

Introduzione

Tema, oggetto e obiettivi del lavoro

I differenti contributi presenti in letteratura convergono verso il riconoscimento del valore, non solo strategico, dell'aggregazione di imprese, arrivando anche a definirlo sul piano teorico e a dimostrarlo sul piano empirico. Anche sul piano operativo si evidenzia come i fenomeni aggregativi stanno crescendo progressivamente in intensità e complessità, dando vita ad una moltitudine di forme di aggregazione che presentano livelli differenziati di integrazione tecnico-economica, di strutturazione e formalizzazione delle relazioni tra i partner.

Le nuove configurazioni aziendali (reti di imprese, contratti di rete, ecosistemi di business) assumono un significato che va oltre quello, di più immediata percezione, di fattore sostitutivo della grande dimensione: esse sono forme stabilizzate ed organizzate di funzioni di produzione economica svolte in collaborazione tra più imprese.

Il dibattito sul problema ontologico, che ha sollevato la questione legata al riconoscimento di uno *status* autonomo alle forme aggregative, è ormai risolto a favore della prevalente accettazione dell'aggregazione quale forma organizzativa "specificata" e non più "intermedia" o "ibrida" rispetto a mercato e gerarchia.

Di conseguenza, diventa interessante analizzarlo proprio nella sua specificità, partendo però dalla considerazione che ancora oggi sembra mancare la convergenza verso una teoria consolidata di riferimento. L'effetto di tale mancanza è osservabile quantomeno sotto una duplice angolatura. Da un lato, la ricerca scientifica sul fenomeno aggregativo e le reti di imprese continua a mantenere una sua vivacità ponendosi nuovi interrogativi funzionali all'esplorazione di direttrici di ricerca utili per l'avanzamento della conoscenza scientifica sul fenomeno. Dall'altro, la ricerca si qualifica per la co-esistenza di diverse prospettive di osservazione, acquisendo, così, un carattere multi-disciplinare che ha ampliato il set delle impostazioni concettuali, dei modelli di analisi, degli approcci metodologici, degli strumenti operativi e delle aree di investigazione sul fenomeno.

Alla luce delle precedenti considerazioni, gli obiettivi del presente lavoro sono:

- inquadrare l'ampio tema delle aggregazioni di imprese dal punto di vista concettuale e dottrinale, con riferimenti puntuali alle chiavi interpretative messe a disposizione dalla ricerca economico-aziendale;
- approfondire la conoscenza del profilo strategico delle aggregazioni, integrando diverse impostazioni metodologiche, strumenti, modelli;

- approfondire la conoscenza delle forme aggregative di tipo reticolare e, in particolare, le caratteristiche dello strumento aggregativo denominato “contratto di rete”;
- sviluppare l’impianto concettuale e metodologico di riferimento per l’affidamento e il processo di *rating assignment* delle forme aggregative di tipo reticolare;
- presentare un ragionamento articolato e gli strumenti operativi utili per la determinazione del *credit rating* delle forme aggregative di tipo reticolare e delle imprese partecipanti.

Struttura e articolazione del lavoro

La struttura del lavoro, sia per quanto riguarda lo sviluppo generale del tema, sia per quanto riguarda l’approfondimento di suoi specifici aspetti, riflette una logica espositiva organizzata attorno alla seguente sequenza logica: fenomeno aggregativo, problema strategico delle aggregazioni di impresa, aggregazioni in forma reticolare, affidamento, *credit assignment* e *credit rating* delle reti e delle imprese retiste.

Sulla base di questo impianto concettuale, il presente lavoro si sviluppa in 5 capitoli.

Il capitolo 1 privilegia uno sviluppo teorico sul tema generale dell’aggregazione di imprese. La costruzione dell’impianto concettuale e dottrinale di riferimento segue l’impostazione della ricerca economico-aziendale, con una ricognizione dettagliata di contributi scientifici nazionali e internazionali. L’inquadramento del fenomeno aggregativo si sviluppa attorno ai principali paradigmi teorici e termina con un’approfondita ricognizione dei criteri di classificazione e la conseguente identificazione delle tipologie di riferimento.

Il capitolo 2 presenta un’impostazione teorica con sviluppi operativi inerenti il tema della strategia nelle forme aggregative. Da un lato, si richiamano le prevalenti impostazioni metodologiche sulla strategia d’impresa e sul processo decisionale strategico. Dall’altro, tali concetti e strumenti sono declinati nelle forme aggregative, arrivando a delineare un modello di riferimento. L’idea di fondo è quella di favorire l’utilizzo integrato di approcci processuali e di strumenti tradizionali di pianificazione strategica, nella consapevolezza del ruolo fondamentale assunto dall’imprenditore.

Il capitolo 3 presenta sviluppi operativi declinando il fenomeno aggregativo sull’oggetto rappresentato dalle reti di imprese. Di esse si fornisce un primo inquadramento esaltando, in particolare, le caratteristiche costitutive e i vantaggi operativi. Il superamento del problema dimensionale è utilizzato come riferimento per sintetizzare l’utilità operativa dello strumento aggregativo. Il corpo centrale del capitolo è dedicato al contratto di rete, analizzato con differenti prospettive di osservazione per mettere in risalto gli elementi di novità, unicità ed efficacia operativa dello strumento.

Il capitolo 4 presenta e approfondisce il tema dell’affidamento creditizio e del *credit assignment* delle aggregazioni di imprese, in forma di gruppo o di rete. L’attenzione è rivolta alla costruzione dell’impianto metodologico e concettuale di riferimento per derivare nuovi indirizzi di gestione nelle attività di concessione del credito a favore di reti di imprese. Le riflessioni metodologiche sono esaminate nelle loro ricadute sul piano operativo e strumentale.

Il capitolo 5 esamina le problematiche connesse alla corretta individuazione delle fasi in cui dovrebbe articolarsi un processo di attribuzione del *rating* a controparti costituite specificatamente in forma di rete di impresa (opportunamente distinte in reti oggetto e reti soggetto). I riferimenti alle connessioni e reciproche influenze tra la definizione del *rating* di rete e dei singoli retisti, ai meccanismi di ribaltamento del *rating* ottenuto dalla rete e la presentazione di particolari clausole contrattuali per mitigare i rischi, rappresentano un insieme di riflessioni metodologiche e operative che mirano a contribuire all'avanzamento della conoscenza sul tema.

Ringraziamenti

Nel licenziare il lavoro alle stampe, gli Autori ritengono doveroso un ringraziamento e un pensiero a quanti – sia pure in modo diverso – hanno contribuito alla sua maturazione e alla sua stesura finale.

Ai Colleghi universitari che hanno continuamente sollecitato riflessioni interessanti sull'argomento, condividendo produzioni scientifiche, interventi sul campo e discussioni informali.

Agli imprenditori, ai dirigenti di banche e istituti di credito, ai dirigenti delle associazioni imprenditoriali che si sono resi disponibili al confronto, al dialogo, alla condivisione di dati e informazioni, nella convinzione che il tempo sottratto all'attività operativa possa essere ridato con nuove e maggiori energie.

Un grazie ai Colleghi del DIES – Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche – dell'Università degli Studi di Udine e, in particolare al prof. Stefano Miani e al prof. Eugenio Comuzzi per i consigli dati in tanti anni di collaborazione.

Un ringraziamento particolare al dott. Ettore Grassini e alla dott.ssa Roberta Tocchet, per aver contribuito alla riflessione, alla discussione e al lavoro sul campo.

Gli autori desiderano dedicare il presente lavoro al prof. Roberto Cappelletto, Ordinario di Finanza Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Udine, che ha dedicato la Sua vita accademica e professionale ai temi oggetto di analisi.

Enrico Geretto, Filippo Zanin
Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche
Università degli Studi di Udine

Udine, 7 ottobre 2017

Capitolo 1

Aggregazione di imprese.

Concetti chiave, paradigmi, criteri di classificazione

1.1. Impostazione economico-aziendale

1.1.1. Inquadramento dottrinale e concettuale

Nell'ambito delle scienze manageriali, il riferimento alla "cooperazione tra imprese" apre ad un ampio ventaglio di definizioni, concetti e terminologie che nascondono significati e tratti disciplinari piuttosto differenziati (Culpan, 2009). La confusione dettata dall'utilizzo di termini diversi ma accomunati dalla convergenza sul macro-fenomeno delle aggregazioni, quali ad esempio "network", "partnership", "coalizione", "aggregazione strategica", "relazione interorganizzativa", "forma collaborativa", "rete di imprese", non appare funzionale al consolidamento di una teoria di riferimento ed è spesso utilizzata quale elemento giustificativo ed interpretativo delle contraddizioni dei risultati dalla ricerca scientifica.

A tal proposito, pochi sforzi sono stati finora compiuti per costruire contaminazioni tra le differenti discipline e, al loro interno, tra i differenti filoni di ricerca (Salvato et al., 2017).

Basti pensare che la stessa prospettiva di osservazione sull'oggetto di analisi non è univoca.

Si guardi alle diversità delle impostazioni che concentrano l'attenzione rispettivamente:

- sulla distinzione tra il profilo oggettivo e quello soggettivo, con il primo centrato sul contenuto della collaborazione ed il secondo sui soggetti coinvolti, con il riconoscimento di tre livelli di analisi corrispondenti alle unità organizzative coinvolte, alla singola unità economica che attua la strategia relazionale e alla rete delle relazioni collaborative che si sviluppano nell'ambito di uno o più sistemi relazionali collegati (Mancini, 2010);
- sulla distinzione tra micro-livello di analisi o "actor-level" e macro-livello di analisi o "whole level", dove il primo livello è focalizzato sulla ricerca dei costi e benefici della partecipazione all'aggregazione per la singola impresa, mentre il secondo livello osserva costi e benefici per l'aggregazione nel suo complesso (Kilduff, Tsai, 2003);
- sulla centralità del contesto sociale che accomuna i partner e che invita a integrare la di-

- mensione personale delle relazioni con quella organizzativa per apprezzare la solidità e la tenuta dei legami (forti/ deboli) del sistema sociale e l'efficacia dei meccanismi di assorbimento della conoscenza trasferita attraverso le relazioni (Inkpen, Tsang, 2005);
- sulla rilevanza del contemperamento degli interessi di tutti i partner coinvolti e della percezione di un equilibrato bilanciamento tra prestazione e contributo quale elemento fondamentale che spiega il carattere duraturo della cooperazione, con focalizzazione sui comportamenti opportunistici per spiegare il fallimento della collaborazione (Gulati et al., 2012);
 - sulla linea sottile che distingue la cooperazione dalla competizione e che giustifica la formazione di relazioni cooperative tra imprese che operano nel medesimo ambiente competitivo per far crescere risorse comuni, ovvero per escluderle dall'accesso di altre imprese, sia in circostanze qualificate da una limitata sovrapposizione in termini competitivi tra i partner, sia nella situazione opposta in cui i partner sono concorrenti diretti (Ingram, Yue, 2008);
 - sulla governance dell'aggregazione, con richiami espliciti alla differente distribuzione di ruoli, funzioni, poteri tra le imprese appartenenti all'aggregazione, per supportare la distinzione concettuale tra imprese leader e imprese nodali (Ricciardi, 2010), tra network focali e network paritetici (Mancini, 2010), tra meccanismi di coordinamento di tipo contrattuale e meccanismi relazionali alimentati dalla fiducia reciproca tra partner (Das, Teng, 2001);
 - sulla fiducia relazionale quale meccanismo di coordinamento e stabilità delle relazioni aggregative (Lorenzoni, 1992) e sull'importanza e sul ruolo delle competenze relazionali per il governo strategico del network, indirizzato all'acquisizione di vantaggi competitivi per la singola impresa (Dyer, Hatch, 2006);
 - sul ruolo di strumenti, metodologie, sistemi informativi per la misurazione e il controllo delle performance a livello di aggregazione e a livello di singola impresa partecipante (Mancini, 2011; Lombardi, 2015).

La varietà disciplinare e la numerosità degli approcci metodologici invitano ad assumere una scelta di posizionamento all'interno dell'ampia e variegata letteratura nazionale e internazionale sul tema della cooperazione tra imprese, utile per fornire le chiavi di lettura che si intende privilegiare in questo lavoro.

La scelta è di aderire all'impostazione degli studi di *strategic management* che imprimono alla cooperazione tra imprese un significato legato alla produzione duratura di benefici per i partner, affinché preservino le condizioni per la sostenibilità del vantaggio competitivo. Questo carattere distintivo dello *strategic networking* mette in risalto quella interdipendenza strategica tra imprese che, assieme all'allineamento delle intenzioni strategiche dei partner e all'identificazione di interessanti opportunità di mercato, costituisce la condizione essenziale per la formazione di un'aggregazione (Gulati, 1995).

L'enfasi sulla dimensione strategica consente di mettere in primo piano i tratti essenziali che qualificano le aggregazioni tra imprese:

- a) l'orientamento consapevole verso il perseguimento di obiettivi condivisi e il conseguimento di benefici economici distribuiti tra i partner (*purposiveness*);

- b) la durabilità delle relazioni e il loro dinamismo (*long-term horizon*);
- c) lo scambio, il trasferimento e lo sviluppo congiunto di risorse e competenze (*interfirm resources transfer*);
- d) lo svolgimento di attività specifiche e complementari per consolidare il controllo della catena del valore ovvero per esplorare nuove aree di business (*cooperative exploitation and exploration*);
- e) la coesistenza di due differenti tipologie di rischio: il rischio economico generale legato all'ottenimento delle performance attese dalla collaborazione e il rischio relazionale legato all'assunzione di comportamenti non coerenti con il perseguimento degli obiettivi dell'aggregazione da parte di una o più imprese-partner (*performance and relational risk*).

Ogni aggregazione, poi, tende ad assumere una specifica configurazione che deriva dalla combinazione di tre elementi di base: le caratteristiche dei partner, la tipologia delle attività economiche che sono oggetto della collaborazione e la modalità di controllo e governo delle relazioni (Albers et al., 2016).

L'identificazione degli elementi che definiscono i tratti essenziali delle aggregazioni rappresenta una specifica declinazione delle aree tematiche che la ricerca economico-aziendale assume a riferimento nello studio delle varie forme di cooperazione tra imprese. Esse sono riconducibili alle seguenti:

- il processo di formazione della collaborazione e l'identificazione dei fattori determinanti per il suo successo;
- la coesistenza del carattere dell'autonomia giuridica delle imprese partner con l'unitarietà dell'indirizzo gestionale impresso alle attività economiche oggetto della cooperazione;
- la costruzione di una visione strategica condivisa e la formazione del consenso tra le diverse figure decisionali coinvolte nel processo di formulazione strategica come presupposto per la conservazione della coesione tra partner, l'efficacia dell'implementazione della strategia e l'ottenimento di superiori performance;
- il temperamento degli interessi tra i partner, la sua riconfigurazione dinamica e il rischio di comportamenti opportunistici;
- la predisposizione e l'utilizzo di strumenti di governance delle relazioni per contrastare gli effetti indotti dall'incertezza e dal rischio sul comportamento dei partner;
- il profilo quantitativo e qualitativo delle risorse possedute dalle imprese partner, la loro integrazione e la generazione di diverse tipologie di rendita dall'impiego comune delle risorse;
- il carattere dinamico dell'aggregazione e l'inquadramento delle variabili che stimolano i processi di cambiamento.

1.1.2. Processo di formazione

L'attenzione al sistema relazionale sollecita l'interesse ad analizzare non solo la dimensione strutturale dell'aggregazione (l'impresa focale, le imprese partner e le relazioni)

ma anche la dimensione processuale, ossia il processo di formazione dell'aggregazione. A tal proposito, l'adesione al modello evolutivo del ciclo di vita sembra essere la più consolidata in letteratura. Essa invita a riconoscere tre fasi principali che scandiscono il processo di formazione delle aggregazioni, ordinate secondo un criterio di sequenzialità temporale e distinte in: a) selezione del partner; b) progettazione e governo dell'aggregazione; c) gestione dell'aggregazione (Kale, Singh, 2009).

La selezione del partner è la fase d'avvio della formazione dell'aggregazione e si sostanzia nella valutazione di tre caratteri che tratteggiano il profilo del partner e che riguardano la complementarietà, il commitment e la compatibilità (Shah, Swaminathan, 2008). La complementarietà del partner è espressione delle differenze in termini di risorse possedute per lo svolgimento delle attività economiche e, pertanto, una differenza significativa implica che il partner dispone di risorse e competenze di cui le altre imprese sono sprovviste o possiedono ma con limitazioni in termini qualitativi e quantitativi. La complementarietà, poi, si estrinseca nell'impiego di tali risorse in condizioni di efficacia e di efficienza e ciò può accadere solamente quando le funzioni di produzione economica delle aziende partner sono sovrapponibili. Questo implica che i partner agiscono nel medesimo settore industriale, originando così una sottile linea di demarcazione tra cooperazione e competizione. Si possono configurare situazioni in cui le imprese partner operano in segmenti di mercato distinti e, perciò, non in diretta competizione tra di loro e danno vita ad una collaborazione di lungo termine per generare benefici che saranno sfruttati dalla singola impresa nell'ambito del proprio segmento di mercato. In questa circostanza, la cooperazione si basa sulla compenetrazione di tre presupposti: l'assenza di competizione diretta, l'affinità delle funzioni di produzione economica e le differenze nella dotazione di risorse e competenze possedute. Differentemente, imprese che sono in competizione diretta possono avviare una cooperazione di lungo termine per accrescere il potenziale del proprio patrimonio di risorse e competenze (consorzi per lo svolgimento congiunto di attività di ricerca e sviluppo), ovvero per impedire che altre imprese diventino nuovi concorrenti e innalzino il livello qualitativo della competizione (creazione di standard di settore). Il commitment e la compatibilità del partner si uniscono alla complementarietà quali fattori rilevanti per la selezione dal momento che anche in presenza di elevati livelli di complementarietà tra partner la formazione dell'aggregazione potrebbe a lungo andare risentirne. È importante che i partner manifestino un elevato senso di appartenenza al network, in particolare nelle fasi iniziali in cui la condivisione delle risorse fa sperimentare assorbimenti di tempo, energie e costi senza che vi sia un ritorno sensibile ed immediato, e che le differenze in termini di cultura organizzativa, stile di direzione e valori aziendali siano ridotte o attenuate in funzione del superiore interesse della cooperazione.

La progettazione e il governo dell'aggregazione è la fase di definizione dei meccanismi che regolano i rapporti tra i partner. Il sistema di regole può essere di tipo formale o informale. Ricadono nella prima fattispecie gli accordi di cooperazione in cui i partner decidono di aderire a modelli di governance che implicano interventi sull'equity – finalizzati a modificare l'assetto proprietario attuale mediante lo scambio di partecipazioni di minoranza o a creare nuove entità aziendali – oppure, in alternativa, il ricorso alla forma contrattuale. Entrambi i modelli formali sono indirizzati ad attenuare la manifestazione di

comportamenti opportunistici dei partner e a regolare i rapporti con terze parti. In particolare, i modelli equity favoriscono l'allineamento degli interessi, consentono un monitoraggio più stretto e producono incentivi mediante una più immediata percezione del beneficio derivante dalla collaborazione. I modelli contrattuali fissano puntualmente diritti ed obblighi dei partner, disciplinano la divulgazione delle informazioni sensibili a terze parti e forniscono una protezione migliore della proprietà intellettuale. Gli accordi di cooperazione fondati sulla fiducia reciproca tra partner ricadono nella seconda fattispecie ed assumono la denominazione di meccanismi di governance relazionale.

Infine, la gestione dell'aggregazione richiama l'insieme di strumenti e attività utili a coordinare le azioni intraprese dai partner affinché siano coerenti con gli obiettivi e il sistema di regole condivise. Tipicamente, si riconoscono tre differenti meccanismi di coordinamento: strumenti di programmazione, figure e unità organizzative, fiducia tra i partner. Attraverso la predisposizione di strumenti di programmazione i partner definiscono formalmente le modalità di ripartizione delle attività economiche che rientrano nel perimetro della cooperazione, scandiscono gli intervalli temporali entro i quali si attendono la conclusione di specifiche attività e il conseguimento di risultati anche parziali, attribuiscono gli impegni in termini di risorse da allocare e responsabilità rispetto al perseguimento degli obiettivi di periodo. I meccanismi di coordinamento di tipo organizzativo si sostanziano nella creazione di una figura organizzativa trasversale rispetto alle imprese partner che assuma il compito specifico di coordinare, controllare e supportare le attività economiche che danno significato concreto alla cooperazione, ovvero nella formazione di un team composito che assuma il compito di verificare il rispetto dei tempi e la coerenza dei comportamenti dei partner per salvaguardare il perseguimento delle finalità condivise.

1.1.3. Autonomia giuridica ed economica

Il carattere dell'autonomia giuridica delle imprese nelle forme di cooperazione tra imprese tende a convivere con il carattere unitario dell'indirizzo gestionale impresso allo svolgimento delle attività economiche per il perseguimento delle finalità condivise. Da un lato, dunque, le imprese preservano la qualità di soggetto giuridicamente distinto, che si estrinseca nell'adozione di assetti di governance specifici in quanto coerenti con il livello della complessità ambientale e interna che assume rilievo per la singola impresa. Dall'altro lato, la condivisione di un indirizzo unitario della gestione è determinante per il mantenimento del carattere dell'unitarietà del sistema delle attività economiche che qualificano la cooperazione tra imprese. Il carattere dell'unitarietà della gestione è particolarmente rilevante dal momento che funge da elemento di coesione tra imprese diverse, giuridicamente indipendenti e autonome sotto il profilo economico. Il mantenimento dei caratteri di autonomia giuridica ed economica in capo alla singola impresa tendono a spingere verso l'adozione di comportamenti e l'assunzione di decisioni che potrebbero non essere direttamente funzionali alla cooperazione, che quindi verrebbe sacrificata in vista di un interesse superiore a livello di singola impresa. Pertanto è fondamentale imprimere un indirizzo gestionale unitario alle attività economiche oggetto della cooperazione, preservando l'autonomia giuridica e economica delle singole imprese. In particolare, il mantenimento

delle condizioni di autonomia economica si fonda sul presupposto per il quale l'autonomia è una fondamentale condizione per la continuità aziendale che pertiene alla singola impresa indipendentemente che partecipi o meno ad una configurazione aziendale che allarga il perimetro dei confini per intrecciare relazioni economiche con altre imprese secondo logiche collaborative e finalità specifiche. Ne consegue una visione della cooperazione tra imprese come fenomeno economico: a) orientato verso il perseguimento di obiettivi propri condivisi tra le imprese partner e con limitata sovrapposizione rispetto alle finalità primarie delle singole imprese; b) disegnato lungo un sistema di attività economiche realizzato nello specifico per soddisfare le finalità della cooperazione e, dunque, indirizzato verso una gestione unitaria nell'interesse della cooperazione interorganizzativa, senza tuttavia pregiudicare l'autonomia economica dei partner; c) capace di organizzare a fattore comune le risorse messe a disposizione dalle singole imprese per lo svolgimento delle attività economiche e di distribuire i benefici realizzati tra i partner secondo principi di equità; d) dinamico in quanto suscettibile di trasformazione nel corso del tempo delle caratteristiche strutturali (partner e relazioni) e del sistema di attività economiche, a seguito di processi di adeguamento ai cambiamenti che intervengono nell'ambiente competitivo di riferimento e nel bilanciamento degli interessi tra i partner.

1.1.4. Governance. Incertezza e rischio

Il tema della governance nelle aggregazioni investe il problema decisionale nella scelta tra alternative disponibili. L'ambito decisionale interessato evidenzia tre differenti livelli decisionali, organizzati secondo un ordinamento di tipo gerarchico (Reuer et al., 2016): a) la scelta tra il sostenimento di investimenti per la costituzione e la gestione di un'aggregazione e il governo di una transazione che implichi una o più negoziazioni di mercato, ovvero, operazioni specifiche sul capitale di rischio (es.: fusioni, acquisizioni, JV); b) la decisione relativa alla struttura legale dell'aggregazione nella contrapposizione tra forme che richiedono interventi sul capitale di rischio e forme che prescindono da investimenti in capitale in quanto regolate attraverso contratti o accordi di tipo informale; c) le scelte inerenti il regolamento di un ampio ventaglio di aspetti che sono determinanti per l'efficace funzionamento dell'aggregazione e che riguardano, tra gli altri, le modalità di distribuzione dei risultati acquisiti, la divisione dei compiti, la protezione degli investimenti in conoscenza, l'organizzazione e il coordinamento delle attività operative, la gestione di incertezza e rischio e la distribuzione del potere decisionale.

Con riferimento al terzo livello decisionale, la predisposizione di strumenti e meccanismi per la governance assume particolare significato nell'ottica della gestione di forme di incertezza e rischio e della distribuzione del potere decisionale.

Rispetto alle imprese che scelgono di impostare l'azione competitiva unicamente sullo sfruttamento di risorse interne e di quelle che possono essere acquisite mediante le negoziazioni di mercato, la strategia di collaborazione espone le imprese a maggiore incertezza e rischio, la cui origine è rintracciabile nell'assunzione di comportamenti opportunistici dei partner, alimentati dalla possibilità di sfruttare a proprio favore le asimmetrie informative. Oltre all'imprevedibilità dei cambiamenti del contesto economico, politico e

sociale di riferimento, la collaborazione tra imprese convive con l'incertezza comportamentale, che si manifesta quando uno o più partner tendono a fornire una rappresentazione ridotta del reale valore del patrimonio di risorse e competenze, rinnegano accordi precedentemente intrapresi e innescano azioni volte intenzionalmente a depotenziare le performance del proprio impegno all'interno dell'aggregazione (Krishnan et al., 2016). Tale forma di incertezza è presente in tutte le tipologie di collaborazione ed è particolarmente intensa nelle collaborazioni che hanno per oggetto lo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo congiunte, in cui trovano importante applicazione le risorse intangibili dei partner, e la fornitura di servizi, a causa delle difficoltà di monitoraggio determinate dalla inseparabilità delle attività economiche di produzione e consumo. Al rischio che i partner non assumano comportamenti collaborativi per, al contrario, perseguire finalità nel proprio interesse sfruttando il potenziale messo a disposizione dalla collaborazione, si aggiunge il rischio di conseguire performance dalla collaborazione inferiori alle attese o, addirittura, di non conseguirne affatto. Pur assumendo la condizione ideale di assenza di comportamenti opportunistici tra i partner, il perseguimento dei risultati della collaborazione può essere negativamente condizionato dall'impatto di alcuni fattori contingenti, quali, ad esempio, l'intensificazione della rivalità competitiva tra partner, l'ingresso di nuovi partner e i cambiamenti inattesi che si manifestano nel contesto socio-economico di riferimento (Das, Teng, 2001).

La gestione di incertezza e rischio è affidata ai meccanismi di controllo, tipicamente distinti in contrattuali e relazionali, il cui impiego è da considerarsi in termini complementari piuttosto che di alternanza (Poppo, Zenger, 2002). I meccanismi di controllo di tipo contrattuale formalizzano le obbligazioni assunte dai partner, fissano strumenti sanzionatori e anticipano soluzioni da applicare in corrispondenza a fattispecie pre-determinate. La struttura contrattuale ha, dunque, lo scopo principale di salvaguardare gli investimenti in risorse tangibili e intangibili effettuati dai partner e di minimizzare i costi di transazione. Tale funzione è particolarmente utile quando le condizioni di incertezza e rischio sono percepite elevate. In queste situazioni, l'esigenza di controllo è soddisfatta mediante l'aumento del livello di sofisticazione della struttura del contratto e l'estensione della sua durata. Ovviamente, non sarà possibile identificare in via anticipatoria tutte le fattispecie che si potranno manifestare, pertanto l'efficacia dell'azione regolativa del contratto non sarà mai completa (Klein, 1996). Oltre alla funzione di controllo formale, agli strumenti contrattuali sono riconosciute anche funzioni di coordinamento e di adattamento (Scheper et al., 2014). Il coordinamento si realizza mediante la specificazione di ruoli e responsabilità, l'identificazione degli obiettivi da perseguire, la definizione di metodi, strumenti e tecniche di monitoraggio. L'adattamento alle contingenze, invece, si realizza mediante l'introduzione di nuove clausole e la previsione di schemi di adeguamento tra contributi e ricompense correlati a specifiche modificazioni delle condizioni di incertezza ambientale. I meccanismi di controllo di tipo relazionale fanno affidamento su strutture informali e sociali di mutua regolazione dei rapporti tra i partner e sono alimentati dall'aspettativa che il partner non metterà in campo comportamenti funzionali al perseguimento dei soli interessi individuali.

Gli strumenti di controllo relazionali sono la fiducia e le norme relazionali (Cao, Lu-

mineau, 2015). La fiducia ha una doppia origine in quanto riconducibile all'integrità e alla benevolenza del partner (Poppo et al., 2016). L'integrità è la condizione per la quale il partner tenderà ad assumere comportamenti allineati agli interessi collettivi perché aderisce a principi condivisi che sarebbero violati qualora decidesse di perseguire i soli interessi individuali. La benevolenza, invece, si manifesta quando il partner assume sistematicamente il punto di vista degli altri attori coinvolti nell'aggregazione durante il processo decisionale. Entrambe denotano una forte connotazione di tipo relazionale, al punto che il loro perfezionamento e consolidamento è funzione del trascorrere del tempo. Nel momento in cui la struttura sociale di relazioni evolve al punto tale che ciascun partner tenderà ad esprimere in modo sistematico comportamenti coerenti con le priorità e le preferenze degli altri partner, secondo principi di reciprocità e l'adesione a valori condivisi, la forma collaborativa assumerà un'identità aziendale specifica. In tale circostanza, i profili individuali sfumano in un unico profilo identitario collettivo, in cui i partner «pensano come l'altro, sentono come l'altro, reagiscono come l'altro» (Lewicki, Bunker, 1996, p.123), e il perimetro aziendale si estende fino a delineare i confini dell'aggregazione, che, pur non necessariamente avvalorati sotto il profilo giuridico, di fatto identificano una nuova entità aziendale. In buona sostanza, la governance relazionale è fondata sull'utilizzo di meccanismi sociali che interessano le persone e le relazioni ed enfatizza l'importanza della fiducia, dell'identificazione sociale, della comunicazione aperta, della condivisione delle informazioni e della collaborazione (Kale, Singh, 2009). L'attivazione di tali meccanismi non costituisce un'alternativa alla governance contrattuale, bensì una sua integrazione dal momento che si pone come soluzione per fronteggiare i problemi sollevati dall'incompletezza e dalla complessità contrattuale, minimizzando i costi di pianificazione contrattuale, di monitoraggio dei comportamenti e di rinegoziazione delle clausole contrattuali.

La distribuzione del potere decisionale assume particolare rilevanza nelle aggregazioni a causa della compartecipazione di diversi attori economici capaci di esprimere rapporti di forza differenziati che derivano, ad esempio, dallo sfruttamento della posizione di supremazia sul mercato di riferimento, dal potenziale economico delle risorse detenute e dalla capacità di governare la tecnologia di settore. Per approfondire questo aspetto della governance relazionale, può essere utile riprendere una proposta di classificazione delle aggregazioni costruita incrociando le diverse qualificazioni assunte dalle seguenti variabili: a) il grado di centralizzazione del potere decisionale; b) la localizzazione spaziale, interna od esterna all'aggregazione, del soggetto che esercita le prerogative di governo. La combinazione di tali variabili conduce alla distinzione tra tre differenti tipologie di aggregazioni (Provan, Kenis, 2008):

- Network Administrative Organizations (NAO), aggregazioni governate da un'entità sovraordinata ed esterna, che assume il ruolo di intermediario per le imprese dell'aggregazione poiché si incarica dello svolgimento dei compiti di coordinamento e organizzazione, lasciando in capo alle singole aziende la responsabilità della conduzione delle attività operative, che si realizzano spesso attraverso relazioni duali;
- Lead Organizational Governed (LOG) network, aggregazioni governate in modo centralizzato da un'entità interna a ciò deputata, che assume la leadership e accentra su di

sé il potere decisionale in funzione di una evidente superiorità competitiva rispetto alle altre imprese;

- Participant Governed Networks (PGN), aggregazioni governate congiuntamente dalle imprese che fanno parte dell'aggregazione, secondo schemi di decentramento e distribuzione orizzontale del potere decisionale.

L'ultima tipologia – PGN – è considerata la forma di governance più semplice e diffusa nella pratica, dal momento che risulta particolarmente adatta per regolare e organizzare la collaborazione tra imprese di piccola dimensione e simili per orientamento strategico, assetto strutturale e livelli di performance, finalizzate allo svolgimento di attività di sviluppo di nuovi prodotti e di creazione di nuove aree di business (Venkatraman, Lee, 2004). L'articolazione di governance LOG è tipica delle aggregazioni in cui si realizzano scambi economici di tipo orizzontale, tra imprese che competono in business differenti ma complementari o ad elevato potenziale di integrazione commerciale, oppure di tipo verticale, tra imprese che intervengono nella medesima filiera produttiva svolgendo operazioni economiche che si combinano in sequenza per rendere disponibile il prodotto o servizio al consumatore finale. In entrambe le configurazioni, l'elemento chiave è la presenza di un'impresa che, in virtù di una riconosciuta superiorità competitiva, assume la leadership del governo delle relazioni e a tal fine indirizza le decisioni strategiche, determina gli obiettivi, interviene nell'allocazione delle risorse e definisce le politiche di commercializzazione. Le imprese partner sono identificate e selezionate a seguito di un processo di valutazione del livello quantitativo e qualitativo del patrimonio di risorse e di competenze, che deve essere funzionale alle esigenze specifiche dell'impresa leader. Infine, la tipologia NAO è diretta emanazione di una struttura di governance centralizzata, affidata ad un'entità esterna talvolta appositamente creata per amministrare e coordinare il network. In questo modo, le imprese partner si possono concentrare sul governo della dimensione operativa delle relazioni, organizzando i termini e le condizioni degli scambi tra di esse. La scelta di esprimere un'entità esterna e sovraordinata per il governo strategico dell'aggregazione è supportata dall'acquisizione di alcuni vantaggi, tra i quali l'incremento della legittimazione e reputazione del network, la maggiore efficacia nella soluzione di problemi specifici inerenti il network e la riduzione della complessità gestionale che, invece, contraddistingue le tipologie di governo impostate su meccanismi decisionali condivisi.

1.1.5. Governance. Equilibrio tra prestazioni e benefici attesi

Il contemperamento degli interessi tra partner e la sua riconfigurazione dinamica nel tempo è riconosciuta come una condizione indispensabile per il mantenimento del carattere duraturo delle aggregazioni tra imprese (Gulati et al., 2012). La definizione di un equilibrato sistema tra contributi e benefici economici è essenziale per l'adesione dei partner agli obiettivi della cooperazione, oltre che per favorire l'adozione di comportamenti funzionali al perseguimento degli obiettivi condivisi.

La collaborazione deve creare valore per la singola impresa. Infatti, nella prospettiva

del partner, deve essere più conveniente operare attraverso l'aggregazione che in modalità *stand-alone*. Il che significa imparare qualcosa di nuovo dall'aggregazione o accedere comunque a risorse complementari per incrementare i ricavi e contenere i costi. Al tempo stesso, occorre riparare e proteggere le proprie competenze distintive e mantenere un adeguato livello di flessibilità strategica senza fare troppo affidamento sui partner e senza precludersi opzioni per il futuro che potrebbero delineare percorsi in cui l'aggregazione non trova spazio. Inoltre, l'acquisizione dei benefici economici attesi dalla partecipazione alla cooperazione dipende dalla percezione della qualità e quantità del contributo che gli altri partner decideranno di mettere a disposizione. Ovviamente, il rischio di configurare un sistema di contributi-benefici non equilibrato tende ad aumentare in modo proporzionale all'ampiezza dell'ambito della collaborazione e al livello di interdipendenza strategica.

Esso si può manifestare concretamente attraverso la messa in campo di comportamenti di sottrazione agli impegni intrapresi (minori contributi), di eccessiva appropriazione delle risorse dei partner e/o degli output prodotti dalla cooperazione, di sfruttamento della forza contrattuale nei confronti dei partner per negoziare condizioni economiche più favorevoli, nell'utilizzo esclusivo di informazioni che non vengono condivise. Quando il perseguimento di interessi specifici supera quello degli interessi della cooperazione, i partner sono incentivati ad adottare comportamenti opportunistici finalizzati al conseguimento di benefici privati in luogo di quelli comuni (Khanna et al., 1998). Si pongono così le condizioni sostanziali per la creazione e l'amplificazione di conflittualità tra i partner che possono degenerare fino a mettere in discussione la continuità della cooperazione. Il ricorso ai meccanismi di governance, su base contrattuale e/o fiduciaria, rappresenta una possibile soluzione al problema. Tuttavia, la sola predisposizione ed attivazione di meccanismi formali di controllo sul comportamento dei partner e sugli indicatori di performance rischia di generare effetti parziali, se non affiancata anche da meccanismi di controllo di tipo sociale (Das, Teng, 2002). Infatti, il rapporto contributi prestati-benefici attesi attiene alla sfera percettiva e, pertanto, risulta condizionato dai modelli mentali e dalla loro capacità di fornire interpretazioni di significato alle situazioni specifiche. Le interpretazioni si modificano nel corso del tempo secondo schemi di path-dependency creando così un sistema di significati dinamico e in continua riconfigurazione, che richiede continui aggiustamenti tra i partner per conservare un giusto bilanciamento del sistema contributi-benefici. Ne consegue che la predisposizione di un sistema di governance progettato per attivare limitazioni all'adozione di comportamenti opportunistici dei partner e pensato per funzionare sulla base di schemi razionali (la regola che interviene per disciplinare specifiche fattispecie o per risolvere conflittualità emergenti) deve lasciare spazio a forme di controllo informali e con forti caratterizzazioni sociali, basate sulla costruzione di una cultura organizzativa comune e sulla condivisione dei valori e delle credenze fondamentali (Bromiley, Harris, 2006). La tabella sottostante fornisce alcune specificazioni inerenti il tema dell'equilibrio dinamico tra prestazioni e benefici attesi nelle aggregazioni tra imprese. Si veda la tabella 1.1.

Tabella 1.1. – Equilibrio dinamico tra prestazioni e benefici attesi

Variabili critiche	Fattori rilevanti
Benefici economici attesi. Impatto sulla struttura dei ricavi	<p>Posizionamento di mercato. Sfruttamento di opportunità mediante il raggiungimento di una soglia dimensionale critica utile anche per il superamento di rigidità derivanti dalla presenza di vincoli posti dall'apparato normativo di riferimento</p> <p>Ingresso in nuovi mercati. Penetrazione in nuovi segmenti di mercato e in nuove aree geografiche altrimenti inaccessibili</p> <p>Forza competitiva. Ampliamento della quota di mercato in seguito a riduzione del numero dei concorrenti (da concorrente a partner), creazione di standard tecnologici e altre barriere all'entrata per limitare l'ingresso di nuovi entranti</p> <p>Innovazione di prodotto e processo. Acquisizione, condivisione e sfruttamento delle risorse di conoscenza dei partner</p> <p>Ritorno degli investimenti. Condivisione del rischio per nuovi investimenti, aumento della velocità di esecuzione delle operazioni e conseguente riduzione del payback period</p> <p>Ampliamento del sistema di offerta. Introduzione di nuovi prodotti nell'offerta al mercato mediante accordi di commercializzazione con i partner</p> <p>Miglioramento di efficienza e efficacia. Diffusione della conoscenza acquisita alle altre ASA/linee di prodotto</p> <p>Prezzi di vendita. Incremento del margine unitario per effetto di aumenti condivisi dei prezzi</p>
Benefici economici attesi. Impatto sulla struttura dei costi	<p>Rendimento dei fattori produttivi. Riduzione dei costi medi unitari a seguito di aumento della scala di produzione e di sfruttamento di capacità produttiva inutilizzata</p> <p>Razionalizzazione del sistema dei processi. Stimolo per la riorganizzazione interna e recuperi di efficienza, dislocazione di attività in contesti dove i costi dei fattori produttivi sono inferiori</p> <p>Approvvigionamento di fattori produttivi. Acquisizione di risorse a costi inferiori e/o a condizioni economiche più vantaggiose</p>
Rischi. Impatto sulla struttura dei ricavi	<p>Posizionamento di mercato. Interferenze dovute all'azione concorrenziale dei partner</p> <p>Ingresso in nuovi mercati. Preclusione all'accesso a nuovi mercati/business in cui operano già uno o più partner</p> <p>Forza competitiva. Contrazione dei volumi di vendita e riduzione della quota di mercato in seguito all'ingresso di uno o più partner</p> <p>Ampliamento del sistema di offerta. Mancata introduzione di nuovi prodotti/servizi a seguito del fallimento nell'applicazione di conoscenze, competenze, tecnologie acquisite dai partner</p> <p>Prezzi di vendita. Adeguamento al ribasso dei prezzi nel rispetto di accordi commerciali con i partner</p>
Rischi. Impatto sulla struttura dei costi	<p>Rendimento dei fattori produttivi. Sostenimento di investimenti specifici che potrebbero avere rendimenti insoddisfacenti a fronte di costi certi e comunque trattenere l'impresa nell'aggregazione perché non facilmente liquidabili</p> <p>Patrimonio intangibile. Incremento dei costi per la protezione legale degli intangibile e sostenimento di costi per il trasferimento e la condivisione di conoscenza, tecnologia e competenze ai partner</p> <p>Organizzazione. Incremento dei costi indiretti di struttura per il coordinamento delle relazioni con i partner</p> <p>Approvvigionamento di fattori produttivi. Ricorso forzato a fornitori che applicano condizioni economiche meno vantaggiose in quanto indicati espressamente dai partner</p> <p>Commercializzazione. Utilizzo forzato di canali distributivi che applicano condizioni economiche meno vantaggiose in quanto indicati espressamente dai partner</p>

segue

Bilanciamento tra prestazioni e benefici attesi	<p>Asimmetrica configurazione del sistema di interessi con prevalenza di interessi privati (del singolo partner) su interessi pubblici (della forma collaborativa)</p> <p>Percezione di differenze di valore tra prestazioni e benefici attesi dal momento che le prestazioni sono note, mentre i benefici sono influenzati da fattori di rischio non sempre governabili dal singolo partner</p> <p>Evoluzione dinamica (asse temporale) del sistema degli interessi e del bilanciamento tra prestazioni e benefici: attenzione ai cambiamenti che possono intervenire sugli schemi percettivi dei partner, sulle priorità strategiche e sui fattori ambientali</p>
---	---

Fonte: ns. elaborazione.

1.1.6. Strategia

Il riferimento alla costruzione di una visione strategica condivisa è tipico delle impostazioni che approcciano il tema strategico nelle imprese – la formazione e l’implementazione della strategia aziendale come processo collettivo – esaltando la dimensione cognitiva a livello individuale e collettivo (Powell et al., 2011). La premessa concettuale è basata sull’assunzione che riconosce l’esistenza di una relazione causale tra consenso strategico e performance, secondo la quale un elevato accordo tra i soggetti che compongono il top management in merito alle priorità strategiche che l’impresa dovrebbe perseguire in futuro condurrebbe verso l’acquisizione di migliori performance organizzative. Questa impostazione, ampiamente dibattuta all’interno della letteratura sul management strategico a partire dalla fine degli anni sessanta del Novecento, presenta profili concettuali, metodologici e strumentali coerenti con il fenomeno della aggregazione tra imprese e ne stimola la loro ripresa ed applicazione nel nuovo ambito di studio. Pur essendo calata nel contesto organizzativo rappresentato dall’impresa *stand alone*, con applicazioni specifiche all’interno del top management team e tra differenti unità organizzative, la teoria del consenso strategico presenta chiavi di lettura che rendono scarsamente vincolante sul piano metodologico la contestualizzazione nell’impresa, favorendone così il superamento e l’adattamento analogico al fenomeno aggregativo: a) l’importanza della costruzione di una visione condivisa tra soggetti diversi che, per ruolo ed abilità, sono coinvolti nel processo decisionale strategico; b) il riferimento alla dimensione collettiva del processo cognitivo che conduce all’elaborazione della visione strategica; c) la centralità riconosciuta alle strutture cognitive dei soggetti e al loro allineamento quale condizione fondamentale per consentire il pieno esplicarsi della funzione di guida, coordinamento e comunicazione della programmazione strategica; d) l’adesione nei confronti della concezione dell’impresa come network di gruppi o unità organizzative interdipendenti e la tensione verso il perseguimento di un solido allineamento tra i gruppi per evitare la supremazia di interessi ed obiettivi particolari su quelli generali.

La tabella sottostante fornisce alcune specificazioni inerenti il tema della costruzione di una strategia condivisa nelle aggregazioni tra imprese. Si veda la tabella 1.2.

Tabella 1.2. – Strategia, processo decisionale e consenso strategico

Variabili critiche	Descrizione
Approccio alla strategia	Adesione alla scuola cognitiva che interpreta il processo strategico come <i>decision-making</i> collettivo articolato in fasi sequenziali: a) definizione della visione condivisa; b) comunicazione, formazione e definizione delle finalità; c) pianificazione e programmazione; d) feedback e apprendimento
Criticità delle strutture cognitive nei processi decisionali	Frame concettuali, modelli mentali di riferimento che risultano dalla stratificazione nel tempo di interessi, valori, conoscenze attraverso i quali il soggetto filtra gli stimoli interni ed esterni relativi ad una situazione problematica, per giungere alla costruzione di schemi interpretativi che assumono significato in relazione alla capacità di avvicinare la conoscenza del fenomeno
Allineamento delle strutture cognitive	Diversi livelli di analisi per la verifica del grado di allineamento, ordinati secondo un criterio di composizione progressiva: individuale, interno al gruppo, tra gruppi, organizzativo, inter-organizzativo
Contenuti del consenso	Obiettivi strategici e allocazione delle risorse; priorità e categorizzazione dei competitor; forze e debolezze aziendali; incertezza ambientale
Declinazione rispetto alle forme di cooperazione tra imprese	Pluralità di soggetti decisori (imprenditori e manager) con frame concettuali specifici e diversi fra loro Necessità di giungere ad un livello quantomeno accettabile di consenso strategico quale condizione per allineare le visioni strategiche e definire così l'elaborazione di programmi e piani su base condivisa Revisione sistematica del grado di consenso strategico al fine di tenere conto del carattere dinamico dei frame concettuali

Fonte: ns. elaborazione.

1.1.7. Risorse relazionali

Il profilo quantitativo e qualitativo delle risorse, l'integrazione delle stesse nelle relazioni tra imprese e la generazione di molteplici forme di rendita economica, per la singola impresa e per la cooperazione, affondano le loro radici nell'impostazione della resource-based view. Con riferimento alla singola impresa, la teoria del vantaggio competitivo basata sulle risorse identifica nella eterogeneità delle risorse e nella loro scarsa attitudine alla mobilitazione oltre i confini aziendali i pre-requisiti che evidenziano la creazione di un gap strutturale nella competizione tra imprese: possedere più risorse rispetto ai concorrenti e risorse difficilmente trasferibili consente di per sé di acquisire un vantaggio concorrenziale, il cui effetto sarebbe addirittura potenziato in presenza di specifici caratteri delle risorse (rarietà, inimitabilità, singolarità, specialità, ...). La concretizzazione del vantaggio strutturale per l'impresa e l'ottenimento di una rendita economica dalle risorse si realizza attraverso lo sfruttamento delle singole risorse possedute o controllate in via esclusiva dall'impresa e il loro utilizzo combinato.

Con riferimento alla cooperazione interorganizzativa, il vantaggio competitivo ricercato dalle imprese partner trova il suo pre-requisito nel livello di convergenza dei *pool* di

risorse posseduti da ciascuna impresa e destinati ad essere condivisi attraverso il sistema relazionale. Quando la convergenza è elevata, il vantaggio competitivo si estrinseca attraverso il salto dimensionale del *pool* di risorse condivise per favorirne il posizionamento su una scala dimensionale più alta: ciascuna impresa dell'aggregazione può contare su una quantità di risorse più elevata sia rispetto alla configurazione individuale, sia rispetto ai concorrenti. Quando, invece, la convergenza è limitata, il vantaggio competitivo è perseguito mediante la ricerca di sinergie tra le risorse distintive messe in comune e che la singola impresa difficilmente riuscirebbe ad acquisire (Dyer, Singh, 1998). In entrambe le situazioni, la rendita economica ottenibile dalla singola impresa inserita nella relazione assume diverse configurazioni (Lavie, 2006). La prima è definita *rendita interna* ed è ancorata principalmente all'utilizzo delle risorse proprietarie, il cui valore può essere incrementato dagli effetti sinergici generati direttamente o indirettamente dalle relazioni di complementarità che si instaurano con le risorse condivise attraverso il sistema relazionale. La seconda è definita *rendita relazionale* e si distingue dalla precedente categoria logica in modo evidente dal momento che l'origine della rendita economica è ricondotta unicamente alle risorse che le imprese partner hanno intenzionalmente deciso di condividere. Tali risorse costituiscono un nucleo eterogeneo composto da asset specifici, risorse complementari, meccanismi e routine di condivisione della conoscenza e meccanismi di coordinamento e governo del network. La distribuzione del beneficio dall'accesso ai servizi resi disponibili dalle risorse condivise può non essere impostato in termini di equilibrata ripartizione tra le diverse imprese partner. Ciò dipende da alcuni fattori condizionanti, quali, in particolare, la capacità di assorbimento, il grado di complementarità tra le risorse, le prescrizioni contenute in accordi contrattuali sottoscritti, l'attitudine ad assumere comportamenti opportunistici ed il potere contrattuale. Infine, la terza configurazione è la *rendita indiretta* che origina dall'accessibilità alle risorse dei partner, condivise e non condivise, in modo spontaneo e non intenzionale sotto la spinta di spillover effect.

1.1.8. Dinamismo e cambiamento

La natura dinamica delle forme di cooperazione tra imprese è sempre più assunta quale elemento costitutivo della cooperazione, piuttosto che come variabile da governare con logiche anticipatorie per limitare la manifestazione futura della destabilizzazione e contenerne gli effetti indesiderati. L'enfasi sul processo di formazione e, quindi, sulla selezione dei partner e sulla progettazione della forma reticolare, si spiega alla luce della constatazione che associa l'efficienza di un sistema alla sua stabilità e trova giustificazione concreta nell'evidenza degli elevati tassi di fallimento della cooperazione (Kale, Singh, 2009). Pertanto la ricerca dei fattori che possono determinare l'instabilità futura della configurazione assume significato e trova applicazione nel processo di formazione, per impostarlo su principi di razionalità e di governo in termini anticipatori delle situazioni problematiche, in modo da fissare fin dall'inizio la presenza delle condizioni per il contenimento della manifestazione dei problemi e dei loro impatti sulla stabilità del sistema. Su posizioni opposte si pone l'interpretazione del dinamismo come elemento costitutivo delle forme collaborative tra imprese, arrivando addirittura a dimostrare l'esistenza di una correlazione

positiva tra cambiamento e successo della collaborazione (Majchrzak et al., 2015). Secondo tale impostazione, non solo il dinamismo è associato alla produzione di superiori performance da parte della cooperazione, ma è assunto quale fenomeno connaturato alla cooperazione tra imprese e dunque sempre presente. Si prendono, in tal modo, le distanze da letture del cambiamento come fenomeno discontinuo, che si manifesta con regolarità solo schematiche in quanto ricondotte alla traslazione verso una fase successiva del modello evolutivo sottostante (Jay, 2013). I tratti del cambiamento sono osservati con riferimento ai caratteri della forma cooperativa inter-organizzativa oggetto della trasformazione (che cosa cambia), alle cause del cambiamento (perché si innesca il cambiamento) e alla definizione di percorsi o pattern del cambiamento (come si delinea il cambiamento). Una sintesi è riportata nella tabella sottostante. Si veda la tabella 1.3.

Tabella 1.3. – Aggregazione di imprese, dinamismo e cambiamento

Variabili critiche	Descrizione
<p>Ambito del cambiamento. Elementi della cooperazione sottoposti a cambiamento (che cosa)</p>	<p>a) Elementi strutturali Imprese partner e soggetti aziendali preposti al governo delle interrelazioni. Evidenziazione delle ricomposizioni in termini di riduzione, ampliamento, riqualificazione dei confini mediante fuoriuscite e nuovi ingressi</p> <p>b) Elementi della governance Finalità e obiettivi. Il cambiamento è scandito dall'elaborazione di uno o più nuovi obiettivi che si integrano con quelli originari oppure che si sostituiscono ad essi Tipologia dei meccanismi di governance. Spostamento dell'enfasi da meccanismi formali di derivazione contrattuale a quelli relazionali basati sulla fiducia e sulla collaborazione reciproca (e viceversa) Adozione di comportamenti che presentano profili differenziati in termini di disponibilità a condividere informazioni e conoscenze con i partner, con il passaggio progressivo da comportamenti competitivi (prevalentemente orientati alla chiusura) verso comportamenti collaborativi (prevalentemente orientati all'apertura) Posizione organizzativa responsabile delle decisioni inerenti la cooperazione, per riconoscere il progressivo abbandono della centralizzazione decisionale a favore della decentralizzazione Tipologia dei meccanismi di coordinamento, evidenziando la progressiva formalizzazione e standardizzazione dei meccanismi stessi</p>
<p>Cause del cambiamento. Forze interne ed esterne che stimolano il cambiamento (perché)</p>	<p>Identificazione delle forze che possono creare tensioni all'interno della cooperazione e determinare il cambiamento Differenze nei caratteri che identificano il profilo identitario dei partner relativamente a interessi, obiettivi, routine organizzative e cultura Dinamismo di forze esterne (tecnologia, sistema regolamentativo, relazioni tra attori competitivi, nuovo assetto del settore di riferimento) che evidenzia un progressivo disallineamento della configurazione con necessità di attivare forme di cambiamento per ripristinare il <i>fit</i> con l'ambiente Dinamismo di forze interne (cambiamento in una variabile dell'assetto che innesca un effetto a catena sugli altri caratteri della struttura e della governance) e sperimentazione di insuccessi (difficoltà a raggiungere le performance attese, difficoltà ad avanzare lungo il progetto di sviluppo previsto per la collaborazione)</p>

segue

Percorsi del cambiamento. Pattern che identificano regolarità nella trasformazione (come)	Ampiezza del cambiamento. Focus sull'oggetto del cambiamento. Distinzione tra cambiamento singolo, che riguarda un solo elemento dell'assetto strutturale e di governance con produzione di effetti isolati, e cambiamento multiplo, che attiene due o più elementi dell'assetto strutturale e di governance con effetti amplificati e diffusi dalle interdipendenze tra gli elementi colpiti Direzione e intensità del cambiamento. Focus sugli effetti del cambiamento. Distinzione tra cambiamento destinato a rinforzare la cooperazione tra partner e cambiamento che accresce la competizione tra partner Articolazione dei meccanismi di retro-azione. Focus sulle interdipendenze. Distinzione tra cambiamento mono-loop e cambiamento multi-loop
---	---

Fonte: ns. elaborazione.

1.2. Paradigmi di ricerca

1.2.1. Prospettiva motivazionale

La prospettiva motivazionale assume il punto di vista della singola impresa rispetto alla forma cooperativa inter-organizzativa e analizza le ragioni che spiegano perché l'impresa tende ad assumere determinati comportamenti, quali ad esempio l'adesione, il rifiuto, la leadership, il perseguimento di interessi particolari, e come essi variano nel corso del tempo. Il focus di tale prospettiva è duplice in quanto osserva due momenti distinti della cooperazione ma inevitabilmente collegati tra di loro secondo logiche di reciprocità in termini temporali:

- a) la valutazione ex-ante della convenienza strategica ed economica della partecipazione alla cooperazione tra imprese;
- b) l'insieme dei fattori che influenzano l'assunzione di specifiche decisioni strategiche ed operative successivamente all'ingresso nella forma cooperativa inter-organizzativa, quali ad esempio il coinvolgimento di nuovi soggetti, la scelta delle risorse da destinare allo svolgimento delle attività economiche, la tipologia e l'entità degli investimenti da effettuare, anche in modo congiunto con i partner, per perseguire gli obiettivi della cooperazione.

La letteratura di riferimento supporta la discussione attorno ai precedenti temi attraverso il riferimento ad alcune teorie fondamentali (Fowler, Reinsewitz, 2013): a) teoria dei costi di transazione; b) resource-based view; c) social capital theory; d) institutional-based view. Le teorie citate forniscono chiavi interpretative per tentare di risolvere la dicotomia "gerarchia-mercato" e per attribuire una rilevanza autonoma ad un'ulteriore forma di organizzazione delle attività economiche, appunto quella articolata attorno alla cooperazione tra imprese. Attraverso il meccanismo di mercato, i soggetti e le imprese, guidati e coordinati dai valori (prezzi) che si formano in condizioni di equilibrio nei vari mercati, decidono in maniera indipendente di acquistare o vendere beni e servizi contro denaro. Di conseguenza, l'elemento che coordina l'attività economica è la relazione di scambio tra due o più parti indipendenti che a fronte di una compravendita concludono

l'accordo identificando un valore equo (prezzo di mercato) nei confronti del quale le parti esprimono congiuntamente una posizione di indifferenza. Attraverso il meccanismo organizzativo, invece, le decisioni relative alla produzione e all'allocazione delle risorse sono assunte dai manager e imposte attraverso il potere organizzativo. Pertanto, l'elemento che coordina l'attività economica è la centralizzazione delle decisioni e la distribuzione dell'autorità secondo impostazioni verticistiche e gerarchiche (Grant, 2011). Il mercato, inteso come la *mano invisibile* che regola le transazioni, è contrapposto alla *mano visibile* della gerarchia. Tale contrapposizione è approfondita in termini comparativi arrivando così a riconoscere che il mercato è più efficace quando le parti in causa rimangono indipendenti, senza assumersi altro impegno che quello connesso alla consegna del prodotto o servizio oggetto della compravendita ed al pagamento del prezzo concordato, e la gerarchia che interviene nelle situazioni di fallimento del mercato sostituendo l'indipendenza delle parti con il riferimento all'autorità e alla conseguente centralizzazione delle decisioni.

L'idea centrale della teoria dei costi di transazione, formulata da Coase nel 1937 e diffusa grazie al contributo di Williamson (1985), è il superamento della contrapposizione tra mercato e gerarchia attraverso l'identificazione di variabili predeterminate come l'asimmetria informativa, l'opportunismo (selezione avversa e azzardo morale), il livello di complessità delle situazioni, la razionalità limitata, che spiegano i fallimenti del mercato evidenziando gli effetti sui costi e sui rendimenti del coordinamento delle transazioni che l'impresa può stabilire con altre imprese. In sostanza, la convenienza economica del mercato quale meccanismo di coordinamento dell'attività economica è condizionata dalla generazione di una particolare configurazione di costi, definita costi di transazione, che sono ricondotti entro una delle seguenti tipologie:

- costi necessari per la ricerca della controparte contrattuale;
- costi per la valutazione e la selezione della controparte e degli strumenti da utilizzare nello scambio monetario;
- costi per l'esecuzione del contratto, determinati dalle attività di predisposizione degli schemi contrattuali e delle modalità operative per l'inquadramento delle transazioni;
- costi per la gestione ed il monitoraggio del contratto, finalizzati a controllare ed assicurare il rispetto degli accordi.

Il riferimento alla razionalità economica nella scelta tra alternative si esprime, nel caso specifico delle transazioni di mercato, attraverso l'identificazione del concetto della *razionalità economica intersistemica*, intesa quale principio ispiratore per la valutazione della convenienza economica del ricorso alla negoziazione tra due o più sub-sistemi (imprese, soggetti) quale meccanismo di coordinamento dell'attività economica. Infatti, l'adesione alla razionalità intersistemica invita alla valutazione della convenienza economica degli scambi evidenziando così l'imperativo della minimizzazione dei costi di transazione come regola del buon funzionamento del mercato. Qualora non fosse possibile ridurre l'impatto economico di tali costi, è più conveniente adottare nuove forme di coordinamento dell'attività economica che fanno perno sulla gerarchia, ovvero, sulla formazione di relazioni cooperative tra imprese che non pregiudichino le condizioni di autonomia giuridica ed economica. La teoria dei costi di transazione, pertanto, offre una chiave di

lettura parziale alle questioni sollevate dal paradigma motivazionale in quanto centrate solo su aspetti di efficienza economica. La partecipazione alla cooperazione tra imprese e l'assunzione di scelte specifiche successivamente all'ingresso nella cooperazione trovano giustificazione attraverso la convenienza economica della scelta, senza, tuttavia, allargare il campo alla dimensione strategica mediante la valutazione di altre variabili diverse dal costo quali ad esempio l'accesso alle basi di conoscenza dei partner, l'acquisizione di legittimazione dalla partnership, la rapidità d'ingresso in nuovi mercati, le opportunità di innovazione congiunta (Eisenhardt, Schoonhoven, 1996).

La *Resource-based view* si pone come una teoria del vantaggio concorrenziale delle imprese che inverte i termini fondamentali del rapporto tra l'ambiente competitivo e l'impresa. A differenza della *Market-based view*, che riconduce la forza concorrenziale dell'impresa alla scelta di posizionamento, definendo, in tal modo, un ordine di priorità nella riflessione strategica che mette al primo posto l'attrattività dell'ambiente competitivo per l'identificazione dello spazio di mercato dove collocare una proposta di valore coerente con le caratteristiche del segmento prescelto, la *Resource-based view* parte dal presupposto che la formulazione della strategia aziendale dovrebbe permettere lo sfruttamento delle risorse e competenze distintive dell'impresa, nonché l'acquisizione delle risorse mancanti e lo sviluppo delle competenze necessarie per affrontare il futuro. Il punto di partenza è, quindi, identificare e valutare le risorse e competenze dell'impresa, sulle quali costruire la proposta di valore al mercato ponendosi solo in un secondo momento il problema del posizionamento competitivo. La teoria, che riconduce le sue premesse concettuali sull'eterogeneità e relativa immobilità delle risorse, è stata sviluppata lungo due dimensioni rilevanti: a) la costruzione di modelli concettuali di riferimento per l'identificazione di categorie logiche espressive della composizione qualitativa delle risorse possedute o acquisite dall'impresa; b) la costruzione di griglie di variabili per la determinazione del valore competitivo delle risorse, funzionale all'identificazione delle risorse e competenze capaci di creare differenze sul piano competitivo. Con riferimento alla prima dimensione, tra i numerosi modelli proposti dalla letteratura nazionale e internazionale, il modello "Intangible Asset Monitor" di Sveiby sembra il più convincente per la chiarezza della distinzione delle risorse aziendali in (Sveiby, 2001):

- tangibili, risorse finanziarie (consistenza del capitale proprio, capacità di indebitamento e di autofinanziamento, ecc.) e fisiche (dimensione, ubicazione, avanzamento tecnico e flessibilità degli impianti e macchinari, ubicazione e usi alternativi di terreni e fabbricati, riserve di materiali, ecc.);
- intangibili a loro volta distinte in: a) struttura esterna, reputazione (marchi, immagine, rapporti consolidati, con i clienti, i fornitori, i colleghi imprenditori, ecc.); b) struttura interna, risorse tecnologiche (proprietà intellettuali, laboratori di ricerca, ecc.) e organizzative (procedure organizzative, sistemi direzionali, cultura organizzativa, ecc.); c) competenze, risorse umane (capacità, istruzione, esperienza, adattabilità, impegno, valori, dell'imprenditore e dei dipendenti). Le singole risorse non permettono però di raggiungere un vantaggio competitivo. A tal fine, esse devono essere integrate generando competenze organizzative, definite come la capacità dell'impresa di sviluppare un'attività meglio dei

propri concorrenti. Tali competenze sono state qualificate in vari modi: competenze distintive (Selznick, 1957), competenze di base (Prahalad, Hamel 1990), capacità di base (Stalk et al., 1992). L'integrazione delle singole risorse avviene attraverso lo sviluppo di routine organizzative, ossia modi di lavorare regolari e prevedibili che, basati sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa dei membri del team, si sostanziano in una sequenza di azioni coordinate senza la necessità di direttive puntuali (Nelson, Winter, 1982).

Con riferimento alla seconda dimensione, lo sfruttamento delle risorse e delle competenze per il conseguimento e il mantenimento del vantaggio competitivo è direttamente collegato ad alcuni caratteri delle risorse, in particolare scarsità, rilevanza, durabilità, inimitabilità. Il modello VRIO (Barney, 1991) fornisce una linea guida per condurre l'analisi dei punti di forza e di debolezza delle risorse aziendali attraverso la predisposizione di 4 domande fondamentali: 1. Valore: le risorse e le capacità aziendali consentono all'impresa di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali? 2. Rarità: le risorse sono attualmente controllate solamente da poche aziende concorrenti? 3. Inimitabilità: le aziende che non controllano queste risorse devono sopportare uno svantaggio di costo per ottenerle o svilupparle? 4. Organizzazione: le altre politiche e procedure dell'azienda sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed inimitabili?

Infine, in merito all'aspetto dell'acquisizione delle risorse mancanti e dello sviluppo delle competenze organizzative necessarie per affrontare il futuro si evidenziano risposte differenziate. Lo sviluppo delle competenze organizzative è declinato in termini di capacità di replicare le risorse internamente attraverso il riutilizzo in differenti prodotti e mercati. Tale capacità trova espressione sintetica nel termine "competenze dinamiche" per evidenziare la capacità delle imprese di integrare, creare e riconfigurare competenze interne e esterne per far fronte a rapidi cambiamenti dell'ambiente (Teece et al., 1997). L'acquisizione di nuove competenze si pone come metodo alternativo allo sviluppo interno per far fronte alle situazioni in cui la soluzione interna non è conveniente in termini di tempi e costi necessari per lo sviluppo, ovvero non è praticabile per mancanza di risorse distintive da destinare allo sviluppo. L'attenzione è nei confronti delle soluzioni praticabili per accedere alle competenze esterne, identificate in: a) acquisizioni e fusioni con imprese che possiedono le risorse ricercate; b) aggregazioni strategiche per limitare i costi e mitigare i rischi che comporta un'acquisizione o una fusione, stringendo un rapporto di collaborazione che implica la condivisione di risorse per il perseguimento di obiettivi comuni; c) incubatori delle competenze da intendersi quali unità organizzative separate rispetto all'azienda di riferimento, che possono operare con la flessibilità e l'autonomia di un'impresa nuova ma, nel contempo, usare le risorse e competenze aziendali consolidate evitando le rigidità imposte dalla struttura e da norme di comportamento aziendali non funzionali allo sviluppo interno di nuove competenze; d) sequenze di prodotti per stimolare lo sviluppo di competenze in ogni fase in cui si articola il processo di sviluppo di prodotti legati assieme da relazioni di interdipendenza.

La *Resource-based view* consente di leggere la questione motivazionale da una diversa prospettiva, ponendo l'accento sulla dotazione di risorse piuttosto che sull'efficienza economica della scelta. Il riferimento all'eterogeneità delle risorse possedute dalle imprese

apre a motivazioni alla cooperazione tra imprese centrate sull'interesse economico derivante dallo scambio e dalla condivisione di risorse che, altrimenti, andrebbero sviluppate internamente, senza però incorrere nelle limitazioni insite nello sviluppo interno. Allo stesso modo, il riferimento all'intrasferibilità delle risorse è la chiave per far convivere esigenze differenziate:

- la protezione della risorsa, per riservarsi comunque lo sfruttamento interno della risorsa che si intende condividere nell'ambito della cooperazione mantenendo il controllo sulle potenzialità legate all'uso e allo sviluppo della risorsa (idiosincrasia dell'investimento sulla risorsa);
- l'accessibilità alla risorsa, senza sostenere significativi svantaggi di costo per l'azienda che ne acquisisce la disponibilità in termini di prezzo da pagare per l'acquisizione ovvero di costi economici per la realizzazione interna.

Dunque, la chiave di lettura per l'interpretazione del paradigma motivazionale risiede proprio nella possibilità di sfruttare risorse distintive, eterogenee e intrasferibili, senza particolari ripercussioni sulla struttura interna e senza rinunce all'idiosincrasia degli investimenti effettuati. Il trasferimento di asset e competenze a favore dei partner può avvenire così in maniera indiretta, non dovendo privarsi di parte del loro valore e nemmeno accettando il sostenimento di costi aggiuntivi. Anzi, la scelta della cooperazione può rivestire un significato strategico alla luce del fatto che la scelta può essere indotta proprio dalle opportunità offerte e dalle sfide derivanti dalla disponibilità o dall'accesso alle risorse. Non è così assurdo pensare che la programmazione degli obiettivi di una forma cooperativa inter-organizzativa di nuova costituzione prenda origine proprio da un'analisi puntuale della dotazione di risorse disponibili per i partner e dalle politiche attuabili per il loro sfruttamento congiunto.

La *Social Capital Theory* enfatizza il ruolo delle relazioni sociali per l'ottenimento di benefici individuali e di gruppo e dei fattori che condizionano la formazione e il mantenimento del sistema relazionale quali la fiducia, la comunanza di interessi e finalità, la reputazione. Il riferimento ad un concetto basilare della teoria economica e la sua applicazione al contesto sociale delineano l'immagine di una nuova categoria logica del capitale, che si aggiunge a quelle consolidate del capitale finanziario, tangibile, umano, intangibile, evidenziando così l'attribuzione di un valore alle relazioni e alle risorse sociali. In termini analogici con le altre categorie del capitale, la lettura del valore si articola lungo due dimensioni di analisi: a) in termini retrospettivi, il valore del capitale è funzione del processo di accumulazione nel corso del tempo delle risorse che lo compongono e si esprime attraverso la produzione di una rendita che deriva dal possesso del capitale e perciò dal suo utilizzo in condizioni di esclusività; b) in termini prospettici, il valore del capitale è funzione degli investimenti finalizzati al miglioramento della consistenza quantitativa e qualitativa del capitale e che trovano giustificazione in ottica economica in relazione al livello di soddisfazione dei rendimenti attesi. Ricondotte nell'ambito della teoria sociale, le due chiavi di lettura contribuiscono a designare un concetto di capitale come entità che riflette il valore delle relazioni sociali accumulate nel corso del tempo nell'ambito delle esperienze maturate a livello individuale e collettivo e che incorpora i rendimenti attesi

dagli investimenti effettuati sulle relazioni stesse. La rendita è misurata sui benefici che derivano dall'impiego del capitale e, perciò, dai ritorni che le risorse incorporate nelle relazioni sociali sono in grado di generare per gli attori del sistema in termini di: a) flusso informativo acquisito o acquisibile attraverso l'accesso al sistema relazionale; b) capacità di esercitare un'influenza sui soggetti appartenenti al network affinché assumano decisioni o comportamenti allineati con le esigenze di un altro soggetto del network; c) credibilità del soggetto espressa dal valore delle risorse che formano il suo capitale sociale; d) riconoscimento e rafforzamento dell'identità individuale per derivazione dalla partecipazione ad un network di cui si condividono le norme, i valori e gli interessi. In sostanza, il valore estrapolabile dal capitale sociale ha natura multipla e differenziata che dipende dall'accessibilità e dalla mobilitazione delle risorse incorporate entro il sistema relazionale. L'adesione a questa interpretazione sul valore del capitale sociale indirizza l'attenzione nei confronti di tre dimensioni rilevanti che influenzano la determinazione del valore del capitale: la struttura del sistema relazionale, la composizione quantitativa e qualitativa delle risorse, l'accessibilità e la mobilitazione delle risorse. L'attenzione alla struttura del sistema relazionale è stata declinata in termini di numerosità e composizione dei nodi, posizionamento all'interno del sistema, forza e debolezza delle relazioni, presenza di vincoli strutturali (Granovetter, 1976). Diventa così possibile articolare valutazioni sulla morfologia dell'aggregazione impostate sulla misurazione di alcuni caratteri quali ad esempio l'ampiezza, la densità, la connettività, la gerarchia (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Inoltre, la valutazione può essere effettuata nella prospettiva del singolo nodo/attore del sistema sociale, per enfatizzare le relazioni che lo collegano agli altri nodi, ovvero nella prospettiva del sistema, privilegiando così una lettura volta a inquadrare l'articolazione di tutte le relazioni di un sistema, interne ed esterne. L'attenzione alle risorse incorporate nel sistema relazionale ha sollevato l'interesse nei confronti dell'analisi della composizione qualitativa e quantitativa delle risorse e del loro potenziale. La composizione delle risorse riflette la dimensione statica dell'analisi, utile per pervenire alla definizione di misure espressive della dimensione del network. Il riferimento al potenziale delle risorse ha il pregio di riflettere la dimensione dinamica della generazione di valore, enfatizzando così l'incidenza di alcuni caratteri delle risorse, in particolare l'accessibilità e la mobilitazione.

Il contributo offerto per lo sviluppo del paradigma motivazionale risiede su due aspetti fondamentali: efficienza allocativa ed efficienza adattativa. L'interpretazione del capitale sociale in aderenza ai principi della teoria economica, come risultato dell'accumulazione e dello sviluppo di risorse il cui utilizzo è distribuito a livello collettivo, inquadra il valore del capitale in termini di miglioramento delle azioni dei partner. In particolare, il beneficio della diffusione delle informazioni rilevanti tra i partner e il contenimento della ridondanza informativa sono associati agli incrementi dell'efficienza del processo decisionale. L'interpretazione del capitale sociale in aderenza alla teoria sociale, come sistema di relazioni impregnate della fiducia reciproca tra i soggetti, enfatizza il valore del capitale in termini relazionali per gli effetti generati sulla limitazione all'adozione di comportamenti opportunistici e sulla riduzione delle attività di monitoraggio. In questo modo migliora la capacità di adattamento alle condizioni ambientali proprio attraverso la definizione di nuove forme organizzative articolate sulla collaborazione dei partner.

La *Institutional-based view* è una teoria organizzativa costruita sul concetto di legittimazione attraverso il quale si tenta di dare una spiegazione delle motivazioni che inducono i soggetti e le imprese ad assumere determinati comportamenti e ad agire in specifici contesti (Perrow, 1961). La legittimazione di un soggetto o di un'attività ha un risvolto pubblicistico dal momento che dipende dall'accettazione da parte del sistema economico e sociale di riferimento e, dunque, dal livello di coerenza che il soggetto o l'attività manifesta nei confronti del sistema di norme, valori, credenze e concetti al quale intende aderire (Suchman, 1995). Anche le scelte economiche e strategiche compiute dalle imprese sono interpretate alla luce del costrutto della legittimazione per evidenziare che i manager guidano l'azione in modo tale da ricercare la massima conformità rispetto al sistema socio-economico di appartenenza. La conformità e l'accettazione sono collegate al riconoscimento di una competenza distintiva ovvero alla centralità del ruolo assunto dall'impresa nella produzione di un bene o di un servizio da parte di un ampio set di soggetti esterni con i quali l'impresa entra in relazione. Il vantaggio per l'impresa si esprime quando l'approvazione delle azioni strategiche è acquisita dai soggetti inseriti nei sistemi economici che governano la disponibilità e la mobilità delle risorse tangibili, umane, finanziarie e reputazionali. Pertanto la ricerca della legittimazione delle proprie azioni assume un risvolto strategico per le imprese per gli effetti che genera sull'accessibilità alle risorse esterne e sulla conseguente determinazione di un vantaggio concorrenziale. L'applicazione della teoria istituzionale alle forme di cooperazione tra imprese ha evidenziato le motivazioni strategiche che inducono le imprese ad inserirsi in sistemi relazionali in cui operano altre imprese con elevata reputazione. Gli effetti sono quantomeno duplici. Da un lato migliora la performance del sistema relazionale dal momento che si innesca un meccanismo di trasferimento indotto della reputazione dalle imprese più legittimate a quelle meno legittimate, con effetti di rinforzo delle relazioni interorganizzative che accrescono la stabilità e la durabilità del sistema. Dall'altro migliora la performance della singola impresa poiché l'incremento della legittimazione rende possibile l'acquisizione di vantaggi competitivi determinati dal miglioramento dell'accesso alle risorse critiche. In particolare, si possono riconoscere cinque differenti motivazioni basate sulla legittimazione che influenzano la formazione, l'ingresso e la ricomposizione delle forme interorganizzative (Dacin et al., 2007): a) legittimazione di mercato, per acquisire vantaggi in segmenti di mercato caratterizzati dall'esistenza di sistemi regolamentativi rigidi; b) legittimazione relazionale, per facilitare la creazione di relazioni durature con partner attrattivi e per allargare l'ampiezza del sistema relazionale attraverso l'inserimento di nuovi partner in futuro; c) legittimazione sociale, per accrescere l'immagine di impresa socialmente responsabile quando la costruzione di tale immagine è fondamentale per il successo competitivo anche per effetto della tipologia di prodotti e servizi realizzati; d) legittimazione di investimento, per creare le condizioni utili per lo sviluppo di nuovi business in termini di risorse per investimenti e di legittimazione nei confronti di ampie categorie di stakeholder interni ed esterni all'aggregazione; e) legittimazione di aggregazione, per poter incrementare, attraverso la cooperazione, i benefici derivanti dallo sfruttamento delle altre forme di legittimazione (di mercato, relazionale, sociale, di investimento).

La tabella sottostante fornisce una sintesi delle principali teorie che sono applicate al

paradigma motivazionale nell'ambito del filone di ricerca sulla cooperazione tra imprese. Si veda la tabella 1.4.

Tabella 1.4. – Prospettiva motivazionale. Quadro d'insieme

Teorie di riferimento	Declinazione
Teoria dei costi di transazione	Efficienza economica determinata dal contenimento dei costi legati alla ricerca, selezione, valutazione della controparte e dei costi per l'esecuzione del contratto e il monitoraggio Razionalità economica intersistemica come concetto che esprime l'efficienza economica delle relazioni cooperative aggregative rispetto al mercato
Resource-based view	Sfruttamento dei caratteri di eterogeneità e imperfetta mobilità delle risorse per condividere le risorse senza tuttavia perdere il controllo sulle risorse e, dunque, le potenzialità dell'idiosincrasia degli investimenti effettuati
Social capital theory	Efficienza allocativa determinata dall'uso del capitale sociale per il miglioramento delle azioni dei partner, mediante la diffusione delle informazioni e la riduzione della ridondanza informativa Efficienza adattativa determinata dall'uso del capitale sociale per il contenimento dei comportamenti opportunistici e la riduzione delle attività di monitoraggio sui partner
Institutional theory	Legittimazione come coerenza delle azioni di un soggetto o impresa rispetto alle norme, valori, credenze del sistema socio-economico di riferimento Legittimazione come accettazione da parte del sistema socio-economico di riferimento che si traduce in vantaggio competitivo mediante l'accesso alle risorse critiche Legittimazione di mercato, relazionale, di investimento, di aggregazione

Fonte: ns. elaborazione.

1.2.2. Prospettiva relazionale

L'oggetto di osservazione della prospettiva relazionale è rappresentato dai legami che si instaurano tra le imprese partner, con approfondimento della conoscenza dei caratteri dei legami (es.: formalizzazione, distanza, intensità, forza) e del loro impatto sulla manifestazione di specifiche variabili, quali le decisioni strategiche, le performance, la diffusione delle informazioni e l'apprendimento. Il nucleo teorico assunto a riferimento è la *Network Theory* che osserva e studia le interazioni tra i soggetti introdotti in differenti sistemi relazionali e gli effetti sui comportamenti a livello individuale e collettivo (Granovetter, 1983). Nonostante si sollevino ancora alcune criticità sul piano metodologico ricondotte all'applicazione di una teoria sociale al contesto organizzativo, l'interesse della ricerca economico-aziendale nei confronti di un elemento strutturale delle forme aggregative, i legami tra imprese, è piuttosto vivace e orientata all'apertura di nuovi percorsi co-

me dimostra l'applicazione ai social media e all'imprenditorialità (Bapna et al., 2017; Upson et al., 2017). L'elemento comune delle applicazioni della teoria a differenti ambiti di ricerca è la declinazione dei caratteri costitutivi dei legami per analizzare se e come differenti qualificazioni dei caratteri generano effetti sulla determinazione delle variabili critiche della cooperazione.

In particolare, la letteratura sulla cooperazione tra imprese ha verificato alcune corrispondenze di seguito riportate:

- legami forti promuovono la formazione della fiducia relazionale tra i partner e la rafforzano nel lungo periodo; a sua volta la fiducia crea la condizione per lo sviluppo di comportamenti orientati alla generazione di soluzioni congiunte ai problemi (Uzzi, 1996);
- legami pre-esistenti tra le figure apicali di due aziende diverse attraverso i quali avviene lo scambio di informazioni per le decisioni strategiche impattano positivamente sulla costituzione futura di una JV tra le due aziende (Gulati, Westphal, 1999);
- legami forti facilitano l'apprendimento dei partner attraverso lo scambio reciproco di conoscenze e riducono la manifestazione di comportamenti opportunistici (Gulati et al., 2000);
- legami deboli migliorano la performance delle imprese introdotte in forme interorganizzative caratterizzate da bassa densità relazionale (Rowley et al., 2000).

L'analisi dei caratteri dei legami e delle loro qualificazioni rientra concettualmente all'interno della dimensione d'analisi relazionale (Gulati, 1998). A differenza della dimensione strutturale, che attribuisce un valore alla posizione occupata dall'impresa all'interno dell'aggregazione commisurandolo alla qualità e quantità delle informazioni critiche possedute e governate (la localizzazione delle informazioni ed il ruolo strategico dell'impresa focale), la dimensione relazionale guarda al ruolo coesivo dei legami per il trasferimento delle informazioni critiche (la mobilitazione delle informazioni ed il ruolo strategico delle relazioni). L'intensità della forza coesiva esercitata dai legami conduce ad un'ulteriore discriminazione concettuale tra legami deboli e legami forti. I primi consentono l'accesso a relazioni con altri soggetti all'infuori della rete, richiedono limitati investimenti in termini di tempo, risorse e competenze condivise, oltre a generare bassi vincoli di dipendenza reciproca. I secondi accrescono le possibilità di apprendimento e di crescita, grazie alle sinergie derivanti dalla condivisione dei processi organizzativi, amministrativi, gestionali e talvolta produttivi; nel contempo richiedono investimenti idiosincratici difficilmente spendibili con altre partnership, costringono ad un mutuo adattamento spinto e creano interdipendenze che talvolta ledono l'autonomia d'azione della singola impresa. La forza di un legame è, pertanto, interpretata come funzione diretta della combinazione delle seguenti variabili: tempo, intensità emozionale, intimità, reciprocità degli investimenti e dei servizi resi (Granovetter 1976). La prima e l'ultima variabile trovano applicazione in ambito aziendale con declinazioni in termini di frequenza dell'interazione tra i partner e di volume e qualità delle risorse che il partner intende destinare alla cooperazione tra imprese. Infatti, legami forti evidenziano molto spesso livelli più elevati di radicamento e coinvolgimento tra gli attori, ma possono evidenziare situazioni caratterizzate

dalla ridondanza di risorse. Le altre variabili qualificano le relazioni tra individui e, di conseguenza, non troverebbero immediata applicazione nelle relazioni tra imprese. Tuttavia sono state utilizzate per l'elaborazione della *Teoria dei Legami Deboli* per trasferire in chiave analogica i risultati della ricerca sui sistemi sociali alle relazioni tra imprese. In particolare, la teoria evidenzia che i sistemi sociali che contano su uno spettro più ampio di legami deboli tra individui in un network risultano essere più dinamici ed innovativi di quelli articolati su legami forti, dal momento che questi ultimi conducono alla frammentazione e alla mancanza di coordinamento tra i soggetti. Lo stesso principio può valere anche per le relazioni tra imprese, evidenziando così quanto sia difficile impostare delle regole di portata generale che esprimono una chiara relazione causale tra caratteri dei legami e performance delle imprese e della rete. Nelle forme reticolari che si pongono obiettivi ambiziosi, il cui perseguimento è intrinsecamente complesso e dipende dalla complementarità delle risorse e competenze, la forza e la debolezza dei legami tendono ad integrarsi al fine di incrementare il livello delle seguenti variabili (Tunisini et al., 2013):

- il commitment dei partner, inteso nel duplice significato di disponibilità all'impiego di risorse per lo svolgimento di attività comuni e di promessa reciproca di continuità dei processi interattivi. Sono riconducibili al commitment anche l'orientamento alla cooperazione e la gestione delle conflittualità, queste ultime superabili attraverso processi di negoziazione e di mutuo adattamento tra i partner, ovvero, in situazioni di ostilità più marcate, mediante l'esercizio della leadership da parte del soggetto più forte e la revisione dei rapporti di forza all'interno dell'aggregazione per la definizione di un nuovo equilibrio;
- la trasparenza informativa, commisurata all'intensità dello scambio informativo tra gli attori;
- la propensione all'adattamento reciproco per migliorare il coordinamento tra gli attori e per la riduzione del grado di dipendenza reciproca. Quando un'impresa dipende in modo vincolante dalle risorse possedute dalle altre imprese dell'aggregazione per lo svolgimento dei processi e non dispone di valide alternative per bypassare il problema, soffre di un'elevata dipendenza. Al contrario, l'impresa che controlla le risorse critiche gode di una posizione dominante che la mette nelle condizioni di orientare i processi interattivi in termini favorevoli per il perseguimento di interessi e finalità individuali;
- la fiducia reciproca, come collante delle relazioni e approssimazione dell'impegno trasfuso nella cooperazione, e l'opportunismo. Entrambe le variabili condizionano l'intensità dei legami ed esercitano forti ripercussioni sulla gestione dei processi interattivi. Legami forti accrescono la chiarezza sulle dinamiche del rapporto in modo tale che gli attori siano maggiormente propensi a contare sulla collaborazione e la lealtà dei partner e a sostenere investimenti sinergici su progetti comuni con la ripartizione del rischio.

1.2.3. Prospettiva strutturale

Il paradigma di ricerca strutturale focalizza l'attenzione sulla morfologia delle forme aggregative analizzando gli impatti delle diverse configurazioni strutturali sulle variabili critiche della cooperazione. Un utile riferimento metodologico per pervenire ad una prima classificazione delle diverse configurazioni strutturali è rappresentato dalla catena del valore, attraverso il quale è possibile acquisire indicazioni per leggere l'ampiezza della collaborazione (numerosità delle attività economiche svolte in forma cooperativa) ed il livello di complementarità tecnico-produttiva delle attività. Entrambe le dimensioni di analisi trovano concreta manifestazione attraverso alcune misure economiche quali l'intensità, la tipologia e la direzione dei flussi di scambio interaziendali. A questo proposito, risulta interessante l'osservazione del grado di integrazione o diversificazione delle attività economiche svolte in forma cooperativa, che conduce alla distinzione di tre categorie logiche esplicative della configurazione strutturale della cooperazione: a) forme aggregative ad integrazione verticale; b) forme aggregative ad integrazione orizzontale; c) forme aggregative con attività diversificate.

La prima configurazione tipica si caratterizza per la presenza di imprese ad elevata specializzazione economica con focalizzazione su una (o poche) attività della filiera produttiva. La complementarità tra le funzioni di produzione economica è elevata in quanto le attività risultano tecnologicamente interdipendenti in linea verticale. I benefici economici di tale configurazione riguardano la minimizzazione dei costi di transazione, lo sfruttamento di interdipendenze tecnologiche, il miglioramento dell'efficienza produttiva e il perseguimento di economie di scala e di scopo. In chiave strategica, la commercializzazione è il processo che tende a rivestire una maggiore criticità per la funzione di integratore di processi economici ad elevata specializzazione tecnico-produttiva e di coordinatore nella gestione dei flussi di informazioni e nello sfruttamento congiunto degli asset immateriali.

La seconda configurazione tipica si manifesta quando più imprese sono caratterizzate dalla presenza di un identico livello di specializzazione nello svolgimento delle medesime attività economiche ma relative alla produzione di prodotti o servizi affini. L'affinità è letta attraverso il riferimento ad una matrice produttiva comune, che può essere rappresentata dalla medesima concezione dei cicli di produzione, dalla presenza di fasi comuni di lavorazione, dall'utilizzazione di tecnologie simili. I benefici economici di tale aggregazione riguardano il completamento della gamma di prodotti, l'ampliamento dei segmenti di mercato serviti e l'allargamento dell'area geografica di vendita. In chiave strategica, l'imperativo è la ricerca di un equilibrio dinamico tra cooperazione e competizione, dal momento che le reti orizzontali tendono a presentare un livello di coinvolgimento tra le imprese più basso a causa della presenza di possibili dinamiche concorrenziali. Inoltre, l'omogeneità in chiave tecnico-produttiva può determinare effetti di ridondanza delle conoscenze, con evidente limitazione del potenziale legato all'apprendimento e al rafforzamento delle competenze dei partner.

Infine, la terza configurazione tipica si realizza tra imprese che svolgono la propria azione competitiva su aree strategiche diverse e che presentano livelli di correlazione nul-

li, parziali o totali (attività diversificate, correlate, non correlate). La motivazione strategica per la singola impresa è lo sfruttamento dell'opportunità di ampliare i confini e le attività attraverso l'ingresso totale o parziale in aree strategiche diverse da quelle originarie.

Un'ulteriore modello di classificazione combina il grado di integrazione tecnico-economica con il grado di coordinamento inter-organizzativo per identificare quattro distinte tipologie (Lai, 1991):

- configurazioni interorganizzative fondate sul controllo verticale, con ampie divisioni della catena del valore (alto coordinamento, alta integrazione);
- configurazioni interorganizzative che sottoutilizzano le potenzialità della cooperazione per preservare l'autonomia economica delle imprese, trasformando i processi interattivi in un fattore di svantaggio concorrenziale (basso coordinamento, alta integrazione);
- configurazioni interorganizzative con ripartizione orizzontale di progetti comuni e con parziale divisione della catena del valore, qualificate dalla presenza di un'elevata coesione tra l'aggregato e le imprese e da una bassa coesione tra le imprese (alto coordinamento, bassa integrazione);
- configurazioni interorganizzative con finalità di controllo dell'offerta, qualificate dalla prevalenza di relazioni inter-personali e limitate relazioni di scambio tra le imprese (basso coordinamento, bassa integrazione).

L'approfondimento della dimensione strutturale conduce all'identificazione e all'analisi dei fattori descrittivi che contribuiscono all'inquadramento della configurazione inter-organizzativa. I principali fattori utili allo scopo sono:

- dimensione della configurazione, che evoca il riferimento all'ampiezza in termini spaziali della configurazione, misurata dalla numerosità degli attori e dei legami che si instaurano tra di essi. La dilatazione dell'ampiezza dell'aggregazione ha la sua motivazione strategica nella ricerca di vantaggi in termini di incremento dei volumi delle attività congiunte, di esplorazione di nuove opportunità, di aumento dei flussi di informazione e conoscenza. Tuttavia l'aumento dimensionale produce ripercussioni sul coordinamento di attività e sul controllo dei comportamenti, inducendo così alla ricerca del trade-off tra crescita quantitativa e crescita qualitativa;
- densità delle relazioni, misurata attraverso la rilevazione della frequenza delle interazioni tra partner, che riguarda il livello di coordinamento nello svolgimento delle attività economiche condivise. Elevate frequenze e, dunque, legami densi, sono associati al conseguimento di performance più soddisfacenti per il miglioramento della trasparenza informativa e della qualità del flusso di conoscenze trasferite. Tuttavia, possono provocare effetti di ridondanza che inducono alla ricerca del trade-off tra frequenza e saltuarietà delle relazioni;
- centralizzazione, che fa riferimento alla posizione degli attori rispetto alla configurazione, con una duplice chiave di lettura: a) spaziale (vicinanza/lontananza dall'impresa focale); b) dominanza (network focali/network paritetici). In particolare, analizzando la chiave di lettura della dominanza ed articolando la riflessione lungo la discrezionalità decisionale e l'autonomia economica, si possono configurare strutture aggregative

dominate da un'unica impresa o da poche imprese e strutture a gestione condivisa o paritetica. Generalmente, le strutture con dominanza da parte di una o poche imprese adottano forme di coordinamento poco formalizzate in quanto sfruttano l'effetto catalizzatore sulle operazioni condivise determinato dalla rilevanza sul piano economico e strategico dell'impresa dominante. Viceversa, le strutture paritetiche necessitano di strumenti di coordinamento più articolati e formalizzati per facilitare il bilanciamento dei poteri e delle responsabilità che sono diffuse tra le imprese;

- composizione qualitativa, che dipende dal grado di omogeneità/eterogeneità tra i partner, qualificato dal riferimento ad un insieme ampio e variegato di variabili quali ad esempio la dimensione delle imprese, l'integrazione tecnico-produttiva, l'affinità strategica, la dotazione di risorse, l'ambito competitivo di riferimento.

I tentativi di creare griglie di variabili per l'inquadramento di termini di riferimento attraverso i quali ottimizzare la scelta strutturale delle forme aggregative rischia di condurre ad eccessive semplificazioni. La ricerca di soluzioni ottimali mantiene un significato da interpretare ai fini del consolidamento della teoria sulle forme interorganizzative ma che non trova necessariamente immediata applicazione nel contesto empirico, giustificando così i risultati contraddittori della ricerca. Infatti, l'evidenza empirica dimostra che le relazioni interaziendali sono contraddistinte da legami permeabili ed in continua evoluzione, che denotano una flessibilità costitutiva che le articolazioni concettuali colgono ma non fino in fondo.

1.2.4. Prospettiva evolutiva

Il paradigma di ricerca "evolutivo" presta particolare attenzione alle linee di trasformazione della componente strutturale del network, enfatizzando il ruolo di specifiche variabili e le modalità della trasformazione. In buona sostanza, si intende osservare se e come i cambiamenti che colpiscono l'assetto strategico, gestionale e strutturale delle aziende partecipanti alla forma reticolare e quelli in atto nel contesto competitivo ed istituzionale esterno, producano impatti sull'architettura relazionale esistente, fino a giustificare modifiche dei suoi tratti costitutivi. Si analizzano, ad esempio, le ripercussioni che i cambiamenti a livello di dimensione, strategia e ruolo delle imprese che già rientrano all'interno di una configurazione inter-organizzativa possono determinare per la ridefinizione del sistema relazionale esistente. Lo sviluppo concettuale di tale paradigma di ricerca è avvenuto in adesione al modello dell'evoluzione per stadi. Relativamente a tale tema, vi sono due principali punti di osservazione della dinamica evolutiva. Il primo attribuisce all'evoluzione un significato che tende a coincidere con quello della crescita e dello sviluppo dimensionale. Esso si focalizza sul momento critico della trasformazione dei rapporti instaurati tra due aziende in rapporti multipli che prevedono l'estensione degli scambi economici ad altre imprese. In tal modo si marca l'evoluzione da relazione diadica a network e la si giustifica sul piano economico mediante il riferimento all'esigenza di crescere sul piano dimensionale per assumere una configurazione aziendale atipica ma che si ritiene possa incrementare le potenzialità competitive e le performance. Per dare

senso compiuto e spessore alla trasformazione, il contesto socio-economico in cui le due imprese partner operano in modo sistematico per l'esecuzione dei propri affari, assume un ruolo critico. Il contesto, infatti, diventa il luogo ideale per l'identificazione e la selezione dei partner potenziali in quanto produce e rende accessibili le informazioni in merito a due elementi essenziali per la selezione del futuro partner: la qualità e quantità delle risorse possedute, con particolare attenzione al carattere della complementarità delle risorse, e la comprovata affidabilità nello svolgimento di operazioni ed attività economiche congiunte (Gulati, Gargiulo, 1999). La trasformazione da relazione diadica in network costituisce un argomento ampiamente dibattuto nella ricerca economico-aziendale al punto da fissare i termini essenziali della costituzione di un modello interpretativo, denominato *network model* (Larson, Starr, 1993). Tale modello nasce e si sviluppa all'interno della letteratura sull'imprenditorialità e fornisce le chiavi interpretative per leggere i tratti della trasformazione scandita dal passaggio da configurazione inter-organizzativa fondata su semplici, informali e duali relazioni economiche a configurazione che si allarga a nuovi partner per incorporare nuove e differenti relazioni. L'effetto finale è la trasformazione della configurazione in sistema relazionale complesso, multidimensionale e multistrato. Il modello trae ispirazione da alcuni modelli pre-esistenti, su tutti il modello di evoluzione del network imprenditoriale formulato da Brown e Butler (1993), che delinea la trasformazione del social network in un *business-focused network*, fino a ricomprendere lo stadio finale dello *strategic network* e distingue tre distinte fasi evolutive: a) la creazione di una relazione duale, finalizzata alla disponibilità d'uso di risorse critiche, come evoluzione di pre-esistenti relazioni impostate dall'imprenditore in chiave opportunistica in relazioni consolidate ed organizzate. Le relazioni opportunistiche possono aprire il campo per la strutturazione di relazioni consolidate perché permettono di testare il livello di affinità tra i partner sia sul versante degli interscambi economici, sia su quello della sfera personale, affettiva e sociale. Il processo selettivo e di consolidamento conduce l'imprenditore a identificare le relazioni che meritano continuità di investimento in termini di tempo e di risorse dedicate; b) la conversione della relazione duale in scambi socio-economici consolidati. Il passaggio evolutivo pone l'accento sulla dimensione economica della relazione, lasciando a margine la dimensione socio-affettiva, e contempla la sua trasformazione in scambio economico, dove emergono le abilità negoziali dell'imprenditore. Anche in questa fase dell'evoluzione, gli imprenditori attivano un processo di "testing" finalizzato a determinare il potenziale economico della connessione (anche in termini di scambi di conoscenza e di risorse intangibili) e a fissare i principi regolamentativi del rapporto; c) la stratificazione delle relazioni duali e la differenziazione degli ambiti tematici della relazione di scambio. Il rapporto duale evolve coinvolgendo molteplici attività e processi aziendali. Di conseguenza cresce il livello di integrazione tra le aziende e l'interdipendenza dei relativi business e si pone maggiore enfasi sull'aspetto organizzativo della relazione.

Qualora le tre fasi descritte si manifestino con regolarità nella sequenza indicata, il modello presuppone il consolidamento delle singole relazioni duali e il loro intreccio reciproco per dare vita al network. La cristallizzazione dell'aggregazione dipende dalla stabilità delle relazioni duali precedentemente costituite e dall'impegno reciproco a coltivar-

le e a farle crescere nell'interesse collettivo. Come spesso accade per la nascita di una nuova azienda, anche la costituzione di una forma inter-organizzativa passa attraverso l'instaurazione di legami "a due", finalizzati a risolvere problemi contingenti e tenuti assieme da elementi connettivi che attingono alla dimensione socio-affettiva. Legami che successivamente si stabilizzano e si aprono a nuovi inserimenti anche attraverso meccanismi di triangolazione di relazioni duali pre-esistenti.

Il secondo punto di osservazione enfatizza l'eventualità della dissoluzione delle relazioni e del network. Si evidenzia il ruolo di differenti tipologie di cause di dissolvenza, distinguendo le cause fisiologiche (es.: il raggiungimento dell'obiettivo comune prefissato o della scadenza temporale precedentemente concordata) da quelle patologiche. Le poche evidenze empiriche disponibili dimostrano che le maggiori insidie al funzionamento di un network si annidano nei meccanismi di concorrenza, potere e forze istituzionali, i quali attribuiscono o tolgono stabilità alle relazioni, a seconda di come esse vengono gestite; è fondamentale, in questo caso, regolamentare l'accordo tra le parti in maniera chiara e dettagliata fin dal principio senza tuttavia privarlo della flessibilità che contraddistingue le relazioni aggregative.

1.2.5. Prospettiva dei segnali

Un'ampia linea di ricerca sui fenomeni inter-organizzativi è interessata a cogliere gli effetti della segnalazione, programmata o inconsapevole, di informazioni strategiche da parte di un'impresa relativamente all'ingresso in una forma reticolare esistente e all'ottenimento di condizioni più favorevoli per la quotazione e l'accesso al credito. Il modello teorico di riferimento è costituito dalla *Teoria dei segnali*, secondo la quale, l'asimmetria informativa che caratterizza l'avvicinamento tra due o più attori economici fino a quel momento mai in relazione, può essere mitigata attraverso il *signaling*, ossia il meccanismo per cui una parte (detta *agent* o *sender*) rivela all'altra (detta *principal* o *receiver*) una serie di informazioni rilevanti su sé stessa (Bergh et al., 2014). Il presupposto di base della Teoria dei segnali, che fu proposta da Spence nel 1973 mediante un'applicazione al mercato del lavoro (Spence, 1973), risiede nella constatazione dell'esistenza di condizioni di imperfezione informativa nello svolgimento dei processi decisionali. L'imperfezione può essere dovuta all'assenza di informazioni rilevanti, al costo e ai tempi per la loro acquisizione e, infine, all'imprecisione ed incompletezza delle informazioni disponibili. L'effetto dell'imperfezione informativa è l'assunzione di decisioni sub-ottime determinate da un'asimmetrica distribuzione delle informazioni tra gli attori coinvolti (Stiglitz, 2000). Di conseguenza, una delle parti possiede informazioni preferibili rispetto all'altra sia sotto il profilo quantitativo sia sotto il profilo qualitativo, per cui, diverse persone fanno diverse cose (Stiglitz, 2002). Chiaramente, l'imperfezione informativa qualifica tutti i mercati e ha ripercussioni sulle performance degli attori economici (Spence, 2002). Per mitigare il rischio della selezione avversa, gli attori possono ricorrere alla produzione di segnali, intesi in senso ampio come ogni azione posta in essere da un soggetto per fornire al destinatario un'indicazione, diretta o indiretta, sulle sue intenzioni, sugli obiettivi e sulle proprie caratteristiche (Porter, 1980). Se il destinatario non ricevesse alcuna informazione si tro-