

# 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 autoorganizzati 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.

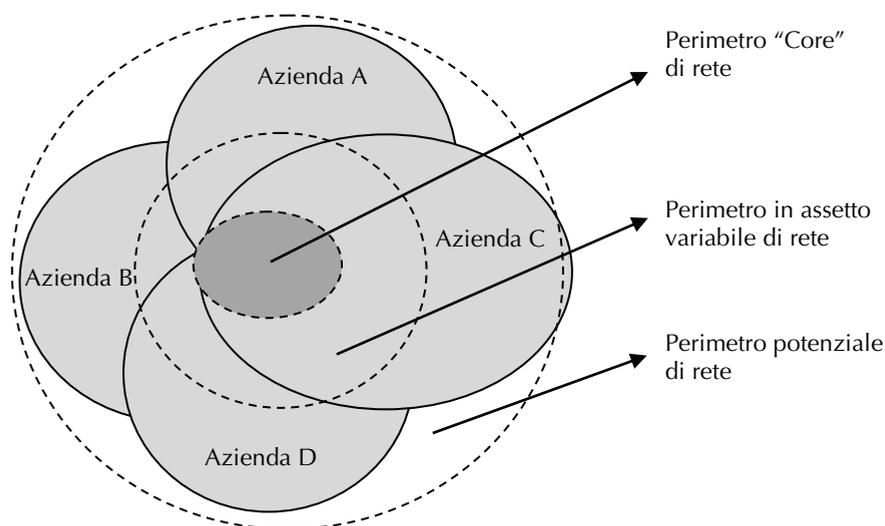
Dal punto di vista della rete, il controllo "gerarchico" e la discrezione nell'esercizio del comportamento sono da intendersi in maniera differente. Infatti, non è applicabile il presupposto del controllo, poiché le reti si fondano su accordi di tipo "non equity", che privilegiano una struttura di rapporti 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.