



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale (ordinamento ex  
D.M. 270/2004)

in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

---

***Network organization: il paradigma  
collaborativo come propulsore della  
performance delle imprese***

---

Relatore

Ch. Prof.ssa. Anna Moretti

Correlatore

Ch. Prof.ssa. Michela Cordazzo

Laureanda

**Elisa Di Bari**

Matricola 846061

Anno Accademico 2017-2018



*“The most salient part of the  
environment of any firm is other firms”*

(Thorelli, H. B., 1986:38)

# Indice

Introduzione .....	6	
PARTE I		
CAPITOLO 1. Network organization.....	13	
1.1. La ricerca sui network.....	13	
1.2. Il network come forma organizzativa .....	15	
1.3. Il modello del network.....	17	
1.4. Framework teorico.....	19	
1.4.1. SWT e structural holes .....	20	
1.4.2. Teoria dei costi di transazione.....	23	
1.4.3. Resource-based view .....	25	
1.5. Livelli e unità di analisi.....	26	
CAPITOLO 2. Il ciclo di vita del network: formazione, sviluppo e fallimento .....		30
2.1. Il ciclo di vita dei network.....	30	
2.2. La formazione dei network: diverse prospettive a confronto .....	32	
2.3. Lo sviluppo.....	36	
2.4. La governance.....	39	
2.4.1. Le forme di governance .....	41	
2.5. Il fallimento.....	43	

## PARTE II

CAPITOLO 3. La formalizzazione attraverso il Contratto di Rete: aspetti giuridici e di performance.....	46
3.1. Network formali ed informali.....	46
3.2. Il Contratto di Rete: inquadramento giuridico.....	49
3.3 La performance della rete.....	55
3.4. Il Contratto di Rete: un'analisi quantitativa.....	57
CAPITOLO 4. L'impatto della collaborazione sulla performance delle imprese.....	60
4.1. La filiera automobilistica italiana.....	60
4.2. Obiettivo della ricerca empirica.....	63
4.3. Raccolta dei dati e metodologia.....	64
4.4. Il Contratto di Rete e la performance delle imprese: un'indagine qualitativa.....	70
4.5. Il modello di regressione logistica.....	75
4.5.1. I risultati della regressione.....	80
Conclusioni.....	90
Indice figure e tabelle.....	98
Bibliografia.....	99
Sitografia.....	105

## Introduzione

La forma del network trae le sue origini negli anni Novanta del secolo scorso, in un contesto in cui la turbolenza economica e la globalizzazione, insieme alla forte pressione competitiva, rendono necessario il passaggio dalla logica individualista, focalizzata sui processi aziendali interni, all'approccio relazionale (Borgatti, Foster, 2003), che individua nella partecipazione a relazioni inter-organizzative l'elemento chiave della sopravvivenza e della competitività delle imprese (Jarillo, 1988; Oliver, 1990; Barringer, Harrison, 2000; Thoben, Jagdev, 2011; Polenske, 2004).

Molti autori, infatti, sono concordi nel sostenere che oggigiorno le imprese possano affrontare con successo le sfide della competizione stabilendo relazioni collaborative.

Di conseguenza, a seguito dei cambiamenti a cui si è assistito nell'economia globale, si rende necessaria l'estensione dei confini dell'ambiente competitivo delle imprese in ottica collaborativa (Gulati, Gargiulo, 1999), prevedendo che le azioni economiche siano "embedded" in un network di interazioni, di diversa natura, (Powell, 1990; Kilduff, Brass, 2010) tra individui, team ed organizzazioni (Moretti, 2017). Nonostante la collaborazione sia sempre stata considerata una politica necessaria, il tasso con cui le imprese partecipano a nuove relazioni è cresciuto drasticamente negli ultimi anni, portando la collaborazione a diventare rilevante, se non critica (Simonin, 1997).

Secondo la visione generalmente accettata, i network vengono identificati come una forma unica di organizzazione dell'attività economica (*network form of organization*) dotata di propri tratti caratteristici (Powell, 1990), in contrasto rispetto a quanti li considerino una mera forma ibrida tra mercato e gerarchia (Williamson, 1975).

La domanda a cui la presente ricerca intende fornire risposta riguarda la capacità delle *network organization*, formalizzate con il recente strumento giuridico del Contratto di Rete di creare valore e di incidere posi-

tivamente sulla performance delle imprese in rete, esigenza che consegue all'aver appurato la rilevanza di tale fenomeno negli studi manageriali oltre che nella pratica operativa.

Partendo dalla considerazione che la crescita nel volume di ricerca dedicata all'analisi delle relazioni inter-organizzative sia stata accompagnata dall'emergere di un nucleo eterogeneo di concetti, approcci e teorie (Oliver, Ebers, 1998; Kilduff, Brass, 2010; Moretti, 2017), lo studio empirico viene preceduto da una rilevante analisi della letteratura sui network.

In particolare, i contributi scientifici presentati nel lavoro vengono contestualizzati all'interno dell'ampio dibattito che ha visto l'approccio di *governance* prevalere sulla *social network analysis* (SNA) o logica analitica (Provan, Kenis, 2007).

La SNA ha come oggetto di studio le reti, intese come insiemi di nodi (*nodes*) e relazioni tra essi (*ties*), di natura economica, sentimentale o contrattuale (Kilduff, Brass, 2010, Borgatti, Halgin, 2011; Ahuja, Soda, Zaheer, 2012; Eschenbächer, Zarvić, 2012) ed indaga l'impatto delle caratteristiche strutturali dei network (densità, centralità e *structural holes*) sulla performance della rete e delle imprese che la compongono (Provan, Kenis, 2007).

Dall'altro lato, l'approccio di *governance* trova le sue radici nella scelta per la quale ritenere la *network organization* come ibrido tra gerarchia e mercato (Williamson, 1975) o come forma organizzativa (Powell, 1990).

Secondo quest'ultima impostazione, i network vengono definiti come "qualsiasi aggregazione tra attori ( $N \geq 2$ ) che intrattengono relazioni di scambio ripetute e durevoli e, al tempo stesso, in cui manchi di un'autorità organizzativa legittimata ad arbitrare e risolvere le controversie che potrebbero emergere durante lo scambio (Podolny, Page, 1998).

Di conseguenza, l'approccio di *governance* adotta il network come unità di analisi e si pone l'obiettivo di identificare la relazione sussistente tra

performance della rete e meccanismi di coordinamento, processi e pratiche adottate dalle imprese in rete (Moretti, 2017).

L'oggetto di indagine della parte empirica è rappresentato dal Contratto di Rete, in considerazione del fatto che lo studio di tale strumento di formalizzazione delle relazioni collaborative si inquadra nel tema delle reti di imprese (Moretti, Zirpoli, 2018), coerentemente ai contributi presentati nella parte di revisione letteraria.

La parte empirica si propone, quindi, di rispondere all'obiettivo della ricerca secondo un duplice livello di analisi: da un lato sviluppando una *content analysis* degli elementi dei Contratti di Rete sottoscritti nel settore automotive (performance di governance) e, dall'altro, costruendo un modello di regressione logistica che sia in grado di dimostrare l'impatto dell'adozione di una particolare forma organizzativa reticolare sulla performance economica delle imprese.

In particolare, la costruzione dell'indicatore di performance economica deriva dall'individuazione di alcune misure (addetti, ricavi di vendita, ROI) che sappiano rappresentare una *proxy* del raggiungimento degli obiettivi prefissati nel contratto.

Ciò trova conferma in rigorosi studi scientifici che dimostrano come gli aspetti di governo costituiscano un elemento centrale per il successo delle relazioni inter-organizzative (Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017).

I risultati a cui l'analisi perviene dimostrano la capacità dello strumento del Contratto di Rete di incidere positivamente sulla performance delle imprese e come l'adozione di una particolare forma organizzativa reticolare abbia un impatto diverso sui tre indicatori considerati.

In particolare, dall'analisi della correlazione tra le variabili del modello, si apprende come sia più frequente che la grande dimensione di rete sia correlata in modo significativo e positivo ad una maggiore coerenza tra obiettivi strategici dichiarati e programma di attuazione e alla scelta di istituzione di un fondo e di un organo comune.

Si evince, inoltre, come l'esplicitazione di obiettivi di innovazione sia positivamente correlata alla piccola dimensione e ad una struttura snel-

la, sintomo della difficoltà in un contesto di *open innovation* di rendere coese un vasto insieme di competenze e conoscenze diverse. Di conseguenza, si può concludere che la grande dimensione sia maggiormente frequente in un contesto organizzativo strutturato, segno di un approccio di coordinamento verso il raggiungimento di un obiettivo comune.

Ne consegue che tali risultati appaiono essere concordi nel sostenere che il Contratto di Rete rappresenta uno strumento flessibile di formalizzazione dei rapporti di collaborazione, utilizzato a supporto della creazione di forme organizzative reticolari dotate di diverso grado di strutturazione, in funzione della tipologia di obiettivo comune da raggiungere, sia esso il welfare aziendale, la convenienza economica o l'*open innovation*.

Come anticipato, il lavoro è stato strutturato in due parti.

La prima si propone di fornire una *overview* complessiva della letteratura sulle *network organization* presentando un quadro concettuale che sia in grado di coniugare i concetti fondamentali e le diverse teorie che ne dimostrano la rilevanza nel contesto socio-economico attuale, senza tralasciare gli aspetti legati al funzionamento e allo sviluppo, oltre che eventualmente al fallimento delle relazioni inter-organizzative.

Il primo capitolo raccoglie la commistione di aspetti inerenti l'approccio *SNA* con elementi di *governance*, allo scopo di raccogliere in un unico insieme l'evoluzione della ricerca sulle relazioni inter-organizzative, presentando la contestualizzazione del network nel *frame* di forma organizzativa (Powell, 1990) a partire dalla teoria dei costi di transazione (Williamson, 1975). A seguire viene descritto il modello del network, il quale fa riferimento ad un insieme di nodi che interagiscono tra loro stabilendo relazioni orientate al raggiungimento di obiettivi collettivi, non ottenibili se gli attori operassero in modo isolato. Nonostante in passato si sostenne che la ricerca sui network non fosse teorizzabile, oggi giorno ciò non può più essere vero, in quanto si sono susseguite nel tempo una varietà di teorie che si propongono di evidenziare i motivi per cui le relazioni inter-organizzative vengano formate e mantenute. Nella sezione sono state in particolare analizzate the strength of weak

ties (Granovetter, 1973), structural holes (Burt, 1992), transaction cost economy (Williamson, 1975) e resource dependence. Il capitolo si conclude con la descrizione dei diversi livelli di analisi a cui i network possono essere studiati.

Il secondo capitolo, invece, si prefigge di contestualizzare la formazione, lo sviluppo e il fallimento dei network all'interno del modello del ciclo di vita, suggerendo una revisione dei contributi proposti per ciascuna fase.

In considerazione dell'emergere di diverse motivazioni alla base della genesi di relazioni inter-organizzative, si fornisce innanzitutto un quadro complessivo dell'insieme di determinanti della formazione, a cui segue la dimostrazione che i network non rappresentano una forma statica, in quanto evolvono nel corso del tempo come conseguenza della progressione di eventi che si susseguono (Moretti, 2017).

Successivamente vengono approfondite le forme di governo secondo cui i network possono essere strutturati (*shared participant, lead organization, NAO*), attribuite a seconda di quanto richiesto dalle proprietà della relazione (Provan, Kenis, 2007).

Infine, non viene tralasciata la possibilità che i network falliscano, presentando un quadro generale delle diverse tipologie di fallimento (Schrank, Whitford, 2011).

La seconda parte del lavoro si propone di analizzare la capacità del Contratto di Rete di incidere sulla performance delle imprese retiste, attraverso l'analisi dei contenuti dei contratti di un campione di imprese aggregate in reti automotive e lo sviluppo di un modello di regressione logistica.

Il terzo capitolo descrive, da un punto di vista legislativo, il nuovo strumento del Contratto di Rete, introdotto nell'ordinamento giuridico italiano con il D. L. n. 5 del 2009, in risposta all'esigenza di aumentare la capacità competitiva ed innovativa di un sistema produttivo nazionale caratterizzato dall'elevata presenza di imprese di piccola e media dimensione, incapaci di affrontare un contesto di forte pressione competi-

tiva a causa della mancanza di risorse e competenze adeguate (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

L'innovatività dello strumento è rappresentata dalla possibilità di coniugare il vantaggio della flessibilità con il mantenimento dell'autonomia strategica ed operativa delle imprese (Carnazza, 2012), promuovendo la sensibilizzazione delle PMI verso le relazioni interorganizzative.

Viene inoltre presentata una sezione di indagine delle differenze esistenti tra reti formali ed informali, tra le quali hanno assunto in passato un ruolo di rilievo nel favorire l'aumento della competitività delle imprese i distretti industriali; segue una revisione del quadro di studi empirici che si sono posti l'obiettivo di analizzare la performance delle reti di imprese e che sono concordi nel sostenere che le imprese in rete riescano ad ottenere risultati superiori rispetto a quante non abbiano sottoscritto un Contratto di Rete.

Ciononostante non risulta evidente la relazione causale esistente tra i due aspetti, non essendo chiaro se siano le imprese più performanti ad aggregarsi in rete o se la migliore performance sia dovuta all'effetto rete (Proto Cabigiosu, 2015; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018). Conclude il capitolo un'analisi di tipo quantitativo, volta ad indagare la dimensione raggiunta dal fenomeno e le caratteristiche dei Contratti di Rete sottoscritti a partire dal 2010, i quali risultano essere 4.656 e coinvolgere 28.902 imprese (*dataset* InfoCamere, aggiornamento a maggio 2018).

Il capitolo conclusivo è stato distinto, a sua volta, in due sezioni. La prima è stata dedicata alla descrizione dello scenario di crisi economica che ha portato la filiera automobilistica italiana a vedersi costretta ad entrare in rapporti di collaborazione con case produttrici estere, scelta enfatizzata dal percorso di esternalizzazione dei processi produttivi intrapreso da Fiat. Si palesa, quindi, un terreno fertile per l'adozione dello strumento del Contratto di Rete nel settore automotive.

Segue la descrizione della metodologia di analisi e di raccolta dei dati, che trae fondamento dallo svolgimento di un periodo formativo presso InfoCamere Scpa. Ciò ha consentito di pervenire alla costruzione di un

*dataset* contenente la descrizione e la classificazione degli elementi dei contratti del settore automotive, al fine di determinare un modello di regressione logistica che relazioni la *network governance* (dimensione di rete, esperienza, obiettivi, *fit* tra obiettivi e programma, fondo e organo comune) con la performance economica, declinata in un indicatore di performance composto da tre misure, quali addetti, ricavi di vendita e ROI, scelti in quanto *proxy* del raggiungimento degli obiettivi prefissati in sede contrattuale.

Tale scelta deriva dalla considerazione che la performance della rete si configuri come la capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti (Cabigiosu, Proto, 2015).

Conclude il capitolo uno studio di tipo qualitativo e l'analisi dei risultati del modello, da cui si evince l'impatto positivo del Contratto di Rete sulla performance delle imprese e, in particolare, si dimostra quanto sia fondamentale non solo chiedersi se la rete generi valore, ma anche come gestirla per ottenere risultati positivi.

# CAPITOLO 1

---

## Network organization

Questo capitolo si propone di fornire una *overview* della letteratura sulle relazioni inter-organizzative, presentando i concetti fondamentali e le diverse teorie che ne dimostrano la rilevanza nel contesto socio-economico attuale, in veste di “paradigma in corso di definizione nell’era moderna” (Moretti, 2017).

Data la mancanza di un approccio generalmente accettato al tema dei network e l’insufficienza di ogni paradigma a catturarne di per sé la complessità (Jarillo, 1988), l’obiettivo diventa quello di fornire un *framework* concettuale complessivo.

### 1.1. La ricerca sui network

La letteratura sui network è abbastanza diffusa in termini di varietà delle tematiche affrontate (Kilduff, Brass, 2010); infatti, i network sono stati e continuano ad essere un campo di studi che coinvolge diverse discipline (Ebers, 1997), dalla fisica alla biologia, dalla sociologia all’economia (Provan, Fish, Sydow, 2007; Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009; Moretti, 2017).

Come mostrato in Figura 1, nel corso degli anni vi è stata una considerevole evoluzione nel volume di ricerca di management, dedicato alla comprensione del contenuto, della struttura, del modo di operare e di svilupparsi dei network (Barringer, Harrison, 2000; Borgatti, Foster, 2003; Kilduff, Brass, 2010; Moretti, 2017).

Tuttavia, la crescita degli ultimi anni nel numero di studi inerenti le relazioni inter-organizzative negli ultimi decenni è accompagnata dall’emergere di una situazione caotica, caratterizzata dalla presenza di concetti, approcci e teorie eterogenee (Oliver, Ebers, 1998; Kilduff,

Brass, 2010; Moretti, 2017). Sorge, quindi, la necessità di procedere alla revisione e all'inquadramento dei principali concetti delle *network organization* (Borgatti, Foster, 2003)

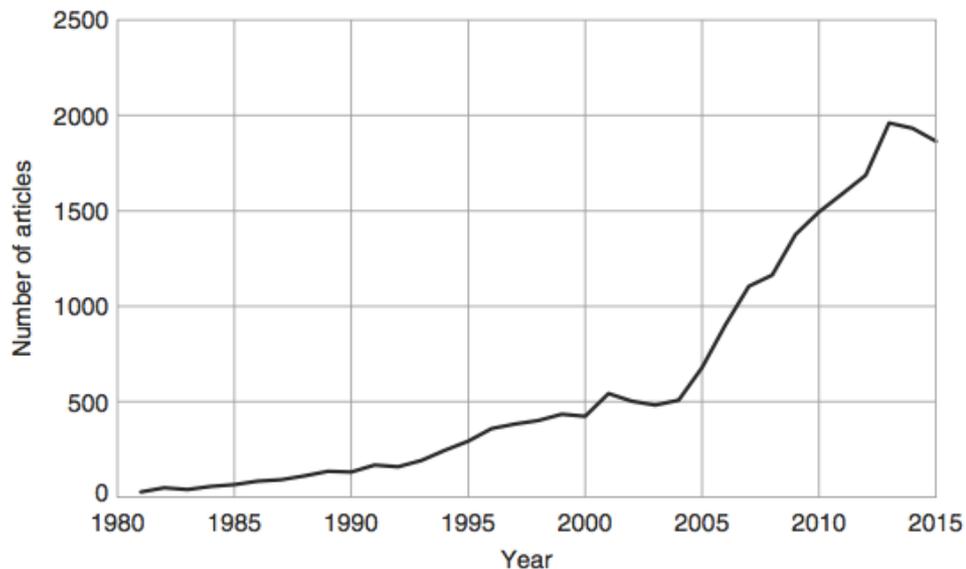


Figura 1. L'evoluzione della network research

Fonte: (Moretti, 2017:2)

Lo sviluppo della *network research* risulta, quindi, essere parte di un più ampio cambiamento, iniziato nella seconda metà del XX secolo, costituito dal “passaggio dalla logica individualista, essenzialista e atomistica ad un approccio relazionale, contestuale e sistemico” (Borgatti, Foster, 2003). Già in precedenza si era osservato come il focus della teoria organizzativa si fosse spostato dai processi organizzativi interni alla contestualizzazione dell'impresa nel proprio ambiente, inteso come spazio indipendente, oltre l'influenza e il controllo dell'organizzazione (Håkansson, Snehota, 1989).

Infatti, l'ambiente competitivo delle imprese è oggi molto più esteso rispetto al passato e comprende il “contesto relazionale inter-organizzativo” (Gulati, Gargiulo, 1999), elemento chiave nella sopravvivenza e nel sostentamento delle imprese (Oliver, 1990; Barringer, Harrison, 2000). Goldberg nota, infatti, come molte transazioni di mercato

siano state sostituite da collaborazioni inter-organizzative (Powell, 1990).

I network rappresentano, perciò, una forma di organizzazione dell'attività economica (Powell, 1990) che consente, come testimoniato da molte storie di successo (Barringer, Harrison, 2000), di incrementare la posizione competitiva delle realtà aziendali coinvolte (Jarillo, 1988; Barringer, Harrison, 2000; Thoben, Jagdev, 2001; Polenske, 2004), in misura superiore rispetto a quante operino in modo isolato nel mercato (Powell, 1990).

Il paradigma del network si fonda, di conseguenza, sulla considerazione che le azioni economiche non debbano avvenire in modo individualistico, bensì immerse in una rete di relazioni (Powell, 1990; Kilduff, Brass, 2010; Moretti, 2017), di amicizia, trasferimento di risorse, partnership, etc. (Gulati, Dialdin, Wang, 2002; Borgatti, Foster, 2003) tra soggetti, quali individui, team ed organizzazioni (Moretti, 2017).

## 1.2. Il network come forma organizzativa

Per contestualizzare il network nel *frame* di forma organizzativa bisogna porre a confronto la letteratura esistente, partendo dalla teoria dei costi di transazione di Williamson (1975).

La sua visione si rifà a Coase (1937) e si concretizza nell'organizzazione delle attività economiche lungo un *continuum*, in cui mercato e gerarchia rappresentano forme alternative (Jarillo, 1988; Powell, 1990).

La TCE (*transaction cost economy*) sostiene che, in virtù della presenza di costi di transazione, quali opportunismo, asimmetrie informative e vantaggi del *first mover* (Jarillo, 1988), gli scambi che presuppongono incertezza nei risultati e che richiedono investimenti specifici di denaro, tempo ed energia vengano internalizzati in imprese organizzate gerarchicamente, preferendo, quindi, l'inefficienza della burocrazia ai maggiori costi di mercato. D'altro lato, invece, le transazioni semplici, non ripetitive e che non necessitano di investimenti specifici trovano nel mercato la forma organizzativa più adatta (Powell, 1990).

In particolare, i mercati possono essere definiti come “una modalità di istituzionalizzazione della competizione fra attori per le opportunità di scambio, in cui le attese reciproche si fondano sul rispetto delle condizioni stabilite” (Ebers, 1997).

Di conseguenza, questa visione dicotomica del mercato e della gerarchia (Thorelli, 1986; Podolny, Page, 1998) percepisce l’impresa come un’entità separata rispetto al più ampio contesto in cui è inserita. Ciò si pone in contrasto rispetto all’attuale tendenza delle organizzazioni ad offuscare ed allargare i propri confini (Polenske, 2004), partecipando a forme di collaborazione dotate di tratti caratteristici che si discostano da quelli presenti nel mercato e nell’integrazione verticale, come evidenziato in tabella 1 (Powell, 1990).

Caratteristiche chiave	Forme organizzative		
	Mercato	Gerarchia	Network
Grado di flessibilità	Alto	Basso	Intermedio
Mezzo di comunicazione	Prezzi	Routine	Relazioni
Tipologia di rapporto	Indipendenza	Dipendenza	Interdipendenza

Tabella 1. Mercato, gerarchia e network

Fonte: (Powell, 1990)

Secondo Powell (1990), invece, i network assumono i connotati di una forma unica e differente di scambio economico, dotata di proprie logiche e non classificabile come modalità intermedia tra gerarchia e mercato (Jarillo, 1988; Powell, 1990; Moretti, Zirpoli, 2016). Sostiene, infatti, che la nozione di forma ibrida non permetta di spiegare molte delle relazioni collaborative messe in atto dalle imprese; infatti, riporta che: “*our attention is deflected from a diversity of organizational designs that are neither fish nor fowl, nor some mongrel hybrid, but a distinctly different form*” (Powell, 1990:298).

Ciò consentirebbe alle imprese di poter evitare il sostenimento di costi di transazione e di internalizzare solamente le attività allineate alle proprie competenze distintive (Jarillo, 1988; Eschenbächer, Zarvić, 2012), specializzandosi, così, nelle fasi della catena del valore in cui poter essere maggiormente efficaci ed efficienti (Jarillo, 1988).

Tuttavia, alcuni autori aggiungono criticità al tema sostenendo che, nel corso del tempo, le organizzazioni si debbano trasformare in network, confutando così la tesi di coloro che considerano le imprese come entità già costituite al loro interno da network di relazioni (Borgatti, Foster, 2003).

Ecco allora che il mercato, la gerarchia e i network divengono pezzi di un più ampio quadro generale che è l'economia (Powell, 1990), la quale può essere vista come un network di organizzazioni (Thorelli, 1986; Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009).

### 1.3. Il modello del network

Nonostante le reti di imprese siano diffuse tra le realtà organizzative, non sempre è chiaro cosa si intenda con il termine network.

Innanzitutto, va evidenziato che le diverse definizioni proposte presentano tratti caratteristici comuni (Moretti, 2017), individuabili nelle interazioni sociali ricorrenti (Ebers, 1997), nelle connessioni, nella collaborazione (Provan, Fish, Sydow, 2007) e nella fiducia (Podolny, Page, 1998; Provan, Kenis, 2007), basata sulla reputazione e sulla performance passata (Thorelli, 1986, Ebers, 1997; Ring, Van de Ven, 1994). La fiducia è, infatti, considerata un prerequisito per una partnership di successo, il cui grado evolve lungo lo sviluppo del network (Ebers, 1997; Schrank, Whitford, 2011).

Secondo l'approccio analitico (SNA) allo studio delle reti interorganizzative, il modello del network (Håkansson, Snehota, 1989) fa riferimento ad un set di attori (nodes) collegati da relazioni di diverso tipo (edges, ties) (Kilduff, Brass, 2010; Borgatti, Halgin, 2011; Ahuja, So-

da, Zaheer, 2012; Eschenbächer, Zarvić, 2012). Le interdipendenze che connettono coppie di nodi, dalle quali nessuna impresa, in un ambiente complesso, può prescindere, possono essere dirette oppure bidirezionali (Jarillo, 1988).

Come verrà delineato con maggior dettaglio nel paragrafo 2.4., la SNA Brass et al. (2004), tuttavia, definiscono i network mediante una connotazione più generale di un “set di nodi e di legami che rappresentano relazioni o mancanza di relazioni tra i nodi” (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004; Provan, Fish, Sydow, 2007).

Ebers (1997), d’altro lato, specifica che si possa parlare di network inter-organizzativo solamente nel caso in cui più di due organizzazioni siano collegate tra loro da relazioni inter-organizzative ricorrenti.

Van de Ven (1976), invece, utilizza il termine relazione inter-organizzativa (IR) per identificare il trasferimento di particolari risorse tra due o più organizzazioni, tra le quali rientrano il *know-how*, le conoscenze tecnologiche e l’innovazione (Powell, 1990).

Di conseguenza, il focus della ricerca scientifica, che inizialmente consisteva nella comprensione di come l’appartenenza degli individui ad un network influenzasse il loro comportamento, si indirizza, quindi, all’analisi delle interazioni che intercorrono tra organizzazioni (Gulati, Dialdin, Wang, 2002) e dei loro effetti sulla performance delle imprese (Borgatti, Foster, 2003).

Dal punto di vista storico, la forma del network trova le sue origini negli anni Novanta del secolo scorso, in un contesto in cui la globalizzazione, la maggiore competitività e la turbolenza dell’economia resero meno appropriati, in alcune circostanze, il mercato e la gerarchia come modelli di organizzazione della produzione (Powell, 1990; Borgatti, Foster, 2003). Il network si identifica, quindi, come “network form of organization” in grado di bilanciare la flessibilità del mercato con la burocrazia presente nella gerarchia (Powell, 1990; Jones, Hesterly, Borgatti, 1997). A tal proposito, secondo la visione di Van de Ven (1976), il network viene essere considerato, non come struttura burocratica, bensì come “so-

cial action system”, in quanto presenta le proprietà base del comportamento collettivo organizzato:

- il comportamento delle organizzazioni membri è orientato al raggiungimento di obiettivi collettivi, non raggiungibili se le organizzazioni agissero in modo indipendente (Provan, Kenis, 2007; Eschenbächer, Zarvić, 2012); si tratta dei cosiddetti *goal-directed networks* (Moretti, 2017);
- la divisione dei compiti e delle funzioni tra i membri porta alla creazione di corsi d'azione tra loro interdipendenti;
- la rete inter-organizzativa agisce come un'unità ed è dotata di identità separata rispetto a quella dei propri membri (Powell, 1990; Jones, Hesterly, Borgatti, 1997). Conseguentemente le attività svolte non possono essere rintracciate analizzando solamente il comportamento messo in atto dalle singole organizzazioni.

Se ne deduce, perciò, che l'aggregato delle relazioni inter-organizzative abbia valenza superiore rispetto alla mera somma delle relazioni componenti (Eschenbächer, Zarvić, 2012), in un contesto in cui le organizzazioni appaiono essere senza confini e caratterizzarsi per un certo grado di interdipendenza rispetto a risorse ed attività sotto il controllo di altre parti del network (Gulati, Gargiulo, 1999), il che la rende difficilmente isolabile dal proprio ambiente di riferimento (Van de Ve, 1975; Håkansson, Snehota, 1989).

## 1.4. Framework teorico

Considerato che la ricerca scientifica sui network risente della mancanza di un *framework* concettuale generalmente accettato (Van de Ven, 1976; Jones, Hesterly, Borgatti, 1997; Jarillo, 1988), Salancik (1995) sostenne che la *network research* non fosse teorizzabile; ciononostante, se questo è stato vero in passato, certamente non lo può essere oggi, in quanto sono stati proposti una varietà di approcci teorici per spiegare i

motivi per cui le imprese formino e mantengano network inter-organizzativi (Borgatti, Foster, 2003; Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009).

Secondo Barringer e Harrison (2000) possono essere evidenziati in particolare sei paradigmi, quali la teoria dei costi di transazione e della dipendenza dalle risorse, le opportunità strategiche, la teoria dello *stakeholder*, l'apprendimento organizzativo e la teoria istituzionale, ciascuno atto a sottolineare diversi aspetti dei network.

Infatti, le complesse caratteristiche di una relazione inter-organizzativa richiedono l'analisi di più teorie, aventi origine in discipline scientifiche diverse, selezionate in ottica di fornire una visione complessiva, complementare piuttosto che divergente, dei network (Eschenbächer, Zarvić, 2012).

Secondo il parere di Eschenbächer e Zarvić, d'altro canto, gli approcci a cui far riferimento sono:

- la teoria dei costi di transazione e della dipendenza delle risorse individuano nella minimizzazione dei costi e nel trasferimento di risorse le ragioni della formazione dei network;
- la teoria dei giochi e dell'ecologia della popolazione indagano la dinamica evolutiva dello sviluppo;
- la *network theory*, infine, rappresenta l'approccio complessivo per la comprensione del fenomeno dei network.

Di seguito viene presentata una revisione delle maggiori teorie, proposte da diversi autori, che forniscono un contributo alla comprensione della rilevanza assunta dalle *network organization*.

### 1.4.1. SWT e structural holes

Fra l'insieme di studi dedicati ai network, secondo l'approccio analitico (SNA) (Moretti, 2017), è possibile focalizzarsi su due teorie fondamentali, quali "*the strength of weak ties*" proposta da Granovetter (1973) e

“*structural holes*” ideata da Burt (1992), che vedono nelle reti inter-organizzative una forma di distribuzione di informazioni.

Secondo Granovetter (1973:1361), “*the strength of a tie is a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding) and the reciprocal services which characterize the tie*”. In altri termini, si sostiene che i legami deboli siano rappresentati da un livello limitato di interazione tra le imprese (Gulati, Dyaldin, Wang, 2002).

Tale teoria, in particolare, è organizzata secondo un insieme implicito di premesse e conclusioni (Borgatti, Halgin, 2011), che vengono così definite:

- “*the stronger the tie between two people, the more likely their social worlds will overlap-that they will have ties with the same third parties*” (Borgatti, Halgin, 2011: 1170): se i nodi A e B, così come B e C, sono relazionati da un legame forte, si asserisce che A e C abbiano maggiore possibilità di possedere almeno un legame debole (per esempio, nel caso in cui A e C siano conoscenti);
- “*bridging ties are a potential source of novel ideas*” (Borgatti, Halgin, 2011:1171): un collegamento a “ponte” consiste in un legame che connette un nodo A ad un altro G che non sia connesso con la sua cerchia di relazioni, consentendo, tramite G, di venire a conoscenza di questioni che non si stiano già diffondendo tramite le relazioni forti.

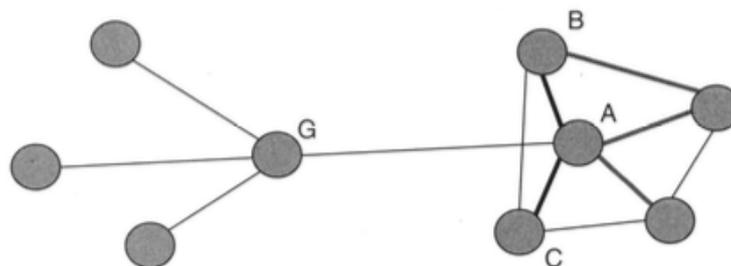


Figura 2. Bridging ties A-G

Fonte: (Borgatti, Halgin, 2011:1171)

In figura 2 si nota, infatti, come la relazione che collega A e G sia a ponte, in quanto A è l'unico nodo nel suo gruppo sociale con un legame esterno.

Ponendo insieme le premesse, Granovetter (1975) sostiene che i legami forti non siano adatti ad essere fonte di nuove informazioni (Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009), in quanto solamente i *weak ties* possono configurarsi come legami a ponte (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004). Infatti, "*weak ties are certainly not automatically bridges. What is important, rather, is that all bridges are weak ties*" (Granovetter, 1973:1364).

La teoria degli *structural holes* (Burt, 1992) si focalizza sugli ego-network, configurati come un insieme di nodi (alter) e relazioni che circondano un'organizzazione centrale (ego) (Borgatti, Foster, 2003; Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009; Gulati, Dyaldin Wang, 2002; Moretti, 2017).

Secondo Burt (1992) gli *structural holes* rappresentano "a gap between two actors that can be spanned by a third actor who can become the only intermediary between them" (Moretti, 2017:5), ossia la mancanza di relazioni tra coppie di nodi, collegate allo stesso ego.

In altri termini, come riportato da Gulati (2002) "*a bridging tie is a tie that connects the focal firm with another firm that is not connected with any partner of the focal firm* (Gulati, Dyaldin, Wang, 2002: 289).

Di converso, la mancanza di *structural holes* intorno ad un nodo implica che i suoi contatti siano tra loro legati, comunicando ed agendo come un'entità unica (Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2004; Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004).

Con riferimento alla figura 3, considerano i nodi A e B, si osserva come la struttura dell'ego-network di A sia maggiormente adatta ad ottenere nuove informazioni rispetto a quella di B, nonostante abbiano lo stesso

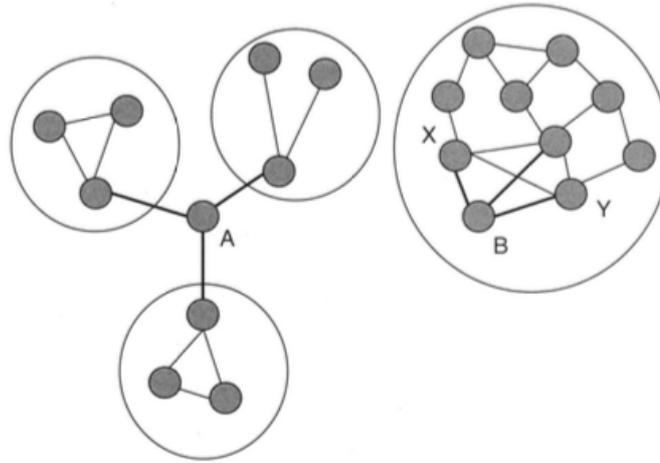


Figura 3. Structural holes

Fonte: (Borgatti, Halgin, 2011:1171)

numero di legami. Infatti, poiché i contatti di B sono connessi tra loro, l'informazione ottenibile da un nodo X potrebbe essere la stessa derivante da un nodo Y (Borgatti, Halgin, 2011).

Di conseguenza, il nodo A è favorevole a ricevere maggiori informazioni non ridondanti rispetto a B (Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009).

La ridondanza viene definita come *“the extent to which two contacts provide the same information benefits to the player”* (Kilduff, Brass, 2010: 329).

Di conseguenza, che vengano chiamati *“bridges”, “structural holes”* o *“non-redundant ties”* il risultato è il medesimo: maggiori nuove informazioni (Borgatti, Halgin, 2011).

## 1.4.2. Teoria dei costi di transazione

La teoria dei costi di transazione (Williamson, 1985) è tra i più frequentemente citati approcci nella letteratura delle reti inter-organizzative (Eschenbächer, Zarvić, 2012) che enfatizzano i benefici economici legati ai network (Moretti, 2017).

La TCE si focalizza, infatti, sulle modalità secondo cui un'impresa dovrebbe organizzare le proprie attività in modo da minimizzare la somma dei costi di produzione e transazione, che rispettivamente variano in base al volume produttivo e alla gestione delle transazioni sui mercati (Barringer, Harrison, 2000).

Perciò, si sostiene che nel momento in cui si verifichi un fallimento di mercato, ossia in presenza di costi di transazione elevati, un'organizzazione sarebbe spinta ad internalizzare la produzione di un certo componente, nonostante i costi di produzione siano superiori rispetto a quanti sostenuti da un'impresa specializzata (Barringer, Harrison, 2000).

Come anticipato, si evince che la premessa della TCE sia rappresentata dalla considerazione dei network come forma ibrida alternativa nel continuum tra mercato e gerarchia, portando la decisione *make-or-buy* ad allargarsi all'opzione *make-buy-partner* (Eschenbächer, Zarvić, 2012).

L'attrattività di tale forma di organizzazione delle attività economiche deriva dall'osservazione che i network rappresentano un modello maggiormente efficiente rispetto al mercato e alla gerarchia (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997), in termini di minimizzazione dei costi di transazione delle organizzazioni in rete (Moretti, 2017), derivante dalla specializzazione funzionale delle attività e dalla riduzione dell'opportunismo, ossia dalla presenza di un clima di fiducia reciproca e di desiderio di rimanere nel network (Jarillo, 1988).

Ciononostante, diversi autori hanno criticato l'abilità della TCE di fornire un supporto alla formazione delle relazioni inter-organizzative, in quanto focalizzata sull'efficienza e sulla minimizzazione dei costi come ragioni esclusive. In realtà, come i successivi contributi evidenziano, i network potrebbero trarre origine anche da altre motivazioni, come l'apprendimento e la legittimazione (Barringer, Harrison, 2000). Infatti, si sostiene che solo nella minoranza dei casi la genesi dei network deriva dalla minimizzazione dei costi di transazione (Powell, 1990).

### 1.4.3. *Resource-based view*

La teoria della dipendenza dalle risorse rappresenta il focus inter-organizzativo della *resource-based view*, la quale concepisce l'impresa come insieme di risorse, enfatizzando il ruolo delle condizioni interne nel sostenerne il vantaggio competitivo (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011); infatti si evidenzia che, "*rare and difficult to imitate internal firm resources are key to the firm's acquisition and maintenance of sustainable, competitive advantage*" (Barringer, Harrison, 2000: 372).

In particolare, la "dipendenza" si fonda sul presupposto che le organizzazioni siano coinvolte in scambi di risorse con il proprio contesto di riferimento (Van de Ven, 1976; Barringer, Harrison, 2000; Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009) e considera, a maggior ragione, che le imprese che partecipano a reti inter-organizzative siano interessate in legami di interdipendenza di risorse (Powell, 1990; Gulati, Gargiulo, 1999; Gulati, Dialdin, Wang, 2002).

Di conseguenza, tale prospettiva si focalizza sulle risorse ottenibili da fonti esterne ai confini dell'organizzazione (Håkansson, Snehota, 1989; Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004), in quanto difficilmente svilup-pabili all'interno dell'impresa (Ebers, 1997; Oliver, 1990).

Le risorse, infatti, hanno natura passiva e richiedono di essere attivate e combinate con altre, non detenute dalla stessa impresa, per poter essere in grado di produrre valore (Thoben, Jagdev, 2001; Eschenbächer, Zarvić, 2012).

Barringer e Harrison (2000) sostengono che per gestire in modo efficace le dipendenze di risorse un'organizzazione dovrebbe: (1) acquisire il controllo sulle risorse critiche, in modo da ridurre il grado di subordinazione da altre imprese (Ebers, 1997; Podolny, Page, 1998); e (2) presidiare le risorse che consentano di incrementare la dipendenza delle altre imprese su di essa, e quindi il proprio potere di controllo (Thorelli, 1986; Gulati, Gargiulo, 1999; Eschenbächer, Zarvić, 2012).

A tal riguardo, secondo Van de Ven (1976) i flussi di risorse e informazioni (Powell, 1990; Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009) tra le organizzazioni rappresentano i processi determinanti dell'esistenza di un network come "*social action system*".

Egli sostiene che: maggiore è la dipendenza dalle risorse, più le organizzazioni sono indotte ad entrare in relazione con altre e, inoltre, più intensamente un'impresa trasferisce risorse e informazioni ad altre entità, più avrà un miglior posizionamento nel network Van de Ven (1976). Tuttavia, il limite di tale approccio è l'assunzione di un ambiente atomistico, in cui le informazioni riguardanti le altre organizzazioni siano ampiamente disponibili e liberamente accessibili a tutti (Gulati, Dialdin, Wang, 2002).

Nel loro complesso, quindi, la teoria dei costi di transazione e la declinazione della resource-based view nella prospettiva della dipendenza dalle risorse dimostrano come i network vengano formati per ridurre l'esposizione delle imprese all'incertezza, ai rischi e all'opportunismo (Borgatti, Foster, 2003).

## 1.5. Livelli e unità di analisi

L'adozione di diversi livelli di analisi nello studio dei network è stata a lungo dibattuta negli studi organizzativi (Moretti, 2017).

Nella ricerca tradizionale, si definiscono i livelli di analisi in termini di ampiezza e complessità dell'indagine (Borgatti, Foster, 2003), ossia come "the granularity that the researcher adopts in their investigation of whole-network phenomena" (Moretti, 2017:25), intesi quale dimensione di distinzione tra diversi contributi scientifici (Kilduff, Brass, 2010). Ciononostante, si evidenzia come un elemento da tenere in considerazione sia il fatto che i livelli di analisi non debbano essere visti in modo separato, bensì come tra loro interdipendenti; infatti, il comportamento degli attori individuali influenza le relazioni al livello di network com-

plexivo e, viceversa, la struttura del network fornisce o limita le opportunità di azione degli individui e delle organizzazioni (Ebers, 1997).

Di conseguenza, Brass et al. (2004) forniscono un'osservazione complessiva della *network research* secondo diversi livelli di analisi:

- *inter-personal networks (individual people as actors)*: il presupposto di partenza è la considerazione che il focus delle scienze sociali sia rappresentato dall'integrazione degli individui in una rete di relazioni e interazioni sociali (Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009). Il quadro di riferimento nella formazione delle relazioni consiste nella similarità tra gli attori, declinata nella teoria dell'omofilia, che si riferisce alla tendenza delle persone ad interagire con i propri simili (Moretti, 2017), in termini di caratteristiche quali sesso, razza, classe sociale, attitudini e credenze (Borgatti, Foster, 2003).

La similarità permette, infatti, di agevolare la comunicazione, di incrementare la prevedibilità dei comportamenti e di promuovere la fiducia), ma rappresenta anche un meccanismo che mantiene l'iniquità delle minoranze presenti nelle organizzazioni (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004); dall'altro lato il mancato intrattenimento di relazioni con i "dissimili" impedisce di trarre beneficio dalla diversità e di promuove il "*us-vs-them thinking*" (Borgatti, Foster, 2003).

A titolo esemplificativo, si denota che se gli uomini fossero dotati di maggior potere rispetto alle donne in un'organizzazione, tale principio comporterebbe che una rete composta da soli uomini contenga persone maggiormente dotate di potere ed un network di donne includa individui con minor potere, ossia altre donne (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004).

Di conseguenza, diverse teorie notano che "*the adaptation mechanism states that nodes become homogeneous as a result of experiencing and adapting to similar social environment*" (Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009:894); infatti, le persone non nascono con determinate attitudini e nemmeno le sviluppano in isolamento

(Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004);

- *inter-unit networks (organizational work units as actors)*: un'organizzazione può anche essere considerata un network in cui i nodi sono rappresentati dalle unità organizzative (gruppi, divisioni, *business units*, sussidiarie) che interagiscono l'una l'altra stabilendo relazioni formali e informali. La formazione delle interdipendenze tra le unità può derivare, quindi, da caratteristiche organizzative o individuali (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004).

Se ne deduce la dualità di gruppi e individui; in altri termini, quando due individui interagiscono tra loro, non solo rappresentano la relazione inter-personale di cui fanno parte, ma anche i gruppi di cui sono membri (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004; Moretti, 2017); infatti, "*each person represents a whole set of overlapping groups to which he or she belongs, with these groups including not just formal affiliations to institutions, but also ascribed affiliations to demographic categories such as gender and race*" (Kilduff, Brass, 2010: 327);

- *inter-organizational network (organizations as actors)*: molti autori sottolineano il valore della fiducia nella costruzione delle relazioni inter-organizzative, a differenza di quanto sostenuto nel caso delle forme del mercato e della gerarchia (Ebers, 1997); infatti, la presenza di un elevato livello di fiducia tra le parti permette di risolvere le dispute attraverso la discussione e il rispetto di regole di reciprocità (Powell, 1990; Podolny, Page, 1998; Polenske, 2004; Provan, Fish, Sydow, 2007). Così come per il livello inter-personale, vi è evidenza che i network inter-organizzativi siano principalmente istituiti da parte di imprese simili in termini di *status* e potere (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004).

Infine, non va dimenticato il ruolo del contesto culturale, storico e istituzionale (Powell, 1990), oltre che economico e sociale (Ebers, 1997) nell'influenzare la formazione delle relazioni collaborative.

Va, tuttavia, evidenziata la distinzione esistente tra livelli di analisi ed unità di osservazione, che si riferiscono all'oggetto dell'indagine (Moretti, 2017).

L'unità può essere, innanzitutto, rappresentata dalle diadi, ossia dalle relazioni sussistenti tra coppie di nodi (Thoben, Jagdev, 2001; Moretti, 2017), visione che, tuttavia, limita la considerazione dei network ad una collezione di relazioni a due parti piuttosto che come sistema sociale (Van de Ven, 1976; Borgatti, Foster, 2003; Provan, Fish, Sydow, 2007). Come anticipato, la SNA identifica, più in generale, come oggetto di studio le reti, rappresentabili come insiemi di nodi e relazioni tra essi. L'approccio di *governance*, invece, considera come oggetto di indagine il *whole network* (Moretti, 2017).

Provan et al. (2007), infatti, si sono dedicati allo studio del *whole network*, definito da relazioni multiple che intercorrono tra diverse organizzazioni, allo scopo di raggiungere un obiettivo comune; infatti "*the preference is for optimization of the whole network even if it comes at the cost of local maximization for any node or group of nodes in the network*" (Provan, Fish, Sydow, 2007: 485).

Tale approccio sostiene, quindi, che solamente esaminando l'intero network si possano comprendere questioni come l'evoluzione, il governo e l'ottenimento di ritorni complessivi. Infatti, focalizzandosi esclusivamente sui membri e sulle loro interazioni l'importanza delle singole organizzazioni tende ad essere sopravvalutata e, viceversa, quella dei comportamenti collettivi svalutata (Provan, Kenis, 2007).

## CAPITOLO 2

---

### Il ciclo di vita del network: formazione, sviluppo e fallimento

Questo capitolo si prefigge l'obiettivo di contestualizzare la formazione, lo sviluppo e il fallimento dei network all'interno del modello del ciclo di vita, proponendo una revisione dell'insieme di contributi presenti per le diverse fasi.

Considerata la crescente diffusione delle relazioni inter-organizzative, la comprensione delle determinanti che ne portano alla formazione non può essere sottovaluta (Oliver, 1990).

D'altro canto, va tenuto conto che i network rappresentano una forma organizzativa difficile da governare e mantenere (Barringer, Harrison, 2000) che potrebbe essere soggetta a fallire (Schrank, Whitford, 2011).

#### 2.1. Il ciclo di vita dei network

Molti autori sostengono che oggi le imprese possano affrontare le sfide della competizione globale instaurando relazioni collaborative. Infatti, la maggior parte dei cambiamenti sta influenzando il modo in cui le reti di imprese operano (Polenske, 2004).

Così come i prodotti evolvono lungo un insieme di fasi del proprio ciclo di vita, dalla prototipazione al riciclo, il *lifetime* dei network di imprese dipende dal successo ottenuto dal bene o servizio offerto al mercato (Thoben, Jagdev, 2001).

Di conseguenza, emergono diversi contributi che si occupano di comprendere come i network si formino, operino e si dissolvano (Van de Ven, 1976; Eschenbächer, Zarvić, 2012).

Come anticipato, va tenuto in considerazione che l'analisi dell'evoluzione, del governo e della generazione di *outcome* collettivi richiede che venga adottato il *whole network* come oggetto di indagine (Provan, Fish, Sydow, 2007).

Il ciclo di vita di un network può essere declinato, secondo il contributo di Thoben e Jagdev (2001), in almeno quattro fasi significative: (1) *preparation*: tale step si concretizza nella formazione del network e nella ricerca dei partner; il processo di genesi, infatti, una volta emerse le ragioni che spingono le imprese a collaborare, prosegue con la ricerca e la selezione dei potenziali partner, il cui successo dipende dall'abilità di cogliere quali imprese consentano realmente di ottenere i benefici desiderati (Simonin, 1997; Madhavan, Koka, Prescott, 1998);

(2) *setting up*: predisposizione di pratiche legali e contrattuali (Thoben, Jagdev, 2001) e negoziazione dei termini e delle obbligazioni derivanti dall'accordo di collaborazione (Ring, Van de Ven, 1994; Simonin, 1997);

(3) *operation*: gestione *day-to-day* e monitoraggio del network;

(4) *decomposition*: scomposizione della rete nel momento in cui l'obiettivo della collaborazione sia stato raggiunto (Van de Ven, 1976).

Come mostrato in figura 4, una configurazione più coesa può essere fornita integrando le fasi della preparazione e dell'organizzazione in un unico momento di formazione (Eschenbächer, Zarvić, 2012).

Da un punto di vista temporale, la durata del ciclo di vita del network può essere stimata osservando la distinzione che sussiste, all'interno delle relazioni inter-organizzative orientate al raggiungimento di un obiettivo comune, tra *opportunity-driven network* e *continuous production/service provision activities*, consistenti rispettivamente nella dissoluzione del network una volta che l'obiettivo prefissato sia stato raggiunto e nell'orientamento continuo alla fornitura di attività produttive o di servizi (Eschenbächer, Zarvić, 2012).

Ciononostante, secondo Camarinha-Matos et al. (1999) in questa prospettiva manca l'analisi del processo evolutivo a cui sono soggetti i network; infatti, si nota che "*evolution is a process of constant changes,*

*break up and recombination [...] or a cultural change in beliefs and norms over time” (Eschenbächer, Zarvić, 2012: 1080).*

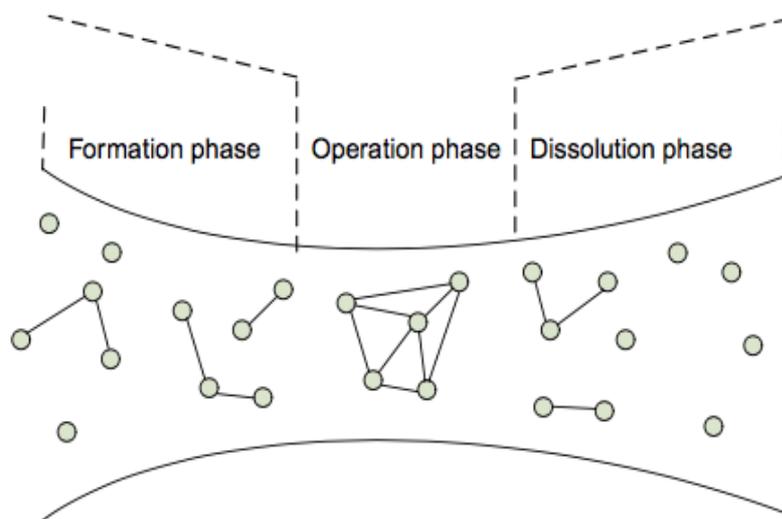


Figura 4. Fasi del ciclo di vita del network

Fonte: (Eschenbächer, Zarvić, 2012: 1074)

## 2.2. La formazione dei network: diverse prospettive a confronto

Data la presenza di diverse prospettive teoriche che forniscono contributi utili alla comprensione delle motivazioni che spingono le organizzazioni a formare network collaborativi, emerge un certo grado di eterogeneità (Oliver, 1990).

È generalmente accettato che affinché un'organizzazione possa esistere e sopravvivere debba esserci un orientamento all'efficacia, intesa come raggiungimento dell'obiettivo prefissato, e all'efficienza (Podolny, Page, 1998), consistente nella massimizzazione del rapporto *input-output* (Oliver, 1990). Queste stesse determinanti possono, tuttavia, essere definite come condizioni che favoriscono anche la formazione delle reti di imprese (Jarillo, 1988; Barringer, Harrison, 2000).

Con determinanti della genesi dei network ci si riferisce alle cause o ai fattori contingenti che portano all'esistenza delle relazioni inter-organizzative (Oliver, 1990).

Prendendo come punto di partenza il *framework* teorico in precedenza delineato (paragrafo 1.3), si raggruppano in un quadro complessivo l'insieme di ragioni che favoriscono l'esistenza e la sopravvivenza dei network (Jarillo, 1988; Ebers, 1997; Gulati, Daldin, Wang, 2002).

In primo luogo, la riduzione dei costi di transazione rappresenta solamente nella minoranza dei casi un fattore propulsivo della formazione di un network collaborativo (Powell, 1990); infatti, in accordo con la *resource dependence theory* (Ebers, 1997; Oliver, 1990; Barringer, Harrison, 2000) le relazioni collaborative rappresentano un "veicolo di trasferimento" (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004) di know-how, informazioni, legittimazione (Gulati, Daldin, Wang, 2002), capitale umano e servizi (Powell, 1990; Polenske, 2004).

Si sottolinea, infatti, come l'apprendimento, declinato nel trasferimento di conoscenze, rappresenti un vantaggio alla base delle relazioni inter-organizzative (Håkansson, Snehota, 1989; Mowery, Oxley, Silverman, 1996; Podolny, Page, 1998; Barringer, Harrison, 2000; Gulati, Daldin, Wang, 2002; Moretti, 2017).

L'apprendimento organizzativo (Barringer, Harrison, 2000; Polenske, 2004), in particolare, può essere definito come "*organization-wide culture and expertise that cut cross departments, individuals and time, a multifaceted capability*" (Simonin, 1997: 1152).

A tal proposito, Powell (1990:304) sostiene, infatti, che: "the most useful information is rarely that which flows down the formal chain of command in an organization, or that which can be inferred from price signals. Rather, it is that which is obtained from someone you have dealt with in the past and found to be reliable".

La competizione globale, a maggior ragione, enfatizza come la presenza di asimmetrie nelle dotazioni di conoscenza delle imprese possa essere eliminata attraverso lo sviluppo di collaborazioni che internalizzino le

conoscenze dei partner (Borgatti, Mehra, Brass, Labianca, 2009), difficilmente acquisibili sul mercato (Hamel, 1991).

Di conseguenza, tale prospettiva si fonda sulla considerazione che le imprese possano rafforzare il proprio vantaggio competitivo attraverso una dotazione superiore di conoscenze (Ebers, 1997; Barringer, Harrison, 2000).

Cohen e Levinthal (1990) sostengono che una variabile fondamentale nella comprensione di quanto un'impresa possa apprendere attraverso le proprie relazioni inter-organizzative sia rappresentata dalla sua capacità di assorbimento (Mowery, Oxley, Silverman, 1996), definita come *"firm's ability to recognize the value of new, external knowledge, assimilate it, and apply it to commercial ends"* (Barringer, Harrison, 2000; Gulati, Daldin, Wang, 2002).

Infatti, non tutti i membri del network sono capaci di apprendere in egual misura (Hamel, 1991): le imprese dotate di una capacità di assorbimento maggiore sono più propense ad apprendere dai propri partner (Barringer, Harrison, 2000).

Si evince, perciò, come la formazione dei network possa derivare dalla necessità di soddisfare in tempi rapidi una domanda complessa, che presuppone la disponibilità di un elevato numero di input specifici per realizzare il prodotto (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997; Barringer, Harrison, 2000), non detenuti dalla singola impresa.

Nonostante diversi autori abbiano dimostrato l'importanza di tale approccio, poca attenzione è stata dedicata a comprendere i costi (Barringer, Harrison, 2000) e le modalità con cui le imprese possano sviluppare questo know-how (Simonin, 1997).

A tali considerazioni vanno aggiunte una varietà di ragioni strategiche (Barringer, Harrison, 2000) che possono riguardare: la riduzione dell'incertezza (Powell, 1990; Oliver, 1990; Podolny, Page, 1998), l'incremento del potere di mercato, della competitività (Provan, Kenis, 2007) e della capacità innovativa (Gulati, Daldin, Wang, 2002) e la possibilità di neutralizzare o bloccare il corso d'azione dei competitors (Ebers, 1997).

Coerentemente con l'“approccio esogeno” della sociologia, la formazione dei network può, quindi, derivare da fattori esogeni, quali la necessità di disporre di risorse adeguate e di poter gestire l'incertezza proveniente dall'ambiente esterno (Gulati, Gargiulo, 1999), intesa in termini di incapacità degli individui o delle organizzazioni di prevedere gli eventi futuri (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997).

Il contributo di Oliver (1990), invece, offre un differente schema di sintesi delle principali ragioni per cui le organizzazioni stabiliscono relazioni inter-organizzative (Ebers, 1997) che nonostante siano indipendenti possono interagire tra loro.

Infatti, talvolta un'impresa intrattiene relazioni con altre organizzazioni allo scopo di adempiere a provvedimenti legali e normativi (mandating) imposti dalle autorità superiori (Oliver, 1990; Ring, Van de Ven, 1994; Provan, Kenis, 2007) o di esercitare il proprio potere di controllo (asimmetria) (Ebers, 1997; Oliver, 1990).

Dall'altro lato, in contrasto con la prospettiva dell'asimmetria, un certo filone di ricerca assume che le reti di imprese si formino per poter raggiungere un obiettivo comune (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004) e mutualmente vantaggioso (Oliver, 1990).

L'approccio istituzionale sostiene, invece, che le imprese cerchino di collaborare con entità dotate di *status* superiore in modo da ottenere la legittimazione (Podolny, Page, 1998; Borgatti, Foster, 2003) ed apparire in accordo con le norme, le regole e le aspettative prevalenti (Oliver, 1990), fattore quest'ultimo su cui viene posta elevata pressione da parte dell'ambiente politico, legale e culturale;

Di conseguenza, le imprese di minori dimensioni possono incrementare la propria reputazione attraverso la creazione di relazioni inter-organizzative con grandi imprese (Barringer, Harrison, 2000).

Da tale prospettiva si evince, quindi, come i network consistano in una forma di organizzazione capace di evolvere ed adattarsi alle mutate condizioni del contesto economico e sociale di riferimento (Jarillo, 1988; Podolny, Page, 1998). Secondo Eschenbächer e Zarvić (2012), in-

fatti, solamente le organizzazioni che evolvono e interagiscono con l'ambiente esterno possono sopravvivere nel lungo termine (Barringer, Harrison, 2000).

Concludendo, come evidenziato in figura 5, la ricerca di Eschenbächer e Zarvić (2012) fornisce l'evidenza dell'impatto di alcuni dei fondamenti teorici analizzati sulle fasi del ciclo di vita del network, distinguendo tra differenti gradi di influenza.

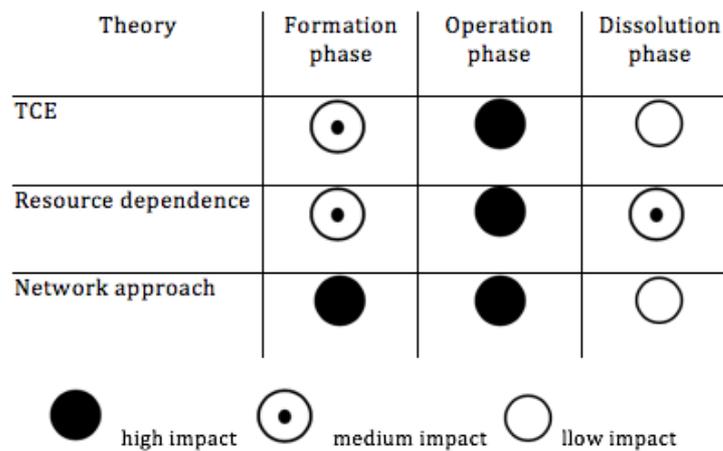


Figura 5. Impatto delle determinanti sulle fasi del ciclo di vita

Fonte: (Eschenbächer, Zarvić, 2012: 108)

Il risultato dell'analisi conferma, a sostegno dell'approccio adottato nel presente lavoro, come nessun approccio sia di per sé sufficiente a descrivere la complessità del fenomeno delle relazioni inter-organizzative (Van de Ven, 1976; Jarillo, 1988; Barringer, Harrison, 2000).

### 2.3. Lo sviluppo

Considerato che la maggior parte della ricerca scientifica si focalizza principalmente sulle determinanti delle relazioni inter-organizzative (Ebers, 1997; Ring, Van de Ven, 1994; Ahuja, Soda, Zaheer, 2012),

l'obiettivo diviene quello di analizzare anche le modalità secondo cui i network operano e si sviluppano (Madhavan, Koka, Prescott, 1998).

Infatti, in un contesto di crescente incertezza e complessità delle transazioni economiche tra imprese assume sempre più rilevanza l'analisi del processo di sviluppo dei network (Ring, Van de Ven, 1994; Eschenbächer, Zarvić, 2012).

Con *network development* ci si riferisce, quindi, ad un processo di cambiamento, ossia ad una progressione di eventi che si susseguono durante l'esistenza del network (Moretti, 2017).

Di conseguenza, il focus sulle determinanti fornisce, infatti, solamente un contributo debole alla comprensione della formazione e dello sviluppo dei network collaborativi (Ebers, 1997).

In tal senso, secondo diversi autori la reputazione, intesa come disponibilità di informazioni inerenti l'affidabilità e la correttezza dell'impresa (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997), la performance passata (Thorelli, 1986) e le relazioni esistenti costituiscono (Ebers, 1997; Ring, Van de Ven, 1994; Gulati, Daldin, Wang, 2002) precondizioni da soddisfare per poter stabilire una rete inter-organizzativa; in altri termini, la presenza di indicazioni in merito a network formati in precedenza consente alle imprese di definire con quali partner collaborare (Gulati, Daldin, Wang, 2002).

Si riconosce, infatti, come la formazione di network tra imprese legate da relazioni economiche e sociali preesistenti tendano a svilupparsi in modo maggiormente efficiente rispetto ad organizzazioni tra loro sconosciute, almeno in una fase iniziale (Ring, Van de Ven, 1994).

Tuttavia, va evidenziato che le informazioni relative alla reputazione, alle competenze e alle esigenze dei potenziali partner risultano difficilmente ottenibili (Gulati, Gargiulo, 1999).

Ciò supposto, alcuni autori sostengono che la crescita e l'adattamento di un network possano essere monitorati osservando le variazioni dei flussi di risorse nel tempo (Van de Ven, 1976).

D'altro canto, ulteriori approfondimenti scientifici dimostrano come lo sviluppo dei network possa essere visto non solamente come il risultato

della variazione delle risorse, ma anche delle regole e delle norme che costituiscono il meccanismo per guidarne l'evoluzione (Provan, Fish, Sydow, 2007).

Un recente filone di ricerca suggerisce, quindi, come la formazione e lo sviluppo dei network derivino da un processo iterativo, in cui le nuove relazioni inter-organizzative modificano le precedenti, le quali, a sua volta, forniscono il punto di partenza per la creazione di futuri legami collaborativi (Gulati, Gargiulo, 1999; Provan, Fish, Sydow, 2007).

Secondo Van de Ven, infatti, *"the emergence and functioning of an IR is a cyclical process of need for resources, issue commitments, communications to spread awareness and consensus, resource transactions, structural adaptation and pattern maintenance over time"* (Van de Ven, 1976:33).

Si rileva, perciò, come la probabilità di formare un legame tra specifiche organizzazioni aumenti con la sussistenza di relazioni precedenti e interdipendenti: maggiore è il livello di interdipendenza tra due imprese, tanto più è elevato l'incentivo a combinare proprie risorse e capacità in un network (Gulati, Gargiulo, 1999).

Gli studi di Gulati (1995) e Powell et al. (1996) confermano, a sostegno del concetto di ciclicità, che l'esperienza e il mutuo apprendimento stimolano la creazione di nuove reti (Ebers, 1997).

Infatti, secondo Powell et al. (2005) le stesse relazioni non sono stabili nel corso del tempo, in quanto un rapporto di collaborazione al tempo  $x$  può trasformarsi in un legame di competizione al tempo  $y$ .

Ciononostante, le relazioni esistenti costituiscono una barriera all'entrata per le organizzazioni esterne al network e, viceversa, una barriera all'uscita per i propri membri (Thorelli, 1986; Gulati, Gargiulo, 1999; Ahuja, Soda, Zaheer, 2012).

Partendo dal presupposto che la genesi e lo sviluppo dei network raramente conseguono al susseguirsi di una semplice catena di eventi (Powell, 1990), il percorso di evoluzione di un network è raffigurabile, quindi, attraverso un insieme di processi dinamici (Madhavan, Koka, Prescott, 1998), che consistono nell'entrata, nel posizionamento, nel ri-

posizionamento e nell'uscita delle imprese membri (Madhavan, Koka, Prescott, 1998).

Infatti, il perseguimento da parte delle imprese delle proprie strategie determina un impatto sul proprio ruolo e posizionamento (Thoben, Jagdev, 2001), oltre che sulla struttura della relazione (Ring, van de Ven, 1994).

A tale scopo, come evidenziato in figura 6, Ring e Van de Ven (1994) propongono uno schema ciclico che presuppone l'esistenza un "processo ripetuto di negoziazione di aspettative reciproche, di impegno verso le azioni future e di adempimento degli obiettivi prefissati".

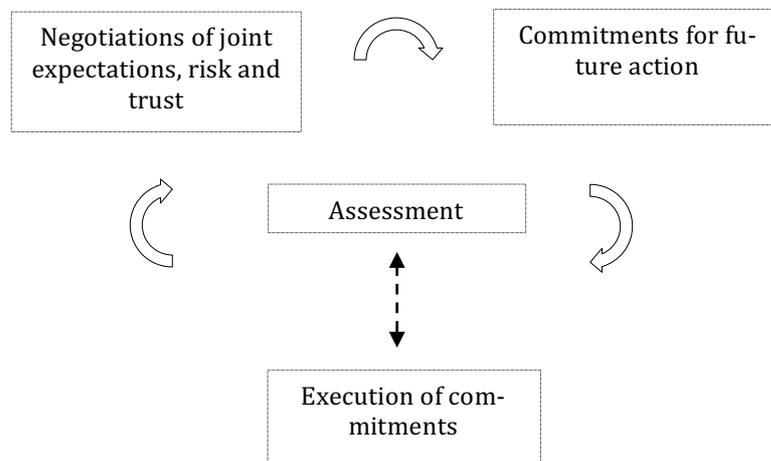


Figura 6. Modello ciclico

Fonte: (Ring, Van de Ven, 1994:97)

## 2.4. La governance

Diventa a questo punto indispensabile approfondire che la ricerca sulle *network organization* distingue tra due approcci da un lato, considerando i network come prospettiva e ricorrendo alla SNA (*Social network analysis*) come metodologia, dall'altro, come forma di *governance* (Provan, Kenis, 2007; Moretti, 2017).

Tuttavia, tali prospettive non possono essere considerate come parallele-

le o completamente indipendenti, dal momento che presentano frequenti sovrapposizioni (Moretti, 2017).

La SNA, o approccio analitico, indaga l'impatto delle proprietà strutturali dei network, tra le quali densità, centralità e *structural holes* (Provan, Kenis, 2007), sulla performance della rete e delle imprese che la compongono. L'unità di analisi è, quindi, rappresentata dalle reti, intese come insiemi di nodi (*nodes*) e relazioni tra essi (*ties*) che costituiscono il *network model* (Moretti, 2017).

L'approccio di *governance*, invece, trova le sue radici nel dibattito che ha caratterizzato a lungo gli studi sulle *network organization* per il quale considerare il network come mero ibrido tra mercato e gerarchia (Williamson, 1975) o come forma organizzativa, di governo delle relazioni di scambio tra le organizzazioni, dotata di proprie caratteristiche (Powell, 1990).

Tale approccio considera il *whole network* come oggetto di analisi (Moretti, 2017) e si pone l'obiettivo di comprendere l'impatto delle strutture organizzative, rappresentate dai meccanismi di coordinamento, istituzionali e sociali (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997; Moretti, 2017), dai processi e dalle pratiche adottate (Moretti, 2017), sulla performance della rete.

I network, quando considerati come forma di *governance*, possono quindi essere definiti come "qualsiasi aggregazione tra attori ( $N \geq 2$ ) che intrattengono relazioni di scambio ripetute e durature e, allo stesso tempo, in cui manchi una autorità organizzativa legittimata a mediare e risolvere le dispute che possono insorgere durante lo scambio" (Podolny, Page, 1998).

I meccanismi di coordinamento sono alla base del funzionamento delle reti e svolgono la funzione, seppur complessa, di gestire l'incertezza e i conflitti tra i membri e, in generale, di organizzare le attività del network (Moretti, 2017).

In particolare, i meccanismi sociali di risoluzione delle controversie e di governo delle azioni collettive si contrappongono all'autorità e alle regole burocratiche caratterizzanti la gerarchia organizzativa e possono essere

rappresentati da tre fattispecie, secondo il contributo di Jones, Hesterly, Borgatti (1997).

In primis, la “restrizione dell’accesso agli scambi” consente di limitare il numero di attori coinvolti e, di conseguenza, di ridurre i costi di coordinamento; l’“imposizione di sanzioni collettive”, derivante dalla violazione di norme, valori ed obiettivi, invece, dissuade le imprese dall’adozione di comportamenti opportunistici; infine, la “diffusione della macro-cultura” tra le organizzazioni membre, intesa come orientamento verso l’assunzione di valori condivisi, specifica quali siano i ruoli e gli approcci da utilizzare da parte dei partecipanti.

Nello specifico, la limitazione nella numerosità dei partner, coerentemente all’approccio istituzionale, trova fondamento nella massimizzazione dello *status*, ossia nella tendenza ad evitare di intrattenere relazioni con organizzazioni di *status* inferiore. Tuttavia, poiché più organizzazioni adotteranno lo stesso comportamento, se ne deducono scambi tra attori dotati di condizioni simili (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997; Gulati, Dialdin, Wang, 2002).

I meccanismi istituzionali, invece, possono essere identificati con l’introduzione di regole e procedure (Provan, Fish, Sydow, 2007), così come con la sottoscrizione di forme innovative di contratto, tra cui il Contratto di Rete (Moretti, 2017), introdotto nell’ordinamento giuridico italiano con il D.L 5/2009, che verrà discusso nel dettaglio nel terzo capitolo.

### 2.4.1. Le forme di governance

Partendo dalla considerazione che i network rappresentano una forma di *governance* (Powell, 1990), i meccanismi di coordinamento adottati possono variare considerevolmente a seconda della struttura di governo del network (Provan, Fish, Sydow, 2007), che, secondo il contributo di Provan e Kenis (2007) può essere distinta in tre forme, caratterizzate dalle seguenti proprietà:

- *shared participant governance*: il governo del network viene assunto esclusivamente dalle imprese retiste, o da un loro sottoinsieme, in modo relativamente equo e decentralizzato, senza la mediazione di un'entità separata. I partecipanti sono, quindi, responsabili della gestione delle relazioni interne ed operative, così come di quelle esterne, che si instaurano nei confronti di finanziatori, clienti e Stato;
- *lead organization governance*: i network, d'altra parte, possono essere governati in modo altamente centralizzato e mediato, tramite l'assunzione da parte di un'organizzazione membra, dotata di sufficiente legittimazione e risorse, del ruolo di *lead organization*;
- *network administrative organization (NAO)*: infine, un'entità amministrativa indipendente può essere designata per governare in modo centralizzato il network e le relative attività. Pertanto, a differenza della *lead organization*, il mediatore non è rappresentato da un'impresa membra, bensì da un soggetto esterno, sia esso un'organizzazione dotata di grandi dimensioni o un singolo individuo. Il ruolo del NAO, tuttavia, può consistere semplicemente nel supporto alla leadership, permettendo così la coesistenza con una delle forme precedenti (Provan, Fish, Sydow, 2007).

Concludendo, ciascuna forma di *governance* è dotata di proprie caratteristiche che la rendono adatta a determinate circostanze, non essendo possibile individuare un modello univocamente accettato. In particolare, si sostiene come nel momento in cui la fiducia divenisse meno presente nel network, il numero di partecipanti aumenterebbe e, d'altro canto, il consenso verso il raggiungimento di un obiettivo comune diminuirebbe, rendendo le forme di *governance* "brokered" maggiormente efficaci rispetto alla *shared governance* (Provan, Kenis, 2007).

## 2.5. Il fallimento

Nonostante gli studi empirici abbiano riscontrato casi di insuccesso delle reti di imprese (Miles, Snow, 1992), la letteratura scientifica manca di una teoria generalmente accettata sul fallimento dei network (Podolny, Page, 1998; Schrank, Whitford, 2011; Moretti, Zirpoli, 2016)

Le cause sono da ricercarsi nella lunga tradizione di studi indirizzati principalmente ad indagare il fallimento del mercato e della gerarchia (Moretti, Zirpoli, 2016) o, dall'altro lato, a comprendere le determinanti che rendono i network efficaci, ignorando, perciò, le disfunzionalità che potrebbero emergere (Podolny, Page, 1998; Moretti, 2017).

Sorge, di conseguenza, l'esigenza di pervenire ad un *framework* complessivo, attraverso cui analizzare le diverse tipologie di *network failure* (Schrank, Whitford, 2011), ricerca che sta iniziando ad assumere un ruolo centrale all'interno della più ampia letteratura dei network (Moretti, Zirpoli, 2016).

Per fallimento del network si intende "the failure of a more or less idealized set of relational-network institutions to sustain 'desirable' activities or to impede 'undesirable' activities" (Schrank, Whitford, 2011: 155).

Partendo dalla considerazione che i network rappresentano una forma organizzativa dotata di una propria logica di funzionamento e che una relativa modifica possa comprometterne l'efficacia o, nel caso estremo, portarne alla dissoluzione, le cause di fallimento possono essere rinvenute nell'inadeguata gestione della rete da parte del management, in termini di predisposizione di inadeguate politiche di modifica o di estensione della forma di governo (Miles, Snow, 1992).

In particolare, secondo il contributo di Schrank e Whitford (2001), il fallimento si configura come una situazione in cui sono presenti le condizioni che rendono il network "desiderabile", ma il governo è impedito dalla presenza di opportunismo o ignoranza, oppure da una combinazione dei due, come evidenziato in tabella 2.

<b>Opportunism</b>			
		Low	High
<b>Ignorance and competency shortfalls</b>	Low	Ideal typical networks	Contestation
	High	Involution	Network stillbirth or birth and eventual devolution

Tabella 2. Tipologie di fallimento

Fonte: (Schrank, Whitford, 2011: 151)

Specificatamente, l'ignoranza si riferisce alla mancata disponibilità di informazioni rilevanti che consentano di allineare le proprie strategie o di risolvere problemi congiunti (Moretti, 2017) e deriva dall'eccessiva dipendenza tra gli attori, la quale sfocia nell'incapacità di assorbire informazioni provenienti dall'esterno i confini del network (Schrank, Whitford, 2011).

L'opportunismo, invece, può essere definito come il comportamento emergente dalla mancanza di fiducia nei propri partner, in un contesto in cui le norme di reciprocità non caratterizzano le relazioni sociali (Moretti, Zirpoli, 2016).

Diventa, quindi, possibile distinguere tra fallimento assoluto e relativo, individuabili rispettivamente, nel primo caso, come "*networks fail to form or disappear, even in the presence of the ideal environmental factors*" e "*networks persist in a condition of underperformance*" nel secondo (Schrank, Whitford, 2011: 153).

Il fallimento assoluto (quadrante in basso a destra), a sua volta, può essere declinato in *network devolution*, consistente nella dissoluzione delle relazioni esistenti e nella conseguente "devoluzione" verso la forma organizzativa del mercato o della gerarchia, e in *network stillbirth*, rappresentato dall'assenza, fin dal principio, di network potenzialmente profittevoli e produttivi. Quindi, tale fattispecie di fallimento si riscontra nel momento in cui le organizzazioni sono coinvolte in network ca-

ratterizzati dalla contestuale presenza di ignoranza ed opportunismo. Viceversa, la sola esistenza di opportunismo, configurante il caso della *contestation*, e, dall'altro lato, di ignoranza (*involution*), determinano forme di fallimento relativo (Schrank, Whitford, 2011).

Di conseguenza, i network ideal-tipici, rappresentati nel primo quadrante, presuppongono la creazione di relazioni che rendano possibile la ricerca di nuove informazioni e la tutela contro l'opportunismo tra partner esistenti e potenziali (Schrank, Whitford, 2011).

Va, tuttavia, evidenziato che l'opportunismo e l'ignoranza non rappresentano criteri sufficienti a caratterizzare il fallimento dei network e diventa, quindi, necessario procedere alla valutazione delle network *microdynamics*, ossia dell'impatto delle azioni degli attori individuali sulla struttura e sul funzionamento del network nel suo complesso (Moretti, Zirpoli, 2016).

## CAPITOLO 3

---

### La formalizzazione attraverso il Contratto di Rete: aspetti giuridici e di performance

Lo strumento giuridico del Contratto di Rete si inserisce all'interno del tema delle reti inter-organizzative, qualificandosi come modalità di formalizzazione flessibile delle relazioni collaborative tra imprese (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011; Moretti, Zirpoli, 2018).

Il presente capitolo intende fornire una sintesi del quadro normativo predisposto dal legislatore con il D.L. n. 5 del 2009 di introduzione dell'istituto del Contratto di Rete in Italia, in un sistema produttivo caratterizzato dalla frammentazione dimensionale e dalla specializzazione funzionale (Travaglini, 2011). Vengono, inoltre, presentati una *review* della letteratura inerente la misurazione della performance della rete e dei contributi scientifici atti a determinare la potenzialità del Contratto di incidere sulla performance delle imprese, Chiude il capitolo un'indagine quantitativa della dimensione del fenomeno della rete e delle caratteristiche dei contratti sottoscritti nel periodo 2009-2018.

#### 3.1. Network formali ed informali

A partire dagli anni Novanta del secolo scorso, le imprese hanno dovuto affrontare uno scenario economico mondiale caratterizzato da un'elevata turbolenza competitiva (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018). In tale circostanza, le imprese italiane non possono, quindi, basare il proprio successo esclusivamente sul mercato interno (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013) e su forme di collaborazione destrutturate e non orientate al raggiungimento di specifici obiettivi (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018). Ne deriva, quindi, l'incapacità del tessuto produttivo ita-

liano, caratterizzato per il 99% da piccole e medie imprese (Carnazza, 2012), di affrontare un contesto competitivo orientato all' internazionalizzazione e all'innovazione.

La causa è da ricercarsi nella carenza di competenze e nella difficoltà di accesso al credito delle imprese (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Le difficoltà delle PMI italiane nel competere in tali circostanze (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018), ha reso necessaria la ridefinizione delle proprie strategie, strutture organizzative e dotazioni di conoscenze, in modo da consentire di poter rimanere competitive a livello globale (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011; Travaglini, 2011), attraverso la capacità di "fare rete", ossia di partecipare a relazioni di collaborazione (Carnazza, 2012). Infatti, "collaborare con altre imprese [...] può rappresentare la chiave vincente per rispondere alla crisi economica e alle nuove sfide dettate dall'economia globale (Carnazza, 2012:6) e "la capacità di generare interscambi con l'esterno è un fattore primario di sopravvivenza per un'impresa" (Travaglini, 2011:105). Si evidenzia, perciò, come le PMI italiane siano risultate tra le più colpite, nel panorama nazionale, dalla crisi economica del 2007 (Cabigiosu, Moretti, 2017).

È bene fin da ora evidenziare come l'aggregazione, tra le altre classificazioni, possa essere realizzata secondo due modalità alternative, che corrispondono ai network formali o informali (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011; Carnazza, 2012), il cui discrimine è dato dal grado di formalizzazione della collaborazione, (Travaglini, 2011; Moretti, 2017), ossia dalla specificazione del contenuto della relazione in un accordo (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011).

Fra i network informali hanno assunto, fino al termine degli anni Novanta (Carnazza, 2012), un ruolo di rilievo nel sistema produttivo italiano i distretti industriali (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013, Benti-vogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013; Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017), intesi quali aggregazioni di imprese, ad elevata specializzazione produttiva (Carnazza, 2012) concentrate a livello territoriale e dotate di un elevato grado di connessione tra l'attività produttiva e la comunità loca-

le, basata su relazioni stabili di tipo sociale (Moretti, 2017) che determinano l'emergere della "cultura distrettuale" (Carnazza, 2012).

Infatti, fino all'inizio del nuovo millennio, la caratterizzazione del sistema industriale italiano per la presenza di piccole e medie imprese ha rappresentato un punto di forza in termini di capacità di adattamento alle richieste del mercato e di riconoscimento della qualità del prodotto a livello mondiale (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Volendo essere più precisi, il legislatore con la L. 5 ottobre 1991 n. 137 e successive modifiche definisce i distretti industriali come "sistemi produttivi caratterizzati da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese" (Esposito, 2012: 72).

In Italia, quindi, i distretti sono stati considerati come una modalità attraverso cui migliorare la posizione competitiva delle PMI in un ambiente di condivisione e diffusione di conoscenze (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017).

Tuttavia, oggi, i distretti industriali manifestano difficoltà nell'affrontare un contesto di elevata competitività (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013), in quanto l'informalità delle relazioni non assicura il necessario livello di *commitment* delle imprese partecipanti (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013); dall'altro lato il superamento del vincolo territoriale e settoriale, oltre che lo scambio di maggiori informazioni e conoscenze (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017), è stato reso possibile dalla sottoscrizione di Contratti di Rete a livello inter-regionale e inter-settoriale (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011; Carnazza, 2012; Polidoro, 2014).

I network formali, invece, identificano l'insieme di relazioni intercorrenti tra più imprese all'interno di un accordo formale, il quale definisce l'obiettivo da raggiungere e le relative modalità di scambio (Moretti, 2017), consentendo di operare in modo stabile (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013).

Tra questi, a titolo esemplificativo, possono essere ricordati i consorzi e le ATI.

Lo strumento del Consorzio viene utilizzato a fini mutualistici, presupponendo l'istituzione di un'organizzazione comune, intesa quale soggetto giuridico ed economico, per la realizzazione di determinate fasi delle attività economiche delle imprese consorziate (Polidoro, 2014). Ciò comporta il sostenimento di costi inferiori, rispetto a quanti graverebbero sulle imprese se non operassero in modo coordinato (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013). Dall'altro lato, le associazioni temporanee di imprese, ossia una modalità di collaborazione tesa alla realizzazione di progetti specifici (Polidoro, 2014) consistono di un fenomeno aggregativo di durata limitata nel tempo (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013), generalmente coincidente con l'esecuzione dell'opera (Polidoro, 2014).

### 3.2. Il Contratto di Rete: inquadramento giuridico

Nonostante sia presente nel dibattito scientifico da oltre trent'anni, il fenomeno delle relazioni inter-organizzative (Esposito, 2012) è stato promosso da parte del legislatore italiano con il Decreto Legge n. 5 del 10 febbraio 2009, convertito in Legge n. 33 del 9 aprile 2009 e successivamente modificato, di introduzione dell'istituto giuridico del Contratto di rete, che rappresenta una risposta all'esigenza di formalizzare le *network organization* (Moretti, 2017) e un strumento di rilancio del tessuto produttivo italiano (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018), distinguendosi dalle precedenti modalità di istituzione di network di imprese, siano esse formali o informali.

Esso sembra caratterizzarsi per l'essere uno strumento di politica industriale in grado di favorire l'innalzamento del grado di competitività e di innovazione delle PMI italiane (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017), assicurandone il coordinamento interno (Aureli, Ciambotti, Del Baldo,

2011), la condivisione di informazioni e competenze altrimenti non disponibili (Brino, Grandinetti, Mattei, 2015) e la semplificazione procedurale.

La rete consente, infatti, di coniugare i vantaggi della piccola e della grande dimensione (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011), favorendo l'istituzione di forme organizzative reticolari di maggiore dimensione, più efficienti e competitive (Travaglini, 2011) e garantendo, al tempo stesso, che le imprese mantengano la propria autonomia (Bentivogli, Quintiliani, Sabattini, 2013).

L'introduzione del contratto di rete ha, quindi, consentito di avviare un processo di sensibilizzazione delle PMI verso il tema delle collaborazioni inter-organizzative (Brino, Grandinetti, Mattei, 2015).

In altri termini, il Contratto di Rete rappresenta una modalità di formalizzazione dei rapporti di collaborazione tra imprese che consente di definire chiaramente l'impegno assunto, gli investimenti necessari e le modalità operative adeguate al raggiungimento dell'obiettivo prefissato (Registroimprese.it).

In particolare, il comma 4-ter del D.L. 5/2009 suggerisce: "con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predefiniti attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa".

La causa del Contratto di Rete può, quindi, essere rinvenuta nell'accrescimento della capacità innovativa e dalla competitività delle imprese (Esposito, 2012; Polidoro, 2014). Il contratto, dall'altro lato, può avere ad oggetto ogni tipologia di attività, purché sia realizzata secondo la forma della collaborazione (Cabigiosu, Moretti, 2018), intesa come "qualunque attività posta in essere da due o più imprese che sia

volta al perseguimento di uno scopo comune, anziché alla competizione” (Esposito, 2012:80).

È bene ribadire come attraverso la collaborazione possa essere ottenuto un insieme di benefici, consistente nell'accrescimento della dimensione e nel conseguente rafforzamento del potere contrattuale, nella possibilità di ottenere contributi ed agevolazioni fiscali, nella condivisione dei costi e nell'ampliamento dell'offerta di prodotto e, infine, nell'impiego del distacco del personale tra le imprese (RegistroImprese.it); a ciò possono essere aggiunti la condivisione dei rischi, il trasferimento di risorse e informazioni e lo sviluppo della capacità di realizzare innovazioni di prodotto e di processo (Polidoro, 2014).

Da un punto di vista organizzativo, è prevista la possibilità di istituzione di un fondo patrimoniale comune, costituito dai contributi apportati dai partecipanti per lo svolgimento delle attività di rete (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013), e la nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del programma di rete o di singole fasi dello stesso, in nome e per conto dei partecipanti, nel caso in cui la rete sia priva di soggettività giuridica.

Per programma di rete si intende un piano generale d'azione volto a realizzare delle attività comuni per l'ottenimento degli obiettivi strategici stabiliti (Polidoro, 2014).

In assenza di indicazioni, l'organo comune può essere monocratico o collegiale ed essere composto dai rappresentanti delle imprese aderenti o da entità esterne (Esposito, 2012).

A scopo riepilogativo, possono essere individuati alcuni aspetti peculiari del contratto (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011, Esposito, 2012; Polidoro, 2014):

- obbligatorietà di risultato: le parti si prefiggono, all'atto della redazione, di raggiungere un obiettivo comune, stabilendo una relazione strutturata di condivisione di risorse e competenze (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018) pur mantenendo ciascuna la propria autonomia economica e giuridica;

- plurilateralità: le parti contraenti, in numero uguale o superiore a due, devono essere necessariamente imprenditori, siano essi individuali od organizzati in forma societaria. Non sono, infatti, previste limitazioni relativamente a forma giuridica, dimensione, settore e territorio;
- determinatezza dei contenuti: la legge prescrive in modo puntuale gli aspetti contenutistici del testo contrattuale, declinati in obbligatori e facoltativi, come evidenziato in tabella 3.

Elementi essenziali	Elementi facoltativi
-generalità delle parti sottoscrittori e delle successive aderenti	- fondo patrimoniale (se, previsto devono essere indicate la misura e i criteri di valutazione dei contributi e le regole di gestione del fondo)
-obiettivi strategici e modalità di misurazione dell'avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi	- organo comune (se previsto, devono essere indicati i poteri di gestione e di rappresentanza e le regole di sostituzione)
-programma di rete e modalità di realizzazione dello scopo comune	- modificabilità del programma di rete e diritto di recesso anticipato
-diritti ed obblighi dei partecipanti	
-durata	
-modalità di adesione di nuovi partecipanti	
-regole di assunzione delle decisioni	

Tabella 3. Contenuto del contratto

Fonte: D.L 10 febbraio 2009

E' bene precisare che la flessibilità caratterizzante tale strumento, rappresentata dalla multiforme configurabilità della rete, derivante dalla

possibilità delle parti di definire quasi ogni aspetto della loro collaborazione (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018), rappresenta allo stesso tempo sia un fattore propulsivo (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013) che limitante della sua diffusione, in quanto l'incompletezza legislativa rimette molti aspetti all'autonomia contrattuale delle parti (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011; Proto, Cabigiosu, 2015), determinando elevata indeterminazione in merito agli aspetti organizzativi della rete (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013).

La flessibilità può derivare, in primo luogo, dalla possibilità prevista per tale fattispecie di avere natura meramente contrattuale (rete-contratto) o di dar vita ad un nuovo ente giuridico (rete-soggetto).

Il legislatore al comma 4-quater ha, infatti, contemplato l'eventualità che con l'istituzione di un fondo comune, la rete possa iscriversi nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede, acquisendo soggettività giuridica.

Per quanto concerne, invece, l'aspetto degli adempimenti pubblicitari, il comma 4-quater prevede che il contratto debba essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente, secondo un modello ministeriale standard.

Si intende che la *ratio* della forma scritta riguardi la trascrizione dei contratti nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa partecipante, pena l'inefficacia del contratto e il mancato ottenimento delle agevolazioni fiscali previste dal D.L. 78/2010 (Esposito, 2012), che si prefiggono di incentivare la diffusione dei Contratti di Rete, consentendo una riduzione delle spese notarili (Esposito, 2012).

Da un punto di vista procedurale, Esposito (2012) evidenzia come il Contratto di Rete si denoti per una struttura bifasica, corrispondente ad una prima fase "statica e programmatica" di definizione degli obiettivi della rete e dei diritti e degli obblighi delle parti, e ad una seconda "dinamica ed esecutiva" di attuazione del programma di rete (Registroimprese.it), definendo in modo puntuale le attività attraverso cui raggiungere lo scopo prefissato.

Secondo altri autori, invece, è possibile declinare il ciclo di vita di un contratto in quattro momenti, consistenti rispettivamente nella fase preliminare, di progettualità e determinazione, di implementazione e di sviluppo evolutivo (Brino, Grandinetti, Mattei, 2015).

Di conseguenza, la sottoscrizione di un Contratto di Rete rappresenta l'ultima fase di un percorso di costituzione di una rete di imprese, che parte con l'individuazione dell'opportunità di incrementare la propria competitività tramite la collaborazione e prosegue con l'individuazione dei partner e la stesura del programma comune (Polidoro, 2014).

Risulta a questo punto interessante chiedersi cosa distingue il Contratto di Rete dalle altre modalità di formalizzazione delle relazioni inter-organizzative.

Infatti, tale strumento si affianca ad altre forme di collaborazione già esistenti (Carnazza, 2012; Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017), caratterizzandosi per il perseguimento di obiettivi di crescita, piuttosto che solamente di redditività (Polidoro, 2014).

In primo luogo, il Contratto di Rete si differenzia dai consorzi in quanto non si configura come una semplice aggregazione di scopo, tesa al raggiungimento di una riduzione dei costi sostenuti da ogni partecipante, singolarmente inteso, ma è finalizzato ad un obiettivo complessivo. Dall'altro lato, rispetto alle *joint venture* e alle operazioni di fusione e acquisizione, presenta una burocratizzazione meno spinta (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013).

Infine, come più volte sottolineato, tale strumento giuridico consente di affiancare il vantaggio della flessibilità, soprattutto in termini di scelte di *governance* della rete, al mantenimento dell'autonomia strategica ed operativa delle imprese (Carnazza, 2012).

Concludendo, è da tenere in considerazione che il Contratto di Rete non può sostituirsi al ruolo di chi governa la rete, in termini di valutazione delle opportunità e della gestione dei rapporti tra le imprese retiste e che impone il sostenimento di costi di costituzione e di coordinamento (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017), oltre al possibile rischio di comportamenti *free riding* da parte di imprese che intendono trarre, attra-

verso la partecipazione alla rete, vantaggi esclusivamente individuali (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011; Carnazza, 2012; Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013).

### 3.3 La performance della rete

La valutazione dell'impatto della partecipazione ad un Contratto di Rete sulla performance delle imprese retiste non può prescindere dalla misurazione della performance e dell'efficacia della rete in quanto tale (Proto, Cabigiosu, 2015).

In considerazione della recente introduzione del nuovo strumento giuridico e della difficoltà di ottenere dati attendibili (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018), scarseggiano rigorosi studi empirici in grado di cogliere la relazione sussistente tra l'adesione ad una relazione di collaborazione e la performance dei *network* (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013).

Si tratta principalmente di ricerche che si pongono l'obiettivo di monitorare la performance delle imprese aderenti ad un Contratto di Rete, ma si risente della mancanza di studi che intendano quantificare l'effetto della partecipazione ad una relazione inter-organizzativa sulla performance delle imprese (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

L'indagine di Bartoli et al. (2013), tra le altre, è volta a studiare l'effetto della partecipazione ad un Contratto di Rete per le piccole e medie imprese, attraverso la costruzione di un indicatore di performance, rappresentato dalla media pesata di innovazione (di prodotto e di processo), capitale umano (percentuale di impiegati laureati) ed internazionalizzazione (export e investimenti diretti esteri). Ne deriva una correlazione significativa tra la partecipazione alla rete e la performance dell'impresa (Bartoli, Ferri, Murro, 2013; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

A livello nazionale vengono realizzate analisi annuali da parte del Ministero dello sviluppo economico, a seguito dell'istituzione dell'Osservatorio sui Contratti di Rete. In particolare, nel 2014 è emerso

che l'adesione ad un contratto ha avuto un effetto positivo sulla performance, consentendo il miglioramento dei livelli di fatturato e investimenti, rispettivamente nella misura del 38,5% e del 33,3% (Osservatorio sui contratti di rete, 2012).

Rientra in questo ambito anche la ricerca condotta dal centro studi Confindustria, in associazione con Istat e RetImpresa (2017), di stima degli effetti prodotti dal Contratto di Rete sull'andamento dell'occupazione e del fatturato delle imprese retiste, intesi quali proxy della performance della rete.

I risultati mostrano che, al netto dell'influenza di fattori macro e microeconomici, la differenza nell'andamento di addetti e fatturato delle imprese retiste, rispetto a quante non abbiano aderito a un Contratto di Rete, è risultata positiva e pari, rispettivamente, dopo 3 anni dall'entrata, al +11,2% e al 14,4%. (Confindustria, Istat, RetImpresa, 2017).

Gli studi di Tiscini et al. (2017) si basano, invece, sullo sviluppo di un modello di regressione logistica che evidenzia gli effetti della partecipazione delle imprese ad un Contratto di Rete, nel triennio 2009-2011, sulle rispettive performance, misurate dal ROI e dal fatturato realizzato nel periodo precedente e successivo all'entrata in rete (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017).

Tali analisi sono concordi nel sostenere che le imprese in rete riescano ad ottenere performance superiori rispetto a quante non sottoscrivano un Contratto di Rete (Cabigiosu, Moretti Pacella, 2018), tuttavia si evince come non sia possibile sostenere la presenza di una relazione causale tra la sottoscrizione del contratto e la performance delle imprese; non è chiaro se siano le imprese più performanti ad aggregarsi in rete o se la migliore performance sia dovuta all'effetto rete (Proto Cabigiosu, 2015; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

L'analisi di Bentivogli et al. (2013), infatti, dimostra come la partecipazione ad un Contratto di Rete sia legata a caratteristiche possedute ex ante dalle imprese; in particolare, si sostiene che l'adesione alla rete sia

correlata in modo positivo alla dimensione, all'età e al dinamismo delle imprese (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013).

Di conseguenza, i risultati emersi suggeriscono ulteriori approfondimenti sulla relazione sussistente tra performance della rete e performance della singola impresa e la necessità di studi a livello settoriale e in un orizzonte temporale più esteso (Proto, Cabigiosu, 2015; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018)

Lo studio di Proto et al. (2015) sostiene, infatti, che sia possibile evidenziare l'impatto delle attività svolte in rete sulle performance delle imprese, rapportando misure di performance individuali con indicatori di performance della rete, definite in base all'analisi dell'oggetto del Contratto di Rete (Proto, Cabigiosu, 2015).

In particolare, lo studio di Cabigiosu et al. (2018) sull'impatto dell'adesione ad una rete per le imprese automotive in termini di dinamiche di ROE ed Ebitda, evidenzia che le imprese in rete raggiungono livelli di performance superiori, positivamente correlati alla durata della collaborazione e negativamente alla dimensione della rete (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018)

### 3.4. Il Contratto di Rete: un'analisi quantitativa

Dall'anno di sottoscrizione del primo Contratto di Rete nel 2010 ad oggi, il fenomeno delle reti ha assunto una diffusione crescente nel tessuto produttivo italiano (Confindustria, Istat, RetImpresa, 2017).

Infatti, da un punto di vista quantitativo, al 3 maggio 2018, sulla base dell'ultimo aggiornamento dei dati forniti da InfoCamere, risultano presenti 4.656 Contratti di Rete, di cui 697 a soggettività giuridica, che coinvolgono 28.902 imprese (Registroimprese.it)<sup>1</sup>, localizzate sul territorio italiano secondo la distribuzione rappresentata in figura 8, segno della portata del fenomeno e della crescita dell'interesse delle imprese

---

<sup>1</sup> Va evidenziata l'incertezza del dato, a seguito della presenza nel *dataset* di contratti la cui data di scadenza prefissata sia stata superata e per i quali non vengano indicate modalità di proroga.

verso questa modalità di formalizzazione delle relazioni inter-organizzative.

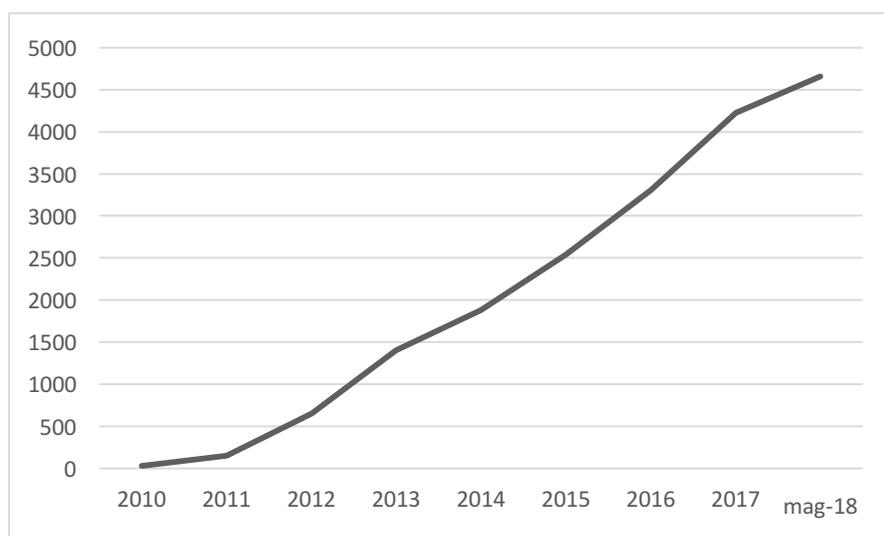


Figura 7. I Contratti di Rete sottoscritti nel periodo 2010-2018

Fonte: elaborazione su dati InfoCamere

L'incremento nelle sottoscrizioni in particolare, è risultato pari a circa il +8% rispetto al 2017 e il Lazio e la Lombardia rappresentano le regioni con il maggior numero di imprese ad aver aderito ad un contratto, rispettivamente nella misura del 28% e dell'11%. Ciò a dimostrazione della presenza di regioni in cui il tasso di adozione dello strumento sia superiore rispetto al resto del territorio italiano.

A livello settoriale (figura 9), si nota una propensione maggiore alla sottoscrizione di Contratti di Rete da parte di organizzazioni appartenenti ai servizi (7.448 imprese coinvolte), a cui seguono il settore manifatturiero (6.280 imprese) e l'agricoltura (4.497 imprese)<sup>2</sup>.

Tali dati attestano, quindi, il rilievo del Contratto di Rete quale strumento innovativo del sistema produttivo italiano, trasversale ai vincoli settoriali e territoriali (Travaglini, 2011; Carnazza, 2012; Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018); infatti, non risultano presenti regioni che non abbiamo formalizzato, seppur in ma-

<sup>2</sup> I dati sono riferimenti solamente alle reti-contratto.

niera residuale, le proprie reti di imprese o, dall'altro lato, settori estranei a tale fenomeno.

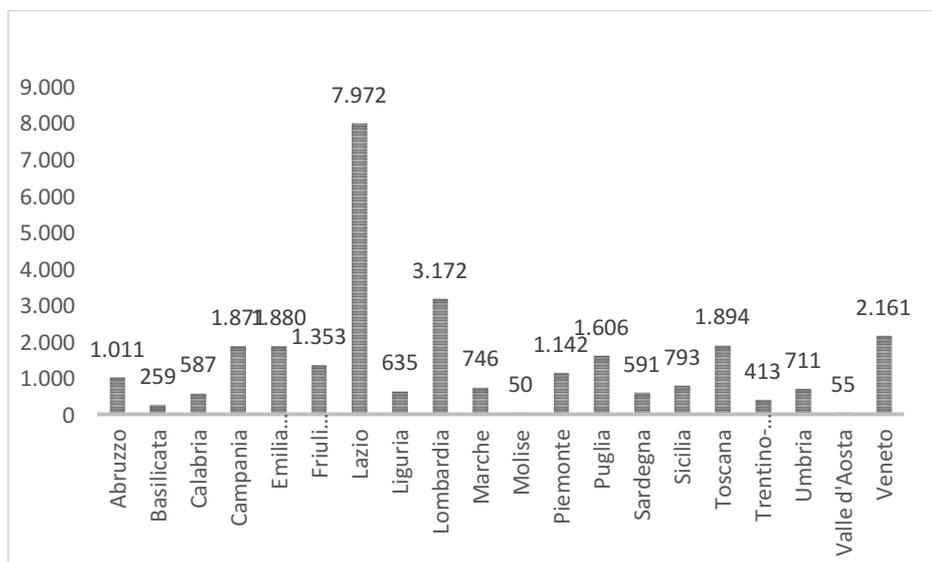


Figura 8. La dimensione territoriale dei Contratti di Rete

Fonte: elaborazione su dati InfoCamere

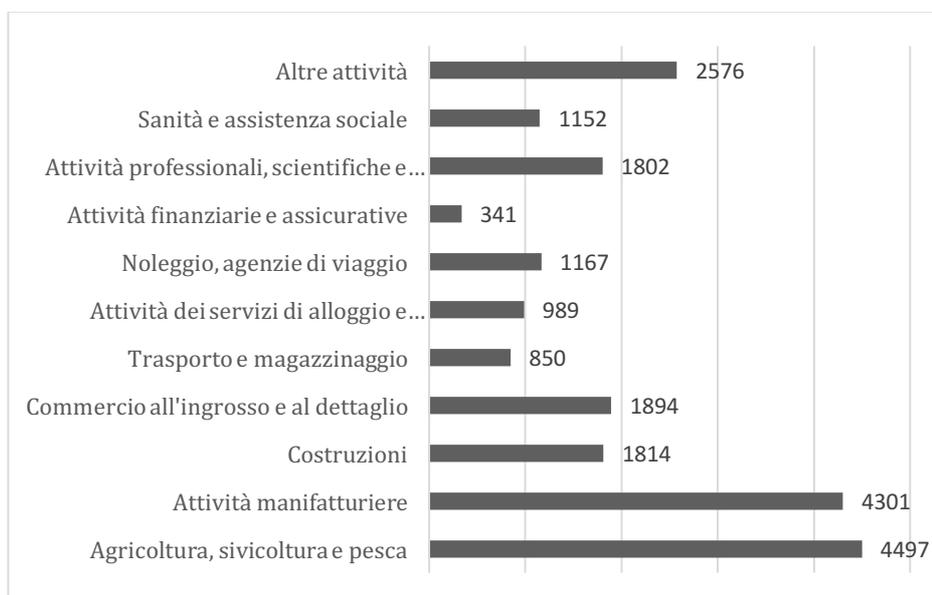


Figura 9. Distribuzione a livello settoriale

Fonte: elaborazione su dati InfoCamere

## CAPITOLO 4

---

### L'impatto della collaborazione sulla performance delle imprese

Il presente ed ultimo capitolo si propone di rispondere alla domanda di ricerca attraverso un'analisi empirica, sviluppata analizzando i contenuti dei Contratti di Rete del settore automotive sottoscritti nel corso degli anni, derivanti dal *dataset* InfoCamere, e i dati contabili delle rispettive imprese.

In particolare, lo scopo è quello di comprendere se la collaborazione tra le imprese, basata sullo strumento del Contratto di Rete, sia in grado di apportare valore e di migliorare la performance delle imprese retiste.

Le conclusioni a cui il lavoro perviene mostrano la potenzialità della formalizzazione di incidere in modo positivo sulla performance, attraverso l'individuazione, mediante un modello di regressione logistica, della relazione sussistente tra la costruzione di una variabile di performance e gli aspetti di *governance* della rete.

#### 4.1. La filiera automobilistica italiana

L'industria automobilistica italiana si contraddistingue per una rilevante frammentazione della filiera, composta da imprese di piccola e media dimensione, specializzate nello svolgimento di singole fasi (Moretti, Zirpoli, 2018), che possono essere rappresentate da produzione, vendita, manutenzione e riparazione (Osservatorio della componentistica italiana, 2017).

Nonostante la rilevanza assunta dalla filiera automotive per il sistema economico italiano (Automotive Dealer Report, 2017), le imprese produttrici non rimangono immuni alla crisi economico-finanziaria del 2008 (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Ciò comporta una drastica riduzione della produzione nazionale di autoveicoli, come evidenziato in tabella 4, conseguente al calo dei consumi, in particolare dei beni durevoli (Automotive Dealer Report, 2017).

Le cause sono da ricercarsi, innanzitutto, nell'elevato costo e nella lunga durata del ciclo di vita dei veicoli, che rendono necessaria la scelta di posticipare gli acquisti, a sua volta enfatizzata dalla perdita del lavoro e dalla difficoltà di accedere a finanziamenti (Sturgeon, Van Biesebroeck, 2010; Pavlínek, 2012).

Nel periodo di crisi, infatti, la produzione nazionale si dimezza, passando da 1,3 milioni di unità nel 2007 a 660 mila nel 2013 (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Si dovrà attendere il 2014 per assistere a una lenta ripresa dell'economia nazionale, nella misura del 6% rispetto all'anno precedente (Automotive Dealer Report, 2017).

anno	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
veicoli ind. e comm.	313	319	373	365	182	265	305	274	270	297	351	390
auto	726	893	911	659	661	573	486	396	388	401	633	713
totale	1038	1212	1284	1024	843	838	790	671	658	698	1014	1103

Tabella 4. Produzione nazionale di autoveicoli

(dati in migliaia di euro)

Fonte: Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018: 91

In tale contesto, Fiat, principale assemblatore nazionale di autoveicoli, intraprende un percorso di internazionalizzazione, esternalizzando la propria produzione verso i paesi emergenti (Sturgeon, Van Biesebroeck, 2010; Pavlínek, 2012), frutto dell'acquisizione nel 2009 del

20% delle azioni della Chrysler e della conseguente costituzione del gruppo FCA (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Lo spostamento della produzione deriva dalla crescita del tasso di vendite nei paesi emergenti durante il periodo della crisi, favorito dall'espansione della domanda di veicoli (Pavlínek, 2012).

Emerge, quindi, la necessità per la filiera italiana di costituire delle relazioni di fornitura con case automobilistiche estere (Cabigiosu, Zirpoli, Camuffo, 2012; Moretti, Zirpoli, 2018) per poter mantenere la propria competitività (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018); infatti, la capacità di interfacciarsi sui mercati esteri ha rappresentato la modalità individuata dalle imprese per sopravvivere in un contesto di riduzione della domanda interna (Osservatorio delle componentistica automotive italiana, 2017).

La componentistica automotive ha dovuto, perciò, indirizzare parte delle proprie produzioni al mercato estero (Osservatorio della componentistica automotive italiana, 2017), raggiungendo un valore dell'export di 10,3 miliardi di Euro nel 2015 (Automotive Dealer Report, 2017).

Di conseguenza, il legame positivo sussistente tra performance dei fornitori ed esportazioni è il riflesso dell'indebolimento della dipendenza da FCA: complessivamente nel 2016 il 63% del fatturato dei fornitori italiani è stato generato dalle vendite ad assemblatori diversi da FCA (Osservatorio della componentistica automotive italiana, 2017).

La ristrutturazione dell'industria, che vedeva Fiat come motore della crescita della filiera interna, rappresenta, quindi, un terreno fertile per l'adozione del Contratto di Rete, quale strumento di formalizzazione della partecipazione a relazioni inter-organizzative (Cabigiosu, Zirpoli, Camuffo, 2012; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018; Moretti, Zirpoli, 2018).

Di conseguenza, è possibile comprendere come la scelta di analizzare la propensione del comparto automotive ad adottare la forma organizzativa reticolare derivi dall'esigenza delle imprese di piccola dimensione di collaborare per poter affrontare un contesto internazionale di forte competitività (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

La domanda a cui si intende dare risposta è se in tale scenario il Contratto di Rete abbia consentito di migliorare la performance delle imprese del settore automotive.

## 4.2. Obiettivo della ricerca empirica

La rilevanza assunta dal fenomeno delle relazioni inter-organizzative pone la questione della capacità del recente strumento giuridico (il Contratto di Rete) di incidere sulla performance delle imprese retiste.

Nonostante nel corso degli anni si sia assistito ad una forte spinta verso la diffusione di tale modalità di formalizzazione della collaborazione si denota una lacuna nella capacità di individuare uno strumento di valutazione della performance della rete.

Va tuttavia sottolineato come la scarsità di rigorosi studi scientifici non sia dovuta alla mancata attribuzione di importanza al tema in questione, quanto piuttosto alla ridotta disponibilità di dati attraverso cui poter effettuare l'analisi, derivante dalla relativa recente adozione dello strumento giuridico (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013).

Ciononostante, le ricerche disponibili sono tutte concordi nel sostenere che il Contratto di Rete rappresenta un fattore di influenza positiva sulla performance delle imprese (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017).

L'obiettivo dell'analisi è, quindi, quello di dimostrare la capacità del Contratto di Rete di incidere in modo positivo sulla performance delle imprese, attraverso un duplice livello di analisi; da un lato viene presa in considerazione la performance economica, declinata nell'osservazione di indicatori dimensionali e di redditività; dall'altro lato, l'analisi qualitativa puntuale del contenuto dei contratti consente di ottenere informazioni in merito alla *governance della rete*. L'analisi della forma reticolare, infatti, consente di comprendere le modalità attraverso cui la relazione viene organizzata, in termini di dimensione ed esperienza della rete, definizione degli obiettivi strategici ed attuazione

del programma di rete, oltre che di istituzione di un organo e di un fondo patrimoniale comune.

Su questo punto gli studi scientifici dimostrano che gli aspetti di governo rappresentano un elemento centrale per il successo delle relazioni inter-organizzative (Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017).

Infatti, l'analisi degli elementi costitutivi del Contratto di Rete permette, secondo diversi autori, di contribuire alla comprensione dell'efficacia di tale strumento nel promuovere lo sviluppo delle PMI (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011).

### 4.3. Raccolta dei dati e metodologia

La ricerca è stata realizzata mediante lo svolgimento di un periodo di tirocinio formativo presso InfoCamere Scpa, che ha permesso di accedere alla banca dati dei Contratti di Rete e di studiarne in modo approfondito il contenuto. Tale scelta deriva dalla considerazione che il valore della rete sia superiore rispetto a quanto sia possibile apprendere analizzando solamente i dati di bilancio (Travaglini, 2011).

Partendo dal *dataset* pubblicato dal Registro Imprese, sono state prese in considerazione solamente le reti di imprese appartenenti all'industria automotive (per le peculiarità espresse in precedenza), e formalizzate con un Contratto di Rete, ma senza il riconoscimento della soggettività giuridica, in ragione dell'attribuzione, in quest'ultimo caso, di una soggettività propria di rete che faccia assumere le sembianze di un'impresa, oltre che della numerosità e delle caratteristiche delle reti-contratto che facciano maggiormente riferimento alla letteratura sulle *network organization*.

L'analisi consente di ottenere informazioni di duplice natura. In primo luogo, si ottengono indicazioni circa la denominazione del contratto e le relative caratteristiche, quali la data di sottoscrizione, il numero di repertorio e l'oggetto; dall'altro lato, vengono individuate le imprese reti-

ste e i relativi estremi di identificazione, quali il codice fiscale, la denominazione, il luogo della sede legale e il codice ATECO di classificazione dell'attività. A ciò va aggiunto il riconoscimento dell'impresa di riferimento che, come richiesto dalla normativa, detiene il compito di adempiere all'obbligo di pubblicità dell'atto al Registro Imprese.

Il percorso di identificazione dei contratti automotive, in primis, si è caratterizzato per l'adozione del filtro codice Ateco "C.29 Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi" e sue specificazioni, e per la ricerca testuale dei sostantivi "automotive", "auto", "automobile", "veicolo". Un ulteriore scrematura è stata effettuata valutando l'attinenza dell'oggetto del contratto e degli obiettivi strategici dichiarati al comparto produttivo automobilistico.

Non sono, pertanto, stati presi in considerazione gli assemblatori finali che realizzano attività di vendita, di riparazione o di noleggio di autoveicoli.

Ciò ha permesso di identificare 218 imprese, coinvolte in 37 contratti sottoscritti dal 2011 al 2018, al netto dei contratti la cui data di scadenza è stata superata e per cui non siano state previste eventuali modalità di proroga. Tale processo è stato necessario in vista della mancanza di una classificazione generalmente accettata per l'attribuzione di un codice Ateco di rete, in quanto ciascun *network* appare composto da imprese appartenenti a settori diversi.

A partire dalla costruzione del *dataset* di riferimento, attraverso l'accesso alla piattaforma Telemaco, è stato possibile estrarre i documenti di sintesi e gli atti ufficiali dei contratti del campione.

L'obiettivo di verificare l'efficacia dei Contratti di Rete nel contribuire allo sviluppo della performance delle imprese retiste è, quindi, stato realizzato mediante l'analisi degli obiettivi strategici che spingono alla collaborazione, delle caratteristiche delle imprese retiste, delle modalità di organizzazione e governo del network, in termini di valutazione della presenza di quegli elementi che la teoria dimostra essere fondamentali per una collaborazione di successo (Aureli, Ciambotti, Del Bal-

do, 2011; Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017).

Se presi nel loro insieme questi elementi contribuiscono a far comprendere l'impatto della rete nella promozione della competitività e dell'innovazione delle PMI; infatti, la definizione di obiettivi chiari e condivisi, l'equa distribuzione delle responsabilità tra le imprese partecipanti, adeguate regole di *governance* e sufficienti risorse si rendono necessari per la stabilità nel tempo di una relazione inter-organizzativa (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011).

Allo studio puntuale dei contenuti dei contratti è, quindi, seguita la classificazione degli obiettivi, dell'organo e del fondo comune, oltre che del *fit* esistente tra obiettivi e programma di attuazione, secondo i criteri presentati nelle tabelle seguenti.

L'identificazione degli obiettivi strategici è stata condotta tramite una *content analysis* dei contratti rispettivamente dell'articolo 1. "oggetto del contratto" e dell'articolo 2. "obiettivi strategici".

Data la numerosità di obiettivi rilevati, si è deciso di procedere mediante una duplice classificazione (tabella 5). La prima, di taglio puntuale, rispecchia in modo dettagliato gli scopi prefissati, la seconda, invece, rappresenta un'analisi generica, che raggruppa in macro-classi le diverse sottocategorie di fini, distinguendo tra obiettivi economici (CE), di welfare (W) e di innovazione (I).

Volendo approfondire il tema delle motivazioni che spingono le imprese a mettersi in rete, è possibile evidenziare, innanzitutto, che il concetto di *open innovation* rappresenta un tema centrale per le imprese del comparto automotive, nonostante sia ancora poco diffuso, in quanto si ritiene che sia necessario accedere a fonti esterne di innovazione per poter competere efficacemente sul mercato (Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017).

Di conseguenza, il beneficio dell'innovazione risiede nella disponibilità da parte delle imprese a trasferire le proprie conoscenze e competenze

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Codice generico</b>	<b>Codice puntuale</b>
Accesso a risorse finanziarie	I	AC
Commercializzazione, promozione	CE	C
Condivisione di risorse	I	CC
Efficienza, razionalizzazione, riduzione costi	CE	E
Economie di scala	CE	ES
Formazione	W	F
Aumento forza contrattuale, penetrazione di mercato	CE	FC
Gestione comune di progetti	I	G
Innovazione di prodotto/processo	I	I
Internazionalizzazione	CE	IN
Promozione di un marchio comune	CE	M
Produzione congiunta, fornitura di servizi	CE	P
Standard di qualità	CE	Q
Ricerca e sviluppo	I	RS
Sostenibilità	W	S
Welfare aziendale	W	WA

Tabella 5. Classificazione degli obiettivi strategici

Fonte: elaborazione propria

all'interno della rete, in modo agevole e a basso costo. Infatti, ciò porta ad innescare un circolo virtuoso, in cui quanto più vi è apertura alla condivisione, tanto più si apprende e tanto più vi è la possibilità di integrare tra loro conoscenze diverse (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018). Dall'altro lato, i cambiamenti che hanno investito l'industria automotive in termini di sviluppo di nuovi paradigmi di mobilità, centrati sulle auto a guida autonoma e sulla riorganizzazione delle città portano la sostenibilità ambientale ad essere la chiave dell'evoluzione settoriale, impattando sul modello organizzativo e produttivo delle imprese (Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017).

Da un punto di vista economico, la rete permette alle imprese non solo di mantenere la propria specializzazione funzionale, ma anche di ottenere economie di scala, per mezzo della sommatoria delle capacità produttive disponibili (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018), pur non essendo

la ragione primaria che spinge le imprese ad instaurare relazioni inter-organizzative.

Inoltre, si denota come l'orientamento all'internazionalizzazione comporti risultati positivi e crescenti, fermo restando il livello qualitativo richiesto per competere sul mercato automobilistico, capaci di garantire il superamento della crisi globale e della riorganizzazione di Fiat (Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017). Infatti, risulta spesso precluso alle PMI entrare in nuovi mercati, soprattutto internazionali, per motivazioni legate alla mancanza di risorse adeguate (Polidoro, 2014).

Nonostante le PMI siano carenti di adeguate risorse finanziarie e tramite la rete possano ottenere una maggiore facilità di accesso al credito (Polidoro, 2014), solo una parte relativamente ristretta dei contratti esplicita in modo diretto quale obiettivo la ricerca di finanziamenti.

L'appartenenza ad una rete, infatti, può incidere sulle condizioni di accesso al credito consentendo di migliorare la performance economica e finanziaria delle imprese e, quindi, mitigando il rischio e aumentando la capacità di rimborso dei debiti (Proto, Cabigiosu, 2015).

Un ulteriore affinamento della classificazione è stato reso possibile dall'esame del contenuto della sezione "programma di rete" e dalla verifica del legame sussistente, in termini di coerenza, tra gli obiettivi dichiarati e il programma di attuazione.

In particolare, il *fit* è stato valutato in termini di grado di corrispondenza tra i due elementi, classificato in alto, medio e basso secondo le specificazioni riportate in tabella 6.

Dal lato degli aspetti organizzativi, la categorizzazione del fondo patrimoniale comune è stata realizzata attraverso l'analisi qualitativa della corrispondente parte del contratto "fondo comune", distinguendo tra contratti che prevedano l'istituzione di un fondo comune, composto dai contributi di costituzione, ordinari ed eventualmente straordinari, e contratti che non ne prevedono la creazione o non forniscono informazioni a riguardo. Quest'ultima possibilità è conseguenza dell'

<b>Fit tra obiettivi e programma</b>	Codice di classificazione
Alta coerenza: il programma esplicita in modo totale l'attuazione degli obiettivi strategici	A
Media coerenza: il programma di rete esplicita in modo parziale l'attuazione degli obiettivi strategici	M
Bassa coerenza: il programma di rete non rispetta, se non in minima parte, gli obiettivi strategici	B

Tabella 6. Fit tra obiettivi e programma

Fonte: elaborazione propria

autonomia contrattuale lasciata alle parti contraenti da parte della disciplina legislativa. I criteri scelti per la classificazione vengono presentati in tabella 7.

Dal punto di vista dell'organo comune, si è deciso di proporre una classificazione che rispecchi la tripartizione della *governance* proposta

<b>Fondo patrimoniale comune</b>	Codice di classificazione
Istituito: "il contratto di rete, per il perseguimento dei propri obiettivi viene dotato di un proprio fondo comune"	I
Non istituito: "per l'esecuzione del contratto e la realizzazione del programma di rete potrà essere istituito un fondo comune"	NI
Non previsto: il contratto non fornisce alcuna indicazione in merito	NS

Tabella 7. Classificazione del fondo patrimoniale comune

Fonte: elaborazione propria

da Provan e Kenis (2007) rappresentata dai *shared participant-governed network*, dai *lead organization-governed network* e dalle *network administrative organization*.

In particolare, è stata utilizzata la prima forma di *governance* nel caso in cui l'organo comune fosse rappresentato da un'istituzione collegiale, costituita da una parte o dalla totalità delle imprese contraenti; dall'altro lato, la *lead organization governance* è stata attribuita a quei contratti che adottano un organo monocratico, retto da una specifica impresa della rete.

Infine, il *NAO* è stato associato con la delegazione del potere di rappresentanza a un'entità esterna alla rete, sia essa una persona fisica o giuridica.

---

<b>Organo comune</b>	Codice di classificazione
<i>Shared participant-governed network</i>	SP
<i>Lead organization-governed network</i>	LO
<i>Network administrative organization</i>	NAO
Non specificato	NS

---

Tabella 8. Classificazione dell'organo comune

Fonte: elaborazione propria

#### 4.4. Il Contratto di Rete e la performance delle imprese: un'indagine qualitativa

Come anticipato, l'obiettivo diventa quello di proporre un'analisi della relazione sussistente tra la partecipazione a relazioni di collaborazione, formalizzate con il Contratto di Rete, e la performance delle imprese resiste.

Il percorso di ricerca ha permesso di ottenere un *dataset* delle reti del settore automotive, comprendente le caratteristiche dei contratti sottoscritti dal 2011 fino ad oggi e delle imprese che vi hanno aderito.

Ciò costituisce il punto di partenza delle analisi qualitative che vengono di seguito presentate e della costruzione del modello di regressione logistica.

Il campione oggetto di analisi è composto da 218 imprese, appartenenti a 37 Contratti di Rete sottoscritti dal 2011 ad oggi, secondo l'andamento evidenziato in figura 10.

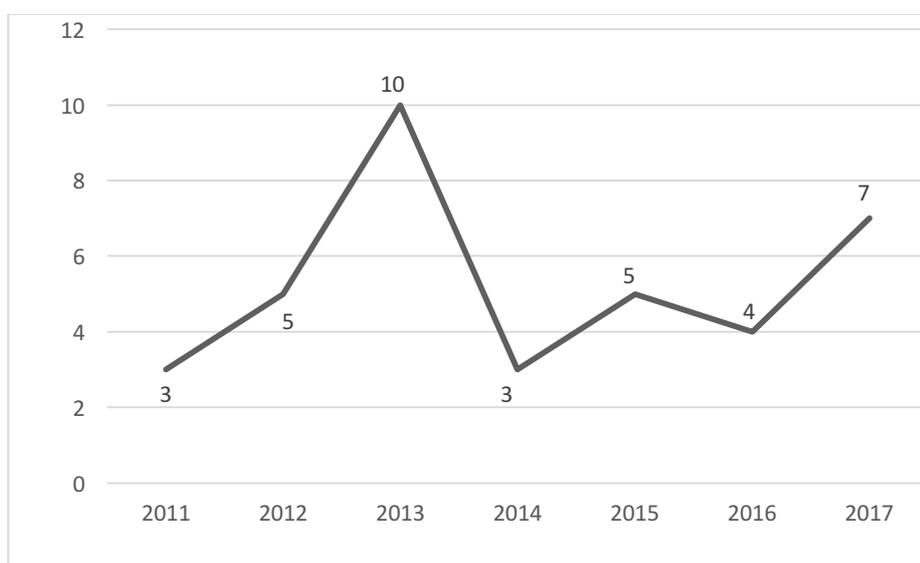


Figura 8. I contratti automotive nel periodo 2011-2017

Fonte: elaborazione su dati Infocamere

Dal punto di vista delle caratteristiche del campione (figura 9), è possibile evidenziare come la durata media dei contratti si attesti intorno ai 9 anni, indice della tendenza degli obiettivi a richiedere un orizzonte di lungo termine per il loro ottenimento.

In particolare, la durata del contratto può essere declinata in breve, media o lunga a seconda dell'orizzonte temporale richiesto per il raggiungimento degli specifici obiettivi prefissati.

Dimensione media rete	6 imprese
Numero minimo di partecipanti	2 imprese
Numero massimo di partecipanti	30 imprese
Durata media contratto	9 anni
Durata breve (da 1 a 9 anni)	25 contratti
Durata media (da 10 a 19 anni)	9 contratti
Durata lunga (oltre 19 anni)	3 contratti
Localizzazione distrettuale (Abruzzo, Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte)	36% delle imprese

Tabella 9. Le caratteristiche del campione di indagine

Fonte: elaborazione propria su dati Infocamere

Inoltre, la dimensione media della rete è di 6 componenti, a suggerimento del fatto che una numerosità contenuta delle imprese coinvolte in un contratto permette una maggiore governabilità delle dinamiche inter-organizzative che emergono (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013; Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

A livello territoriale, si nota come il 36% delle imprese retiste siano localizzate in regioni ad alta intensità distrettuale per il settore automotive, rappresentate da Abruzzo, Emilia-Romagna, Lombardia e Piemonte. Ciononostante è stato dimostrato come i confini delle reti siano più ampi rispetto alla circoscrizione territoriale caratterizzante il modello distrettuale (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013).

Tenuto conto del fatto che la collaborazione, nelle strutture reticoli formalizzate mediante il Contratto di Rete, richiede il rispetto degli impegni assunti ex ante dalle imprese retiste, diventa indispensabile identificare gli obiettivi dichiarati dalle imprese nel momento della sottoscrizione del contratto e la conseguente coerenza sussistente con il programma di attuazione.

I contratti del comparto automotive si caratterizzano per una pluralità di obiettivi<sup>3</sup> (figura 11), che comprendono rispettivamente nella misura del 12% l'innovazione di prodotto e processo e dell'11% la ricerca e lo sviluppo. Tale dato è un suggerimento della possibile correlazione esistente tra l'adozione dello strumento giuridico del contratto e l'aumento dell'innovatività delle imprese sul mercato. Infatti, la possibilità di sviluppare congiuntamente progetti di innovazione di prodotto o processo rappresenta una possibilità di grande valore per le piccole e medie imprese, considerati l'onerosità e l'incertezza in merito ai risultati dei processi di innovazione (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013).

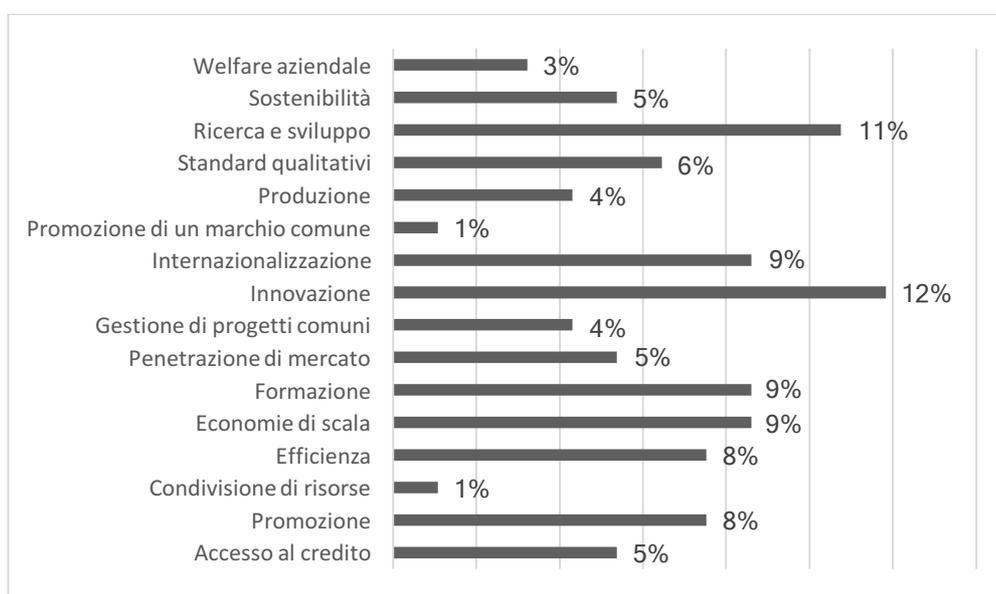


Figura 9. Obiettivi strategici

Fonte: elaborazione propria su dati InfoCamere

A seguire risultano trovare pari rilevanza gli obiettivi inerenti l'ottenimento di economie di scala, l'incremento delle competenze del personale tramite la predisposizione di progetti di formazione e l'internazionalizzazione.

Dall'altro lato, la ricerca di incentivi fiscali e finanziari non rappresenta un fattore chiave della collaborazione.

<sup>3</sup> Va precisato che ciascun contratto può contenere la dichiarazione di più di un obiettivo.

Il parametro della coerenza, invece, è stato introdotto in quanto l'adeguatezza tra gli obiettivi dichiarati e le modalità di attuazione, previste nel programma di rete, rappresenta una *proxy* della coerenza organizzativa interna al contratto. Nel 78% dei casi si è, infatti, rilevata una completa corrispondenza tra i due elementi, ciò a dimostrazione di come il programma si declini nello specificare, con maggior grado di dettaglio, le azioni idonee al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Inoltre, il 65% dei contratti ha istituito o prevede l'istituzione di un fondo comune, costituito dai contributi versati dalle imprese retiste e il 76% si è dotato di un organo comune di rappresentanza.

Il fatto che il 35% dei contratti del campione non abbia previsto l'istituzione di un fondo comune e che, tendenzialmente, il valore di costituzione non sia molto elevato potrebbe essere visto come un fattore limitante della capacità del network di raggiungere i propri obiettivi, ma in realtà ciò potrebbe semplicemente implicare la scelta di adottare un piano finanziario maggiormente flessibile (Aureli, Ciambotti, 2011).

Concludendo, le caratteristiche del campione di Contratti di Rete possono essere così riassunte:

- ampio spettro di obiettivi strategici e forte coerenza con il programma di rete;
- elevata formalizzazione della *governance*, in termini di istituzione di un fondo comune e di adozione di un organo;
- ampia varietà dei settori di attività delle imprese: le reti si denotano per essere composte da un insieme eterogeneo di ambiti settoriali diversi;
- orientamento alla piccola dimensione di rete: adesione media di 6 imprese;
- orizzonte temporale di medio-lungo termine per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- localizzazione minoritaria in aree distrettuali: a differenza dei distretti le reti includono anche imprese ubicate in aree distanti tra loro.

<b>Coerenza</b>	
Alta	29
Media	4
Bassa	4
<b>Fondo comune</b>	
Istituito	17
Non istituito	7
Non specificato	13
<b>Organo comune</b>	
<i>Shared participant-governed network</i>	16
<i>Lead organization-governed network</i>	11
<i>Network administrative organization</i>	1
Non specificato	9

Tabella 10. Coerenza, fondo e organo comune

Fonte: elaborazione propria su dati InfoCamere

## 4.5. Il modello di regressione logistica

Partendo dal presupposto che la performance della rete si configura con la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati nel Contratto di Rete (Cabigiosu, Proto, 2015), l'analisi è fondata su un modello di regressione logistica che individua come misure di performance della rete delle grandezze che si qualificano come proxy del raggiungimento degli obiettivi e che rappresentino variabili binarie, di valori 0 oppure 1.

Si tratta, quindi, di individuare delle variabili di performance della rete basate sulle stesse attività svolte in rete.

L'obiettivo del modello diventa quello di dimostrare l'eventuale presenza di legami significativi e positivi tra le variabili di *governance*, che rappresentano le caratteristiche della rete, e le variabili dipendenti, controllando anche l'effetto di alcune caratteristiche di natura indu-

striale (codice Ateco C29 e forma giuridica) e territoriale (localizzazione distrettuale). La descrizione dettagliata delle variabili del modello viene presentata in tabella 11.

In particolare, al fine di valutare la relazione sussistente tra la partecipazione ad un Contratto di rete e la performance delle imprese, sono stati sviluppati tre modelli di regressione logistica, mediante il software di analisi statistica STATA, nei quali la variabile dipendente è, rispettivamente, rappresentata dalla dimensione aziendale, in termini di totale addetti (modello 1), dai ricavi delle vendite (modello 2) e dalla redditività degli investimenti (modello 3), secondo la seguente formulazione generica.

$$p(x) \equiv P(y=1|x) = G(x\beta)$$

in cui  $x\beta = \beta_1, \beta_2x_2, \dots, \beta_kx_k$ , and  $G(\cdot)$  rappresenta la funzione di distribuzione cumulativa che mappa  $x\beta$  nella probabilità di risposta (Moretti, Zirpoli, 2018).

Prima di analizzare i risultati della regressione, vengono fornite alcune indicazioni sulla scelta delle variabili utilizzate nel modello.

Innanzitutto, dal campione precedentemente descritto sono state eliminate le società di persone, le imprese individuali oltre che le società di capitali per le quali non fossero disponibili i dati contabili dei periodi considerati. A ciò si aggiungono i contratti sottoscritti nel 2016 e nel 2017 per i quali non sono ancora disponibili i bilanci d'esercizio. Di conseguenza, il numero di osservazioni risulta pari a 160 imprese, sottoscrittrici di 25 Contratti di Rete.

Per la valorizzazione delle variabili dipendenti sono state calcolate la media dei valori di addetti, ricavi e ROI nel triennio precedente all'entrata in rete e la media dei valori del corrispondente periodo successivo, fatta eccezione per i contratti sottoscritti nel 2015 di cui sono disponibili solo i dati del biennio successivo.

Di conseguenza, nel modello *logit* la variabile dipendente  $Y_i$  costituisce una variabile dicotomica, determinata confrontando il valore medio successivo all'entrata in rete con il valore precedente, e attribuendo valore 1 nel caso in cui la media sia cresciuta o sia rimasta costante in seguito alla collaborazione e 0 altrimenti.

Tale metodologia consente di osservare l'effetto del contratto sulla performance delle imprese, confrontando i risultati ottenuti in assenza di un rapporto formalizzato di collaborazione e in seguito alla sua adozione.

Il punto di partenza nella definizione del modello risiede nel ricercare una misura di performance della rete che recepisca l'effetto della definizione di un particolare obiettivo. Tuttavia, la misura identificata non si basa su un'unica variabile, ma su un insieme di indicatori solitamente identificati come buoni indicatori della crescita dell'impresa.<sup>4</sup>

Di conseguenza, il numero di addetti rappresenta un indicatore di performance per i contratti che si prefiggono come obiettivi la formazione del personale, la definizione di politiche di welfare aziendale o la ricerca della sostenibilità. Dall'altro lato, i ricavi di vendita rappresentano una proxy del raggiungimento di obiettivi economici, declinati nella ricerca di economie di scala, dell'efficienza, della riduzione dei costi, di standard qualitativi superiori o nel rafforzamento del potere contrattuale tramite politiche di internazionalizzazione o attività di produzione e commercializzazione congiunta.

Infine, il ROI viene utilizzato come variabile di performance per quei contratti che si pongono obiettivi di innovazione, sia di prodotto che di processo, di ricerca e sviluppo congiunta o di ottenimento di risorse funzionali allo sviluppo di una maggiore capacità innovativa.

I regressori, rappresentati dalle variabili indipendenti, vengono introdotti per descrivere il comportamento della variabile dipendente di vol-

---

<sup>4</sup> I dati contabili (addetti, ricavi e ROI) sono stati estratti ricorrendo al dataset *Imbalance*, fornito da InfoCamere, contenente le informazioni inerenti le società di capitale

ta in volta considerata, e si identificano con le caratteristiche strutturali delle reti, classificate secondo i criteri descritti in precedenza.

Come variabili indipendenti vengono individuate la tipologia di obiettivi perseguiti, siano economici, di welfare o di innovazione, la dimensione e l'esperienza della rete, la coerenza tra obiettivi e programma di rete, la scelta di istituzione di un fondo comune e la tipologia di organo comune adottato per il governo.

È bene precisare che la variabile "scelta organo" rappresenta una variabile categorica, per la quale ciascun livello individua una categoria di organo. Di conseguenza, ciascun livello viene trasformato in una variabile binaria, che assume valore 1 quando il contratto adotta quella particolare categoria di organo, e 0 altrimenti.

Le variabili categoriche vengono trattate per differenza, individuando come livello base, rispetto al quale confrontare gli altri, la mancata definizione di un organo comune.

Inoltre, sono state aggiunte delle variabili di controllo, rappresentate dalle caratteristiche specifiche di una singola impresa, allo scopo di spiegare parte della varianza in termini di performance delle imprese, e quindi di catturare in modo maggiormente significativo l'impatto delle variabili indipendenti sull'aumento della performance.

Il settore di attività delle imprese è stato inserito per determinare se le imprese impegnate nel settore automotive (C29) abbiano maggiori probabilità di ottenere performance superiori.

La variabile localizzazione, costituita dall'appartenenza delle imprese ad aree distrettuali per il settore automotive, individuate nelle regioni Abruzzo, Emilia-Romagna, Lombardia e Piemonte, viene inserita a partire dalla considerazione che le imprese distrettuali aderenti ad un Contratto di Rete possano ottenere performance migliori rispetto a quante non localizzate in tali aree, in quanto la vocazione produttiva esistente in un territorio potrebbe incidere sulla performance delle imprese reti-  
ste (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017).

<b>Variabile</b>	<b>Definizione</b>
Addetti	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se il valore medio è cresciuto o rimasto costante nel periodo successivo all'entrata in rete
Ricavi	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se il valore medio è cresciuto o rimasto costante nel periodo successivo all'entrata in rete
ROI	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se il valore medio è cresciuto o rimasto costante nel periodo successivo all'entrata in rete
Dimensione rete	Variabile pari al numero di imprese sottoscrittrici del Contratto di Rete
Esperienza	Variabile numerica pari al numero di anni intercorsi dalla sottoscrizione del contratto ad oggi
OBw	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se nel contratto di rete è stato dichiarato l'obiettivo di "welfare aziendale", "formazione" o "sostenibilità", 0 altrimenti
OBe	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se nel contratto di rete è stato dichiarato l'obiettivo di "commercializzazione, promozione", "efficienza, razionalizzazione, riduzione costi, "economie di scala", "aumento della forza contrattuale, penetrazione di mercato", "internazionalizzazione", "promozione di un marchio comune", "produzione congiunta, fornitura di servizi", "standard qualitativi", 0 altrimenti
OBi	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se nel contratto di rete è stato dichiarato l'obiettivo di "innovazione di prodotto, processo", "ricerca e sviluppo", "condivisione di informazioni e conoscenze", "gestione comune di progetti", "accesso al credito", 0 altrimenti
Coerenza	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se il <i>fit</i> tra obiettivi strategici e programma di rete è alto, 0 altrimenti
Scelta organo	Variabile categoria che assume valore 0 se non è previsto un organo comune, 1 se si tratta di <i>shared participant-governed network</i> , 2 di <i>Lead organization-governed network</i> e 3 di <i>network administrative organization</i>
Scelta fondo	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se nel contratto di rete è stato istituito o è stata prevista l'istituzione di un fondo comune, 0 altrimenti
Localizzazione	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se la sede legale dell'impresa è localizzata in Abruzzo, Emilia-Romagna, Lombardia o Piemonte, 0 altrimenti
Forma giuridica	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se l'impresa è una società per azioni o una società a responsabilità limitata, 0 altrimenti
Codice Ateco C29	Variabile dicotomica che assume valore pari a 1 se l'impresa appartiene al codice ATECO C.29, 0 altrimenti

Tabella 11. Definizione delle variabili del modello

Fonte: elaborazione propria

La forma giuridica di società per azioni o società a responsabilità limitata rappresenta un indicatore della forza contrattuale e della dimensione delle imprese capace di incidere sul raggiungimento di maggiore redditività.

Infine, la variabile “ricavi” viene utilizzata come variabile di controllo nel modello 1 che considera il totale addetti come variabile dipendente e viceversa il “totale addetti” viene utilizzato come variabile di controllo nel modello 2 che individua i ricavi come variabile dipendente; nel caso invece, del modello 3 sono state utilizzate entrambe come variabili di controllo, in quanto rappresentano una proxy della dimensione aziendale, capace di spiegare l'aumento della capacità delle imprese di ottenere performance superiori.

### 4.5.1. I risultati della regressione

Come già delineato, per indagare la relazione sussistente tra l'adesione ad un Contratto di Rete, individuata dagli elementi contenutistici, e la performance delle imprese retiste, sono stati sviluppati tre modelli di regressione logistica, uno per ciascun indicatore di performance (addetti, ricavi delle vendite, ROI).

L'interpretazione dei risultati emersi dai modelli statistici è, quindi, un passo fondamentale per rispondere alla domanda di ricerca.

L'analisi descrittiva, attraverso cui ottenere un'indicazione preliminare della capacità dello strumento di migliorare la performance delle imprese, mostra un andamento positivo, o perlomeno costante, delle grandezze oggetto di analisi.

Infatti, si osserva un aumento, o perlomeno un mantenimento, del numero di addetti in seguito all'entrata in rete, nella misura del 66% delle imprese del campione; i ricavi registrano un andamento ancor più positivo del +73% delle imprese rispetto al ROI che si attesta intorno al +51%.

Tale risultato risulterebbe imputabile all'effetto rete, in quanto le imprese considererebbero lo strumento del Contratto un'opportunità di crescita di competitività e di contrasto alla crisi economico-finanziaria, funzione cui il legislatore si è posto di adempiere (Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017).

Variabile	Obs	Media	Dev. Std.	Min	Max
Addetti	160	0.656	0.476	0	1
Ricavi	160	0.725	0.448	0	1
ROI	160	0.513	0.501	0	1
OBw	160	0.575	0.496	0	1
OBe	160	0.663	0.474	0	1
OBi	160	0.419	0.495	0	1
Dimensione rete	160	13.213	9.337	2	30
Esperienza	160	5.231	1.442	3	7
Coerenza	160	0.875	0.332	0	1
Scelta organo					
1	160	0.431	0.497	0	1
2	160	0.438	0.498	0	1
3	160	0.05	0.219	0	1
Scelta fondo	160	0.663	0.474	0	1
C29	160	0.163	0.370	0	1
Forma giuridica	160	0.938	0.243	0	1
Localizzazione	160	0.388	0.489	0	1

Tabella 12. Statistiche descrittive

Fonte: elaborazione propria

Di conseguenza, pare che le ipotesi di influenza positiva dell'adesione ad un Contratto di Rete sulla performance delle imprese siano confermate. In particolar modo, emerge che le imprese che abbiano avviato una relazione di collaborazione per il raggiungimento di obiettivi economici, di welfare e di innovazione, abbiano migliorato la propria competitività in termini di numero di addetti, ricavi di vendita e ROI.

Ciononostante, diventa indispensabile riuscire a comprendere i fattori determinanti tale miglioramento di performance dopo l'ingresso in rete. A livello dimensionale, si nota come le reti siano in media popolate da un numero ridotto di imprese, segno di come la gestione di un network di dimensioni limitate possa risultare più flessibile ed economicamente sostenibile, rispetto a quanti siano composti da un numero elevato di imprese.

Dal punto di vista della *governance*, invece, emerge come le variabili esperienza, coerenza, scelta di un organo e di un fondo comune, rappresentino caratteristiche mediamente molto frequenti nei contenuti dei contratti, sintomo dell'esigenza di comprendere in modo più approfondito il loro impatto sulla performance delle imprese.

A questo punto, è possibile valutare l'efficacia dello strumento nel rafforzare la performance delle imprese analizzando gli elementi organizzativi e di *governance* rinvenibili dall'analisi degli stessi contratti.

Tramite questa via è, quindi, possibile evidenziare quali siano i fattori che incoraggino o, viceversa, limitino l'adozione dell'organizzazione reticolare.

Le successive tabelle 13 e 14 riportano rispettivamente la matrice di correlazione, che esplicita gli effetti di interazione significativi tra le variabili, e i risultati delle stime di regressione.

Va fin da ora evidenziato che la matrice di correlazione non rileva necessariamente un rapporto di causa-effetto, bensì la tendenza di una variabile a variare in funzione dell'altra.

In particolare, emergono delle significative correlazioni fra le variabili di *governance* (indipendenti), ossia tra quell'insieme di misure rappresentative degli elementi contenutistici dei contratti.

Si può notare in primo luogo come sia più frequente che la grande dimensione della rete sia correlata in modo significativo e positivo ad una maggiore coerenza tra obiettivi strategici dichiarati e programma di attuazione e alla scelta di istituzione di un fondo e di un organo comune. Anche l'effetto esperienza, rappresentante il numero di anni di partecipazione alla rete, gioca un ruolo significativo.

Dal lato degli obiettivi, la grande dimensione è associata positivamente anche alla dichiarazione di obiettivi economici e di welfare. Viceversa, si evince come l'esplicitazione di obiettivi di innovazione sia maggiormente correlata alla piccola dimensione, sintomo della difficoltà in un contesto di *open innovation* di rendere coese un vasto insieme di competenze e conoscenze diverse.

L'innovazione consiste, infatti, nello sfruttamento, radicale o incrementale, di sinergie derivanti dalla combinazione di competenze e conoscenze complementari rispetto a quante in possesso dalla singola impresa (Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017).

Di conseguenza, si può concludere che la grande dimensione è maggiormente frequente in un contesto organizzativo strutturato, segno di un approccio di coordinamento verso il raggiungimento di un obiettivo comune.

Proseguendo nell'analisi delle correlazioni, si evidenzia come l'effetto esperienza sia positivamente correlato all'istituzione di un fondo comune oltre che all'ottenimento di obiettivi economici.

Infine, si osserva un legame positivo tra l'enunciazione di obiettivi economici e l'istituzione di un fondo comune e, viceversa, negativo con l'adozione di un organo comune.

Tuttavia, per gli obiettivi di innovazione si segnala una correlazione negativa su entrambi i fronti, segno della flessibilità organizzativa richiesta per l'ottenimento di maggiori livelli di innovazione, risultato che conferma quanto evidenziato dal legame con la dimensione di rete.

Partendo dalla considerazione che alcune caratteristiche organizzative del Contratto di Rete, se presenti, possano migliorarne la performance delle imprese, il quesito diventa non solo quello di comprendere se sia conveniente partecipare ad una rete, ma anche come strutturarla e gestirla.

Il modello di regressione logistica, infatti, permette di analizzare la performance delle imprese retiste in relazione alle proprietà del contratto che hanno sottoscritto.

Come evidenziato dalla tabella 14, l'effetto dell'appartenenza ad un Contratto di Rete sulla performance delle imprese appare significativo e positivo in relazione ai tre indicatori di performance presi come proxy del raggiungimento degli obiettivi esplicitati. Tale risultato è coerente con la direzione presa dalle PMI di aggregarsi al fine di affrontare un contesto competitivo globale sempre più dinamico e di promuovere la propria capacità competitiva (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018)

Considerato che le PMI italiane soffrono della difficoltà di aumentare la propria dimensione, in termini di dotazione di capitale umano (Tiscini, Martinello, Mazzitelli, 2017), come dimostrato dal modello 1, la soluzione potrebbe essere costituita dalla stipula di Contratti di Rete fra imprese, allo scopo di raggiungere un obiettivo comune di promozione di politiche di welfare aziendale.

L'andamento della crescita aziendale, misurata dal totale addetti, conferma come le imprese in rete stiano riuscendo ad affrontare il vincolo del sottodimensionamento aziendale caratterizzante il sistema produttivo italiano.

Dal punto di vista organizzativo, il modello suggerisce l'orientamento verso una meta-organizzazione, caratterizzata da una struttura fortemente gerarchica, in cui risulta avere influenza significativa e positiva la coerenza tra obiettivi e programma comune (1.673 con  $p < 0.05$ ) e l'adozione di una forma di *governance* rappresentata dalla lead organization-governance network con struttura centralizzata (1.450 con  $p < 0.10$ ) o, alternativamente, dalla network administrative organization con struttura decentralizzata (2.872 con  $p < 0.05$ ).

Nel modello 2, atto a valutare l'influenza dell'appartenenza ad un Contratto di rete sulla performance declinata in termini di ricavi di vendita, prevale invece l'adozione di una forma organizzativa destrutturata, in quanto la formalizzazione della *governance* mediante un'entità esterna (-2.584 con  $p < 0.05$ ) e il *fit* (-2.581 con  $p < 0.05$ ),

	Addetti	Ricavi	ROI	OBw	OBi	OBe	Dimensione rete	Esperienza	Coerenza	Scelta fondo	Scelta organo	C29	Forma giuridica	Localizzazione
Addetti	1.0000													
Ricavi	<b>0.4089*</b>	1.0000												
ROI	0.0313	<b>0.2394*</b>	1.0000											
OBw	-0.0632	0.0368	0.1227	1.0000										
OBi	0.0542	-0.1014	-0.1099	0.0634	1.0000									
OBe	<b>-0.2383*</b>	-0.1140	-0.0350	-0.0789	<b>-0.2515*</b>	1.0000								
Dimensione rete	-0.1220	-0.0265	0.0626	<b>0.4394*</b>	<b>-0.4087*</b>	<b>0.3372*</b>	1.0000							
Esperienza	<b>-0.2223*</b>	-0.1152	-0.0345	0.1471	-0.0484	<b>0.4643*</b>	<b>0.4753*</b>	1.0000						
Coerenza	0.0448	-0.1481	-0.0662	<b>0.4396*</b>	0.0144	-0.0300	<b>0.3030*</b>	-0.0181	1.0000					
Scelta fondo	-0.1270	-0.0548	-0.0350	0.0281	<b>-0.2515*</b>	<b>0.5528*</b>	<b>0.3983*</b>	<b>0.6207*</b>	0.0899	1.0000				
Scelta organo	0.0570	0.0015	0.0978	-0.1057	<b>-0.2228*</b>	<b>-0.3027*</b>	<b>0.3068*</b>	<b>0.2016*</b>	<b>-0.2347*</b>	-0.1362	1.0000			
C29	0.0691	0.0816	-0.1127	-0.1011	0.0382	-0.0439	-0.1448	-0.1180	-0.0384	-0.0797	-0.1390	1.0000		
Forma giuridica	0.0306	-0.0434	-0.0452	0.0392	0.0098	-0.1297	0.0309	-0.0303	-0.0195	-0.0751	0.1287	0.1137	1.0000	
Localizzazione	-0.0996	-0.1135	-0.0199	-0.0688	-0.0770	<b>0.2693*</b>	-0.0499	0.0148	-0.1649*	<b>0.2421*</b>	-0.1308	0.0669	<b>-0.1656*</b>	1.0000

Tabella 13. Matrice di correlazione

Fonte: elaborazione propria

non risultano essere elementi critici nel determinare la performance (come evidenziato dalla presenza di coefficienti significativamente negativi).

Risulta rilevante, seppur in maniera ridotta, la variabile dimensionale che influenza in modo positivo la crescita dei ricavi di vendita (0.060 con  $p < 0.10$ ). Non sono presenti relazioni significative negli altri modelli per tale elemento.

Ciò sfata la convinzione che reti numerose siano in grado di garantire vantaggi maggiori alle imprese rispetto a quelle di piccole dimensione (Tiscini, Martinello, Mazzitelli, 2017), in considerazione del fatto che i maggiori costi di coordinamento potrebbero non essere più compensati dai benefici apportati da un nuovo membro della rete (Cabigiosu, Morretti, Pacella, 2018).

Infine, nel modello 3 si dimostra come il raggiungimento di obiettivi di innovazione richieda un contesto cosiddetto *open* in cui prevalga una struttura decentralizzata, realizzata tramite la *shared governed-network* (1.511 con  $p < 0.05$ ). Ciò trova conferma nel fatto che la promozione di forme di *open innovation*, consistenti nella partecipazione a relazioni di collaborazione, trova le sue radici nel riconoscimento della possibilità di ottenere risultati migliori in termini di innovazione, rispetto alle imprese che abbiano esclusivamente fatto ricorso agli investimenti in ricerca e sviluppo interni (Osservatorio sulla componentistica automotive italiana, 2017).

Non risultano avere impatto significativo in nessuno dei tre modelli l'istituzione del fondo comune e le variabili rappresentative degli obiettivi. Tale risultato potrebbe derivare, nel primo caso, dalla considerazione delle limitate somme di denaro messe a disposizione, derivanti dall'assunzione da parte delle imprese dell'obbligo di copertura delle spese di gestione corrente (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011).

	M1 b/se Addetti	M2 b/se Ricavi	M3 b/se ROI
OBw	-0.280 (0.53)		
Dimensione rete	-0.045 (0.03)	<b>0.060*</b> (0.03)	0.003 (0.03)
Esperienza	-0.356 (0.22)	-0.103 (0.23)	0.091 (0.21)
Coerenza	<b>1.673**</b> (0.80)	<b>-2.581**</b> (1.14)	-0.012 (0.66)
0.Scelta organo	0.000 (.)	0.000 (.)	0.000 (.)
1. Scelta organo	0.825 (0.72)	-0.295 (0.76)	<b>1.511**</b> (0.71)
2.Scelta organo	<b>1.450*</b> (0.79)	-0.797 (0.86)	1.258 (0.81)
3.Scelta organo	<b>2.872**</b> (1.32)	<b>-2.584**</b> (1.24)	0.776 (1.16)
Scelta fondo	0.563 (0.70)	-0.069 (0.75)	-0.845 (0.64)
C29	0.063 (0.53)	0.541 (0.64)	-0.675 (0.49)
Forma giuridica	0.346 (0.72)	-1.027 (0.77)	-0.131 (0.67)
Localizzazione	-0.137 (0.47)	-0.685 (0.45)	0.203 (0.40)
Ricavi	<b>2.255***</b> (0.47)		<b>1.244***</b> (0.45)
OBe		-0.706 (0.69)	
Addetti		<b>2.157***</b> (0.47)	-0.329 (0.41)
OBi			-0.367 (0.46)
_Cons	-1.441 (1.67)	4.177** (1.97)	-1.538 (1.55)
BIC	229.0	210.2	273.7
AIC	189.0	170.2	230.6
N	105	116	82

Tabella 14. Regressione logistica M1, M2, M3

\*p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

Fonte: elaborazione propria

Invece, la mancata presenza di valori significativi e positivi tra l'obiettivo dichiarato nel contratto e la proxy di performance di rag-

giungimento di quello specifico obiettivo potrebbe essere compensata dalla variabile coerenza che, come evidenziato dalle statistiche descrittive, risulta essere presente quasi nel 90% dei casi.

Dal punto di vista delle variabili di controllo, si nota come vi sia un'influenza positiva a doppio senso tra i ricavi di vendita e il totale addetti (modello 1 e 2), in linea con la considerazione che ad una maggiore redditività aziendale sia associata una crescita della dimensione aziendale e viceversa.

Tuttavia, il fattore geografico e settoriale non sembrano avere rilevanza in nessuno dei tre modelli nello spiegare l'incremento della performance delle imprese, nonostante si possa pensare che l'appartenenza ad un'area a vocazione distrettuale o, dall'altro lato, ad un determinato settore, consenta di ottenere risultati migliori.

Tale esito sembra essere coerente con il fatto che il Contratto di Rete si pone come uno strumento di formalizzazione delle relazioni interorganizzative capace di prescindere dal vincolo territoriale e settoriale, tipico dei distretti industriali.

Concludendo, nel presente studio le reti di impresa sono state considerate come strumento di crescita della competitività e dell'innovazione delle imprese, testandone la capacità di migliorarne la performance.

Tale analisi risulta essere concorde, rispetto ad altri contributi scientifici, nel sostenere che il Contratto di Rete sia uno strumento flessibile di formalizzazione dei rapporti di collaborazione, utilizzato a supporto della creazione di forme organizzative reticolari dotate di diverso grado di strutturazione, in funzione della tipologia di obiettivo comune da raggiungere, sia esso il welfare aziendale, la convenienza economica o l'*open innovation*.

Infatti, le regressioni logistiche presentate hanno mostrato effetti significativi e positivi derivanti dagli elementi strutturali dei contratti.

In particolare, ci si è posti l'obiettivo di andare oltre la performance economica e di cogliere degli spunti significativi sulla performance di *governance* della rete, coerentemente con la considerazione della rete di imprese come forma di *governance* dotata di proprie caratteristiche,

non rintracciabile come ibrido intermedio tra gerarchia e mercato (Powell, 1990).

Ciononostante, va evidenziato come la ricerca presenti dei limiti, costituiti dalla circoscritta diffusione dello strumento tra il comparto automotive e dalla presenza di imprese appartenenti a settori produttivi diversi e, infine, la recente introduzione dello strumento rende disponibili solamente i dati di un orizzonte temporale circoscritto.

Tuttavia, la prosecuzione degli studi potrebbe consentire di giungere ad una classificazione Ateco delle reti e di ottenere maggiori informazioni per sopperire a tali lacune.

## Conclusioni

I network sono stati e continuano ad essere un campo di studi emergente (Ebers, 1997) e traggono origine, a partire dalla seconda metà del XX secolo, in un contesto di elevata globalizzazione e turbolenza economica (Powell, 1990; Borgatti, Foster, 2003; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018) che rende la partecipazione a reti inter-organizzative elemento critico nell'incrementare la competitività delle imprese (Jarillo, 1988; Barringer, Harrison, 2000; Thoben, Jagdev, 2001; Polenske, 2004).

La considerazione dei network come forma di organizzazione dell'attività economica (Powell, 1990) rappresenta l'esito del dibattito che trova fondamento nella teoria dei costi di transazione (Williamson, 1975), la quale individua la rete come forma ibrida nel continuum tra flessibilità di mercato e struttura gerarchica.

La visione dicotomica della TCE, infatti, percependo l'impresa come entità separata rispetto al più ampio contesto in cui è inserita (Polenske, 2004), risulta essere in forte contrasto rispetto all'attuale esigenza delle organizzazioni di essere "*embedded*" in un network di relazioni inter-organizzative (Powell, 1990; Kilduff, Brass, 2010; Moretti, 2017).

Di conseguenza, le *network organization* assumono i connotati di forma unica e differente di scambio (Powell, 1990) che pone l'ulteriore confronto tra la considerazione della rete in chiave di approccio analitico (SNA) o di *governance*, non essendo sempre chiaro cosa si intenda con il termine network (Provan, Kenis, 2007).

Secondo la visione statica, i network vengono rappresentati da un modello che faccia riferimento ad un insieme di attori (individui, organizzazioni, divisioni) e di relazioni tra essi (amicizia, trasferimento risorse, partnership) (Borgatti, Foster, 2003; Moretti, 2017). Va precisato che la crescente diffusione che le relazioni inter-organizzative stanno avendo nel contesto attuale richiede che non si possa prescindere dalla comprensione delle determinanti della formazione, così come delle forme di *governance* e di fallimento della rete.

Di conseguenza, la genesi, lo sviluppo e il fallimento dei network sono stati contestualizzati all'interno del modello del ciclo di vita. Innanzitutto, la riduzione dei costi rappresenta solo nella minoranza dei casi un fattore propulsivo della formazione dei network (Powell, 1990; Polenske, 2004), trovando nella collaborazione un veicolo di trasferimento (Brass, Galaskiewicz, Greve, Tsai, 2004) di risorse, conoscenze e legittimazione (Gulati, Dialdin, Wang, 2012), oltre che uno strumento strategico di riduzione dell'incertezza (Powell, 1990; Oliver, 1990; Podolny, Page, 1998), di incremento del potere di mercato, della competitività (Provan, Kenis, 2007) e della capacità innovativa delle imprese (Gulati, Dialdin, Wang, 2002).

L'analisi delle diverse forme di *governance*, secondo il contributo fornito da Provan e Kenis (2007), d'altro canto, ha consentito di distinguere tra tre modelli, ciascuno caratterizzato da proprietà strutturali differenti. In particolare, l'adozione della *shared participant governance* prevede che il governo del network venga assunto esclusivamente dalla totalità, o da una parte, dei propri membri. Viceversa, la *lead organization governance* si denota per un governo fortemente centralizzato, in capo ad una sola impresa retista che assuma il ruolo di *lead organization*. Infine, la *network administrative organization* consiste di un'entità amministrativa indipendente ed esterna, sia essa una persona fisica o giuridica, designata al governo della rete.

Va, tuttavia, segnalato che il network potrebbe essere soggetto a fallire come conseguenza dell'impossibilità di governare la rete, derivante dalla presenza di ignoranza ed opportunismo (Schrack, Whitford, 2011), o in altri termini, dalla mancanza di informazioni rilevanti e di fiducia nei propri partner (Moretti, Zirpoli, 2016).

La presente ricerca contribuisce al dibattito sulla performance delle reti di imprese, combinando la *review* della letteratura con un'analisi empirica, volta a determinare l'impatto dell'adesione ad un Contratto di Rete sulla performance delle imprese retiste, concepita e formalizzata in modo innovativo rispetto alla letteratura esistente.

Il Contratto di rete, introdotto nell'ordinamento giuridico italiano dal D.L. 3/2009, si inquadra, infatti, come strumento di formalizzazione flessibile delle reti di imprese (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011; Moretti, Zirpoli, 2018) e trova un terreno fertile per la sua diffusione in un tessuto produttivo, quale quello italiano, caratterizzato da un'elevata frammentazione in imprese di piccola e media dimensione (Travaglini, 2011), incapaci per loro natura di affrontare un contesto competitivo fortemente orientato all'internazionalizzazione e all'innovazione (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Il contratto di rete rappresenta, quindi, una modalità di formalizzazione dei rapporti di collaborazione, la cui causa è da ricercarsi nell'accrescimento della capacità innovativa e della competitività delle imprese (Esposito, 2012; Polidoro, 2014), consentendo di definire l'obiettivo comune da raggiungere e le relative modalità operative, pur garantendo, al tempo stesso, il mantenimento dell'autonomia dei partecipanti (Carnazza, 2012).

Il fenomeno ha raggiunto un rilievo crescente nel tessuto produttivo italiano (4.656 Contratti di Rete che coinvolgono 28.902 imprese, *dataset* Infocamere), tale da richiedere un approfondimento circa la sua capacità di impattare sulla performance delle imprese retiste, sviluppato attraverso un'analisi empirica coinvolgente i contratti sottoscritti nel settore automotive.

Per la filiera automobilistica italiana, infatti, in considerazione della rilevante frammentazione della catena del valore (Moretti, Zirpoli, 2018) e dell'impatto della crisi globale sulla produzione nazionale, oltre che del processo di internazionalizzazione intrapreso da Fiat, principale assemblatore nazionale, risulta essere necessario entrare in relazioni collaborative con case automobilistiche estere (Cabigiosu, Zirpoli, Camuffo, 2012; Moretti, Zirpoli, 2018) per poter preservare la propria capacità competitiva (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Di conseguenza, è possibile comprendere come la scelta di indagare se il Contratto di Rete abbia consentito di migliorare la performance delle imprese del comparto automotive, derivi dall'esigenza di adottare for-

me organizzative reticolari per riuscire ad affrontare lo scenario competitivo globale (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Nonostante scarseggino rigorosi studi empirici in grado di determinare la relazione sussistente tra l'adesione ad una rete di imprese e la performance del network (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013), sono presenti ricerche che si pongono l'obiettivo di monitorare la performance delle imprese aderenti ad un Contratto di rete e che appaiono concordi nel sostenere che le imprese in rete riescano ad ottenere performance superiori (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018). Risulta, tuttavia, ancora evidente una lacuna, derivante dalla recente adozione dello strumento, nel poter sostenere l'esistenza di una relazione causale, non essendo chiaro se siano le imprese più performanti ad aggregarsi in rete o se la migliore performance sia dovuta all'effetto rete (Proto Cabigiosu, 2015; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

La presente ricerca ha, quindi, dimostrato la spinta propulsiva della collaborazione nell'incrementare la performance delle imprese attraverso un duplice livello di analisi.

È stata, infatti, posta a confronto la performance economica, declinata nell'osservazione dell'andamento delle grandezze addetti, ricavi di vendita e ROI nel periodo precedente e successivo all'entrata in rete, con la performance di *governance*, consistente nella *content analysis* degli elementi costitutivi dei contratti automotive presi come campione di indagine.

Infatti, dalla multiforme configurabilità della rete, derivante dall'ampia autonomia contrattuale concessa alle parti nella definizione degli aspetti della propria collaborazione (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018) consegue, perciò, un universo di Contratti di Rete dotati di propri tratti caratteristici.

La metodologia di analisi trae fondamento nella considerazione che, secondo diversi autori, lo studio dell'assetto organizzativo della forma reticolare permette di comprendere l'efficacia della rete nel promuovere lo sviluppo delle PMI (Aureli, Ciambotti, Del Baldo, 2011).

L'indagine, in particolare, è stata svolta sviluppando dei modelli di regressione logistica che associno gli aspetti di *governance* della rete alla performance economica, attraverso la determinazione di un *background* di classificazione delle variabili che consideri come elementi fondamentali per una collaborazione di successo gli obiettivi strategici dichiarati, l'esperienza e la dimensione della rete, il *fit* tra obiettivi e programma comune di rete (*proxy* della coerenza organizzativa interna), oltre che gli aspetti organizzativi e di governo, tra i quali rientrano la possibilità di istituzione di un fondo patrimoniale comune, costituito dai contributi apportati dalle imprese partecipanti (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini, 2013) e la nomina di un organo comune, incaricato della gestione dell'esecuzione del programma di attuazione, per l'ottenimento degli obiettivi strategici stabiliti (Polidoro, 2014).

Una sintesi dei criteri di classificazione proposti, e delle variabili principali del modello di regressione, viene fornita in tabella 15 (per un maggior grado di dettaglio si rimanda al paragrafo 4.3).

Variabile	Criteri di classificazione		
<b>Obiettivi strategici</b>	Economici (OBe)	Welfare (OBw)	Innovazione (OBi)
<b>Fit tra obiettivi e programma</b>	Alto	Medio	Basso
<b>Dimensione di rete</b>	Numero di imprese retiste		
<b>Esperienza</b>	Numero di anni trascorsi dall'entrata in rete		
<b>Scelta fondo</b>	Istituito	Non istituito	Non previsto
<b>Scelta organo</b>	<i>Shared participant governance</i>	<i>Lead organization governance</i>	<i>Network administrative organization</i>

Tabella 15. Criteri di classificazione delle variabili

Fonte: elaborazione propria

Da un punto di vista qualitativo, il campione oggetto di studio suggerisce come la durata dei contratti si attesti intorno ad un orizzonte di lungo termine e la dimensione media sia di 6 componenti, segno dell'ipotesi per cui la dimensione contenuta della rete permetta una maggiore governabilità del network nel suo complesso (Bartoli, Ferri, Murro, Rotondi, 2013; Tiscini, Martiniello, Mazzitelli, 2017; Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

La costruzione del modello di regressione è partita dal presupposto che la performance delle imprese si configuri con la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati nel Contratto di Rete (Cabigiosu, Proto, 2015), individuando come misure di performance delle variabili che si qualifichino come proxy del raggiungimento degli obiettivi strategici economici, di welfare e di innovazione. Di conseguenza, sono stati sviluppati tre modelli di regressione logistica, uno per ciascun indicatore di performance (numero di addetti, ricavi di vendita, ROI).

I risultati ottenuti dimostrano la presenza di legami significativi e positivi tra la performance economica e la *governance* della rete, evidenziando come la relazione tra l'adesione ad un Contratto di Rete e la migliore performance delle imprese sia confermata.

Emerge, infatti, che le imprese che abbiano stipulato un Contratto di Rete per il raggiungimento di obiettivi economici, di welfare o di innovazione siano riuscite, a seguito dell'entrata in rete, a migliorare la propria capacità competitiva ed innovativa.

Partendo dalla considerazione che la presenza di determinate proprietà del Contratto di Rete migliori la performance economica delle imprese, il quesito diventa non solo quello di comprendere se sia conveniente partecipare ad una rete, ma anche come strutturarla e gestirla. Gli esiti ottenuti dall'analisi empirica vengono presentati in tabella 16.

Quanto evidenziato è coerente con la direzione presa dalle PMI di aggregarsi al fine di affrontare un contesto competitivo globale sempre più dinamico e di promuovere il proprio sviluppo economico (Cabigiosu, Moretti, Pacella, 2018).

Variabile	Risultato
Grande dimensione di rete	Correlazione positiva e significativa con l'elevato <i>fit</i> tra obiettivi e programma, con la scelta di istituzione di un fondo e di un organo comune, con l'effetto esperienza e con la dichiarazione di obiettivi economici e di welfare: <b>la grande dimensione è maggiormente frequente in un contesto organizzativo strutturato</b>
Piccola dimensione di rete	Correlazione con l'esplicitazione di obiettivi di innovazione: <b>un contesto di <i>open innovation</i> di rendere emerge la difficoltà di rendere coese un vasto insieme di conoscenze e competenze</b>
Obiettivi di innovazione	Correlazione negativa con l'adozione di un fondo e di un organo comune: <b>flessibilità organizzativa, in coerenza con la piccola dimensione di rete</b>
Modello 1 (numero addetti)	Impatto significativo e positivo del <i>fit</i> e dell'adozione di una forma di governance <i>NAO</i> oppure <i>lead</i> : <b>meta-organizzazione caratterizzata da una struttura fortemente gerarchica</b>
Modello 2 (ricavi di vendita)	La formalizzazione della governance mediante <i>NAO</i> e il <i>fit</i> non risultano essere elementi critici, rilevanza ridotta della variabile dimensionale: <b>forma organizzativa destrutturata, a dimostrazione che le reti numerose non necessariamente garantiscono maggiori vantaggi per le imprese</b>
Modello 3 (ROI)	Impatto significativo e positivo della forma di governance <i>shared</i> : <b>struttura decentralizzata e contesto <i>open</i></b>
Localizzazione distrettuale e codice ATECO	Mancata rilevanza, in nessuno dei tre modelli, del fattore geografico e settoriale: <b>il Contratto di Rete, a differenza dei distretti industriali, prescinde dal vincolo territoriale e settoriale</b>

Tabella 16. Risultati della ricerca empirica

Fonte: elaborazione propria

Tale analisi risulta essere concorde nel considerare, come dimostrato dalla *review* della letteratura, il Contratto di Rete uno strumento flessibile di formalizzazione dei rapporti di collaborazione, utilizzato a supporto della creazione di forme organizzative reticolari e sostiene che il diverso grado di strutturazione della rete sia funzione della tipologia di obiettivo comune da raggiungere (welfare aziendale, convenienza economica, *open innovation*).

Si è, quindi, riusciti ad andare oltre la performance economica e a cogliere degli spunti significativi sulla performance di *governance* della rete, coerentemente con la considerazione dei network come forma di *governance* dotata di proprie caratteristiche, non rintracciabile come ibrido intermedio tra gerarchia e mercato (Powell, 1990).

## Indice figure e tabelle

Figura 1. L'evoluzione della network research.....	15
Figura 2. Bridging ties A-G.....	22
Figura 3. Structural holes.....	24
Figura 4. Fasi del ciclo di vita del network.....	33
Figura 5. Impatto delle determinanti sulle fasi del ciclo di vita.....	37
Figura 6. Modello ciclico.....	40
Figura 7. I Contratti di Rete sottoscritti nel periodo 2010-2018.....	59
Figura 8. La dimensione territoriale dei Contratti di Rete.....	60
Figura 9. Distribuzione a livello settoriale.....	60
Figura 10. I contratti automotive nel periodo 2011-2017.....	72
Figura 11. Obiettivi strategici.....	74
Tabella 1. Mercato, gerarchia e network.....	17
Tabella 2. Tipologie di fallimento.....	45
Tabella 3. Contenuto del contratto.....	53
Tabella 4. Produzione nazionale di autoveicoli.....	62
Tabella 5. Classificazione degli obiettivi strategici.....	68
Tabella 6. Fit tra obiettivi e programma.....	70
Tabella 7. Classificazione del fondo patrimoniale comune.....	70
Tabella 8. Classificazione dell'organo comune.....	71
Tabella 9. Le caratteristiche del campione di indagine.....	73
Tabella 10. Coerenza, fondo e organo comune.....	76
Tabella 11. Definizione delle variabili del modello.....	80
Tabella 12. Statistiche descrittive.....	82
Tabella 13. Matrice di correlazione.....	86
Tabella 14. Regressione logistica M1, M2, M3.....	88
Tabella 15. Criteri di classificazione delle variabili.....	94
Tabella 16. Risultati della ricerca empirica.....	96

## Bibliografia

Ahuja, G., Soda, G., Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, 23(2), 434:438.

Aureli, S., Ciambotti, M., Del Baldo, M. (2011) Inter-organizational networks as a strategic response to current economic challenges. The Italian experience of the “network contract”: analysis of networks formation, goals and governance. in AA.VV., RENT XXV- Research in Entrepreneurship and Small Business. *Entrepreneurial, Business and Society*, Bodo.1:28.

Barringer, B. R., Harrison, J.S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.

Bartoli, F., Ferri, G., Murro, P., Rotondi, Z. (2013). Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa. *Bancaria*, 1, 57-78.

Bentivogli, C., Quintiliani F., Sabbatini, D. (2013) Le reti di imprese. *Banca d'Italia. Eurosystema. Questioni di economia e finanza*. n. 152.

Borgatti, S.P., Foster, P.C, (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991:1013.

Borgatti, S.P., Halgin, D.S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D.J., Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323 (5916), 892-895.

Bramanti, A., Spadoni, G. La diffusione del contratto di rete e il suo impatto sulle performance aziendali. a cura di Fare squadra per competere. L'esperienza delle reti d'impresa nel contesto italiano e lombardo. Aracne Editrice, Roma, 185-239.

Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *The academy of management journal*, 47(6), 795-817.

Brino V., Grandinetti, R., Mattei, A. (2015). L'esperienza dei contratti di rete. Introduzione al tema. *Economica e società regionale- XXXIII* (2). 5:10.

Cabigiosu, A., Moretti, A., Pacella, M. (2018). Il contratto di rete nel settore dell'auto: uno strumento performante in un contesto turbolento. *Sinergie* 36(105). 83:103.

Cabigiosu, A., Zirpoli, F., Camuffo, A. (2012). Modularity, interfaces definition and the integration of external sources of innovation in the automotive industry. *Research policy*, 42(3), 662-675.

Carnazza, P. (2012). Imprese cooperative e contratti di rete: i principali risultati di un'indagine qualitativa. *Euricse working paper*, n. 044 |12

Chesini, G., Giaretta, E. (2015) Le reti di imprese e il loro finanziamento. *Rivista Bancaria, Minerva Bancaria*, n. 3.4, 73: 109.

Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. In M. Ebers, *The formation of inter-organizational networks*. Oxford University press. 3:40.

Eschenbächer, J., Zarvić, N. (2012). Towards the explanation of goal-oriented and opportunity based networks of organizations. *Journal of manufacturing technology management*, 23(8), 1071-1089.

Esposito, M. (2012) Il contratto di rete dopo il c.d. "Decreto Sviluppo", in *Ricerche giuridiche. Università Ca' Foscari Venezia*. 71:114.

Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360:1369.

Gulati, R, Dialdin, D.A, Wang, L. (2002) Organizational networks. Chapter Twelve. In Joel Baum, *Companion to organizations*, New York.

Gulati, E., Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American journal of sociology*, 104(5), 1439:1453.

Håkansson, H., Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scand. J Mgmt*, 5(3), 187-200.

Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12, 83:86.

Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic management journal*, 9(1), 31-41.

Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.

Kilduff, M., Brass, D.J., (2010). Organizational social network research: core ideas and key debates. *The academy of management annals*, 4(1),

317:332.

Madhavan, R., Koka, B.R., Prescott, J.E., (1998). Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic management journal*, 19(5), 439:447.

Miles, R.E., Snow, C.C., (1992). Causes of failure in network organizations. *California management review*, 53-72.

Moretti, A. (2017). *The network organization. A governance perspective on structure, dynamics and performance*. Palgrave Macmillan. XV, 157

Moretti, A., Zirpoli, F. (2016). A dynamic theory of network failure: the case of the Venice Film Festival and the local hospitality system. *Organization studies*, 37(5), 607-633.

Moretti, A., Zirpoli, F. (2018) Directionality in collaborative innovation: governing inter-firm relationships in the supply-chain. Paper to be presented at DRUID18 Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark.1:34.

Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S, (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17, 77:82.

Oliver, A., L. Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, 549:583.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 240: 250.

Pavlínek, P. (2012) The impact of the 2008-2009 crisis on the automotive industry: global trends and firm-level effects in Central Europe.

22(1). 20:40.

Pavone, P., Russo, M. (2017) Clusters of specializations in the automotive supply chain in Italy. An empirical analysis using text mining. Demb working paper series n.116. 1:35

Podolny, J.M., Page, K.L. (1998). Networks forms of organization. *Annual review of sociology*, 24, 57-76.

Polenske, K.R. (2004). Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions. *Regional studies*, 38(9), 1029-1043.

Polidoro, M., F., Unioncamere, Universitas Mercatorum. Polidoro, (2014) *La rete di imprese. Istruzioni per l'uso*. 1:84.

Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in organizational behaviour*, 12, 295:304-322-328.

Proto, A., Cabigiosu, A., (2015). Le reti di imprese, accesso al credito e misurazione delle performance, in *Bancaria*, n. II

Provan, K.G, Fish, A., Sydow J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.

Provan, K.G., Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1),90-118.

Schrank, A., Whitford, J. (2011). The anatomy of network failure. *Sociological theory*, 29(3), 151-177.

Simonin, B.L. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *The academy of management journal*, 40(5), 1150-1158.

Sturgeon, T., J., Van Biesebroeck, J. (2010) Effects of the crisis on the automotive industry in developing countries. A global value chain perspective. Policy Research working paper. WPS 5330. 2:29.

Thoben, K. D., Jagdev, H.S. (2001). Typological issues in enterprise networks. *Production planning & control*, 12(5), 421-436.

Thorelli, H. B., (1986). Networks between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1),37-51.

Tiscini, R., Martiniello L., Mazzitelli, A. (2017). Contratto di rete e creazione di valore: riflessioni ed evidenze empiriche sulle determinanti della performance. *Sinergie Italian Journal of Management*. 185:208.

Travaglini, G. (2011). Aggregazione di imprese e contratto di rete. *Argomenti*, n.31. 5:34.

Van de Ven, A. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of management review*. 24-36.

## Sitografia

Confindustria Centro Studi, Istat, RetImpresa (2017). Reti d'impresa. Gli effetti del contratto di rete sulla performance delle imprese

[https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto\\_Istat\\_Confindustria.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf)

Classificazione delle attività economiche Ateco 2007, Istat.

<https://www.istat.it/it/archivio/17888>

Italia Bilanci (2017). Automotive dealer report.

<https://www.italiabilanci.com/comunicazione/adr/adrsettimaedizione/files/assets/common/downloads/publication.pdf>

Le statistiche, Contratti di Rete, InfoCamere, maggio 2018.

<http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

Ministero dello Sviluppo Economico (24 ottobre 2012). I Contratti di rete: aspetti normativi, strutturali e principali risultati di un'Indagine qualitativa.

[http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Ricerca\\_Contratti\\_di\\_rete\\_24\\_ottobre\\_2012.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Ricerca_Contratti_di_rete_24_ottobre_2012.pdf)

Ministero dello Sviluppo Economico. Osservatorio sui contratti di rete (1 marzo 2014). Il contratto di rete. Analisi quantitativa. Dati di sintesi.

[http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Analisi\\_contratti\\_rete\\_1%C2%B0marzo2014.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Analisi_contratti_rete_1%C2%B0marzo2014.pdf)

Ministero dello Sviluppo Economico (30 giugno 2014). Il contratto di rete. Analisi quantitativa.

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/127-istituzionale/multimedia/pubblicazioni/2031359-osservatorio-sui->

contratti-di-rete-il-contratto-di-rete-analisi-quantitativa-dati-  
aggiornati-al-30-giugno-2014

Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2017. Anfia,  
Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino, Ca-  
mi. Ricerche per l'innovazione nell'industria automotive 2  
[http://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-193-  
5/978-88-6969-193-5\\_HREFQoP.pdf](http://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-193-5/978-88-6969-193-5_HREFQoP.pdf)

Registroimprese.it. La rete "contratto". Guida sintetica per utenti esper-  
ti. <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/guide>.