



**BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES**

**MAURIZIO CISI**

# **LA RETE OLTRE L'AZIENDA**

**Una analisi economico-aziendale**



**G. Giappichelli Editore**



Procedura per l'approvazione dei volumi in Collana e referaggio.

La pubblicazione di una monografia nella Collana è subordinata al verificarsi di due circostanze:

- a) accettazione della proposta editoriale presentata dall'autore/i secondo il formato definitivo dalla collana;
- b) ottenimento di un giudizio positivo sul volume da parte di due revisori anonimi.

La proposta editoriale segue questo iter:

- la proposta viene inviata all'Editor in Chief attraverso la casella di posta elettronica `csr.ba.management@unito.it` (con richiesta di ricevuta) nel format previsto per la collana dall'Editore;
- valutazione da parte dell'Editor della proposta/manoscritto il quale decide del rigetto o dell'invio al referaggio; nel processo di valutazione si può avvalere del supporto del Comitato Scientifico;
- le proposte che ottengono un giudizio positivo sono senz'altro accettate;
- le proposte che ottengono un giudizio non pienamente positivo sono rivalutate dall'Editor avvalendosi del Comitato Scientifico per formulare il giudizio definitivo.

All'accettazione della proposta editoriale segue il referaggio del volume.

Il referaggio è condotto da due revisori (referee). Questi possono essere scelti nell'ambito del Comitato Scientifico, ma anche al di fuori di esso, fra accademici che possiedano competenze adeguate sui temi trattati nella monografia inseriti nell'elenco dei referee.

I revisori sono scelti dall'Editor. I revisori non devono conoscere il nome dell'autore del volume oggetto di valutazione. L'Editor contatta i revisori individuati e invia loro, attraverso la casa editrice, il volume debitamente reso anonimo.

I revisori formulano il loro giudizio entro due mesi dal ricevimento del volume. Il giudizio è articolato secondo i punti contenuti in una scheda di referaggio appositamente redatta.

Il giudizio viene inviato all'Editor. Se, per entrambi i revisori, il giudizio è positivo e senza suggerimenti di revisione, il volume viene passato direttamente alla stampa. Se uno o entrambi i revisori propongono correzioni, l'Editor, inoltra i suggerimenti all'autore perché riveda il suo lavoro. Il lavoro corretto viene nuovamente inviato all'Editor che lo sottopone a una seconda revisione da svolgersi entro il termine massimo di un mese. In caso di giudizi contrastanti, l'Editor decide se acquisire un terzo parere, stampare comunque il volume o rifiutarlo.

### *Advisory Board*

Presieduto dal Prof. Valter Cantino

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

Prof. Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa)

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

Prof. Ugo Sostero (Università di Venezia Ca' Foscari)

MAURIZIO CISI

# LA RETE OLTRE L'AZIENDA

Una analisi economico-aziendale



G. Giappichelli Editore

Copyright 2020 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100  
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-3515-4  
ISBN/EAN 978-88-921-8935-5 (ebook - pdf)

*Editor in Chief*  
Prof. Piero Pisoni

Comitato Scientifico  
Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)  
Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)  
Prof. Paolo Ricci (Università Sannio di Benevento)  
Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)  
Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)



Opera distribuita con Licenza Creative Commons  
Attribuzione – non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale

*Stampa:* Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

*Coming together is a beginning.  
Keeping together is progress.  
Working together is success.*

Henry Ford



# Indice

	<i>pag.</i>
<b>Introduzione</b>	XI
<b>1.</b>	
<b>Le collaborazioni interaziendali e le reti di imprese</b>	1
1.1. I legami tra aziende	1
1.2. Dalle aggregazioni di aziende alle reti	4
1.3. Aggregazioni collaborative e competitive	5
1.4. I confini dell'azienda in rete	6
1.5. I termini e l'oggetto	8
<b>2.</b>	
<b>Le reti tra mercato e gerarchia</b>	11
2.1. Il modello di sviluppo collaborativo tra mercato e gerarchia	11
2.2. Le motivazioni al networking	15
2.3. Le reti spiegate dalla lente dei costi di transazione	17
2.4. Le reti per posizionamento competitivo	22
2.5. Le reti moltiplicatori cognitivi	24
<b>3.</b>	
<b>Entità, nodi e reti</b>	27
3.1. I diversi focus di analisi	27
3.2. I nodi della rete	28
3.3. Reti formalizzate e reti sociali	30

	<i>pag.</i>
3.4. Caratteri delle reti e classificazione	32
3.5. Reti orizzontali e reti verticali	34
3.6. Obiettivi e condivisione in rete	37
3.7. Coopetition e valore	38
3.8. Innovazione in rete	39
<b>4.</b>	
<b>L'architettura e la partnership delle reti</b>	<b>41</b>
4.1. Dipendenza e rischio alla base delle collaborazioni	41
4.2. Le variabili strutturali: la progettualità della rete	43
4.3. Le variabili comportamentali: i fattori abilitanti il networking	45
4.4. Radicamento relazionale e strutturale	46
4.5. La mitigazione dei problemi di controllo nelle reti	48
4.6. La <i>matching theory</i>	50
4.7. Complementarietà e interdipendenza	53
4.8. La variabile fiduciaria nelle collaborazioni interaziendali	54
4.9. Incertezza e organizzazione a rete	55
4.10. Modelli fiduciari nei network	57
4.11. Azioni ed effetti in rete	58
<b>5.</b>	
<b>Condivisione e controllo in rete</b>	<b>61</b>
5.1. Potenziali conflitti in rete	61
5.2. Controllo e condivisione in rete	62
5.3. Le informazioni e il controllo relazionale	65
<b>6.</b>	
<b>La rete tra imprese contrattuale</b>	<b>67</b>
6.1. Coordinamento e formalizzazione	67
6.2. La strutturazione del network "modello Italiano"	71
6.3. La gestione della rete	74
6.3.1. Il coordinamento delle attività	74
6.3.2. I meccanismi di entrata e di uscita	76

	<i>pag.</i>
6.3.3. Il patrimonio comune	76
6.3.4. Il riconoscimento giuridico	77
<b>7.</b>	
<b>La governance delle reti formalizzate</b>	<b>79</b>
7.1. Modelli di governance delle reti	79
7.2. I contratti di rete e la governance: evidenze empiriche	81
7.3. Il governance-mix delle reti	86
<b>8.</b>	
<b>La performance di rete</b>	<b>91</b>
8.1. Efficacia e efficienza in rete	91
8.2. Il valore incrementale	93
8.3. Network e performance economica: una analisi empirica	94
8.4. L'effetto dimensionale sulle performance di rete	97
8.5. Legami forti e deboli: il ruolo dei distretti industriali sulle performance di rete	99
<b>9.</b>	
<b>Accounting e financial control system nelle reti d'impresa</b>	<b>101</b>
9.1. <i>Accounting</i> e <i>accountability</i> di rete	101
9.2. Le informazioni economico-finanziarie riferibili alla rete	102
9.3. Le informazioni economico-finanziarie delle aziende in rete	103
9.4. Il metodo <i>joint operation</i> per la contabilizzazione degli effetti della rete	107
9.5. Un esempio di applicazione del Metodo <i>joint operation</i>	108
9.5.1. Caso esemplificativo	108
<b>10.</b>	
<b>Reti di impresa per lo sviluppo sociale e sostenibile</b>	<b>111</b>
10.1. Collaborazioni e proattività	111
10.2. Dinamiche di sostenibilità in rete	112

	<i>pag.</i>
10.3. Reti e creazione di valore condiviso	117
10.4. La tutela dei <i>commons</i> in rete	119
<b>Conclusioni</b>	121
<b>Bibliografia</b>	125

# Introduzione

## L'identificazione dell'ambito dottrinale dell'analisi

L'azienda, con la sua struttura proprietaria, con il suo “perimetro” in termini di *assets*, di risorse umane, di conoscenze, con i suoi processi e con il suo specifico orientamento di mercato si è sempre vista come inserita in un macrosistema ambientale, non come un organismo isolato. La si è sempre interpretata come un sistema “aperto” verso l'esterno (Ferrero, 1987) il cui operato è naturalmente e funzionalmente connesso con quello di altre aziende con cui vengono intrattenuti collegamenti e interdipendenze di varia natura che influenzano i risultati (Riparbelli, 1962).

Guardando, in particolare, ai rapporti tra le aziende, nella dottrina economico-aziendale da sempre si è fatto riferimento alle “aggregazioni” aziendali e alle varie forme con le quali queste si realizzano lungo l'ideale *continuum* che, partendo dalle logiche gerarchiche e proprietarie che delineano condizioni di controllo di imprese o di *joint venture*, corre fino ai distretti locali e alle relazioni informali (Passaponti, 1996; Lai, 1991; Comuzzi, 1996; Broglia Guiggi, 2001). Lungo questo asse si sono concentrate le analisi sugli accordi tra le aziende (Bastia, 1989; Lorenzoni, 1992), sulle coalizioni e combinazioni aziendali (D'Alessio, 2008, Colombo, 1999), sui consorzi (Massari, 1988; Deperu, 1996).

La letteratura internazionale in materia di collaborazioni aziendali è altrettanto ampia e articolata e si è storicamente rivolta a differenti macro-fenomeni studiati da differenti punti di vista, quello della performance, quello della governance e quello del management: da un lato, si è fatto riferimento alle coalizioni strategiche che caratterizzano le grandi imprese (Das & Teng, 2000; Grant & Baden-Fuller, 2004; Goerzen & Beamish, 2005; de Man & Roijakkers, 2009); dall'altro, si è fatto riferimento alle specifiche forme collaborative a carattere commerciale (ad esempio le reti di franchising, le reti di co-marketing) o produttivo (supply chain) (Ford & McDowell, 1999; Villa, 2001; Cousins, 2002; Mele, 2011); inoltre, molti studiosi hanno affrontato le collaborazioni sotto forma di “network” ossia nella prospettiva delle relazioni so-

ciali, che va dalle logiche di semplice sistema di rapporti interpersonali, fino alla dimensione distrettuale basata sulla prossimità (Gulati, 1998; Håkansson & Ford, 2002; Chow & Chan, 2008; Rullani, 2010).

In questo studio il focus è rivolto alle reti di aziende, intendendo con questo termine una situazione soggettiva di volontaria, razionale, programmata, coordinata condivisione di intenti, fondata sulla ricerca di benefici che possano fluire a tutti i partecipanti. Questa situazione può essere realizzata utilizzando strumenti giuridici *ad hoc*, ma può avere carattere esclusivamente sostanziale e prevedere, al di là della formalizzazione del rapporto, i medesimi effetti tra i partecipanti di interdipendenza oggettiva in un contesto di interdipendenza soggettiva fondata su una dimensione fiduciaria.

Se si utilizza la prospettiva di rete, l'azienda singola viene analizzata in funzione delle caratteristiche della sua interdipendenza con altre con cui condivide obiettivi, risorse e conoscenze. È proprio da questa visuale che si materializzano alcuni cambiamenti nei tipici paradigmi degli studi aziendalistici che rappresentano altrettanti stimoli di esplorazione di aree nuove, molto spesso interrelate tra loro. In primis, il tema dei confini dell'azienda (Soda, 1998; Garzella, 2000), che sono sempre più labili poiché l'azienda in rete, se singolarmente considerata, è sempre di meno soggetto autosufficiente nella generazione del valore. Per la singola azienda si può parlare, infatti, di confini allargati rispetto al suo perimetro giuridico, fino a coincidere con lo spazio che essa occupa insieme ai suoi partner. Ma questo oltre ad a creare le condizioni per ovvie ripercussioni operative, costituisce un interessante stimolo per la rivisitazione dei limiti e della portata dei sistemi di controllo (Mancini, 2011).

La determinazione del valore in rete, poi è un altro degli aspetti salienti dell'analisi aziendalistica sia nella dimensione strategica (Parolini, 1999; Holm *et al.*, 1999; Barringer & Harrison, 2000, Kothandaraman & Wilson, 2001; Möller & Rajala, 2007), sia in quella delle determinazioni quantitative finalizzate alla determinazione della performance (Huggins, 2001; Tiscini *et al.*, 2017; Lin & Lin, 2016, Rubino & Vitolla, 2018).

La prospettiva della governance e degli effetti di questa sui risultati della rete, inoltre, rappresenta un'ulteriore area di interesse degli studiosi (Vurro *et al.*, 2009; Trequattrini *et al.*, 2012; Soda & Zaheer, 2012; Lai *et al.*, 2015) anche in funzione della dimensione inter-organizzativa (Dekker, 2008; Butera & Alberti, 2012).

Senza dimenticare la dimensione "soft" del collante soggettivo, la fiducia (Fukuyama, 1995; Sako, 2006), e delle implicazioni afferenti ai comportamenti in rete che, talvolta, possono manifestarsi in forme conflittuali o addirittura patologiche, soprattutto in relazione all'appropriazione del valore creato (Smith & Lohrke, 2008; Mele, 2011).

## L'inquadramento dell'oggetto dell'analisi

Il fenomeno aggregativo che qui si analizza nasce in un ambiente, quello Italiano, caratterizzato da dimensioni aziendali medie molto limitate, anche sulla spinta dell'introduzione di uno specifico strumento giuridico per la formalizzazione delle collaborazioni strategiche *non-equity*: il contratto di rete. Si tratta di un contratto che si realizza "à la carte" (Cerrato, 2016), senza vincoli predefiniti, in assenza di logiche organizzative ed operative prestabilite, per cui non esistono modalità "ideali" o auspiccate, con l'unico obiettivo della condivisione di un percorso progettuale orientato a produrre un miglioramento delle condizioni di efficacia e di efficienza.

Le forme reticolari tra aziende sviluppate secondo questo modello presentano regole condivise in tema di norme di condotta, di sistemi di pianificazione e controllo, di sistemi di progettazione e innovazione. Reti che condividono quindi un "linguaggio" comune.

Il lavoro di analisi delle reti di impresa è presentato nell'articolazione di seguito descritta.

Questo libro nel capitolo 1 inquadra il fenomeno delle reti nel più ampio contesto delle collaborazioni interaziendali e delle aggregazioni di aziende. La teoria economico-aziendale ha offerto molti spunti di riflessione su questi temi partendo dal concetto cardine dell'interdipendenza delle aziende quale elemento vitale per le stesse. In particolare, nel primo capitolo ci si sofferma sulla estendibilità ed elasticità dei confini della rete in relazione a quelli delle aziende in rete, ossia dell'area di influenza e di discrezionalità dei partecipanti.

Successivamente, nel capitolo 2, vengono esplorate le motivazioni al networking utilizzando principalmente tre modelli di osservazione. Il primo, quello definito da Williamson, utilizza la chiave di lettura dei costi di transazione, spiegando che è il tentativo delle aziende di ottimizzare tali costi spinge le stesse ad andare oltre sia alle strutture gerarchiche, sia agli scambi sul mercato. Le reti di impresa sono, dunque, analizzate come strumenti di efficienza.

Il secondo è quello che giustifica le reti di aziende in funzione della ricerca del fattore "conoscenza" nelle sue molteplici manifestazioni. Le reti, infatti, in relazione alla pervasiva dimensione fiduciaria, hanno la capacità di garantire la diffusione e la moltiplicazione nell'uso della conoscenza, colmando i gap cognitivi. Le reti di impresa sono, dunque, analizzate come strumenti di innovazione.

Il terzo, infine, è quello che interpreta le reti come strumento per il governo del posizionamento competitivo. Le reti di impresa sono, dunque, analizzate come strumenti per il miglioramento dell'efficacia della gestione.

Il terzo capitolo si focalizza sulle situazioni tipologiche che si possono osservare in funzione di diversi criteri di valutazione: dagli obiettivi, al ruolo dell'innovazione, al grado di condivisione strategica. Le reti, infatti, non sono tutte uguali, oltre che per gli obiettivi che si pongono, anche per dimensioni, profondità, durata, organizzazione e meccanismi operativi e il tentativo di inquadramento concettuale talvolta è impreciso.

I capitoli 4 e 5 sono dedicati alla definizione delle variabili strutturali (l'architettura di rete) e comportamentali (le problematiche delle partnership) che caratterizzano le aggregazioni basate su rapporti collaborativi in rete. Il filo conduttore di questi due capitoli è l'elemento fiduciario che rappresenta uno dei fattori abilitanti e che è elemento fondante nel governo della collaborazione in un contesto di complementarità e di compatibilità. Questi due attributi sono, dunque, analizzati poiché nei sistemi di rete giocano un ruolo decisivo. La complementarità è stabilita dalla qualità della corrispondenza attraverso le differenze, mentre la compatibilità identifica la qualità della corrispondenza attraverso le similitudini, e insieme rappresentano le fondamenta di una rete: la complementarità è necessaria per evitare sovrapposizioni e per colmare i "buchi" strutturali e contemporaneamente le capacità e le risorse simili sono combinate per creare valore.

Considerando, tuttavia, che le reti sono costituite da unità soggettivamente indipendenti cementate dal collante della fiducia, è necessario focalizzarsi sulle variabili comportamentali, ossia sulle problematiche di relazione tra i partner. Il capitolo quinto è dedicato, appunto a tali aspetti, anche al fine di inquadrare le problematiche tipiche del controllo, il cui ambito tende ad estendersi, andando oltre alle tipiche attribuzioni, abbracciando aree nuove del cosiddetto controllo "relazionale".

Il sesto capitolo è dedicato alle reti realizzate contrattualmente. Definite le motivazioni che richiedono (o consigliano) una dimensione di coordinamento e di formalizzazione, si presentano i caratteri delle reti secondo il "modello Italiano". Tale modello giuridico è analizzato negli aspetti di gestione, di coordinamento delle attività, di *decision making*, di apertura (meccanismi di entrata e uscita), di definizione di un patrimonio comune e, infine nell'aspetto peculiare del potenziale riconoscimento giuridico.

La governance delle reti formalizzate è il tema del settimo capitolo nel quale, oltre a identificare gli elementi caratterizzanti, si presentano i risultati di una ricerca empirica su un campione di 100 contratti di rete realizzate secondo il modello giuridico italiano. L'analisi è rivolta alle caratteristiche di flessibilità/rigidità dei rapporti tra i partecipanti con particolare riferimento ai processi decisionali e al contempo al grado intensità della loro relazione nei termini di impegno operativo e finanziario in attività congiunte, nonché di previsione di

specifici sistemi di controllo. Partendo da questi spunti empirici si è ipotizzata una tassonomia dei modelli di governance delle reti sulla base di un mix di variabili.

Successivamente, nel capitolo ottavo ci si sofferma sul concetto ampio di “performance” di rete, nei termini dell’identificazione delle condizioni di efficacia e efficienza incrementali derivanti dalla partecipazione ad una rete. È presentata una analisi econometrica realizzata su un vasto campione di reti di piccole e medie imprese formalizzate secondo il modello italiano che delinea l’effetto-rete sui risultati delle aziende, anche in funzione delle caratteristiche dimensionali e dell’appartenenza a distretti industriali.

Il capitolo nove è dedicato alla “ragioneria” delle reti, ossia ai caratteri dei processi informativo-contabili delle reti. In particolare si fa riferimento a problematiche sia di *accounting*, sia di *accountability*, considerando che un sistema di controllo di rete debba considerare, da un lato le determinazioni quantitative “dovute” in ottica esterna verso soggetti terzi e, dall’altro, la determinazione dei risultati di rete in ottica “interna” finalizzata alla valutazione economica dell’opportunità di “fare rete”.

Si distinguono le informazioni economico-finanziarie riferibili alla rete dalle informazioni economico-finanziarie delle aziende in rete. In assenza di specifici principi contabili sul tema, si è preso come riferimento l’IFRS 11 (*Joint arrangements*) e si sono fatte alcune proposte di utilizzo del metodo delle *joint operation* per la contabilizzazione degli effetti della rete, proponendo un esempio di applicazione di tale metodo.

Infine, il capitolo 10 è dedicato all’utilizzo delle reti in funzione del governo delle problematiche di sostenibilità e per la tutela dei beni comuni. La rete può, infatti, essere il luogo in cui si creano i presupposti per la realizzazione in contesto collaborativo di strategie proattive non facilmente perseguibili in autonomia. Sono analizzati, in particolare, anche attraverso l’ausilio di esempi e dei risultati di una analisi empirica, gli effetti direttamente o indirettamente realizzabili in materia di sostenibilità ambientale, di creazione di valore condiviso e di tutela dei *commons* in rete.



# 1.

## Le collaborazioni interaziendali e le reti di imprese

### 1.1. I legami tra aziende

Il fenomeno delle “relazioni” tra soggetti economici è stato oggetto di ampio studio e di approfondita analisi in tutte le branche degli studi economico-aziendali<sup>1</sup>.

Se, infatti, l’azienda è interpretabile come un sistema “selettivamente” aperto (Ferrero, 1987), essa non può non essere osservata nelle relazioni intraprese con altri sistemi aziendali con i quali essa entra in rapporto, soprattutto quando tali connessioni non sono casuali, bensì si configurano come “partnership”.

La volontarietà, la stabilità e la non accidentalità costituiscono i caratteri dei legami di varia natura che qui interessano e che, fondandosi su un’origine contrattuale determinano le condizioni per l’esercizio in comune di combinazioni di processi economici aventi un chiaro obiettivo: condizionare in modo propulsivo le attività delle singole entità (Lai, 1991). Ciò si realizza tipicamente in tutti gli ambiti in cui le singole imprese, operando in autonomia, incontrano difficoltà non facilmente sormontabili: sviluppare nuove tecnologie, aprirsi ai mercati di vendita all’estero, aumentare la gamma dei prodotti/servizi offerti al cliente, ecc.

Le relazioni collaborative si sviluppano in differenti forme, alcune più tradizionali a carattere orizzontale o verticale, quali le forme distrettuali, le filiere, le catene di subfornitura, i rapporti con i clienti e i consumatori finali, le alleanze tecnologiche o commerciali, la realizzazione di investimenti condivisi

---

<sup>1</sup> Lo studio delle relazioni tra soggetti aziendali è connaturato nell’Economia Aziendale che da più parti indica come cardine della disciplina che le imprese non hanno vita autonoma ma vivono di correlazioni ed interdipendenze (Onida, 1965, Ferrero, 1968, Riparbelli, 1962, Passaponti, 1986, Bastia, 1989, Depperu, 1993, Broglia Guiggi, 2001, D’Alessio, 2008, Lai, 1991, Mancini, 1999, Lorenzoni, 1992).

nello sviluppo di nuove conoscenze. In altri casi le collaborazioni si sviluppano ponendosi obiettivi evoluti e vengono realizzate su base soggettiva articolata, come nei casi di collaborazione tra imprese e centri di ricerca o di formazione, di distretti tecnologici o di interessenze tra operatori pubblici e privati (Rullani, 2010).

Una definizione che bene si adatta a caratterizzare l'oggetto dell'analisi è quella che identifica una rete come «un insieme di aziende giuridicamente autonome che attraverso reciproci impegni di cooperazione realizzano in modo consapevole e finalizzato una coordinazione produttiva, sfruttando gli aspetti di complementarietà tecnica ed economica delle rispettive gestioni in vista del conseguimento di obiettivi economici congiunti da cui ritrarre indirettamente dei vantaggi individuali» (Bastia, 1989).

Tale definizione che descrive le collaborazioni in “rete” tra imprese presuppone:

- l'esistenza di una pluralità di unità distinte;
- l'avvicinamento di tali unità al di là degli scambi di mercato;
- legami a carattere durevole che permettono di configurare interrelazioni organizzative.

L'esistenza di una pluralità di unità distinte può assumere contorni differenti a seconda che si analizzi dal punto di vista giuridico o da quello economico-aziendale. Secondo il diritto, infatti, sono chiari e netti i contorni delle diverse unità aziendali, intese come soggetti (persone fisiche o giuridiche) titolari di rapporti giuridici. Nell'ottica economico-aziendale, invece, si guarda alla pluralità di unità distinte in modo talvolta differente, ricercando la visuale “sostanziale” che si riferisce alla presenza di differenti soggetti economici.

Si identificano, infatti, relazioni di collaborazione reticolare quando si verifica una condizione di pluralità di soggetti economici in un contesto di interdipendenza sotto il profilo oggettivo. Ferrero a questo proposito parla d'indipendenza del soggetto economico in termini di autonomia rispetto ad altri soggetti che detengono ed esercitano il supremo potere volitivo nell'ambito di aziende diverse da quella considerata (Ferrero, 1987).

In questa analisi, in virtù delle relazioni economiche interaziendali – relazioni intese in senso lato, al di là dei limiti segnati dagli scambi di mercato – sempre citando Ferrero «possono aversi aziende oggettivamente interdipendenti, anche fra quelle che l'autonomia del supremo potere volitivo in esse esercitato rende soggettivamente indipendenti» (Ferrero, 1987).

L'interdipendenza quando si configura attraverso strutture di collaborazione interaziendale che non implicano limitazioni soggettive – ossia vincoli determinanti l'annullamento dell'autonomia di potere dei singoli soggetti eco-

nomici – origina una aggregazione di aziende. In questi termini, possiamo dire che le aziende aggregate sono sempre aziende soggettivamente indipendenti, se non altro per quanto ha riferimento con la natura delle limitazioni poste dalle accennate strutture di collaborazione interaziendale.

L'aggregazione implica limitazioni oggettive, le quali condizionano le scelte nell'ambito delle singole aziende aggregate, restringendo il campo delle libere decisioni determinanti la condotta economica delle aziende medesime.

La collaborazione tra aziende aggregate può assumere le più varie configurazioni e pertanto conferire diverse intensità alle condizioni di vincolo che delimitano l'oggetto delle relazioni economiche interaziendale dalle quali ha origine l'aggregazione medesima.

Utilizzando le parole di Riparbelli, «le imprese non hanno vita autonoma ma vivono di correlazioni ed interdipendenze che possono assumere diverse forme di dipendenza, di concorrenza o di complementarità che si stabiliscono, tanto su un piano verticale, che su un piano orizzontale tra imprese che perseguono l'ottenimento di prodotti complementari nel consumo o che si ottengono con fattori produttivi di origine complementare» (Riparbelli, 1962).

In altri termini, le imprese non sopravvivono e prosperano unicamente attraverso i loro sforzi individuali, poiché le prestazioni di ciascuna impresa dipendono in modo importante dalle attività e dalle prestazioni degli altri e, quindi, dalla natura e dalla qualità delle relazioni dirette e indirette che un'impresa sviluppa con queste controparti

Le imprese che operano in settori di attività identici o affini, avendo fini uguali o simili, essendo sottoposte all'azione delle stesse forze competitive, disponendo di mezzi analoghi e dovendo lottare con gli stessi ostacoli si accordano e si uniscono dando luogo a forme di "cooperazione".

Queste possono essere spontanee o naturali, qualora si instaurino tra le imprese produttrici di beni simili su base organizzativa o contrattuale con lo scopo di coordinare l'attività delle varie imprese concorrenti, per assicurare alla gestione un indirizzo unitario, attenuando o eliminando la dimensione concorrenziale, o con il fine di realizzare economie sui costi di produzione, o di determinare condizioni di stabilità dei prezzi o di equilibrio tra produzione e consumo.

È ampiamente riconosciuto che questi legami e relazioni di carattere organizzativo e o contrattuale tra imprese che svolgono attività affini, pur costituendo un chiaro riconoscimento di una naturale preesistente interdipendenza, sono assai più intensi e duraturi dei rapporti naturali o spontanei che si instaurano tra le imprese in conseguenza del loro normale funzionamento (Riparbelli, 1962).

## 1.2. Dalle aggregazioni di aziende alle reti

Nel contesto delle aggregazioni aziendali, il termine “rete” si riferisce ad accordi contrattuali formali o alleanze tra un numero limitato di imprese, che sono legate in un medesimo disegno manageriale e alle quali talvolta si dà anche il nome di quasi-imprese o imprese virtuali proprio per sottolineare la labilità dei confini delle stesse.

Queste relazioni tra aziende si basano su circuiti di comunicazione di conoscenze che sono in grado di incrementare il vantaggio competitivo delle singole aziende coinvolte. Talvolta, infatti, come è stato osservato da Donna, rapporti di partnership (accordi di collaborazione) strutturati e di lungo periodo possono essere fruttuosi se realizzati con partner dotati delle competenze necessarie e non possedute (Donna, 1992).

In questo senso, le relazioni tra le imprese basate su legami in rete si configurano come relazioni non competitive, basate su un progetto comune, in funzione del quale ciascuna di esse assume dei ruoli, si impegna a svolgere specifici compiti mettendo a fattor comune determinate competenze (Ricciardi, 2010).

In generale, le reti rappresentano aggregazioni di imprese in grado di costituire strutture e processi finalizzati all'assunzione congiunta di decisioni, all'integrazione dei propri sforzi e al conseguimento di vantaggi competitivi tramite la realizzazione di economia di scala e di scopo. Una rete aziendale, in questo senso, può essere definita come un insieme di aziende che collaborano in modo predeterminato, condividendo risorse e decisioni (Rosenfeld, 1996).

La parola “rete” sta a indicare, inoltre, che vi è una sorta di forma organizzativa caratteristica a livello aggregato, superiore a quello delle singole aziende (Håkansson & Ford, 2002).

Il concetto di rete aziendale è associato a un sistema di aziende indipendenti, collegate da relazioni cooperative, caratterizzate da flessibilità e condivisione. Si tratta di un paradigma di sviluppo industriale, caratterizzato da flessibilità organizzativa e tecnologica.

Dal punto di vista concettuale, l'espressione “reti d'impresa” si differenzia dall'espressione “impresa-rete”. La prima, infatti si riferisce tipicamente a un reticolo di rapporti contrattuali tra imprese, e si utilizza tipicamente per definire i rapporti che si instaurano tra imprese di piccola e media dimensione, mentre l'espressione “impresa-rete” è vista come un insieme di rapporti tra grande impresa e subfornitori di varia dimensione, e si riferisce primariamente alla rappresentazione di una grande impresa che attua processo di esternalizzazione e di verticalizzazione.

L'impresa-rete si basa su autonomia di lavoro, sul decentramento organiz-

zativo, e sulla creazione di reti tra gli operatori economici interni ed esterni attraverso un uso intensivo dell'*information technology* e di pratiche produttive e del lavoro che sono fonti di vantaggio competitivo (Díaz-Chao, 2016).

Tutte queste manifestazioni dei comportamenti cooperativi tra aziende fanno ripensare la posizione stessa della singola unità produttiva inserita nel complesso a cui essa insieme ad altre dà vita e partecipa. Per questo si può interpretare l'unità aziendale come una istituzione intermedia rispetto a un sovra – sistema che essa concorre a creare operando con una propria autonomia, ma che riceve impulsi e condizionamenti da esso (Golinelli, 2000).

### 1.3. Aggregazioni collaborative e competitive

Le reti possono essere considerate come rapporti di collaborazione istituiti accanto ai rapporti di concorrenza tradizionali, che coinvolgono non solo le imprese complementari, ma anche le imprese in concorrenza diretta. Queste si aggregano non solo in funzione della necessità di limitare la concorrenza, ma anche della necessità di coordinare le attività delle varie aziende al fine di realizzare risparmi attraverso economie nei costi di produzione e di distribuzione, la messa in comune di competenze, la realizzazione in collaborazione di servizi, l'utilizzo di nuove tecnologie.

Imprese – anche concorrenti – instaurano rapporti di fiducia e collaborazione stabili nel tempo poiché sono sottoposte all'azione delle stesse forze competitive, dispongono di mezzi simili e devono lottare con i medesimi ostacoli.

Si realizzano, dunque, forme di “cooperazione” che potrebbero essere definite “spontanee” e “naturali”, con l'obiettivo di coordinare l'attività delle varie imprese concorrenti, o con quello di assicurare alla gestione un indirizzo più unitario ed equilibrato tra produzione e consumo. Questi legami e relazioni di carattere organizzativo o contrattuale tra imprese che svolgono attività affini sono più intensi e duraturi dei rapporti naturali o spontanei che si instaurano tra le imprese in conseguenza del loro normale funzionamento (Riparbelli, 1962).

Anche tra imprese operanti in ambiti produttivi differenti si possono avere relazioni ed interdipendenze naturali o spontanee e di carattere organizzativo o contrattuale. Le relazioni naturali si stabiliscono su un piano verticale in relazione alle reciproche negoziazioni di beni o di servizi. Queste relazioni sono organizzate in maniera da eliminare gli sprechi, modificare alcune lavorazioni, stimolare o frenare determinati rami produttivi, assumere nuove produzioni. Le varie forme di organizzazione economica inter-aziendale che promuovono la collaborazione di varia intensità fra imprese di tipo diverso, possono essere

strumenti per una razionale coordinazione delle preesistenti relazioni interaziendali naturali. In altri termini, queste forme aggregative creano le condizioni più favorevoli per la costituzione di organizzazioni produttive di grado superiore rispetto alle singole imprese poiché permettono di perfezionare ed armonizzare complessivamente i processi produttivi delle diverse imprese.

#### 1.4. I confini dell'azienda in rete

Le reti, se da un lato possono emergere come sistemi senza confini e auto-organizzati che in modo bottom-up affiorano dalle interazioni tra aziende localizzate in determinati contesti, dall'altro sono invece strumenti deliberati e intenzionali di produzione di "valore" (Möller & Rajala, 2007). Così intese, le reti pongono in luce questioni inerenti ad alcuni dei temi centrali della dottrina economico aziendale, quali i confini dell'azienda e le determinanti dell'efficacia.

La letteratura economico-aziendale ha, infatti, dedicato attenzione ai fenomeni di collaborazione formale e informale tra le imprese e, anche in funzione del fatto che sempre più spesso l'estensione dei processi travalica i limiti dell'azienda singolarmente osservata, è giunta a porsi il problema dell'esistenza e dell'individuabilità dei suoi "confini" (Garzella, 2000). Tale situazione è evidente, ad esempio, in relazione a tutti gli accordi fra imprese il cui contenuto si spinge a definire alcune importanti componenti inter-organizzative, come nel caso delle reti di imprese.

La definizione di "confine", quando applicata alla prospettiva della gestione, abbraccia quelle risorse e attività che possono essere controllate e influenzate dall'organizzazione, lasciando fuori quelle che non possono essere influenzate. I confini di un'organizzazione sono, quindi, correlati con i limiti al suo controllo: si può infatti affermare che l'organizzazione finisce dove finisce la sua discrezionalità e inizia quella di un'altra. In altra prospettiva, i confini sono dati dal controllo gerarchico (proprietario o contrattuale) delle risorse (inclusi i singoli attori). Questa visione implica ciò che può essere definito un criterio di appartenenza che fornisce una linea di demarcazione tra una organizzazione e il suo ambiente, tra fattori interni ed esterni.

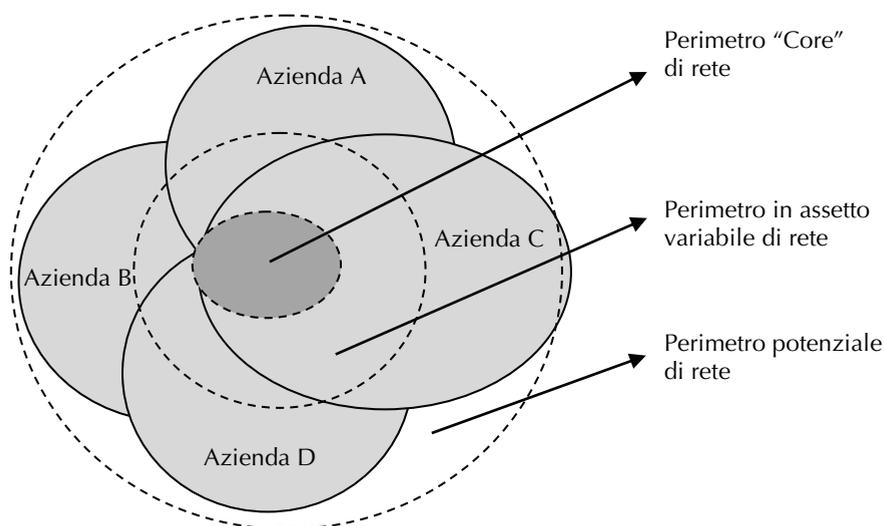
Dal punto di vista della rete, il controllo "gerarchico" e la discrezione nell'esercizio del comportamento sono da intendersi in maniera differente. Infatti, non è applicabile il presupposto del controllo, poiché le reti si fondano su accordi di tipo "non equity", che privilegiano una struttura di rapporti dove le relazioni di tipo contrattuale si sostituiscono al modello gerarchico e che non sono generativi di modifiche nelle strutture proprietarie delle imprese partner.

In un contesto di rete in cui un insieme di aziende giuridicamente autonome, attraverso reciproci impegni di cooperazione realizzano in modo consapevole e finalizzato una coordinazione produttiva, l'analisi dei confini si sposta considerando le risorse e le attività rese disponibili all'organizzazione reticolare.

Tali attività messe in comune molto spesso hanno carattere di intangibilità e spesso assumono un ruolo centrale nell'efficacia organizzativa e costituiscono il fattore differenziante che conferisce talvolta il tratto dell'identità distintiva: si pensi alla conoscenza e alle abilità, alla fama e alla reputazione delle imprese in rete.

Considerando il modello di rete su base contrattuale, non si parla di azienda senza confini, ma si può più realisticamente parlare di azienda i cui confini sono allargati rispetto al suo perimetro giuridico fino a coincidere (o almeno a tendere verso la coincidenza) con lo spazio di business, di mercato, di *know-how* che essa occupa insieme ai suoi partner (si veda il Grafico 1.1).

Grafico 1.1. – *I confini delle reti*



Fonte: elaborazione personale.

La formalizzazione di un programma di rete tra partner definiti fa sì, dunque, che si possa parlare di tre diversi perimetri:

1. perimetro "core", connesso alle attività finalizzate alla realizzazione congiunta degli obiettivi di rete. Si può parlare di perimetro "core" di rete in-

- tendendo l'insieme sistematico di beni strumentali, finanziari e *know-how* specificamente finalizzati agli obiettivi di rete, appartenenti giuridicamente ai partner della rete stessa;
2. perimetro in "assetto variabile" connesso all'insieme sistematico di beni strumentali, finanziari e conoscenze necessarie per le attività realizzate attraverso l'organizzazione in rete modulando differientemente di volta in volta i soggetti e i rispettivi *asset* utilizzati al fine di realizzare l'attività richiesta dal mercato. Tale perimetro assume forme variabili in relazione all'evoluzione dell'attività realizzata;
  3. perimetro potenziale, costituito da tutte le attività delle aziende appartenenti alla rete. Risulterebbe un perimetro effettivo qualora l'intera capacità strutturale, organizzativa e di conoscenze di tutte le aziende partner fosse dedicata esclusivamente alle attività di rete.

## 1.5. I termini e l'oggetto

Il termine rete (o *network*) si riferisce di base a un concetto astratto che definisce un insieme di "nodi" e di "relazioni" che fungono da connettori ed è usato non solo nella teoria aziendale ed organizzativa, ma in una varietà di scienze dalla natura più disparata, quali le neuro-scienze, o la scienza della comunicazione.

In chiave aziendale i *network* di aziende sono intesi come modalità di organizzazione economica delle attività attraverso coordinazioni e cooperazioni inter-aziendali. Queste si presentano come differenti rispetto alle modalità di integrazione di imprese interdipendenti nelle quali domina una grande azienda "leader" oppure quelle nelle quali si realizza una coordinazione tacitamente accettata tra le parti o nelle quali questa si basa sul prezzo in un contesto competitivo (Grandori e Soda 1995).

In generale, si parla di reti tra imprese come di "trama" di relazioni non competitive che connette entità istituzionalmente diverse che, pur in assenza di una direzione e controllo unitario (Soda, 2012), consente attraverso un sistema di riconoscibili e multiple connessioni di operare in vista di fini comuni e di risultati condivisi (Butera, 2001).

Occorre chiarire che non tutte le forme di collaborazione tra le imprese possono essere definite come rapporti "strategici". Inoltre, non tutte le relazioni strategiche rappresentano delle reti (Street e Cameron, 2007). In particolare, le differenti forme di alleanza a cui ci si riferisce rappresentano modalità di relazione:

- orientate al business;
- fondate su connessioni inter-organizzative;
- realizzate con l'intento di raggiungere obiettivi reciprocamente compatibili;
- sulla base di accordi volontari di collaborazione a lungo termine.

Molto spesso in letteratura accanto a indicazioni generiche quali “inter-company relationships” o “inter-organisational relations”, si utilizzano termini e riferimenti specifici differenti, sottendendo naturalmente a fenomeni aziendali che presentano modalità operative, obiettivi e grado di pervasività strategica che coprono una ipotetica tavolozza con diverse sfumature. Se ne riportano alcuni:

- *business nets* (Möller & Svahn, 2006);
- *business network relationship* (Holm *et al.*, 1999);
- *business relationship* (Ford & McDowell 1999);
- *clusters of cooperating enterprises* (Villa, 2011);
- *collaborative network* (Mandell *et al.*, 2017);
- *coopetitive business relationships* (Tidström, 2014);
- *dyadic business relationship* (Anderson *et al.*, 1994);
- *firm alliance network* (Goerzen & Beamish, 2005);
- *inter-firm alleances* (Grant & Baden-Fuller, 2014);
- *inter-firm relationship* (Mazzola & Perrone 2013);
- *interorganizational alliances* (Mitsubishi & Greve, 2009);
- *network-firm* (Diaz-Chao, 2015);
- *project networks* (Melé, 2011);
- *strategic value nets* (Möller & Rajala, 2007; Möller & Svahn, 2006);
- *value creating networks* (Campbell *et al.*, 1996).

Nonostante le numerose definizioni del concetto di «rete» presenti in dottrina, è possibile ravvisare dalle stesse come quasi tutti gli autori siano concordi nel considerare tale espressione idonea a identificare «una aggregazione di imprese in grado di costituire strutture e processi finalizzati all'assunzione congiunta di decisioni e all'integrazione dei propri sforzi al fine di progettare, realizzare e produrre beni o servizi, sviluppare nuovi processi e prodotti, accorciare i tempi di innovazione o di ingresso nei mercati, scambiare informazioni e altre risorse per adattarsi alle contingenze ambientali» (Sanguigni & Bilotta, 2011).

Nel presente lavoro il concetto di “rete” o di “network” al quale ci si riferisce è genericamente quello di una forma autonoma di realizzazione delle coordinazioni produttive con forme alternative a quelle di mercato (rapporto cliente-fornitore) e a quelle proprietarie o gerarchiche (gruppi di imprese). La rete è intesa come soluzione organizzativa a sé stante, una autonoma “modali-

tà”, un “archetipo” – con una sua propria identità, fondata su basi valoriali, organizzative e giuridiche tipiche. Il network è inteso come il risultato di una valutazione di management fondata su un’analisi critica delle relazioni di interdipendenza che intercorrono fra i partner.

Poiché in Italia esiste uno specifico contratto di “rete”, molte delle analisi sono effettuate privilegiando questo strumento di interconnessione tra imprese.

Nell’analisi effettuata, la rete rappresenta, dunque, un modello collaborativo governato attraverso un contratto multilaterale, all’interno del quale i partecipanti perseguono un obiettivo comune o intendono condurre uno o più progetti di interesse comune, che implica una elevata interdipendenza tra le parti e che prevede la condivisione di risorse complementari.

## 2.

### Le reti tra mercato e gerarchia

#### 2.1. Il modello di sviluppo collaborativo tra mercato e gerarchia

Gli attori del sistema economico, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, tentano di superare la dimensione imprenditoriale improntata sull'individualismo attraverso la ricerca di opportunità di crescita e di sviluppo fondate su legami e relazioni inter-organizzative. Le imprese che non hanno la possibilità di acquisire individualmente la dimensioni richiesta dal mercato si coordinano in rete per operare come una grande organizzazione a guida unica (Rullani, 2010)

Spesso il substrato economico nel quale tali forme di collaborazione si realizzano è quello legato a specifici territori caratterizzati da specifiche condizioni di competitività, anche su stimolo di scelte condotte a livello locale (Lai *et al.*, 2015).

In generale, le relazioni tra imprese possono essere analizzate rispetto a due fattori che influenzano lo sviluppo delle strutture di collaborazione tra le imprese, rappresentate dal rischio e dalla fiducia. Da un lato, la fiducia è necessaria (ma non sufficiente) per poter sviluppare delle solide relazioni di mercato (Håkansson & Ford, 2002). La fiducia si crea nel tempo dalle transazioni di mercato tra imprese. Dall'altro, si può razionalmente ritenere che il grado di rischio intrinseco nel condividere attività e processi con altre imprese decresca in funzione al tempo, alla quantità di informazioni e al controllo tra le parti. Inoltre, il rischio e la fiducia sono variabili che si influenzano reciprocamente: più le imprese hanno fiducia nella relazione, minore sarà il rischio percepito. Il Grafico 2.1 sintetizza le possibili situazioni scaturenti dalla considerazione dei diversi gradi di rischio e fiducia identificando le soluzioni organizzative più coerenti.

Si identificano, dunque, quattro tipi di relazione lungo un "continuum" di possibili situazioni organizzative che si possono ritrovare rispetto a due opzioni "estreme" che vanno dalla relazione di mercato al controllo gerarchico e che

Grafico 2.1. – *Struttura delle relazioni tra le imprese*

Fiducia tra Partner	BASSA	MERCATO	GERARCHIA
	ALTA	CONTRATTI RICORRENTI	CONTRATTI RELAZIONALI
		BASSO	ALTO
		Rischio dell'accordo	

Fonte: rielaborazione da Ring, 1992.

si possono realizzare su base contrattuale a carattere ricorrente e relazionale (Ring, 1992).

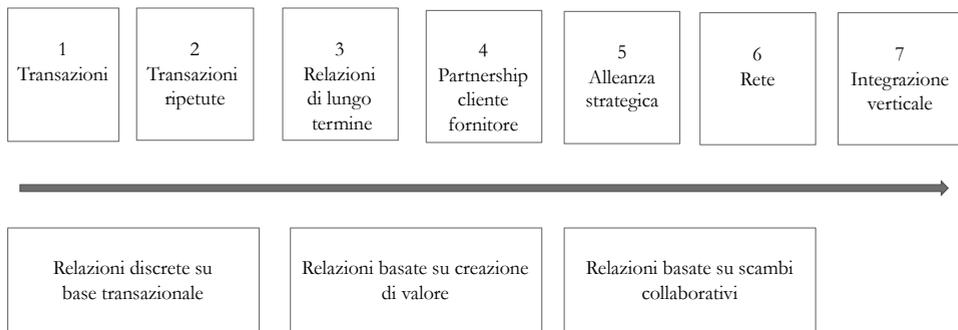
In dettaglio, si possono osservare le seguenti relazioni tra imprese:

- di mercato: contratti solitamente di breve termine, le parti sono tra di loro indipendenti. Le transazioni sono fondate sul mercato e su logiche di competitività, per le quali la discriminante di scelta è il prezzo. Le parti sono legalmente “libere e indipendenti tra loro”. In tale tipo di relazione non è necessario un forte grado di fiducia e il rischio intrinseco è basso;
- di gerarchia: rapporto di piena dipendenza (rapporto tra subordinati e superiori). Qui si trovano le forme di integrazione verticale basate sul valore della co-operazione ma in un contesto di autonomia strutturale nel quale le parti acquisiscono il controllo sulle attività e sui processi che creano valore: se una relazione è importante e se il rischio è giudicato elevato, può essere opportuno creare una relazione duratura tra le imprese, con la creazione di un nuovo soggetto (ad esempio, una *joint venture*) in cui tutte le parti hanno il controllo. In tale scenario la fiducia è un fattore positivo anche se non strettamente necessario, in quanto subentra un forte controllo tra le parti;
- basate su contratti ricorrenti: ripetuti scambi di *assets* tra due o più attori, le condizioni degli scambi tendono ad essere certe, tuttavia alcuni aspetti della relazione possono mutare con il tempo (es: alcuni contratti pluriennali di fornitura). I contratti ricorrenti permettono alle parti di costruire le basi fiduciarie necessarie allo sviluppo di aree di processi/business comuni. La fiducia creata nel tempo può avere l'effetto positivo di avere un rapporto stabile con una struttura flessibile basata su parti autonome, legalmente indipendenti, legate, tuttavia da relazione di interdipendenza oggettiva;
- basate su contratti relazionali: qui si collocano i network tra imprese fina-

lizzati alla creazione di valore in maniera congiunta. È solamente in questo ultimo caso che si realizza una vera cooperazione basata sulla configurazione a rete nella quale il rapporto fiduciario e “open-based” è fondamentale: le parti condividono, infatti, anche processi strategici, informazioni, ricerca e innovazione, standard di qualità, governo degli approvvigionamenti, attività operative di produzione, commercializzazione o attività o processi funzionali all'internazionalizzazione. Tale tipologia di relazione tende a coinvolgere investimenti di lungo periodo finalizzati ad affrontare situazioni nuove pur mantenendo una struttura inter organizzativa flessibile (a differenza della struttura di tipo gerarchico). I prodotti e i servizi sviluppati tramite contratti relazionali richiedono un legame forte tra le imprese e dunque la fiducia tra le parti deve essere alta ed è alto anche il rischio. Tale situazione si crea, per esempio, in situazioni di incertezza e di cambiamento e uno strumento operativo è rappresentato dalle reti di impresa. Nello schema reticolare, le imprese stringono rapporti di alleanza più o meno formali e più o meno regolamentati per collaborare in progetti comuni condividendone i costi, ottenendo in tal modo un duplice vantaggio: da un lato, sfuggire alle logiche egoistiche del mercato concorrenziale condividendo gli sforzi economici richiesti dall'iniziativa, dall'altro conservare la propria autonomia proprietaria e di governo a cui dovrebbero altrimenti rinunciare in un sistema gerarchico (Cerrato, 2016).

Un proposta di classificazione operativa delle relazioni cooperative tra aziende e della loro possibile evoluzione nel tempo è quella riportata nel Grafico 2.2 nella quale il continuum delle collaborazioni è interpretato rispetto alla trasformazione di relazioni discrete realizzate su base transazionale (stadio iniziale) in relazioni basate sulla razionale e coordinata co-creazione di valore

Grafico 2.2. – *Transazioni e relazioni-tipo*



Fonte: rielaborazione da Clements *et al.*, 2007.

basata su partnership di varia natura (stadio intermedio), arrivando a forme relazionali basate su alleanze strategiche e network fondati su più profonde basi collaborative (stadio della collaborazione in rete) (Clements *et al.*, 2007).

In questo schema concettuale, la transazione anonima realizzata in un contesto di mercato con un orizzonte di breve termine, evolve verso una relazione collaborativa di lungo periodo. Le caratteristiche delle forme evolutive sono rappresentate nella Tabella 2.1.

Tabella 2.1. – *Caratteristiche distintive delle diverse forme di transazione*

Aspetti della relazione	Tipo di relazione				
	Mercato Ricorrente		Relazionale		Rete
Decisioni	N/A	Di una parte	Reciprocità	Reciprocità	Reciprocità
Contratto	Nessuno	Breve termine	Lungo termine	No formalizzazione	Contratto formalizzato
Natura degli scambi	Trasferimento di diritti di proprietà	Trasferimento di diritti di proprietà	Episodica produzione e trasferimento di diritti di proprietà	Continuativa produzione e trasferimento di diritti di proprietà	Continuativa produzione e trasferimento di diritti di proprietà
Comunicazione	Formale transazionale	Formale transazionale	Formale operativa	Informale strategica	Formale strategica
Risoluzione controversie	Norme esogene di mercato e sistema giuridico	Norme esogene di mercato e sistema giuridico	Norme esogene di mercato e sistema giuridico	Norme endogene definite dalle parti e basate sulla fiducia	Norme endogene definite dalle parti contrattualmente
Posizionamento competitivo	No	No	No	Sì	Sì
	Discreta	Lungo termine		Alleanza strategica	
	Livello della relazione				

Fonte: Rielaborazione da Clemens, 2007 e Ring & Van de Ven, 1992.

Come si può osservare, l'evoluzione dei rapporti tra aziende verso una dimensione collaborativa può realizzarsi o meno utilizzando la leva della formalizzazione nei vari aspetti che caratterizzano le relazioni.

## 2.2. Le motivazioni al networking

L'adozione di modello di sviluppo collaborativo tra aziende non basato su transazioni di mercato e che al tempo stesso prevede l'abbandono di un'impostazione "gerarchica" fondata sul controllo è stata tradizionalmente spiegata dalla riduzione dei costi di transazione<sup>1</sup>. Le spiegazioni a tale fenomeno vanno, tuttavia, ricercate in bisogni fattori strategici e in opportunità sociali: si formano alleanze quando le imprese si trovano in posizioni strategiche vulnerabili o perché competono in settori emergenti o altamente competitivi o perché stanno tentando strategie tecniche pionieristiche. Le alleanze si formano quando le imprese si trovano in posizioni sociali forti tali da proporsi come guida.

Inoltre, al di là del comportamento strategico che porta le aziende a cercare di migliorare il loro posizionamento competitivo, la spiegazione alle partnership è anche data dalla ricerca di conoscenza organizzativa o di apprendimento: ci si mette in rete quando, cioè, si vogliono acquisire conoscenze critiche possedute da altri soggetti, mettendo in comune le proprie capacità.

La relazione di rete stimola la condivisione delle conoscenze per superare una limitata capacità di apprendimento e fornire informazioni e competenze combinate. Le reti tra imprese permettono, infatti, la realizzazione di "canali" privilegiati attraverso i quali le informazioni possono fluire apportando opportunità e vincoli per le imprese partner con importanti implicazioni sui comportamenti e sulle performance (Gulati, 1998).

La conoscenza tecnologica è fondamentale, ma non sempre è fonte di vantaggio competitivo sostenibile e dunque un fattore fondamentale nella creazione di valore passa per la creazione continua di conoscenza e di innovazione in rete (Maglio, 2002). Le conoscenze complementari nell'elaborazione di idee innovative per prodotti e servizi sono fondamentali e lo scambio sociale ne costituisce una parte essenziale (Blomqvist & Levy, 2006).

Parallelamente, la collaborazione con altre imprese è incoraggiata dal non avere a disposizione risorse sufficienti per gestire i processi di innovazione a livello individuale. Ciò vale soprattutto per le imprese piccole e medie che hanno minori capacità di accedere alle risorse esterne e minori risorse tecnologiche scambiabili se confrontate con le grandi aziende.

Le prestazioni delle piccole e medie imprese, inoltre, possono dipendere dall'efficacia con cui è gestito il posizionamento nella catena di approvvigio-

---

<sup>1</sup> "Il mercato non è un connettore perfetto" sosteneva Williamson, perché ha esso stesso dei costi (cosiddetti di transazione) che giustificano in certi casi l'impiego efficiente di altre forme organizzative, come la gerarchia (Williamson, 1979).

namento. In questo contesto, le relazioni di rete che puntano a migliorare le collaborazioni in riferimento a tale area, che attuano processi di integrazione riducono i costi di transazione. Il “trigger” che innesca alcune forme di coordinazioni interaziendali è, dunque, da ricercarsi nell’abbattimento dei costi di coordinamento in condizioni di mercato (Williamson, 1979).

Le imprese possono usare le relazioni di rete anche per ottenere una migliore reputazione e per identificare nuove opportunità di mercato o sviluppando la conoscenza dei mercati attuali.

All’interno del tradizionale approccio dell’*industrial economics*, le ricerche sull’integrazione verticale e orizzontale hanno spiegato che uno dei fattori più importanti sotteso alla formazione di business networks è riconducibile all’ottenimento di economie di specializzazione e di esperienza. In particolare l’oggetto è riconducibile ad un semplice assunto: anche in presenza di significative interdipendenze, un network di imprese separate può ottenere risultati migliori rispetto ad una impresa integrata (Grandori & Soda, 1995).

Un altro ovvio motivo al *pooling* di risorse con particolare riferimento a condivisioni finalizzate ad esempio alla fornitura di servizi comuni come nel caso di contratti di natura orizzontale si ritrova nella ricerca di economie di scala. Economie di scopo, invece stanno alla base di accordi finalizzati a condivisione di *assets* (impianti o *know-how*).

Utilizzando prospettive di analisi differenti, si può fare riferimento ad altri approcci che correlano la formazione di cooperazioni interaziendali al driver rappresentato dall’innovazione tecnologica. Utilizzando, invece, una chiave di lettura organizzativa si possono spiegare i rapporti interaziendali in rete con la riduzione dei cosiddetti “governance costs” a meri costi di produzione (Powell *et al.*, 2005).

La molteplicità di motivazioni al networking è sistematizzabile in alcune macro-aree di possibili obiettivi:

- obiettivi di sviluppo di competenze e apprendimento (*competences development*) sono rivolti a migliorare il livello di innovazione/modernizzazione, ad azioni di trasferimento tecnologico, di miglioramento della qualità o di promozione di processi di apprendimento. La condivisione tra i partner è rivolta sia alle risorse, sia alle abilità e all’acquisizione di esperienza;
- obiettivi di condivisione di rischi e costi (*sharing*) sono rivolti a rispondere ad azioni dei concorrenti, alla creazione di condizioni di efficienza attraverso di economie di scala o attraverso riduzione dei costi di transazione. La condivisione può essere anche focalizzata sui rischi e sulla riduzione all’esposizione degli stessi;
- obiettivi di sviluppo del mercato (*market development*) sono finalizzati ad

- agevolare l'accesso a nuovi mercati, a favorire il processo di internazionalizzazione o a consolidare la posizione di mercato;
- obiettivi di accesso alle risorse (*accessing resources*) comprendono il miglioramento delle condizioni di accesso al credito e ai finanziamenti, da un lato e alla condivisione di costi e investimenti dall'altro, anche al fine del superamento di barriere-soglia dimensionali;
  - obiettivi di rinforzo della capacità competitiva (*reinforcement*) sono finalizzati a creare ed esplorare possibili sinergie tra i partner o all'ottenimento di possibili vantaggi competitivi;
  - obiettivi di rafforzamento della capacità produttiva sono legati alla possibilità di incrementare i livelli produttivi o a renderli più efficienti ad esempio riducendo i tempi di produzione.

Nei prossimi paragrafi sono analizzate le principali motivazioni alla realizzazione di relazioni di rete con particolare riferimento alle seguenti tre macrofinalità:

- riduzione dei costi di transazione;
- creazione di opportunità di mercato;
- la condivisione di conoscenze.

### 2.3. Le reti spiegate dalla lente dei costi di transazione

Una prima articolata risposta alla domanda sul perché mettersi in rete è ottenibile utilizzando la teoria dei costi di transazione (Williamson, 1979). Tale approccio teorico indica che la convenienza a operare attraverso accordi extra-aziendali si realizza nel momento in cui i costi associati a tale condizione organizzativa sono inferiori ai costi cosiddetti di “transazione” che l'azienda, operando sul mercato in autonomia o attraverso la struttura gerarchica dalla stessa controllata, dovrebbe sostenere per soddisfare le sue esigenze operative legate agli approvvigionamenti.

La teoria dei costi di transazione dice che l'unità di base per l'analisi dell'organizzazione economica è la transazione (ossia il passaggio di un bene o servizio tra due attività produttive tecnologicamente distinte).

La teoria parte dalla considerazione che esistono due opzioni “estreme” per organizzare i processi e le attività a questi connessi: operare attraverso una struttura interna in grado di integrare tutte le attività nella sua configurazione gerarchica, oppure realizzare scambi di mercato con aziende esterne<sup>2</sup>. Le tran-

---

<sup>2</sup> Già Coase in “The Nature of the Firm” (1937) ha cercato di spiegare perché si hanno or-

sazioni gerarchiche necessitano di sforzi di coordinamento all'interno dell'azienda, mentre le transazioni di mercato necessitano del coordinamento tra più acquirenti e venditori. Ciò si verifica nelle relazioni contrattuali tra le parti, sia in quelle più semplici, come nel caso di acquisto di beni di consumo, sia nelle forme più complessa, come nel caso di relazioni di lunga durata (gare d'appalto e contratti pluriennali).

Il principio dell'efficienza dei costi di transazione fa sì che le imprese scelgano una struttura di governance che minimizza i costi di transazione totali. Se questi fossero inesistenti, il mercato rappresenterebbe la forma di organizzazione più efficiente. Poiché, però, tali costi si manifestano, più alto è il loro peso, maggiormente il modello di mercato si rivela inefficiente e prevale quello della gerarchia.

I costi di transazione sono sostenuti *ex ante* e *ex post* rispetto al momento in cui si manifesta lo scambio effettivo (prima o dopo l'inizio dell'accordo). Essi comprendono tutti i costi necessari per progettare, negoziare e tutelare un accordo di scambio e si riferiscono ai costi sostenuti sia per l'acquisizione delle informazioni relative ai fornitori o agli acquirenti, sia per la negoziazione, la verifica degli adempimenti ed eventualmente la rinegoziazione dei contratti. Per quanto riguarda i contratti complessi, a causa di condizioni di razionalità limitata, è possibile che si verifichino costi *ex post*, che possono includere sia i costi associati al riallineamento delle relazioni commerciali, sia le spese di arbitrato o talvolta persino i procedimenti giudiziari.

Secondo Williamson, il modo in cui una transazione è organizzata all'interno di un'impresa dipende dalle sue dimensioni. Ad esempio, se una transazione è complessa, un'organizzazione potrebbe richiedere un processo di approvigionamento più completo e quindi sostenere molti costi nella selezione dei fornitori e, dunque, al fine di definire la condizione migliore ha indicato che debbano essere valutati i seguenti tre aspetti (si veda il Grafico 2.3):

- il grado di specificità dell'oggetto (*asset specificity*);
- l'incertezza;
- la frequenza.

La *asset specificity* è il grado di specializzazione richiesta e può riferirsi a:

- attività specifiche, situazione che si realizza quando determinati processi richiedono attività specifiche, non utilizzabili in altri contesti;

---

ganizzazioni (o imprese) che gestiscono un processo produttivo invece di numerosi soggetti autonomi che stipulano contratti tra loro, cercando di raggiungere lo stesso scopo. In assenza di una organizzazione con un'unica direzione, si avrebbero un numero molto elevato di scambi anche solo per produrre prodotti semplici.

- specificità delle risorse umane, che si riferisce ai costi di assunzione e formazione di nuovi dipendenti;
- specificità del sito: si tratta di una specificità geografica (ad esempio la localizzazione dei siti produttivi).

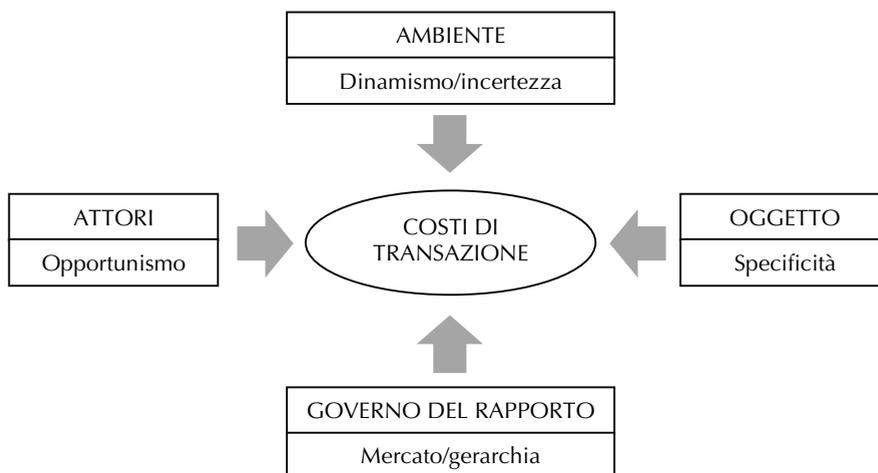
La valutazione della specificità delle risorse è molto importante in una prospettiva contrattuale. Con una bassa *asset specificity* infatti, potrebbe essere più efficiente realizzare acquisti spot in relazione ai bassi costi di transazione associati; al contrario, quando è molto alta, difficilmente si rendono realizzabili economie di scala.

L'aspetto dell'incertezza, invece, fa riferimento alla misura in cui l'ambiente circostante la transazione è difficile da prevedere. L'incertezza riguarda principalmente la complessità della situazione, anche in funzione delle relazioni con le controparti (*ex ante*), nonché la difficoltà di verificare, monitorare e controllare *ex post* il loro potenziale comportamento opportunistico.

La frequenza delle transazioni determina la necessità di monitoraggio: un lavoro unico a tempo limitato dovrebbe essere organizzato in un progetto, mentre il lavoro di routine/quotidiano segue modalità operative differenti nelle quali si tende ad automatizzare o in qualche modo rendere la transazione più efficiente e quindi ridurre i costi di transazione.

In altri termini: la specificità della transazione associata alla frequenza delle transazioni favorisce la realizzazione di rapporti contrattuali di partnership a lungo termine per la fornitura.

Grafico 2.3. – I fattori che influenzano i costi di transazione



Fonte: elaborazione personale.

I costi di transazione da esaminare ai fini della definizione delle condizioni di efficienza e di convenienza all'utilizzo di meccanismi di operativi di relazione con il mercato o con partner considerano sia la fase di ricerca (costi per acquisizione informazioni su fornitori o clienti), sia la fase di negoziazione, sia quella successiva di controllo e regolazione (i costi associati alla verifica degli adempimenti) (Ricciardi, 2010).

La Tabella 2.2 riassume le fasi e le tipologie di costo da considerare.

Tabella 2.2. – *Tipologie di costi di transazione nelle diverse fasi dell'acquisizione*

<i>Fasi</i>	<i>Costi della transazione</i>
Ricerca	Costi di contatto
Negoziazione	Costi di contratto
Controllo e regolazione	Costi di controllo

Fonte: Ricciardi, 2010.

La teoria dei costi di transazione, infine, identifica le strutture di governance dei rapporti che meglio si adattano alla possibilità di ottenimento di condizioni di efficienza, a seconda del carattere delle transazioni distinguendo tra quelle non specifiche, quelle semi-specifiche e le transazioni altamente specifiche.

Secondo la teoria di Williamson, le transazioni non specifiche, occasionali o ricorrenti, sono organizzate in modo efficiente dai mercati, così come le transazioni occasionali che non sono standardizzate possono beneficiare maggiormente di ordinari meccanismi aggiudicativi di mercato.

Le transazioni non specifiche ma occasionali sono quelle per le quali gli acquirenti (e i venditori) sono meno in grado di fare affidamento sull'esperienza diretta per salvaguardare le transazioni da comportamenti opportunistici. Tuttavia, poiché il bene o il servizio è di tipo standardizzato, la valutazione basata sull'esperienza, o realizzata con mezzi formali (valutazioni e rating) e informali, può fornire incentivi al comportamento responsabile delle parti. Tali transazioni avvengono solitamente all'interno di schemi giuridici definiti.

Una struttura di governance specifica per le transazioni è sviluppata, invece, in modo più completo laddove le transazioni sono:

- ricorrenti;
- comportano investimenti idiosincratici (alta *asset specificity*) e
- sono eseguiti in contesti ambientali di maggiore incertezza.

La natura non standardizzata di queste transazioni rende pericolosa la di-

pendenza primaria dalle logiche del mercato, e la loro natura ricorrente consente di recuperare i costi della struttura di governance specifica. In particolare, questa può alternativamente assumere la forma di:

- strutture unificate, in cui la transazione viene rimossa dal mercato e organizzata all'interno dell'impresa soggetta a una relazione gerarchica (integrazione verticale basata sul controllo gerarchico partecipativo);
- strutture bilaterali, in cui viene mantenuta l'autonomia delle parti (accordi strategici e reti).

Una sintesi di quanto esposto è riportata nella Tabella 2.3.

Tabella 2.3. – *La matrice transazioni-frequenza*

		<i>Caratteristiche dello scambio</i>		
		<i>Non specifico</i>	<i>Misto</i>	<i>Specifico</i>
<i>Frequenza</i>	<i>Occasionale</i>	Acquisti di impianti standard	Acquisti di impianti customizzati (specifici)	Costruzione di uno stabilimento
	<i>Ricorrente</i>	Acquisti di materiali standard	Acquisti di materiali customizzati (specifici)	Specifico prodotto intermedio realizzato attraverso fasi successive

*Fonte:* rielaborazione da Williamson, 1979.

In sintesi, il network come forma intermedia fra gerarchia e mercato risulta una forma organizzativa conveniente qualora i costi di produzione interna sono più elevati dei costi di produzione esterna, e contestualmente, i costi di transazione esterni sono elevati tali da rendere la produzione interna più conveniente. Inoltre, a parità di costi di produzione interni ed esterni, l'ammontare dei costi di transazione interni è maggiore al valore dei costi di transazione esterni (Provasi, 2012).

Gli accordi di rete tra imprese possono quindi rappresentare una modalità di governance economicamente efficiente (che si posiziona idealmente tra i due estremi mercato-gerarchia) poiché i partner di rete se, da un lato, mantengono

gono la loro indipendenza gestionale, dall'altro evitano i costi di coordinamento e l'irrigidimento tipico della struttura gerarchica.

In presenza di un progetto e di obiettivi comuni, infatti, il coinvolgimento di ciascuna azienda in rete nei processi di investimento e decisionali può rappresentare una forma di incentivazione ad aumentare il livello di integrazione che consente di limitare i costi di transazione.

## 2.4. Le reti per posizionamento competitivo

Un modo parallelo a quello dei costi di transazione per tentare di spiegare le motivazioni razionali del ricorso alle alleanze strategiche e alle reti per la realizzazione di processi aziendali, è quello che si basa sulla valutazione del posizionamento competitivo. Tale approccio si basa sulla valutazione congiunta del valore dei processi in questione e del relativo grado di competenza interna posseduta per la realizzazione ed il governo degli stessi, in funzione dell'ottica strategica e della possibilità/opportunità del presidio interno.

Tale analisi permette di identificare quattro situazioni-tipo definite in altrettanti quadranti della matrice riportata nel Grafico 2.4.

Grafico 2.4. – *Principi di gestione dell'assetto operativo*

	Interno	<i>Presidio</i>	Esterno	
Alta rilevanza strategica	Gestione diretta interna Logica di "investimento"		Acquisizione Alleanza durevole rete	Lungo termine
<i>Attività di valore</i>				<i>Ottica</i>
Bassa rilevanza strategica	Sfruttamento Trasformazione in casa (centro di profitto)		Disinvestimento Acquisto dall'esterno	Breve termine
	Alta	<i>Competenza Interna</i>	Bassa	

Fonte: adattato da Donna, 1992.

Guardando alle attività collocate nella parte sinistra della matrice, ci si riferisce a quelle per le quali l'alta competenza interna posseduta associata alla rilevanza strategica delle stesse suggeriscono logiche di investimento e di sfruttamento interno, anche in ottica di sviluppo. Le attività di valore, invece collocate sul lato destro della matrice evidenziano al contrario l'opportunità di una loro acquisizione dall'esterno (Donna, 1992).

In particolare, per le attività che, oltre a non avere rilevanza strategica, si presentano anche meno affini alle competenze dell'impresa è evidente l'opportunità di non disporre di strutture interne ad esse dedicate affidandole ad imprese terze. Per tali attività risulta di particolare rilevanza l'adozione di politiche di disinvestimento volte a preordinare una loro progressiva esternalizzazione. Inoltre occorre adottare politiche di acquisto (selezione di fornitori, prezzi e condizioni di pagamento, programmazione degli ordini termini di consegna controllo qualità, ecc.) che garantiscano all'impresa il contributo di tali attività a condizioni di costo, qualità, e tempi allineate al mercato e coerenti con le proprie esigenze operative.

Le attività rilevanti dal punto di vista competitivo e per le quali l'azienda presenta una debole competenza interna (quadrante in alto a destra) evidenziano una rilevante criticità: da un lato l'impresa tenderebbe ad appropriarsene direttamente al fine di averne un presidio su di esse ma la scarsa affinità con le sue competenze rendono potenzialmente vani gli sforzi per appropriarsene. Per riuscire a disporre durevolmente i percorsi possibili sono rappresentati dalle acquisizioni o dalle partnership. In quest'ultimo caso, in particolare, si tratta di stabilire rapporti di collaborazione strutturati e di lungo periodo con partner dotati delle competenze ricercate.

Tali situazioni portano alla necessità di riconfigurazione della catena del valore: le competenze distintive e la posizione competitiva perseguita possono comportare la opportunità/necessità di riconfigurare il sistema di processi che caratterizzano l'impresa nel suo complesso. In tale contesto l'impresa valuta l'esternalizzare delle attività a partner affidabili e l'alleanza strategica (o rete) con altre imprese per governare le attività in modo combinato. Si può, dunque, parlare di sistema di valori di una rete aziendale come di un insieme di attività specifiche svolte dagli attori che costituiscono la rete (Parolini, 1999).

Anche le alleanze con i fornitori sono ampiamente considerate come un'efficace fonte di vantaggio competitivo da parte delle imprese che operano in contesti aziendali incerti in funzione dell'integrazione delle risorse e delle capacità (Lee *et al.*, 2008).

I risultati attesi, oltre ad essere di carattere sinergico, in relazione alla condivisione con i partner di competenze e capacità, nonché del rischio imprenditoriale, possono essere di diversa natura:

- tecnologica, qualora l'impresa ampli i propri confini attraendo *know-how*;
- organizzativa, focalizzando le risorse sulle attività core e diminuendo la rigidità della struttura;
- economica, in funzione dei benefici associati alla riduzione dei costi operativi.

## 2.5. Le reti moltiplicatori cognitivi

Una ulteriore giustificazione alla realizzazione di processi di condivisione in rete è legata alla gestione della conoscenza nei suoi momenti tipici della acquisizione e della condivisione della stessa. Questi due aspetti, se analizzati in un contesto di rete, sono in realtà le due facce della stessa medaglia: l'accesso alla conoscenza utile ad un soggetto avviene attraverso la condivisione da parte degli altri partecipanti.

Il sistema aziendale ha, dunque, la possibilità di sviluppo non solo se possiede un grande patrimonio di conoscenze, ma anche, e soprattutto, se appartiene ad un sistema costituito da diversi componenti che scambiano tra loro risorse, capacità e competenze, sviluppando conoscenze condivise. L'insieme delle relazioni strutturate che la singola impresa intrattiene con altre organizzazioni è importante non solo per accrescere gli accessi alla conoscenza, per creare internamente innovazione e per diffonderla, ma anche per interiorizzare le "pratiche" da queste sviluppate o adottate.

In questo senso, nella accezione di strumento dell'economia della conoscenza, una rete può essere definita come una forma di organizzazione della produzione che consente a più operatori autonomi di costruire e mantenere un legame stabile di condivisione delle conoscenze ed eventualmente di reciproca specializzazione nella loro produzione e nel loro uso (Sanguigni e Bilotta 2011).

Utilizzando una chiave di lettura parallela, si può considerare l'esistenza di due dimensioni concettualmente distinte di governo della conoscenza (Grant & Baden-Fuller, 2004):

- le attività che aumentano lo stock di conoscenza di una organizzazione, le cosiddette attività di "esplorazione" o di "generazione" della conoscenza;
- le attività che utilizzano le conoscenze esistenti per creare valore, le cosiddette attività di "sfruttamento" o di "applicazione" della conoscenza.

Tale dicotomia tra creazione di conoscenza (*exploration*) e l'applicazione della conoscenza (*exploitation*) consente di razionalizzare alcune motivazioni alla base della formazione delle reti. Infatti, le attività di generazione della co-

noscenza utilizzano le alleanze come veicoli di apprendimento in cui ogni impresa utente utilizza l'alleanza per trasferire e assorbire la conoscenza di base del partner. Le attività di applicazione della conoscenza puntano a forme di condivisione della conoscenza, in cui ogni impresa membro accede allo stock di conoscenza dei suoi partner al fine di sfruttare le complementarità, ma con l'intenzione di mantenere la sua base distintiva di conoscenze specialistiche.

La realizzazione dei presupposti descritti si fonda sull'esistenza di un circuito affidabile ed efficiente di scambio e di condivisione che permette di avere accesso alle conoscenze altrui e di realizzare il riutilizzo delle competenze possedute. Per questo motivo le forme di collaborazione in rete tra imprese sono identificate come luoghi in cui si realizza la "moltiplicazione" della conoscenza, poiché se i meccanismi di "relazione" in rete funzionano a dovere, si moltiplicano le modalità e le forme di utilizzo conoscenze possedute da ciascun partner. Ciascuna impresa ha accesso al *know-how* delle altre e può, a sua volta, distribuire quello che sa fare ai partner (Rullani, 2010). Infatti, se da un lato la conoscenza produce valore se fornisce qualcosa di più e di diverso di quanto si sarebbe in grado di fare senza disporre, dall'altro, se ne deve poter ricavare una molteplicità di applicazioni, rendendola disponibile al più grande numero possibile di imprese.

Tale funzione di moltiplicazione "cognitiva" permette l'accrescimento del valore che può essere ricavato dalle conoscenze possedute. Ciò può influenzare sia il livello del prezzo ottenuto (per ogni uso), sia il valore complessivamente creato dalla filiera per gli utilizzatori finali (numero degli usi), sia la quota di questo valore che viene "catturata" dalla singola azienda, in funzione del suo grado di insostituibilità nella divisione del lavoro con gli altri operatori della catena produttiva. La capacità moltiplicativa si basa sulla moltiplicazione del valore della conoscenza impiegata (riuso) senza generare costi di riproduzione.

La propagazione di conoscenza consente di portare a maturità il ciclo di vita della stessa attraverso lo sfruttamento sistematico dello stock esistente e attraverso ricombinazioni originali delle informazioni (Sanguigni e Bilotta, 2011). In altri termini, all'interno delle reti la nuova conoscenza è impiegata come stimolo e occasione per l'acquisizione di nuovo sapere.

Con riferimento alla gestione della conoscenza, le reti tra imprese consentono, dunque (Rullani, 2010):

- di realizzare una "specializzazione" reciproca, nei termini in cui aumenta il bacino di uso delle conoscenze di ciascun appartenente;
- di condividere le conoscenze, in un contesto di reciproca fiducia;
- di realizzare processi di innovazione "comune" usando le diverse competenze e distribuendo i rischi e gli investimenti;

- di espandere il bacino di uso delle idee e delle innovazioni in senso spaziale, intersettoriale e da un'applicazione all'altra (co-innovazione);
- di acquisire nuove capacità attraverso l'apprendimento organizzativo.

Un aspetto critico dell'analisi è legato al fatto che le reti sono fondate sul "come accedere" alla conoscenza, piuttosto che sull'acquisizione della conoscenza stessa. Ciò è coerente con la visione basata sulla società della conoscenza, che considera le reti inter-organizzative principalmente un mezzo per utilizzare la conoscenza degli altri, piuttosto che per internalizzare tale conoscenza all'interno dell'impresa. Anche se le imprese possono cercare di acquisire conoscenze attraverso le reti inter-organizzative, è più probabile che l'interiorizzazione delle conoscenze sia raggiunta attraverso altre modalità di integrazione a carattere gerarchico, quali fusioni e acquisizioni aziendali (Grant & Baden-Fuller, 2004).

## 3.

### Entità, nodi e reti

#### 3.1. I diversi focus di analisi

Il fenomeno delle collaborazioni in rete è stato studiato da differenti punti di vista. Tutti questi, pur basandosi su “oggetti” differenti di analisi, sono utili per sistematizzare le condizioni di esistenza e di prosperità delle relazioni reticolari. In particolare l’analisi delle reti è realizzata puntando l’obiettivo, di volta in volta sulla singola azienda, sui nodi o sulla rete in quanto tale (Jack, 2010; Mancini, 2011).

L’oggetto di analisi dell’azienda che opera in rete sono principalmente i paradigmi della competizione che tendono a spostarsi verso la collaborazione organizzata e verso condizioni di *coopetition*, ossia di cooperazione tra soggetti normalmente in competizione tra loro (Bouncken *et al.*, 2015). Gli studi che hanno assunto la visuale della singola impresa appartenente a una qualsiasi forma di collaborazione interaziendale si focalizzano sull’analisi della singola unità considerata nella sua individualità e nelle sue relazioni con l’ambiente esterno. Tale approccio è giustificato dal fatto che nelle forme aggregative la singola impresa mantiene la sua autonomia ed individualità<sup>1</sup>. Focalizzandosi sulla partnership, in una dimensione “diadica” di relazione tra due aziende, l’analisi si sposta a valutare i presupposti del successo della stessa e i

---

<sup>1</sup> Onida ad esempio distingue le forme di collaborazione a seconda del mantenimento o meno della condizione di autonomia in capo ai singoli aderenti (Onida, 1965). Le correlazioni tra gli organismi rappresentano, rispetto alla singola azienda, circostanze di gestione esterna ricercate perché favorevoli allo svolgimento della propria attività e con effetti positivi sull’economicità dell’impresa. Inoltre, secondo Ferrero, le intese hanno diversi scopi e limitano con differente intensità la libertà di azione di ogni aderente. In particolare, Ferrero distingue le aggregazioni nelle quali la singola impresa mantiene la propria autonomia dagli aggruppamenti in cui l’autonomia individuale viene meno. È dunque l’autonomia del soggetto economico delle singole unità che è oggetto di analisi nel suo modificarsi o venir meno in relazione alla forma di coalizione realizzata (Ferrero, 1968).

relativi sistemi di gestione delle attività, i meccanismi di controllo, nonché le modalità di ripartizione dei risultati.

La prospettiva dei “nodi” della rete è quella che si riferisce alla analisi cosiddetta “transazionale” che non guarda alla singola azienda, focalizzandosi, invece, sui legami che connettono una combinazione tecnica a molte altre in strutture variabili per confini e forma in funzione del criterio di convenienza in termini di riduzione dei costi di transazione (Williamson, 1979).

La prospettiva basata sul sistema di secondo livello, invece, è quella che considera le diverse forme di coalizione aziendale come un unico sistema con una specifica struttura e differenti proprietà. Tale visuale è quella utilizzata per lo studio dei gruppi societari. In essi sono, infatti, chiari i confini ed è evidente l’integrazione dei processi interni, pur caratterizzati da direzione unitaria.

Tale visione è di più difficile applicazione nell’analisi delle forme cooperative *non-equity*, basate su ampia autonomia lasciata agli appartenenti e su una limitata integrazione dei processi, per le quali è difficile il riconoscimento di una vera e propria individualità (Cavaliere, 2008).

Guardando alla rete di aziende, ci si pone nell’ottica di mettere in luce gli appropriati meccanismi decisionali, organizzativi, di governance e di controllo dell’aggregato delle imprese che operano a diverso titolo in maniera congiunta e sistematica, ponendo volontariamente mutui limiti reciproci all’indipendenza oggettiva di ciascun partecipante (Mancini, 2011).

Quest’ultima prospettiva, risulta particolarmente interessante poiché tende a identificare il network come forma autonoma di realizzazione delle coordinazioni produttive con forme alternative a quelle di mercato e a quelle proprietarie o gerarchiche. In questo senso la rete è intesa come soluzione organizzativa a sé stante, un “modello” con una propria identità, fondata su basi valoriali, organizzative e giuridiche tipiche. Il network è inteso così come una forma “superiore” rispetto al mercato e alla gerarchia, anche perché esso è il risultato di una valutazione fondata su un’analisi critica delle relazioni di interdipendenza che intercorrono fra i partner.

### 3.2. I nodi della rete

Una rete è percepita, dunque, come la somma dei collegamenti (diadici) tra nodi (ovvero i singoli attori) che la formano.

I “nodi” della rete sono identificabili come centri produttivi capaci di interagire tra di loro e dotati di una più o meno marcata autonomia e vitalità, nonché dalla facoltà di poter scambiare con altri informazioni e valori (Confalonieri, 1997; D’Alessio, 2008).

Questi i collegamenti rappresentano i canali di comunicazione tra gli individui e svolgono altre importanti funzioni, quali:

- permettono lo scambio delle informazioni e delle risorse tra i nodi della rete;
- forniscono il veicolo attraverso il quale un individuo impara a conoscere il contesto sociale e il contesto sociale impara a conoscere un individuo;
- forniscono i ponti verso nuove informazioni e risorse che risiedono in altre strutture sociali;
- forniscono la chiave per sbloccare e accedere al capitale sociale che risiede all'interno di una rete.

Il nodo è visto come una qualunque unità elementare a prescindere dalla sua natura aziendale o meno che sia orientata ai risultati, relativamente autoregolata, capace di cooperare con gli altri e di interpretare gli eventi esterni (Butera, 2012).

I rapporti che si creano tra i vari nodi vengono definiti legami o connessioni fra i nodi e possono essere suscettibili di forme varie in riferimento all'oggetto e alla finalità della relazione stessa. Questi legami che si instaurano tra le imprese e che gli sforzi di collaborazione ricadono in un *continuum* di diversi gradi di integrazione determinabili in base all'intensità del processo, alla struttura, e allo scopo dell'alleanza (Gajda, 2004). Si veda il Grafico 3.1.

I diversi livelli (*linkage*) che possono essere utilizzati per definire i rapporti di collaborazione esistenti o potenziali vanno dalla cooperazione, basata sulla

Grafico 3.1. – *Definire alleanze strategiche attraverso un continuum di integrazione*



Fonte: rielaborazione da Gajda, 2004.

condivisione delle informazioni in grado di supportare i risultati organizzativi, al coordinamento, secondo cui le parti indipendenti allineano attività verso obiettivi reciprocamente vantaggiosi, a situazioni di collaborazione, in cui i singoli soggetti rinunciano a un certo grado di indipendenza, nel tentativo di realizzare un obiettivo comune, fino ad arrivare alla vera e propria condivisione.

### 3.3. Reti formalizzate e reti sociali

Le modalità di condivisione in rete possono essere realizzate in modo formalizzato tramite un contratto o accordo, ma molto spesso ci si riferisce a network “sociali” non formalizzati.

Le iniziative di rete formale consistono in sforzi per la realizzazione in comune di attività orientate alla co-produzione, al co-marketing, alla condivisione di acquisti attraverso un accordo contrattuale.

Tale accordo contrattuale si riferisce ad un impegno da parte delle imprese che partecipano alla standardizzazione di talune attività in uno sforzo collaborativo, attraverso il consenso reciprocamente vincolante.

Il livello di condivisione degli obiettivi e della cultura aziendale e l'intensità del legame fiduciario permettono di identificare (Huggins, 2001):

- reti “forti”, basate su una intensa condivisione di obiettivi strategici, nonché di visione;
- reti “alleanze” fondate su dinamiche di coalizione di natura adattiva rispetto alle esigenze contingenti di mercato e, dunque, potenzialmente di carattere maggiormente opportunistico.

Le tradizionali forme di networking formalizzate possono avere carattere simmetrico come di norma si riscontra ad esempio nelle forme di associazione tra aziende, prima tra tutte la modalità consortile. Queste sono finalizzate alla condivisione di costi legati a servizi comuni, o alla condivisione di modalità comportamentali tra le imprese e prevedono meccanismi di programmazione e controllo delle performances, meccanismi operativi di condivisione dei costi comuni, così come meccanismi atti a disincentivare comportamenti opportunistici. La previsione di formalizzazione contrattuale è dunque necessaria al fine di garantire la definizione e l'accettazione da parte di tutti i partecipanti di regole rispetto a tali aspetti.

Alcune forme di relazione fondate sulla localizzazione si fondano su meccanismi non formalizzati di networking interpersonale sviluppati tipicamente su base simmetrica e *parity-based* e configurano interdipendenze a carattere

orizzontali. Questi networks non formalizzati, basati su relazioni personali molto spesso rappresentano la “culla” di veri network formalizzati e assumono, dunque, una dimensione esplorativa.

Le reti di natura informale si riferiscono a pratiche orientate a riunire le imprese a con l’obiettivo di condividere le informazioni, risolvere problemi comuni, o acquisire nuove competenze attraverso il contatto volontario e l’interazione e si riferiscono a (Huggins, 2001):

- iniziative in cui l’interazione è fondata principalmente sullo scambio di informazioni e di conoscenza;
- iniziative specifiche, che prevedono forma di apprendimento organizzativo finalizzato ad ottenere un certo risultato finale comune.

In alcuni casi si assiste a forme di “virtual” network, situazioni embrionali che possono portare a generare successive forme più organizzate di coordinazioni interaziendali istituzionalizzate. Queste forme di rete sono composte da aziende che concordano di cooperare per un periodo temporaneo al fine di sfruttare qualche opportunità di mercato. Nella rete virtuale le aziende coinvolte portano le proprie competenze di base, e quando viene avviato un nuovo progetto vengono scelti gli attori necessari e le risorse mancanti sono cercate al di fuori. L’aspetto importante nella rete virtuale è che le esperienze, l’apprendimento e le idee restano nella rete, disponibili per essere utilizzati in futuro.

Alcune forme di networking sociale di carattere asimmetrico o centralistico, invece si realizzano con uno sviluppo verticale sulla base delle transazioni interaziendali. Tali modalità non formalizzate in termini di definizione di specifici meccanismi di coordinamento e di governance della relazione interaziendale (ad esempio tramite il contratto di rete di impresa), sono tuttavia molto spesso contrattualizzati per ciò che concerne gli scambi di beni e servizi sottostanti. In questi casi si parla di costellazioni di imprese e filiere verticali, o di forme di *sub-contracting*.

La Tabella 3.1 sintetizza alcuni caratteri delle forme reticolari nelle diverse sfumature della rete “forte” basata sulla condivisione di intenti definita anche formalmente, della rete “alleanza” fondata su dinamiche di coalizione opportunistica, contrattualizzata per regolare i comportamenti distorsivi delle dinamiche fiduciarie di rete e della rete “sociale”, invece non formalizzata e di prossimità.

Tabella 3.1. – *I caratteri delle forme di rete*

	<i>Relazioni formalizzate</i>		<i>Relazioni non formalizzate</i>
	<i>Network “forti”</i>	<i>Network “alleanze”</i>	<i>Network di “prossimità”</i>
<i>Network ties</i>	Distinzione sfocata tra legami interni ed esterni	Legami inter-aziendali che determinano legami sociali all’interno di una alleanza	Relazioni sociali alla base dei legami
<i>Stabilità</i>	<i>Membership</i> stabile	Membership potenzialmente instabile	Dinamica, aperta a nuovi entranti
<i>Obiettivi condivisi</i>	I membri lavorano verso obiettivi comuni	Obiettivi compatibili ma raramente comuni	Pochi obiettivi condivisi e scarsa compatibilità degli obiettivi
<i>Cultura condivisa</i>	Dominante la cultura aziendale	Compromessi culturali/ conflittuali tra i membri	Su base settoriale/ <i>industry</i>
<i>Fiducia (dimensione relazionale)</i>	Bassi rischi di comportamenti opportunistici, fiducia fondata sulla rete	Rischi di comportamenti opportunistici, fiducia basata sui comportamenti	Fiducia su base personale e fondata sui processi

Fonte: rielaborazione da Huggins, 2010.

### 3.4. Caratteri delle reti e classificazione

A seconda del grado di coesione giuridica si possono quindi distinguere cooperazioni:

1. basate su strutture “proprietarie”, in cui il collegamento tra le imprese del network è garantito dal possesso di azioni;
2. reti non proprietarie, in cui il collegamento con le altre imprese del network avviene tramite accordi di natura contrattuale oppure di natura informale.

La classificazione delle reti realizzata sulla base del grado di necessità di progettazione può evidenziare (Provasi, 2012):

- reti naturali, informali e fondate su leadership o addirittura “idealità” forte, in grado di catalizzare i soggetti della sua sfera esterna verso specifici obiettivi comuni in modo naturale;
- reti governate, ossia frutto di una progettazione “dall’alto”, il cui risultato è

un sistema reticolare di imprese scelte in riferimento alle risorse e agli obiettivi per cui le connessioni e i meccanismi di autoregolazione sono definiti a priori.

Un'ottica parallela di classificazione, si fonda sulla presenza o meno di una o più aziende di riferimento, identificando:

- reti baricentriche;
- reti con centri multipli di gravità;
- reti bilanciate.

Si verificano, infatti, situazioni di collaborazione in cui è presente una azienda leader (rete baricentrica) che detiene le risorse chiave (ad esempio, il *know-how*, la tecnologia, la capacità di innovazione, ecc.) la quale definisce le condizioni tecniche, procedurali, commerciali, economiche anche per gli altri soggetti coinvolti, pur essendo queste ultime imprese giuridicamente autonome.

Queste reti possono assumere la forma di reti verticali nelle quali si realizzano rapporti di fornitura o di distribuzione diretta organizzati intorno ad una organizzazione focale che gode di una posizione privilegiata per monitorare e far fronte alle contingenze e alle criticità connesse alle attività di valore. Tale soggetto agisce come un integratore specializzato nella commercializzazione, o nell'assemblaggio finale.

Le aziende di riferimento possono anche essere più di una (cooperazioni con centri multipli di gravità) in un sistema che ruota intorno a diversi partner strategici, talvolta con relazioni di influenza complesse e mobili.

Si possono, al contrario riscontrare forme collaborative non fondate su una forma di governo centrale (ad esempio le reti cosiddette orizzontali). Tipicamente si formano attorno ad uno o più progetti condivisi dai soggetti che si coordinano e collaborano per contribuire in maniera spesso differenziata al raggiungimento dell'obiettivo comune, anche creando di volta in volta la modalità più adatta per l'obiettivo che si presenta. Tali modalità reticolari, ad assetto variabile sono anche dette reti "oloniche" (Provasi, 2012).

Un ulteriore tentativo di classificazione può essere sviluppato con riferimento agli obiettivi prevalenti della cooperazione. In questo senso si configurano:

- reti di filiera;
- reti di condivisione.

Le reti di filiera (*supply chain*) sono reti verticali, nelle quali l'insieme dei partecipanti e delle funzioni svolte concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto/servizio sino allo stato finale di utilizzazione, passando

per la commercializzazione e eventualmente per i servizi di post-vendita. Sono anche individuate come reti “divergenti”, in cui le imprese del network perseguono vantaggi legati all’efficienza e all’efficacia operativa di breve periodo (Provasi, 2012). Nelle reti di filiera, le organizzazioni partecipanti, attraverso collegamenti a monte e a valle, sono coinvolte sia in qualità di clienti, sia come fornitori e i prodotti/servizi fluiscono dai fornitori verso i clienti mentre le informazioni sulla domanda e sul mercato, generalmente, fluiscono in verso opposto (dai clienti verso i fornitori).

Le reti di condivisione hanno natura, invece orizzontale e sono basate sulla partecipazione al raggiungimento di un obiettivo comune con apporti e ruoli gerarchici differenziati come ad esempio reti di ricerca e sviluppo (di prodotto/servizio, di processo), reti di acquisto comune (*co-purchase*) oppure finalizzate alla condivisione dei costi promozionali (reti di *co-marketing*).

A seconda del grado di coesione strategica, poi, si possono osservare reti a condizionamento reciproco in cui i partner si considerano reciprocamente determinanti per il perseguimento delle strategie competitive. In altri casi, invece, si assiste a situazioni in cui i partner considerano la rete come la soluzione organizzativa più idonea per realizzare un comune piano strategico e per questo possono essere identificate come reti convergenti (Provasi, 2012).

All’interno di questa ampia categoria si collocano le cosiddette reti collaborative – *collaborative network* – definite come alleanze tra organizzazioni autonome, distribuite geograficamente che, pur se dissimili nelle competenze, nella cultura e nel modo in cui operano, si uniscono per raggiungere un obiettivo comune utilizzando le reti informatiche come elemento facilitatore della collaborazione. Ciò che differenzia i collaborative network dalle altre modalità di cooperazione in rete è l’intenzione di essere finalizzati all’ottenimento di risultati che altrimenti non sarebbero possibili o che sarebbe raggiunti a costi molto più elevati in assenza di rete (Michaelides *et al.*, 2013).

### 3.5. Reti orizzontali e reti verticali

A seconda degli obiettivi condivisi tra i soggetti partecipanti agli accordi di rete si possono individuare, da un lato, le reti d’impresa che operano in una logica di cooperazione in contesto competitivo (orizzontale) e, dall’altro, le reti d’impresa che operano in una logica di cooperazione finalizzata e prevalente (simbiotiche).

Le reti di cooperazione competitiva, dette anche reti orizzontali, sono istituite tra aziende appartenenti allo stesso settore e possono essere suddivise nei seguenti sottogruppi:

- reti competitive basate su una cooperazione limitata come lo scambio di informazioni. Normalmente non richiedono forme di coordinamento particolarmente elaborate;
- reti competitive basate su una cooperazione moderata, come relazioni tecnologiche, aspetti economici e persino strategici delle attività non fondamentali o di supporto;
- reti competitive che richiedono un’elevata cooperazione. Si tratta di insiemi di relazioni complesse che richiedono forme appropriate di coordinamento e controllo poiché le relazioni si basano su obiettivi strategici. Nel caso delle reti orizzontali, l’obiettivo è di solito la realizzazione di economie di scala.

Le reti di cooperazione simbiotica rappresentano strutture posizionate tra diversi settori competitivi. Vengono creati diversi flussi di connessione tra le società partecipanti, a seconda del grado di integrazione (limitato, moderato o elevato).

Questo modello di rete verticale integra le aziende che svolgono diverse attività e processi interdipendenti lungo l’intera catena di approvvigionamento. In tali casi, i contratti di rete rappresentano un modo per superare i limiti delle singole relazioni bilaterali, dove è richiesta la collaborazione congiunta e il coordinamento di più soggetti per questioni tecniche, operative e commerciali. Va notato che le reti orizzontale e verticale sono raramente “pure”. Infatti, spesso nelle reti ci sono fornitori e/o distributori posizionati verticalmente o orizzontalmente rispetto agli altri (Möller & Rajala, 2007).

I network a cooperazione competitiva orizzontale si stabiliscono fra aziende appartenenti allo stesso settore e possono essere fondate su relazioni semplici quali scambio di informazioni o di beni anche in assenza di sofisticate forme di coordinamento oppure configurarsi come reti competitive a cooperazione moderata. In questo caso esse hanno per oggetto relazioni a contenuto tecnologico ed operativo con finalità di supporto rispetto ad attività strategiche. Possono assumere la connotazione di reti competitive impostate su relazioni complesse fondate su contenuti di natura prettamente strategica per il conseguimento di obiettivi competitivi. Queste, quindi, necessitano di adeguate forme di coordinamento e controllo.

I network a cooperazione simbiotica sono basati su aziende posizionate in settori competitivi diversi sono simili per contenuti e funzionamento alle reti competitive da cui se ne differenziano per il numero più elevato dei soggetti coinvolti e per il fatto di essere fondati su attività a creazione di valore. Per questo motivo sono richieste forme di coordinamento articolate e “forti”.

In altra ottica di osservazione è possibile classificare le tipologie di reti rispetto agli obiettivi distinguendo (de Man & Roijackers, 2009):

- reti di quasi-integrazione, principalmente di natura orizzontale, finalizzate all’ottenimento di un potere di mercato che si raggiunge attingendo agli effetti positivi della complementarità delle risorse messe a disposizione di un numero limitato di aziende;
- reti orientate all’offerta (e alla domanda o al cliente), di natura verticale, sviluppate tra fornitori e produttori in posizioni consequenziali all’interno della catena del valore, mirate a aumento dell’efficienza facendo leva sulle risorse specializzate e sulle competenze dei membri della rete;
- reti di progetto, tra produttori di beni e servizi che in ottica di complementarità mirano a fornire risposte complessive a specifici problemi del cliente; sono spesso promosse e attivate dal cliente medesimo coinvolgendo partner sia orizzontali che diagonali.

In funzione dell’orientamento tecnologico le reti possono assumere, inoltre la forma di (Möller & Rajala, 2007):

- reti di ricerca e sviluppo, tra società che intendono condividere rischi, costi e competenze nello sviluppo di nuove tecnologie. Tali partnership si realizzano anche in fase progettuale e pre-competitiva, coinvolgendo partner sia orizzontali che diagonali;
- reti di standardizzazione, realizzate tra partner orizzontali al fine di impostare gli standard tecnologici relativamente a un prodotto o servizio con lo scopo di sviluppare il mercato a scapito della concorrenza.

Un tentativo di razionalizzazione è fornito dal *framework* di classificazione riportato nella Tabella 3.2.

L’obiettivo principale delle reti a valore verticale è aumentare l’efficienza operativa del loro sistema di valori di base.

Tabella 3.2. – *Framework di classificazione delle reti*

	<i>Reti di valore verticali</i>		<i>Reti di valore orizzontali</i>	<i>Reti di valore multidimensionale</i>
	Fornitori	Canali e clienti		
Sistema di valori stabile	Reti di fornitura multi-nodali	Reti di servizi al cliente	Alleanze di concorrenza	Organizzazioni concave
Cambiamento incrementale	Reti di cooperazione in R&D	Reti di utenti principali	Alleanze di reperimento risorse	Reti di business complesse
Cambiamento radicale	Reti di sistema di valore integrato		Alleanze tecnologiche	Reti di “nuovo” valore

Fonte: rielaborazione da Möller & Rajala, 2007.

L'obiettivo più ambizioso è quello di integrare il sistema di valori completo, dalle materie prime alla distribuzione dei prodotti ai clienti finali. Ciò richiede l'integrazione avanzata di sistemi informativi complessi e processi di gestione.

### 3.6. Obiettivi e condivisione in rete

Considerando la determinatezza degli obiettivi e il grado di condivisione strategica, è possibile individuare le situazioni riportate nel Grafico 3.2 (Franco & Haase, 2015).

Grafico 3.2. – *Tipologie di rete considerando obiettivi e condivisione strategica*

Determinatezza degli obiettivi	ALTA	DELIBERATA	STRATEGICA
	BASSA	IMPROVVISATA	ESPLORATIVA
		BASSA	ALTA
		Condivisione strategica	

Fonte: Franco & Haase, 2015.

La rete “improvvisata” non evidenzia nessuna strategia di base e i suoi driver sono a carattere non intenzionale. La sua funzionalità è improntata a una debole importanza dei criteri di selezione dei partner la cui complementarità e i cui aspetti culturali non sono importanti essendo l'intesa basata su *routine* maturate in esperienze precedenti.

La rete “intenzionale”, seppur voluta, ricercata e ponderata non si realizza con quella determinatezza basata su una forte condivisione strategica. Tipicamente realizzata tra partner locali o regionali, basa la sua funzionalità sulla complementarità e sulla compatibilità e il suo comportamento è orientato a obiettivi definiti, in particolare a carattere produttivo senza fondarsi su fattori specifici di successo.

La rete “esplorativa” si costruisce su driver esplorativi e strategici e la sua funzionalità è definita da criteri di selezione dei partner, basati sulla reputazione, sul contributo di risorse specifiche, sulla cultura aziendale. Gli obiettivi vanno dall’accesso alle risorse alla competitività e al rafforzamento delle quote di mercato.

La rete “strategica” si basa sulla caratteristica della complementarità tra i partner, la cui scelta è definita in funzione della reputazione e delle risorse. Il raggiungimento degli obiettivi si basa sulla condivisione dei rischi, sul sostenimento di costi comuni e sull’apprendimento organizzativo.

### 3.7. Coopetition e valore

Coopetition è un processo strategico e dinamico in cui gli attori economici creano insieme valore attraverso l’interazione cooperativa, mentre allo stesso tempo competono per catturare parte di tale valore (Bouncken *et al.*, 2015). Si tratta di un termine sorto negli anni ’80 per riferirsi a relazioni interaziendali che coinvolgono simultaneamente “cooperazione” e “concorrenza”. Il concetto collega due tipi di relazione che si escludono a vicenda, fondendoli in una forma ibrida (Lacoste, 2012).

L’approccio non è solamente limitato ai rapporti “orizzontali”, ad esempio tra concorrenti, ma può svilupparsi anche sulla base di relazioni “verticali” nelle quali predomina la dimensione asimmetrica di tipo cliente-fornitore. Soffermendosi su questa dimensione, risulta evidente che l’aspetto critico non è solamente relativo alle modalità di creazione di valore, ma è anche legato alla sua appropriazione.

Evidentemente, infatti, in un rapporto cliente-fornitore basato sulle dinamiche concorrenziali si è di fronte a un gioco a saldo zero: quanto più una parte (che detiene un potere maggiore) si appropria del valore, minore sarà la parte lasciata ad un’altra.

In una logica di rete di coopetizione verticale, dunque, affinché ci sia convenienza per tutti i partecipanti devono realizzarsi le condizioni che permettano la generazione di valore economico incrementale, in un approccio proattivo di rete (approccio cosiddetto della *pie expansion*). Tra i partecipanti alla rete devono, realizzarsi le seguenti condizioni:

- la somma algebrica delle porzioni di valore incrementale a disposizione di ciascun partecipante è maggiore di zero;
- ciascun partecipante ritiene soddisfacente la sua porzione di valore generato in rete di cui può appropriarsi.

La cooperazione verticale è vista come una fonte di capitale sociale poiché permette l'accesso alle risorse necessarie allo sviluppo dell'impresa e consente di sfruttare efficacemente la complementarità delle risorse (Lechner *et al.*, 2016). L'assunto implicito è che la creazione di valore da questo tipo di capitale sociale supera i rischi potenziali di appropriazione.

Tale valore creato in rete per i partecipanti può assumere varie forme (Chow & Chan, 2008; Clifton *et al.*, 2010):

- valore economico immediatamente valutabile (riduzione di costi, incrementi di margini);
- valore intangibile e non immediatamente valutabile (*know-how*, conoscenza, reputazione, capacità organizzative);
- disseminazione di *best practices* (qualità, CSR, ecc.).

### 3.8. Innovazione in rete

Con riferimento specifico agli obiettivi di innovazione le reti di imprese possono essere categorizzate in tre macro tipologie (Möller & Rajala, 2007):

- reti correnti (current business nets);
- reti innovative (business renewal nets);
- reti emergenti (emerging new business nets).

Le reti “correnti” non prevedono innovazioni nel prodotto ma solamente miglioramenti nell'efficienza tra i rapporti degli attori interni alla rete. Questi hanno un sistema del valore ben definito, le tecnologie sono conosciute e i processi sono consolidati. Queste reti possono assumere una configurazione verticale o orizzontale. Le reti verticali sono orientate alla ricerca di vantaggi di efficienza in termini di produzione, tempistiche, logistica, accesso ai clienti. Quelle orizzontali si creano quando imprese concorrenti riconoscono di avere prodotti e canali che combinati assieme possono rafforzare la propria posizione competitiva. Solitamente tali reti non sono puramente orizzontali, spesso contengono fornitori o distributori “verticali”.

Le reti “innovative” prevedono innovazioni e soluzioni strategiche all'interno dei mercati e dei prodotti che erano già presenti nel mercato, si configurano per esempio in miglioramenti per i servizi al cliente e nell'ottimizzazione dei processi di gestione tra imprese.

Il sistema di creazione del valore è conosciuto, e il tentativo attraverso la rete è quello di modificarlo, in senso migliorativo, tramite l'implementazione di attività innovative che toccano i processi o le soluzioni al cliente. In questo contesto si sviluppano progetti di ricerca e sviluppo condivisi, e si coinvolgo-

no fornitori, clienti e fornitori di tecnologie con l'obiettivo di aumentare l'efficienza nelle reti verticali di fornitura, o di migliorare l'offerta nelle reti orizzontali.

Le reti "emergenti" riguardano la creazione di nuove tecnologie, di prodotti realmente innovati oltre che la creazione di nuovi mercati e si possono configurare come:

- network innovativi, pool orientati alla creazione di prodotti innovativi o addirittura mercati e business nuovi;
- *dominant design net* che riguardano la creazione di nuove tecnologie nella fase pre-market, in modo da favorire le proprie posizioni nel campo specifico di riferimento o per accelerare la costruzione del mercato;
- *application nets*, costituite per far evolvere le tecnologie di un certo mercato. Si differenziano da quelle precedenti poiché non pretendono di creare nuovi mercati, ma piuttosto promuovono una evoluzione.

Dal primo gruppo all'ultimo il grado di condivisione della conoscenza e di co-creazione cresce, mentre il grado di certezza e di rigidità delle relazioni diminuisce (si veda la Tabella 3.3). Si passa, infatti, da reti il cui principale scopo è quello di aumentare l'efficienza, in cui il mercato, gli attori e i concorrenti sono molto definiti e conosciuti, a reti in cui lo scopo è la ricerca e l'innovazione (Clifton *et al.*, 2010).

Tabella 3.3. – *Grado di certezza e di condivisione e diverse modalità di networking*

<i>Reti correnti</i>	<i>Reti innovative</i>	<i>Reti emergenti</i>
Reti verticali	Reti per il miglioramento dei processi	Network innovativi
Reti orizzontali	Reti per le soluzioni al cliente	Dominant design nets Application nets
Alta certezza, bassa condivisione		Bassa certezza, alta condivisione

Fonte: rielaborazione da Moller & Rajala, 2007.

## 4.

### L'architettura e la partnership delle reti

#### 4.1. Dipendenza e rischio alla base delle collaborazioni

Le aziende possono sviluppare diversi tipi di relazioni che vanno da strette relazioni strategiche a relazioni non strategiche di mercato. Se si considerano da un lato il livello di certezza e dall'altro il livello di dipendenza si possono ritrovare le quattro tipologie di relazioni interaziendali evidenziate nel Grafico 4.1 (Cousins, 2002):

1. tradizionale / contrapposizione;
2. collaborazione tattica;
3. comportamento opportunistico e
4. collaborazione strategica.

Grafico 4.1. – *Comportamenti in funzione della dipendenza e della certezza*

		Dipendenza a senso unico	Dipendenza reciproca
Livello di dipendenza	ALTO	COMPORAMENTO OPPORTUNISTICO	COLLABORAZIONE STRATEGICA
	BASSO	TRADIZIONALE/ CONTRAPPOSIZIONE	COLLABORAZIONE TATTICA
		BASSO	ALTO
		Livello di certezza	

Fonte: rielaborazione da Cousins, 2002.

La dipendenza nelle relazioni è sicuramente influenzata dal potere economico (ossia dal fatto che una parte sia un attore di mercato significativo, o il leader di mercato), ma si può affermare che ci siano altre tre distinte categorie di dipendenze: storica, tecnologica e politica (Cousins, 2002).

In funzione di una dipendenza “storica” le parti condividono una relazione consolidata sulla quale sentono di poter costruire percorsi comuni, anche perché sanno e sentono di potersi interpretare reciprocamente, pur sapendo che potrebbero non essere i partner migliori.

La dipendenza tecnologica deriva dalla necessità di acquisire una specifica capacità distintiva di processo o di prodotto. La partnership può fondarsi, dunque, su un vantaggio competitivo basato su sinergie tecnologiche.

In altri casi il network si forma attorno a uno o più soggetti a causa di condizioni esterne ambientali o organizzative interne (dipendenza “politica”). Ad esempio, per operare in certi settori di attività è necessario poter dimostrare di avere determinati standard qualitativi o possedere specifiche certificazioni. L’aggregarsi con aziende che possiedono tali requisiti diventa, quindi fondamentale per poter entrare in determinati mercati.

Il concetto di certezza, invece, è connesso in senso economico con la definizione di “rischio”, ovvero la probabilità di successo o fallimento di un determinato evento. Tale aspetto, in ottica di networking, è strettamente correlato con la fiducia sulla base della quale si stabiliscono i rapporti tra le parti che, in senso economico, può essere definita usando tre categorie, riassumibili come (Sako, 2006):

- fiducia contrattuale (*contractual trust*): la fiducia che la controparte rispetterà le previsioni degli accordi (siano questi espliciti o impliciti);
- fiducia basata sulle aspettative (*goodwill trust*): la fiducia che la controparte svolgerà, se necessario, compiti in eccesso rispetto ai termini e alle condizioni concordati;
- fiducia basata sulle competenze (*competence trust*): la fiducia che l’altra parte abbia la capacità di essere in grado di produrre ciò che il contratto richiede.

Le relazioni tra i retisti, non essendo per loro natura occasionali e sviluppate su una dimensione non gerarchica, devono essere basate su una “selezione” soggettiva fondata su base fiduciaria. Tali legami, tuttavia, sono da intendersi come non esclusivi. Pur sviluppando attività comuni, infatti, ciascuna azienda può svolgere la stessa attività economica sia autonomamente, sia in rete con altre aziende.

Inoltre, le imprese sono disposte a operare in rete fin quando dall’appartenenza ad essa scaturiscono dei vantaggi (Lorenzoni, 1992). Per questo motivo

la rete è potenzialmente dinamica e i soggetti non compatibili con la sua *mission* possono fuoriuscire, così come essa è aperta a nuovi entranti che siano ritenuti compatibili.

La fiducia relazionale è il fattore che garantisce la realizzazione di attività su base cooperativa e corresponsabile. L'esistenza di un sistema di definizione della missione, degli obiettivi, delle risorse, delle responsabilità della rete favorisce il coordinamento tra le imprese e l'ottenimento di condizioni di efficacia e di efficienza, ma, sul piano dei rapporti tra le parti, la definizione contrattuale delle regole di comportamento reciproco non sostituisce la base fiduciaria necessaria per creare i presupposti della rete stessa.

In una rete alcune imprese possono assumere un ruolo da "leader" poiché svolgono ruolo di coordinamento e di rappresentanza verso l'esterno, mentre altre possono essere definite "nodali" in quanto svolgono un ruolo operativo, mettendo a disposizione le specifiche competenze distintive. Dunque, gli attori di rete non sono normalmente simmetrici, anzi l'asimmetria può essere la regola, in funzione del diverso peso "relativo" per ciò che riguarda la suddivisione delle funzioni svolte all'interno della partnership (Ricciardi, 2010).

Le forme collaborative in rete sono dunque fondate sulla dipendenza reciproca in funzione di un alto grado di fiducia e di dipendenza. Utilizzando una idealizzazione basata sulla teoria neoclassica, si può considerare che il rapporto sia fondato sulla presenza di alcuni presupposti, riconducibili ai seguenti (Afuah, 2013):

- dalla collaborazione ogni membro, negoziando con gli altri deve poter trarre un vantaggio;
- i membri hanno risorse e capacità omogenee;
- tutti i membri sono razionali e hanno informazioni identiche tra loro circa le possibili transazioni all'interno della rete;
- trasparenza in termini di flusso informativo che senza soluzione di continuità permette lo scambio informativo tra i partecipanti.

L'analisi degli elementi costituenti i rapporti collaborativi in rete è effettuata distinguendo due classi di variabili:

- le variabili strutturali (l'architettura della rete);
- le variabili comportamentali (la partnership).

#### **4.2. Le variabili strutturali: la progettualità della rete**

Il management delle reti non è delegabile alla casualità e deve basarsi su una precisa progettualità che si sostanzia in precise azioni programmate. I conno-

tati delle reti si definiscono in funzione dei caratteri specifici dei partner, considerando i *drivers* di formazione e gli obiettivi da perseguire.

I *driver* di formazione possono avere natura strategica o “esplorativa”. Nel primo caso le reti rappresentano la risposta alle condizioni imposte dall’ambiente competitivo circostante. Tali spinte motivazionali sono fondate sulla percezione di un impegno dalle parti che cooperano sulla base di una valutazione costi/benefici.

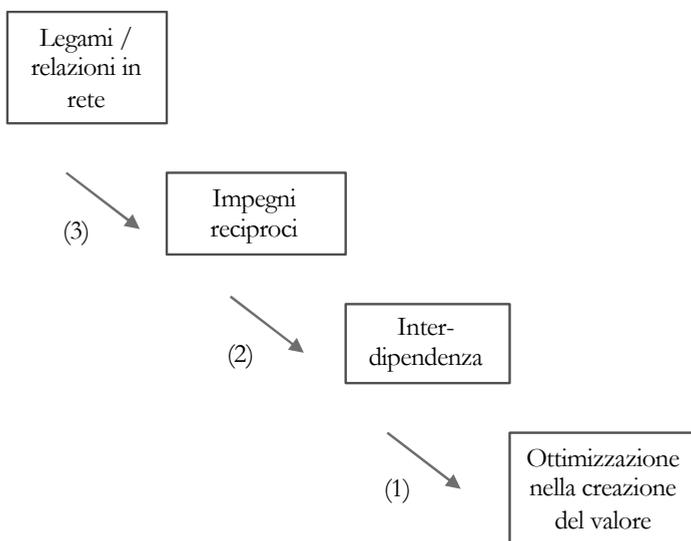
In altri casi, invece, le motivazioni alla partnership hanno natura esplorativa, e anche sulla base di esperienze pregresse si fondano sulla volontà di “sondare” possibilità di cooperazione più di ampie e approfondite per le quali non esistono le condizioni attuali. Ciò accade quando non sono completamente chiari i connotati di un percorso comune che si fonda esclusivamente su una “parvenza” di un’idea imprenditoriale, o quando la partecipazione è connessa a esperienze già maturate in altri accordi o si evidenziano limitazioni a perseguire specifici obiettivi.

Un modello concettuale di riferimento che giustifica l’attività in rete in funzione della possibilità di creazione di valore è quello secondo cui le relazioni in network tra aziende si sviluppano in funzione dell’ottimizzazione delle condizioni di reciprocità. Il modello si basa sull’evoluzione delle relazioni di mercato nelle quali gli attori coordinano scambi di beni e attività produttive seguendo alcune fasi la cui rappresentazione è riportata nel Grafico 4.2 (Blankenburg Holm *et al.*, 1999):

1. ottimizzazione delle condizioni di interdipendenza, sulla base dell’assunto che la dipendenza reciproca tra i partner abbia un effetto positivo sulla creazione del valore nella relazione;
2. coordinamento della dipendenza reciproca tramite la definizione degli impegni, considerando che questi abbiano un effetto positivo sulla dipendenza stessa;
3. creazione di legami più stretti in rete, considerando che la più stretta connessione abbia un effetto positivo sull’impegno reciproco tra i partner.

Aumentando la dipendenza reciproca o interdipendenza, aumentano le aree di produzione congiunta di valore. L’evoluzione verso una dimensione di rete si realizza quando la tipologia stessa di relazione influenza le modalità di coordinamento anche in funzione dell’impegno reciproco (coordinazione delle attività di rete) e si determina una dipendenza tra le parti funzionale alla creazione di valore. Questo fa sì che la struttura si evolva, creando così un circolo virtuoso di rete, inteso non come insiemi di attori economici, bensì come insiemi di attività coinvolte congiuntamente nella creazione di valore (Parolini, 1999).

Grafico 4.2. – *Il modello concettuale di creazione delle reti*



Fonte: rielaborazione da Blankenburg Holm *et al.*, 1999.

### 4.3. Le variabili comportamentali: i fattori abilitanti il networking

La rete come forma di aggregazione finalizzata a ottimizzare le risorse e quale strumento per la realizzazione di obiettivi strategici funziona sulla base della condivisione (di conoscenze e di risorse). Qualsiasi sia il “trigger” generatore della rete, essa si evolve in presenza di opportunità economiche reali, vero elemento che fa attivare i processi collaborativi tra i partecipanti e che fa sì che si identifichi una strategia e una correlata struttura di cooperazione (Rullani, 2010).

La rete progredisce se si trovano le modalità per realizzare quella “consonanza” tra i suoi componenti, al fine di allineare il diverso potenziale esprimibile per mezzo della condivisione e l’omogeneizzazione del *know-how* posseduto dai singoli. Secondo Golinelli si può parlare a questo proposito di “risonanza”, ossia di una condivisione accompagnata da senso di appartenenza che garantisce sintonia e una attenuazione dei confini strutturali per effetto dell’apertura e con il raggiungimento di livelli sempre maggiori di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive (Golinelli, 2000).

Al fine di instaurare relazioni di lungo periodo finalizzate a obiettivi comuni è infatti fondamentale arginare la possibilità di comportamenti opportunistici o finalizzati al breve periodo.

Con la locuzione “comportamenti opportunistici” ci si riferisce a quei com-

portamenti orientati all'interesse del singolo che si concretizzano in comportamenti ingannevoli, realizzati tramite comunicazione di informazioni incompleta o distorta, operando allo scopo di ingannare, distorcere, mascherare, nascondere o con altre modalità non trasparenti. In altri termini si opera in un contesto di asimmetria informativa tra i membri della rete.

I fattori che contribuiscono ad alimentare lo sviluppo di strategie di aggregazione e cooperazione in rete sono molteplici ma si può affermare che esistono alcuni caratteri "qualitativi" delle relazioni tra i partecipanti che attengono alla definizione delle posizioni di potere, alle modalità di gestione della conflittualità e alle modalità di condivisione dei rischi che influenzano il percorso di potenziamento.

Queste attengono a diverse dimensioni dei rapporti di collaborazione, quali:

- la dimensione interpersonale/fiduciaria;
- la dimensione organizzativa/gestionale;
- la dimensione rischi/benefici.

I fattori abilitanti la realizzazione degli obiettivi di rete si riferiscono, in particolare alla presenza di talune condizioni (Rullani, 2010) quali:

- similitudini in termini di "cultura aziendale", condizione funzionale alla compatibilità organizzativa e in relazione alle tecniche di management;
- condizioni di interdipendenza reciproca associate a apertura al trasferimento di funzioni, alla condivisione di informazioni e propensione alla pianificazione congiunta;
- equità nella ripartizione del vantaggio economico, condizione basata su logiche di ripartizione dei proventi dell'attività comune tali da non generare conflitti;
- coordinamento rispetto agli obiettivi della rete, talvolta demandata a leadership riconosciuta qualora sia necessario che un agente assuma il ruolo di leader per coordinare e guidare l'intero network;
- adeguata valutazione dei rischi e dei benefici dell'adozione di un modello gestionale integrato in rete che soprattutto nel periodo iniziale possono essere difficilmente identificabili;
- ottica di valutazione del ritorno degli investimenti di medio periodo coerentemente con la possibilità di piena realizzazione dei progetti in network.

#### **4.4. Radicamento relazionale e strutturale**

L'azione economica non ha luogo in un contesto sociale sterile o arido, ma, piuttosto, è naturalmente incorporata nelle reti di relazioni, ossia in un insieme

di nodi (ad esempio, persone, organizzazioni) collegati da un insieme di relazioni sociali specifiche (Gulati, 1998).

Queste reti di natura sociale possono avere un impatto significativo sul comportamento e sulle prestazioni della singola impresa e possono influire nella creazione e nel successo delle alleanze in network (Schoonjans *et al.*, 2011). Attraverso l'interazione sociale, infatti, le imprese possono identificare rapidamente e sfruttare le opportunità e ridurre i rischi legati alle loro incertezze ambientali.

Le imprese che entrano in alleanze devono affrontare problemi di cosiddetto "azzardo morale" legato alla imprevedibilità del comportamento dei partner e degli associati costi connessi a tali comportamenti. Tali preoccupazioni sono accresciute dalla natura intrinsecamente imprevedibile di tali rapporti fondati su base fiduciaria, che prevedono la messa in comune dei legami "particolari" che le singole imprese instaurano al di fuori dei loro confini formali, come, ad esempio, quelli con i partner, i fornitori e i clienti. Tali sistemi di relazioni definiscono quelle che si possono definire le "risorse di rete" che, in contesto di interdipendenza strategica rappresentano le risorse o capacità vicendevolmente messe a fattor comune.

In particolare, nella fase cruciale della formazione delle alleanze di rete vi è notevole incertezza su questi aspetti che deriva principalmente da due ordini di difficoltà, tipicamente riconducibili alle seguenti (Gulati, 2007):

1. valutazione delle competenze e delle esigenze dei potenziali partner. Questa conoscenza è essenziale per valutare il valore potenziale di una rete;
2. l'affidabilità dei potenziali partner, il cui comportamento è un fattore chiave per il successo di una alleanza.

Sul tema si è fatto riferimento all'analisi di due elementi che caratterizzano le relazioni tra i partner di rete che influenzano la formazione di alleanze e le spiegano le preoccupazioni di azzardo morale ad esse associate (Gulati *et al.*, 2000; Rowley *et al.*, 2000):

- il radicamento relazionale (*relational embeddedness*), ossia il grado di conoscenza tra gli attori;
- il radicamento strutturale (*structural embeddedness*), ossia la posizione che un'organizzazione occupa nella struttura generale della rete e il suo impatto sulla trasmissione delle informazioni tra gli attori.

L'analisi del radicamento relazionale suggerisce che, in genere, gli attori che sono fortemente legati gli uni agli altri è più probabile che sviluppino

una visione condivisa. Pertanto, i legami forti possono diventare una fonte unica di informazioni sulle capacità e l'affidabilità del partner.

Nella logica del radicamento strutturale, invece, gli attori che occupano posizioni simili all'interno della rete non devono essere legati tra loro al fine di favorire il flusso informativo tra tutti gli appartenenti alla rete.

Occorre sottolineare che, paradossalmente, legami troppo forti possono portare possibili svantaggi e comportare il rischio di diventare *overembedded*. Ciò può causare riduzione del pensiero creativo e quella che viene definita "l'inerzia collettiva", che può influenzare negativamente la capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali.

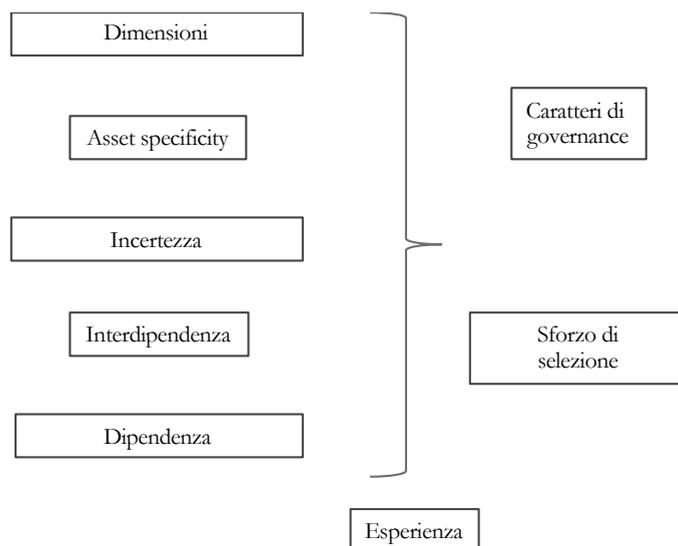
#### 4.5. La mitigazione dei problemi di controllo nelle reti

Esistono due problematiche chiave con riferimento al controllo delle relazioni tra imprese (Dekker, 2008):

1. la selezione dei partner (*partner selection*);
2. la progettazione della struttura di governance appropriata.

Un modello che permette l'analisi degli aspetti in oggetto è quello riportato nel Grafico 4.3.

Grafico 4.3. – *Gli aspetti che influenzano il modello strutturale.*



Fonte: rielaborazione da Dekker, 2008.

Dopo aver determinato che la cooperazione con un'entità esterna è preferibile alla produzione interna o all'integrazione verticale, le imprese devono scegliere un partner appropriato. In tale fase il focus è essenzialmente sulla mitigazione dei problemi di controllo e si concretizza nell'individuazione di partner ritenuti affidabili e competenti. La fase della progettazione di una struttura di governance, invece, si concentra sia sulla mitigazione che sulla gestione dei problemi di controllo.

L'esito di entrambe le fasi è influenzato da alcune variabili quali le dimensioni, l'*asset specificity* (ossia la necessità di investimenti dedicati ai processi in rete), il grado di incertezza, l'interdipendenza dei processi e l'intensità dei legami di dipendenza.

Sugli aspetti legati alla ricerca dei partner di rete si può dire che due aspetti in particolare sono considerati come driver di scelta:

- l'esistenza di legami preesistenti;
- la dotazione di risorse.

È chiaro che risulta più facile iniziare nuove forme di collaborazione strutturata con imprese con le quali pre-esistono forme di collaborazione diretta o indiretta piuttosto che con soggetti senza legami preesistenti (Gulati, 1998).

Le ragioni che rendono evidenti tali comportamenti si ricercano nell'incertezza sul fatto che un potenziale partner sia disposto e in grado di risolvere problemi imprevisti durante la vita di un'alleanza.

Alcuni studi hanno suggerito che una maggiore familiarità consente alle imprese di risparmiare non solo sui costi di contrattazione ma anche sui costi di ricerca e hanno sostenuto che i legami precedenti riducono l'incertezza rispetto alle relazioni future e aumentano la probabilità di formare nuove alleanze, indicando una preferenza per i partner noti (Gulati, 2007).

Come affermava già Williamson: “i legami preesistenti trasmettono informazioni utili per giudicare le capacità e le intenzioni dei potenziali partner e quindi i rischi di collaborare con loro” (Williamson, 1979).

Inoltre, risultano maggiormente attrattivi i potenziali partner con maggiori dotazioni: poiché uno degli obiettivi del networking è quello di avere accesso a specifiche risorse, infatti, le organizzazioni dotate di risorse preziose hanno un accesso più facile alle opportunità di collaborazione. È stato osservato in sostanza, come si tenda a realizzare un approccio “*rich-get richer*” in cui aziende con alleanze preesistenti o ampie risorse formano più facilmente alleanze (Mitsubishi & Greve, 2009). Secondo gli autori, infatti le organizzazioni hanno maggiori probabilità di stabilire alleanze con partner con cui esistono complementarità di mercato, così come è maggiore la probabilità di stabilire alleanze con partner che dispongono di *assets* compatibili.

Il tutto si fonda sul presupposto che le imprese sviluppano congiuntamente ad altre opportunità di business quando ciascuna di esse possiede mezzi che determinano condizioni di complementarità (*resource complementarity*), ossia che sono in grado di apportare un vantaggio competitivo quando non sono utilizzate da un'azienda come *stand-alone*. Queste risorse possono essere limitate e tangibili (come ad esempio: immobili con localizzazioni strategiche), ma possono anche avere natura di risorse intangibili (come ad esempio: la reputazione, le reti di clienti, conoscenze e *know-how*). In alcuni casi la singola impresa non può ottenere la quantità ottimale di risorse in condizioni di economicità (problema di “scala”). In altri casi la condivisione di risorse ha una valenza strategica e di posizionamento sul mercato. Tale situazione si verifica quando le imprese che detengono la risorsa mancante sono potenziali entranti in un determinato mercato in cui altre organizzazioni già operano. Queste ultime possono ottenere la risorsa delineando alleanze strategiche con i detentori novi entranti, cooptando al contempo potenziali concorrenti.

#### 4.6. La *matching theory*

Uno degli aspetti più interessanti inerenti la nascita e le condizioni di successo delle reti – e che le differenzia rispetto ai rapporti cliente-fornitore – è la ricerca il mutuo beneficio che i partecipanti devono trarre dall'alleanza.

Affinché si realizzi un network strutturato, non è sufficiente che una determinata organizzazione abbia necessità di una specifica risorsa, ma è necessario che l'organizzazione detentrici di tale risorsa abbia bisogno di qualcosa che la prima può fornire in cambio.

Questo aspetto è bene rappresentato dalla cosiddetta teoria della corrispondenza (*matching theory*), la quale – studiata e applicata inizialmente in contesti economici differenti (mercato del lavoro, ad esempio) – può essere utilizzata per razionalizzare le scelte di networking tra imprese.

Secondo questo approccio teorico, infatti, un'alleanza viene stabilita quando due o più organizzazioni considerano reciprocamente vantaggiosa la collaborazione. La logica della *matching theory* è che le organizzazioni formano alleanze con un reciproco adattamento di risorse. Affinché accada una corrispondenza, non è sufficiente che una data organizzazione abbia bisogno di ottenere una determinata risorsa – un'organizzazione che detiene tale risorsa deve anche avere bisogno di qualcosa che l'organizzazione fornita può fornire in cambio (Goerzen & Beamish, 2005).

La *matching theory* si basa sui seguenti presupposti:

1. la volontarietà: le relazioni si stabiliscono su base volontaria e si realizzano dopo che gli attori hanno stimato che gli effetti del *match* siano positivi;
2. la possibilità di giudizio: la qualità della corrispondenza è influenzata da criteri osservabili, con effetti che gli attori possono giudicare. Nel sistema delineato, le corrispondenze realizzate si adattano perfettamente ai criteri osservabili, secondo i criteri degli attori, ma non sono necessariamente ottimali;
3. l'incertezza: la qualità della corrispondenza è influenzata anche da criteri non osservabili e incerti e gli attori utilizzano i segnali dei criteri non osservabili quando questi sono disponibili;
4. la qualità della corrispondenza è determinata dalla disponibilità di partner con le caratteristiche desiderate; quindi, le condizioni di *matching* sono peggiori quando gli attori cercano caratteristiche rare rispetto a quando cercano caratteristiche maggiormente comuni;
5. la presenza di costi di ricerca: tali costi transazionali impediscono talvolta il verificarsi di alcune corrispondenze ottimali.

La selezione dei partner può essere basata sulla solidità in termini reputazionali o sul posizionamento settoriale, ma può anche essere fondata sulle capacità finanziarie e tecnologiche o sulla esperienza pregressa maturata in relazioni strategiche reticolari.

I criteri di selezione possono essere basati su aspetti di complementarità “sogettiva” tra i partner, valutata su variabili quali la professionalità, l’onestà e responsabilità, l’impegno o come la fiducia, il rispetto e la comprensione (Franco & Haase, 2015). Oppure, possono essere basati su variabili di complementarità “oggettiva” come la complementarità nei prodotti e/o nella capacità produttiva.

Possono essere elementi critici di selezione alcune variabili organizzative quali la compatibilità in termini di organizzazione, nonché talune variabili soft quali l’affinità filosofica e culturale.

In altra analisi, i criteri di selezione dei partner possono privilegiare aspetti di natura meramente localizzativa quali la posizione geografica o la conoscenza delle condizioni del mercato locale/regionale.

Un modello di interpretazione delle potenzialità dei partner di rete prende in considerazione da un lato il valore aggiunto potenzialmente apportabile e dall’altro il livello di rischio operativo intrinseco nella partnership (Kothandaraman & Wilson, 2001). Questa sistematizzazione dell’analisi dei potenziali partner è riportata nel Grafico 4.4 e si basa sull’assunto che il partner ideale è quello che offre al contempo un alto valore aggiunto e un basso rischio.

Grafico 4.4. – *Come interpretare la partnership nella relazione rischio/valore*

Rischio operativo	BASSO	I PARTNER FACILITATIVI	II PARTNER INTEGRATI
	ALTO	IV PARTNER PERDENTE	III PARTNER PER SVILUPPO
		BASSO	ALTO
		Valore aggiunto dal partner	

Fonte: rielaborazione da Kothandaraman & Wilson, 2001.

Nel quadrante I si trovano i potenziali partner con i quali sviluppare network finalizzati all’ottenimento di economie di scala. Il valore aggiunto apportato dal potenziale partner è limitato, ma il potenziale network si realizza in un contesto di altrettanto limitato rischio operativo. Con tali soggetti, si sviluppano tipicamente relazioni di fornitura. Non si creano le condizioni per realizzare processi di innovazione di processo o di prodotto. In altri termini, la partnership non è destinata ad aumentare in modo significativo il valore dell’offerta di mercato.

Nel quadrante II si trovano, invece, i potenziali partner ideali per la realizzazione di processi di integrazione delle attività e per intraprendere collaborazioni proficue basate anche sullo sviluppo di prodotti.

Nel quadrante III si trovano le potenziali relazioni che al fine di diventare proficue necessitano di cura e attenzioni. Sono definite di sviluppo perché solitamente lo scopo di tali relazioni è apportare innovazioni di mercato e creare nuovi prodotti. Rispetto alle relazioni “integrate”, il rischio è maggiore. Non si tratta solo di modificare i processi di gestione, ma di svolgere congiuntamente programmi di sviluppo.

Nel quadrante IV si trovano le potenziali relazioni che non sono destinate ad apportare valore ma solo rischi, motivo per cui si considerano potenziali relazioni di partnership “perdenti”, non ricercate da nessun imprenditore.

Le imprese che operano in determinati contesti settoriali o operativi possono trarre vantaggi dall’operare in rete rispetto ad altri. In particolare, le imprese caratterizzate da un breve ciclo di vita del prodotto, tendono a collaborare

con concorrenti con forti capacità tecnologiche. Le imprese caratterizzate da convergenza tecnologica è probabile che collaborino con concorrenti che dispongono di risorse e tecnologie complementari, così come in settori caratterizzati da elevati costi di ricerca e sviluppo, è probabile che le imprese collaborino con concorrenti con risorse simili o sovrapposte. Come risultato, le imprese che si impegnano in una cooperazione puntano ad ottenere economie di scala, riduzione dell'incertezza e dei rischi e accelerazione dei processi di sviluppo del prodotto, in un contesto nel quale si devono affrontare possibili rischi tecnologici, sfide manageriali e possibile perdita di controllo (Gnyawali & Park, 2009).

#### 4.7. Complementarietà e interdipendenza

Adattando la matching theory, si possono identificare due aspetti che devono essere considerati nella scelta dei partner di rete (Mitsubishi & Greve, 2009):

- la complementarità di mercato;
- la compatibilità delle risorse.

Complementarietà e compatibilità sono criteri indipendenti per valutare la qualità della corrispondenza di una specifica capacità o combinazione di risorse, e uno o entrambi possono essere rilevanti, a seconda degli obiettivi di un'alleanza.

La complementarità (quindi, la diversità) delle risorse controllate dalle diverse imprese gioca un ruolo positivo nella formazione del network. La complementarità è stabilita dalla qualità della corrispondenza attraverso le differenze.

La compatibilità identifica la qualità della corrispondenza, invece, attraverso le similitudini: le capacità possono essere combinate per creare valore perché sono simili. In altri termini, la compatibilità descrive situazioni in cui un elemento può funzionare con altri elementi in un sistema senza peggioramento delle prestazioni generali.

La ricerca di condizioni di compatibilità all'interno di un network porta con sé possibili conseguenze positive ricercabili sia in standard qualitativi comuni per prodotti e servizi offerti dai membri dell'alleanza, sia in termini di aumento della capacità produttiva e in vantaggi in termini di "scala" in funzione della messa in comune di *assets* compatibili.

È stato osservato come non bisogna tuttavia confondere la dimensione della compatibilità delle risorse con quella che viene definita somiglianza sociale

o “omofilia”. Quest’ultima, infatti si riferisce alle situazioni nelle quali gli attori collaborano tra di loro in funzione delle somiglianze rilevate in relazione a specifiche caratteristiche “socialmente salienti” (Powell *et al.*, 2005). Anche l’omofilia, al pari della compatibilità di risorse, si fonda sulla comunanza di caratteristiche tra organizzazioni differenti, ma concettualmente si tratta di un aspetto differente: l’omofilia è la “tendenza a coinvolgere attori simili tra loro” attraverso il driver della fiducia (*trust*), mentre l’orientamento alla compatibilità ha lo scopo di aumentare l’efficacia attraverso la combinazione di risorse delle diverse imprese al fine di raggiungere gli obiettivi strategici (Mitsubishi & Greve, 2009). Per questo si possono avere reti di imprese fondate sulla fiducia (*trust based*) e reti fondate sulla compatibilità di risorse (*resource compatibility*).

#### 4.8. La variabile fiduciaria nelle collaborazioni interaziendali

Quando si pensa alla fiducia come a un elemento del processo di scelta economica, la prospettiva che ha alimentato la maggior parte delle ricerche è quella della scelta razionale, importata dalla teoria economica da Williamson (1979). Questa definisce la fiducia come una “previsione razionale” in cui i soggetti raccolgono e trattano le informazioni necessarie per pianificare determinati risultati o eventi futuri. Ciò significa considerare la fiducia in una prospettiva orientata al calcolo.

In quest’ottica, nelle interazioni sociali si tende, in una prospettiva di scelta razionale, a massimizzare l’utile e a minimizzare le perdite e, dunque da una prospettiva puramente razionale, la fiducia è basata su un calcolo probabilistico. All’interno di questa prospettiva, si rileva come gli individui devono investire in azioni di protezione in vista di possibili comportamenti opportunistici da parte degli altri e ciò crea i presupposti per quelli che Williamson ha battezzato come “costi di transazione”. In altri termini, nel momento in cui la fiducia viene a mancare, gli individui sono sempre meno motivati ad assumersi dei rischi. Essi chiedono inoltre maggiori garanzie e protezione contro le possibilità di tradimento organizzativo, insistendo sulla necessità di creare costosi meccanismi di sanzione per tutelare i propri interessi.

Questo orientamento concepisce la fiducia come una “risorsa” necessaria, ma non sufficiente, per generare cooperazione: essa rappresenta, infatti, una strategia, un mezzo razionale, per dare vita a processi cooperativi di medio e lungo termine. La fiducia in questo caso ha poco a che vedere con le relazioni affettive, con le predisposizioni morali degli attori, con il contesto sociale. È invece individuata come una vera e propria risorsa, difficile da creare in un

mondo in cui gli attori si muovono alla ricerca della tutela di specifici “interessi”.

All’aspettativa si associa dunque anche la variabile “interesse”: l’attesa circa il comportamento dell’altro coincide con la fiducia nel momento in cui si prevede che l’altro agirà nei propri confronti in modo non lesivo, quando non decisamente vantaggioso. Sempre all’interno della prospettiva della scelta razionale si può definire la fiducia come l’aspettativa di un comportamento cooperativo e non opportunistico, che può voler dire non abusare del potere, mantenere gli impegni, agire in modo equo, essere altruisti.

Visto in positivo, nel contesto organizzativo, i benefici del networking connessi a un clima basato su una dimensione fiduciaria includono scambi di idee che migliorano le prestazioni, opportunità di migliori scambi informativi, la possibilità di godere di un certo grado di tolleranza e di flessibilità nell’adempimento degli obblighi contrattuali, la speranza di pronta risoluzione di piccoli contrasti (Williamson, 1979).

#### 4.9. Incertezza e organizzazione a rete

Nel tentativo di chiarire il termine “fiducia”<sup>1</sup> è possibile riferirsi alla definizione generale che evidenzia come tale condizione sia connessa con una speranza ossia a un pensiero prospettico<sup>2</sup>, come “senso di affidamento e di sicurezza che viene da speranza o stima fondata su qualcosa o qualcuno”. Il termine fiducia, infatti, è comunemente usato per intendere una condizione e un atteggiamento fondato sulla sicurezza e sulla tranquillità che deriva dall’affidarsi a qualcun altro, cui si attribuiscono connotati di sincerità e di lealtà. Inoltre, alle persone cui ci si sente di potersi “affidare”, sono normalmente riconosciute similarità in termini di capacità, competenze e valori.

In questo senso si parla della fiducia come dell’aspettativa di non essere ingannati e, in quanto tale, viene definita “una delle più grandi forze “sintetiche” operanti all’interno della società” (Möllering, 2001).

---

<sup>1</sup> La fiducia è un concetto che ha ricevuto attenzione da parte di varie scienze: psicologia, sociologia, scienze politiche, economia, antropologia, storia e sociobiologia. Come ci si potrebbe aspettare ogni disciplina ha adottato un approccio al problema utilizzando le proprie lenti e i propri filtri disciplinari.

<sup>2</sup> Ad esempio, il Dizionario Treccani fornisce la seguente definizione: fiducia s. f. [dal lat. fiducia, der. di fidere «fidare, confidare»] (pl., raro, -cie). – Atteggiamento, verso altri o verso sé stessi, che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui o proprie possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità.

In una prospettiva simile si ritrova la definizione di fiducia come di “un’aspettativa di esperienze con valenza positiva per l’attore maturata sotto condizioni di incertezza ma in presenza di un carico cognitivo e/o affettivo tale da permettere di superare la soglia della mera speranza” (Mutti, 1987).

In senso più ampio, emerge la previsione di un felice esito di uno scambio o di una relazione instaurata e quindi la fiducia e, simmetricamente, la sfiducia è vista come “un particolare livello delle probabilità soggettive con cui un agente valuta che un altro o altri agenti compiranno una certa azione, sia prima di (o indipendentemente da) poter osservare tale azione, sia in un contesto in cui quell’azione ha influenza sull’azione dell’agente stesso” (Gambetta, 1988). Dunque, il problema della scelta tra fidarsi e non fidarsi nasce in quanto gli individui (e le loro organizzazioni) possiedono una razionalità limitata e sono incapaci di prevedere perfettamente il comportamento dei soggetti con i quali interagiscono. Per questo si può dire che la fiducia non è mera predicibilità ma confidenza malgrado il rischio.

La fiducia si colloca infatti in una zona intermedia tra completa conoscenza e completa ignoranza: “chi sa completamente non ha bisogno di avere fiducia; chi non sa nulla nemmeno può, razionalmente, avere fiducia” (Möllering, 2001). L’atto fiduciario interverrebbe dunque sull’incertezza non fornendo le informazioni mancanti ma sostituendole con una forma di sicurezza interna: in questo modo il processo decisionale verrebbe semplificato e l’incertezza resa maggiormente tollerabile.

In realtà l’atto fiduciario interviene proprio laddove le tecniche della decisione razionale si rivelano inefficaci e insufficienti. Sono state infatti identificate altre due caratteristiche, correlate tra loro, essenziali per un’esauriente discussione sulla fiducia: l’emozione e l’etica. La fiducia si instaura perché il legame emotivo che si crea tra gli individui consente loro di andare di là della semplice previsione razionale, fino a giungere ad un vero e proprio “atto di fede”.

Sicuramente si può affermare che chi ripone fiducia nell’accadimento di un evento atteso adotta un comportamento tale per cui le conseguenze motivazionali negative in caso l’aspettativa non fosse confermata sono più grandi delle conseguenze motivazionali positive in caso l’aspettativa fosse confermata. Inoltre, il livello di probabilità soggettiva necessario per concedere fiducia non è facilmente stimabile, poiché dipende sia da caratteristiche individuali, come l’inclinazione ad affrontare rischi, sia da circostanze oggettive. Tuttavia, una decisione basata sulla fiducia viene presa in situazioni in cui compaiono i seguenti parametri situazionali (Deutsch, 1960):

- nel futuro c’è una linea d’azione ambigua;

- il verificarsi degli obiettivi dipende dal comportamento degli altri;
- la forza degli eventi dannosi è più forte di quella degli eventi benefici.

La fiducia richiama un insieme di termini e di concetti soprattutto di carattere morale come onore, credito, affidabilità, confidenza, stima, onestà, stabilità, correttezza, che localizzano il fenomeno nell'ambito originario delle relazioni interpersonali. Tuttavia, con l'aumentare della complessità sociale, la fiducia perde il suo diretto riferimento alle relazioni personali e viene chiamata in causa anche rispetto a istituzioni, procedimenti e ruoli.

Per Francis Fukuyama (1995) ad esempio la fiducia è l'aspettativa, nata all'interno di una comunità, di un comportamento prevedibile, corretto e cooperativo, basato su norme comunemente condivise, da parte dei suoi membri. Queste norme possono riguardare questioni relative a valori fondamentali, come la fede e la giustizia, ma includono anche norme "laiche" come la deontologia professionale e i codici di condotta.

#### 4.10. Modelli fiduciari nei network

L'incertezza nelle collaborazioni interaziendali è legata sia all'affidabilità del comportamento della controparte, sia alla difficoltà a prevederne i comportamenti e quindi l'impegno nella collaborazione.

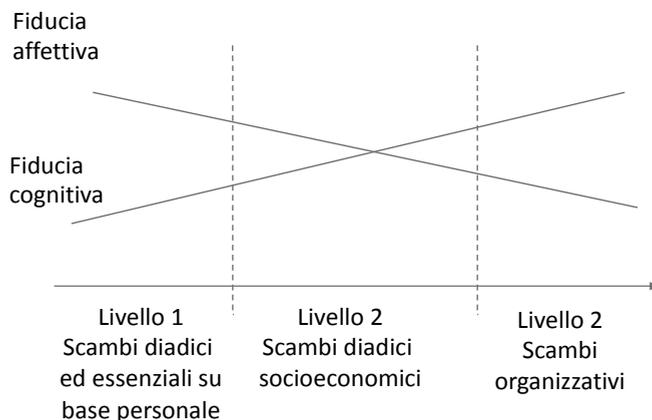
Considerando che esistono dimensioni di fiducia differenziate a seconda che siano radicate nelle emozioni o nella razionalità umane, si può affermare che la fiducia all'interno dei network sia incentrata su due dimensioni: una consistente in un aspetto di relazioni sociali e l'altra che comprende un aspetto economico (Smith & Lohrche, 2008).

Ci si riferisce alle relazioni emotive o sociali nei termini di una fiducia "affettiva", "benevolente", "basata sull'identificazione" o "buona volontà personale" (*personal goodwill trust*). Si veda il Grafico 4.5.

Come suggerisce la definizione, la fiducia affettiva si sviluppa quando gli individui investono emotivamente nelle relazioni, con conseguente preoccupazione genuina per il benessere di un partner e una credenza nella virtù intrinseca della relazione. Come tale, la fiducia affettiva risiede a livello interpersonale.

La dimensione razionale o economica della fiducia è identificabile come fiducia cognitiva, basata sulla conoscenza o anche "sociale". Le decisioni prese in base alla fiducia cognitiva sono fondate su consapevolezza di fidarsi sulla base delle conoscenze possedute. Quando le relazioni si basano sulla fiducia cognitiva, dunque si sceglie in base a prove di affidabilità delle controparti (ad

Grafico 4.5. – *Modello a livelli della fiducia cognitiva e affettiva nei network di imprese*



Fonte: Smith & Lohrche, 2008.

esempio, a seguito di verifica di possesso delle capacità richieste). La fiducia cognitiva si esplica quando interazioni ripetute consentono alle parti di conoscere le reazioni reciproche, di comprendere e prevedere le routine e i processi dell'interazione. Similmente alla fiducia affettiva, la fiducia cognitiva si sviluppa a livello interpersonale ma, in funzione di interazioni ripetute, può svilupparsi anche il livello istituzionale e organizzativo (Smith & Lohrche, 2008).

#### 4.11. Azioni ed effetti in rete

Le azioni intrattenute tra i soggetti appartenenti a un network producono degli effetti alcuni dei quali sono intenzionali e previsti e altri non sono né prevedibili, né voluti. Si possono razionalizzare 4 tipologie di effetti che si sprigionano dalle specifiche azioni (scelte) messe in atto dai soggetti partecipanti a un network (Ford & McDowell, 1999):

- effetti nel rapporto;
- effetti sul rapporto;
- effetti sul portfolio;
- effetti sul network.

Da un lato, qualsiasi decisione di un partecipante ad un network può avere effetti diretti sulla rete (effetti nel rapporto). Il valore percepito di questi effetti

da parte dei partecipanti è definito in base alle operazioni che si sviluppano come conseguenza della decisione medesima. Ad esempio, la decisione di un membro della rete di concentrare gli acquisti di un particolare componente esclusivamente da un singolo fornitore partner riduce il numero di ordini, così come il carico di lavoro dell'ufficio acquisti. Può, inoltre, anche ridurre le necessità di controllo interno, semplificare i processi di assemblaggio e conseguentemente aumentare l'efficienza, riducendo alcuni costi. Inoltre, concentrare gli acquisti da un fornitore preferenziale in quanto partner di rete può produrre modifiche nell'organizzazione stessa del fornitore. Questi effetti nel rapporto si possono sviluppare in tempi relativamente rapidi e sono facilmente identificabili e riconducibili alla scelta operata.

Altri effetti possono essere meno facilmente identificabili. Ad esempio, la decisione di avere una unica fonte di approvvigionamento può avere l'effetto diretto di aumentare la reciproca dipendenza dei due partner e paradossalmente, questa maggiore dipendenza può ridurre la fiducia tra i membri della rete (effetti sul rapporto). La decisione iniziale può anche condurre ad effetti meno evidenti, ad esempio qualora la maggiore attenzione prestata al cliente "privilegiato" del network porta a modificare i metodi di produzione e a migliorare le risorse tecnologiche di processo.

Analogamente, l'effetto di una partnership di rete può influenzare le altre relazioni dell'azienda (effetti sul portfolio). Anche questi effetti possono essere sia diretti che indiretti, per i quali si può essere consapevoli o inconsapevoli. Ad esempio, l'accordo di approvvigionamento unico per un determinato prodotto con un fornitore può avere l'effetto diretto e consapevole che l'azienda cliente non acquisterà quel prodotto da altri fornitori nel suo portafoglio. Tale decisione può anche avere l'effetto indiretto, tuttavia, di indurre a credere da parte di altri fornitori di quel cliente che questo sia parte di una politica più generale che può portarli a cercare simili accordi di fornitura unica.

Infine, una decisione all'interno di una relazione può anche avere effetti sulla rete di più ampia portata. Ad esempio, se un partner prende la decisione di sviluppare una nuova tecnologia finalizzata ad essere applicata in una particolare situazione, questa può successivamente diventare lo standard di tutti gli appartenenti alla rete. Evidentemente, alcuni di questi effetti possono richiedere molto tempo prima di diventare evidenti.



## 5.

### Condivisione e controllo in rete

#### 5.1. Potenziali conflitti in rete

Nel governo delle reti un aspetto cruciale è rappresentato dalla definizione di scelte che siano orientate ad andare nella direzione dell'interesse di tutti i partner (o perlomeno della loro maggioranza). Si tratta di un problema di ottimizzazione delle scelte prese collettivamente e, in altra analisi, di orientamento alla "complementarietà" delle risorse impiegate. Come detto, ciò deve realizzarsi in un contesto di funzionalità reciproca nel quale si ottengono risultati condivisi in funzione del fatto che le risorse impiegate producono risultati migliori insieme a quelle messe a disposizione dagli altri partner di rete anziché tramite il loro utilizzo autonomo.

È stato osservato come realizzare cooperazioni strategiche non significa che gli interessi privati delle imprese diventano irrilevanti e che queste si spostano da un interesse "proprio" ad un comportamento orientato all'interesse collettivo (Tidström, 2014). Mentre la cooperazione si propone la creazione di valore, un gioco a somma positiva, e benefici condivisi, la concorrenza esige comportamenti opportunistici, un gioco a somma zero, e benefici privati (Das & Teng, 2000).

In questo senso si può parlare di "utilità economica complementare" intesa come la situazione in cui si ottiene valore creato collettivamente combinando risorse presenti all'interno delle aziende partner (D'Alessio, 2008).

Occorre considerare, inoltre, che la divisione delle attività in una rete è influenzata da diversi fattori quali gli obiettivi, le competenze, il potere, le esperienze passate, il potenziale futuro, e dunque la posizione di un determinato soggetto all'interno della rete si sviluppa e si modifica nel tempo in una "dinamica" di rete (Freytag & Ritter, 2004).

I principali pericoli di conflitti tra i partner sono fondati su differenze di punti di vista e opinioni relative a attività di rete e sono stati classificati distinguendo alcune cause (Mele, 2011):

- conflitti relazionali o affettivi (*affective-related*), che afferiscono all’area delle componenti cognitive quali idee o opinioni e dei problemi personali;
- conflitti di compito (*task-related*), legati a incompatibilità di task assegnati ai partecipanti al network;
- conflitti di processo (*process-related*), anche legati a opinioni diverse su come le attività debbano essere svolte;
- conflitti di ruolo (*role-related*), relativi a opinioni diverse circa il grado e il tipo di responsabilità;
- conflitti di legati al valore (*value-related*), legati a incompatibilità inerenti i sistemi dei valori.

Una sintesi operativa dei potenziali conflitti in rete è riportata nella Tabella 5.1.

Tabella 5.1. – *Sintesi operativa dei potenziali conflitti in rete*

<i>Tipo di conflitto</i>	<i>Oggetto</i>
Operativo	Controversie riguardanti lo svolgimento di compiti operativi comuni
Di processo	Controversie riguardanti le modalità attraverso le quali i compiti devono essere portati a compimento
Di ruolo	Differenze di opinione circa il grado e il tipo di responsabilità da attribuire alle diverse persone coinvolte
Attitudinali	Problemi di condivisione basati sulla compatibilità interpersonale
Valoriali	Controversie causate da differenti sistemi di valore

*Fonte:* elaborazione personale.

## 5.2. Controllo e condivisione in rete

Lo sviluppo di rapporti collaborativi in rete determina la rivisitazione nei contenuti e nelle funzioni dei tradizionali strumenti di misurazione e controllo. Gli oggetti di analisi si ampliano sia sotto il profilo spaziale, poiché si passa dalla singola azienda alla rete delle aziende coinvolte, sia nelle aree del controllo, poiché la governance della rete implica il monitoraggio e il controllo anche di aspetti “nuovi” legati ai comportamenti dei soggetti in rete (Comuzzi, 2017). Si parla, infatti, di controllo allargato all’ottica relazionale o anche di “controllo relazionale” (Mancini, 2010).

Oggetto peculiare sono le condotte delle aziende in rete che possono essere tali da generare le condizioni di sviluppo di un ambiente interattivo che facilita

lo scambio di conoscenze e risorse o, al contrario, essere orientate a atteggiamenti opportunistici (Trequattrini *et al.*, 2012).

Tali problemi peculiari del controllo nelle reti sono riconducibili ai seguenti aspetti (Dekker, 2008):

- problematiche di appropriazione (*appropriation concerns*), che sorgono in merito all’equa ripartizione del valore creato tra i partecipanti;
- problematiche di cooperazione tra i partecipanti (*cooperation problems*), inerenti l’integrazione tra i soggetti coinvolti e il grado di compatibilità operativa tra le imprese;
- requisiti/necessità di coordinamento (*coordination requirements*), connessi con il raggiungimento di adeguati livelli di efficienza del rapporto di rete.

Un tipico problema di controllo nell’ambito dell’attività dei network – che varia in funzione diretta rispetto alle caratteristiche dell’operazione, quali la specificità, il grado di incertezza e la frequenza delle attività – è quello connesso ai timori di “appropriazione”, ossia il rischio di comportamenti opportunistici da parte dei partner. Al contrario, l’interdipendenza dei compiti crea l’esigenza di adattamento reciproco e di coordinamento tra i partner.

Poiché lo scopo delle reti tra imprese è quello di mettere in comune risorse e capacità, un aspetto fondamentale nella loro formazione è la qualità della corrispondenza (*matching*). In altri termini, la sfida è quella di creare valore per tutti gli attori coinvolti attraverso attività svolte in collaborazione che portino valore aggiunto a tutti i partner. Per fare ciò è necessario il coordinamento di tali attività in modo da evitare inefficienze e questo crea i presupposti per l’aumento dei requisiti di elaborazione delle informazioni e per un uso più esteso di meccanismi di controllo formale più complessi. A tali fini, i sistemi dei controlli nelle alleanze strategiche considerano gli effetti dell’esistenza, ad esempio di sistemi di tariffazione non di mercato, di sistemi di certificazione dei processi, di sistemi di incentivazione collegati alle prestazioni in rete e di procedure standard di risoluzione delle controversie.

Complessivamente, i molteplici meccanismi di controllo formale e informale utilizzati nelle reti possono essere ricondotti a tre tipologie (Dekker, 2008):

- controlli sui risultati (*outcome control*);
- controlli sui comportamenti (*behaviour control*);
- controlli istituzionali/sociali (*social control*).

La Tabella 5.2 riassume alcuni caratteri delle diverse tipologie di controllo nelle alleanze in rete.

Tabella 5.2. – *Meccanismi di controllo formale e informale utilizzati nelle reti*

<i>Controllo sull'outcome</i>	<i>Controllo sui comportamenti</i>	<i>Controllo sociale</i>
<p>Ex ante</p> <p><i>Definizione degli obiettivi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Obiettivi strategici</li> <li>– Obiettivi a breve termine (es: riduzione dei costi e numero di ordini)</li> </ul> <p><i>Definizione di sistemi di incentivazione</i></p> <p>Ex post</p> <p><i>Monitoraggio delle prestazioni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informazioni contabili condivise (<i>open book accounting</i>)</li> <li>– Condivisione dei benefici</li> </ul>	<p><i>Specifiche operative</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procedure per acquisti</li> <li>– Identificazione di specifiche funzionali</li> <li>– Specifiche di suddivisione diritti di proprietà intellettuale</li> <li>– Monitoraggio innovazioni operative</li> <li>– Controllo dell'utilizzo del piano di qualità</li> </ul> <p><i>Strutturazione organizzativa</i></p> <p>Comitato di gestione</p> <p>Gruppi di lavoro</p>	<p><i>Selezione dei partner basata su storia comune di lunga durata e su adattamento culturale</i></p> <p><i>Impostazione interattiva degli obiettivi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– progettazione della governance condivisa</li> <li>– obiettivi a breve termine</li> </ul> <p><i>Fiducia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relazione duratura</li> <li>– Accordi su condivisione e trasparenza contabile</li> <li>– Processo decisionale e di definizione degli obiettivi condivisi</li> </ul>

Fonte: rielaborazione da Dekker 2008.

Nell'area dei controlli sui risultati (*outcome control*) il focus è sia sui meccanismi ex ante di definizione delle connotazioni della rete, sia su quelli ex post finalizzati a rendere disponibili gli strumenti del monitoraggio delle prestazioni, ad esempio, prevedendo pratiche di *open book accounting* (Mouritsen *et al.*, 2001).

Nell'area dei controlli comportamentali ricadono i meccanismi di controllo dell'attività operativa di rete basati su procedure definite e formalizzate tra le parti in funzione delle specificazioni del *commitment* tra le parti.

Nell'area dei controlli di carattere "sociale" o istituzionale, ricadono invece i meccanismi di selezione dei partner e di impostazione degli obiettivi comuni.

### 5.3. Le informazioni e il controllo relazionale

La condivisione delle informazioni tra i partner di rete ha un ruolo fondamentale nello sviluppo delle relazioni di collaborazione tra le aziende. Gli aspetti “sensibili” in particolare riguardano gli scambi informativi “diadici” tra i partner, così come il presidio della diffusione delle informazioni presenti all’interno del network. Ciò in funzione della consapevolezza che la circolazione delle informazioni, oltre a generare una consapevolezza diffusa delle aspettative dei soggetti coinvolti e delle capacità di ognuno a soddisfarle (Mancini, 1999), svolge almeno due ruoli (Birnbirg, 1998):

- facilitatore del coordinamento, in quanto requisito per la finalizzazione degli sforzi e dei contributi dei diversi partner (*facilitating*);
- attivatore dell’apprendimento, poiché stimola la formulazione di idee nuove scaturenti dalla collaborazione tra i partner (*learning*).

Con riferimento alle informazioni che sono scambiate in ottica di controllo relazionale tra gli appartenenti alla rete, affinché si possa parlare di “trasparenza” occorre poter identificare alcune condizioni. (Mancini, 2011). In particolare è necessario che:

- esista reale volontà delle parti di condividere le informazioni;
- che ci sia un certo grado di “flessibilità” delle parti nel fornire informazioni necessarie per gestire al meglio la rete;
- siano condivise le metodologie e le regole per decodificare l’informazione condivisa;
- ci sia accordo tra i partecipanti sulla possibilità di non fornire determinate informazioni.

Alla luce di quanto analizzato in merito all’attività di controllo in rete, considerando la fase di vita dell’alleanza è, dunque, possibile individuare, in particolare:

- informazioni relative alla fase precedente la formazione del network che sono a supporto delle scelte operative e di governance, nonché delle decisioni di *partner selection*;
- informazioni operative post-alleanza, necessarie a sviluppare il rapporto di collaborazione e mantenerlo il più possibile orientato a livelli di efficienza ritenuti ottimali.

Considerando, invece, la funzione delle informazioni oggetto del controllo si possono, distinguere (Mancini, 2011):

- informazioni utili ad alimentare i processi di fiducia e a permettere la veri-

- fica del “clima” della relazione e la volontà alla collaborazione dei partner;
- informazioni necessarie per permettere i processi di valutazione economico-finanziaria di rete, finalizzati alla definizione di strategie, investimenti e condizioni operative. La necessità di tali informazioni, che si possono classificare come di natura manageriale, è funzionale sia al coordinamento operativo, sia a quello direzionale e strategico. Sono oggetto di analisi in particolare i costi, la qualità, lo sviluppo di nuovi prodotti, le tecnologie utilizzate.

## 6.

# La rete tra imprese contrattuale

### 6.1. Coordinamento e formalizzazione

L'evoluzione del modo di fare impresa ha portato un impatto decisivo sulle forme tradizionali di organizzazione che tendono a essere sostituite da strutture dotate di flessibilità, realizzate attraverso accordi e mediante il coinvolgimento di soggetti esterni, minimizzando gli investimenti diretti all'interno di una singola impresa e le strategie di "crescita esterna". I processi di creazione del valore della singola impresa sono sempre più interdipendenti rispetto a quelli svolti dalle altre con le quali essa interagisce, poiché scaturiscono da una divisione interaziendale dei processi che può essere deliberatamente programmata, oppure essere frutto di una condizione "adattiva".

Il perseguimento di obiettivi di incremento dell'efficienza economica attraverso forme di coordinamento basate su condizioni di mancanza di subordinazione e di mantenimento di autonomia può avvenire come si è visto tramite differenti modalità strutturali di rete. I network di imprese si esplicitano tipicamente tramite forme giuridiche diverse, distinguibili in reti contrattuali, organizzative e miste. Le prime sono quelle derivanti da contratti o da uno o più accordi di collaborazione interconnessi su base solitamente bilaterale, mentre quelle organizzative fanno leva sulla definizione anche giuridica di interconnessioni tra più entità su base plurilaterale<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La normativa Italiana ha normato nel tempo specifici schemi di riferimento, utilizzati per realizzare aggregazioni *non-equity* e collaborazioni strategiche. Questi riguardano specificamente strutture giuridiche, quali quella relativa ai consorzi (l. 3 aprile 1976, n. 364), quella relativa alle associazioni temporanee di impresa (l. 8 agosto 1977, n. 584), quella inerente i GEIE, istituiti in recepimento della normativa comunitaria (reg. 25 luglio 1985, n. 2137), quella che identifica i «distretti» (art. 36 l. 5 ottobre 1991, n. 317) e quella legata all'istituzione dei consorzi stabili (artt. 10 e 12 l. 11 febbraio 1994, n. 109, ora artt. 34 e 36 cod. appalti), oltre alla disciplina della subfornitura (l. 18 giugno 1998, n. 192) e del franchising (l. 6 maggio 2004, n. 129).

È necessario, dunque, esplorare l'oggetto dalla prospettiva giuridica dalla quale si intravedono differenti "modi" operativi e molteplici meccanismi giuridici – a cui sono associati gradi diversi di intensità della relazione tra i partner – che sottendono al concetto aziendalistico di "rete" d'impresa. La Tabella 6.1 riporta alcune tipologie di legame che contraddistinguono le diverse tipologie di relazione interaziendali.

Tabella 6.1. – *Tipologie di legami nelle diverse modalità di coordinamento e di relazione*

<i>Tipologia</i>	<i>Tipi di relazione</i>
Subfornitura	Legami contrattuali di breve durata
Outsourcing	Legami contrattuali di lunga durata
Impresa-rete	Legami contrattuali e fiduciari
Rete di imprese	Legami contrattuali
Supply chain	Scambio verticale informazioni
Accordi e alleanze	Vari

*Fonte:* elaborazione personale.

Storicamente, con specifico riferimento alla dimensione contrattuale si sono distinti due macro modelli: network fondati sul collegamento tra diversi contratti di collaborazione e network basati sull'impiego del contratto plurilaterale (Cafaggi, 2010). Il panorama normativo si è arricchito con l'introduzione del "Contratto di Rete" che permette di definire tra le parti (retisti) un *framework* giuridico "su misura" che meglio si adatta alle specificità del modello di business portato avanti con la rete. Questo può sostanziarsi in un contratto impostato su una logica "multilaterale", in cui tre o più parti concordano di coordinare operazioni economiche complesse come la produzione parziale o totale, la catena di distribuzione o entrambe, oppure su una logica di contratti bilaterali "collegati" interdipendenti, similmente a quanto avviene nelle catene di approvvigionamento con il subappalto o nelle catene di distribuzione con i contratti di distribuzione o di franchising. Tutto ciò all'interno di un quadro normativo di riferimento che dovrebbe tendere a permettere la corretta gestione dei meccanismi di appropriazione dell'utilità economica complementare che la cooperazione e la collaborazione con altri attori economici produce (Ferrari, 2010).

La definizione legislativa descrive il contratto di rete come lo strumento giuridico attraverso il quale: "più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la

propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora a esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”<sup>2</sup>.

I contratti di rete non implicano la creazione di un'entità giuridica autonoma e sono caratterizzati dalla piena responsabilità di ciascun partecipante che si assume degli obblighi nei confronti di ciascuna parte del contratto al fine di raggiungere un obiettivo comune. All'interno di questa tipologia di relazione contrattuale, più parti concordano di fare o di astenersi dal fare qualcosa, definendo o meno il trasferimento di proprietà di specifici beni, identificando la necessità di specifici investimenti congiunti e la messa in comune di risorse finanziarie.

A causa della poca sistematicità che ne contraddistingue la definizione giuridica, il contratto di rete è stato oggetto di controversie dottrinali sotto il profilo giuridico: alcuni autori, infatti, hanno definito il contratto di rete come uno schema contrattuale di carattere generale che si adatta a una serie di contratti, anche tipici, creando nuove modalità di collaborazione, senza rimanere ancorato agli schemi contrattuali socialmente e legislativamente predisposti (Caffaggi, 2010). Per altri, la normativa sulle reti di impresa disciplinerebbe un tipico consorzio con attività esterna. Per altri ancora, il contratto di rete rappresenta un tipo contrattuale nuovo (Cerrato, 2016).

Il contratto di rete deve essere stipulato da «imprenditori», indipendentemente dalla dimensione, dalla natura individuale o collettiva, dal carattere pubblico o privato, dal perseguimento o meno dello scopo lucrativo e sotto il profilo giuridico possiede i seguenti caratteri:

- è contratto con comunione di scopi ed associativo, con causa cooperazionale;
- è almeno bilaterale, poiché si parla di “più imprenditori”, ed ha carattere consensuale;
- è contratto di durata, ad effetti obbligatori;
- è aperto (anche se non necessariamente a struttura aperta) e a forma vincolata a fini pubblicitari.

---

<sup>2</sup> Si fa riferimento alla nozione di contratto di rete introdotta dall'art. 3, commi 4-ter ss. del d.l. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, in l. 9 aprile 2009, n. 33, come integralmente sostituito dall'art. 42 del d.l. 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, in l. 30 luglio 2010, n. 122. Ulteriori modifiche sono state apportate dalla l. n. 134/2012 (conversione del d.l. n. 83/2012) e con la l. n. 221/2012 (conversione del d.l. n. 179/2012).

Si tratta dunque di un contratto plurilaterale con comunione di scopo e con struttura aperta, al quale prendono parte, sia dall'origine, sia in virtù di adesioni successive, più imprenditori. Con tale contratto, aziende autonome sotto il profilo giuridico, imprenditoriale, decisionale, non legate da rapporti di natura gerarchica, definiscono le modalità per realizzare insieme una o più attività comuni. Queste possono essere di natura produttiva, commerciale, di ricerca e sviluppo, di gestione comune di servizi e di ogni altra tipologia per le quali la collaborazione può far conseguire vantaggi agli aderenti. Infatti, tramite il contratto di rete due o più imprese si impegnano, previa adozione di un programma comune di rete, in via cumulativa o alternativa, ad adottare modalità di cooperazione al fine di:

- collaborare in forme e in ambiti predeterminati, relativi all'esercizio delle proprie imprese, dotandosi di meccanismi di coordinamento atti a raggiungere migliori condizioni nei rapporti interni o esterni;
- scambiarsi informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica e/o tecnologica perseguendo l'obiettivo del miglioramento delle performance di gestione;
- esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa, ma impegnandosi a svolgere anche attività complementari o accessorie, al fine di permettere la realizzazione di ciò che i partner in modo autonomo non sarebbero in grado di fare.

Poiché la funzione economica e sociale che si ritiene meritevole di tutela giuridica è il perseguimento di una finalità comune ai partecipanti in funzione dell'accrescimento, individuale e collettivo, della capacità innovativa e delle competitività sul mercato, il contratto di rete deve perseguire un interesse che si sostanzia in un programma di attività che non sia solamente orientato a fini "protezionistici" o organizzativi.

Inoltre, il contratto di rete deve essere utilizzato per superare il tipico problema delle collaborazioni tra imprenditori, ossia quello del rischio di comportamenti opportunistici tra i partner. La flessibilità dello strumento giuridico permette infatti che ove l'elemento fiduciario che è alla base di queste modalità aggregative non sia sufficiente a neutralizzarne l'impatto negativo, possono essere adottati accorgimenti quali accordi inerenti agli aspetti di governance, impegni in materia di consultazione ai fini decisionali o penali legate a comportamenti distorti idonei a proteggere le singole imprese (Cerrato, 2016).

## 6.2. La strutturazione del network “modello Italiano”

Lo scopo della tipizzazione giuridica del contratto di rete sembra non voler essere quello di fornire uno strumento rigido per tutti gli imprenditori che intendono realizzare comunioni di scopi, alleanze strategiche o progetti condivisi di medio-lungo periodo. Al contrario, la volontà sembra quella di mettere a disposizione degli imprenditori alcuni elementi di base che, in funzione di “mix” degli stessi, contribuiscono a realizzare dei *framework* relazionali *ad-hoc* per ogni specificità. A questo proposito, il contratto di rete consente di scegliere un modello minimale contraddistinto da un nucleo base di regole di disciplina essenziali, ma che permette di definire tramite elementi opzionali, una struttura più articolata e complessa a seconda delle esigenze concrete (Cerrato, 2016).

Sono vincolati alcuni aspetti obbligatori relativi alla definizione di un chiaro programma di rete. Tale previsione obbligatoria si distingue da quelli che si possono facoltativamente prevedere: in particolare, l’organo comune e il fondo patrimoniale comune<sup>3</sup>.

Inoltre, dall’analisi della legislazione in materia di reti scaturiscono due macro-modelli di riferimento: uno contrattuale, anche definito “leggero”, l’altro con caratteristiche di maggiori complessità che, pur rimanendo in ambito contrattuale, introduce strumenti di governance e di finanziamento simili a quelle dei modelli organizzativi consortili (Cafaggi 2010).

Dalla reale applicazione delle regole giuridiche scaturiscono tre “tipi”, fra loro diversi che hanno una matrice comune, e che dipendono da porzioni di disciplina che sono di fatto indipendenti e liberamente componibili nelle com-

---

<sup>3</sup> Gli aspetti “obbligatori” si riferiscono ai seguenti elementi: definizione degli obiettivi strategici (di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti) e le modalità per misurare l’avanzamento verso tali obiettivi; programma di rete, che deve contenere l’enunciazione dei diritti di ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune; la durata del contratto; le modalità di adesione di altri imprenditori; le regole di assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune. Gli altri aspetti di natura facoltativa che possono essere normati nell’accordo di rete, di contenuto eventuale del contratto, la cui istituzione o previsione è rimessa alla libertà negoziale delle parti, si riferiscono ai seguenti elementi: l’istituzione di un fondo patrimoniale comune, in presenza del quale è necessario indicare la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e dei contributi successivi, nonché le regole di gestione dello stesso; la costituzione di un organo comune preposto all’esecuzione del contratto o parti di esso, nel qual caso occorre delineare i poteri di gestione e di rappresentanza che vengono attribuiti a tale organo, nonché le regole per la nomina e quelle relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto; la previsione di cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l’esercizio del relativo diritto (exit rules).

binazioni che la norma conferisce all'autonomia privata in ambito contrattuale<sup>4</sup> (Cerrato, 2016). Tali configurazioni sono le seguenti (si veda anche il Grafico 6.1):

- la rete-soggetto che prevede la creazione di un fondo patrimoniale e l'iscrizione della rete nel registro delle imprese, aspetto che fa assurgere tale modalità di cooperazione a ente distinto rispetto alle imprese partecipanti al contratto;
- la rete a responsabilità limitata (senza soggettività), che prevedendo la creazione del fondo e la nomina di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, rivolta ai terzi, garantisce ai retisti il beneficio della limitazione del rischio al conferimento;
- il contratto di rete «puro» definito per esclusione rispetto agli altri due, poiché non presuppone la presenza di requisiti frutto di una specifica opzione dell'autonomia contrattuale.

Grafico 6.1. – *Configurazioni di rete*

CONTRATTO "LEGGERO"	RETE-CONTRATTO "PURO"	NO SOGGETTIVITÀ GIURIDICA
CONTRATTO "PESANTE"	RETE A RESPONSABILITÀ LIMITATA	
		RETE "SOGGETTO"

Fonte: elaborazione personale.

Le scelte che ricadono nell'ambito degli elementi accessori (comunque facoltativi) sono quelle riferite ad aspetti collaterali e a carattere di corollario,

---

<sup>4</sup> Si ricorda che il contratto di rete «acquista efficacia» con l'iscrizione nel registro delle imprese (comma 4 quater) e a fini pubblicitari è richiesto (comma 4 ter) che esso sia redatto con atto pubblico, scrittura privata autenticata, eventualmente in forma digitale (ex art. 25 d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82), ovvero – eccezion fatta di quando vogliono far «acquistare» alla rete la soggettività – scrittura privata firmata digitalmente (art. 24 d.lgs. cit.).

che riguardano sia aspetti di carattere gestionale sia aspetti più strettamente di governance (si veda la Tabella 6.2).

Tabella 6.2. – *Configurazioni di rete*

<i>Elementi del contratto</i>		
Obiettivi strategici	Elemento obbligatorio	Strumenti di gestione della rete
Modalità di misurazione avanzamento verso obiettivi	Elemento obbligatorio	
Programma di rete e modalità di realizzazione dello scopo comune	Elemento obbligatorio	
Durata del contratto	Elemento obbligatorio	
Fondo patrimoniale comune	Elemento facoltativo	
Regole di apporto al fondo comune	Elemento facoltativo	Strumenti di governance della rete
Organo comune	Elemento facoltativo	
Exit rules	Elemento facoltativo	
Modalità di adesione di altri imprenditori	Elemento obbligatorio	
Regole di assunzione delle decisioni	Elemento obbligatorio	

*Fonte:* elaborazione personale.

Operativamente, dunque, la creazione di una rete può essere basata sulla definizione di poche regole organizzative e di regole di comportamento funzionali al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, oppure prevedere specifici meccanismi di governance (uno o più organi con funzioni esecutive o gestorie e relativi poteri di rappresentanza, organi con funzioni di indirizzo e di controllo, ad esempio), portando di fatto la configurazione a rete vicina alle usuali forme societarie.

Data la ampia autonomia regolamentativa in tema di assunzione delle decisioni, merita mettere in luce la possibilità di considerare l'utilizzo dell'unanimità, anziché della maggioranza ai fini deliberativi. Tale previsione garantisce il cosiddetto diritto di "veto" ai partecipanti che possono meglio tutelare i propri interessi specifici. Nelle reti a ristretta base partecipativa, ciò trasforma di fatto il rapporto in un contratto a controllo congiunto (*joint agreement*) che dal punto di vista della valutazione contabile dovrà essere trattato come una attività o un processo a controllo congiunto (*joint operation*).

### 6.3. La gestione della rete

Attraverso la costituzione di reti contrattuali e organizzative, le imprese conservano la loro autonomia soggettiva anche se entrano in contesto di interrelazione oggettiva di tutta o di parte della loro attività. Il modello di rete contrattuale Italiano risulta flessibile nel rapporto tra le parti, sia nell'ambito della progettazione e della nascita, sia nel corso della vita della rete stessa e al contempo risulta sufficientemente ampio, tale da contenere modalità organizzative tra loro diverse che vanno dallo scambio, alla collaborazione, fino all'esercizio in comune dell'attività tra i partner. Infatti, il contratto di rete di imprese è un accordo che consente alle imprese partecipanti di mettere in comune delle attività e delle risorse allo scopo di migliorare il funzionamento di quelle attività e rafforzarne la competitività (Martiniello e Tiscini, 2015, Pastore *et al.*, 2019).

La rete di imprese è una modalità di collaborazione tra operatori economici che non si sostituisce a quelle già esistenti, ma si aggiunge ad esse. Gli elementi sulla base dei quali si strutturano le peculiarità dei contratti in aderenza alle particolarità delle caratteristiche degli obiettivi delle cooperazioni in rete, riguardano le seguenti aree:

1. il coordinamento delle attività e il *decision making process*;
2. i meccanismi di entrata e di uscita;
3. la costituzione di un patrimonio comune e le modalità di verifica dei risultati;
4. l'ottenimento del riconoscimento giuridico.

#### 6.3.1. *Il coordinamento delle attività*

I contratti possono o meno dar luogo a un organo incaricato di coordinare e gestire l'attività. Ciò può avvenire attraverso la delega a un partecipante o a una terza parte indipendente (in entrambi i casi, tale soggetto assume il ruolo di Organo Comune). Ad esso è affidato il compito di dare esecuzione al programma di rete. Il potere gestorio dell'organo può, per espressa previsione normativa, essere limitato solo a una o a più fasi del programma. È il contratto che individua il soggetto prescelto per svolgere tale funzione, lasciando la possibilità di scegliere che a farlo sia una persona fisica o una persona giuridica. L'organo comune può essere un soggetto aderente alla rete oppure un soggetto terzo, in quanto in possesso di determinati requisiti ritenuti indispensabili dalle imprese o per l'esistenza di un rapporto fiduciario con i partecipanti. L'organo comune può essere monocratico, al fine di garantire una tempestività nell'adozione delle decisioni e semplificazione nel rapporto con i terzi, o col-

legiale se l'intento è quello di assicurare una più elevata condivisione delle decisioni.

Gli atti posti in essere da parte del soggetto designato a svolgere l'ufficio di organo comune incaricato dell'esecuzione del contratto o di una o più parti di esso producono effetti giuridici direttamente nelle sfere individuali dei singoli rappresentati<sup>5</sup> poiché i rapporti tra gli imprenditori partecipanti al contratto di rete e l'organo comune sono riconducibili alla figura del mandato con rappresentanza. Possono essere previste limitazioni al potere di rappresentanza dell'organo comune riguardanti le attività che esso ha il potere di compiere o il novero delle imprese contraenti di cui esso può spendere il nome<sup>6</sup>. Tali limitazioni possono consistere, oltre che nell'esclusione della rappresentanza sotto qualche profilo, anche nella subordinazione di essa a particolari fatti o a un'espressione di volontà dei contraenti.

Le decisioni inerenti la realizzazione degli scopi del contratto di rete vengono prese dai membri che agiscono collettivamente. Questi possono scegliere metodi e forme di consultazione, adattandoli alle loro esigenze particolari e possono anche scegliere il sistema dei diritti di voto, che può essere proporzionale al "peso" di ciascun partecipante o essere basato sulla concessione a ciascuna parte di un voto, indipendentemente da un criterio di proporzionalità.

---

<sup>5</sup> Ai fini fiscali, l'imputazione delle singole operazioni direttamente alle imprese partecipanti si traduce nell'obbligo di fatturare da parte di queste ultime ed a queste ultime, rispettivamente, le operazioni attive e passive poste in essere dall'organo comune. Per i beni acquistati ed i servizi ricevuti nell'esecuzione del programma di rete, il fornitore dovrà, pertanto, emettere tante fatture quanti sono i partecipanti rappresentati dall'organo comune, intestate a ciascuno di essi e con l'indicazione della parte di prezzo ad essi imputabile. Specularmente per le vendite e le prestazioni di servizi effettuate dall'organo comune, ciascun partecipante dovrà emettere fattura al cliente per la quota parte del prezzo a sé imputabile. Viceversa gli eventuali atti posti in essere dalle singole imprese o dall'"impresa capofila" – che operano senza rappresentanza – non comportano alcun effetto sulla sfera giuridica delle altre imprese partecipanti al contratto. In tale ipotesi, infatti, qualora si tratti di atti esecutivi di singole parti o fasi del contratto di rete, la singola impresa o l'eventuale "capofila" dovrà "ribaltare" i costi ed i ricavi ai partecipanti per conto dei quali ha agito emettendo o ricevendo fatture per la quota parte del prezzo riferibile alle altre imprese.

<sup>6</sup> Secondo il disposto dell'art. 2615 del c.c., per le obbligazioni assunte in nome della rete da coloro che ne hanno la rappresentanza, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo della rete stessa. Inoltre, All'organo comune si applicano le norme sul mandato, quindi anche gli artt. 1711 e 1398 c.c., con la conseguenza che gli atti compiuti dall'organo comune che eccedono i limiti dei poteri a esso conferiti, in mancanza di ratifica, non producono effetti in capo alla rete. L'organo comune, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, redige una situazione patrimoniale osservando le disposizioni relative al bilancio d'esercizio della società per azioni e la deposita presso l'ufficio del registro delle imprese del luogo ove la rete ha sede.

La regola generale di questo modello, a meno che il contratto non disponga diversamente, è quella dell'unanimità.

### 6.3.2. *I meccanismi di entrata e di uscita*

I contratti possono essere caratterizzati da una struttura flessibile che consenta l'ammissione di nuovi membri alla cooperazione contrattualizzata, anche senza necessariamente procedere alla modifica dell'accordo originale. I membri possono, infatti, decidere i requisiti a cui le nuove parti devono conformarsi per "entrare" nel contratto, anche subordinando l'ammissione all'unanimità. Dall'altro lato, invece, una causa di esclusione può essere tipicamente l'inadempimento da parte di un membro.

Il contratto può normare le cause di scioglimento del rapporto contrattuale limitatamente a un membro (recesso, esclusione e altre fattispecie), così come le cause di scioglimento totale del contratto di rete e la liquidazione del fondo patrimoniale, se esistente. Possono, infatti, essere pattuite cause facoltative di recesso anticipato e condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo".

I contraenti, d'altro canto, hanno la facoltà di indicare possibili cause di esclusione: si possono quindi inserire cause specifiche legate all'attività prevista dal programma di rete, alla perdita delle caratteristiche soggettive previste per partecipare alla rete o al cambiamento dell'attività del partecipante. Causa di esclusione può essere la mancata osservanza di determinati comportamenti previsti dal contratto, quali, per esempio, doveri di correttezza e lealtà.

### 6.3.3. *Il patrimonio comune*

Il fondo patrimoniale comune della rete è formato dagli apporti delle imprese contraenti, sia quelli iniziali che quelli successivi, che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, e dai beni successivamente acquistati con l'impiego di tali contributi<sup>7</sup>. I conferimenti al fondo avvengono, di solito, sot-

---

<sup>7</sup> Al fondo comune si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni sul fondo consortile di cui agli artt. 2614 e 2615, secondo comma, del codice civile. Di conseguenza, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, l'organo comune redige una situazione patrimoniale osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso l'ufficio del Registro Imprese del luogo ove ha sede la rete di imprese. Si applica, in quanto compatibile, l'art. 2615 bis, terzo comma, del codice civile. Tale disposizione si applica a tutte le reti dotate di un fondo patrimoniale comune e un organo comune che svolge attività anche commerciale con i terzi.

to forma di denaro, ma può prevedersi anche il conferimento di qualunque elemento suscettibile di valutazione economica: strumentazioni, prestazioni d'opera e di servizi delle imprese aderenti, brevetti o impianti e macchinari.

Ove sia previsto un fondo comune, il contratto deve indicare la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti, consentendo eventualmente, all'interno del programma di rete, che la loro esecuzione possa avvenire tramite l'apporto di un patrimonio destinato.

Il monitoraggio delle prestazioni può avere diverse funzioni: in compiti estremamente complessi contribuisce a rilevare e correggere errori. Può anche impedire che si realizzino comportamenti opportunistici e può fornire un allarme tempestivo alla luce degli effetti che la violazione può avere su tutti gli altri partecipanti, come nel caso di alleanze strategiche, o in caso di utilizzo di marchi collettivi. La verifica dei risultati è anche funzionale alla determinazione dei contributi economici per il funzionamento della rete.

Usualmente, la contribuzione al fondo comune avviene:

- con impegno iniziale al momento della sottoscrizione che può prevedere quote paritetiche per tutti i partecipanti o quote differenziate in funzione delle dimensioni delle aziende *partner* (ad esempio in funzione del fatturato o del totale attivo) o del ruolo delle stesse nella cooperazione. Eventuali differenti quote di partecipazione al fondo si possono riflettere sulle dinamiche della governance e sui meccanismi decisionali della rete;
- con versamenti successivi, che possono avere
  - a) carattere ordinario, prestabiliti o predeterminati, su base periodica a copertura dei fabbisogni finanziari per lo svolgimento delle attività di rete. Possono essere determinati in misura fissa, proporzionalmente ai versamenti iniziali, oppure essere determinati in funzione dell'attività effettivamente svolta in rete (ad esempio in relazione al fatturato realizzato in rete dal singolo retista);
  - b) straordinario, solitamente finalizzati a specifici investimenti.

#### 6.3.4. *Il riconoscimento giuridico*

Il contratto di rete «puro» rappresenta la forma-base del contratto di rete e si caratterizza per l'attribuzione di beni, diritti, obblighi ed atti alle singole imprese partecipanti; in generale, la titolarità delle situazioni giuridiche rimane individuale dei singoli partecipanti, sebbene l'organo comune possa esercitare una rappresentanza unitaria nei confronti dei terzi.

In questa tipologia di rete “contratto”, il fondo patrimoniale comune, laddove esistente, costituisce un complesso di beni e diritti destinato alla realizzazione del programma comune di rete.

La condivisione contrattuale mediante un contratto di rete può assumere, tuttavia, anche la forma giuridica della rete-soggetto<sup>8</sup>. Distinta giuridicamente dalle imprese partecipanti, una rete dotata di soggettività giuridica rappresenta un nuovo soggetto di diritto, distinto dalle società retiste, al quale sono riconducibili interessi e rapporti giuridici. Essendo, quindi, dotata di una propria forza economica realizza, in modo unitario e autonomo, il presupposto d'imposta divenendo, pertanto, un autonomo soggetto passivo di imposta con i connessi obblighi tributari sia in tema di imposizione diretta, sia in tema di imposizione indiretta<sup>9</sup>.

La rete-soggetto che ha per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciali rientra tra gli enti obbligati alla tenuta delle scritture contabili mentre nel caso in cui l'oggetto esclusivo non sia l'esercizio di attività commerciali è obbligata alla tenuta delle scritture contabili relativamente all'eventuale attività commerciale esercitata.

I rapporti tra le imprese partecipanti e la rete dotata di soggettività giuridica devono essere considerati come rapporti di natura partecipativa, analogamente a quelli esistenti tra soci e società. Con il conferimento al fondo patrimoniale della rete-soggetto, quindi, l'impresa aderente assume lo status di partecipante. Conseguentemente, i conferimenti iniziali, nonché gli ulteriori eventuali contributi successivi che ciascuna impresa partecipante si impegna a versare al fondo patrimoniale comune costituiscono un apporto "di capitale proprio" in un nuovo soggetto.

---

<sup>8</sup> La possibilità per le reti dotate di fondo patrimoniale comune di acquisire la soggettività giuridica è legata alla condizione che si effettui l'iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete. La rilevanza tributaria che le reti vengono ad assumere le rende autonome e distinte rispetto alla capacità giuridica delle singole imprese partecipanti.

<sup>9</sup> Le ragioni di questa impostazione sono da rinvenire nella collocazione delle reti nel novero degli enti commerciali o non commerciali, "diversi dalle società", citati dalle norme tributarie, a seconda che svolgano o meno attività commerciale in via principale o esclusiva. Nell'ipotesi in cui le reti svolgano un'attività commerciale, in via principale o esclusiva, le stesse rientrano tra gli enti commerciali citati dalle norme fiscali ai quali si applicano le disposizioni relative alla "Determinazione della base imponibile delle società e degli enti commerciali residenti". Nell'ipotesi opposta in cui le reti soggetto non esercitino un'attività commerciale, in via principale o esclusiva, le stesse rientrano tra gli enti non commerciali ai quali si applicano le disposizioni relative agli "Enti non commerciali residenti".

## 7.

### La governance delle reti formalizzate

#### 7.1. Modelli di governance delle reti

La modalità organizzativa reticolare implica problemi di governance talvolta più difficili da risolvere rispetto a quelli del management della singola impresa nella quale si può contare su un sistema di comando unitario, realizzato sulla base di processi di definizione degli obiettivi, di pianificazione e di esecuzione definiti dal vertice. Al contrario, come rileva Rullani (2010), nelle configurazioni di natura reticolare non esistono normalmente le condizioni organizzative per prescrivere le modalità di raggiungimento degli obiettivi a soggetti incaricati di eseguirle.

La dimensione di condivisione in network dà la possibilità alle imprese di accedere a risorse che sono custodite gelosamente da ognuna di esse e che sono difficilmente accessibili dall'esterno. Tra le risorse più importanti e maggiormente ricercate in generale ci sono le relazioni (Håkansson & Snehota, 2006). L'appartenenza ad un network consente in questo senso di ridurre la distanza tra chi detiene le conoscenze e chi ne necessita. Questa logica, permette di chiudere quello che può definirsi un "buco strutturale", ossia il divario tra due soggetti (imprese) che possiedono risorse o informazioni complementari (Burt, 1992).

E dunque, il tema di indagine è relativo alle modalità attraverso le quali si può organizzare, indirizzare e controllare la meta-impresa reticolare. In altra analisi, il focus è sulle modalità che si stabiliscono per la suddivisione delle "parti" (dei processi) che toccano a ciascun componente e sulle conseguenti remunerazioni per averle svolte in modo appropriato.

In contesti reticolari inter-organizzativi, oltre a coordinare i processi, occorre individuare linee condivise e sostenibili di distribuzione del valore realizzato che evitino il conflitto e la conseguente paralisi della rete.

Le relazioni inter-organizzative essendo sottese a obiettivi differenti possono assumere modalità di coordinamento differenti a seconda che queste si

esplichino in maniera ricorrente oppure si tratti di condizioni di carattere relazionale (Cafaggi, 2008).

I contratti ricorrenti implicano scambi ripetuti di attività che presentano livelli moderati di specificità delle transazioni. I termini di questi scambi tendono ad essere certi, e la loro durata è relativamente breve. Le parti si considerano autonome, giuridicamente uguali e esplorano motivi di collaborazione diversi dall'efficienza. Il quadro giuridico entro il quale sono regolate queste operazioni prevalentemente basate sul mercato è quello del diritto contrattuale neoclassico.

Al contrario, i contratti relazionali tendono a coinvolgere investimenti a lungo termine e si fondano sul trasferimento o utilizzo di diritti di proprietà tra parti giuridicamente autonome. La proprietà, i prodotti o i servizi sviluppati e scambiati congiuntamente comportano investimenti specifici, spesso in iniziative che non possono essere pienamente controllate dalle parti prima della loro esecuzione. Il quadro giuridico entro il quale sono regolate queste operazioni è definito attraverso meccanismi interni progettati con la finalità di preservare la relazione e in un contesto di equità dei risultati a lungo termine (governance bilaterale).

A seconda delle modalità di definizione dei processi decisionali e di distribuzione degli incarichi gestionali tra le aziende *partner* si possono distinguere reti governate centralmente e reti equilibrate naturalmente (Vuorinen & Kurki, 2012).

Una organizzazione a rete governata centralmente identifica un singolo soggetto al quale è attribuito il potere di indirizzare strategicamente l'intero sistema reticolare. Tale situazione si definisce ad esempio in caso di catene di fornitura nelle quali una azienda leader mette in atto un processo strategico di decentramento e di esternalizzazione, assumendo al contempo un ruolo centrale. Da questa posizione tale soggetto governa l'intera catena del valore e domina le infrastrutture tecnologiche.

Queste tipologie di rete possono anche essere caratterizzate da "polarizzazioni" multiple, ossia da nodi che costituiscono connessioni strategiche complesse (Butera, 2001)

D'altro lato, l'organizzazione a rete equilibrata naturalmente è caratterizzata dall'assenza di un soggetto attrattivo e si fonda su una flessibilità strutturale che pur focalizzandosi sull'efficienza operativa, permette la condivisione di processi e di attività comuni.

Con riferimento alle cooperazioni strutturate e contrattualizzate, le necessità di definizione di strutture di governance adeguate sono connesse al governo dei rischi nel contesto di rapporti nei quali la base fiduciaria è fondamentale. In particolare, ciò si giustifica facendo riferimento al modello concettuale che

prevede che, in un contesto in cui la fiducia è una condizione necessaria ma non sufficiente per le transazioni di mercato, maggiore è il rischio in una transazione, più complessa deve essere la struttura di governance (Ring & Van de Ven, 1992).

I *driver* che caratterizzano la governance delle reti sono molteplici. Da un lato, occorre considerare le preoccupazioni legate all'appropriazione (primariamente di *know-how* e di *intangibles*) e, dall'altro, occorre considerare il grado di dipendenza tra i partner (Dekker, 2004).

La struttura di governance della rete è più articolata quando maggiore è il timore di appropriazione, anche in funzione delle dimensioni, delle condizioni finanziarie e del grado di incertezza. Inoltre, un altro aspetto che concorre a determinare le caratteristiche della governance di rete è rappresentato dalle necessità di coordinamento: quanto maggiori sono queste, in relazione anche alle condizioni di interdipendenza operativa, tanto più ampia e articolata è la struttura di governance (Dekker, 2004).

In altra analisi, il grado di dipendenza tra i partner ha un'influenza sulle caratteristiche della governance della rete. Ad esempio, in una rete verticale la posizione di dipendenza da un partner operante in qualità di fornitore non facilmente sostituibile nella *supply chain* può conferire a quest'ultimo un vantaggio in termini di potere negoziale e può indurre l'acquirente a voler dispiegare gradi maggiori di tutela.

## 7.2. I contratti di rete e la governance: evidenze empiriche

Approcciarsi a un'alleanza in rete significa definire prioritariamente il ruolo che deve essere assunto nella definizione dei rapporti interaziendali di alcune variabili, quali l'elasticità, la condivisione e la formalizzazione.

Il grado di flessibilità dei rapporti tra i partner può essere valutato alla luce della struttura assunta dai meccanismi di governo delle relazioni a rete, concentrando l'analisi sui contenuti del contratto di rete. Questi ultimi, infatti, sono espressione della misura in cui le aziende sfruttano la peculiare libertà di regolamentazione dei rapporti consentita dalla normativa italiana.

L'impegno definito dal contratto di rete è finalizzato a delineare i contorni delle attività da svolgere in comune attraverso un consenso reciprocamente vincolante (Huggins, 2001) e a individuare le modalità di distribuzione di ruoli e responsabilità tra le imprese partecipanti (Romiti e Sarti, 2013).

In questa sezione sono descritte le connotazioni emergenti dall'analisi di un campione di contratti di rete Italiani.

Il punto di partenza dell'approfondimento qui di seguito descritto<sup>1</sup> è rappresentato da alcuni studi che hanno indicato come la configurazione ottimale delle relazioni tra i partner di rete sembra essere cruciale per ottenere dei risultati accettabili (Premartne, 2001, Lavie, 2006, Lin & Lin, 2016) e come il diverso livello di coinvolgimento e impegno dei partner può influire sulle prestazioni della rete e sul raggiungimento di obiettivi prefissati (Franco & Haase, 2015). In altri termini, come la progettazione di un'adeguata struttura di governance sia un aspetto chiave per i risultati di rete (Dekker, 2008, Parker, 2008).

Una struttura di governance di rete considera normalmente l'uso combinato di:

- dispositivi formali relativi sia alla natura proprietaria – che nelle reti è su base *non-equity* – sia ai sistemi di comunicazione dei risultati e, in generale, ai meccanismi di controllo (Dekker, 2008);
- meccanismi sociali basati sul rapporto fiduciario tra le parti (Huggins, 2010).

Inoltre, gli obiettivi di rete sono essenziali nella definizione e nell'adozione di adeguati meccanismi di governance. Ad esempio, maggiori sono gli investimenti in risorse materiali e immateriali, più sostanziale sarà il contenuto, con un impegno maggiore e più forte dei partner; tuttavia, rappresenterà anche un limite all'autonomia delle singole imprese (Håkansson & Ford, 2002). Al contrario, nelle reti di piccole aziende prevalentemente non strutturate può non essere facile raggiungere i livelli di cooperazione desiderati (Padula e Dagnino, 2007, Kreiser *et al.*, 2013).

È stato, infatti, chiarito che le condizioni strutturali delle reti di piccole imprese (reti decentralizzate, centralizzate o cooperative) influiscono sulla competitività e sui i risultati.

Al fine identificare le principali variabili della formalizzazione delle reti aziendali e allo scopo di definire una possibile tassonomia del mix di variabili strutturali e gestionali e dei meccanismi di governance della relazione tra i partner di rete è stata realizzata una ricerca su un campione di reti di impresa<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Si riportano i principali risultati di una ricerca pubblicata a cura dello scrivente con Fabio Sansalvadore a cui si rimanda: Cisi, M., Sansalvadore, F., "Formalised business networks in SMEs and structural relations for their governance", in *Journal of Small Business and Entrepreneurship* (2019).

<sup>2</sup> L'identificazione del campione è stata effettuata attraverso una proiezione basata sul database Infocamere che raccoglie tutti i contratti di rete emessi all'interno di società italiane. Dato il gran numero di contratti ed entità coinvolti, è sembrato ragionevole e operativamente

Le caratteristiche dimensionali delle reti analizzate sono riassunte nella Tabella 7.1.

Tabella 7.1. – *Analisi dimensionale delle reti analizzate*

	<i>N. di aziende coinvolte</i>	<i>N. contratti analizzati</i>	<i>Peso (%)</i>
Reti “minime”	2	10	10
Reti a ristretta base partecipativa	3-5	50	50
Contratti partecipativi	6-10	28	28
Contratti “ampi”	> 10	12	12
<i>Totale</i>		100	100

*Fonte:* elaborazione personale.

La forma giuridica delle aziende partecipanti alle reti analizzate è riassunto nella Tabella 7.2.

Tabella 7.2. – *La forma giuridica delle aziende partecipanti alle reti analizzate*

	<i>N.</i>	<i>%</i>
Imprese individuali	49	8,19
Società di persone	70	11,71
Società di capitali	397	66,39
Altro	82	13,71
<i>Totale</i>	598	100

*Fonte:* elaborazione personale.

Con riferimento alle categorie principali di specializzazione funzionale delle reti analizzate si possono distinguere le seguenti quattro macro-aree di attività:

---

più fattibile, restringere una sezione trasversale dei contratti. È stata scelta una selezione casuale di 100 contratti di rete. Questa sezione ristretta è composta da un totale di 598 aziende che sono raggruppate in media in 6 società per rete. L'accordo di rete relativo alle reti aziendali selezionate è stato acquisito dal database delle Camere di commercio italiane. Lo studio è stato condotto secondo le seguenti fasi: 1. raccolta di un campione casuale di contratti di rete; 2. analisi sistematica del contenuto, rappresentazione e formalizzazione dei dati; 3. definizione di una tassonomia di rete basata su impostazioni di governance interna (mix strutturale).

- commerciale: il supporto nelle attività di marketing e le sinergie nei processi di sviluppo delle vendite sono le principali motivazioni per il 72% dei contratti nel campione. L'obiettivo della partnership è quello di svolgere attività che non sarebbero possibili individualmente per ciascuna società, a causa della mancanza di risorse finanziarie, operative e umane;
- produzione: l'esecuzione congiunta di una o più fasi produttive è uno dei motivi principali che spingono le aziende a formalizzare le reti in base al 62% dei contratti analizzati. Obiettivi comuni sono un aumento della capacità produttiva che porterà a una maggiore competitività e alla creazione di un maggior valore aggiunto nella catena del valore attraverso l'integrazione e la razionalizzazione di vari processi produttivi;
- ricerca e sviluppo: 26 contratti nel campione menzionano la creazione di attività comuni di ricerca e sviluppo come motivazione per la condivisione contrattuale. In questo caso, la cooperazione consente alle PMI di creare nuove conoscenze e di sviluppare l'innovazione da sfruttare congiuntamente, aumentando così la competitività individuale sui mercati. I vantaggi di questo tipo di collaborazione sono la mitigazione dei rischi di incertezza legati ai risultati finali tipici delle attività di ricerca e sviluppo e la condivisione degli investimenti finanziari necessari per lo sviluppo di nuovi prodotti o processi produttivi;
- altre attività, tutte quelle attività escluse nei gruppi precedentemente identificati. Questa categoria comprende la gestione congiunta dei servizi amministrativi, la formazione delle risorse umane, le azioni per migliorare l'accesso e il finanziamento del credito e la ricerca di opportunità di collaborazione con entità esterne alla rete a livello europeo, nazionale o locale. Questa classe rappresenta il 37% del campione: in questo gruppo, il 95% dei casi analizzati svolge attività che sono identificabili come un'ulteriore componente residua della collaborazione, che va oltre le attività comuni di ricerca, sviluppo o produzione.

Sulla base di questo campione di reti, data la natura multidimensionale dell'analisi, si è scelto di considerare i seguenti aspetti:

- la natura delle attività svolte;
- l'intensità delle relazioni tra i partner;
- le regole di *decision making*.

La natura delle attività svolte dai partner è stata analizzata distinguendo le situazioni in cui la collaborazione è strutturata secondo una logica a catena (collaborazione verticale) o coinvolge aziende appartenenti alla stessa fase del processo di produzione (collaborazione orizzontale). In funzione della natura

della collaborazione, il campione evidenzia sia reti competitive (65%) che reti simbiotiche (35%).

L'intensità delle relazioni tra i partner della rete è stata analizzata concentrandosi in particolare sull'impegno operativo e finanziario in attività congiunte, nonché sullo sviluppo di specifici sistemi di controllo della rete. Questo aspetto è stato valutato analizzando le modalità con cui le parti hanno regolamentato i reciproci rapporti. In particolare, l'intensità della relazione si è valutata in base al quadro di regole più o meno rigoroso, attraverso il quale vengono formalizzate e definiti principi di partecipazione al fondo comune della rete, alla condivisione dei costi e la previsione di processi informativi interaziendali. I risultati dell'analisi sono riassunti nella Tabella 7.3.

Tabella 7.3. – *L'analisi della intensità della relazione*

<i>Scoring</i>	<i>Campione analizzato</i>	
Bassa intensità (poche regole) (0-4)	31	31%
Alta intensità (molte regole) (6-10)	69	69%
<i>Totale</i>	100	100%

*Fonte:* elaborazione personale.

Le regole definite per il coinvolgimento dei partner nel processo decisionale strategico (*decision making*) della rete sono state valutate in funzione delle procedure decisionali definite. Considerando che queste rappresentano un fattore che incide sulla complessità delle relazioni della rete (Gajda, 2004) in particolare è stata analizzata la presenza di disposizioni finalizzate a definire la distribuzione dei poteri decisionali. La presenza di un organo collegiale abilitato a questo ruolo è stata percepita come ferma volontà di consentire una maggiore partecipazione di tutti i membri al processo decisionale. Ciò vale non solo per la definizione degli obiettivi strategici della rete dichiarati nel contratto, ma anche per le decisioni di natura operativa relative alle attività della rete. Tuttavia, quando tali disposizioni prevedevano un unico organo a cui è demandata ogni decisione operativa, ciò veniva considerato come un livello limitato di collaborazione. Con riferimento alla definizione degli effetti giuridici sui singoli partecipanti, è stata esaminata la presenza di un mandato con o senza procura e le sue conseguenze. I limiti alla collaborazione sono stati percepiti come inferiori in presenza di un mandato di rappresentanza, in quanto conferisce all'organismo comune il potere di agire in nome e per conto

delle società associate, in modo tale che tutti gli effetti legali e fiscali derivanti dalle attività di rete incidano direttamente sulla sfera giuridica delle singole società. Infine, è stato anche considerato il peso dei singoli contributi, rispetto alle risorse totali assegnate per le attività comuni: quando i contributi sono erogati in egual misura, si assume che ciò fosse espresso come un livello uguale di condivisione del rischio finanziario tra i partner, di solito riflettendo una distribuzione di energia più equilibrata. È stato definito uno scoring in relazione alla rigidità delle relazioni considerando gli aspetti citati considerando che maggiore è la formalizzazione delle regole di partecipazione alle attività congiunte della rete, maggiore è la rigidità della collaborazione<sup>3</sup>. I risultati delle osservazioni sono riportati nella Tabella 7.4.

Tabella 7.4. – *Il livello di coinvolgimento dei partner nel processo decisionale (decision making)*

<i>Scoring</i>	<i>Campione analizzato</i>	
Reti flessibili 0-3	7	7%
Reti rigide 4-6	93	93%
<i>Totale</i>	100	100%

*Fonte:* elaborazione personale.

### 7.3. Il governance-mix delle reti

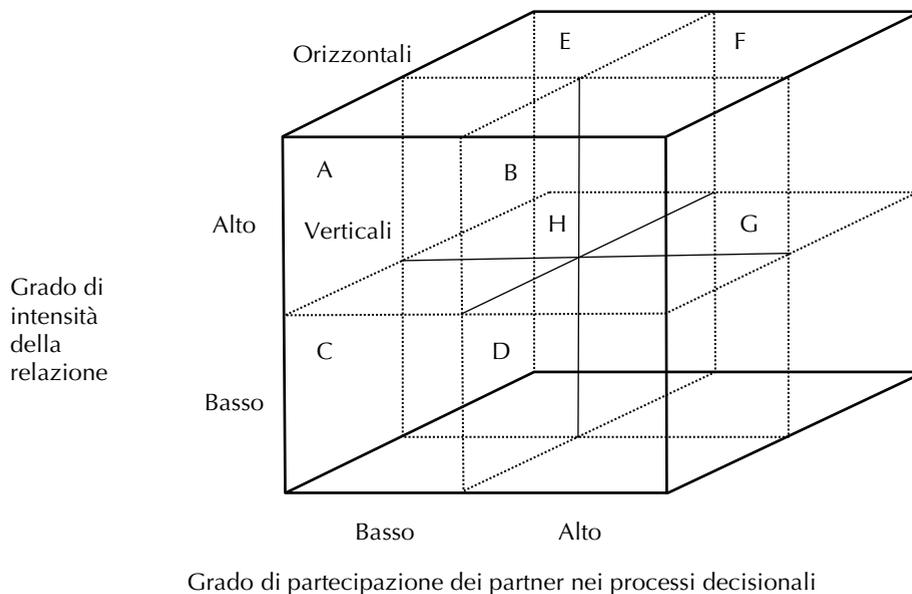
Una classificazione dei diversi modelli di governance risultanti è stata definita attraverso la costruzione di una matrice tridimensionale riportata nel Grafico 7.1.

La distribuzione delle reti oggetto di analisi nelle diverse partizioni della matrice della governance è riportata nella Tabella 7.5.

---

<sup>3</sup> Nella costruzione del punteggio, per ogni aspetto si è considerato influenzare positivamente l'intensità delle relazioni, si è assegnato un punteggio di 2 se l'aspetto era presente nel contratto di rete analizzato. Nessun punteggio è stato assegnato se l'aspetto considerato non era presente. L'acquisizione delle informazioni per il calcolo dei punteggi è stata effettuata manualmente analizzando i contratti di rete e utilizzando il supporto di fogli di calcolo.

Grafico 7.1. – *La matrice di analisi della governance delle reti*



Fonte: Cisi e Sansalvadore, 2019.

Tabella 7.5. – *Distribuzione delle reti nelle diverse partizioni della matrice*

<i>Partizione</i>	<i>Distribuzione</i>
A	0%
B	23%
C	1%
D	11%
E	1%
F	45%
G	13%
H	6%
<i>Totale</i>	100%

Fonte: Cisi e Sansalvadore, 2019.

I risultati consentono sostanzialmente di identificare tre tipologie di mix di elementi di governance di rete che presentano approcci diversi alla regolamentazione delle relazioni interne. In particolare, è possibile distinguere tra:

- reti rigide per la condivisione;
- reti flessibili per la condivisione;
- reti semi-informali.

Le reti rigide per la condivisione sono quelle che, secondo l'analisi, rientrano nelle partizioni identificate con le lettere B e F. Queste reti sono sia di natura verticale che orizzontale e sono caratterizzate da un alto grado di partecipazione ai processi decisionali associato ad un alto livello di intensità della relazione. Le imprese ricorrono ai contratti di rete al fine di realizzare forme di collaborazione che sono, tuttavia, caratterizzate da disposizioni specifiche a tutela degli interessi reciproci dei singoli membri.

Andando più nel dettaglio, analizzando più da vicino la configurazione verticale delle reti rigide per la condivisione (partizione B), si può dire che nonostante l'assenza di concorrenza diretta tra loro, le parti intendono regolare le relazioni e impedire a un'entità di prevalere sulle altre. L'obiettivo sembra essere principalmente legato alla protezione dei propri interessi, piuttosto che al miglioramento dell'intera *supply chain*.

Analizzando, invece le reti rigide per la condivisione di natura orizzontale (partizione F) create tra concorrenti che operano all'interno di un settore specifico, si intravede che queste sono finalizzate all'aumento del valore creato a livello aggregato. Queste offrono l'opportunità di miglioramento della competitività e del posizionamento sul mercato attraverso la condivisione delle risorse tra gli attori e, dunque prevedono disposizioni specifiche di governance per limitare potenziali comportamenti opportunistici.

Le reti flessibili per la condivisione rappresentano tutti i contratti di rete inclusi nelle partizioni matrice identificati dalle lettere D e G. Queste reti sono sia di natura verticale che orizzontale e sono caratterizzate da un alto grado di partecipazione ai processi decisionali associato ad un basso livello di intensità della relazione. In queste situazioni una maggiore integrazione nel sistema di gestione si combina con forme di governance caratterizzate da una bassa rigidità nella regolamentazione delle relazioni. Si sfrutta, quindi, la flessibilità. I potenziali vantaggi di questa configurazione di rete sono generalmente percepiti sia dai partner appartenenti alla stessa catena di produzione, sia da quei concorrenti nello stesso settore o mercato.

Le reti semi-informali sono tutti i contratti di rete inclusi nella partizione H della matrice. Tipicamente adottati da reti orizzontali, tali forme di collaborazione, nonostante l'accordo generale formalizzato, non definiscono regole interne sulla gestione finanziaria e sull'allocazione dei costi, così come non prevedono sistemi di controllo. Dato il modello di governance debole, le reti quasi informali sono caratterizzate da una condivisione limitata delle risorse e

spesso questo modello è associato a un contributo non egualitario delle risorse e all'assenza di un organo comune a cui è affidata la rappresentanza. Queste reti sono essenzialmente raggruppamenti di piccole e medie imprese interconnesse sia economicamente che socialmente, che, sulla base di un contratto, orchestrano risorse relazionali al fine di ottenere miglioramenti nelle prestazioni, creando al contempo un vantaggio competitivo (Li *et al.*, 2015).

Il mix delle variabili che influiscono sulla configurazione delle reti deve, dunque:

- bilanciare la necessità di regolamentare le relazioni, consentendo in tal modo la cooperazione tra le parti senza ricorrere a forme più forti di formalizzazione come l'integrazione;
- consentire l'equilibrio tra la necessità di regolare le relazioni tra soggetti autonomi e la necessaria flessibilità nell'attuazione del modello di business della rete.



## 8.

### La performance di rete

#### 8.1. Efficacia e efficienza in rete

Il successo per le imprese in rete può essere inteso come dipendente dalla capacità di ottenere l'accesso alle risorse non sotto il loro controllo in modo economicamente efficace attraverso la rete (Watson, 2007).

Assume, dunque, particolare rilievo la possibilità di identificare e misurare i possibili driver che contribuiscono a generare il valore (Tiscini *et al.*, 2017; Rubino e Vitolla, 2018). Dal momento che nei contesti reticolari si attivano dei meccanismi di socializzazione e condivisione delle conoscenze tra partner, occorre poter comprendere la rilevanza delle risorse intangibili nella creazione di un vantaggio competitivo sostenibile (Barringer & Harrison, 2000). Percorso interessante ma di difficile realizzazione pratica è quello legato al tentativo di analizzare i risultati di rete attraverso indicatori basati sull'incremento di valore nei tre classici aspetti del "capitale intangibile" (umano, organizzativo e informativo).

Con riferimento alle reti di impresa, la verifica della creazione di valore può essere compiuta da due punti di analisi:

- la singola azienda partner;
- la rete nel suo complesso.

Analizzando il complesso delle interazioni che si realizzano in rete e considerando le condizioni di efficacia per la singola azienda partecipante e di efficienza per la rete è possibile idealmente, riscontrare le seguenti situazioni possibili:

1. tutte le aziende partner realizzano dei benefici dall'essere in rete (situazione ottimale: la rete crea valore);
2. solo alcune aziende partner ottengono benefici (situazione sub-ottimale). Più in dettaglio le condizioni possono essere legate alle seguenti condizioni:

- a) alcune aziende ottengono benefici dalla partecipazione alla rete mentre altre distruggono valore con saldo complessivo  $> 0$  (situazione sub-ottimale di parziale efficienza);
  - b) alcune aziende ottengono benefici dalla partecipazione alla rete a discapito di altre che distruggono valore con saldo complessivo  $> 0$  (situazione sub-ottimale di parziale efficienza, basata su appropriazione interna);
  - c) alcune aziende ottengono benefici dalla partecipazione alla rete, mentre altre distruggono valore con saldo complessivo  $< 0$  (situazione sub-ottimale di inefficienza);
  - d) alcune aziende ottengono benefici dalla partecipazione alla rete a discapito di altre che distruggono valore con saldo complessivo  $< 0$  (situazione sub-ottimale di inefficienza basata su appropriazione interna);
3. nessuna delle aziende partner ha benefici dalla rete (situazione di inefficienza di rete: la rete non crea valore);
4. tutte le aziende partner distruggono valore dalla partecipazione alla rete (situazione di inefficienza complessiva: la rete distrugge valore).

La Tabella 8.1 riporta una esemplificazione numerica delle differenti situazioni possibili.

Tabella 8.1. – *Performance di rete e performance dei partner. Un esempio numerico*

<i>Misura dell'efficacia: incremento di VA operativo annuo (anno <math>x + 1</math> rispetto anno <math>x</math>)</i>				
	<i>Impresa A</i>	<i>Impresa B</i>	<i>Impresa C</i>	<i>Rete</i>
1	10	20	15	<b>45</b>
2	10	20	0	<b>30</b>
2 a	10	20	- 15	<b>15</b>
2 b	20	20	- 25	<b>15</b>
2 c	10	- 10	- 5	<b>- 5</b>
2 d	30	- 25	- 15	<b>- 10</b>
3	0	0	0	<b>0</b>
4	- 10	- 20	- 15	<b>- 45</b>

Fonte: elaborazione personale.

Nelle situazioni diverse dalla n. 1 è evidente che il management della rete deve operare eliminando eventuali asimmetrie, riequilibrando le modalità di distribuzione del valore creato, fino a ripensare e ridefinire la strategia complessiva di rete.

## 8.2. Il valore incrementale

Dal punto di vista della singola impresa in rete il problema è la definizione dei parametri sulla base dei quali valutare la creazione di valore, che comunque è misurabile solamente in via “incrementale”.

Le misure di valore usualmente sono quelle che fanno riferimento alla dimensione economico-finanziaria diretta, ma possono riferirsi anche ad altre dimensioni della performance integrata (misure di valutazione degli intangibili, misure di carattere ambientale e/o sociale) (Aureli e Del Baldo, 2016).

Le misure economico-finanziarie dirette utili alla valutazione della performance di rete per la singola azienda possono essere:

- reddito operativo incrementale dalla partecipazione alla rete (R. op);
- capacità incrementale di copertura dei costi fissi, ad esempio in termini di margine lordo di contribuzione (Mlc);
- incremento di valore aggiunto operativo (VA op);
- riduzione del rapporto costi fissi/fatturato (CF/R);
- riduzione del rapporto costi variabili/fatturato (CV/R);
- riduzione del rapporto costi personale/valore aggiunto (Pers/VA op).

Alcune misure di natura economico-finanziarie indirette (quantificabili) possono, invece, essere riferite a variabili quali:

- numero clienti;
- numero partecipazione a gare di appalto;
- numero *application* a bandi comunitari;
- numero nuovi prodotti immessi sul mercato;
- numero prodotti innovati sul totale;
- numero eventi, mostre, fiere a partecipazione congiunta;
- ammontare investimenti beni strumentali comuni di rete;
- miglioramento rating bancario.

Altre misure non economiche non facilmente quantificabili poiché legate ad *intangibles* possono essere:

- miglioramento dell’immagine di marca;
- miglioramento della reputazione;
- acquisizione di *know-how*.

Altre misure non economiche legate alla dimensione della performance ambientale possono essere, ad esempio le seguenti:

- miglioramento delle performance ambientali;

- numero di nuovi prodotti realizzati congiuntamente a minor impatto ambientale;
- ottenimento di certificazioni ambientali di prodotto o di processo.

### 8.3. Network e performance economica: una analisi empirica

Una ricerca è stata condotta con l'obiettivo di indagare tre aspetti inerenti i potenziali *outcome* della formazione delle reti di imprese con specifico riferimento alla realtà Italiana: l'efficienza, la redditività e la capacità di vendita all'estero<sup>4</sup>.

L'analisi è stata svolta su un ampio set di PMI che hanno sottoscritto un contratto di rete fino al 2015, confrontandolo con l'intero aggregato delle aziende italiane con caratteristiche analoghe<sup>5</sup>.

In particolare, sulla base dei risultati di molteplici studi condotti su scala internazionale, si sono formulate alcune ipotesi di ricerca sugli effetti positivi delle reti, di seguito elencate.

- Ipotesi n. 1: l'accesso alle reti formali ha un effetto positivo sulle prestazioni, misurato dal rapporto valore aggiunto/vendite, una misura indiretta di efficienza, redditività e penetrazione nei mercati esteri. Se da un lato, infatti, il contesto in cui operano le imprese, insieme alle loro caratteristiche intrinseche e alla posizione nella rete, può influenzare profondamente il potenziale risultato, come evidenziato da Gulati (1998), le interazioni tra i

---

<sup>4</sup>L'analisi qui presentata rappresenta un estratto di quanto pubblicato nel seguente working paper a cui si rimanda: Cisi M., Devicienti F., Manello A., Vannoni D. (2016), "The Impact of Formal Networking on the Performance of SMEs", Working Papers Collegio Carlo Alberto, vol. n. 490/2016, pp. 1-35.

<sup>5</sup>La principale fonte di informazioni è il database INFOCAMERE sugli accordi formali di rete italiani, che raccoglie i dati su tutti gli accordi firmati dall'introduzione del contratto di rete fino al 31/12/2015.

Al fine di ridurre l'eterogeneità e la rilevanza della rete, la ricerca ha preso in considerazione esclusivamente le imprese classificabili come PMI. Per questo sono state considerate solo le imprese con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 250.

L'analisi è stata effettuata sulle informazioni di bilancio per il periodo 2008-2014 per un campione di 167.622 imprese.

Usando il codice fiscale come identificatore di impresa si sono abbinati i Dati INFOCAMERE con il set di dati AIDA (fornito da Bureau Van Dijk).

Infine, le informazioni economiche sono state unite ai dati sulle vendite internazionali inclusi nel set di dati ISTAT-COEWEB a livello individuale, usando il codice fiscale come identificativo della singola azienda.

partner di rete possono aiutare le aziende caratterizzate da basse esportazioni ad accumulare esperienza e informazioni, che possono essere utilizzate per aumentare le vendite estere.

- Ipotesi n. 2: le piccole imprese entrano nelle reti per ridurre i costi, mentre le medie imprese entrano nelle reti principalmente per aprire nuove opportunità sui mercati esteri. Le differenze strutturali tra le imprese possono influenzare sia la motivazione, sia l'impatto economico delle reti. In effetti, le imprese più grandi (ovvero con più di 50 dipendenti) possono già sfruttare alcuni benefici delle economie di scala, mentre le imprese più piccole possono trarre maggiori benefici dalla condivisione delle risorse nelle attività operative in modo da superare le inefficienze dovute alle dimensioni ridotte. Al contrario, le imprese più grandi potrebbero essere più interessate a condividere esperienze o risorse e aprire nuove opportunità.
- Ipotesi n. 3: Le imprese situate nei distretti industriali beneficiano meno degli accordi di rete contrattuali. Ciò poiché le aziende facenti parte di distretti industriali potrebbero già essere in grado di accedere a informazioni e risorse preziose attraverso forma deboli di rete sociale.

Il sistema produttivo italiano, caratterizzato da alcune aree geografiche specifiche con una forte specializzazione industriale (ad esempio distretti o distretti industriali) può offrire un'opportunità unica per studiare l'interazione tra legami formali forti e legami formali o informali deboli.

Il modello empirico utilizzato per l'analisi dei dati è il seguente:

$$\pi_{it} = \alpha + \beta NET_{it} + \delta Z_{it} + \eta D_t + \omega_{it} + \varepsilon_{it}$$

dove:

$\pi_{it}$  rappresenta la misura selezionata delle prestazioni (rapporto valore aggiunto, profitti o pensione all'esportazione);

$NET_{it}$  è una variabile *dummy* che identifica lo stato della rete che cambia nel tempo e diventa attiva l'anno dopo che l'impresa ha stipulato un accordo di rete;

$Z_{it}$  è un vettore di controllo delle varianti temporali a livello di impresa, compresi gli indicatori standard in grado di spiegare prestazioni quali dimensione dell'impresa, età, intensità di capitale e grado di integrazione verticale;

$D_t$  è un vettore di effetti fissi per l'anno (ovvero le *dummies* per l'anno specifico di analisi) finalizzati alla cattura di determinanti macroeconomici delle prestazioni.

L'ultima parte dell'equazione indica il termine di errore:  $\omega_{it} + \varepsilon_{it}$  il primo componente è correlato alla presenza di alleanze di rete, mentre il secondo componente è un termine di errore puro.

I principali risultati ottenuti dall'applicazione del modello sono riportati nella Tabella 8.2.

Tabella 8.2. – *Analisi dell'effetto degli accordi di rete in termini di valore aggiunto, utili e propensione all'esportazione*

Dependent variables	Value added ratio		ROA		Export share	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Variables	OLS	Fixed-effect	OLS	Fixed-effect	OLS	Fixed-effect
Networking	0.00402**	0.00558***	-0.00374**	0.000492	0.0115***	0.00625***
	(0.0174)	(0.00631)	(0.0377)	(0.769)	(0.0098)	(0.00303)
Size	-0.0303***	0.0819***	0.105***	0.0336	-0.0315***	-0.0495***
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Firm-level fixed effects	No	Yes	No	Yes	No	Yes
R-squared	0.654	0.091	0.002	0.002	0.232	0.020
Observations	946,997					
Number of cf	167,622					
Controls: Size squares, Age, Vertical Disintegration, Capital intensity, Industry fixed effects, Year Fixed effects						
Robust p-values in parentheses. *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1						

Fonte: elaborazione personale.

La Tabella 8.2 riporta le stime per tre misure che utilizzano il valore aggiunto per unità di vendita come variabile dipendente. Le imprese coinvolte in accordi formali di rete mostrano una maggiore capacità di produrre VA per unità di ricavo, come suggerito dal coefficiente positivo e significativo stimato per la dummy relativa al Networking.

L'analisi mostra che dopo che una impresa ha aderito a un contratto di rete per la cooperazione e la condivisione di risorse con altre aziende, il suo valore aggiunto per unità di ricavi aumenta. L'effetto è limitato in termini di grandezza, ma positivo e sempre statisticamente significativo: dopo il collegamento in rete, il valore aggiunto per unità di fatturato aumenta di 0,005 (mezzo punto percentuale) in termini assoluti, con un aumento di circa il 2% in termini relativi.

Pertanto, l'ipotesi n. 1 è confermata<sup>6</sup>.

Anche le dimensioni, come previsto, mostrano un impatto positivo sul valore aggiunto, principalmente attraverso incrementi di efficienza dovuti alle economie di scala<sup>7</sup>. L'esperienza passata, identificata dall'età dell'azienda, inoltre, rappresenta un aspetto importante che favorisce le performance, come ipotizzato.

Guardando alla redditività, i risultati del networking sono sostanzialmente inconcludenti. Il segno dei coefficienti stimati, infatti, è positivo ma è scarsamente significativo e suggerisce che l'effetto del networking sul ROA sia trascurabile. Questa evidenza è probabilmente motivata, guardando agli effetti nel breve periodo, dalla presenza di alcuni costi iniziali legati all'implementazione della rete.

Guardando ai risultati degli effetti di rete sulla propensione all'esportazione, misurati come rapporto tra esportazioni e vendite totali, le stime mostrano che, dopo essere entrati nelle reti aziendali formali, le imprese esportano una quota maggiore dei loro ricavi, anche quando le tendenze temporali generali sono state rimosse utilizzando *fixed effects* per ogni anno.

Il coefficiente positivo è solido in tutte le specifiche ed è di circa 0,0062, più di mezzo punto percentuale in termini assoluti. Dato il livello medio delle esportazioni, vicino al 6% delle vendite totali nel 2014, la partecipazione della rete aumenta la quota delle esportazioni di circa il 10%. L'accordo di rete italiano sembra, dunque, essere uno strumento valido per la condivisione di risorse, esperienze e informazioni con l'obiettivo di migliorare la presenza delle imprese sui mercati esteri.

#### 8.4. L'effetto dimensionale sulle performance di rete

Anche se l'analisi svolta è stata limitata alle piccole e medie imprese (fino

---

<sup>6</sup>Tale risultato è coerente con quanto determinato in altre ricerche, come ad esempio: Tiscini *et al.*, 2017.

<sup>7</sup>La disintegrazione verticale aumenta all'aumentare dei costi esterni, con un effetto negativo previsto sul valore aggiunto. La quota di costi esterni (costi per l'acquisto di componenti, materiali e servizi) rispetto ai costi totali è una misura ben nota dell'integrazione verticale. Una quota maggiore riflette il fatto che l'impresa, invece di organizzare internamente la maggior parte delle attività, si affida a contratti con terzi per la fornitura di input e componenti. L'inclusione di tale variabile di controllo è molto importante perché esclude che l'effetto sul valore aggiunto sia dovuto a diverse strutture verticali tra le imprese. Allo stesso modo, un peso maggiore delle attività fisiche implica maggiori ammortamenti, che entrano negativamente nella determinazione del valore aggiunto.

a 250 dipendenti), è evidente che gli obiettivi e le caratteristiche delle imprese possono essere differenti a seconda del numero dei dipendenti. Pertanto, anche le principali motivazioni o driver di rete possono essere notevolmente diversi. Focalizzando l'analisi su questo aspetto si è suddiviso il campione di imprese in due gruppi, identificando separatamente quelle piccole (fino a 50 dipendenti) e quelle grandi (tra 50-250 dipendenti).

Come mostrato nella Tabella 8.3, l'evidenza empirica supporta un diverso impatto per i due sottogruppi.

Tabella 8.3. – *Effetto degli accordi di rete per dimensione dell'azienda*

	<i>Less than 50 employees</i>			<i>Between 50-250 employees</i>		
<i>Variables</i>	<i>VA ratio</i>	<i>ROA</i>	<i>Export share</i>	<i>VA ratio</i>	<i>ROA</i>	<i>Export share</i>
Networking	0.00672***	0.000459	0.00356**	-0.0000045	0.000143	0.0173***
	(0.00446)	(0.801)	(0.0424)	(0.984)	(0.965)	(0.00116)
Size	0.106***	0.0511**	-0.0572***	0.112***	0.141**	-0.0113
	(0.00039)	(0.0489)	(0.000695)	(0.00583)	(0.0439)	(0.660)
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Firm-level fixed effects	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	864,667			82,33		
R-squared	0.091	0.002	0.020	0.213	0.037	0.026
Number of firms	152,173			15,449		
Controls: Size squares, Age, Vertical Disintegration, Capital intensity, Industry fixed effects, Year Fixed effects						
Robust p-values in parentheses. *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1						

Fonte: elaborazione personale.

Le evidenze che supportano l'effetto del networking sul valore aggiunto per unità di vendita sembrano essere guidate dal sotto-campione di piccole imprese.

Il coefficiente (0,0067) è maggiore di quello riportato per l'intero campione (0,00546) e anche la significatività statistica è maggiore. Per il sotto-campione delle imprese più grandi, invece, il segno è negativo, ma non statisticamente significativo, il che suggerisce che l'effetto principale della rete non è sul valore aggiunto.

Mentre l'effetto delle reti sui profitti rimane trascurabile per entrambi i sotto-campioni, l'impatto sulle esportazioni si è rivelato più forte per le imprese più grandi (0,017 rispetto a 0,006 per il campione totale) e più debole (0,003 rispetto a 0,006) per le imprese più piccole.

Il networking si conferma come un processo che aiuta ad aumentare le esportazioni di ogni dimensione aziendale, anche se l'effetto è molto forte (+25% in termini relativi) per le imprese più strutturate, che probabilmente entrano in reti con l'obiettivo esplicito di trovare nuovi mercati. La seconda ipotesi è dunque sostanzialmente confermata: l'effetto su VA/S è più forte per le piccole imprese, mentre i vantaggi dell'esportazione sono comuni sia alle piccole che alle medie imprese.

## 8.5. Legami forti e deboli: il ruolo dei distretti industriali sulle performance di rete

L'interazione a più livelli di rete offre un ulteriore interessante visuale di analisi. Da un lato, la sottoscrizione di un contratto di rete non è limitata da alcuna clausola economica/geografica o da alcun tipo di cooperazione preesistente. Dall'altro, la presenza di cluster industriali rappresentano una specificità del sistema produttivo italiano. I distretti industriali, chiaramente identificati dall'ISTAT sono aree geografiche ben definite con forti specializzazioni industriali e forte coesione a livello sociale e istituzionale. Tali aree sono caratterizzate da una stretta cooperazione tra le imprese, in genere promossa da istituzioni locali, che genera collegamenti che assomigliano molto ai legami deboli su base sociale identificati da Li *et al.* (2015).

Alcune aziende che stanno già collaborando in tali contesti possono decidere di rafforzare e formalizzare il loro rapporto tramite un contratto di rete. Per tenere conto dell'impatto differenziale degli accordi formali di rete, si è dunque diviso il campione in due gruppi: aziende che operano in distretti industriali e aziende che operano al di fuori di distretti industriali.

I risultati sono riportati nella Tabella 8.4.

La Tabella 8.4 mostra che le imprese situate al di fuori dei distretti industriali beneficiano fortemente della rete sia in termini di valore aggiunto che di quote di esportazione, mentre per le imprese situate nei distretti industriali l'effetto su VA/S scompare. Infine, il solito effetto trascurabile sugli utili è confermato per entrambi i sotto-campioni.

I risultati confermano, dunque, che se le imprese stanno già collaborando, l'effetto degli accordi formali è inferiore.

Tabella 8.4. – *Interazione tra reti aziendali formali e distretti*

Variables	<i>Firms outside industrial clusters</i>			<i>Firms inside industrial clusters</i>		
	VA/S	ROA	Exp	VA/S	ROA	Exp
Networking	0.00609***	0.00118	0.00528*	0.00361	-0.00178	0.00689**
	(0.00502)	(0.574)	(0.0529)	(0.290)	(0.571)	(0.0297)
Size	0.0869***	0.0427*	-0.0427***	0.0526***	0.0108	-0.0522***
	(0.008)	(0.0961)	(0.0012)	(0.00458)	(0.750)	(0.00203)
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Firm's fixed effect		Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations		690,473	690,43	690,473	256,525	256,507
R-squared		0.085	0.002	0.015	0.147	0.037
Number of firms		125,053	125,051	125,053	42,569	42,569
Controls: Size squares, Age, Vertical Disintegration, Capital intensity, Industry fixed effects, Year Fixed effects Robust p-values in parentheses. *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1						

Fonte: elaborazione personale.

## 9.

# Accounting e financial control system nelle reti d'impresa

### 9.1. *Accounting e accountability* di rete

Le variegate forme collaborative interpretabili come reti sono accomunabili dal concetto generale di “coalizione”, intendendo con tale termine – declinato nella sua accezione aziendale – un complesso di unità economiche distinte che assolve una serie di funzioni produttive e organizzative che esorbitano le capacità e le dimensioni del singolo aderente (D'Alessio, 2008). Queste forme di collaborazione tra imprese assumono varie configurazioni per ciò che riguarda i contenuti, la durata e gli effetti che producono sui partecipanti (Broglia Guiggi, 2001). Tuttavia, tali accordi “cooperativi” evidenziano tratti comuni la cui considerazione permette l'inquadramento coerente delle problematiche informativo-contabili (Håkansson & Lind, 2004; Miraglia, 2005). In particolare, i rapporti tra i partecipanti sono disciplinati da un insieme di regole specifiche – che possono essere esplicite o implicite, possono essere formalizzate o meno – che si sostituiscono alle regole dei consueti rapporti commerciali o di mercato, che evidenziano i seguenti caratteri:

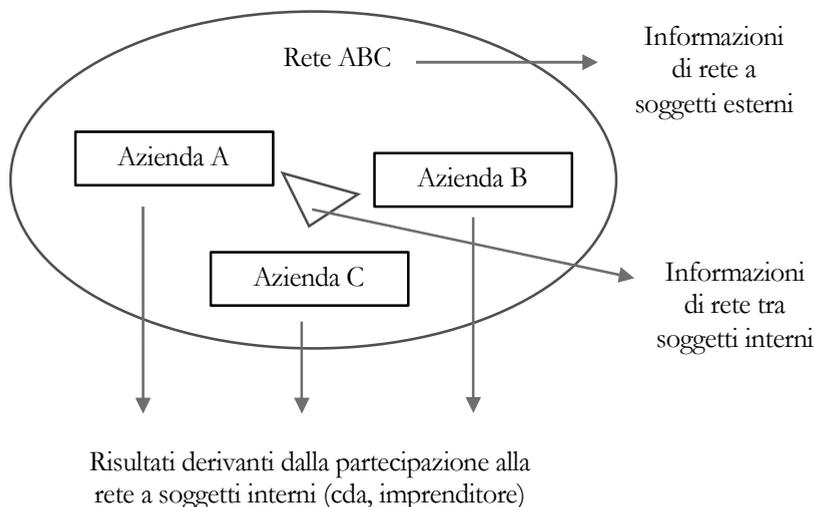
- sono durature nel tempo e non riguardano le singole transazioni, ma il complesso delle relazioni tra i partner;
- sono controllate in comune dai partner sia nella fase di definizione del contenuto dell'accordo, così come nello svolgimento delle attività e nei processi decisori e programmatori;
- considerano che i risultati ottenuti sono interdipendenti e che i benefici attesi dalle parti dipendono dai comportamenti messi in atto da tutti i partecipanti.

In questo contesto, si possono analizzare le problematiche caratterizzanti i processi informativo-contabili delle reti. Questi sono finalizzati, da un lato, a permettere la realizzazione dell'insieme delle determinazioni quantitative “dovute” in ottica esterna verso soggetti terzi e, dall'altro, della determinazio-

ne dei risultati di rete in ottica “interna”, necessaria alle parti coinvolte per la valutazione economica dell’opportunità di “fare rete”.

La performance economico-finanziaria della singola azienda che opera con altre aziende in maniera sinergica, non casuale, con obiettivi e modi definiti in cooperazione è osservabile, infatti, sia dal punto di vista del sistema di controllo interno (Cardoni, 2012; Dirsmith, 2007), sia dal punto di vista della comunicazione agli stakeholders interessati (Mouritsen & Thrane, 2006). I diversi livelli sono sistematizzati nel Grafico 9.1.

Grafico 9.1. – *Aziende in rete e informazione*



*Fonte:* elaborazione personale.

In generale, con riferimento alla dimensione informativo-contabile dell’attività svolta in rete, si possono distinguere:

- informazioni economico-finanziarie riferibili alla rete;
- informazioni economico-finanziarie delle aziende in rete.

## 9.2. Le informazioni economico-finanziarie riferibili alla rete

Le modalità di condivisione dell’operare in comune tra più imprese (formalizzate giuridicamente o meno) e le caratteristiche del modello di governance prescelto per l’attività comune rappresentano la base per definire i riflessi informativo-contabili in capo ai diversi soggetti partecipanti.

Considerando le forme di cooperazione realizzate tramite il contratto di rete, di base non è prevista la nascita di un nuovo soggetto giuridico al quale vengano ascritti obblighi contabili. Infatti, come già analizzato in precedenza, pur in presenza di una formalizzazione contrattuale, la soggettività giuridica, base per una “autonomia” della rete in quanto “soggetto” sotto il profilo del diritto, si ottiene solo in caso sia espressamente richiesta dai membri della rete.

Negli altri casi invece, la previsione contrattuale di un fondo comune e di un organo comune destinato all’esecuzione del contratto, pur dando alla rete una “parvenza” d’indipendenza e di terzietà rispetto ai partner di rete, non realizza sotto il profilo giuridico la nascita di una nuova entità, separata e con proprio patrimonio (Lombardi, 2015).

Per quanto riguarda gli obblighi informativi della rete, la distinzione delle differenti situazioni si basa, dunque, sulla previsione o meno di un organo comune che è chiamato a operare utilizzando un fondo comune di rete, nel contesto della decisione di conferire alla rete una autonoma soggettività giuridica.

Le situazioni sono quelle riportate nella Tabella 9.1.

Tabella 9.1. – *Gli obblighi di redazione del bilancio di rete*

	<i>Esistenza fondo comune</i>	<i>Esistenza organo comune</i>	<i>Obbligo di redazione del bilancio di rete</i>
Contrato di rete “puro”	No	No/Sì	No
Rete a responsabilità limitata	Sì	No/Sì	No
Rete con soggettività giuridica	Sì	Sì	Sì

*Fonte:* elaborazione personale.

### 9.3. Le informazioni economico-finanziarie delle aziende in rete

I caratteri degli aspetti informativi economico-finanziari delle aziende che operano in rete hanno una duplice valenza interna ed esterna.

Non esistono, tuttavia, principi e regole contabili *ad-hoc*, essendo il fenomeno delle reti di impresa formalizzate relativamente recente, non così diffuso e sistematizzato nella letteratura specifica.

Si può allora fare ricorso alle disposizioni dell’IFRS 11 – *Joint arrangements*. Questo principio delinea gli approcci contabili delle forme di accordo tra imprese che prevedono il controllo, esercitato in forma congiunta su attività, processi o entità giuridiche. L’interpretazione dei fenomeni di cooperazione strategica fornita dallo IASB tramite l’IFRS 11 garantisce la sistematizza-

zione dei riflessi di tali accordi sulla comunicazione economico-finanziaria dei soggetti partecipanti ed eventualmente delle entità soggettive che da essi scaturiscono. In altri termini, si esplicita un vero e proprio “metodo” di analisi e di lettura dei fenomeni aziendali riconducibili alle differenti modalità con le quali si possono realizzare forme cooperative interaziendali.

L'impostazione dell'IFRS 11 verte su un approccio basato su principi (*principle based approach*) che si fonda su una valutazione di merito rispetto all'esistenza delle condizioni che definiscono il controllo congiunto (*joint control*).

Nell'impianto dello IASB un accordo è potenzialmente un accordo di controllo congiunto qualora esso prevede la collaborazione di due o più imprese, che pur mantenendo la propria indipendenza giuridica, collaborano per la realizzazione di un progetto di natura industriale o commerciale che prevede l'utilizzo delle risorse conferite dalle singole imprese partecipanti e la garanzia di un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento.

In particolare, il controllo congiunto (*joint control*) si determina quando più parti contrattualmente condividono il controllo su di un “accordo” (*arrangement*), ossia quando le decisioni concernenti le attività rilevanti a questo correlate richiedono il consenso unanime delle parti. Per questo, al fine di interpretare le diverse possibili situazioni, l'IFRS 11 indica un processo di verifica che riguarda il potere attribuito contrattualmente alle parti.

Da un lato, tale verifica riguarda il potere di controllo dell'accordo. Infatti, tutti i soggetti partecipanti devono poter controllarne gli effetti. È, dunque, necessario appurare la mancanza di eventuali condizioni che consentono posizioni individuali di controllo.

Dall'altro, la verifica è orientata ad esplorare i presupposti affinché possa effettivamente esercitarsi un consenso unanime delle parti. La condizione che indica l'esistenza del controllo congiunto da parte dei soggetti che condividono il governo dell'accordo è che le decisioni devono essere prese con il consenso unanime di tutti i soggetti partecipanti. Tra le regole di *decision making*, dunque, deve essere previsto il cosiddetto diritto di “veto”.

Nell'impostazione dello IASB, si realizza una *joint operation* quando i soggetti che partecipano all'accordo (definiti *joint operators*) condividono i diritti sulle attività e si assumono le obbligazioni legate alle passività derivanti dall'accordo medesimo. Al contrario, si realizza una *joint venture* quando i soggetti che partecipano (*joint venturers*) condividono il controllo sugli elementi patrimoniali netti relativi all'accordo. Questa situazione non è “calzante” con la fattispecie del contratto di rete, poiché non è prevista la nascita di un soggetto giuridico dotato di autonomia patrimoniale.

Ai fini dell'inquadramento delle problematiche contabili delle aziende che operano in rete occorre dunque valutare congiuntamente (si veda il Grafico 9.2):

- la tipologia di rete (contratto o soggetto);
- il modello di *decision making* (basato o meno sul controllo congiunto).

L'accordo contrattuale di rete tipicamente definisce la natura dell'attività destinata a essere realizzata congiuntamente e le modalità con cui i partecipanti decidono di svilupparla in comunione. L'accordo, in generale, definisce i diritti delle parti sulle attività e le obbligazioni sulle passività, così come i diritti delle parti sui ricavi e gli obblighi riguardo ai costi.

Tali accordi possono prevedere che i soggetti partecipanti mettano in comune le rispettive capacità gestionali, esperienze e risorse finalizzandole alla realizzazione di uno specifico oggetto (prodotto), stabilendo che ciò avvenga con proprie attività ed incorrendo autonomamente nelle passività connesse. Un *joint agreement* con queste caratteristiche è identificabile come una *joint operation*.

Gli accordi possono anche essere relativi all'uso in comune di uno specifico oggetto (attività) o possono essere riferiti alla proprietà comune di uno o più beni utilizzati per le finalità a essa attribuite, prevedendo il controllo di ciascun partecipante sulla sua quota di benefici economici in relazione alla sua quota del bene controllato congiuntamente. Anche in tale situazione l'accordo non porta alla realizzazione operativa (o sfruttamento) dell'attività congiunta tramite la formalizzazione di un'entità giuridicamente autonoma e dunque è qualificabile come *joint operation*.

Grafico 9.2. – *Tipologie di rete e problematiche contabili per i partecipanti*

		RETE CONTRATTO	RETE SOGGETTO
CONTROLLO CONGIUNTO	SI	(1) MODELLO <i>JOINT OPERATION</i>	(3) MODELLO <i>JOINT VENTURE</i>
	NO	(2) CONTABILITÀ TRA LE PARTI	(4) CLASSIFICAZIONE COME PARTECIPAZIONE (controllata, collegata, altre partecipazioni)

Fonte: elaborazione personale.

Dall'analisi delle reti di impresa, quindi si identificano le seguenti modalità operative con cui si realizzano forme collaborative tra aziende in rete:

1. contratto di rete che prevede modalità di *decision making* riconducibili al controllo congiunto. Questi contratti di rete sono assimilabili a *joint operations*, nelle quali l'attività è svolta congiuntamente (ossia sulla base del controllo congiunto) sulla base di un contratto, senza la previsione di un nuovo soggetto giuridico "veicolo". Il metodo di contabilizzazione da adottare da parte delle singole imprese in rete è quello definibile della *joint operation*;
2. contratto di rete che non prevede modalità di *decision making* riconducibili al controllo congiunto. In questi contratti di rete, come nei precedenti l'attività è svolta sulla base di un contratto, senza la previsione di un nuovo soggetto giuridico "veicolo", ma non è previsto il controllo congiunto. Il metodo di contabilizzazione da adottare da parte delle singole imprese, prevede la contabilizzazione degli effetti diadici tra i partecipanti. I risultati contabili sono, tuttavia, identici a quelli derivanti dall'applicazione del metodo della *joint operation*;
3. rete che prevede la nascita di un soggetto giuridico per cui le modalità di *decision making* sono riconducibili al controllo congiunto. Questa situazione di rete è assimilabile alla partecipazione ad una *joint ventures*, poiché nasce un "veicolo" giuridicamente distinto dalle imprese partecipanti. Come tale, il metodo di contabilizzazione da adottare da parte delle singole imprese in rete è quello tipico delle *joint venture*;
4. rete che prevede la nascita di un soggetto giuridico per cui le modalità di *decision making* non sono riconducibili al controllo congiunto. In questo caso, il metodo contabile da utilizzare è quello della contabilizzazione delle partecipazioni (in soggetto controllato, collegato, o altro, a seconda del peso partecipativo).

L'impostazione metodologica di analisi degli accordi di controllo congiunto fornita dall'IFRS 11 ha come fine l'identificazione della corretta valutazione e rappresentazione degli effetti economici e patrimoniali di questi nei financial reports. L'assunto di base è quello far scaturire dal bilancio effetti contabili differenti a seconda delle differenti circostanze sostanziali che caratterizzano gli specifici accordi di controllo. Lo IASB prevede che le risultanze contabili delle *joint operations* siano differenti rispetto a quelle relative alle *joint venture*, ciò anche in relazione all'oggetto dell'attività di reporting (gruppo – tramite il bilancio consolidato, o porzione di questo – bilancio separato, ad esempio della capogruppo).

Si veda il Grafico 9.3 per una sintesi delle metodologie contabili nelle diverse situazioni.

Grafico 9.3. – Metodologie contabili secondo l'impostazione IFRS

	BILANCIO CONSOLIDATO	BILANCIO SEPARATO
RETE <i>JOINT VENTURE</i>	EQUITY METHOD	EQUITY METHOD/COSTO/ FAIR VALUE
RETE <i>JOINT OPERATION</i>	METODO <i>JOINT OPERATION</i>	METODO <i>JOINT OPERATION</i>

Fonte: elaborazione personale.

#### 9.4. Il metodo *joint operation* per la contabilizzazione degli effetti della rete

Adottando il metodo *joint operation* occorre riconoscere contabilmente in aderenza alla sostanza del rapporto che scaturisce dall'accordo:

- le attività proprie utilizzate nell'esecuzione dell'accordo, nonché le porzioni delle attività la cui proprietà è comune (detenute congiuntamente);
- le proprie passività inerenti all'esecuzione dell'accordo, nonché la quota delle passività comuni scaturenti dall'accordo medesimo;
- i ricavi propri, derivanti dalla vendita della propria quota di output derivante dalla *joint operation*;
- la quota di ricavi derivante dalla vendita degli output realizzati in comune direttamente dalla *joint operation*;
- sia i costi direttamente sostenuti, sia la quota di quelli sostenuti in comune.

Tale impostazione contabile è coerente con la struttura identificata delle reti che, non essendo formalmente rappresentate da un'entità giuridicamente autonoma, operano sulla base di accordo che prevede per i partner, oltre all'utilizzo di proprie attività e conseguente accollo di passività relative ed il sostenimento in proprio dei costi, anche la ripartizione dei ricavi di vendita dei prodotti ottenuti dall'attività svolta congiuntamente, nonché dei relativi costi comuni.

## 9.5. Un esempio di applicazione del Metodo *joint operation*

In caso di accordo che non prevede un veicolo separato, il metodo di contabilizzazione delle *joint operation*, si fonda sulla rappresentazione nel bilancio consolidato (nonché in quello separato) della partecipante degli elementi patrimoniali, finanziari ed economici scaturenti dalla partecipazione all'accordo medesimo. Tale approccio è chiarito con il seguente caso esemplificativo.

### 9.5.1. Caso esemplificativo

Due società X e Y operanti entrambe nel settore dei servizi informatici sottoscrivono un accordo di rete della durata di 3 anni finalizzato a mettere in comune le conoscenze tecniche, le strutture operative, il personale, allo scopo di operare congiuntamente per la realizzazione di servizi specifici.

L'accordo di rete prevede che i diritti e gli oneri derivanti dalla realizzazione dell'attività siano suddivisi proporzionalmente alle risorse inizialmente apportate:

- X apporta il 60% delle risorse, mentre
- Y apporta il 40 % delle risorse.

I costi operativi correnti e i ricavi dell'attività sono ripartiti sulla medesima base.

L'accordo non prevede la costituzione di uno specifico veicolo societario e precisa che le decisioni operative e strategiche, indipendentemente dalla quota di risorse apportate, devono essere sempre prese all'unanimità.

In questo senso l'accordo configura il controllo congiunto dell'attività, la quale è definibile, ai sensi dell'IFRS 11 come *joint operation*.

A seguito dell'accordo X e Y si organizzano per la realizzazione dell'attività congiunta.

In particolare, si definiscono gli investimenti e le risorse umane necessarie a cui fare fronte nel primo anno di attività in rete, come segue:

	<i>Risorse già in possesso delle parti</i>		<i>Nuovi investimenti da realizzare</i>		Totale
	X	Y	X	Y	
Software (vita utile 5 anni)	250.000	100.000	200.000	150.000	700.000
Hardware (vita utile 5 anni)	150.000	180.000	150.000	70.000	550.000
					1.250.000
	<i>Personale già in forza</i>		<i>Nuovo personale</i>		Totale
	X	Y	X	Y	
Personale	10	20	35	10	75

Le due società, con riferimento all'attività realizzata in comune durante il primo periodo di attività evidenziano i seguenti componenti economici:

	<i>Totale</i>	<i>Quota attribuibile a X</i>	<i>Quota attribuibile a Y</i>
Ricavi	2.800.000	1.680.000	1.120.000
Costo del lavoro	- 1.875.000	- 1.125.000	- 750.000
Consumi e materiali	- 100.000	- 100.000	0
Costi amministrativi	- 60.000	- 60.000	0
Ammortamenti	- 250.000	- 150.000	- 100.000

Si considerano, inoltre i seguenti aspetti:

- X ha assunto un finanziamento bancario di medio/lungo termine specifico per coprire il fabbisogno generato dall'attività pari a 950.000 euro. Su tale debito sono maturati nel periodo interessi pari a 25.000 euro;
- solo 2/3 dei crediti verso il committente sono stati incassati alla data di chiusura dell'esercizio;
- X ha diritto di ricevere un da Y un "conguaglio" per i costi che sostenuti in eccesso rispetto alla propria quota di partecipazione (60%). In particolare, relativamente ai consumi il conguaglio ammonta a 40.000 euro e con riferimento alle spese amministrative il conguaglio ammonta a 24.000 euro;
- il carico fiscale sulla quota di reddito netto derivante dalla *joint operation* è pari a 120.000 euro.

L'applicazione del metodo deve far emergere nel bilancio delle partecipanti:

- le attività proprie, inclusa la quota delle attività possedute congiuntamente;
- le passività proprie, inclusa la quota delle passività assunte congiuntamente;
- la propria quota dei ricavi dalla vendita della produzione derivante dall'attività in rete;
- i costi individualmente sostenuti;
- la quota dei costi sostenuti congiuntamente.

Il bilancio della Soc. X, in applicazione del metodo della *joint operation*, rileva i seguenti elementi:

<i>Stato Patrimoniale X</i>		<i>Valori inerenti all'attività in rete</i>	
Attività non correnti			
Immobilizzazioni immateriali		360.000	*
Immobilizzazioni materiali		240.000	*
Attività correnti			
Crediti vs clienti		560.000	**
Crediti verso B		64.000	***
Passività Non Correnti		950.000	
Passività correnti		120.000	****
Patrimonio netto			
Capitale e riserve			
Utile dell'esercizio		164.000	
		1.105.000	
<p>* Valori degli investimenti al netto degli ammortamenti di periodo.  ** 1/3 dei crediti verso il committente non ancora incassato alla chiusura dell'esercizio.  *** Crediti verso B per conguagli di costi per consumi e amministrativi.  **** Debito per imposte legate al reddito scaturito dalla partecipazione alla rete.</p>			

Inoltre, i valori economici derivanti dall'applicazione del metodo della *joint operation* sono i seguenti:

<i>Conto Economico X</i>		<i>Valori inerenti all'attività in rete</i>	
Ricavi		1.680.000	
Costo del lavoro		- 1.125.000	
Consumi		- 60.000	*
Costi amministrativi		- 36.000	**
Ammortamenti		- 150.000	
Oneri finanziari		- 25.000	
Oneri fiscali		- 120.000	
Reddito netto		164.000	
<p>* Valori al netto del conguaglio da Y per consumi a suo carico (40% di 100.000 = 40.000).  ** Valori al netto del conguaglio da Y per costi amministrativi a suo carico (40% di 60.000 = 24.000).</p>			

## 10.

### Reti di impresa per lo sviluppo sociale e sostenibile

#### 10.1. Collaborazioni e proattività

A conclusione dell'analisi delle reti di imprese intese come strumento di cooperazione inter-organizzativa finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni ci si focalizza sul ruolo delle reti per lo sviluppo sociale e sostenibile.

Se da un lato è consolidata la consapevolezza che il coinvolgimento in azioni di CSR (*corporate social responsibility*) può migliorare il vantaggio competitivo delle aziende e può aiutare a creare una solida reputazione, a migliorare la fidelizzazione della clientela e dell'immagine, dall'altro è indubbio che non tutte le imprese in modo autonomo incorporano questi aspetti nel loro agire e, talvolta, la difficoltà ad attuare comportamenti sostenibili crea situazioni di insostenibilità generale (Horisch *et al.*, 2015; Johnson & Schaltegger 2016).

Il presunto disinteresse delle aziende per tali variabili è stato giustificato ricorrendo a diverse motivazioni, la prima delle quali è logicamente legata agli aspetti dimensionali. La giustificazione all'avversione delle imprese minori nei confronti delle pratiche di sostenibilità è anche dovuta, poi, alla mancanza di *know-how* e alla scarsità di risorse finanziarie e umane (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Fernandez e Camacho, 2016).

Si ritiene che un modo per superare tali problematiche può essere rappresentato dall'adozione del modello di gestione delle variabili non strettamente economico-finanziarie, di natura ambientale e sociale basato sulla dimensione reticolare (Taurino, 2015). Le imprese insediate nel medesimo contesto locale, che operano nello stesso settore o nella stessa *supply chain*, infatti, affrontano un gran numero di problemi sociali e ambientali comuni (Battaglia *et al.*, 2010). Il modello di rete, dunque, può fornire la piattaforma per la gestione strategica di questi aspetti tra i soggetti che operano su uno stesso territorio e può rappresentare la base per creare il substrato collaborativo necessario al

coordinamento e all'ottenimento di sinergie nel governo della sostenibilità e della *citizenship* (Noran, 2010).

L'approccio di governo in rete nella prospettiva in analisi si basa sulla realizzazione di alcuni presupposti tra i partecipanti (Melé, 2009):

- la condivisione di intenzioni e di obiettivi scaturenti de attività partecipative;
- lo scambio di risorse e trasmissione di informazioni e conoscenze;
- la reciproca influenza comportamentale e ideologica.

Il modello di rete può essere, dunque, un mezzo per affrontare i limiti delle piccole imprese nell'implementazione di buone pratiche, permettendo di abbandonare strategie difensive o reattive, per affrontare le problematiche di sostenibilità nell'ottica della creazione di valore (von Høivik & Shankar, 2011), della crescita e dell'innovazione. In altri termini, la configurazione a rete permette di abbracciare percorsi di proattività<sup>1</sup> e i frutti di tale approccio reticolare possono essere osservati in tre specifici ambiti:

- il governo della sostenibilità;
- la creazione di *shared value*;
- la tutela dei *commons*.

## 10.2. Dinamiche di sostenibilità in rete

È stato osservato che far parte di una rete aumenta la probabilità che le piccole e medie imprese riconoscano le questioni relative alla sostenibilità e incrementa la loro reattività in funzione della maggiore consapevolezza (Vurro *et al.*, 2008). Ciò in funzione della capacità delle reti di azionare quei meccanismi di moltiplicazione cognitiva che si realizzano operativamente anche con la condivisione di buone pratiche, oltre che con la definizione di percorsi strategici in comunione che permettono anche alle aziende con minori predisposizioni “naturali” di innalzare i livelli di ricettività verso le tematiche in oggetto.

La gestione della sostenibilità in rete, in particolare, può essere ricondotta a tre specifiche aree di attività/funzioni (si veda la Tabella 10.1) (Corazza e Cisi, 2018):

---

<sup>1</sup> Questa impostazione è coerente con il 17° Obiettivo di sviluppo sostenibile dell'ONU che chiarisce che ogni sforzo è richiesto per la creazione di ecosistemi, azioni collettive e basato su relazioni, a tutti i livelli. A livello istituzionale stesso è stato, dunque, definito che per consentire l'avvicinamento agli obiettivi di raggiungimento dello sviluppo sostenibile è indispensabile creare partenariati e reti (ONU Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile).

- area del controllo;
- coerenza delle funzioni;
- governo del consenso.

Tabella 10.1. – *Le aree della gestione della sostenibilità in rete*

<i>Variabile</i>	<i>Declinazione operativa</i>	<i>Letteratura sul tema</i>
Controllo	Codice etico	(Fernandez & Camacho, 2016)
	<i>Sustainability management system</i> (certificazioni)	(Bürgi, 2010)
	Audit di sostenibilità	(Johnson & Schaltegger, 2016)
Coerenza	Incremento dell'efficienza	(Tilley, 2000)
	<i>Supply chain</i>	(Baden, Harwood & Woodward, 2011)
	Compliance con legge e opportunità	(Ahmad & Krishnan, 2017)
Consenso	Definizione di principi etici e di principi morali	(Melé, 2009)
	<i>Knowledge exchange</i>	
	Attivismo e impegno per aspetti di sostenibilità	

Fonte: Corazza e Cisi, 2018.

Le funzioni di controllo sono relative agli strumenti e alle procedure funzionali alla gestione della sostenibilità all'interno della rete, come ad esempio la predisposizione di un codice etico, l'ottenimento di certificazioni, l'espletamento di audit di sostenibilità.

La coerenza è intesa nel senso di orientare il governo delle questioni connesse alla sostenibilità collegandole alle iniziative manageriali finalizzate ad aumentare l'efficacia e l'efficienza gestionale (catena di approvvigionamento, opportunità commerciali, sovvenzioni pubbliche, ecc.).

L'area del governo del consenso sottende agli intricati legami tra impegno comportamentale ed etico, obiettivi condivisi e scambio di risorse, considerando i processi di trasmissione di informazioni e conoscenze e di apprendimento da parte degli attori della rete.

La Tabella 10.2 riporta alcuni estratti di contratti di rete che confermano gli assunti precedenti.

Tabella 10.2. – *Contratti di rete e aree operative della sostenibilità*

<i>Variabile</i>	<i>Declinazione operativa</i>	<i>Estratto dal contratto di rete*</i>
Controllo	Codice etico	Il contratto prevede la preparazione di protocolli e regolamenti specifici per la produzione, la trasformazione e il trasporto dei prodotti in conformità con le regole stabilite nel Codice Etico per la Tracciabilità
	Sustainability management system (certificazioni)	Entro e non oltre tre mesi dalla fine di ogni anno civile, ciascuna società deve conformarsi alla certificazione ISO14001 prevista nel programma di rete
	External sustainability audit	Allo scopo di progettare, produrre e diffondere l'uso del packaging sostenibile, come definito dai principi della Sustainable Packaging Coalition (SPC), i partecipanti sentono di dover strutturare le proprie organizzazioni, per fornire loro un servizio che può essere utilizzato per preservare l'ambiente, sociale ed economico
Coerenza	Incremento dell'efficienza	Unificare amministrativamente e logisticamente il processo produttivo migliorando la vinificazione, in particolare per quanto riguarda la sostenibilità ambientale
	Supply chain	Con questo contratto di rete, le aziende partecipanti, grazie ad una stabile collaborazione fiduciaria e sinergica e all'elevata professionalità nelle varie componenti del background produttivo, hanno deciso di avviare un progetto con l'obiettivo di aumentare il livello della nostra competitività, frequentando un'agricoltura sostenibile e valorizzare i prodotti vocazionali del territorio
	Compliance con legge e opportunità	Gli affiliati intendono stipulare un accordo di rete in conformità con l'invito a presentare proposte pubblicato dalla Regione 2007-2013 per ridurre gli impatti ambientali nei processi di produzione
Consenso	Definizione di principi etici e di principi morali	Le parti concordano e dichiarano di perseguire, attraverso il presente contratto, l'obiettivo di aumentare la capacità di penetrazione delle società partecipanti sui mercati nazionali e internazionali con una forte attenzione in termini di rispetto dei principi etici e della qualità intrinseca e organolettica dei prodotti

<i>Knowledge exchange</i>	Il valore aggiunto della rete è che ogni azienda gode di un <i>know-how</i> specifico, con la sua forte specializzazione che se combinata in sinergia con quella di altre aziende, può creare un grado molto importante di competitività nel mercato [...] rispetto a quello raggiunto individualmente
Attivismo e impegno per aspetti di sostenibilità	Al fine di stimolare lo sviluppo culturale, sociale ed economico del Mediterraneo e di altre regioni dell'Italia meridionale, aumentando l'economia competitiva delle imprese sui mercati internazionali, i networker credono: [...] di impegnarsi in attività congiunte di affermazione e diffusione del territorio coesione al fine di promuovere un sistema sostenibile, responsabile, consapevole ed equilibrato, di cui il territorio e le sue tradizioni sembrano essere il veicolo più autentico e autorevole
* I contratti di rete sono stati forniti dalla Camera di commercio locale, a solo scopo di ricerca in virtù di un accordo di ricerca.	

Fonte: adattato da Corazza e Cisi, 2018.

Nel tentativo di identificare le modalità con le quali si mettono in moto le dinamiche di sostenibilità in rete, si ritiene che un punto di partenza sia rappresentato dalla valutazione delle condizioni soggettive che si possono riscontrare *ex ante*. In particolare, in tema di gestione della sostenibilità, le coordinazioni aziendali in rete si possono realizzare nelle seguenti condizioni:

- tutti gli appartenenti alla rete adottano approcci proattivi alla sostenibilità. L'effetto-rete può esprimersi per i partner in senso verticale, ossia apportando, tramite il confronto diretto, l'opportunità di approfondimenti e miglioramenti dei processi esistenti;
- solamente uno o più partecipanti adottano approcci proattivi alla sostenibilità. In questa situazione l'effetto-rete si può esprimere verticalmente, ma soprattutto orizzontalmente, tramite la condivisione di attività e di processi, anche in virtù di disciplinari qualitativi comuni o anche solo dell'effetto "emulazione" tra i partner;
- nessun attore della rete adotta approcci proattivi alla sostenibilità. In questa situazione si realizza il vero cambio di registro strategico, in funzione dell'assunzione della sostenibilità a consapevolezza diffusa tra i partner. Ciò agevola innovazioni di prodotto o di processo "green" che rappresentano il punto di partenza per l'entrata in nuove nicchie di mercato.

Un secondo approccio all'analisi può avvenire guardando all'aspetto oggettivo invece. In questa ottica i temi della sostenibilità si possono ritrovare come:

- obiettivo primario della rete (diretto);
- obiettivo secondario della rete (diretto);
- obiettivo ausiliario (indiretto).

In altri termini, le reti stesse possono avere come scopo primario quello del governo della sostenibilità nelle sue varie sfaccettature. In seconda analisi si riscontrano i contratti di rete con obiettivi primari che non sono riconducibili direttamente al governo delle variabili tipiche della sostenibilità. Tali obiettivi si riscontrano come secondari tipicamente nelle seguenti situazioni:

- reti finalizzate a rafforzare il potere di mercato in diversi modi (internazionalizzazione, ricerca e sviluppo, nuovi prodotti/servizi/innovazione orientata agli utenti);
- reti orientate alla fornitura (B2B);
- reti rivolte ad aumentare l'efficienza delle risorse;
- reti legate alla creazione di cluster per la difesa dei *commons*. In questa categoria si considerano i contratti che evidenziano obiettivi compatibili con le logiche della creazione di valore condiviso (Porter e Cramer, 2011).

Al fine di identificare i comportamenti in materia di approcci alla sostenibilità, una ricerca è stata condotta su un campione di reti di aziende Italiane. A partire dall'intero universo dei contratti di rete disponibili ad aprile 2017 si è selezionato un campione di 394 contratti<sup>2</sup>. L'analisi ha permesso di identificare le situazioni riportate nella Tabella 10.3 (Corazza *et al.*, 2018)<sup>3</sup>.

Come si può notare, in generale, la maggior parte delle imprese incluse in tali contratti sono al di fuori dalle logiche green o sociali. Di conseguenza, in tali reti la probabilità che si verifichi un effetto positivo in ambito CSR tra i partner è maggiore. Inoltre, possiamo affermare che queste aziende stiano interpretando le reti come un modo per adottare un approccio normativo nei confronti della sostenibilità, ad esempio in funzione della previsione contrattuale di adozione di un codice etico.

---

<sup>2</sup> Ad aprile 2017 sul sito web dell'Unione delle Camere di commercio italiane erano presenti 18.079 società coinvolte in 3.588 contratti di rete sottoscritti.

<sup>3</sup> L'analisi qui presentata rappresenta una sintesi di quanto pubblicato nel seguente working paper a cui si rimanda: Corazza L., Cisi M., Falavigna G. (2018). "Overcoming sustainability barriers through Formalized Network Contracts (FNCs): the experience of Italian SMEs", Working Paper CNR-IRCRES, 4(3), pp. 1-26).

Tabella 10.3. – *Imprese in rete e obiettivi di sostenibilità*

<i>Label</i>	<i>La relazione tra le imprese in rete e la sostenibilità ante-rete (ex ante)</i>	<i>Focus della rete</i>	<i>Aspetto della gestione della sostenibilità da raggiungere attraverso la rete</i>	<i>%</i>
1 a	Tutti gli attori adottano approcci proattivi alla sostenibilità	Aumentare la presenza sul mercato	Nuove opportunità di mercato	5
1 b	Uno o più attori adottano approcci proattivi alla sostenibilità	Aumentare la presenza sul mercato	Nuove opportunità di mercato	12
2	Non definito	Aumentare la presenza sul mercato	Nuovo modello di business	18
3 a	Nessun attore adotta approcci proattivi alla sostenibilità	Aumentare la presenza sul mercato	<i>Eco-innovation</i> incrementale	6
3 b	Nessun attore adotta approcci proattivi alla sostenibilità	Aumentare la presenza sul mercato	<i>Eco-innovation</i> radicale	10
4	Nessun attore adotta approcci proattivi alla sostenibilità	Efficienza	<i>Eco-efficiency</i> – performance ambientale	18
5	Nessun attore adotta approcci proattivi alla sostenibilità	Efficienza supply chain B2B	<i>Eco-efficiency</i> – performance ambientale	6
6	Non definito	<i>Common goods</i>	Creazione di valore condiviso	18
7	Uno o più attori adottano approcci proattivi alla sostenibilità	Efficienza	Impatto sociale nel contesto dell'economia sociale	7

Fonte: adattato da Corazza *et al.*, 2018.

### 10.3. Reti e creazione di valore condiviso

Il concetto di creazione di valore condiviso (*shared value*) al quale si fa riferimento è quello delineato da Porter. Questo modello prevede che la redditività e la responsabilità d'impresa siano aspetti collegati e interdipendenti. Questo implica che è compito di chi governa un'azienda acquisire una determinata sensibilità nella percezione delle problematiche sociali, al fine di interpretare correttamente il bisogno, e determinare un modello di business atto alla sua soluzione. La sfida per le aziende consiste proprio nel riuscire a tra-

sformare l'impegno in responsabilità sociali in opportunità di business (Michellini e Fiorentino, 2012).

Valgono qui le stesse considerazioni fatte precedentemente sulla realizzabilità non in autonomia, bensì in rete di disegni strategici in questo ambito. Considerando, infatti, le diverse modalità di applicabilità operativa delle logiche del valore condiviso, risulta evidente che la configurazione a rete può garantire il "contenitore" organizzativo privilegiato per progetti in tale ambito. I diversi livelli operativi con cui si possono realizzare i presupposti della creazione di *shared value*, in particolare sono almeno tre.

Il primo livello consta nella ridefinizione dell'offerta di prodotti e servizi cercando di conciliare alla profittabilità un equivalente livello di benefici sociali e ambientali. Ciò richiede la capacità di identificare bisogni sociali non risolti e di trasformare questi in "opportunità" in grado di aumentare sia il fatturato che i profitti.

Il secondo livello richiede di ridefinire la catena del valore secondo criteri di efficacia e di efficienza gestionale in modo tale da portare ad una progressiva riduzione del rischio connesso all'operatività interna e a elevati standard di welfare interno. Un approccio reale e sostanziale alla creazione di valore condiviso presuppone la focalizzazione, all'interno di ogni elemento della catena del valore, su problematiche legate all'ambiente e alla società civile. Poiché la catena del valore è parte più ampia del sistema che si sviluppa con i diversi attori/stakeholders coinvolti (ad esempio, a monte con i fornitori e a valle con i clienti e le comunità servite), è importante che questa focalizzazione "sociale e ambientale" consideri il più ampio numero di soggetti. Ciò diventa possibile, ad esempio, andando a valutare le politiche di sostenibilità sociale ed ambientale adottate dai fornitori o, addirittura, sviluppando ex-novo una catena di fornitura sostenibile (politiche a "km zero", approvvigionamenti sul territorio, esclusione di aziende operanti in paesi che non tutelano i diritti civili e dei lavoratori, ecc.).

Il terzo livello prevede di contribuire allo sviluppo del proprio ambiente esterno di riferimento, nell'ottica di operare creando migliori condizioni sociali a cui corrispondono nuove possibilità economiche.

Le aziende in rete, dunque, possono creare opportunità di valore condiviso re-inventando prodotti e mercati nuovi, ridefinendo la produttività nella catena di creazione del valore e consentendo lo sviluppo di cluster locali. Queste attività non rappresentano necessariamente un costo per le aziende in rete, ma portano in sé vantaggi e benefici sia per il business stesso che per la società. Questa prospettiva di creazione di valore condiviso rappresenta, dunque, un'ulteriore opportunità per le imprese in rete che in questo modo si avvicinano a questioni sociali e ambientali.

## 10.4. La tutela dei *commons* in rete

Una ulteriore area in cui i modelli reticolari possono svolgere un ruolo proattivo per lo sviluppo sociale e sostenibile è quella del governo e della tutela dei beni comuni (*commons*). Le attività in questo ambito sono particolarmente delicate, in funzione della naturale apertura nella accessibilità a tali “beni”, caratteristica che ne determina:

- la non esclusività;
- la non escludibilità;
- la non discriminazione.

I beni comuni sono per questo considerati fragili e sono soggetti a una forte concorrenza tra gli agenti interessati anche perché sono esauribili (Falk *et al.*, 2002; Setti e Garuti, 2018). Alcuni beni comuni sono più facili da identificare in quanto tali, mentre altri condividono alcune caratteristiche con beni pubblici e privati. Ad esempio, l'identità culturale, le tradizioni, le ricette tradizionali potrebbero essere destinate a scomparire senza che la diffusione delle stesse crei le condizioni per fornire sostegno e forza per preservarne la continuità.

Tali caratteri sono fondamentali per spiegare la vera e propria “propulsione” aggregativa tra attori, anche di diversa natura e ruolo, per la loro difesa (Kahn, 2014) e per dare coerenza ad esperienze di governo dei *commons* realizzato in comunione tra diversi attori interconnessi e prossimi territorialmente. Le reti tra imprese, infatti, possono svolgere un ruolo importante per trovare punti di contatto tra ecosistemi apparentemente diversi che, nonostante la loro natura disparata, possono realizzare processi di formazione e/o di pressione simili (Ostrom 2009; Schweitzer *et al.*, 2009).

Con lo scopo di identificare i comportamenti in materia di approcci al governo dei *commons*, una analisi è stata condotta su 9 reti di aziende Italiane<sup>4</sup>. La ricerca, stata realizzata sui contratti di rete stipulati fino al 2018<sup>5</sup>, ha messo in luce come tale modello organizzativo interaziendale sia utilizzato per il perseguimento di azioni di tutela di beni comuni (Corazza *et al.*, 2018).

Le situazioni riscontrate sono quelle riportate nella Tabella 10.4.

---

<sup>4</sup>L'analisi qui presentata rappresenta una sintesi di quanto pubblicato nel seguente articolo a cui si rimanda: Corazza, L., Cisi, M., Dumay, J. (2019), “Formal networks: the influence of social learning in meta-organisations from commons protection to commons governance”, in Special issue of *Knowledge Management Research and Practice*, pp. 1-16.

<sup>5</sup>Dall'universo dei contratti di rete disponibili a maggio 2018 (sul sito web dell'Unione delle Camere di commercio italiane erano presenti 28.902 società coinvolte in 4.656 contratti di rete sottoscritti) si sono selezionati 9 contratti nel cui programma di rete è previsto un intervento specifico in materia di tutela di beni comuni.

Tabella 10.4. – Reti e obiettivi di tutela di commons

<i>Regione italiana</i>	<i>Obiettivo specifico di tutela o sviluppo di commons</i>	<i>Numero imprese partecipanti alla rete</i>
Sicilia	Valorizzazione della parete nord del vulcano Etna compromessa da un accesso turistico non regolamentato e frammentato che influenza la qualità dell'ambiente, della natura e del paesaggio	34
Abruzzo	Gestire il bene comune e le buone risorse comuni dentro e intorno al lago di Penne	7
Emilia-Romagna	Sviluppare reti tra i rispettivi settori operativi e, in particolare, tra i settori della pesca e del turismo nel territorio del Delta del Po	10
Veneto	Promuovere la cultura del vivere all'aperto in modo ecologico e promuovere la cultura veronese in tutte le sue forme	5
Trentino-Alto Adige	Valorizzazione territoriale per regolare l'offerta turistica strategica dell'Alpe Cimbra	20
Lombardia	La protezione e la valorizzazione del patrimonio rurale legato alla coltivazione del riso in Lomellina	36
Puglia	Definizione delle regole per l'usabilità e la commercializzazione delle Vie Francigene della Puglia (all'interno del lungo percorso da Canterbury a Gerusalemme)	3
Campania	Valorizzazione di siti storici per le industrie tessili e la produzione tessile a Sala e San Leucio di Caserta	7
Friuli-V. Giulia	Valorizzazione e sviluppo della coltivazione dei vini autoctoni che si stanno estinguendo la Ribolla in Friuli Venezia Giulia	2

Fonte: Corazza *et al.*, 2019.

Si può affermare che le reti di imprese formalizzate si stiano rivelando come strumenti per la definizione di modelli organizzativi anche finalizzati al governo dei beni comuni. Pur non essendo stato concepito per tali fini, date le caratteristiche di flessibilità e di auto-componibilità sotto il profilo delle patteggiamenti di programma, il contratto di rete è proficuamente utilizzato per tutelare e sviluppare direttamente o indirettamente beni comuni di varia natura.

Trarre vantaggio dalla conservazione di tali *commons* e al tempo stesso creare valore economico necessita di un approccio strategico basato su opportuni modelli organizzativi e di business (Yang *et al.*, 2017). L'unione in rete di più aziende in questo senso può contribuire alla governance dei beni comuni fornendo uno schema cooperativo inter-organizzativo. Sviluppare un senso di comunanza e capire come applicare le pratiche di apprendimento organizzativo per gestire efficacemente i beni comuni richiede ovviamente alle imprese di modificare gli schemi tradizionali.

## Conclusioni

Nell'effettuare la disamina degli aspetti salienti delle reti tra imprese, si sono considerate quelle realizzate secondo il modello dell'apposito contratto di rete e si sono adattati alcuni ragionamenti e conclusioni di studi qualitativi e quantitativi che negli ultimi due decenni hanno esplorato le aggregazioni aziendali, pur con diversi obiettivi conoscitivi e specifiche focalizzazioni. Si è ritenuto che l'idea di rete quale modello di condivisione inter-aziendale sviluppata in letteratura sia valida per spiegare il fenomeno delle reti contrattuali italiane.

L'analisi effettuata sugli elementi costituenti le reti di imprese mette in luce che lo sviluppo attraverso la struttura reticolare implica l'allargamento dell'orizzonte strategico e si basa sulla ricerca di opportunità e risorse esterne e sulla efficace combinazione con quelle interne.

Un primo contributo dello studio si può riferire al generale concetto di interdipendenza tra aziende. Questa situazione soggettiva, infatti, nelle reti di impresa assume una particolare forma, divenendo sintesi di legami tecnici, economici, di mercato, oltre che di natura personale, in grado di conferire propulsione ai progetti comuni. Il modello della rete di imprese è uno strumento utile per rispondere alle esigenze di adattamento all'ambiente e si configura come una possibile risposta delle aziende caratterizzate da rigidità e lentezza al cambiamento poiché, nel confronto con in partner, possono scaturire opportunità di diversificazione, miglioramenti in termini di efficienza e qualità.

In questo senso, le reti di impresa rappresentano un dispositivo che consente di agire autonomamente, ma come parte di un sistema più ampio. Ciò si realizza in maniera complessiva, quando l'intera azienda – intesa nella sua interezza operativa e organizzativa – entra in relazione biunivoca con altri soggetti che operano con la medesima modalità, oppure con una modalità a “progetto” o limitatamente ad alcune aree operative ed organizzative. In tale ultima situazione, che si potrebbe definire parziale, l'adesione ad una rete si realizza con un approccio “strumentale”, che prevede una più limitata interdipendenza oggettiva.

L'interdipendenza in rete si può dire abbia natura collaborativa e regolata. I caratteri delle forme organizzative *non-equity* in rete sono il risultato del mix tra l'autonomia delle unità aziendali e il coordinamento dei processi produttivi e si basano sul mettere in comune le capacità distintive in ottica di interdipendenza con i partner, all'interno di un "contenitore" giuridico adeguato a garantire idonea tutela rispetto a comportamenti appropriativi e opportunistici.

L'interdipendenza tra imprese in rete può, in altre parole, creare valore economico quando si determinano condizioni di mobilitazione collaborativa di una pluralità di attori. Ma occorre considerare che i singoli attori sono dotati di obiettivi e criteri di scelta differenti. Il valore creato, quindi, rischia di essere oggetto di appropriazione da parte di uno o più partner, mettendo a rischio la sopravvivenza dei progetti di rete.

Non è tutto oro ciò che luccica, dunque. E in più, occorre considerare che alle interdipendenze in rete può anche essere attribuita una accezione negativa: le reti possono, infatti, essere foriere di condizioni di efficacia ed efficienza fondate sulla realizzazione di pratiche collusive e sulla limitazione della concorrenza, impedendo la realizzazione di condizioni di efficienza dei mercati.

Lo studio, inoltre, offre degli stimoli di esplorazione di aree nuove negli studi aziendalistici che possono rappresentare il punto di partenza di nuove aree di ricerca. In particolare, si vuole in questo ambito fare riferimento ai seguenti due macro-aspetti, distinti ma strettamente interrelati tra loro:

- la comprensione delle fonti di valore e di riduzione dei rischi;
- l'informativa aggregata di rete.

Guardando alla comprensione delle fonti di valore e di riduzione dei rischi, si segnala come in generale, sia necessario che gli interlocutori delle aziende in rete ne riconoscano l'operare collaborativo e si organizzino al fine di poter coerentemente colloquiare tra esse.

Si fa riferimento, ad esempio ed in particolare, ai finanziatori, che devono poter riconoscere il valore della condivisione in rete e conseguentemente adattare i criteri utilizzati per valutare l'affidabilità delle imprese da finanziare. La comprensione delle fonti di valore in rete e di riduzione dei rischi è importante, infatti, ai fini della valutazione del merito creditizio, ambito nel quale si auspica un passaggio dalla pura sommatoria delle valutazioni *stand-alone* ad una valutazione effettuata sul progetto di rete e sulla realizzabilità dei suoi obiettivi e sugli *outcome* previsti.

Guardando alle condizioni di instabilità delle aziende in rete, inoltre, è chiaro che queste possono essere affrontate distribuendo il rischio tra i diversi componenti che con spirito collaborativo riconoscono e valorizzano reciprocamente gli apporti di ciascuno. La valutazione dell'operare in rete deve, quindi,

considerare che imprese anche concorrenti instaurano collaborazione fiduciarie stabili nel tempo che determinano come effetti la messa in comune di competenze, la realizzazione in comunione di processi, l'applicazione di nuove tecnologie in un contesto in cui:

- gli investimenti richiesti vengono distribuiti tra i diversi soggetti;
- ciascun soggetto assume un rischio congiunto con gli altri partner nei termini in cui il risultato dipende dal comportamento coerente ed efficiente di tutti;
- tale rischio oggettivamente congiunto spinge i diversi soggetti a coordinarsi sui processi comuni.

Se il contratto di rete può mitigare i rischi operativi d'impresa, tuttavia, esso ne fa sorgere al contempo di nuovi, di natura prettamente relazionale. Questi sono legati alla difficoltà di incardinare il comportamento dei partner entro percorsi comunemente definiti. Dunque, l'attività in rete è sottoposta al rischio di comportamenti attuati a danno delle controparti, che minano le condizioni di reciprocità su cui le relazioni in rete si basano.

In altre parole, le condizioni di rischio della gestione aziendale nelle reti, se da un lato trovano fonte di ridimensionamento in virtù della condivisione, dall'altro assumono connotati supplementari nel contesto collaborativo, in funzione del fatto che la relazione di rete stessa è fonte specifica di rischio.

Infine, considerando che non esistono strumenti *ad-hoc* di informativa aggregata di rete e che le esigenze di valutazione della performance possono assumere un ruolo fondamentale nel reperimento delle risorse, si pone in luce un altro ambito innovativo: quello dell'affinamento dell'informativa di rete. Questa dovrebbe considerare, in ottica non solo di *accounting* ma anche di *accountability*, sia la dimensione economico-finanziaria, sia – in ottica integrata – gli altri aspetti ambientali e sociali dell'attività di rete.



## Bibliografia

- AFUAH, A. (2013), "Are network effects really all about size? The role of structure and conduct", in *Strategic Management Journal*, 34 (3), pp. 257-273.
- AHMAD, J. & KRISHNAN, M. (2017), "Environmental Related CSR Initiatives for Business Strategy: A Case Study on Small and Medium (SME) Industries in Malaysia", in *The Dynamics of Corporate Social Responsibility*, pp. 305-322.
- ANDERSON, H., HAVILA, V., ANDERSEN, P. & HALINEN, A. (1998), "Position and role-conceptualizing dynamics in business networks", in *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3), pp. 167-186.
- AURELI, S. & DEL BALDO, M. (2016), "Performance Appraisal of Business Networks. How Small and Medium Enterprises Define and Monitor Network Objectives", in *Management Control*, pp. 35-58.
- BADEN, D., HARWOOD, I.A. & WOODWARD, D.G. (2011), "The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers", in *International Small Business Journal*, 29 (3), pp. 259-277.
- BARRINGER, B.R. & HARRISON, J.S. (2000), "Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships", in *Journal of Management*, 26 (3), pp. 367-403.
- BASTIA, P. (1989), *Gli accordi tra imprese: fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna.
- BATTAGLIA, M., BIANCHI, L., FREY, M. & IRALDO, F. (2010), "An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: evidence from an EU project", in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (3), pp. 133-141.
- BAUMANN-PAULY, D., WICKERT, C., SPENCE, L.J. & SCHERER, A.G. (2013), "Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters", in *Journal of Business Ethics*, 115, pp. 693-705.
- BESSER, T.L. & MILLER, N. (2011), "The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks", in *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (3-4), pp. 113-133.
- BIRNBERG, J.G. (1998), "Control in Interfirm Co-operative Relationships", in *Journal of Management Studies*, 35 (4), pp. 421-428.

- BLOMQUIST, K. & LEVY, J. (2006), "Collaboration capability-a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks", in *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2, pp. 31-48.
- BOUNCKEN, R.B., GAST, J., KRAUS, S. & BOGERS, M. (2015), "Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions", in *Review of Managerial Science*, 9 (3), pp. 577-601.
- BROGLIA GUIGGI, A. (2001), *Le aggregazioni di imprese*, Giappichelli, Torino.
- BÜRGI, J. (2010), "A comprehensive model for SMEs: Measuring the dynamic interplay of morality, environment and management systems-Towards continuous improvement", in *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*, pp. 147-171.
- BURT, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- BUTERA, F. & ALBERTI, F. (2012), "Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività", in *Studi Organizzativi*, pp. 77-111.
- CAFAGGI, F. (2008), "Contractual Networks and the Small Business Act: Towards European Principles?", in *European Review of Contract Law*, 4 (4), pp. 493-539.
- CAFAGGI, F. (2010), *Il nuovo contratto di rete: learning by doing?*, in *I contratti*, 12.
- CAMPBELL, A.J. & WILSON, D.T. (1996), "Managed networks: creating strategic advantage", in *Networks in marketing*, pp. 125-143.
- CARDONI, A. (2012), "Business planning and management accounting in strategic networks: theoretical development and empirical evidence from enterprises' network «agreement»", in *Management Control*, 3, pp. 91-116.
- CERRATO, S. (2016), "Appunti sul contratto di rete: un modello «à la carte» dal contratto all'istituzione ... e ritorno", in *Rivista di diritto dell'impresa*, pp. 491-531.
- CHOW, W.S. & CHAN, L.S. (2008), "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing", in *Information & Management*, 45 (7), pp. 458-465.
- CISI M., DEVICIENTI F., MANELLO A., VANNONI D. (2016), "The Impact of Formal Networking on the Performance of SMEs", *Working Papers Collegio Carlo Alberto*, vol. n. 490, 1-35.
- CISI, M., SANSALVADORE F. (2019), "Formalised business networks in SMEs and structural relations for their governance", in *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.
- CLEMENTS, M.D., DEAN, D.L. & COHEN, D.A. (2007), "Proposing an operational classification scheme for embryonic cooperative relationships", in *Journal of Management & Organization*, 13 (1), pp. 51-64.
- CLIFTON, N., KEAST, R., PICKERNELL, D. & SENIOR, M. (2010), "Network Structure, Knowledge Governance, and Firm Performance: Evidence from Innovation Networks and SMEs in the UK", in *Growth and Change*, 41 (3), pp. 337-373.
- COLOMBO, G. (1999), *Economia delle combinazioni interaziendali*, Egea, Milano.
- COMUZZI, M. (1996), *La misurazione delle performance nelle aggregazioni aziendali*, Cedam, Padova.
- COMUZZI, M. (2017), "Alignment of process compliance and monitoring require-

- ments in dynamic business collaborations”, in *Enterprise Information Systems*, 11 (6), pp. 884-908.
- CONFALONIERI, M. (1997), “Le reti di imprese; alcune riflessioni”, in *Rivista Italiana di ragioneria e di Economia Aziendale*, 9-10, pp. 474-475.
- CORAZZA, L. & CISI, M. (2018), “Managing Small Business Social Responsibility (SBSR) in Formalized Network Using a Euclidean Perspective”, in *Maintaining Sustainable Accounting Systems in Small Business*, IGI Global.
- CORAZZA, L., CISI, M., FALAVIGNA, G. (2018), “Overcoming sustainability barriers through Formalized Network Contracts (FNCs): the experience of Italian SMEs”, in *Working Paper CNR-IRCRES*, 4 (3), pp. 1-26.
- CORAZZA, L., CISI, M., DUMAY, J. (2019), “Formal networks: the influence of social learning in meta-organisations from commons protection to commons governance”, in Special issue di *Knowledge Management research and practice*, pp. 1-16.
- COUSINS, P.D. (2002), “A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships”, in *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (2), pp. 71-82.
- D’ALESSIO, R. (2008), *Le coalizioni aziendali: caratteri del fenomeno e forme relazionali*, Giappichelli, Torino.
- DAS, T.K. & TENG, B.S. (2000), “Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective”, in *Organization Science*, 11, pp. 77-101.
- DE MAN, A.-P. & ROJAKKERS, N. (2009), “Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk”, in *Long Range Planning*, 42 (1), pp. 75-95.
- DEKKER, H.C. (2004), “Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements”, in *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp. 27-49.
- DEKKER, H.C. (2008), “Partner selection and governance design in interfirm relationships”, in *Accounting, Organizations and Society*, 33, pp. 915-941.
- DEPPERU, D. (1993), *Il soggetto economico e il governo economico negli aggregati interaziendali*, Egea, Milano.
- DEPPERU, D. (1996), *Economia dei consorzi tra imprese*, Egea, Milano.
- DEUTSCH, M. (1960), “The effect of motivational orientation upon trust and suspicion”, in *Human relations*, 13, pp. 123-139.
- DÍAZ-CHAO, Á., SAINZ-GONZÁLEZ, J. & TORRENT-SELLENS, J. (2016), “The competitiveness of small network-firm: A practical tool”, in *Journal of Business Research*, 69 (5), pp. 1769-1774.
- DIRSMITH, M.W. (2007), “Discussion of «The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence»”, in *Contemporary Accounting Research*, 24 (1), pp. 87-92.
- DONNA, G. (1992), *L’impresa competitiva. Un approccio sistematico*, Giuffrè, Milano.
- FALK, A., FEHR, E. & FISCHBACHER, U. (2002), *Appropriating the commons: A theoretical explanation*, CESifo.

- FERNÁNDEZ, J.L. & CAMACHO, J. (2016), "Effective Elements to Establish an Ethical Infrastructure: An Exploratory Study of SMEs in the Madrid Region", in *Journal of Business Ethics*, 138 (1), pp. 113-131.
- FERRARI, C. (2010), "The Italian «Network contract»: a new tool for the growth of enterprises within the framework of the «Small Business Act»", in *Columbian Journal of European Law Online*, 16, pp. 77-83.
- FERRERO, G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- FERRERO, G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- FORD, D. & MCDOWELL, R. (1999), "Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions", in *Industrial Marketing Management*, 28 (5), pp. 429-442.
- FRANCO, M. & HAASE, H. (2015), "Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs", in *Long Range Planning*, 48 (3), pp. 168-181.
- FREYTAG, P.V. & RITTER, T. (2005), "Dynamics of relationships and networks – creation, maintenance and destruction as managerial challenges", in *Industrial Marketing Management*, 34 (7), pp. 644-647.
- FUKUYAMA, F. (1995), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, vol. 99, Free Press, New York.
- GAJDA, R. (2004), "Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances", in *American Journal of Evaluation*, 25 (1), pp. 65-77.
- GAMBETTA, D. (1988), *Trust: Making and breaking cooperative relation*, Blackwell, Oxford.
- GARZELLA, S. (2000), *I confini dell'azienda: un approccio strategico*, Giuffrè, Milano.
- GNYAWALL, D.R. & PARK, B.-J. (2009), "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model", in *Journal of Small Business Management*, 47, pp. 308-330.
- GOERZEN, A. & BEAMISH, P.W. (2005), "The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance", in *Strategic Management Journal*, 26 (4), pp. 333-354.
- GOLINELLI, G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. 1, Cedam, Padova.
- GRANDORI, A. & SODA, G. (1995), "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", in *Organization Studies*, 16, pp. 183-214.
- GRANT, R.M. & BADEN-FULLER, C. (2004), "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", in *Journal of Management Studies*, 41 (1), pp. 61-84.
- GULATI, R. (1998), "Alliances and networks", in *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317.
- GULATI, R. (2007), *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*, OUP, Oxford.
- GULATI, R., NOHRIA, N. & ZAHEER, A. (2000), "Strategic networks", in *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 203-215.

- HÅKANSSON, H. & FORD, D. (2002), "How should companies interact in business networks?", in *Journal of Business Research*, 55 (2), pp. 133-139.
- HÅKANSSON, H. & LIND, J. (2004), "Accounting and network coordination", in *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1), pp. 51-72.
- HÅKANSSON, H. & SNEHOTA, I. (2006), "No business is an island: The network concept of business strategy", in *Scandinavian Journal of Management*, 22 (3), pp. 256-270.
- HARRISON, J.S., HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. & IRELAND, R.D. (2001), "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", in *Journal of Management*, 27 (6), pp. 679-690.
- HOLM, D.B., ERIKSSON, K. & JOHANSON, J. (1999), "Creating value through mutual commitment to business network relationships", in *Strategic Management Journal*, 20 (5), pp. 467-486.
- HÖRISCH, J., JOHNSON, M.P. & SCHALTEGGER, S. (2015), "Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View", in *Business Strategy and the Environment*, 24 (8), pp. 765-779.
- HUGGINS, R. (2001), "Inter-firm network policies and firm performance: evaluating the impact of initiatives in the United Kingdom", in *Research Policy*, 30 (3), pp. 443-458.
- JACK, S.L. (2010), "Approaches to studying networks: Implications and outcomes", in *Journal of Business Venturing*, 25 (1), pp. 120-137.
- JOHNSON, M.P. & SCHALTEGGER, S. (2016), "Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come?", in *Journal of Small Business Management*, 54 (2), pp. 481-505.
- KAHN, E. (2014), "The Tragedy of the Commons as an Essentially Aggregative Harm", in *Journal of Applied Philosophy*, 31 (3), pp. 223-236.
- KOGUT, B. (2000), "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure", in *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 405-425.
- KOTHANDARAMAN, P. & WILSON, D.T. (2001), "The Future of Competition: Value-Creating Networks", in *Industrial Marketing Management*, 30 (4), pp. 379-389.
- KREISER, P.M., MARINO, L.D., KURATKO, D.F., & WEAVER, K.M. (2013), "Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance", in *Small Business Economics*, 40 (2), pp. 273-291.
- LACOSTE, S. (2012), "«Vertical coepetition»: The key account perspective", in *Industrial Marketing Management*, 41 (4), pp. 649-658.
- LAI, A. (1991), *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- LAI, A., LIONZO, A., STACCHEZZINI, R. & ROSSIGNOLI, F. (2015), *Dall'impresa al*

- network. Profili di governance e modelli di business: Profili di governance e modelli di business*, Franco Angeli, Milano.
- LAVIE, D. (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View", in *Academy of Management Review*, 31 (3), pp. 638-658.
- LECHNER, C., SOPPE, B. & DOWLING, M. (2016), "Vertical Cooperation and the Sales Growth of Young and Small Firms", in *Journal of Small Business Management*, 54 (1), pp. 67-84.
- LEE, P.K.C., YEUNG, A.C.L. & EDWIN CHENG, T.C. (2009), "Supplier alliances and environmental uncertainty: An empirical study", in *International Journal of Production Economics*, 120 (1), pp. 190-204.
- LI, H., DE ZUBIELQUI, G.C. & O'CONNOR, A. (2015), "Entrepreneurial networking capacity of cluster firms: a social network perspective on how shared resources enhance firm performance", in *Small Business Economics*, 45 (3), pp. 523-541.
- LIN, F.-J. & LIN, Y.-H. (2016), "The effect of network relationship on the performance of SMEs", in *Journal of Business Research*, 69 (5), pp. 1780-1784.
- LOMBARDI, R. (2015), *Le reti d'impresa in economia aziendale: Profili critici e interpretativi*, Giappichelli, Torino.
- LORENZONI, G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas libri, Milano.
- MAGLIO, R. (2002), *Le joint venture come mezzo per lo sviluppo della conoscenza: gli strumenti di controllo*, Cedam, Padova.
- MANCINI, D. (1999), *L'azienda nella rete di imprese: la prospettiva del controllo relazionale*, Giuffrè, Milano.
- MANCINI, D. (2011), "L'azienda-rete e le decisioni di partnership: il ruolo del sistema informativo relazionale", in *Management Control*, pp. 65-97.
- MANDELL, M., KEAST, R. & CHAMBERLAIN, D. (2017), "Collaborative networks and the need for a new management language", in *Public Management Review*, 19 (3), pp. 326-341.
- MARTINIELLO L. & TISCINI R. (2015), "Italian network contracts: first evidence on management, governance and performance", in *Journal of Business and Management*, 4, pp. 45-61.
- MASSARI, L. (1988), *I consorzi volontari tra imprese: profilo giuridico ed economico*, in *Scritti di economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa.
- MAZZOLA, E. & PERRONE, G. (2013), "A strategic needs perspective on operations outsourcing and other inter-firm relationships", in *International Journal of Production Economics*, 144 (1), pp. 256-267.
- MELE, C. (2011), "Conflicts and value co-creation in project networks", in *Industrial Marketing Management*, 40 (8), pp. 1377-1385.
- MELÉ, D. (2009), "The Practice of Networking: An Ethical Approach", in *Journal of Business Ethics*, 90 (4), pp. 487-503.
- MICHAELIDES, R., MORTON, S.C., MICHAELIDES, Z., LYONS, A.C. & LIU, W. (2013),

- “Collaboration networks and collaboration tools: a match for SMEs?”, in *International Journal of Production Research*, 51 (7), pp. 2034-2048.
- MICHELINI, L. & FIORENTINO, D. (2012), “New business models for creating shared value”, in *Social Responsibility Journal*.
- MIRAGLIA, R.A. (2005), *Reti di aziende e sistema informativo interorganizzato*, Giappichelli, Torino.
- MITSUHASHI, H. & GREVE, H.R. (2009), “A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility”, in *Academy of Management Journal*, 52 (5), pp. 975-995.
- MÖLLER, K. & RAJALA, A. (2007), “Rise of strategic nets – New modes of value creation”, in *Industrial Marketing Management*, 36 (7), pp. 895-908.
- MÖLLER, K. & SVAHN, S. (2006), “Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets”, in *Journal of Management Studies*, 43 (5), pp. 985-1007.
- MÖLLERING, G. (2001), “The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension”, in *Sociology*, 35 (2), pp. 403-420.
- MOURITSEN, J., HANSEN, A. & HANSEN, C.Ø. (2001), “Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting”, in *Management Accounting Research*, 12 (2), pp. 221-244.
- MUTTI, A. (1987), “La fiducia. Un concetto fragile, una solida realtà”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 28 (2), pp. 223-247.
- NORAN, O. (2010), “Towards an Environmental Management Approach for Collaborative Networks”, in *Collaborative Networks for a Sustainable World*, 336, pp. 17-24.
- ONIDA, P. (1965), *Economia d’azienda*, Utet, Torino.
- OSTROM, E. (2009), “A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems”, in *Science*, 325, pp. 419-422.
- PADULA, G. & DAGNINO, G.B. (2007), “Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure”, in *International Studies of Management & Organization*, 37 (2), pp. 32-52.
- PARKER, S.C. (2008), “The economics of formal business networks”, in *Journal of Business Venturing*, 23 (6), pp. 627-640.
- PAROLINI, C. (1999), *The value net: a tool for competitive strategy*, Wiley, Chichester – New York.
- PASSAPONTI, B. (1986), *Le aggregazioni tra aziende*, Seup, Pisa.
- PASTORE P., RICCIARDI A. & TOMMASO S. (2019), “Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe’s less developed regions. A survey in southern Italy”, in *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- PORTER, P. & KRAMER, K. (2011), “The Big Idea: Creating Shared Value”, in *Harvard Business Review*, 89 (1), pp. 1-2.

- POWELL, W.W., WHITE, D.R., KOPUT, K.W. & OWEN-SMITH, J. (2005), "Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences", in *American Journal of Sociology*, 110 (4), pp. 1132-1205.
- PREMARATNE, S.P. (2001), "Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka", in *Journal of Small Business Management*, 39 (4), pp. 363-371.
- PROVASI, R. (2012), "Il sistema evoluto delle reti d'impresa: le reti oloniche", in *Economia Aziendale Online*, 2, pp. 1-15.
- RING, P.S. & VAN DE VEN, A.H. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", in *Strategic Management Journal*, 13 (7), pp. 483-498.
- RIPARBELLI, A. (1962), *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Colombo Cursi, Pisa.
- ROSENFELD, S.A. (1996), "Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration", in *Research Policy*, 25 (2), pp. 247-263.
- ROWLEY, T., BEHRENS, D. & KRACKHARDT, D. (2000), "Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", in *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 369-386.
- RUBINO, M. & VITOLLA, F. (2018), "Implications of Network Structure on Small Firms' Performance: Evidence from Italy", in *International Journal of Business and Management*, 13 (4), pp. 46-56.
- RULLANI, E. (2010), "Economia delle reti: l'evoluzione del capitalismo di piccola impresa e del «made in Italy»", in *Economia e Politica Industriale*, pp. 141-165.
- SAKO, M. (2006), "Does trust improve business performance", in *Organisational trust: A reader*, pp. 267-294.
- SANGUIGNI, V. e BILOTTA, A. (2011), "Le Reti come schema interpretativo per veicolare la conoscenza e governare la complessità", in *L'industria*, 32 (2), pp. 357-374.
- SARTI, D. e ROMITI, A. (2013), "Le fasi iniziali dell'evoluzione delle reti d'impresa. Alcuni casi nel settore della meccanica", in *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 1.
- SCHOONJANS, B., VAN CAUWENBERGE, P. & VANDER BAUWHEDE, H. (2013), "Formal business networking and SME growth", in *Small Business Economics*, 41, pp. 169-181.
- SCHWEITZER, F., FAGIOLO, G., SORNETTE, D., VEGA-REDONDO, F., VESPIGNANI, A. & WHITE, D.R. (2009), "Economic networks: the new challenges", in *Science*, 325 (5939), pp. 422-425.
- SETTI, M. & GARUTI, M. (2018), "Identity, Commons and Sustainability: An Economic Perspective", in *Sustainability*, 10 (2), pp. 409.
- SMITH, D.A. & LOHRKE, F.T. (2008), "Entrepreneurial network development: Trusting in the process", in *Journal of Business Research*, 61 (4), pp. 315-322.
- SODA, G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.

- SODA, G. & ZAHEER, A. (2012), "A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization", in *Strategic Management Journal*, 33 (6), pp. 751-771.
- STREET, C.T. & CAMERON, A. (2007), "External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research", in *Journal of Small Business Management*, 45 (2), pp. 239-266.
- TAURINO, T. (2015), "A Cluster Reference Framework for Analyzing Sustainability of SME Clusters", in *Procedia CIRP*, 30, pp. 132-137.
- TIDSTRÖM, A. (2014), "Managing tensions in coopetition", in *Industrial Marketing Management*, 43 (2), pp. 261-271.
- TILLEY, F. (2000), "Small firm environmental ethics: how deep do they go?", in *Business Ethics: A European Review*, 9 (1), pp. 31-41.
- TISCINI, R., MARTINIELLO, L. & MAZZITELLI, A. (2017), "Contratto di rete e creazione di valore: riflessioni ed evidenze empiriche sulle determinanti della performance", in *Synergie*, 35.
- TREQUATTRINI, R., RUSSO, G. & LOMBARDI, R. (2012), "Network governance: organisational and legal profiles", in *Corporate Ownership & Control*, 9 (4), pp. 346-350.
- VILLA, A. (2011), *Managing Cooperation in Supply Network Structures and Small or Medium-sized Enterprises*, Springer-Verlag, London.
- VON WELTZIEN HØIVIK, H. & SHANKAR, D. (2011), "How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility?", in *Journal of Business Ethics*, 101 (2), pp. 175-195.
- VURRO, C., RUSSO, A. & PERRINI, F. (2009), "Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models", in *Journal of Business Ethics*, 90 (4), pp. 607-621.
- WATSON, J. (2007), "Modeling the relationship between networking and firm performance", in *Journal of Business Venturing*, 22 (6), pp. 852-874.
- WILLIAMSON, O.E. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", in *The Journal of Law and Economics*, 22 (2), pp. 233-261.
- YANG, M., VLADIMIROVA, D. & EVANS, S. (2017), "Creating and Capturing Value Through Sustainability", in *Research-Technology Management*, 60 (3), pp. 30-39.







Finito di stampare nel mese di giugno 2020  
nella Stampatre s.r.l. di Torino  
Via Bologna, 220



## BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

---

### *Volumi pubblicati*

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.