunicazione.

Tecnologie di automazione flessibile.
Queste opportunità creano occasioni positive per alcuni e negative per altri.

⑥ Es. anni '80 IBM perde il monopolio assoluto dei PC affidandosi a questo mercato. Qualcosa si è rotto se il cliente metteva a non. Oggi IBM non ha più un ruolo così importante. Il problema è stato che il cliente non capiva che l'informatica è hardware e software.

Normative di salvaguardia ambientale possono costringere le imprese a investire, come processi produttivi.

VARIE FASI DEL RE-ENGINEERING (next slide)

Ci può stare il Benchmarking o una politica Total Quality management.

- ① Analisi dell'ambiente delle esigenze del cliente.
- ② Analisi dell'ambiente (fare benchmarking).
- ③ Definire gli strumenti con tecniche di gestione (MOK, JIT (just in time), politiche di commercializzazione, tecnologie).
- ④ Gestire cioè i obiettivi.
- ⑤ Dettagliare i core process.
- ⑥ Miglioramenti.
- ⑦ collaudo.
- ⑧ Implementazione.
- ⑨ Applicazione.

Il top manager non coinvolge tutti nella gestione dei cambiamenti. Il team coinvolto sarà estraneo favorevole, gli altri guarderanno le cose con molto sospetto ed il loro atteggiamento sarà del tipo: "Cosa cambia per me?"
Il problema è di comunicazione.

Esempio: ruolo della tecnologia dell'informazione e delle comunicazioni.
Oggi tutti possono accedere alle informazioni, ma bisogna distinguere ciò che è veramente importante.

Attegnamento dell'organizzazione di fronte a strategie di re-engineering

Si pensa che l'entusiasmo al robotaggio consapevole in qualunque organizzazione si avverta un certo numero di persone che fa opposizione. Si può avere una resistenza da chi è scontento o una netta ~~resistenza~~ opposizione da parte della organizzazione.

Il re-engineering destabilizza le posizioni di potere e i metodi di lavoro. Se il re-engineering è continuo è un cambiamento che viene interiorizzato dalla forza lavoro e si hanno meno casi di opposizione.

LEAN PRODUCTION: concetto sviluppato in Giappone come sintesi come Toyotismo. Tende a mettere insieme tecnologie occidentali e cultura orientale. Miglioramento continuo attraverso gruppi interfunzionali. Oggi tutti i grandi produttori di automobili fanno utilizzo di questo tipo di procedimento.

A partire da circa 10 anni fa questo concetto si è voluto nel LEAN MANAGEMENT che non riguarda solo l'impresa, ma tutto il sistema che ruota intorno all'impresa. Deve migliorare tutto ciò che sta intorno all'impresa (fornitori, centri di ricerca in grado di fornire informazioni). Rendere eccellenti i rapporti con lo cliente più vedere almeno più facile la prima vendita di prodotti.

Industria automobilistica nasce con produzione artigianale. All'origine l'automobile non aveva funzionalità di trasporto. Gli operai erano molto specializzati. Produzione molto ridotta. Modelli molto diversi. Impossibilità di godere di economie di scala. Livello elevato di qualità ma basso costo di qualità. Non c'erano barriere all'entrata. Non c'era margine di profitto da investire nell'innovazione.

Paragone tra produzione artigianale e produzione industriale (1908)

Presentazione della FORD T

- L'automobile doveva essere accessibile alle masse. Concetto chiave produzione di massa: intercambiabilità dei pezzi (standardizzazione completa e totale dei pezzi). Costo di montaggio è conseguenza dell'intercambiabilità.
- Esigete il livello di qualificazioni, non sono necessariamente competente. E' necessaria velocità e addestramento.
 - Riduzione dei costi di produzione: l'automobile diventa mezzo di trasporto di massa (proprio parlo).

Anni '30 raggiunge complete integrazione verticale. Ricorso ai fornitori esterni ed negativo per la gestione della qualità.

Alla base dell'intercambiabilità c'era la precisione della produzione dei pezzi. Al vertice della capacità produttiva il CUM era sempre più basso.

Modello basato su ipotesi di mercato in continuo asse, volume sempre elevato consumo di energia.

1955 culmine del successo del livello fordista, ma è anche l'inizio delle fine del monopolio. Capito il fatto che i produttori europei raggiungono livelli di scala simili a quelli USA, viene concorrenza Japan.

Diminuzione del mercato automobilistico USA. 1973 shock petrolifero. Japon patisce non anche perché è spirito di gruppo.

ESPERIENZA TOYOTA di PRODUZIONE SNELLA

Toyota nasce nel 1937 da una produzione viene subito convertita a pezzi per guerra. Toyota dopo la WWII riprende a produrre automobili con modello fordista. Questo

modello non ha nessuno.
OHNO e TOYOTA onCappo - le lean production.

CARATTERISTICHE:

- collaborazione tra lavoratori (comitato Toyota)
basata su attribuzione per incarico e presenza
del posto del lavoro. Le ri-de i lavoratori
sono flessibili nell'assegnazione dei compiti e
partecipa attivamente al miglioramento delle
gestione.
- emulazione finale: Toyota raggruppa gli
operatori in squadre e ciascuno viene
affidato una fase e devono trovare soluzioni
per migliorare.
- viene verso la figura dell'operaio di settore
e si ha la figura del gruppo di lavoro che
due scopi realizzare suggerimenti migliorativi.
- Toyota addestra le diverse squadre a fare
e l'utente deve per lavorare definitivamente
una di fatto ad una errore.
Obiettivo è eliminare le i' ricolocando
possibile i' difetti (perché fermare linea e
costoso).
- 85% del processo produttivo si fa presso
Toyota. Qualità Toyota dipende da qualità
fornitori.
7 fasi: -
1^a progettato con Toyota a coinvolgimento
molto elevato del fornitore.
Just-in-time produsse nel momento in cui
devono essere utilizzati.
- Progettazione non deve essere rimposta alle
maniere forniture (rischio che in tanti si
affrettino e steno problemi, oppure nessuno).
- Studio e acquisto dei nodi e creazione
di squadre con figure di leadership.
- Conoscenza e costazioni hanno destino
comune. Rapporto di lungo periodo con
obiettivi riduttori delle scorie e produzione
in base all'ordine.

Auto a Km 0 danneggia il cliente e determina riduzione del rendimento delle risorse investite nelle gestioni.

- Toyota puntava a non perdere mai un cliente. Creare rapporto quasi familiare tra azienda e cliente. Es. a cliente fedele fanno regalo per il compleanno, - "il cliente fedele diventa membro della famiglia Toyota".

OUTSOURCING STRATEGICO

Decidere con una certa fase di lavorazione e meglio tenerla in azienda o fare outsourcing (credendo all'esterno).

Problema outsourcing non solo problema di costi, ma è problema di capire che cosa sia strategico o meno (cosa crea valore e cosa ne crea meno).

- Bisogna individuare le competenze "core" - ~~qualità~~
- Produrre all'interno garantire continuità di ~~produzione~~ di rifornimenti e qualità di qualità
 - Comprare altre risorse da concentrare ai punti di forza dell'impresa.

Le cose che erano core oggi possono non essere più core.

La strategia outsourcing consiste:

- individuare quali sono i più rilevanti per i clienti e concentrare le risorse nello sviluppo di competenze lì. Si affida all'esterno in modo strategico le attività nelle quali l'impresa non può essere superiore ad altri.

Outsourcing strategico è di tipo definitivo, decidere con prospettive di lungo termine che cosa fare noi e cosa fanno gli altri.

Mo.F. in per ricorso ad outsourcing:

- ICT tecnologia comunicativa e telecomunicazioni
- Sme che elaborano del processo produttivo, imprese di molte forme che servizi, nati e diventano

are attività relative alla fornitura di servizi ausiliari.

- Imprese non ha le competenze per produrre certe cose e si rivolge a chi ha competenze e ne ha più. Mi rivolge a chi sa fare il prodotto meglio (dal punto di vista della produttività e della qualità).
- Spinta ideologica verso l'outsourcing (spendibili).

Vantaggi dell'outsourcing:

- 1 flessibilità
- 2 costi e rischi bassi
- 3 strategie focus
- 4 minore complessità
- 5 acquisizione conoscenze

① Può essere più facile tagliare il contratto piuttosto che chiudere o cambiare un'area operativa all'interno dell'impresa -
Non sempre vero: se a nostra base operativa conviene mantenere produzione in casa.
Non è facile notificare il contratto se c'è l'altra parte in elevato potere contrattuale -
(Contratto Telecom-pay se utilizzo di rete paga tutto lo stesso).

② Se si riesce a far fare ricerca al fornitore è meglio. Un fornitore esterno che vende a noi ed è altri potrebbe avere economie o scale. Questo è valido caso se il fornitore fa ricerca.

③ Concentrarsi meglio in attività considerate più importanti. Capacità di mantenere risorse meno importanti.

④ Se attività non è strategica si può ridurre la complessità. Vantaggi minori solo se attività non è core e per fornitori specializzati.

- ⑤ Se c'è relazione completa con fornitori si ha divisione del lavoro efficace per quanto riguarda l'attuare esperienze di altre imprese.
 Obiettivo: fare meglio insieme.

Svantaggi:

1. Non reversibile: si costringono risorse in un altro ambito - Rapporto può diventare idiosincratico (se i due partner sono fino a fondo dipendenti dell'altro).
2. Perdita di controllo: informazioni in possesso di partner.
3. Perdite di coordinamento
4. Perdita di motivazione: diminuzione del senso di appartenenza (non si ha senso di appartenenza alle reti).

Atteggiamento del management di fronte a fatti politici di out-sourcing.

- Produzione e ricerca & sviluppo: se si ha appropriatezza il piano management tende ad internazionalizzare, e se cambia ad esternalizzare.
- Piccole imprese che fa prototipi meglio della grande: si tende ad internazionalizzare anche se potrebbe meglio esternalizzare.
- Paese che esternalizzando nella impresa perde l'immagine.
- Costi eretabili.

Distribuzione attività CORE ed esternalizzabili:

2 modelli:

- 1 Quinn - Hilmer
- 2 Venkatesan

① Quali sono i vantaggi competitivi?
Quali è la vulnerabilità quando si decide di esternalizzare?

Se entrambe sono alte bisogna stipulare un contratto competitivo e tenere sotto controllo il fornitore. Al minimo si può comprare l'azienda.

Se il prodotto è standard non si hanno neanche vantaggi ad internalizzare.

Le uniche e tempervite di fronte alle esigenze del cliente si tende ad internalizzare.

Se mi costa tanto continuare a produrre quel prodotto mi conviene esternalizzare.

Tuttavia e tutti i costi ma anche attività può rendere vulnerabile l'impresa.

② Di parte de catena del valore, lo si scompone e si individuano i "sub-sistemi" strategici.

(Slide su sub-sistemi strategici)

Ulteriori informazioni se sub-sistema è strategico (vedi slide)

Controllo dell'outsourcing:

outsourcing è alleanza tra 2 imprese con obiettivi parzialmente comuni.

attività - competenze ed altro contenuto tecnologico è molto importante il controllo!!

Gestione dell'alleanza

- management del compratore cliente seguire e evolvere delle tecnologie.
- misura dei risultati
- coordinazione dei nodi.
- Relazioni cliente - fornitore

Struttura alleanza

- flessibilità
- standard e controllo
- stabilità performance
- Stile di management competitivo: imprese organizzate a rete e imprese non specializzate verticali.