

Le fasi iniziali dell'evoluzione delle reti d'impresa. Alcuni casi nel settore della meccanica.

Anna Romiti e Daria Sarti

Sommario: 1. Introduzione – 2. L'importanza della rete d'impresa come strumento per affrontare la crisi - 3. I fattori che influenzano lo sviluppo delle reti. Modello teorico di riferimento e dimensioni critiche di successo - 3.1 La motivazione e la proattività strategica per la nascita del network - 3.2 Dalla nascita alla negoziazione: il riconoscimento 'sociale' del promotore - 3.3. La dotazione di norme e regole per il funzionamento del network - 3.3.1. I meccanismi di governance dei network - 3.3.2. I ruoli di intermediazione nelle reti - 4. Metodologia – 5. Risultati – 5.1 Una breve descrizione delle reti coinvolte - 5.2. La motivazione e la proattività strategica degli imprenditori della rete - 5.3. L'importanza del contesto e del riconoscimento sociale - 5.4 La presenza di meccanismi di governance formali e relazionali - 5.5. Il ruolo di intermediazione - 6. Il modello interpretativo - 7. Discussione e conclusioni - Bibliografia

Abstract

Most of contributions in Strategic Management literature suggest that the source of firm's competitive advantage stems from its capacity of create, manage and maintain inter-organizational relations over time. The paper focuses on factors determining the creation and the early development of networks of small and medium-sized enterprises. It represents an issue which, in our opinion, has so far received little attention by management scholars in our country. Current literature, in fact, provides several contributions about the consequences of inter-organizational relationships and some reflections on the determinants, but it does not provide a systemic view of the relevant dimensions of the early development of firms' network. The article, through an explorative study, provides an interpretative framework of the phenomenon that integrates these different dimensions helping to clarify the underlying dynamics of the creation and the early development of network of small and medium enterprises. By means of the case analysis method (Yin, 1994) we analysed three cases that were selected among the most significant cases of manufacturing networks of small and medium-sized enterprises operating in the mechanical industry in central Italy. The results show some key factors that influence the creation and the early development of successful manufacturing networks providing contributions to current theoretical debate and providing useful insights in terms of managerial implications and policy.

1. Introduzione

Molti studi nell'ambito della teoria organizzativa e della gestione strategica d'impresa hanno evidenziato come la collaborazione tra piccole e medie imprese possa rappresentare una scelta fondamentale per il loro sviluppo e la loro crescita. L'implementazione di strategie di cooperazione tramite reti di impresa è stata considerata come un'alternativa alla crescita interna che permette alle imprese di minori dimensioni di sopravvivere e fronteggiare contesti dinamici e ipercompetitivi (Hanssen-Bauer, Snow, 1996).

A partire dal contributo di Pfeffer (1972) numerosi sono stati i lavori di ricerca che hanno dimostrato l'importanza delle relazioni inter-organizzative quali risorse strategiche per il rafforzamento competitivo delle imprese. Nella letteratura sui *network* si afferma che le strategie di aggregazione, attraverso la diffusione e la combinazione di risorse e conoscenze, consentono di superare i vincoli allo sviluppo innovativo e alla complessità produttiva presenti all'interno di alcuni settori, vincoli che sono prevalentemente riconducibili alla piccola e media dimensione d'impresa.

Tuttavia, i molti contributi presenti si focalizzano quasi esclusivamente sui risultati della rete e sulle conseguenze della scelta delle imprese di collaborare senza porre in adeguato risalto i fattori che determinano e favoriscono la creazione di una rete. Nell'ambito degli studi sulle determinanti, le diverse evidenze empiriche e i contributi teorici hanno analizzato prevalentemente le singole variabili rilevanti per la nascita, la crescita e l'evoluzione dei *network*. A nostro avviso manca un'analisi specifica della complessa dinamica che guida i processi di sviluppo iniziale delle collaborazioni tra imprese. Partiremo quindi dagli elementi evidenziati in letteratura al fine di individuare i fattori critici per la creazione e le prime fasi dell'evoluzione di *network* di imprese. L'obiettivo che si pone questo articolo è quello di studiare le determinanti che influenzano le prime fasi di sviluppo e il successo delle reti d'impresa contribuendo, da un lato a colmare quel *gap* appena evidenziato e presente in letteratura (Sherer 2003; Human, Provan 1997; Brunetto, Farr-Wharton, 2007), dall'altro lato, a fornire spunti di riflessione per i *policy makers* e per il management della piccola e media impresa impegnato nella gestione e governo di processi di *networking*.

Nella prima parte del lavoro si propone una sistematizzazione di alcuni contributi che hanno studiato i fattori che influenzano lo sviluppo delle reti in una prospettiva evolutiva. Nella seconda parte del lavoro viene proposta l'analisi realizzata su tre casi di studio di reti di successo operanti nel comparto della meccanica nel centro Italia. Nelle conclusioni vengono presentati alcuni fattori che emergono come di maggior rilievo per lo sviluppo di *network* tra piccole e medie imprese e che rappresentano la base del modello interpretativo proposto.

2. L'importanza della rete d'impresa come strumento per affrontare la crisi

Negli ultimi anni, i dati sulla produzione globale evidenziano un aumento delle quote detenute dai paesi emergenti rispetto al valore della produzione industriale mondiale¹. Tutto questo è avvenuto a scapito dei paesi di più vecchia industrializzazione, tra i quali l'Italia, che è passata dal 5° al 7° produttore manifatturiero al mondo con il 3,4% del valore della produzione mondiale (Centro studi Confindustria, 2011).

L'effetto congiunto della crisi globale e della perdita di competitività del nostro Paese è stato pesante soprattutto in termini di quote del commercio internazionale di prodotti manufatti. Questo prevalentemente a causa della specializzazione produttiva dell'Italia che è concentrata in molti settori che sono maggiormente esposti alla concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro. Tra questi ricordiamo i beni per la persona e per la casa, le attrezzature meccaniche e la componentistica specializzata (Bianco, 2003; Onida, 2004)². Tra le cause della situazione critica vissuta dall'industria italiana va inoltre ricordato che la quota di attività manifatturiera è realizzata principalmente da imprese di dimensioni minori rispetto alla media europea (Fortis, 2004). Questo fa sì che le medesime si trovino ad avere maggior difficoltà ad affrontare l'ingresso sul mercato dei paesi con ampia disponibilità di manodopera a basso costo.

Di fronte a questi cambiamenti rilevanti nello scenario mondiale, sia le istituzioni locali sia alcune imprese, fra cui quelle di piccole e medie dimensioni³, stanno guardando con grande attenzione alle opportunità offerte dalle strategie di cooperazione fra imprese. Queste imprese, infatti, grazie all'adozione di strategie collaborative, sono riuscite a rimanere sul mercato con prodotti competitivi⁴. Il successo di tali imprese, derivante dall'incremento del loro potere di mercato nei confronti dei propri clienti, sembra da attribuirsi, più che all'efficienza basata sui costi di produzione, agli investimenti fatti sulla conoscenza e sull'integrazione di

¹ Per effetto di questi cambiamenti la Cina è oggi la prima produttrice mondiale e, insieme ad altri paesi emergenti asiatici, detiene il primato della manifattura globale.

² A risentire di più della globalizzazione sono stati soprattutto i beni per la persona e per la casa dove l'Italia ha ridotto notevolmente il suo peso nell'export (dal 21,5% del '90 al 14% del 2010), mentre macchinari e attrezzature, nonostante il calo registrato, rappresentano il settore "trainante il made in Italy" con il 18,1% del 2010 (Centro Studi Confindustria, 2011).

³ Sulla base della definizione data dalla Commissione europea nel 2003 sono considerate come micro, piccole e medie imprese quelle che rientrano in due parametri: numero di impiegati (micro:<10, piccola:<50, media:<250) e, in alternativa, valore di fatturato (micro:≤2 mil. euro, piccola: ≤10 mil. euro, media: ≤50 mil. euro) o totale attivo (micro:≤2 mil. euro, piccola: ≤10 mil. euro, media: ≤43 mil. euro). La nuova definizione data dall'Unione Europea, inoltre specifica che possono rientrare nelle categorie sopra evidenziate solo quelle imprese che possono considerarsi "autonome o quasi autonome". (Per ulteriori approfondimenti a tal proposito si veda European Commission, 2003).

⁴ Centro Studi Confindustria, 2011.

attività a monte e a valle della filiera produttiva facendo ricorso a processi collaborativi⁵.

Considerando l'importante peso delle piccole e medie imprese (pmi) in Italia⁶, l'adozione di strategie per la loro crescita e sviluppo rappresenta un passo necessario per recuperare il vantaggio competitivo delle imprese e del sistema, come indicato anche in sede europea⁷. Infatti in Italia, pur essendo presente un livello di "propensione a lavorare in proprio" più alto rispetto alla media UE, 39% su 30,71%, i livelli di "competenze e innovazione" delle pmi risultano molto al di sotto della media europea. In particolare, poi, la proporzione di "pmi innovative in cooperazione con altre" sul totale è molto inferiore a quella europea, 4,3% contro 11,6% (Ministero dello sviluppo economico, 2010).

Potrebbe essere dunque la maggiore attenzione allo strumento delle reti di impresa la modalità per supportare le pmi nelle loro sfide all'interno del contesto competitivo internazionale, prospettiva altresì condivisa anche dal nostro legislatore in anni passati e recentemente ribadita⁸.

Come sostenuto già da molti anni in letteratura, infatti, la capacità di presidiare le dinamiche delle relazioni interne ed esterne può essere un modo attraverso il quale le imprese possono competere con successo in un ambiente ipercompetitivo (Hanssen-Bauer, Snow, 1996). La "dimensione sistemica" delle relazioni tra imprese è stata considerata come elemento competitivo di fronte alla maggiore dinamicità dei mercati. Secondo questo dibattito si sostiene che la capacità di innovare e di competere con successo, soprattutto all'interno di distretti industriali e sistemi produttivi locali sia legata non solamente all'abilità delle singole imprese ma piuttosto alla rete di relazioni che lega tali imprese nel sistema (Brusco, 2008). In Italia il concetto di rete è nato con il fenomeno dei distretti industriali fino ad evolvere in forme di rete di imprese "emergenti" (Bagnasco, Rullani, 2008), di cui alcuni casi saranno analizzati in questo lavoro.

⁵ Su questo è stata determinante l'implementazione, all'interno dell'aggregazione di imprese, della funzione di commercializzazione dei prodotti, funzione che consente alle imprese della rete di proporre al cliente prodotti a maggior contenuto di servizio, a volte anche dotati di marchio (Centro Studi Confindustria, 2011).

⁶ Le micro imprese rappresentano il 94,6% del tessuto imprenditoriale nazionale, ben al di sopra della media UE a 27, 91,8% (Ministero dello sviluppo economico, 2010).

⁷ L'Unione Europea negli ultimi anni ha riconosciuto l'importanza economica e sociale delle micro, piccole e medie imprese (MPMI) nell'Europa a 27 anche attraverso la pubblicazione dello *Small Business Act*. Tale documento ha rappresentato il riconoscimento del ruolo centrale delle PMI nell'economia europea prevedendo una serie di interventi basati su dieci linee guida attraverso le quali creare politiche comunitarie e dei singoli stati.

⁸ Per un approfondimento si vedano i seguenti riferimenti normativi: L.33/2009, L. 99/2009, L.122/2010; L.134/2012.

3. I fattori che influenzano lo sviluppo delle reti. Modello teorico di riferimento e dimensioni critiche di successo

Molti autori sostengono che per la costruzione di reti inter-organizzative di successo sia determinante la comprensione delle logiche e modalità con cui “i network evolvono e cambiano nel tempo” (Nohria, 1992: 15). Nell’ambito degli studi di matrice strategica e organizzativa alcuni autori hanno analizzato il processo evolutivo dei network (Gulati, 1998; Gulati, Gargiulo, 1999; Soda, Usai, Zaher, 2004; Yin, Wu, Tsai, 2012) e alcuni dei fattori che svolgono un ruolo rilevante nello sviluppo dei medesimi (Das, Teng, 2002; Sakakibara, 1997). Tuttavia si tratta di lavori isolati che analizzano in maniera parziale la dinamica evolutiva delle reti (Yin, Wu, Tsai, 2012).

Molti di questi contributi rientrano in un approccio all’analisi delle reti che pone enfasi sulla logica di processo considerata con riferimento alle diverse fasi del ciclo di vita del network (Parkhe, Wasserman, Ralston, 2006). L’adozione di una simile prospettiva di studio ha lo scopo di studiare le dinamiche evolutive che caratterizzano il fenomeno d’indagine introducendo nell’analisi la variabile “tempo”.

E’ da questa prospettiva che il presente lavoro prende spunto nel tentativo di fornire un’interpretazione del fenomeno attraverso un modello che integri i diversi fattori determinanti della nascita e delle prime fasi di sviluppo di una rete di piccole e medie imprese.

A partire dalla interdisciplinarietà che ha arricchito il dibattito sulla teoria dei network (Parkhe, Wasserman, Ralston, 2006) si richiamano qui da un lato tre contributi che hanno individuato le fasi evolutive nella creazione di relazioni inter-organizzative (Larson, 1992; Ring, van de Ven, 1994; Parkhe, Wasserman, Ralston, 2006) e dall’altro un noto studio che, nell’ambito della psicologia sociale, fornisce un modello utile alla comprensione delle dinamiche che caratterizzano la formazione dei gruppi sociali (Tuckman, 1965).

In uno studio del 1992, che si focalizza sulla formazione di reti diadiche fra imprenditori, Larson individua tre fasi evolutive che caratterizzano la nascita delle relazioni inter-organizzative. La prima, quella delle *precondizioni* dello scambio, in cui si evidenzia la centralità di aspetti legati alla reputazione degli individui e delle organizzazioni, nonché all’esistenza di precedenti relazioni. La seconda fase considera le *condizioni* per costruire la relazione, fra cui: il mutuo vantaggio, le aspettative, la reciprocità e la fiducia. Infine la terza fase che prevede il *funzionamento*.

Due anni dopo, Ring e van de Ven (1994) propongono un loro modello a tre fasi. Nella prima fase della *negoziazione* le parti sviluppano in modo congiunto le aspettative circa i loro motivi, i possibili investimenti e le percezioni sulle incertezze del business e definiscono i comportamenti da porre in essere con “terze parti”. Nel secondo stadio, quello del *commitment*, le volontà delle parti si incontrano e raggiungono un accordo sulle regole di condotta futura. I termini e la struttura della relazione vengono resi stabili e codificati in un contratto formale o comprese in un contratto psicologico. L’ultima fase è quella dell’*esecuzione* in cui

gli impegni e le regole di azione producono il loro effetto (Ring, van de Ven, 1994).

Infine, nell'introduzione ad uno *Special Topic Forum on Building Effective Networks* dell'*Academy of Management Review*, Parkhe, Wasserman e Ralston (2006), individuano un sentiero evolutivo dei network che, costruito sulle dimensioni temporale e topica, si compone di quattro fasi: gli *antecedenti*, ovvero i motivi che hanno determinato la nascita del network, la fase del *management* in cui si procede alla selezione dei membri sulla base delle loro caratteristiche, l'*evoluzione*, nella quale sono scelti meccanismi di controllo volti a regolare la nascita dei conflitti, la *dissoluzione*, ovvero la fase in cui la rete diventa stabile e inizia a conseguire performance.

L'approccio di matrice psico-sociologico allo studio sulle dinamiche di formazione dei gruppi sociali introduce ulteriori fattori di interesse che arricchiscono la nostra riflessione. In questa prospettiva teorica vengono posti in evidenza due elementi: la centralità dello stile del *leader* (che dovrebbe verosimilmente essere coerente con il grado di maturità del gruppo) e le dinamiche sociali che caratterizzano le diverse fasi di vita del gruppo. Nella prima fase, quella del *forming*, si verifica un'elevata incertezza diffusa fra i membri del gruppo accompagnata da una volontà condivisa rispetto ad un obiettivo comune. Nella seconda fase di *storming* si possono verificare conflitti derivanti dalla ridefinizione degli "spazi di potere" dei singoli attori. Nella fase successiva, quella del *norming*, vengono definite le norme e le regole di condotta. Infine nell'ultima fase, quella del *performing*, il gruppo giunge, attraverso l'operatività, al risultato (Tuckman, 1965).

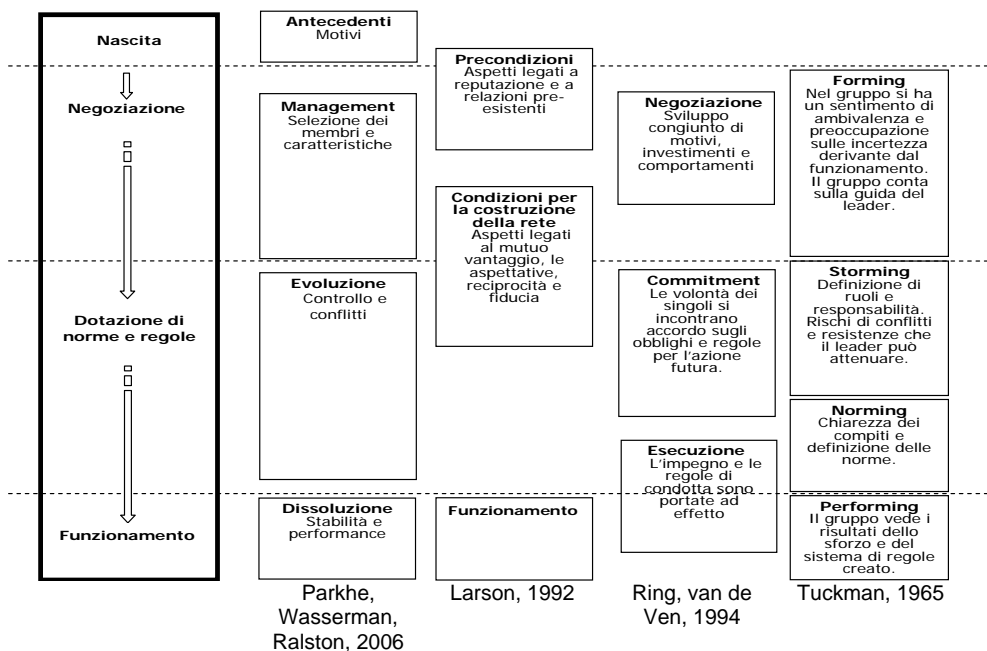
I diversi contributi sopra richiamati ci portano dunque alla necessità di una rappresentazione di sintesi, che viene proposta in figura 1, con cui si arrivano a definire, in questo lavoro, le tre fasi che caratterizzano il processo iniziale di sviluppo delle reti di imprese rilevanti per il loro funzionamento: la nascita, la negoziazione e la dotazione di norme e regole.

3.1 La motivazione e la proattività strategica per la nascita del network

Alcuni autori sottolineano l'importanza di considerare, nelle prime fasi di formazione di un *network*, il modo in cui le imprese reagiscono alle sollecitazioni esogene (ad esempio le incertezze di mercato) ed endogene (ad esempio caratteristiche e condizioni delle imprese) e i motivi che guidano la formazione delle stesse (BarNir, Smith, 2002; Park, Chen, Galagher, 2002; Parkhe, Wasserman, Ralston, 2006).

Le caratteristiche ambientali specifiche del mercato (per esempio la complessità dei prodotti e la crescente pressione competitiva), l'andamento dell'economia (per esempio un contesto di crisi di mercato), il contesto politico-sociale hanno un importante impatto sulla formazione delle relazioni esterne delle piccole imprese (Weaver, Dickson, 1997; Street, Cameron, 2007).

Figura 1 – Fasi del processo iniziale di sviluppo di reti d'impresa



Fonte: Nostra elaborazione

In generale la complessità del mercato favorisce la formazione di relazioni interorganizzative con lo scopo di acquisire risorse esterne e ridurre l'incertezza ambientale.

In particolare per le piccole e medie imprese, le relazioni esterne sono considerate rilevanti (BarNir, Smith, 2002) e in alcuni casi anche determinanti, per la loro sopravvivenza (Bruderl, Preisendorfer, Ziegler, 1992). Infatti, le piccole e medie imprese hanno limitate risorse e limitata presenza sul mercato e grazie a legami con altre imprese, per esempio sotto forma di alleanze strategiche, le stesse possono accedere alle risorse di cui hanno bisogno (Oliver, 1990). Così tali scelte strategiche sono considerate un meccanismo per condividere e rispondere alla dinamica competitiva del mercato (Park, Zhou, 2005). In alcuni casi le alleanze sono costruite al fine di creare un blocco strategico per difendere se stesse dalla competizione di altri gruppi di imprese (Nohria, Garcia-Pont, 1991). Questo vale anche nel caso in cui l'accordo di collaborazione sia costruito per prevenire potenziali perdite piuttosto che per benefici economici (Park, Zhou, 2005). In questo caso si parla di alleanze difensive ed anche il comportamento dell'imprenditore è di tipo difensivo.

Altre volte invece si creano network non allo scopo di evitare minacce competitive ma al fine di migliorare la posizione competitiva della propria impresa (Park, Zhou, 2005), per esempio per catturare opportunità che si presentano sul mercato e vincere i *competitor* più forti. In questo modo si riescono a cogliere sfide di mercato che non potrebbero essere colte facendo affidamento solamente

sulle proprie risorse. Il *network* costituisce in questi casi una risorsa, una "forma di capitale (sociale), che può compensare la mancanza di altre risorse" (BarNir, Smith, 2002: 221). Il comportamento degli imprenditori è allora di tipo proattivo. Il comportamento proattivo di tipo collaborativo in alcuni casi origina un processo di sviluppo di nuove imprese.

Il legame tra proattività delle imprese e networking tra imprenditori è stato più volte sottolineato in letteratura. E' stato riconosciuto infatti che le dinamiche industriali (quali ad esempio l'incertezza strutturale del settore, la pressione competitiva, la regolamentazione) influenzano maggiormente il networking imprenditoriale delle imprese più proattive. E' stato infatti dimostrato che la proattività strategica modera gli effetti della dinamica industriale del settore sul networking (Yadong, 2003).

In questo paper per proattività intendiamo la propensione dell'imprenditore a far ricorso ai legami per raggiungere gli obiettivi aziendali e rispondere all'ambiente esterno.

3.2 Dalla nascita alla negoziazione: il riconoscimento sociale del promotore

Sempre nella fase iniziale dei processi di creazione di reti di piccola e media impresa un ruolo sostanziale è quello del promotore, molto spesso riconducibile alla figura carismatica di un *leader*, o di un piccolo gruppo di imprenditori che, seguendo un'ottica reattiva o proattiva, guidano le prime fasi di costruzione del *network*.

A seguito di una prima fase di creazione si passa ad una fase successiva del ciclo di vita del *network* in cui si procede con un'attività di brokeraggio ovvero quell'attività in cui un soggetto, che può essere lo stesso promotore del *network*, riunisce in una rete di imprese attori che, molto spesso, non presentavano precedenti esperienze di collaborazione (Yin, Wu, Tsai, 2012). Ci troviamo nella fase in cui si procede con la *selezione dei partner* (Weaver, Dickson, 1997; Sherer, 2003; Park, Zhou, 2005; Parkhe, Wasserman, Ralston, 2006).

In questa fase, definita di negoziazione, sono in particolare gli elementi di natura cognitivo-esperienziale e comportamentale ad aumentare la probabilità che una persona riesca a persuadere gli altri e a farsi seguire in un progetto imprenditoriale come quello di creazione di una rete di imprese.

Nell'ambito delle teorie sulla negoziazione, la capacità di coordinamento e di cooperazione dei soggetti vengono considerate le determinanti del successo di una relazione (Adair, Brett, 2005).

Con riferimento al contesto dei sistemi locali di imprese, nella letteratura sui distretti industriali, si sostiene che della promozione di forme di cooperazione fra imprese molto spesso "si fanno carico quelli che possiamo chiamare i leader istituzionali che di volta in volta emergono nel distretto: politici locali o regionali particolarmente legati al luogo, imprenditori singoli o in piccoli gruppi

particolarmente «preveggenti», funzionari o presidenti di associazioni industriali o artigiane, di camere di commercio, di agenzie dell'amministrazione regionale con compiti di politica industriale, ecc.” (Parri, 1996: 11-12).

Assume dunque un ruolo rilevante il riconoscimento sociale del promotore che si caratterizza per due dimensioni: una più prettamente cognitiva, ovvero l'*in-role behavior* e l'altra relativa al ruolo sociale ricoperto.

Il riconoscimento sociale, infatti, viene ricondotto in primo luogo al fatto di possedere le competenze per guidare un business di successo, competenze che siano riconosciute da *peers* e *competitors*, cosiddetto *in-role behavior* (Crant, Bateman, 2000). In seconda istanza, il riconoscimento sociale viene ad essere alimentato dal ruolo sociale ricoperto dall'individuo nel contesto istituzionale locale. Un ruolo sociale può essere legato al possesso di più o meno ampie reti sociali (Coleman, 1990), che favoriscono l'accesso a risorse (informative, finanziarie ed umane) ed alla possibilità di sviluppare, con maggior facilità, legami (ad esempio con clienti e fornitori). Il ruolo sociale ricoperto, dunque, influisce sul livello di credibilità dell'individuo, sulla sua reputazione e sulla fiducia riposta in lui da terzi.

3.3. La dotazione di norme e regole per il funzionamento del network

Nel momento in cui, nel suo ciclo di vita, il *network* evolve, diventano di rilevante importanza i meccanismi di *governance* (Makadok, Coff, 2009) sia di natura formale sia di natura relazionale. Nell'ambito di tali meccanismi, assume un ruolo critico, ai fini del coordinamento della rete, la figura dell'intermediario (Sherer, 2003), come ad esempio il *broker* della rete che svolge un ruolo importante anche nella fase evolutiva del *network*, in quanto soggetto in grado di “traghetare” il *network* verso lo sviluppo.

3.3.1. I meccanismi di governance dei network

L'importanza dei meccanismi di *governance* è stata più volte sottolineata in letteratura ai fini dell'evoluzione e delle performance dei network (Gulati, Nohria, Zaheer, 2000). I meccanismi di *governance* all'interno dei network sono stati considerati determinanti del vantaggio competitivo interorganizzativo in quanto in grado di produrre “rendite relazionali” (Dyer, Singh, 1998: 661). Questo avviene per esempio attraverso la riduzione dei costi di transazione o fornendo incentivi affinché i partner si impegnino insieme in iniziative che contribuiscono alla creazione del valore (Dyer, Singh, 1998).

La struttura di governance di una alleanza è stata definita come “la struttura formale contrattuale che i partecipanti usano per formalizzare la stessa” (Gulati, Singh, 1998: 781). Oltre ai meccanismi formali è stata sottolineata anche l'importanza dei meccanismi di governance informali (Gulati, 1998) o relazionali (Hoetker, Mellewigt, 2009). E' infatti stato riconosciuto che nei *network* si crea un contesto “normativo”, che costituisce l'attività di governance, che è fondato su “familiarità e valori comuni... che rendono il comportamento dei membri più affidabile e prevedibile” (BarNir, Smith, 2002). Alcuni autori sostengono che i meccanismi di governance informali possono perfino sostituire i controlli formali (Granovetter, 1985) in quanto sono considerati mezzi più efficienti e meno costosi per salvaguardare investimenti specializzati, per facilitare gli scambi (Uzzi, 1997) e per ridurre i costi di transazione con conseguenze positive sulle performance (Barney, Hansen, 1995),

La scelta dei meccanismi di *governance* nei processi di cooperazione tra imprese è influenzata da differenti fattori. Tra questi ricordiamo: il livello di fiducia tra i partner, lo scopo delle relazioni interorganizzative, la simmetria di *assets* tra i partners (Kuittinen, Kylaheiko, Sandstrom, Jauntunen, 2008), l'ammontare degli investimenti di capitale e di conoscenza di base coinvolta nel *network* (Hoetker, Mellewigt, 2009), la preoccupazione legata all'appropriazione delle risorse (Pisano, Russo, Teece, 1988, Williamson, 1991), i costi anticipati di coordinamento nei contesti con alta interdipendenza (Gulati, Singh, 1998).

Tra i motivi che spingono alla scelta di un meccanismo di *governance* formale sono stati tra gli altri considerati: l'alto valore della partnership per le imprese, anche in termini di investimenti effettuati, la complessità della relazione tra i *partner* e la possibilità di un potenziale sviluppo futuro (Bamford, Gomes-Casseres, Robinson, 2003).

Tra i meccanismi di *governance* formali possiamo ricordare quelli che fanno riferimento alla dimensione proprietaria. Da questo punto di vista la *governance* può essere di due tipi: *equity* e *non-equity*⁹. La prima forma è relativa alla presenza di partner che condividono o scambiano capitale o creano nuove entità all'interno delle quali vi è un investimento di capitale da parte dei membri del *network*. La seconda forma, ovvero quella *non-equity*, è riferita ad elementi “contrattuali” che non coinvolgono cioè scambio di capitale. Sono esempi di questo tipo le *joint ventures* e i *licensing* (Kuittinen, Kylaheiko, Sandstrom, Jauntunen, 2008; Gulati, Singh, 1998). Sempre tra i meccanismi formali possiamo annoverare il ricorso a contratti legali (Powell, 1990; Ring, van de Ven, 1994) e a meccanismi di prezzi interni (Gulati, Singh, 1998).

Oltre ai meccanismi formali vi sono quelli relazionali che aiutano a “ridurre il potenziale opportunismo delle parti” (Hoetker, Mellewigt, 2009: 1028). Tra questi possiamo menzionare, per esempio, la creazione di team e di task forces (Grandori, 1997) e altri meccanismi che facilitano la condivisione delle decisioni (Saxton, 1997). Questi meccanismi contribuiscono a rafforzare la fiducia dei soggetti che interagiscono all'interno del *network*.

⁹ Questa dimensione è una delle più considerate nel distinguere i meccanismi di governance perché dipende dalle “frontiere” delle imprese (Makadok, Coff, 2009).

La fiducia (Dubini, Aldrich, 1991; Gulati, Singh, 1998; Mohr, Spekman, 1994; Morgan, Hunt, 1994) gioca un ruolo rilevante nel facilitare le relazioni tra i partner di un network¹⁰. Oltre alla fiducia basata sulla diretta esperienza possiamo ricordare la reputazione che invece è basata su un'esperienza indiretta (Dyer, Singh, 1998). Nelle relazioni interorganizzative la fiducia riposta nel *partner* riguarda non solo aspetti inerenti la correttezza del comportamento dell'altro, ma riguarda anche la fiducia nella competenza della controparte (Das, Teng, 2002). Infatti poiché spesso la fiducia che esiste tra i *partner* deriva da una precedente esperienza comune, le parti coinvolte hanno in genere maggior facilità ad interagire con importanti ripercussioni anche sui costi di coordinamento che, verosimilmente, saranno minori (Gulati, 1995). Di conseguenza, la presenza in una partnership della fiducia è stata considerata di rilevante importanza anche come mezzo per ridurre il bisogno di controllo (Powell, 1990; Gulati, Singh, 1998).

Tutti i meccanismi sopra individuati possono essere applicati contestualmente (Powell, 1990; Kohtamäki, Vuorinen, Varamäki, Vesalainen, 2008).

Riguardo alla governance possiamo concludere quindi sostenendo che il successo dei network è assicurato dall'utilizzo congiunto di meccanismi di *governance* sia formali sia sociali (Borch, 1994; Gulati, 1995; Poppo, Zenger, 2002).

3.3.2. I ruoli di intermediazione nelle reti

L'aumento della competizione globale ha portato le organizzazioni a dover sviluppare un bagaglio di risorse e conoscenze sempre più variegato per poter rispondere ad ambienti sempre più complessi. A livello di *network* di imprese questo si è tradotto in un aumento della specializzazione richiesta alle singole imprese riducendo così il numero di conoscenze e capacità comuni. L'elevata distanza cognitiva presente fra le singole imprese e la contemporanea mancanza di risorse necessarie per acquisire nuove conoscenze possono rappresentare elementi di frizione nei processi di comunicazione e cooperazione. Di conseguenza, per le imprese coinvolte in reti di imprese si rende necessaria la presenza di un ruolo di coordinamento che favorisca la riduzione della distanza cognitiva e psicologica esistente fra i diversi nodi (Grandori, 1997; 2000).

Il concetto di *broker* della rete è stato studiato in precedenza nei contributi sul processo di formazione delle reti inter-organizzative (Snow, Miles, Coleman, 1992; Human, Provan, 1997) evidenziando il ruolo dei mediatori e le loro funzioni (Suarez-Villa, 1998; Saxenian, 1990; Malecki, Tootle 1996).

¹⁰ Nelle alleanze la fiducia, basata sul reiterarsi delle relazioni fra i partner, genera il convincimento che il comportamento dell'altra parte sarà corretto (Ring, van de Ven, 1992) e riduce i comportamenti opportunistici derivanti dalla vulnerabilità di uno dei due partner (Dyer, Chu, 2003).

Snow, Miles e Coleman (1992), in un loro noto contributo, evidenziano tre ruoli particolarmente importanti per il successo della rete: quello dell'architetto, quello dell'operatore e, infine, quello del custode.

Il primo, il ruolo di architetto, si riferisce ad una persona che "favorisce la creazione di reti operative specifiche [...]". (Snow, Miles, Coleman, 1992:15). L'architetto è colui che avendo chiaro il concetto di prodotto finale e la catena del valore per realizzarlo contribuisce a "disegnare" la rete.

L'operatore è colui che "collega in modo formale fra loro imprese specifiche in una rete operativa [...] mettendo in relazione tutte le componenti della catena del valore necessarie per la realizzazione di un determinato prodotto o servizio" (p. 18). L'interpretazione di tale ruolo richiede "capacità concettuali ed organizzative, nonché capacità di negoziare" (p. 18). Si tratta dunque di un ruolo di facilitatore e di negoziatore. I ruoli di architetto e di operatore possono essere svolti dalla stessa persona.

Il ruolo di custode della rete, infine, si concretizza nel mantenere e migliorare la rete esistente. Colui che ricopre tale ruolo deve 'vigilare' sulle relazioni fra i partner, facilitare la condivisione delle informazioni tra le imprese, aiutare la pianificazione della rete ed agevolare i processi di apprendimento, controllare l'appropriatezza dei comportamenti fra *partner* supportando lo sviluppo di un senso di comunità tra i membri del *network*.

Si tratta di una categorizzazione dei ruoli di intermediazione della rete che se guardata in un'ottica dinamica, grazie all'introduzione della variabile tempo, ci porta a poter considerare la differente valenza strategica che i tre distinti ruoli possono giocare nell'ambito delle diverse fasi evolutive dei *network*.

Inoltre si afferma che il ruolo di intermediazione può essere sostenuto in continuità da uno stesso soggetto. Infatti, come sostenuto da Yin e colleghi (2012) gli attori che svolgono un ruolo di intermediazione, o brokeraggio, nella fase di formazione possono permanere, attenuare o esimersi, nel loro ruolo di "guida forte" durante le successive fasi evolutive del *network* e continuare anche a ricoprire un ruolo di influenza e coordinamento in tutte le fasi di vita del *network*.

4. Metodologia

La metodologia adottata per l'analisi è quella della *multiple-case analysis* (Yin, 1994). La scelta di questa metodologia d'indagine nasce dalla necessità di comprendere le dinamiche che favoriscono il successo della nascita di reti di piccole e medie imprese. L'unità di analisi che abbiamo preso a riferimento sono stati i *networks* produttivi. I dati che sono stati utilizzati derivano da interviste fatte all'amministratore delegato (o presidente) del *network*, dalle informazioni pubbliche circa le imprese oggetto dello studio, dai bilanci delle imprese e dalle osservazioni fatte durante le visite nelle imprese. Abbiamo usato l'approccio della

triangolazione delle fonti con lo scopo di assicurare la validità interna e esterna della metodologia (Yin, 1994; Forsman, 2008).

L'analisi delle informazioni ottenute, attraverso le interviste, sono state guidate dai temi individuati in un protocollo di intervista preparato precedentemente. Le interviste sono state registrate e successivamente trascritte.

I casi che sono stati selezionati rappresentano alcuni casi significativi tra quelli di *network* produttivi nell'industria meccanica del centro Italia individuati da un *opinion leader* operante, in qualità di responsabile del settore, in una delle principali associazioni di piccole e medie imprese in Italia.

Sono stati analizzati tre casi di reti di seguito chiamati, con nomi di fantasia: Alfa-net, Beta-net e Gamma-net.

Lo scopo di questo lavoro esplorativo è quello di delineare un modello interpretativo delle dinamiche alla base della nascita e delle prime fasi dello sviluppo di una rete di piccole e medie imprese.

5. Risultati

5.1. Una breve descrizione delle reti coinvolte

I casi analizzati rappresentano aggregazioni di imprese, specializzate in fasi diverse della stessa filiera, che grazie alla struttura della rete sono in grado di offrire sul mercato un prodotto complesso¹¹.

La rete Alfa-Net è una rete di 18 imprese che opera nel settore della meccanica per mezzo di un "contratto di rete". Questa rete nasce e si sviluppa attraverso una serie di fasi, all'interno delle quali, si assiste alla nascita di nuove imprese che sono create allo scopo di far fronte alle esigenze di alcune imprese già esistenti che iniziano a disegnare il proprio sviluppo facendo ricorso a relazioni interorganizzative. Sebbene la firma del contratto di rete sia avvenuta solo nel 2010, già a partire dai primi anni '90 iniziano a delinearsi le prime attività per la nascita della rete. Intorno agli anni '80 il fondatore di Alfa-Net, insieme ad altri soci, crea due nuove imprese per integrare, alla propria attività, fasi diverse della produzione e una società di servizi, la Alfa-Service, che svolge le funzioni di amministrazione e gestione ottimizzata della produzione per tutti i nodi della rete. Successivamente, intorno agli anni '90, per far fronte alle nuove esigenze di mercato, che chiedeva forniture di prodotti in conto terzi sempre più sofisticate e complete, i soci delle imprese che componevano la rete Alfa-Net, nelle prime fasi, iniziano a svolgere una funzione di incubatore promuovendo la nascita di

¹¹ Le imprese appartenenti alle tre reti hanno la possibilità di operare direttamente sul mercato anche in maniera autonoma, indipendentemente dalla struttura operativa adottata dalla rete.

altre imprese sulla base di particolari esigenze della rete. Dalla sua genesi la rete si è sviluppata favorendo la nascita di 16 imprese.

Beta-Net è una rete operante nei settori dell'energia e dell'aeronautico. In questa rete il processo di sviluppo è avvenuto grazie all'acquisizione di due impianti tecnologicamente avanzati. Per mezzo di tale investimento, sostenuto dagli 11 soci, è stata creata una nuova realtà organizzativa, la Beta-SpA, con lo scopo di dotarsi di nuovi processi produttivi e offrire al cliente un prodotto completo anche con l'ambizione di conquistare nuovi mercati. L'investimento ha fornito ai membri della rete l'opportunità di operare su nuovi mercati come ad esempio nel settore aeronautico.

Gamma-Net è una rete di 12 imprese operante nei settori dell'energia e dei trasporti. La rete è nata attraverso la creazione di una aggregazione di imprese riunite sotto la forma di Società Cooperativa, Gamma-Coop. La strategia di cooperazione è stata considerata strumento preferenziale per sfruttare le potenzialità derivanti dalla possibilità di diventare un *first-tier subcontractor* (Bocconcelli e Tunisini, 2001; Camuffo e Grandinetti, 2006) e dunque assumere il ruolo di punto di riferimento di una grande impresa con difficoltà interne nella gestione di una propria fase produttiva. Il promotore della rete ha compreso le difficoltà dell'impresa committente e si è proposto ad essa non più come singolo fornitore di una fase produttiva ma come unico interlocutore di tante fasi. Questo è stato possibile attraverso la creazione di un nuovo soggetto, la rete, capace di sviluppare, grazie a processi collaborativi, un prodotto completo.

Tabella 1 – I tre casi di studio

	Alfa-Net	Beta-Net	Gamma-Net
Numero delle imprese nella rete	18	11	12
Natura sociale dell'unità organizzativa creata <i>ex novo</i>	Srl	SpA	Cooperativa
Anno di fondazione	2010 ¹²	2005	2003
Settore	Meccanica	Energia e aeronautica	Energia e trasporti

Fonte: Nostra elaborazione

5.2. La motivazione e la proattività strategica degli imprenditori della rete

In tutti i tre casi analizzati, la rete nasce dall'idea e dalla spinta propulsiva di un individuo, il fondatore, che è anche un imprenditore del settore. Si tratta di imprenditori la cui impresa svolge una delle fasi centrali di una filiera relativa a

¹² Anno della firma del contratto di rete

prodotti complessi che richiedono l'integrazione di competenze differenti, che spesso appartengono a imprese diverse anche a motivo della loro piccola dimensione.

Alfa-Net si sviluppa a partire dal 1988 quando il presidente di un'impresa di montaggi, di piccole dimensioni, si rende conto che:

per le esigenze legate alle diverse fasi della produzione di cui si compone il prodotto offerto dalla mia impresa non riuscivo più, da solo, ad essere competitivo sul mercato... il mercato stava cambiando e richiedeva la capacità di fare un servizio in tempi brevi... c'era l'esigenza di ristrutturare tutte le imprese che avevano fatto la fortuna della "nostra Valley"... bisognava adattare le piccole imprese alle modalità di una grande azienda in modo da superare i limiti della piccola dimensione... c'era l'esigenza del superamento del "cavaliere solitario", classico della piccola impresa artigiana... bisognava sfruttare la capacità di adattarsi dell'imprenditore artigiano... la rete è una organizzazione piatta capace di assumere decisioni operative in tempo reale

Il fondatore di Beta-Net, è un imprenditore, che dopo diversi anni in una impresa aeronautica in qualità di responsabile tecnico, fonda una propria impresa e, dopo alcuni anni di attività, inizia a pensare che:

ho visto che per poter acquisire commesse importanti, commesse a maggior valore aggiunto, occorre dotarsi di nuove tecnologie perché alcune tipologie di questi prodotti richiedevano processi non convenzionali. E' qui che abbiamo pensato ad una rete di imprese e a lavorare su un progetto in cui era possibile aggregare delle imprese in grado di supportare un importante investimento per l'acquisizione di macchinari anche grazie alla spinta di bandi regionali... c'erano dei bandi regionali dove c'era un aiuto non indifferente a fondo perduto, abbiamo progettato questa cosa e dopo aver contattato alcune aziende abbiamo realizzato questo progetto ed è nata la Beta-Service che ha visto 11 aziende coinvolte con investimenti di 7 milioni di euro che hanno consentito di realizzare nuovi processi

Il fondatore di Gamma-Net ha uno studio di progettazione meccanica che per molto tempo ha lavorato per un'impresa leader del settore e che negli ultimi anni si è reso conto che

la mia posizione era molto limitata nel processo produttivo dell'azienda (committente), pochissimo strategica e facilmente sostituibile... sentivo molto precaria la posizione della mia azienda nei confronti del mercato dove il mio prodotto era presente in maniera abbastanza nutrita. Quindi ho cominciato a pensare quale potesse essere una protezione a tutto questo...all'inizio senza la rete ero un semplice fornitore dell'impresa Focal Firm SpA... avevo avuto esperienza su un prodotto che il mio cliente Focal Firm SpA aveva difficoltà ad eseguire internamente e sapevo per certo che avrebbe dovuto cederlo... Quando

il cliente Focal Firm SpA mi disse che volevano cedere questo ramo d'azienda io mi proposi per poterglielo fare. Questo ha risolto la parte iniziale di Gamma-Net.

Dopo tre anni è stata costituita la società cooperativa promossa da 9 soci... scelta perché permette di fare ricarichi minori non essendo a scopo di lucro... in questo caso il cliente paga volentieri... il socio vede la società cooperativa come un cliente.... l'ordine viene fatto direttamente ad essa la quale ripartisce gli ordini. La cooperativa fa da rappresentante, è come una "vescica trasparente" dove tutte le unità produttive sono dentro questa vescica, il cliente le vede, sono loro che il cliente qualifica per la produzione, la cooperativa viene qualificata solo dal punto di vista della gestione non della produzione

Rispetto alle prime due variabili ovvero la motivazione della nascita e la proattività strategica possiamo evidenziare le principali differenze riscontrate nei tre casi di reti e tentare di dare una prima spiegazione a tali differenze.

La rete Alfa-Net nasce prevalentemente per motivi difensivi ed in particolare grazie alla consapevolezza, da parte di alcuni imprenditori, della necessità di adeguare la propria attività alle nuove richieste del mercato che vedevano la piccola impresa non competitiva.

La rete Beta-Net nasce per un obiettivo strategico diverso, ovvero provare ad entrare in nuovi mercati attraverso un investimento realizzabile solo con uno sforzo congiunto di più attori mediante la creazione di una rete.

Infine per Gamma-Net la motivazione è prevalentemente legata ad un'opportunità che si presenta nell'ambiente esterno. Il promotore della rete infatti individua nella dismissione di una fase produttiva da parte di un suo committente, un'opportunità di mercato che può essere sfruttata in maniera competitiva con il ricorso alla creazione di una rete di imprese.

Le differenze sopra evidenziate relative alle diverse motivazioni nella nascita delle reti potrebbero essere attribuibili alle diverse modalità di percepire lo sviluppo della propria impresa, in relazione alle minacce e opportunità ambientali e quindi al diverso livello di proattività dei promotori delle reti. Nel primo caso di rete infatti la proattività verso il networking manageriale è vista come possibilità di far fronte alle pressioni del mercato e quindi la motivazione alla creazione di rete risulta di tipo difensivo mentre, negli altri due casi, il networking è considerato un mezzo per creare nuove opportunità per la propria impresa.

5.3. L'importanza del contesto e del riconoscimento sociale

Il riconoscimento sociale degli imprenditori fondatori delle tre reti si può ricondurre, in primo luogo, al fatto di essere alla guida di imprese di successo nella realtà locale e, inoltre, di veder riconosciuta questa loro competenza anche per essere stati chiamati a ricoprire ruoli di responsabilità all'interno di una stessa associazione di categoria locale.

La creazione dei *network* è stata dunque favorita in questi tre casi dal riconoscimento sociale del fondatore ma anche da un processo di "promozione" della propria idea che è avvenuto in un contesto relazionale preesistente, o quanto meno facilitante. Infatti, le tre reti analizzate sono maturate nell'ambito circoscritto di un raggruppamento di imprenditori appartenenti ad una stessa associazione di categoria¹³.

Pertanto, in coerenza con precedenti evidenze empiriche (Soda, Usai, Zaheer, 2004) si può affermare, che l'appartenenza ad un raggruppamento di imprese che condividono idee, linguaggi e valori non può che portar beneficio alla generazione di reti di imprese facilitando la fase della nascita e favorendo il superamento dell'*empasse* che molto spesso si può verificare nella fase della negoziazione.

A supporto di quanto stiamo dicendo proponiamo il caso di Gamma-Net. Si tratta dell'unica delle tre reti ad aver tentato di coinvolgere, già nella fase iniziale, imprese operanti al di fuori del contesto locale, introducendo dunque la variabile "distanza":

per arrivare alla costituzione di una sorta di raggruppamento di imprese ci sono voluti tre anni... c'è stato un turnover di frequentazioni... da lì ho cominciato a raccogliere partner di filiera lunga.... In tutte le circostanze in cui ci mettevamo a sedere c'era qualcuno nuovo e qualcuno vecchio, poi tornavano quelli nuovi e si perdevano quelli vecchi...

In questo caso oltre ad aver impiegato molto tempo a veder realizzata l'idea di rete si sono verificati episodi di *turnover* dei partecipanti non solo nella fase che conduceva ad individuare *partner* che condividessero il fine della costituzione di una rete ma anche nella fase successiva relativa alla definizione degli strumenti operativi di funzionamento.

Il successo del processo di creazione risiede nella capacità di coordinare e cooperare. Il fondatore di Beta-Net parte da una analisi delle imprese del contesto locale coinvolgendo via via possibili *partner*. Come accade in GammaNet, anche il fondatore di Beta-Net utilizza un modello di conduzione di questa prima fase in cui accompagna gli imprenditori nella scelta di partecipare attraverso una complessa e dettagliata argomentazione sui potenziali benefici derivanti dall'adesione al progetto:

A partire dalla mia idea ho coinvolto più aziende. Per la scelta dei partner sono stati fatti degli incontri, ho illustrato il progetto, quali potevano essere i risultati che poteva avere questo progetto, tutti gli investimenti, dove questi impianti trovavano interesse, su quali settori questi investimenti trovavano interesse...

¹³ Tale associazione, da diversi anni si pone l'obiettivo di promuovere e facilitare i processi di creazione di reti di piccole e medie imprese anche attraverso seminari e incontri sul tema.

Il fondatore di Alfa-Net propone, in antitesi agli altri due fondatori, un approccio persuasivo-prescrittivo calato dall'alto:

Per stare in rete....lo formo per condividere, devo cambiare la testa dell'imprenditore"

5.4 La presenza di meccanismi di governance formali e relazionali

Dal punto di vista della *governance* i modelli delle reti analizzate sono diversi. Sono ritrovabili comunque, all'interno di tutti i casi, sia meccanismi formali, sia relazionali, come quelli evidenziati in letteratura (Gulati, 1998, Hoethker, Mellewigt, 2009).

In particolare dal punto di vista *formale* la rete Alfa-net si configura come una *rete di tipo equity*. Tra le imprese che costituiscono la rete Alfa-net non ci sono infatti solo legami di tipo operativo ma, oltre al contratto di rete¹⁴ vi sono molti legami di natura proprietaria. Di conseguenza il controllo è mantenuto anche grazie a tali legami.

Alfa-Service ha partecipazioni in molte delle 18 imprese appartenenti alla rete con quote che vanno dal 25 al 50%. Anche le altre imprese della rete hanno relazioni incrociate sia di natura proprietaria (detenendo partecipazioni nelle altre imprese della rete) sia di natura imprenditoriale (essendo presenti negli organi di amministrazione delle imprese). L'elevata sovrapposizione tra assetto proprietario e imprenditoriale verificata all'interno di Alfa-Service è presente anche nelle altre società componenti della rete¹⁵. Il potere decisionale all'interno dei consigli di amministrazione risulta quindi fortemente condizionato dal possesso di quote di proprietà. Questa rete ha accolto nel tempo anche soggetti esterni a quelli appartenenti al settore, al fine di cogliere tutte le opportunità che l'apertura all'esterno permetteva. Il Presidente della società Alfa-Service afferma:

In questi anni abbiamo fatto lo statuto di rete e il "parlamentino di rete"... in modo da riunire le aziende in un unico documento comune...abbiamo anche avuto la fortuna di avere una banca locale che ha sposato la nostra teoria ed è entrata come socio e membro del consiglio di amministrazione della rete... altrimenti le piccole imprese della rete non sarebbero state capaci di avere i finanziamenti necessari per realizzare grandi progetti... pensiamo che il nostro progetto di rete sia capace di superare la crisi in corso.

¹⁴ Che è stato ispirato ai principi della l.33/09 anche al fine di poter beneficiare delle agevolazioni con essa introdotte.

¹⁵ Dalla verifica effettuata nella composizione degli organi delle imprese della rete infatti emerge una presenza ripetuta di alcuni soggetti sia all'interno dei consigli di amministrazione sia in veste di proprietari in molte imprese della rete.

Poiché lo sviluppo della rete è avvenuto attraverso la creazione di nuove unità operative, oltre che mediante il ricorso a soggetti esterni, il contratto di rete è stato scelto come meccanismo di governance formale al fine di dare delle regole formalizzate alle relazioni che si instauravano all'interno del sistema di imprese che si stava via via formando, dal punto di vista operativo, per la realizzazione di obiettivi comuni.

In Beta-Net la *governance* formale è riconducibile agli organi della società costituita dai membri della rete. Sono organi di Beta-SpA l'assemblea dei soci, il CdA formato da 5 degli 11 soci che compongono la rete e il presidente (che è il fondatore della rete). Il capitale di Beta-SpA è suddiviso in maniera diversa tra le imprese che compongono la rete con percentuali che vanno dal 3% al 25%. La quota massima del 25% è stata definita sulla base di un bando regionale di finanziamento che è stato il motore che ha originato la rete¹⁶. A tal proposito il Presidente del Cda di Beta-Service dichiara:

Il capitale è suddiviso tra i soci in base a quello che uno poteva investire. Perché qualcuno diceva io ci metto il gettone, che è il 3%, e qualcuno ha messo un po' di più perché aveva la possibilità di mettere di più, poi c'erano i vincoli del bando regionale che prevedeva che ogni azienda non poteva mettere più del 25%.

Nel caso della rete Beta-net la scelta di costituire una SpA è stata prevalentemente dettata dall'esigenza di avere una forma societaria che tutelasse l'elevato investimento effettuato dai soci per realizzare un obiettivo ambizioso.

In Gamma-Net la *governance* formale da un lato è affidata agli organi propri della cooperativa, Gamma-Coop, ovvero l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e il presidente¹⁷. Dall'altra l'assetto di *governance* viene rafforzato con altri meccanismi formali più operativi e legati alla gestione, come ad esempio la costituzione di Associazione Temporanee d'impresa (ATI) che, come sostiene il promotore della rete:

L'ATI ci serve per definire le responsabilità, ci vuole un momento condiviso e controfirmato in cui ognuno si prenda le proprie responsabilità...

In Gamma-Net il ricorso alla cooperativa è stato motivato dalla necessità, ad un determinato stadio di sviluppo della rete di creare una nuova entità che si facesse carico di una sorta di coordinamento fra le imprese per la realizzazione congiunta di determinati prodotti. Non è stato però in questo caso ritenuta

¹⁶ Le imprese si sono costituite in una SPA per rispondere ad un bando regionale che prevedeva l'erogazione di finanziamenti a fondo perduto.

¹⁷ Fanno parte del consiglio 5 imprese delle 12 che costituiscono la cooperativa.

necessaria la creazione di una nuova società che divenisse centro di investimento e di profitto dei partecipanti come avvenuto in Beta-Net.

Nonostante l'assetto di *governance* formale, comunque, le diverse reti utilizzano anche meccanismi relazionali di *governance*. A tal proposito il presidente di Alfa-Service afferma:

La partecipazione al capitale non è omogenea perché all'inizio partendo da zero non aveva valore... oggi sì... comunque si lavora come se questa maggioranza non esistesse perché nell'assemblea dei soci ciascuno vota e conta per uno... le aziende stanno assieme, partecipano assieme, le decisioni prese sono vincolanti

In questa rete sono inoltre previsti altri meccanismi di *governance*, che possiamo considerare relazionali, come i CTO (Customer Team Oriented) ovvero task forces alle quali partecipano rappresentanti dei nodi della rete che sono coinvolti nella fornitura di uno stesso prodotto e alle quali sono invitati anche i clienti ai quali è indirizzata la fornitura del prodotto.

Il ruolo della fiducia è un altro aspetto importante all'interno delle reti.

La fiducia svolge un ruolo rilevante in Beta-Net. A tal proposito il promotore della rete dichiara:

Il rapporto si deve basare anche sulla fiducia, adesso faremo anche altri investimenti nella rete per altri processi. Quando parlo con gli altri componenti della rete poi oltre le parole ci sono dei fatti quindi si fidano di questo...

Nel caso di Gamma-Net la fiducia è considerata qualcosa che si costruisce nel tempo e alla fine si trasferisce dall'individuo al sistema.

Il rapporto di fiducia all'interno di una filiera è essenziale, perché si costituisca ci vuole tempo, esperienze condivise. Nel momento in cui si vede che le cose possono funzionare questa fiducia più che nelle persone si ha nel sistema, perché è il sistema il referente.

Nel caso di Gamma-Net, dopo un primo stadio evolutivo del network, si sono sviluppati anche meccanismi di *governance* che potremo definire relazionali in quanto prevedono la condivisione di regole per la gestione della produzione. A tal proposito il presidente di Gamma-coop afferma:

La gestione della commessa poi la facciamo con un sistema informatico molto spersonalizzato, che verifica l'andamento della produzione e ne attribuisce eventuali non conformità che si trasferiscono su un aggravio di costi... che nel caso siano attribuibili a sbagli di un'impresa della rete la responsabilità determina un decremento dell'importo in ordine (revisione dell'ordine) che va a recuperare il

danno del socio che non ha adempiuto. Questo è il sistema software che lo gestisce e nessuno si può lamentare.

5.5. Il ruolo di intermediazione

Nelle reti analizzate si possono identificare due comportamenti imprenditoriali diversi da parte dei fondatori. Nella rete Gamma-Net e Alfa-Net il comportamento del coordinatore della rete è quello di un profondo conoscitore e ideatore del prodotto, che oltre al ruolo di architetto, conserva nelle sue mani anche il ruolo di custode della rete e la funzione di coordinamento operativo delle imprese del gruppo. In questi due casi il fondatore permane nel suo ruolo di "regia" della rete in tutte le tre fasi evolutive. Si afferma in proposito nel caso di Gamma-Net:

... è fondamentale avere una società che pensa nella rete. Ci vuole una società che può mettere sul piatto un prodotto e che ne abbia conoscenza ... bisogna che qualcuno individui il prodotto di cui egli è in qualche modo padrone o ne conosca profondamente tutte le sfaccettature sia tecniche che di mercato ... occorre che qualcuno conosca profondamente il prodotto, l'abbia intuito e ne conosca profondamente il significato, la sua funzione è quella di assicurare gli altri.

Nel caso Alfa-Net è stato ideato, dal promotore della rete, un modello organizzativo più strutturato rispetto al precedente. Ad ogni nodo della rete è assegnato un ruolo specifico: il nodo *system integrator*¹⁸, il nodo *product net integrator*¹⁹, il nodo operativo²⁰, il nodo di supporto ai processi gestionali²¹ e infine il nodo di fornitori di risorse²². All'interno della medesima rete, l'impresa di servizi (di seguito Alfa-service), ideata e guidata direttamente dal promotore della rete, assume al tempo stesso tre ruoli, quelli di: *system integrator*, supporto ai processi gestionali e *product net integrator*. Alfa-service interviene quindi direttamente con il cliente nel caso di una richiesta di prodotto integrato, riceve la richiesta e la attribuisce, a seconda delle competenze, alle diverse imprese della rete. Le altre imprese costituiscono quindi i *nodi operativi*. Anche in questo caso dunque il

¹⁸ Si occupa della funzione commerciale e di collegare i nodi necessari al business trattato.

¹⁹ Permette di gestire e coordinare tutte le attività della rete dal contratto alla consegna del prodotto.

²⁰ Composto da *net suppliers* che forniscono le *skills* per soddisfare le specifiche esigenze del cliente.

²¹ Fornisce i servizi di contabilità, acquisti, logistica, assicurazione qualità e formazione.

²² Che fornisce risorse finanziarie, persone specialistiche, edifici, informazioni specialistiche ed è costituito da fornitori di servizi esterni alla rete.

promotore della rete per mezzo di Alfa-Service²³ svolge un ruolo di “regia” della rete.

Nella caso di Beta-Net il fondatore che è, anche in questo caso, un profondo conoscitore e ideatore del prodotto, assume la funzione di architetto e mantiene, almeno in modo parziale, le redini della rete condividendo il ruolo di custode con Beta-SpA. Inoltre egli delega completamente alle imprese della rete la funzione di coordinamento operativo. In proposito egli afferma:

In questa rete non esiste una singola figura di progettista ...le aziende sono indipendenti, ognuno è libero di acquisire nuovi clienti. Il coordinamento lo assume l'impresa che ha l'idea del progetto e che acquisisce il cliente. Così facendo questa azienda diventa capo commessa in quanto acquirente dell'ordine. Dunque Beta-Net, così come le altre imprese partner della rete possono diventare fornitore di questa azienda.

Nel caso di Beta-Net, tutte le imprese della rete possono assumere il ruolo di interlocutore diretto con il cliente e manager di commessa, ovvero quella figura che si occupa di coordinare i nodi della rete per la realizzazione di una specifica commessa. Al contrario, negli altri due casi il coordinamento operativo rimane prevalentemente in mano in un caso alla unità sovra-ordinata di rete, ovvero Alfa-Service e nell'altro all'impresa del fondatore di Gamma-Net.

Pertanto, ci sembra di poter affermare che nelle reti in cui sembra percepirsi una maggiore asimmetria di risorse fra i membri, GammaNet e AlfaNet²⁴, il fondatore adotta una “regia continuata” della rete ovvero perdura nel suo ruolo di intermediazione anche nelle fasi successive alla formazione accentrando dunque su di sé il ruolo di coordinamento in tutte le fasi dello sviluppo. Tuttavia, laddove si intraveda un maggior livello di simmetria nelle dinamiche di rete²⁵ il promotore si configura più come un soggetto che “scrive la sceneggiatura” ma che resta dietro le quinte nella realizzazione dell'opera. Egli cioè lascia autonomia ai singoli nodi nel coordinamento dell'operatività e al contempo delega parte del ruolo di custode a BetaSpA. Egli cioè pur accentrando su di sé il ruolo di architetto, e in parte quello di custode, decentra completamente il ruolo di operatore.

6. Il modello interpretativo

I casi analizzati presentano alcuni caratteri di specificità. Le evidenze emerse mostrano l'esistenza di un legame fra variabili determinanti e fasi evolutive del

²³ Il promotore della rete ne è il socio di maggioranza oltre che essere il presidente del consiglio di amministrazione.

²⁴ Nel caso di GammaNet infatti il fondatore presenta maggiori risorse relazionali, poiché è il principale referente del committente, e cognitive, è l'unico che possiede le conoscenze del processo produttivo; nel caso di AlfaNet il fondatore presenta maggiori risorse soprattutto dal punto di vista relazionale.

²⁵ Nel caso di BetaNet tutti i soggetti sono apportatori di risorse finanziarie.

network così come mostrato nella tabella 2 in cui sono presentate le evidenze emerse nei tre casi esaminati.

Tabella 2 – Fasi evolutive e variabili determinanti nello sviluppo dei tre network analizzati

	Alfa-Net	Beta-Net	Gamma-Net
<u>La fase della nascita</u>			
<i>Motivazione e proattività strategica</i>	Difensiva – creazione di rete per affrontare le minacce della piccola dimensione	Offensiva – creazione di rete per entrare in nuovi mercati per mezzo di nuovi investimenti	Offensiva - Creazione di rete per cogliere un'opportunità di mercato
<u>La fase di negoziazione</u>			
<i>Riconoscimento sociale</i>	Posizione di rilievo in una associazione locale e impresa di successo	Posizione di rilievo in una associazione locale	Posizione di rilievo in una associazione locale
<u>La fase di regolazione per il funzionamento</u> (Dotazione di norme e regole per il funzionamento)			
<i>Meccanismi di governance formali</i>	Contratto di rete Presenza di partecipazioni incrociate tra le imprese della rete	Organi di Beta-SpA	Organi di Gamma-coop ATI
<i>Meccanismi di governance relazionali</i>	Sistemi informativi integrati <i>Customer team oriented</i> Task forces con rappresentanti dei diversi nodi della rete	Sistemi informativi	Sistema software per la gestione operativa Meccanismi di controllo delle commesse della rete (sanzioni)
<i>Ruoli ricoperti dal promotore nella rete</i>	Operatore, architetto e custode	Architetto e custode dello sviluppo. Delega il ruolo di operatore	Operatore, architetto e custode

Fonte: Nostra elaborazione

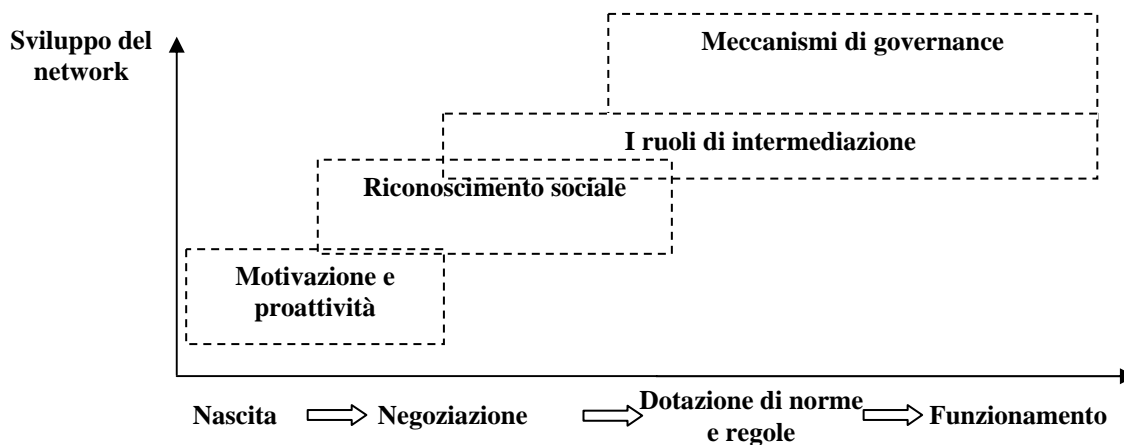
La motivazione e la proattività strategica sono gli elementi determinanti della fase di nascita delle reti analizzate. Sulla base della dinamicità ambientale e della posizione della propria impresa rispetto ad essa si configurano infatti comportamenti imprenditoriali reattivi o proattivi che danno origine alle reti d'impresa. Le tre reti nascono sulla base di una spinta propulsiva di una figura di *leader*, imprenditore di successo, che ricopriva una posizione di rilievo nel contesto economico e istituzionale locale. E' infatti sul riconoscimento sociale e nel contesto che queste reti trovano il loro sostanziale fondamento.

Nelle fasi successive, ma già a partire da quella di negoziazione, emerge la figura del *broker* che nel continuum evolutivo può venire ad assumere il ruolo di "registra", accentratore di tutti i ruoli di mediazione della rete (operatore, architetto e custode), oppure colui che gioca un ruolo di sceneggiatore e che delega l'operatività che diviene "diffusa" fra i membri della rete e in parte il ruolo di custode che invece viene attribuito alla Società, BetaSpA, creata *ad hoc*.

L'attenzione ai meccanismi di governance della rete avviene prevalentemente nella fase di dotazione di norme e regole per il funzionamento del network. Nei tre casi esaminati essa corrisponde, almeno per la parte formale, alla nascita di nuove imprese e quindi alla necessaria dotazione di regole di governo delle nuove realtà costituite: Alfa-service, Beta-SpA e Gamma-coop. Con lo sviluppo del network ci si rende conto che possono essere importanti anche altri meccanismi, sempre formali, che possono aiutare nella gestione delle relazioni. E' il caso per esempio della creazione di ATI. Sempre nella fase di funzionamento si evidenzia anche l'importanza dei meccanismi di governance relazionali che assumono rilevanza nel governo delle relazioni più operative, come ad esempio sistemi di software o team e task force che migliorano le relazioni tra i membri. Infine, in tutte le fasi evolutive del network risulta assumere un ruolo rilevante la fiducia.

In figura 2 sono presentati i primi stadi evolutivi dei network e le relative determinanti.

Figura 2 – Prime fasi del ciclo di vita di un network



Fonte: Nostra elaborazione

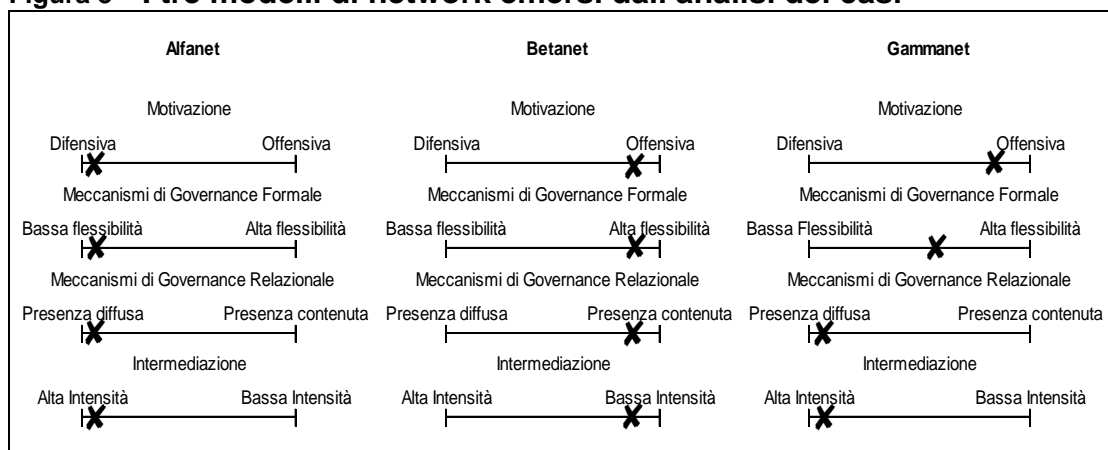
Tentando di proporre una modellizzazione dei tre casi di studio, si parte dalle quattro variabili emerse come più rilevanti nel distinguere i tre casi: la motivazione e proattività, i meccanismi di *governance* formale e relazionale e, infine, i ruoli di intermediazione, con particolare riferimento alla continuità di detenzione del ruolo di intermediazione da parte di uno stesso soggetto.

Andando ad analizzare le quattro variabili, in relazione all'evoluzione della rete, il primo caso di rete (Alfa-Net) si configura come "rete difensiva con *governance* strutturata accentrata". Si tratta di un modello di rete all'interno della quale la motivazione della nascita è di tipo difensivo e il modello di *governance* della rete è particolarmente strutturato adottando lo strumento giuridico legale appositamente creato per le reti. A fronte di un controllo formale affidato al contratto di rete vi è una presenza diffusa di meccanismi di *governance* relazionali. Il promotore della rete, oltre a interpretare un ruolo di intermediazione nella fase di nascita, accentra su di sé un ruolo di integrazione nelle fasi successive e svolge anche un ruolo di coordinamento operativo.

Il secondo modello di rete (Beta-Net) si configura come modello di "rete offensiva con *governance* destrutturata decentrata". Si tratta di una rete creata con lo scopo di cogliere nuove opportunità di mercato realizzate attraverso una struttura di *governance* flessibile sia nei caratteri formali sia nei caratteri relazionali. Tale flessibilità è riferita alla regolazione dei rapporti tra le imprese delle reti. Infatti in questo caso i meccanismi di *governance* sono riferiti agli organi societari di Beta-SpA e non sono riferiti al governo delle relazioni tra i nodi della rete. Questo modello si caratterizza per un elevato livello di decentramento e un'autonomia operativa diffusa fra i nodi della rete.

Il terzo modello di rete (Gamma-Net) si configura come una "rete offensiva con *governance* semi-strutturata accentrata" che a fronte di un meccanismo di governo formale a media flessibilità è controbilanciato dalla presenza diffusa di meccanismi di controllo relazionale. In questo modello il ruolo del broker è più accentrato come nel caso di Alfa-net.

Figura 3 – I tre modelli di network emersi dall'analisi dei casi



Fonte: Nostra elaborazione

7. Discussione e conclusioni

Per effetto della globalizzazione e della crisi dei mercati le imprese italiane sono state in molti casi "schiacciate" dalla pressione competitiva²⁶. Tuttavia, se in una prima fase le imprese sembrano essere state vittime passive rispetto al contesto esterno e all'inamovibilità istituzionale, negli ultimi anni in Italia si sta assistendo ad alcuni casi di "reazione alla crisi". In particolare tale reattività sta emergendo da parte di alcune imprese, come dimostrano i casi esaminati, che hanno saputo creare reti di unità operative autonome guidate con successo da imprese minori.

Le imprese italiane, soprattutto di piccola dimensione, sono passate quindi da una fase nella quale l'imprenditore sembrava richiedere protezione e tutela, ad una fase reattiva in cui si dimostra una "nuova imprenditorialità". In questa fase di reazione alla crisi, alcuni imprenditori stanno provando a mutare atteggiamento mettendosi di nuovo in "gioco" e operando come traghettatori nei confronti di altri imprenditori facendosi carico non solo delle problematiche di guida della propria impresa ma svolgendo un ruolo di cambiamento attivo anche a livello di sistema.

Fra le imprese di piccole e medie dimensioni che stanno affrontando con successo la crisi in atto, possono essere individuate quelle che hanno intrapreso ormai da anni, con lungimiranza, percorsi di sviluppo "congiunto".

A partire dall'analisi di alcuni casi di successo, in questo studio sono emerse tre principali evidenze che ci pare possano contribuire al corrente dibattito teorico sulle dinamiche evolutive delle reti di impresa e creare utili spunti di riflessione sia per gli imprenditori sia per i *policy makers* locali.

Un primo risultato di questo studio è riconducibile alla criticità assunta da un contesto sociale e istituzionale circoscritto quale elemento facilitatore rispetto alle fasi della nascita e della negoziazione del network. Infatti, l'appartenenza dei soggetti ad un'istituzione che ha svolto un ruolo attivo di incubatore dell'imprenditorialità, ha facilitato la nascita e lo sviluppo delle reti. La creazione di condizioni di incontro e scambio fra imprenditori ha contribuito a ridurre la "distanza" cognitiva potenziale e nutrito e amplificato la tensione propulsiva dell'imprenditore promotore favorendo, inoltre, la fiducia nei processi collaborativi. E' nello stesso contesto che matura il riconoscimento sociale nei confronti della figura del promotore-broker che rappresenta la figura cardine alla base del successo della rete. In sintesi motivazioni prevalentemente esterne allo sviluppo (Penrose, 1959), combinate con un bagaglio comprovato di competenze di prodotto e di processo, nonché la spinta propulsiva del promotore verso lo sviluppo (Normann, 1977) hanno permesso a queste imprese di orientarsi e svilupparsi su nuove direttrici strategiche propagando la tensione imprenditoriale all'esterno della propria impresa. Possiamo quindi affermare, perlomeno sulla

²⁶ Uno degli imprenditori intervistati sostiene in proposito: "...le stesse istituzioni parevano "sfiduciate" nella nostra industria manifatturiera... qualcuno parlava di uno spostamento dell'economia manifatturiera verso i paesi a più recente industrializzazione ed un riposizionamento dell'Italia verso il terziario più avanzato...".

base dei casi analizzati, che le attitudini e i comportamenti imprenditoriali, insieme ad un contesto socio-istituzionale circoscritto e facilitante siano stati gli ingredienti per il successo della creazione di reti di piccole e medie imprese.

Un secondo risultato si concretizza nell'individuazione di alcune variabili determinanti e del loro diverso ruolo giocato nelle prime fasi di evoluzione di un *network*. Ci riferiamo a: la motivazione e la proattività strategica fondamentale nella fase della nascita, il riconoscimento sociale quale variabile critica nella fase di negoziazione, i ruoli di intermediazione che entrano in gioco nella fase di negoziazione avanzata ma che sono determinanti anche nella fase di dotazione di norme e regole del *network* fino al suo funzionamento, infine, i meccanismi di *governance* della rete che iniziano a svolgere il loro ruolo nella fase di dotazione di norme e regole e continuano ad operare anche in fase di funzionamento del *network*.

In terzo luogo, il lavoro evidenzia un legame di coerenza fra motivazioni e struttura formale. In particolare si individua una relazione fra motivazioni della nascita e meccanismi di *governance* formali delle reti. In particolare per *network* di imprese in cui la motivazione per la nascita è stata di tipo offensivo si configurano meccanismi di *governance* formale caratterizzati da un grado di flessibilità medio-elevato. Nel modello nato per motivi difensivi al contrario i meccanismi di *governance* formale sono invece più rigidi.

Il presente studio, seppur non generalizzabile, vuole contribuire al dibattito orientato alla comprensione delle logiche e modalità evolutive delle reti di imprese nel loro primo stadio di sviluppo. La consapevolezza di tali dinamiche, infatti, potrà essere indispensabile nella creazione delle condizioni socio-istituzionali atte a favorire processi di creazione di *network* di imprese e a "generare" leader istituzionali in grado di presidiarne l'evoluzione. Inoltre, conoscere le logiche di funzionamento nelle fasi evolutive aiuta nella scelta di meccanismi di *governance* coerenti alle motivazioni che hanno fatto nascere le reti. Uno dei rischi potrebbe essere quello di cadere nella facile trappola di imbrigliare le reti, modelli organizzativi di per sé flessibili e chiamati a fronteggiare la complessità, in contesti socio-istituzionali burocratizzati e meccanismi di controllo troppo rigidi. Piuttosto, la prospettiva è quella di puntare alla loro crescita in termini trans-settoriali e trans-territoriali come elemento di base per la creazione di imprese e territori competitivi (Bagnasco, Rullani, 2008).

Bibliografia

- Adair W., Brett J.M. (2005), "The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiations", *Organization Science*, vol. 16, n° 1, p. 33-51.
- Bagnasco A., Bonomi A., Palmieri D., Rullani E. (2008), *Reti di imprese: fenomeni emergenti*, in Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti*

- d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bamford J.D., Gomes-Casseres, B., Robinson, M.S. (2003), *Mastering Alliance Strategy. A comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*, Jossey-Bass, Wiley & Sons, San Francisco.
- Bagnasco A, Rullani E. (2008), *Ragioni e contenuti del libro: guida alla lettura*, in Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Barney J.B., Hansen M.H. (1995), "Trusworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190.
- BarNir A., Smith K. (2002), "Interfirm Alliance in the Small Business: The role of Social Network", *Journal of small business management*, vol. 40, n° 3, p. 219-232.
- Bartezzaghi E., Rullani E. (2008), *Forme di reti: un insieme diversificato*, in Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti d'impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bianco M. (2003), *L'industria italiana. Numeri, peculiarità, politiche della nostra economia industrial*, Il Mulino, Bologna.
- Bocconcelli R., Tunisini A. (2001), "La costellazione del mobile nel pesarese. Un'analisi interpretativa", *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 2, n° 14, p. 83-112.
- Borch O.J. (1994), "The process of relational contracting: Developing trust-based strategic alliances among small business enterprises", *Advances in Strategic Management*, vol. 10, p. 113-135.
- Brüderl J., Preisendorfer P., Ziegler R. (1992), "Survival Chances of Newly Founded Organizations", *American Sociological Review*, vol. 57, p. 227-242.
- Brunetto Y., Farr-Wharton R. (2007), "The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers' Decision-Making about Collaboration", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n° 3, p. 362-387.
- Brusco S. (2008), *Distretti industriali: lezioni per lo sviluppo. Una lettera e nove saggi (1990-2002)*, (a cura di) Anna Natali, Margherita Russo e Giovanni Solinas, Il Mulino, Bologna.
- Camuffo A., Grandinetti R., (2006), "Distretti industriali come sistemi locali di innovazione", *Sinergie*, vol. 69, p. 33-60.
- Centro studi Confindustria, (2011), *Scenari Industriali. Effetti della crisi, materie prime e rilancio manifatturiero. Le strategie di sviluppo delle imprese italiane*, n° 2.
- Chaston I., Mangles T. (2000), "Business networks: Assiting Knowledge Management and Competence Acquisition within UK Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol. 7, n° 2, p. 160-170.
- Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press, Cambridge.
- Crant M.J., Bateman T.S. (2000), "Carismatic Leadership Viewed from above: the impact of proactive personality", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 1, p. 17-42.

- Das T.K., Teng B.S. (2002), "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 5, p. 725-756.
- Dubini P., Aldrich H. (1991), "Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 5, p. 305-313.
- Dyer J.H., Chu W., (2003), "The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea", *Organization Science*, vol. 14, n° 1, p. 57-68.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- European Commission (2003), *The new SME definition. User guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publications.
- Forsman H. (2008), "Business development success in SMEs: a case study approach", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, n° 3, p. 606-622.
- Fortis M. (2004), "Pilastri, colonne, distretti: una tassonomia delle principali imprese italiane", *Economia e politica industriale*, vol. 31, n°121, p. 27-42.
- Grandori A., (1997), "An Organizational Assessment of interfirm coordination modes", *Organization Studies*, vol. 18, n° 6, p. 897-925.
- Grandori A. (2000), "Reti organizzative e governo della conoscenza", in *Relazioni interaziendali e dinamica competitiva*, Atti del XXII convegno Aidea, Parma, 28-29-30 Ottobre, 1999, Mc GrawHill Libri Italia, Milano.
- Granovetter M. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
- Gulati R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 85-112.
- Gulati R. (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, April Special Issue, p. 293-317.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 203-215.
- Gulati R, Gargiulo M. (1999), "Where do interorganizational networks come from?", *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 5, p. 1439-1493.
- Gulati R., Singh H. (1998), "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 781-814.
- Hanssen- Bauer J., Snow C.C. (1996), "Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, p. 413-427.
- Hoethker G., Mellewigt, T. (2009), "Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type", *Strategic Management Journal*, vol. 30, p. 1025-1044.

- Human, S., Provan, K. (1997), "An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 369-403.
- Kohtamäki M., Vuorinen T., Varamäki E., Vesalainen J. (2008), "Analysing partnerships and strategic network governance", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, vol. 5, n. 2, p. 135-154.
- Kuittinen H., Kylaheiko K., Sandstrom J., Jauntunen A. (2008), "Cooperation governance mode: an extended transaction cost approach", *Journal of Management and Governance*, vol. 4, p. 303-323.
- Larson A. (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 76-104.
- Malecki E., Tootle D. (1996), "The Role of Networks in Small-Firm Competitiveness", *International Journal Technology Management*, vol. 11, n° 1/2, p. 43-57.
- Makadok R., Coff R. (2009), "Both market and hierarchy: an incentive-system theory of hybrid governance forms", *Academy of management review*, vol. 34, n° 2, p. 297-319.
- Ministero dello sviluppo economico (2010), *Small business act. Le iniziative a sostegno delle pmi in Italia e nell'Europa a 27*.
- Mohr J., Spekman R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 135-143.
- Morgan R. M., Hunt S. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- Nohria N. (1992), *Introduction: Is the network perspective a useful way of studying organizations?*, in Nohria N., Eccles R. (a cura di), *Networks and organizations: structure, form and action*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nohria N., Garcia-Pont C. (1991), "Global strategic linkages and industry structure", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 105-124.
- Normann R. (1977), *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester. Trad. it. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
- O'Farrell P.N., Hitchins D.W.N. (1988), "Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review," *Environment and Planning*, vol. 20, p. 1365-1382.
- Onida F. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese in affanno*, Il Mulino, Bologna.
- Oliver C. (1990), "Determinants of interorganizational relationship: Integration and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 241-265.
- Park S. H., Chen R., Gallagher S. (2002), "Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 3, p. 527-545.
- Park S. H., Zhou D. (2005), "Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 3, p. 531-554.

- Parkhe A. (1993), "'Messy' Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, p. 227-269.
- Parkhe A., Wasserman, S. and Ralston, D.A. (2006), "New frontiers in network theory development", *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, p. 560-568.
- Parri L. (1996), *Il gioco della cooperazione nei consorzi di piccole imprese: un caso esemplare nella Brianza mobiliera*, Paper del Dipartimento di Studi Sociali, Università degli studi di Brescia, Fasc. SOC1/96.
- Penrose E.G. (1959), *The theory of the growth of the firm*, (3rd ed.), Oxford University Press, New York.
- Pfeffer J. (1972), "Interorganizational influence and managerial attitudes", *The Academy of Management Journal*, vol.15, n° 3, p.317-330.
- Pisano G.P., Russo M. V., Teece, D. (1988), "Joint venture and collaboration agreement in the telecommunication equipment industry", in Mowery D. (ed.), *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing: 23-70*, Ballinger, Cambridge.
- Poppo L., Zenger T. (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?", *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 707-725.
- Powell W.W. (1990), *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, in Staw B.M., Cummings L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p. 295-336, JAI Press, Greenwich.
- Ring P.S., van de Ven A. (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Sakakibara M. (1997), "Evaluating Government-sponsored R&D Consortia in Japan: Who Benefits and How ?", *Research Policy*, vol. 26, p. 447-473.
- Saxenian A. (1990), "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley", *California Management Review*, vol. 33, n° 1, p. 89-112.
- Saxton T. (1997), "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 443-461.
- Sherer S.A. (2003), "Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 4, p. 325-345.
- Snow C.C., Miles R.E., Coleman H.J. (Jr.), (1992), "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20, n° 3, p. 5-20.
- Soda G., Usai A., Zaheer A. (2004), "Network memory: The influence of past and current networks on performance.", *Academy of Management Journal*, vol. 47, p. 893-906.
- Street T.C., Cameron A.F. (2007), "External Relationships and the Small Business: A review of Small Business Alliance and Network Research", *Journal of Small Business Management*, vol. 45 n° 2, p. 239-266.

- Suarez-Villa L. (1998), "The Structures of Cooperation: Downscaling, Outsourcing, and the Networked Alliance", *Small Business Economics*, vol. 10, n° 1, p. 5-16.
- Tuckman B. (1965), "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, vol. 63, n° 6, p. 384-399.
- Uzzi B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35-67.
- Vallini C. (1990), *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- Weaver K.M., Dickson P. (1997), "Environmental Determinants and Individual Level Moderators of Alliances", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 9/10, p. 987-994.
- Williamson O.E. (1991), "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 269-296.
- Yadong L. (2003), "Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China", *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 1315-1327.
- Yin R. (1994), *Case study research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Yin X., Wu J., Tsai W. (2012), "When Unconnected Others Connect: Does Degree of Brokerage Persist After the Formation of a Multipartner Alliance?", *Organization Science*, Vol. 23, n° 6, p. 1682-1699.

Ringraziamenti e attribuzioni

Anna Romiti e Daria Sarti condividono la responsabilità finale del presente lavoro. Tuttavia ad Anna Romiti possono essere attribuiti i paragrafi: 2, 3.1, 3.3.1, 5.1, 5.2, 5.4; a Daria Sarti il paragrafo: 1, 3.2, 3.3.2, 5.3, 5.5. Entrambe le autrici hanno scritto i paragrafi: 3, 4, 6, 7. Le autrici ringraziano Benedetta e Federica che hanno "accompagnato" le attività di ricerca di questo lavoro.

Anna Romiti

Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica
Sezione Health Services Research
Università degli Studi di Firenze
Viale Morgagni, 48
50134, Firenze
anna.romiti@unifi.it

Anna Romiti, Daria Sarti

Le fasi iniziali dell'evoluzione delle reti d'impresa. Alcuni casi nel settore della meccanica.
Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1, 2013

Daria Sarti

Ricercatrice di Organizzazione Aziendale
Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa
Università degli Studi di Firenze
Via delle Pandette, 9
50127, Firenze
daria.sarti@unifi.it