

Il sistema evoluto delle reti d'impresa: le reti oloniche

Roberta Provasi

Dottorato in Economia Aziendale dell'Università degli studi di Pavia
Via S. Felice, 27100 Pavia, Italia – tel.: 0382 506247
Email: robertaprovasi@tin.it

Sommario – 1. Reti d'impresa, imprese a rete e la Network Analysis – 2. Impresa, mercato e forme ibride – 3. Tipologie di reti d'impresa – 4. Componenti della rete – 5. La progettazione e la gestione strategica della rete – 6. Le reti oloniche

1. Reti d'impresa, imprese a rete e la Network Analysis

A. Chandler¹ nel 1990 affermava che la “cooperazione tra imprese... rappresenta uno dei più fruttuosi e possibili percorsi di sviluppo del capitalismo moderno”. Il ricorso a relazioni cooperative fra imprese è un fenomeno atto a modificare profondamente i meccanismi di governo aziendale, dei settori economici, i mercati in particolare ridefinendone i confini operativi.

Tale concetto viene sintetizzato nell'espressione di origine anglosassone “network”, coniata da alcuni studiosi fra cui Thorelli² che nel 1986 fu uno dei primi ad usare tale termine per identificare “l'insieme di due o più organizzazioni impegnate in una relazione di lungo termine”.

Secondo un altro illustre studioso del fenomeno Penrose³ 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 dell'impresa.

Nonostante le numerose definizioni del concetto di “rete” presenti in dottrina, è possibile ravvisare dalle stesse come quasi tutti gli autori⁴ 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

E' invece opportuno chiarire la distinzione concettuale esistente fra le “reti d'impresa” e l'

¹ A. Chandler, “*Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*”, Balknap Press, Cambridge 1990.

² H. B. Thorelli, “*Networks: between markets and hierarchies*”, in *Strategic management journal*, n. 7/1986, pag. 37.

C. Alter, J. Hage, “*Organizations working together*”, Sage Publications, London, 1993

³ E.T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley & Sons 1959 (ultima edizione: Oxford Basil Blackwell 1995)

⁴ Fra gli altri:

G. Soda, “*Reti tra imprese*”, Caracci Editore, 1998.

C. Alter, J. Hage, “*Organizations working together*”, Sage Publications, London, 1993; A. Grandori, “Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione”, in *Economia e management*, Vol. n.8/1989; Boari, Grandi, Lorenzoni, “*Le organizzazioni a rete: tre concetti di base*” in *Economia e Politica industriale*, n. 64/1989.

“impresa a rete”, poiché le due espressioni, essendo simili dal punto di vista terminologico, hanno originato varie interpretazioni ed utilizzi nel campo delle attività economiche in modi, forme e significati molto eterogenei.

Per taluni⁵ “le reti” sono da intendersi come un reticolo di rapporti contrattuali tra imprese, mentre “l’impresa rete” è vista come un insieme di rapporti tra grande impresa e subfornitori di varia dimensione. Secondo tale impostazione, comunque condivisa dai più, il termine reti d’impresa si presta ad un modello di riferimento tipico per le imprese di piccola e media dimensione, viceversa quello di impresa rete è rappresentativo di una grande impresa che attua un processo di verticalizzazione.

Il termine di impresa rete viene anche utilizzato per identificare particolari fenomeni fra cui:

- accordi intesi non solo in riferimento ai contenuti economici, ma in particolare alle relazioni contrattuali, ai legami gerarchici;
- al decentramento produttivo da imprese medio grande a struttura rigida centralizzata verso imprese subfornitrici;
- filiere o costellazioni di imprese con cui si identificano sistemi di cooperazioni operativi attuati mediante accordi formali in assenza di rapporti societari ed organizzativi;
- distretti industriali in riferimento a sistemi d’impresa di solito di piccole medie dimensioni omogenee o disomogenee localizzate su una determinata area territoriale.

L’origine del concetto di rete appartiene all’antropologia sociale utilizzato in riferimento allo studio delle “reti sociali” in ambiti non aziendalistici.

Solo a partire dagli anni ’50 inizia a diffondersi e a diventare uno strumento concreto di analisi suscitando l’interesse non solo degli scienziati sociali, ma anche degli psicologi e di alcune “scuole” di stampo organizzativo quali il taylorismo, la scuola burocratica e delle relazioni umane⁶.

Tale fenomeno segnò la nascita di due importanti movimenti: la “scuola di Manchester” e il filone dello sviluppo dell’analisi strutturale. Le richieste condotte dagli studiosi antropologici della scuola di Manchester (fra i principali esponenti M. Gluckman, J.A. Banus, J. C. Mitchell, A.L. Epstein, W. Watson) hanno costituito il fondamento delle prime applicazioni della network analysis.

Secondo questo filone avente per prevalente oggetto di studio le relazioni sociali tra individui, gruppi ed organizzazioni, i comportamenti individuali sono condizionati dalle relazioni all’interno dei diversi gruppi, ma al tempo stesso il sistema delle relazioni può essere manipolato dagli obiettivi individuali, per cui sia i gruppi che le organizzazioni definiscono dei sistemi complessi di interdipendenza.

L’eredità culturale della scuola venne ripresa dagli “strutturalisti” che unitamente ai contributi, soprattutto forniti dagli studi della sociologia tedesca, dalla teoria del campo sociale di Lewin, della teoria dei ruoli, svilupparono la tesi che l’analisi della struttura sociale attraverso il network si basa su alcune componenti fondamentali, fra cui l’attore organizzativo, la posizione da questi occupata, la connessione o legame che pone in relazione i diversi attori e la

⁵ E. Esposito, M. Raffa, G. Zollo, “Reti d’impresa e impresa rete”, in Sviluppo e Organizzazione n. 114, luglio 1989.

⁶ G. Airoidi, R.C.D. Nacamulli, “Materiali per una teoria organizzativa d’impresa” Etas Libri, Milano, 1979.

stabilità o meno di queste ultime.

A sostegno di tale impostazione di pensiero è stato l'uso del sociogramma, ossia un grafico realizzato nello spazio bidimensionale costruito sulla base di una matrice, che evidenzia gli individui (punti) e le relazioni (linee)⁷. L'apprezzamento e il successivo sviluppo di tale strumento in grado di rappresentare le relazioni interpersonali fra i gruppi costituì un valido supporto per il diffondersi di altre teorie fra cui quella dei grafi e quelle che fanno capo agli strutturalisti di Harvard (White, Boorman, Breiger) che negli anni '70-'80 affermano come il concetto di network, seppur privo di solidi fondamenti teorici, costituisce la base per costruire una teoria della struttura sociale valida sia in campo aziendalistico che in altri⁸.

Queste scuole di pensiero, che abbiamo presentato seppur in modo assai succinto, hanno originato concetti e teorie che sono confluite nella network analysis largamente impiegata in ambito sociologico, ma anche manageriale e nello studio dell'impresa. In particolare la network analysis negli studi di economia ha formato oggetto di varie interpretazioni formando utili contributi seppur variegati ed eterogenei in diverse aree disciplinari.

Innanzitutto gli aziendalisti ritengono che l'origine dei network sia da rinvenire nella nozione di azienda come sistema complesso ed aperto ripreso dalla teoria generale dei sistemi⁹. Essi individuano nella costituzione di network la possibilità di conseguire vantaggi competitivi tramite la realizzazione di economia di scala e di scopo. Gli studiosi di organizzazione considerano la struttura reticolare una forma di governo idonea per ottenere la flessibilità gestionale e pertanto migliorare le performance in generale. Infine gli economisti industriali concepiscono le architetture reticolari come un moderno strumento di risposta all'evoluzione dell'ambiente e dei mercati in grado di fronteggiare le nuove esigenze che si vengono a configurare.

Pertanto una moderna impostazione della struttura organizzativa aziendale non può prescindere dalla conoscenza del fenomeno delle architetture reticolari e soprattutto dei principi che stanno alla base della network analysis. Infatti una idonea conoscenza dei meccanismi funzionali che sottostanno alle relazioni interorganizzative rappresenta un'opportunità per elaborare strategie in grado di definire le reti di relazioni tra diverse organizzazioni ma anche all'interno dell'organizzazione stessa.

2. Impresa, mercato e forme ibride

Secondo la concezione tradizionale le aziende per svolgere la funzione tipica di produzione non sono autosufficienti perché hanno bisogno del mercato sia nella fase di approvvigionamento dei fattori produttivi, sia nella fase di destinazione dei beni e servizi prodotti per il soddisfacimento dei bisogni umani. Pertanto stante tale interpretazione svolgono funzioni diverse e complementari.

⁷ J. Moreno, *Who shall Survive? Foundation of sociometry, Group Psychotherapy, and Sociodrama*, Beacon Press, New York, 1934, traduzione *Principi di sociometria, psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Etas Compass, Milano, 1964.

⁸ C. H. White, A. S. Boorman, R. L. Breiger, *Social structure from multiple Networks: Blockmodels of roles and positions*, in *American Journal of sociology*, n. 81/1976.

⁹ S. Beer, Brian of the firm. *The managerial cybernetics of organization,enguin, Harmondsworrth*,1972; V.L.Bertalanffy, *General system theory*, Branziller, New York 1968; F.E.Emery, *System thinking*, Penguin, Harmondswork, 1972;

Questa visione in dottrina è stata messa in discussione inizialmente da Coase¹⁰ (nel suo famoso articolo sulla “natura dell'impresa”, Ronald Coase rompe con la tradizione che vedeva l'impresa come una “black box” di una funzione di produzione, affermando che l'impresa è una struttura di governo. L'intuizione di Coase fu proprio quella di sostenere che le imprese e i mercati rappresentano modi alternativi di governo delle transizioni) sostenendo, tramite la teoria del “market failure” (fallimento del mercato), la possibilità di considerare l'impresa e il mercato come due strutture alternative anziché complementari.

Successivamente tale pensiero è stato ripreso e arricchito in particolare grazie ai contributi forniti da Williamson¹¹, che arriva a riconoscere all'impresa anche la funzione di coordinamento dell'attività economica non in alternativa ma a completamento di quella di produzione. Nella versione originaria Williamson identifica nei costi di transazione “transaction costs” l'origine della crisi del mercato per cui si rende necessario effettuare “la sostituzione efficiente” con l'organizzazione interna (gerarchia).

Nel valutare la struttura organizzativa più efficiente, stante la teoria, vanno considerati i costi di transazione delle diverse alternative, cioè i costi che derivano dalle “interazioni con interfacce tecnicamente separabili”¹².

I costi di transazione sono rappresentati dai costi d'uso e dai costi di controllo del mercato¹³. I costi d'uso del mercato sono quelli che sorgono essenzialmente per effetto della ricerca di informazioni da parte di ciascuno dei soggetti tra cui intercorre una transazione (costi che si sostengono per la ricerca di adeguati fornitori, per la raccolta di informazioni su di loro e sulle condizioni di scambio). I costi di controllo sono invece i costi che sorgono per esigenze di controllare che vengano osservate le condizioni pattuite per la realizzazione delle transazioni.

Diventa pertanto necessario sostituire il mercato con una struttura, ossia l'impresa, che tramite l'utilizzo della gerarchia e delle procedure di controllo manageriale può dirigere e controllare le attività al fine di prevenire le inefficienze.

Tuttavia anche il ricorso all'organizzazione interna dell'attività non è privo di rischi e costi. In particolare con l'aumentare delle dimensioni aziendali, per cui anche del grado di integrazione, aumentano i costi per il coordinamento e il controllo dell'attività svolta internamente. Successivamente Williamson¹⁴ identifica tre variabili utili per comparare l'efficienza del mercato e della gerarchia e cioè l'incertezza (riferita all'impossibilità di prevedere) la frequenza di ripetizione delle transazioni e la specificità degli investimenti.

Quest'ultima è la più importante poiché in grado di annientare il mercato: quanto maggiori sono gli investimenti in risorse specifiche tanto più vengono meno i benefici del mercato e aumentano quelli della gerarchia. Più recentemente lo stesso Williamson¹⁵, dopo aver affer-

¹⁰ R. H. Coase, “*The nature of the firm*”, *Economica*, november 1937, pag. 386.

¹¹ O. Williamson, “*The vertical integration of production: market failure considerations*”, *American Economic Review*, n. 2/1971, pag. 112. O. Williamson, “*Market and hierarchies: analysis and antitrust implications*”, The Free Press, New York, 1975.

¹² O. Williamson, “*Transaction cost economics: the governance of contractual relations*”, *Journal of Law and Economics*, 22 october 1979, pag. 233, trad. italiana, “*L'economia dell'organizzazione: l'approccio dei costi di transazione*” in (a cura di) R.C. Nacamulli, A. Rugiadini, *Organizzazione e mercato*, Bologna, Il Mulino, 1985.

¹³ D. Depperu, “*Economia dei consorzi fra imprese*”, Egea 1996, pag. 23.

¹⁴ O. E. Williamson, “*The economic organization: firms, markets relational contracting*”, The Free Press, New York, 1985. O. E. Williamson, “*Economic organization: firms, markets and policy control*”, Wheatsheaf Book Ltd., Brighton, 1986.

¹⁵ O. E. Williamson, “*Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*” in *Administrative Science quarterly*, june 1991.

mato le ragioni della crisi del mercato e con argomentazioni opposte anche quella della gerarchia, afferma che tra i due estremi si localizza una “terza forma di governo” che si configura come forma ibrida. Anche con il riconoscimento di tale forma intermedia il ruolo dei costi di transazione sarà quello di determinare l'efficienza delle diverse strutture mediante il confronto.

Infatti solo qualora i costi associati alla forma ibrida risultassero inferiori sia a quelli da sostenersi in caso di puro mercato che a quelli imputati alla gerarchia, essa costituirebbe la forma più efficiente. Il riconoscimento dell'esistenza di queste forme intermedie porta alle seguenti considerazioni:

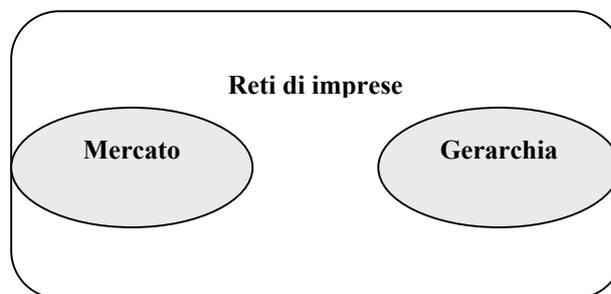
- impresa e mercato altro non sono che due estremi di un continuum al cui interno sono localizzate varie forme intermedie che corrispondono in buona parte alle reti intese quali forme contrattuali stabili;
- le imprese trovano opportuno formare architetture reticolari in modo da sfruttare interdipendenze e sinergie per conseguire obiettivi e vantaggi comuni e per beneficiare delle opportunità offerte dall'integrazione;

La maggior parte degli studiosi di cooperazione aziendali condivide lo schema proposto da Williamson assumendo il continuum di strutture di governo ai cui estremi vengono identificate il mercato e la gerarchia e al suo interno sono posizionate tutte quelle forme di organizzazione molto eterogenee denominate reti strategiche definite come “una ragnatela stabile di forme organizzative tra distinte ma correlate organizzazioni”¹⁶ (figura n.1).

Per il management valutare se sia più conveniente acquistare da altre economie le risorse e i componenti necessari (ossia ricorrere al mercato), o se invece sia preferibile sviluppare al proprio interno (ossia ricorrere alla gerarchia), significa effettuare una scelta per portare a termine la propria azione strategica (trattasi di una scelta definita anche di make or buy).

Nelle moderne economie difficilmente sono ravvisabili modelli di coordinamento qualificabili in senso assoluto come mercato o come gerarchia in quanto i Business System per funzionare necessitano di meccanismi tipici delle due forme estreme. Pertanto nel determinare la struttura organizzativa diventa inevitabile un confronto fra il mercato, la gerarchia e le diverse forme ibride rappresentate dal sistema dei network.

Figura 1 - Il “continuum” di strutture di governo



¹⁶ G. Soda, op. citata, pag. 204.

La dottrina¹⁷ considera il posizionamento dei network secondo tre diverse prospettive:

- 1) Il network come forma intermedia fra mercato e gerarchia definito forma mista. Tale modello risulta conveniente qualora i costi di produzione interna sono più elevati dei costi di produzione esterna, ma i costi di transazione esterni sono talmente elevati che la produzione interna risulta in ogni caso più conveniente. Oppure il network sarà da preferire qualora a parità di costi di produzione interni ed esterni, il valore dei costi di transazione interni (perché anche la gerarchia impone tali costi) sarà maggiore o uguale al valore dei costi di transazione esterni. Queste forme sono definite di “quasi mercati” in quando vengono introdotti meccanismi di mercato all'interno di una forma gerarchica, o viceversa forme di “quasi gerarchia” se esse sono coordinate secondo le caratteristiche tipiche del mercato.
- 2) Il network come forma alternativa al mercato e alla gerarchia dato che esso costituisce un “archetipo” con una sua propria identità consistenti nella presenza di un coordinamento informale basata sulla reciproca collaborazione e fiducia sia contrattuale (convinzione del rispetto delle norme prestabilite) sia nelle competenze (sicurezza che gli altri soggetti possiedano competenze e abilità) e infine nelle motivazioni.
- 3) Il network come forma superiore al mercato e alla gerarchia in quanto esso è il risultato di una attenta costruzione da parte del management aziendale dopo aver valutato criticamente le relazioni di interdipendenza che intercorrono fra i soggetti del network.

3. Tipologie di reti d'impresa

Nonostante gli sforzi compiuti in letteratura per dare organicità al fenomeno, esistono vari modelli per classificare le reti d'impresa, poiché costituiscono un fenomeno con caratteristiche e soprattutto finalità piuttosto eterogenee fra loro.

A seconda del livello di progettazione si può avere:

- 1) impresa a rete naturale, caratterizzata dall'assenza di identità giuridica e di struttura gerarchica ma fornita di una flessibilità strutturale intrinseca (built in) che le permette di assumere condotte operative e strategiche efficienti per l'intero sistema. Essa possiede la forza di catalizzare tutti i soggetti della sua sfera esterna in modo naturale inducendoli a cooperare in vista di fini comuni e condivisibili;
- 2) impresa a rete governata, quale risultato di un sistema di imprese selezionate in riferimento sia alle risorse di cui dispongono che agli obiettivi che perseguono. Le connessioni fra gli interlocutori vengono disciplinate a priori così pure la struttura gerarchica centrale, le strategie di investimento e quelle operative. Purtroppo a differenza di quella naturale non sempre riesce a fronteggiare i rischi imprevedibili.

A seconda dell'esistenza o meno di un centro di riferimento si può avere (modello della “Solar system enterprise”)¹⁸:

- 1) imprese rete dotate di un centro di riferimento attorno al quale orbitano le imprese della rete. L'istituto centrale diventa il coordinatore delle relazioni e di solito il piani-

¹⁷ R.Mercurio,F.Testa,*Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*,Giappichelli editore 2000 pag.270

¹⁸ F. Butera, “*Il castello e la rete*”, Franco Angeli, 1990

ficatore e controllore della strategia della rete;

- 2) imprese rete dotate di centri di riferimento multipli in cui il sistema si muove attorno a più entità di riferimento secondo le relazioni d'influenza;
- 3) imprese rete senza centro di cui sono esempi i sistemi a base territoriale come distretti e fiere.

A seconda del grado di coesione giuridica vengono distinte:

- 1) reti proprietarie, in cui il collegamento tra le imprese del network è garantito dal possesso di azioni. A questa categoria appartengono le holding, le joint venture corporation, i konzerne tipici delle realtà tedesche e anglo-americane e tutte quelle strutture assimilabili a quelle dei gruppi d'impresa;
- 2) reti non proprietarie, in cui il collegamento con le altre imprese del network avviene tramite accordi di natura contrattuale oppure di natura informale. I network che poggiano su accordi contrattuali sono riconducibili alle strutture di franchising, consorzio e a tutti quei contratti di conferimento di risorse o trasferimento di beni o servizi necessari per la realizzazione di particolari attività.

Figura n.2: Reti di cooperazione competitiva e simbiotica

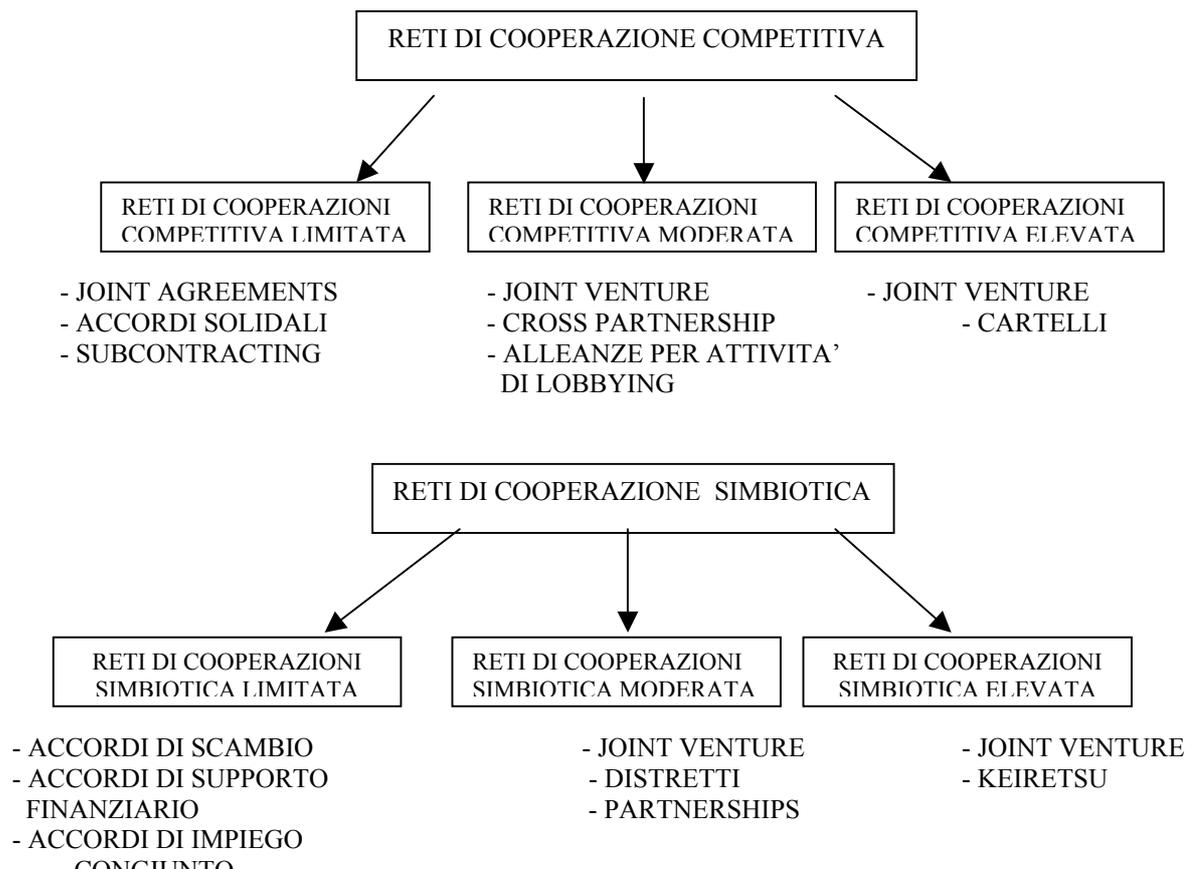


Tabella: Il modello di classificazione è basato su quello elaborato da Acher e Hope. Si noti che alcune tipologie si ripetono nelle diverse sottoclassi: la differenziazione di fatto è da attribuire ai diversi livelli di interdipendenza, coordinamento e contenuto delle attività congiunte.

A seconda del grado di coesione strategica si possono avere:

- 1) reti divergenti, in cui le imprese del network perseguono vantaggi legati all'efficienza ed efficacia operativa di breve. E' il caso per esempio dei rapporti di subfornitura;
- 2) reti a condizionamento reciproco, in cui le imprese del network si considerano reciprocamente determinanti per il perseguimento delle strategie competitive di ciascuna di esse;
- 3) reti convergenti, in cui le imprese che appartengono al network considerano la rete come la soluzione organizzativa più idonea per realizzare un comune piano strategico.

A seconda del grado di integrazione tecnico-economico si hanno:

- 1) reti complementari, in cui i vincoli tecnico-produttivi ed economici tra le imprese del network sono molto forti per cui si può generare un unico processo di produzione economica suddiviso su più unità autonome giuridicamente;
- 2) reti indipendenti, in cui l'appartenenza al network prescinde dai processi produttivi aziendali, ma è motivato dalla presenza di interessi comuni e condivisi.

Secondo una nota classificazione¹⁹ le reti d'impresa vengono raggruppate in due categorie (figura n.2):

1. i network a cooperazione competitiva, definiti anche reti orizzontali, perché si stabiliscono fra le aziende appartenenti allo stesso settore, a loro volta suddivisibili in tre sottogruppi:
 - reti competitive a cooperazione limitata, poiché fondate su relazioni semplici quali scambio di informazioni, di beni sociali ed economici senza la necessità di sofisticate forme di coordinamento;
 - reti competitive a cooperazione moderata, aventi per oggetto relazioni a contenuto tecnologico economico e anche politico con finalità di supporto (per questo definite moderate) rispetto ad altre attività quali per esempio la produzione;
 - reti competitive a cooperazione elevata, impostate su relazioni complesse che implicano adeguate forme di coordinamento e controllo anche perché le relazioni si fondono su contenuti di natura prettamente strategica per il conseguimento di obiettivi competitivi;
2. i network a cooperazione simbiotica, che rappresentano strutture posizionate tra settori competitivi diversi, anch'esse suddivise in tre sottocategorie:
 - reti simbiotiche a cooperazione limitata;
 - reti simbiotiche a cooperazione moderata;
 - reti simbiotiche a cooperazione elevata.

Simili per contenuti e funzionamento alle reti competitive da cui se ne si differenziano per il numero più elevato dei soggetti coinvolti e per la presenza di attività avente come contenuto la creazione di valore per cui sono richieste forme di coordinamento più forte.

¹⁹ C. Alter, J. Hage, Op. citata, 1993.

Secondo il modello di studio elaborato da M. Confalonieri²⁰ (le reti si possono classificare in riferimento alla presenza o meno di un soggetto guida, alle caratteristiche della struttura della rete oppure in base alle caratteristiche dei soggetti coinvolti (figura n. 3).

Figura 3

Modello di Confalonieri di analisi delle reti										
IN BASE ALLA PRESENZA O MENO DI UN SOGGETTO "GUIDA"	IN BASE ALLE CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA DELLA RETE	IN BASE ALLE CARATTERISTICHE DEI SOGGETTI COINVOLTI								
RETI CENTRATE RETI ACENTRICHE RETI GOVERNATIVE RETI NATURALI	RETI FORMALI RETI INFORMALI	RETI DI AZIENDE <table style="display: inline-table; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <tr> <td style="padding-right: 10px;">RETI INTERNE</td> <td>RETI STABILI</td> </tr> <tr> <td>RETI ESTERNE</td> <td>RETI DINAMICHE</td> </tr> <tr> <td>RETI D'IMPRESE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>IMPRESA A RETE</td> <td></td> </tr> </table> RETI PERSONALI	RETI INTERNE	RETI STABILI	RETI ESTERNE	RETI DINAMICHE	RETI D'IMPRESE		IMPRESA A RETE	
RETI INTERNE	RETI STABILI									
RETI ESTERNE	RETI DINAMICHE									
RETI D'IMPRESE										
IMPRESA A RETE										

Fonte: M. Confalonieri, *Lo sviluppo e dimensione dell'impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino 1998

Altri modelli di analisi dei network in riferimento alle variabili chiave proposte da Williamson suddividono le Reti in due categorie: le "reti vicine al mercato" e quelle "vicine all'organizzazione"

In particolare Pilati²¹ basandosi su due variabili importate dalla teoria dei costi di transazione, ossia la specificità degli investimenti e la frequenza delle transazioni, sviluppa uno schema di classificazione delle reti in funzione delle diverse forme di contrattazione (riferimento figura n.4).

FREQUENZA	BASSA ALTA	
SPECIFICITA' INVESTIMENTI		
BASSA	CONTRATTAZIONE CONCORRENZIALE QUASI MERCATO PURO	
MEDIA	CONTRATTAZIONE TRILATERALE QUASI MERCATO BUROCRATIZZATO	CONTRATTAZIONE BILATERALE QUASI MERCATO CLANIZZATO
ELEVATA		CONTRATTAZIONE UNIFILATA RIORGANIZZAZIONE

Fonte: Pilati, pag. 263

Figura 4 - Dimensioni transazionali e forme di governo

²⁰ M. Confalonieri, "Lo sviluppo e dimensione dell'impresa", G. Giappichelli Editore, Torino, 1998.

²¹ Pilati, op. citata, 1990, pag. 263

In situazioni di bassa specificità degli investimenti e di frequenze ridotte le relazioni non richiedono né scambio di informazioni né fiducia reciproca per cui il modo più conveniente per gestire le transazioni è l'uso della contrattazione contrattuale.

Nel caso di livelli medi di specificità e di bassa frequenza a causa del rischio di opportunismo si rende necessaria una contrattazione trilaterale con terze parti, viceversa, se la frequenza è elevata, è richiesta una contrattazione bilaterale che sia in grado di garantire contemporaneamente l'utilizzo di meccanismi sociali non formalizzati e basati sulla reciprocità, la fiducia e la molteplicità delle relazioni. Infine all'estremo la soluzione più efficiente è rappresentata da una contrattazione unificata ossia una strategia di internalizzazione (gerarchia).

4. Componenti della rete

Per progettare e soprattutto gestire una rete, oltre a conoscere i principi della network analysis, è indispensabile conoscere le sue principali componenti strutturali ed in particolare le relative caratteristiche (figura n. 5).

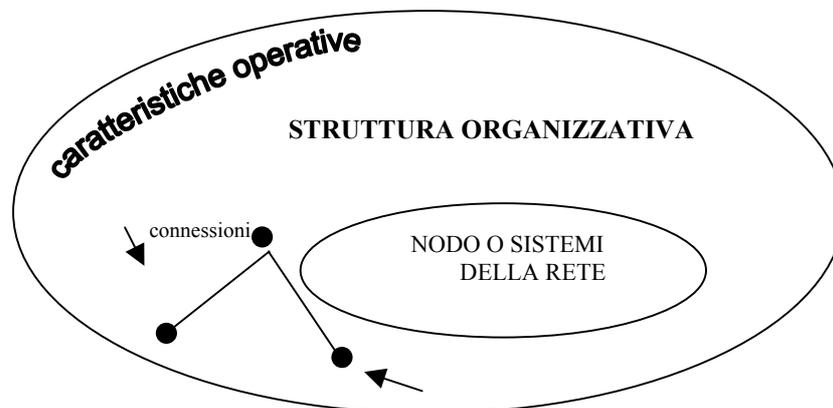


Figura n.5: Componenti della rete

Innanzitutto i nodi, denominati anche sistemi della rete, possono essere costituiti da entità diverse. Trattasi di unità giuridicamente autonome (aziende o altri enti civilisticamente autonome per esempio un consorzio, una associazione di categoria, ecc.) o di organismi interni dell'azienda (una business unit, una direzione funzionale, un ufficio, un reparto, ecc.) o anche le singole persone. L'importante è che essi siano soggetti capaci di una condotta autonoma, al tempo stesso autoreferenziale per la propria sopravvivenza e interattiva con gli altri sistemi per lo scambio di energia e valori²².

Conseguentemente i rapporti che si vengono a creare tra i vari nodi vengono definiti legami o connessioni fra i nodi. Tali possono essere suscettibili di forme varie in riferimento all'oggetto e alla finalità della relazione stessa. Per quanto attiene all'oggetto della relazione ci si riferisce sostanzialmente alla natura dello scambio sintetizzabile nella realtà in quattro

²² H. R. Maturama, F. Varela, "Autopoiesis and cognition: the realization of the living", Reidel, Dordrecht 1980, trad. "Autopoesi e cognizione" Marsilio, Venezia, 1985.

tipologie²³ :

- 1) transazioni: generatrici di network per lo scambio di prodotti/servizi;
- 2) scambi informativi: generatori di network della comunicazione;
- 3) scambi affettivi e normativi: generatori di network delle aspettative sociali;
- 4) associazioni di risorse: network di affiliazione o di "azione comune".

In base alla finalità delle relazioni si distinguono in:

- 1) relazioni strategiche aventi per finalità ad esempio lo sviluppo di prodotti o all'ingresso in nuovi mercati;
- 2) relazioni operative che riguardano accordi di scala o attività esternalizzate per ragioni legate alle strutture di costo.

Infine l'ultima componente si identifica con le caratteristiche operative rappresentate da regole condivise in grado di permettere il successo alla rete: linguaggio comune, norme di condotta, sistemi di pianificazione e controllo, sistemi di progettazione e innovazione, sistemi di incentivazione comunemente riconosciuti e accettati.

5. La progettazione e la gestione strategica della rete

La progettazione e la gestione di una organizzazione reticolare costituiscono due fasi delicate per il conseguimento del successo della rete. Dapprima si deve procedere ad una attenta analisi dei presupposti che possono originare il sorgere di una tale esperienza. Di solito essi si riassumono in due variabili: i fattori ambientali e il contesto interno all'impresa.

Il paradigma che sta alla base della variabile ambientale si fonda sulla consapevolezza per le organizzazioni aziendali di operare in ambienti incerti e fluttuanti, per cui ne deriva l'esigenza per le aziende di ridurre tale incertezza mediante negoziazioni con altre organizzazioni.

Tali relazioni cooperative volte a contenere i vincoli esterni risultano essere assai più numerose in ambienti caratterizzati da trend di crescita poco lineari, spesso non prevedibili o in fase di ridimensionamento.

La necessità di controllare l'ambiente esterno viene fatta coincidere con la teoria della "dipendenza delle risorse"²⁴ con cui si definisce la misura della dipendenza di una impresa A nei confronti dell'impresa B dato, che essa possiede condizioni favorevoli tali da permettergli di esercitare un alto potere sulle altre. Similmente la teoria dello scambio, secondo cui se un'organizzazione non è in grado di generare autonomamente tutte le risorse necessarie alla sopravvivenza, sarà costretta a negoziare risorse all'esterno e si potrà trovare in situazioni di forte dipendenza²⁵.

²³ G. Soda, op. cit., pag. 70

²⁴ H. Haldrich, "Resource dependance and interorganizational Relations", in *Administratio and Society*, n. 24/1976.

²⁵ B. Johannisson, "Beyond process and structure: social exchange Networks in International studies", in *Mangement and Organization*, n. 18/1987. D. Jacobs, "Dependance and vulnerability: an exchange approach to the control of organization", in *Administrative Science avarterly*, n. 19/1974.

Secondo tale visione l'ambiente di un'impresa è concepito come un reticolo di imprese ed organizzazioni dove avviene lo scambio di risorse.

L'altro presupposto idoneo per implementare una struttura reticolare identificato con il contesto interno all'impresa suole riferirsi al ruolo svolto dal vertice strategico, nonché alle capacità di apprendimento e disapprendimento interno. Per attuare il passaggio da un modello organizzativo di tipo "tradizionale" verso strutture a rete, il vertice manageriale svolge un ruolo di assoluto rilievo.

Può esercitare una notevole influenza nel prendere iniziative di ristrutturazioni aziendali impostate sulle "network homes", illustrando i potenziali vantaggi conseguibili mediante lo sviluppo delle relazioni interaziendali e conseguentemente favorire approcci in tal senso. Tuttavia la predisposizione del management di per sé non costituisce una condizione sufficiente per attuare le ristrutturazioni interne.

Le caratteristiche dei soggetti coinvolti, le posizioni che occupano e soprattutto le disponibilità all'apprendimento di nuove norme di condotta e il contemporaneo disapprendimento di principi consolidati nel tempo, possono condizionare il successo della progettazione e funzionamento di una struttura reticolare. I due fenomeni, che apparentemente dal punto di vista concettuale possono sembrare antitetici, hanno generato negli ultimi anni l'interesse di molti studiosi, che dopo accesi dibattiti sono concordi nel considerarli complementari di un unico fenomeno.

L'assunto di base che giustifica tale conclusione consiste nel ritenere che la capacità di generare e impiegare nuovi principi di funzionamento dipenda dall'intensità con cui sono ancora memorizzate le regole consolidate. In particolare²⁶ il disapprendimento è inteso come il processo attraverso cui l'esperienza precedente viene accantonata: esso prende forma qualora sorgono nuovi problemi che inducono a dubitare della validità delle norme in uso e scatenano un pericolo di turbolenza.

Secondo altra opinione, ugualmente diffusa, motivazioni che determinano la progettazione di una struttura reticolare sono di altra natura.

Innanzitutto si deve considerare la presenza di elementi di similarità o somiglianza fra le organizzazioni a generare le reti. Secondo tale impostazione la condivisione di valori e finalità costituisce una opportunità per instaurare relazioni di cooperazione in grado di contenere i rischi dovuti a comportamenti scorretti o opportunistici e di limitare i costi di controllo e di adattamento ai nuovi schemi operativi. In letteratura tale fenomeno è conosciuto come "economia di nicchia". La nicchia definisce una combinazione di risorse disponibili e di vincoli nel cui ambito le organizzazioni che le occupano possono nascere, sopravvivere o morire. Si può parlare di similarità tra due imprese quando queste occupano la stessa nicchia competitiva²⁷.

Per altri le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ottenere benefici reciproci, per accrescere le proprie forze e quelle delle altre organizzazioni²⁸: in tal senso l'investimento in una relazione su basi di reciprocità è visto come "capitale sociale"²⁹.

²⁶ B. Hedberg, P. Nystrom, W. Starbuck, "Prescription for a self-designing organization" *Administrative Science Quarterly*, n. 21/1976.

²⁷ M. H. Hannan, J. Freeman, "Organizational ecology", Harvard University Press, Cambridge, 1989, trad. "Ecologia organizzativa", Etas, Milano, 1993.

²⁸ C. Alter, J. Hage, op. citata.

²⁹ R. Burt, "The contingent value of social capital", in *Administrative science quarterly*, n. 42/1997.

Infine la determinante principale delle forme di architetture reticolari è costituita dall'ottimizzazione dell'efficienza economica attraverso la riduzione dei costi di transazione e di produzione secondo la nota e più volte citata teoria di Williamson.

Il passaggio da un tipo di impresa a struttura tradizionale, rappresentata da strutture gerarchiche, ad un'impresa rete, si caratterizza per l'aumento di importanza dei sistemi di coordinamento e controllo dovuti alla crescente complessità.

La trasformazione, poiché richiede la ridefinizione di tutti i componenti della struttura organizzativa, non può semplicemente attuarsi mediante un adattamento automatico ma richiede, dopo aver attentamente analizzato l'aspetto strategico di tale iniziativa, una progettazione del nuovo assetto. Pertanto diventa indispensabile prima il ruolo del manager-architetto della rete per promuovere la formazione di reti, sviluppando l'idea e definendo i ruoli dei soggetti da coinvolgere. Successivamente il lavoro verrà continuato da un operatore-manager che, dopo aver valutato le aziende partners adatte, ne definisce i legami formali.

L'impostazione di una struttura reticolare in tal modo pianificata e progettata serve a limitare i rischi dell'insuccesso. Di fatto, stante all'esperienza, le cause della crisi delle reti sono riconducibili non tanto ad una inadeguatezza della forma a rete quanto piuttosto ad oneri del management in sede di progettazione³⁰.

6. Le reti oloniche

In un prossimo futuro, in previsione di una evoluzione dei mercati tale da assumere le sembianze di una grande rete globale a cui si collegheranno le singole aziende, è probabile che la struttura reticolare sarà più evoluta.

Le reti tradizionali saranno sostituite dalle reti di tipo olonico in grado di esprimere livelli più elevati di creatività, rapidità e flessibilità e pertanto più idonee a convivere con i repentini mutamenti dell'ambiente economico.

L'obiettivo delle imprese che aderiscono a tale nuova forma di aggregazione consiste appunto nello sfruttamento delle conoscenze accumulate grazie al comune interagire dei soggetti aderenti alla rete, da utilizzare in modo repentino, qualora si presentino delle opportunità sul mercato. Difatti il termine olone, dal greco "olon" ossia tutto, è da intendersi come un "insieme di cellule che agiscono in modo autonomo, pur essendo orientate al raggiungimento di un obiettivo condiviso di ordine superiore³¹ (figura n. 6).

Secondo tale accezione, la rete olonica diviene l'insieme di varie unità operative autonome capaci di collegarsi fra loro velocemente grazie a sofisticati sistemi operativi. Trattasi di rete evoluta poiché viene meno come modello di riferimento l'azienda centrale: alla guida del sistema si posizionerà di volta in volta l'azienda che in riferimento agli obiettivi da realizzare saprà efficacemente attrarre intorno a sé e gestire tutte le risorse della rete.

Quando nel 1980 A. Toffler³² parlò per la prima volta di "prosumers" cioè di consumatori che producevano ciò che consumavano e di produzione "demassificata" sembrava un'idea irrealizzabile. Ora che i complessi mercati del ventunesimo secolo richiedono capacità di con-

³⁰ R. E. Miles, C. C. Snow, "Causes of failures in network organization", in California management review, Summer, 1992

³¹ G. Merli, C. Saccani, "L'azienda olonico-virtuale", Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1994, pag. 264.

³² A. Toffler, The Third wavw, William Morrow, New York 1980 pag.271

segnare velocemente e su scala globale un'ampia varietà di prodotti spesso realizzati su misura, ciò che sembrava un'utopia è divenuta realtà.

I clienti chiedono prodotti e servizi ad hoc idonei ad una soddisfazione immediata ed in modo economicamente efficiente. Tali vengono definiti “prodotti virtuali” intendendo con tale espressione tutto ciò che è prodotto all'istante e adatto alle esigenze specifiche. Per creare un prodotto virtuale, un'impresa dovrà modificarsi completamente, controllare tipi di informazioni sempre più complicate e impadronirsi di nuove tecniche organizzative e produttive.

Per essere in grado di adempiere a tali esigenze, l'impresa stessa deve assumere i connotati di “impresa virtuale”, ossia di una struttura in costante riorganizzazione a seconda delle necessità, al fine di ottimizzare il flusso delle informazioni e delle interrelazioni attraverso le proprie componenti organizzative. L'azienda virtuale è per questo definita come un'azienda ameba, la cui capacità consiste nell'automodificarsi continuamente in funzione di nuove opportunità di business e/o di scenario³³ o anche definita come “un grappolo mutevole di attività comuni al cuore di un vasto tessuto di interrelazioni”³⁴.

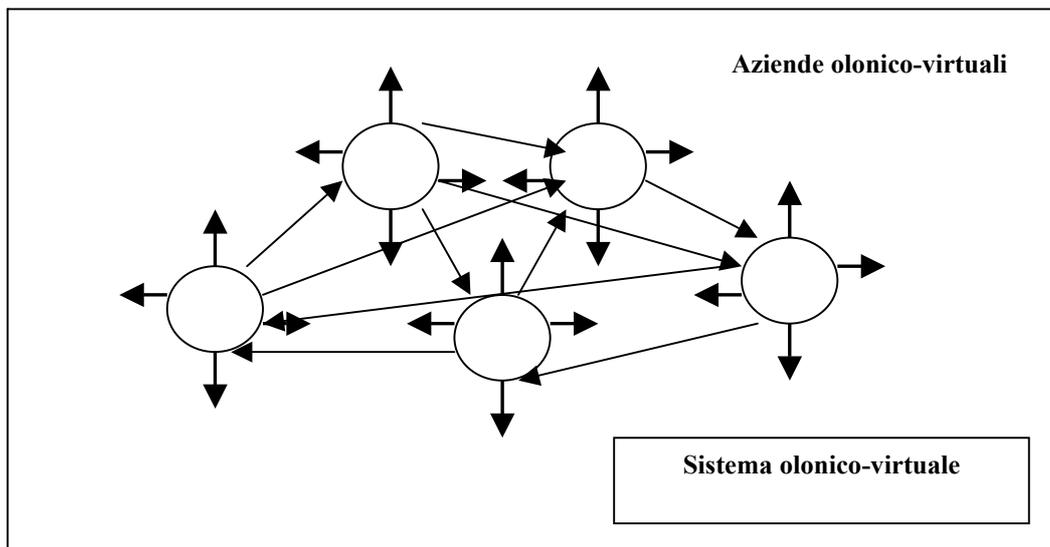


Fig. 6 – Rete olonica

Nell'azienda virtuale il cliente partecipa direttamente alla progettazione di un prodotto che soddisfi esattamente i propri bisogni. In tale logica operativa l'azienda olonica deve evidenziare tali caratteristiche:

- 1) essere orientata al cliente (prosumer oriented) cioè deve sussistere un forte coinvolgimento fra cliente e fornitore;
- 2) essere rapida nelle risposte (time based) nel senso che il fattore tempo diventa un elemento strategico per generare vantaggio competitivo;
- 3) essere flessibile sia nella struttura (facendo spesso ricorso ad operazioni di esternalizzazione) che nella produzione (facendo ricorso a tecniche di just in time, lean production e

³³ G. Merli C. Sacconi, op. citata

³⁴ W. H. Davidow, M. S. Malone, “L'azienda virtuale”, Sperling & Kupfer, Torino, 1995.

lay-out degli impianti);

- 4) essere guidata dal valore, “value driver”, nel senso che l’obiettivo non è solo quello di aggiungere valore ma anche di stimolare il cliente a creare valore in modo autonomo;
- 5) essere “Knowledge based”, nel senso che deve continuamente integrare le sue basi di conoscenza.

L’azienda olonica ha possibilità di prosperare e di valorizzare meglio le proprie caratteristiche solo se esiste un particolare tipo di rete di infrastrutture: il sistema olonico. All’interno di un sistema olonico le conoscenze acquisite da un numero ristretto di unità operative si diffondono in tempo reale a tutte le altre unità. La realizzazione di tale sistema per essere in grado di valorizzare le caratteristiche delle aziende oloniche-virtuali deve ispirarsi ad alcuni principi organizzativi fra cui i principali:

- 1) autocostruzione, nel senso che la nascita di un’azienda olonico-virtuale all’interno di un sistema olonico deve avvenire spontaneamente;
- 2) la partecipazione dell’azienda virtuale al sistema è determinata solo dalla sua capacità di portare un contributo effettivo (misurato in termini di valore generato per il cliente);
- 3) versatile, nel senso che deve essere idoneo a modificare la propria organizzazione di volta in volta quando richiesto.

La struttura evidenzia anche caratteristiche di “provvisorietà” esprimibili mediante la formula importata dagli Stati Uniti del “plug & run market”, vale a dire “collegati e vai”. Gli oloni, ossia le unità della rete, di fatto instaurano dei rapporti collegandosi con la rete per poter condividere conoscenze ritenute utili per trarre beneficio dalle occasioni offerte loro dal mercato, per poi scollegarsi una volta esaurite le opportunità³⁵.

³⁵ W. H. Davidow, M. S. Malone, op.citata pag.109