

CAPITOLO 3: LE ASSOCIAZIONI

INTRODUZIONE

Obiettivo di questo terzo capitolo è quello di descrivere le associazioni di categoria, cercando di far capire il ruolo che giocano all'interno di un network.

Nel primo paragrafo si parla delle associazioni in generale, del motivo di esistenza delle stesse, delle caratteristiche generali che riguardano tutti i tipi di associazioni e delle funzioni che queste possono svolgere.

Nella seconda parte si entra nello specifico a descrivere le associazioni di categoria, soffermandosi in particolare su Confindustria a cui fanno capo tutte le associazioni imprenditoriali.

Si descrivono poi le funzioni fondamentali delle Associazioni, funzioni di rappresentanza e servizi generali offerti.

Oltre ai servizi generali, tutte le Associazioni svolgono, consapevolmente o meno, la funzione di knowledge broker dato che operano all'interno di un network di imprese con le quali hanno dei legami.

LE ASSOCIAZIONI

3.1. Cenni generali;

3.2. Caratteristiche fondamentali;

3.3. Tipi di associazione;

3.4. Le associazioni di rappresentanza imprenditoriale;

3.4.1. Confindustria;

3.4.2. Associazioni di categoria;

3.4.3. Un quadro di riferimento;

3.4.4. Attività e ruoli delle associazioni imprenditoriali;

3.4.4.1 La rappresentanza degli interessi;

3.4.4.2. L'erogazione di servizi;

3.4.4.3. La promozione di politiche economiche;

3.4.5. L'importanza della comunicazione;

3.5. Associazioni come knowledge broker.

3.1. CENNI GENERALI

Le associazioni, appartenenti al settore del non-profit, stanno sempre più acquisendo importanza. Anche se non rappresentano delle novità, dato che la loro esistenza risale a molti anni fa.

Le associazioni sono organizzazioni che rivestono un ruolo importante in quasi ogni campo dell'attività sociale. Esse contribuiscono alla creazione di posti di lavoro, promuovono una cittadinanza attiva e la democrazia, forniscono una vasta serie di servizi, svolgono un ruolo importante nelle attività sportive, rappresentano gli interessi dei cittadini di fronte a varie autorità pubbliche e hanno una parte importante nella promozione e nella salvaguardia dei diritti umani, nonché un ruolo fondamentale nelle politiche di sviluppo.

Nella forma più semplice, l'associazione può essere definita come un gruppo di persone che si riunisce per uno scopo comune. Tale scopo è quello di soddisfare i bisogni di natura ideale, o comunque non economica dei propri membri. Ciò però non impedisce all'associazione di svolgere un'attività economica al fine di raggiungere lo scopo prefissato.

Da una parte, il mondo delle associazioni si inserisce in modo impercettibile nella vita quotidiana della società, della comunità e della famiglia; dall'altra, si presenta sotto forma di grandi istituzioni di notevole importanza nazionale e anche internazionale, come per esempio università, ospedali o istituti culturali o di ricerca, abitualmente considerate da molti erroneamente come semplici enti "pubblici".

3.2. CARATTERISTICHE FONDAMENTALI

Nonostante le differenze significative esistenti tra le associazioni tutte possiedono in qualche modo alcune caratteristiche simili, infatti:

– Capitolo 3 –

- Si distinguono dai raggruppamenti informali o ad hoc, di tipo puramente sociale o familiare, per qualche grado, anche minimo, di istituzionalizzazione o di esistenza formale.
- Non hanno fini di lucro, ossia perseguono scopi diversi dal conseguimento di profitti per gli amministratori o gli associati.
- Sono indipendenti, in particolare, dallo Stato e da altri poteri pubblici, cioè le associazioni sono libere di gestirsi in base alle proprie regole e procedure, senza interferenze esterne.
- Devono essere gestite in modo "disinteressato". L'impiego di questo termine indica che le associazioni non solo non devono avere fini di lucro, ma che chi le gestisce non deve farlo in previsione del conseguimento di un guadagno personale.
- Devono avere un certo grado di attività pubblica e la loro attività deve essere, almeno in parte, di pubblica utilità.

La misura in cui le cinque caratteristiche sopra descritte sono presenti in un'associazione varia notevolmente. Per esempio, può essere molto difficile decidere se un'associazione è abbastanza indipendente per soddisfare i criteri sopra menzionati e anche il concetto di pubblica utilità può essere molto controverso. Ciò nonostante, questa definizione offre un certo livello di coerenza in un settore che altrimenti sarebbe di enorme complessità.

3.3. TIPI DI ASSOCIAZIONE

È difficile definire e classificare in categorie le associazioni. In ogni caso, si può affermare che la maggioranza delle associazioni e delle fondazioni esercita almeno una delle seguenti funzioni:

- *Fornitura o prestazione di servizi.* Questa categoria include tutti gli organismi che prestano, a favore degli associati o dei clienti, servizi quali i servizi sociali, di assistenza sanitaria, di formazione, di informazione, di consulenza o di altro tipo.

– Capitolo 3 –

- *Patrocinio*. Queste organizzazioni hanno lo scopo di rappresentare e difendere una causa oppure un gruppo, con l'intento di influenzare l'opinione pubblica o la politica.
- *Auto-assistenza o mutua assistenza*. Queste organizzazioni sono costituite di norma da gruppi di individui con un interesse oppure un bisogno in comune, al fine di darsi reciprocamente assistenza, sostegno e informazione.
- *Risorse e coordinamento*. Questi sono i cosiddetti "enti intermediari" che coordinano le attività delle singole organizzazioni operanti in un campo specifico o del settore in generale, o forniscono informazioni e assistenza. Queste organizzazioni svolgono l'importante funzione di intermediazione tra il settore in questione e la pubblica amministrazione.

Al giorno d'oggi le associazioni operano in ogni campo di interesse o di attività e contribuiscono al benessere e allo sviluppo della società. Al contempo esse continuano ad innovare, a scoprire nuovi bisogni ed a sperimentare nuovi modi di soddisfarli.

In questo contesto il focus è posto sulle associazioni imprenditoriali.

3.4. LE ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA IMPRENDITORIALE

3.4.1. Confindustria

L'organizzazione industriale in Italia è composta da Confindustria, dalle Associazioni Industriali (Unione Industriali), dalle Associazioni di categoria, che operano su scala nazionale, dalle Associazioni territoriali, dalle Federazioni regionali e dalle Federazioni di settore.

– Capitolo 3 –



Confindustria è “una grande associazione di interessi, attenta ai problemi generali del paese, guidata dai valori e della società aperta” (Abete, 1992).

Dinanzi alla sempre più ampia affermazione nella società dei valori della libera iniziativa ed alla riconosciuta funzione sociale del libero mercato e della proprietà privata, il sistema confederale si pone, con senso di responsabilità e con integrità morale, l’obiettivo di continuare e contribuire al processo di sviluppo dell’economia italiana ed alla crescita civile del paese.

In questo quadro Confindustria ritiene elemento sostanziale di tutto il sistema il dovere di preservare e accrescere la reputazione della classe imprenditoriale quale forza sociale autonoma responsabile ed eticamente corretta; inoltre si prefigge di contribuire concretamente, in primo luogo attraverso i suoi comportamenti al miglioramento del sistema paese.

– Capitolo 3 –

Confindustria, congiuntamente a tutte le Associazioni che ne sono parte integrante, si impegna ad attuare con trasparenza ed a rispettare i modelli di comportamento ispirati all'autonomia, all'integrità, all'etica ed a sviluppare azioni coerenti con questi obiettivi.

Tutto il sistema, dal singolo imprenditore associato ai massimi vertici confederali, dovrà essere compartecipe e coinvolto nel perseguimento degli obiettivi e nel rispetto delle relative modalità, in quanto ogni singolo comportamento non eticamente corretto non solo provoca conseguenze negative in ambito associativo, ma danneggia l'immagine dell'intera categoria e del sistema, sia nei confronti dell'opinione pubblica sia presso il legislatore e la Pubblica Amministrazione.

L'eticità dei comportamenti non è valutabile solo nei termini di stretta osservanza delle norme di legge e dello Statuto, essa si fonda sulla convinta adesione a norme nelle diverse situazioni, ai più elevati standard di comportamento (Confindustria, 1995).

Confindustria si occupa principalmente delle seguenti aree:

- Rappresentanza;
- Organizzazione e Sviluppo;
- Relazioni industriali e Affari sociali;
- Relazioni Internazionali;
- Comunicazione e Immagine;
- Centro studi;
- Scuola;
- Formazione e ricerca;
- Economia ed impresa.

Confindustria congiuntamente alle Associazioni territoriali, alle Associazioni di categoria, alle Federazioni territoriali e di settore costituisce il sistema di rappresentanza delle imprese produttrici di beni e servizi (Art.2 Statuto Confindustria).

3.4.2. Associazioni di categoria

In Italia l'associazionismo è libero, le aziende non sono obbligate a iscriversi a nessun tipo di organizzazione industriale. Dunque, le associazioni non sono vere e proprie istituzioni, ma aziende di servizi, in quanto si devono occupare di ciò che interessa alle aziende che rappresentano.

Esse svolgono l'essenziale ruolo di intermediari per lo scambio di informazioni e di idee tra le istituzioni e gli associati, dando modo a questi ultimi di analizzare criticamente le azioni o le proposte dell'amministrazione pubblica e fornendo agli enti pubblici consulenza, informazioni sulle opinioni della popolazione e un feed-back fondamentale sugli effetti delle loro politiche.

All'interno di un'associazione quindi si coopera per uno scopo comune. Attraverso la cooperazione perciò ciascun socio apporta un proprio contributo, una propria idea o informazioni; in questo modo l'associazione si arricchisce di nuova conoscenza.

3.4.3. Un quadro di riferimento

Le associazioni di rappresentanza imprenditoriali sono organizzazioni specializzate nell'aggregazione, selezione, difesa e promozione degli interessi e dei fini collettivi degli imprenditori; sono nate con l'intento di essere fonte di ordine sociale e di ricoprire un'importante funzione nella regolazione dell'economia.

Il sistema della rappresentanza imprenditoriale in Italia si caratterizza per una struttura altamente frammentata, e le divisioni che lo attraversano si articolano lungo numerose discriminanti, quali ad esempio: il settore dell'attività delle imprese (agricoltura, industria, artigianato, commercio, servizi, ecc.), le dimensioni aziendali (micro, piccole, medie e grandi imprese), il tipo di proprietà (cooperativa, a capitale privato, a partecipazione statale), ecc.

– Capitolo 3 –

Manca un asse di differenziazione, ad esempio una differenziazione funzionale tra associazioni che operano nella sfera economica e quelle che operano nella sfera sociale e sindacale.

In Italia la maggior parte delle organizzazioni imprenditoriali, oltre la funzione di rappresentanza degli interessi degli associati, eroga servizi e favorisce la promozione di politiche di sviluppo economico.

Per sommi tratti si possono individuare tre filoni di indagine (Martinelli e Lanzalaco, 1992) sulle associazioni imprenditoriali in Italia: il primo, dal punto di vista storico, riguarda una serie di studi sulle origini dell'associazionismo imprenditoriale e sulla sua evoluzione. Il secondo filone ha un approccio di tipo "politico" allo studio delle associazioni imprenditoriali, ossia analizza il ruolo di rappresentanza, il rapporto con i partiti, i processi di influenza nei processi di formazione delle politiche pubbliche (Martinelli, 1994). Il terzo filone è di tipo organizzativo (Ouchi, 1980). Quest'ultimo aspetto può essere scomposto in due indirizzi: da un lato studi prettamente descrittivi (Ouchi, 1980), relativi alla struttura organizzativa delle associazioni imprenditoriali; dall'altro vi sono studi di taglio interpretativo (Schmitter e Streeck, 1981).

In questo contesto si andrà a vedere l'associazione dal punto di vista organizzativo. A questo livello il sistema di rappresentanza appare, come si diceva poc'anzi, molto frammentato, anche se è un sistema molto stabile.

Tutte le associazioni imprenditoriali in Italia fanno capo a Confindustria, che rappresenta gli aspetti Nazionali di tutte le imprese.

Ad un grado più dettagliato di analisi si colloca il livello settoriale. Esso si riferisce alla struttura della rappresentanza degli interessi imprenditoriali all'interno dei vari settori economici. Mentre nei settori dell'agricoltura e dell'artigianato le divisioni interne sono di natura politica, nel commercio le suddivisioni sono anche dimensionali. Infine, nell'industria vi sono meno divisioni politiche e più articolazioni dimensionali e legali-istituzionali.

Anche a tale livello si osserva negli anni una sostanziale stabilità strutturale, se si esclude un certa tendenza ad una maggiore integrazione intrasettoriale. In più si assiste oggi ad una progressiva intensificazione della concorrenze tra le associazioni, che intendono ampliare il proprio dominio

– Capitolo 3 –

Il terzo livello a cui possibile esaminare le rappresentanze imprenditoriali riguarda le dinamiche in atto all'interno della singola associazione per allargare il numero di iscritti.

3.4.4. Attività e ruoli delle associazioni imprenditoriali

Al fine di avere una visione quanto più chiara possibile dell'attuale quadro delle associazioni imprenditoriali italiane, anche in termini di attività da loro svolte, è opportuno ripercorrere in breve la loro evoluzione storica.

Le associazioni nascono fondamentalmente per rappresentare gli interessi delle imprese associate. L'obiettivo inizialmente è prettamente politico: aggregare associati al fine di avere un riconoscimento ed una legittimazione tali da vantare maggiore forza nel mostrare le proprie posizioni alle pubbliche autorità. Le prime attività delle associazioni sono dunque promuovere l'associazionismo, creare identità di gruppo e ricercare legittimazione. Quando però queste attività diventano ormai consolidate e facilmente perseguibili, ci si rende conto che le associazioni potrebbero realizzare forti economie di scala nella realizzazione di servizi per associati. Sono pochi i casi in cui l'erogazione di servizi nasce da esigenze di rappresentanza e tutela degli associati.

Nel tempo l'erogazione di servizi assume il ruolo di strumento di fidelizzazione, fonte di finanziamento aggiuntivo alla quota associativa, mezzo di promozione dell'associazione verso potenziali associati.

Tutte le aziende associate pagano annualmente una quota associativa per i servizi resi dall'Associazione. L'Associazione paga a sua volta una quota associativa a Confindustria. In questo modo la funzione di erogazione di servizi si va a sovrapporre a quella di rappresentanza, senza sostituirla.

Recentemente, in alcune associazioni, si è aggiunto un terzo ambito funzionale (Zan, 1992), quello di promozione di politiche economiche. Ciò è avvenuto in linea con l'approccio proattivo, che alcune associazioni hanno fatto proprio: non ci si può limitare a chiedere benefici, ma occorre costruire direttamente nuove opportunità.

Le associazioni non hanno scopo di lucro. La modalità di finanziamento principale è costituita dalla quota associativa. Tutti gli associati versano annualmente una quota

– Capitolo 3 –

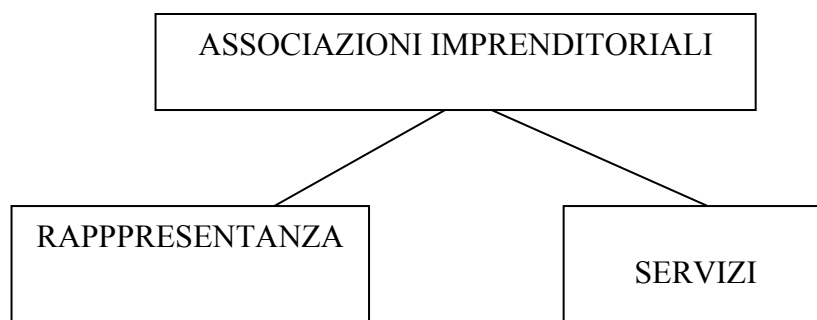
associativa che va a costituire il budget annuale su cui l'organizzazione potrà contare. L'importo della quota viene stabilito dal congresso dell'associazione sulla base delle esigenze a breve-medio termine e sui principi di equità nei confronti degli associati.

Le quote associative rappresentano le entrate ordinarie delle associazioni, ma non sempre quelle preponderanti. Altre fonti di entrata possono derivare dalla gestione diretta di alcuni servizi, pagati dagli associati ad un prezzo politico o di mercato. Ancora, vi possono essere contributi diretti da parte dello Stato, dai fondi della Comunità Europea e così via.

“La cosa che più colpisce l'osservatore la prima volta che ha a che fare con una associazione di rappresentanza è l'estrema varietà di attività e iniziative in cui l'associazione stessa è coinvolta [...]” (Zan, 1992).

In effetti se si elabora un elenco delle principali attività delle associazioni imprenditoriali se ne rimane sorpresi.

Fig.3.2 Funzioni prevalenti delle associazioni di categoria



3.4.4.1. La rappresentanza degli interessi

La funzione di rappresentanza degli interessi è la ragion d'essere di qualsiasi rappresentanza imprenditoriale ed è il motivo della sua costituzione. Sono moltissime le attività in cui si manifesta tale funzione, anche se si possono identificare tre dimensioni fondamentali:

- *Identificazione degli interessi:* è la caratteristica distintiva delle associazioni imprenditoriali. È un processo politico che porta da un lato a definire il dominio dell'associazione e dall'altro i concorrenti e i potenziali sostenitori. L'identità rappresenta la principale risorsa dell'associazione, ma deve essere costantemente alimentata da interessi associativi riconosciuti e legittimati dalla società.
- *Ricerca di legittimazione:* è questa l'altra faccia della rappresentanza degli interessi. Questa funzione si concretizza in molteplici occasioni e attività e non deve mai esser data per scontata, proprio perché è una realtà in continuo mutamento. Infatti, se è vero che un'identità precisa e ben posizionata facilita la legittimazione, d'altra parte un'associazione legittimata avrà più facilità a rafforzare la propria identità, ad incrementare le iscrizioni e quindi ad ottenere maggiori risorse.
- *Ottenimento di condizioni favorevoli:* una volta identificati gli interessi e ottenuta la legittimazione ad agire, le associazioni cercheranno di ottenere dai principali interlocutori sociali le migliori condizioni e benefici per i propri associati. È questa quella che viene definita, a volte con una connotazione negativa, attività di lobbying.

Le associazioni svolgono il ruolo di tutelare gli interessi generali della categoria che rappresentano. In particolare le associazioni si occupano della rappresentanza degli interessi industriali nei confronti sia degli organi di Governo, sia delle altre componenti della società.

– Capitolo 3 –

Le associazioni svolgono interventi nei confronti del legislatore affinché, nello svolgimento della sua attività, non penalizzi gli interessi dell'industria; intraprendono azioni nei confronti della pubblica amministrazione, affinché il loro operato sia di supporto e non di ostacolo allo sviluppo dell'attività imprenditoriale; sviluppano iniziative nei confronti dell'opinione pubblica.

Le tre dimensioni della rappresentanza mostrate costituiscono quindi un circolo che se innescato e gestito correttamente tende a rinforzare nel tempo l'identità e la struttura dell'associazione.

3.4.4.2. L'erogazione di servizi

Oltre alle innumerevoli attività, più o meno identificabili, che rientrano nella funzione di rappresentanza degli interessi, vi è una serie di attività, come la compilazione di moduli per la dichiarazione dei redditi, la realizzazione di pratiche pensionistiche, la tenuta della contabilità ecc. che può essere classificata come erogazione di servizi. In generale si possono distinguere:

- *I servizi sindacali*: connessi direttamente all'area di rappresentanza, vengono erogati direttamente dall'associazione e vanno dalle pratiche pensionistiche alla richiesta di cassa integrazione, dalla fiscalizzazione degli oneri sociali all'assistenza per la realizzazione di contratti integrativi, e così via.
- *I servizi di supporto degli adempimenti contabili e fiscali*: molte associazioni di rappresentanza imprenditoriali hanno allargato la gamma dei servizi da quelli sindacali ad altri, come la tenuta della contabilità semplificata ed ordinaria, la gestione delle pratiche fiscali e gli adempimenti connessi a paghe e contributi.

– Capitolo 3 –

- *I servizi gestionali*: alcune associazioni stanno tentando di realizzare anche servizi di impronta gestionale, quali la selezione e la formazione del personale, iniziative di marketing e consulenze aziendali.

Le associazioni attraverso l'erogazione di servizi rispondono da un lato ai bisogni dei loro associati e dall'altro hanno dei significativi ritorni economici. I servizi rafforzano il legame tra associati e associazione, attirano nuovi soci e forniscono risorse monetarie importanti. In generale si può dire che alcuni servizi vengono erogati a prezzi politici e le differenze contabili vengono coperte da risorse proprie dell'associazione; altre vengono proposte dall'associazione a prezzi di mercato.

Nell'esercizio di tali attività le associazioni si trovano in concorrenza con i professionisti e le società specializzate presenti sul mercato. La concorrenzialità dei professionisti esterni può giocarsi sia sul piano della qualità del servizio che su quello dei prezzi. Le associazioni possono però contare, almeno sul piano teorico, su un forte vantaggio competitivo in termini di rappresentanza, in quanto esse possono influire sul quadro normativo, almeno a livello locale.

Infine occorre notare che alcuni servizi vengono utilizzati dalle associazioni come canali privilegiati per entrare in contatto con soggetti altrimenti non raggiungibili.

3.4.4.3. La promozione di politiche economiche

La predisposizione di un servizio telefonico di assistenza per i propri associati, la realizzazione di accordi interassociativi o di fusioni e consorzi tra associati sono esempi di attività che vanno al di là della rappresentanza o dell'erogazione dei servizi (in quanto non prevedono una specifica corrispondenza di compensi). Questa è la funzione para-imprenditoriale (Zan, 1992) che può essere definita di promozione e proposizione di politiche economiche tese a modificare le modalità di svolgimento del lavoro dei propri associati.

Infine si può notare come, mentre la funzione di rappresentanza degli interessi si rivolge a tutti gli associati (o anche a tutti gli appartenenti ad una categoria, a prescindere

– Capitolo 3 –

dall'iscrizione ad un'associazione), l'erogazione dei servizi e la promozione di politiche economiche si rivolge sempre ad un numero limitato di associati. In queste ultime due funzioni l'associazione risponde infatti a domande e bisogni degli associati, offrendo servizi al proprio interno oppure creando strutture di servizio ad hoc (società di servizi, consorzi o "agenti imprenditoriali", nel caso della promozione di politiche economiche).

Tutte queste attività sono di grande importanza per assicurare alle imprese associate la creazione di un contesto più adeguato possibile alle proprie necessità operative e di sviluppo.

Un'azienda si associa ad un'Associazione per ottenere autorizzazioni, per ottemperare a norme e regolamenti, per conformarsi alle prescrizioni di organismi governativi o di controllo, per accrescere la propria legittimazione nell'ambiente istituzionale, conformandosi alle pressioni e acquisendo reputazione, immagine, prestigio e congruenza con le norme prevalenti.

Le Associazioni di categoria perseguono il raggiungimento e di fini statuari nell'ambito della particolare attività per cui sono stati costituiti, in modo che ciascuno di essi esprima nella forma più diretta ed efficace la volontà delle imprese che le formano e fanno sì che si formi la massima corrispondenza fra gli interessi dell'Associazione e gli interessi degli associati.

Si è visto che le aziende, specialmente quelle operanti nel medesimo settore, hanno molti interessi comuni, di conseguenza la creazione di un'associazione dovrebbe riuscire meglio della singola azienda a battersi per ottenere dei vantaggi per il settore che rappresenta dato che è costituito da un insieme di aziende aventi più o meno gli stessi bisogni. Infatti, la legislazione potrebbe favorire o danneggiare le aziende, affinché le loro richieste vengano ascoltate con maggiore peso le aziende si raggruppano in Associazioni.

Le Associazioni di categoria sono caratterizzate da affinità di interessi, problemi e/o da sinergie organizzative.

3.4.5. L'importanza della comunicazione

Le imprese di servizi, nel nostro caso le associazioni, hanno caratteristiche di immaterialità, affinché raggiungano un certo livello di successo dovrebbero attribuire molta importanza alla comunicazione, anche perché la maggior parte del lavoro svolto dai funzionari dell'associazione è proprio quello di essere in contatto continuo con i diversi associati.

Gli associati devono ben capire i valori dell'associazione e i servizi da questa offerti. La comunicazione si deve anche basare sulla strategia e gli obiettivi con il fine di coinvolgere e responsabilizzare cercando di sviluppare una cultura comune nei diversi associati.

“La comunicazione organizzativa è l'insieme dei processi di creazione e di scambi di messaggi di informazioni all'interno delle reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione. Essa consente a tali soggetti di conoscere e partecipare ai processi produttivi e decisionali, di conoscere tutta l'organizzazione, le sue attività le sue politiche ed i cambiamenti in corso con lo scopo di diffondere e condividere la mission, la cultura e i valori d'impresa” (Invernizzi, 1992).

“La comunicazione esterna fatta dall'associazione ha lo scopo fondamentale di creare affinità tra l'associazione stessa e il pubblico di riferimento, in particolare gli associati” (Invernizzi, 1992).

3.5. ASSOCIAZIONI COME KNOWLEDGE BROKER

L'esistenza delle Associazioni è spiegata dalla Teoria istituzionale, discussa nel primo capitolo. Secondo tale teoria le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ottenere autorizzazioni, per ottemperare a norme e regolamenti, per conformarsi alle prescrizioni di organismi governativi o di controllo (Whetten, 1981; Leblebici, Salancik, 1982; Stern, 1981). Come si è visto finora il compito delle Associazioni è anche quello di accrescere la legittimazione delle categorie che rappresenta

– Capitolo 3 –

nell'ambiente istituzionale, conformandosi alle pressioni e acquisendo reputazione, immagine, prestigio e congruenza con le norme prevalenti (Di maggio, 1988; Meyer, Rowan, 1977).

Le Associazioni rientrano nella tipologia del mercato-b. Le forme intermedie di governo esterno come il mercato-b, sorgono quando i semplici prezzi di mercato non riescono a fornire a ciascuna parte informazioni sufficienti a concludere che i loro incentivi e contributi, nello scambio, quantomeno si bilanciano. In questo tipo di mercato le transazioni rimangono essenzialmente un rapporto di mercato esterno, ma assistito da caratteristiche burocratiche (Barney e Ouchi, 1984).

Le Associazioni agiscono all'interno di una rete di tipo burocratico, in quanto, il coordinamento all'interno di un'Associazione di categoria risulta essere altamente formalizzato, ed è affidato alle regole, alla pianificazione, alle procedure o congiuntamente alla supervisione e all'autorità e generano modelli di comportamento che sono tanto più simili tra gli attori che ricevono queste pressioni quanto più il condizionamento è forte (Ouchi, 1981).

Ogni Associazione, infatti, al momento della nascita redige, per legge, un proprio statuto, che dovrà essere rispettato da tutti i soci.

Un'Associazione conosce bene i propri iscritti ai quali fornisce i servizi stabiliti dallo statuto. Ma questo non le preclude di erogare servizi, magari a condizioni meno vantaggiose, anche ad aziende dello stesso settore non associate.

Le Associazioni hanno relazioni con numerosi attori. Non tutti i rapporti che instaura sono di tipo formale. I rapporti con i soci costituiscono delle relazioni con un'elevata formalizzazione, in quanto stabiliti da accordi e norme scritte. Comunque altri rapporti potrebbero presentare un carattere informale, come ad esempio i rapporti con i non associati, che tal volta si rivolgono all'Associazione per richiedere determinati servizi.

Le funzioni di rappresentanza ed altri servizi generali di cui si è parlato poc'anzi sono svolti, invece, per tutti gli appartenenti ad una determinata categoria, indipendentemente dallo status di socio.

Di conseguenza, un'Associazione non ha ben chiaro il numero di relazioni e di contatti che intrattiene, in quanto non ha solo contatti con i soci, ma anche con altri attori del sistema.

– Capitolo 3 –

Un'associazione agisce all'interno di un network di imprese operanti nello stesso settore, per questo, ha una conoscenza approfondita sia del settore che rappresenta, sia dei diversi attori operanti all'interno dello stesso, ed è consapevole delle dinamiche del suo funzionamento. Tali conoscenze sono utili in quanto, in questo modo, l'Associazione comprende meglio i bisogni dei propri associati e si batte per ottenere diritti e vantaggi per l'intero settore.

L'Associazione svolge, all'interno del network che occupa, la funzione di broker di conoscenze.

Formalmente l'attività di intermediario consiste nel trasferire informazioni e conoscenze dalla Pubblica Amministrazione ai propri soci, e viceversa. In più, trasferisce all'interno del network di cui fa parte conoscenze e informazioni riguardanti il settore. Inoltre può trasmettere le informazioni che possiede tra gli attori del network, per risolvere determinati problemi, trovare nuove soluzioni o combinare soluzioni già esistenti per far sì che gli associati rimangano competitivi sul mercato.