

# **RETI DI IMPRESE E CONTRATTI DI RETE IN ITALIA: MORFOLOGIE, RELAZIONI, CAPITALE SOCIALE**

*Valentina Pacetti*

*Dipartimento di sociologia e ricerca sociale, Università degli Studi di Milano-Bicocca*

## **1. Contratti di rete, reti di imprese**

Lo strumento del contratto di rete ha catalizzato l'interesse di osservatori e operatori a partire dalla sua introduzione da parte del legislatore. Dal punto di vista delle politiche, esso ha certamente contribuito a focalizzare l'attenzione di istituzioni e attori di varia natura sulle aggregazioni di imprese, e sugli strumenti di politica industriale disponibili soprattutto a livello locale. La prima parte del nostro volume si colloca prevalentemente in questa prospettiva, con un'attenzione più spiccata nei confronti delle percezioni e delle strategie dei diversi attori coinvolti.

I contratti di rete hanno suscitato interesse anche all'interno della comunità scientifica, in quanto consentono di vedere in azione uno dei modelli più presenti e meno univocamente definiti dalla letteratura organizzativa: le reti di imprese. La letteratura sociologica ha prestato grande attenzione alle relazioni tra le (piccole) imprese, soprattutto quando queste hanno assunto la forma di distretti industriali o, più recentemente, di cluster. Anche rispetto alle più recenti riflessioni su questi noti casi, l'esperienza sicuramente più circoscritta del contratto di rete consente di osservare direttamente le imprese coinvolte in una rete, e di indagare le relazioni che le legano, i confini e i termini della collaborazione, il rapporto tra gli obiettivi della rete e le strategie dei soggetti<sup>1</sup>. Per questo motivo, l'indagine sui contratti di rete offre materiale prezioso anche dal punto di vista teorico e in particolare dal punto di vista organizzativo.

Nello specifico, la ricerca empirica alla quale facciamo riferimento in queste pagine ha fatto ampio ricorso a studi di caso mirati ad approfondire storia, percorsi e risultati di alcuni contratti di rete. Nelle pagine che seguono, quindi, dopo aver richiamato alcuni elementi e concetti della letteratura sociologica sulle reti di imprese utili al nostro scopo, saranno proposti tre modelli di rete emersi a partire dai casi analizzati e dalla letteratura, al fine di fornire qualche strumento analitico con cui dare forma ad un campo di analisi che ci sembra degno di interesse non solo dal punto di vista organizzativo, ma anche per le implicazioni in termini di politiche locali e nazionali di supporto alle aggregazioni di imprese.

## **2. Definizioni e strumenti**

---

<sup>1</sup>Le relazioni tra le imprese sono state al centro degli studi più interessanti sui distretti industriali (tra i contributi più recenti si veda ad esempio Sabel 2004) e in parte sui cluster (Porter 1998). Nelle evoluzioni più recenti, però, soprattutto dal punto di vista delle politiche industriali e di sviluppo locale, queste aggregazioni rischiano di essere prese in considerazione a partire dai confini geografici e indipendentemente dalle relazioni che legano le singole imprese che ne fanno parte.

Prima di presentare la nostra proposta analitica, tuttavia, può essere utile richiamare tre diverse prospettive di ricerca che rispondono ad altrettante esigenze: la prima è prevalentemente di carattere definitorio; la seconda introduce il problema dello scopo, dei risultati e dei “prodotti” della rete in termini di beni collettivi e beni di club; la terza affronta la questione dei rischi e dei possibili fallimenti di una rete, conducendo a qualche tipo di valutazione di efficacia.

## 2.1. Nodi, connessioni, strutture: elementi per una definizione

La prima esigenza alla quale vogliamo rispondere è prevalentemente di carattere definitorio: richiamare qualche elemento dell’analisi di rete consente non solo di ridurre il rischio di confusioni e fraintendimenti, ma anche di “mettere in ordine” alcuni dei risultati di ricerca.

Qualche precisazione non è inutile, anche perché di reti si parla molto, e in contesti anche molto diversi tra loro, con il rischio di attribuire riflessioni e analisi ad oggetti che non hanno necessariamente a che vedere gli uni con gli altri (strutture organizzative di tipo reticolare, reti di organizzazioni del tipo più vario, reti di persone, reti di città, ecc.). In questa sede ci si occupa esclusivamente di reti di imprese. Queste reti possono coinvolgere anche attori individuali o organizzazioni non produttive, come università o centri di ricerca, ma non rientrano nel nostro campo di indagine reti di persone o altre forme di interazioni che possono essere lette attraverso lo stesso paradigma reticolare.

Alcuni degli strumenti più utili per muoversi in questo campo sono offerti dalla sociologia delle organizzazioni [Butera 1990; 2009; Catino 2012; Hatch 2013; Pichierrri 1999; 2011; Powell 1990]: una rete è costituita, in primo luogo, da *nodi* legati tra loro da *connessioni*. In generale, i nodi di una rete possono essere attori individuali o collettivi di varia natura [Pichierrri 2011], ma dal momento che ci occupiamo qui di reti di imprese, le reti oggetto degli studi di caso saranno costituite in prevalenza da organizzazioni produttive. Interrogarsi sulla natura dei nodi ci consente tuttavia di introdurre la distinzione tra reti omogenee ed eterogenee, dove le prime vedono la presenza di nodi “simili” tra loro, mentre le seconde prevedono l’interazione tra soggetti di natura diversa. Le reti eterogenee possono essere costituite da imprese che collaborano con centri di ricerca e consulenti privati, oppure da amministrazioni pubbliche, associazioni di rappresentanza e imprese locali, o ancora da un’impresa e i suoi stakeholder pubblici e privati<sup>2</sup>. Naturalmente, una rete può essere considerata più o meno eterogenea a seconda delle variabili prese in considerazione. Negli esempi che abbiamo appena fatto, abbiamo considerato la natura pubblica o privata dei soggetti e la presenza di attori individuali o collettivi. Anche all’interno di una rete costituita esclusivamente da imprese private, tuttavia,

---

<sup>2</sup> Nella teoria organizzativa, il concetto di “network interorganizzativo” è spesso contiguo rispetto a quello di “supply chain” e persino di ambiente organizzativo: a seconda della porzione di realtà assunta come oggetto di analisi, una rete di organizzazioni può comprendere le imprese che contribuiscono direttamente ad un processo produttivo (produttore e vari livelli di fornitori e sub-fornitori), oppure i diversi stakeholder (investitori, concorrenti, partner, consulenti, associazioni di rappresentanza, governi locali e nazionali, media, eccetera) [Hatch 2013]. Il riferimento al contratto di rete consente di disegnare in modo relativamente semplice il perimetro delle reti esaminate, ma questo non esclude che sia spesso necessario introdurre il riferimento a soggetti che fanno parte della rete “in modo informale”.

come nella maggior parte dei casi incontrati nel corso della ricerca, è possibile utilizzare la variabile relativa a omogeneità/eterogeneità come chiave di lettura: mentre alcune delle reti sono omogenee dal punto di vista dimensionale e settoriale, altre presentano differenze da entrambi i punti di vista, coinvolgendo attività di settori diversi o diverse fasi all'interno dello stesso processo produttivo, o mettendo in relazione imprese diverse per dimensioni e fatturato.

Nei casi presi in esame nel corso della ricerca, compaiono prevalentemente imprese tra loro simili, attive nello stesso settore o in settori contigui, oppure in fasi contigue di uno stesso processo produttivo: diverse piccole imprese che producono particolari in metallo o sistemi di connessione; imprese che contribuiscono alla progettazione e alla costruzione di un prodotto finale come una macchina utensile o un lampione led. Ci sono anche casi nei quali un'azienda di dimensioni maggiori collabora con un certo numero di imprese minori appartenenti al ventaglio dei suoi fornitori. In più occasioni la rete "informale" necessaria a descrivere i processi nella loro complessità comprendeva anche attori quali università o centri di ricerca. Come vedremo tra poco, la presenza di reti eterogenee può entrare a far parte di un discorso più complesso a proposito di modelli di rete, e anche il manager di rete può costituire uno dei nodi, in alcune delle reti osservate.

Una volta individuati i nodi che fanno parte di una rete, è utile interrogarsi sulle connessioni che legano tali nodi. Possiamo assumere che "le relazioni che costituiscono una rete sono *transazioni*: comportano cioè da parte dei soggetti della relazione uno scambio tendenzialmente simmetrico di risorse" [Pichierri 2011, p. 95]. Un aspetto potenzialmente discriminante per l'analisi e la classificazione delle reti può essere allora il contenuto della transazione: i nodi della rete possono scambiare beni materiali (denaro per prodotti e semilavorati), oppure conoscenze e informazioni di vario tipo, e anche risorse meno semplici da tracciare, ma non meno rilevanti dal punto di vista delle ricadute sulla rete e sul sistema del quale la rete fa parte, come la fiducia e più in generale il capitale sociale.

Le imprese che sottoscrivono contratti di rete a volte sono legate da rapporti di fornitura, per cui le transazioni che le legano riguardano particolari o lavorazioni che contribuiscono alla realizzazione di un prodotto comune. In altri casi sono concorrenti sullo stesso mercato o presenti su segmenti adiacenti del mercato, e la collaborazione riguarda la commercializzazione di prodotti tra loro indipendenti. In questi casi le risorse scambiate sono immateriali: informazioni su mercati e clienti, sui paesi nei quali si vuole espandere il proprio business, sugli intermediari ai quali fare riferimento, ecc. In altri casi ancora, il contratto di rete sancisce una collaborazione che riguarda pratiche o percorsi di innovazione, o addirittura la realizzazione di un nuovo prodotto. In questo caso, anche se non sono esclusi scambi di materiali o semilavorati, le relazioni tra i nodi della rete riguardano più direttamente i processi primari delle imprese, e richiedono quindi livelli di fiducia più elevati.

Nella maggior parte dei casi in cui si parla di reti di imprese, poca attenzione viene dedicata ad una caratteristica delle connessioni tra i nodi che invece può aiutare a fare luce su

alcune questioni e suggerire qualche tipo di precisazione. Si sottolinea spesso che le connessioni tra i nodi di una rete sono “legami deboli”<sup>3</sup>:

“Nelle reti (...) le relazioni hanno almeno un aspetto comune: si tratta di «legami deboli». L’espressione traduce l’americano *loosely coupled*: le parti di un sistema sono connesse in maniera non rigida” [Pichierrri 2011, 100].

Il riferimento alla definizione di Weick [1976] è estremamente interessante e non privo di implicazioni: richiama esplicitamente la possibilità che le parti di un sistema (nel nostro caso di una rete) possano/debbono mantenere un certo livello di autonomia le une dalle altre, pur intensificando transazioni e collaborazioni. Le riflessioni di Weick riguardano le relazioni tra le parti di un sistema organizzativo, e sono quindi tutte interne ai confini delle organizzazioni studiate<sup>4</sup>. Nella sua ricerca sulla Lega Anseatica, tuttavia, Pichierrri [1997] utilizza il concetto per descrivere il funzionamento della rete di città descritta, spiegando come questo tipo di legame “lasco” garantisca la sopravvivenza del sistema anche in contesti instabili o poco prevedibili, perché il cedimento di una parte (un nodo) non determina il cedimento dell’intero sistema (la rete). La normativa sui contratti di rete sembra recepire in modo sorprendente queste riflessioni, soprattutto nella comunicazione pubblica che ne viene fatta, all’interno della quale la possibilità/necessità di mantenere l’autonomia delle imprese contraenti occupa una posizione di primo piano.

Questo particolare aspetto della teoria organizzativa sulle reti di imprese ci consente di liberare il campo d’indagine da molte ingombranti analogie: sotto la definizione di “rete di imprese” non solo la manualistica e la produzione divulgativa, ma anche la letteratura scientifica annoverano casi tra loro anche molto diversi, che spesso richiedono strumenti differenti per una seria analisi organizzativa: dai gruppi di imprese a joint-venture e reti di franchising, dai distretti industriali alle reti virtuali, fino alle imprese divisionali e addirittura alle imprese verticalizzate (si veda ad esempio Butera 2009). La definizione delle reti di imprese come insieme di nodi esplicitamente autonomi e *loosely coupled* è particolarmente adeguata ai contratti di rete, che disegnano entità organizzative all’interno delle quali le singole imprese mantengono la propria autonomia, e le relazioni sono finalizzate al raggiungimento di obiettivi che in qualche modo estendono o superano quelli delle singole organizzazioni. Nei contratti di rete l’obiettivo dell’aggregazione è reso esplicito ed è oggetto di confronto e contrattazione tra i contraenti. Il raggiungimento dell’obiettivo così definito richiede la collaborazione dei membri della rete, e spesso ad esso concorrono anche altri soggetti che non fanno parte del contratto e vengono considerati appartenenti alla rete in

---

<sup>3</sup> Il termine “legami deboli” è in genere usato per tradurre l’espressione *weak ties* utilizzata da Granovetter [1973], e ad essa si rifanno esplicitamente alcuni autori, come Butera e Alberti [2012]. Il riferimento espone però a qualche rischio di sovrapposizione tra concetti non intercambiabili, perché le importanti riflessioni su legami più o meno “forti” proposte da Granovetter riguardano le relazioni tra persone, e non possono essere riferiti alle imprese se non in modo metaforico, e quindi a patto di qualche precisazione.

<sup>4</sup> Un’interessante applicazione al contesto italiano delle riflessioni di Weick [1976] è offerta da Stefano Zan [2011], che analizza significato e uso del legame debole all’interno di organizzazioni complesse come quelle della rappresentanza, della giustizia e del sistema universitario, individuandolo come alternativo a interdipendenze “forti” di tipo gerarchico o tecnologico.

modo informale<sup>5</sup>. Ma l'eventuale fallimento della rete rispetto ai propri scopi non comporta in alcun modo il fallimento delle imprese che ad essa hanno dato vita.

La presenza di forme di appartenenza "informale" alla rete sottolinea l'esistenza di confini organizzativi almeno in parte mobili: oltre alla cooperazione di membri che non troviamo tra i sottoscrittori del contratto, i casi di studio hanno messo in evidenza situazioni nelle quali nuovi membri chiedono di entrare a far parte di un contratto già in essere (non sempre incontrando l'entusiasmo dei primi promotori, per i quali i *late comers* a volte "si trovano la pappa pronta" senza aver condiviso l'investimento iniziale).

Altre caratteristiche della struttura delle reti, come la collocazione geografica dei nodi, possono essere utilizzate per prendere in considerazione la diffusione di reti più o meno "lunghe", ossia capaci di mettere in relazione soggetti appartenenti a diverse realtà territoriali. Come mostrano i dati, l'ampia maggioranza dei contratti di rete riguarda aggregazioni di imprese appartenenti alla stessa regione, a conferma della presenza di qualche forma di *embeddedness* delle economie locali tipica del contesto italiano, ma il dato potrebbe anche segnalare un effetto (perverso) di politiche regionali che non riescono a trovare forme di coordinamento, finendo per inibire anziché favorire le connessioni tra imprese non contigue geograficamente.

Gli studi di caso hanno permesso di osservare alcune caratteristiche delle connessioni tra i nodi che l'analisi quantitativa non può indagare, come la frequenza e la densità delle relazioni. Nella maggior parte dei casi osservati, i rappresentanti delle imprese coinvolte nei contratti di rete si incontrano una volta ogni 20-30 giorni per discutere esplicitamente temi e problemi legati alla rete. Gli interessati sottolineano le difficoltà di trovare il tempo necessario per tali incontri, a causa dell'intensità di impegno richiesta dalla gestione corrente delle loro imprese. Naturalmente si tratta di problemi che crescono al diminuire delle dimensioni aziendali: imprese piccole o piccolissime hanno poche risorse (umane e organizzative) da dedicare alla rete, proprio quando potrebbero trarre dall'aggregazione i vantaggi maggiori.

Ancora, l'analisi qualitativa di alcune esperienze di contratti di rete ha consentito di osservare se tutti i nodi della rete sono in relazione tra loro, oppure se vi è un nodo che svolge più o meno esplicitamente un ruolo di coordinamento, assumendo la funzione di quella che Butera [1990] ha chiamato "agenzia strategica", e sollevando gli altri partecipanti dalla necessità di entrare direttamente in relazione tra loro: nella maggior parte dei casi osservati le reti non sono molto ampie, e tutti i membri dell'aggregazione prendono parte alle riunioni e alle iniziative congiunte. Nei casi in cui la leadership di uno dei membri è particolarmente evidente, le relazioni tendono però a convergere verso il centro di coordinamento, rendendo meno intense le relazioni tra gli altri membri della rete. Come vedremo più avanti, osservazioni di questo genere hanno importanti ripercussioni in termini di utilizzo e/o rigenerazione di capitale sociale.

La presenza o meno di un soggetto in grado di parlare in nome e per conto della rete è un altro elemento che trova un'utile chiave di analisi in letteratura, nella distinzione tra

---

<sup>5</sup> Si veda ad esempio il caso del contratto di rete "Regolo Style" (del quale parleremo nelle prossime pagine): mentre le imprese che aderiscono formalmente al contratto sono tre, altre 15 imprese partecipano alla rete "in modo informale", e vengono comunque considerate membri della rete e del progetto industriale.

organizzazione-rete e rete di organizzazioni [Pichierri 1999, 2011; Butera 1990, 2009; si vedano anche Corò e Grandinetti 1999; Rullani 1992<sup>6</sup>]. Nella trattazione proposta dai manuali di sociologia dell'organizzazione, la distinzione tra organizzazione network e network di organizzazioni aiuta a tenere conto delle differenze che intercorrono tra organizzazioni che assumono in vario modo conformazioni e strutture reticolari e i sistemi di piccole imprese all'interno dei quali queste ultime mantengono la propria autonomia. Nel primo caso abbiamo *organizzazioni network* come grandi e medie imprese che assumono strutture divisionali o modulari, oppure sistemi complessi di fornitura e reti di franchising come quelli rappresentati dal modello Benetton, all'interno dei quali è sempre visibile un soggetto che in qualche modo porta ad unità il processo produttivo [Catino 2012]. Il secondo modello è quello dei *network di organizzazioni*, all'interno dei quali le imprese, che pure si trovano legate da transazioni ripetute nel tempo, "hanno poca o nulla autorità per arbitrare e risolvere i conflitti legati agli scambi" [Catino 2012; Podolny e Page 1998]. Tra gli esempi riportati dagli autori a questo proposito troviamo quelli che più si avvicinano ai casi che abbiamo osservato, per i quali la costituzione della rete costituisce un'alternativa, variamente efficace, alla prospettiva della crescita dimensionale<sup>7</sup>: consorzi attraverso i quali piccole imprese diventano soggetti capaci di operare su mercati internazionali, reti di piccole e medie imprese legate da rapporti di fornitura, distretti e *business group*.

A ben vedere, però, la distinzione tra reti di organizzazioni e organizzazioni-rete (proposta in modo esplicito da Pichierri e recepita in varie occasioni, tra gli altri, da Butera) non è propriamente sovrapponibile a quella individuata poco sopra, ma è, o può essere, tutta interna alla classe dei *network di organizzazioni*<sup>8</sup>: gli autori sottolineano la (necessaria) presenza, in entrambi i casi, di nodi autonomi, o di "nodi ad alto livello di autoregolazione (sistemi aperti vitali)" [Butera 2009, 123]. Solo nel caso di una organizzazione-rete, tuttavia, questi "danno vita a un nuovo attore collettivo" [Pichierri 2011, 95], al quale vengono delegate alcune responsabilità e autorità o la funzione di rappresentanza nei confronti dei vari componenti della rete. La possibilità di considerare la rete come nuovo attore collettivo è affrontata esplicitamente dall'evoluzione legislativa del contratto di rete che, come abbiamo visto, ha introdotto la possibilità di due diverse configurazioni: la "rete contratto", senza personalità giuridica, e la "rete soggetto", con personalità giuridica. Il riconoscimento giuridico della rete emergeva come richiesta esplicita da parte degli imprenditori coinvolti nei contratti di rete oggetto del nostro studio, che percepivano l'eccessiva "volatilità" dello strumento come un limite. Alcuni osservatori considerano la rete soggetto come una sorta di involuzione dello

---

<sup>6</sup> Corò e Grandinetti [1999] mettono in evidenza il ruolo di "imprese leader" come soggetti chiave nell'evoluzione dei distretti del nord-est. Anche se la distinzione tra i concetti di rete di imprese e impresa-rete non è esplicita, il ruolo delle medie imprese (o talvolta di "strutture di servizi") è analogo a quello di una "agenzia strategica" che coordina e porta ad unità le attività delle imprese minori.

<sup>7</sup> Il tema della crescita dimensionale è centrale in molta della letteratura classica sull'impresa [si veda ad esempio Penrose, 1959], e rientra in alcune delle riflessioni più recenti sui fattori interni di evoluzione delle organizzazioni [Gallino 2014].

<sup>8</sup> La metafora della rete viene spesso utilizzata per descrivere l'organizzazione interna delle imprese, tendenzialmente grandi, che assumono strutture di tipo divisionale piuttosto che altri modelli innovativi costituiti da unità con vari gradi di autonomia. Si tratta tuttavia di un tema, per quanto interessante, sostanzialmente diverso da quello oggetto della nostra analisi. Come abbiamo avuto modo di sottolineare, una rete prevede la presenza di nodi autonomi, e quindi una rete di imprese richiede l'interazione tra imprese formalmente indipendenti, che possono poi trovare, o meno, qualche forma di azione comune, un intermediario, leader della rete, agente di commercio, manager di rete, eccetera.

strumento, che ne limita la portata innovativa. Resta il fatto che le due modalità rispecchiano un tema presente in letteratura e rilevante dal punto di vista organizzativo. Anche nella versione originaria del contratto di rete, che non prevedeva personalità giuridica, la possibilità di costituire un fondo patrimoniale e un organo comune (raramente percorsa dalle imprese) può essere letta come un passo nella direzione di una organizzazione-rete in qualche modo riconosciuta dall'esterno come entità diversa dai nodi che ne fanno parte.

Anche la figura del manager di rete va in questa direzione, viste le funzioni di rappresentanza, oltre che di coordinamento, che possono essergli attribuite.

Un'ultima considerazione riguarda gli obiettivi della rete. Accanto alla competizione che può persistere tra i membri di una rete, questa deve sempre godere di qualche forma di cooperazione, finalizzata al raggiungimento di obiettivi che non sono (solo) delle singole imprese, ma della rete in quanto tale. Del rapporto tra fini delle singole organizzazioni e fini dell'aggregazione abbiamo detto qualcosa, e qualcosa diremo nelle pagine che seguono. In sede di definizioni, ci preme sottolineare che il contratto di rete, prevedendo l'esplicitazione degli obiettivi della nuova entità organizzativa, offre all'osservatore un elemento di analisi sul quale spesso non si possono che fare delle supposizioni. Analizzando i contratti di rete, abbiamo potuto vedere quanti sono rivolti all'internazionalizzazione, piuttosto che all'innovazione o allo sviluppo di un nuovo prodotto o macchinario. Si tratta di informazioni spesso imprecise e non del tutto soddisfacenti, ma che offrono comunque qualche elemento interpretativo, soprattutto se supportate dall'esperienza degli studi di caso e confrontate con elementi diversi, quali la struttura della rete, la natura dei nodi e la frequenza delle relazioni che li legano.

La presenza di un obiettivo esplicito nelle reti disegnate da un contratto colloca queste ultime su un piano diverso rispetto ad altre aggregazioni molto discusse nella letteratura italiana e internazionale, come distretti e cluster: in questi casi, se è possibile presumere che la realizzazione di un certo prodotto rappresenti lo scopo della rete, tale scopo non è però oggetto di esplicita contrattazione tra i suoi membri, come invece avviene nel caso dei contratti di rete, con qualche implicazione in termini di consapevolezza, *commitment* e forse anche di identità.

## 2.2. Beni di club e *local collective competition goods*

Il fatto che i contratti di rete siano tenuti a rendere espliciti i propri scopi potrebbe suggerire di utilizzare il raggiungimento di questi obiettivi come un primo indicatore di efficacia della rete. Gli studi di caso hanno però lasciato emergere l'assoluta inadeguatezza di questo tipo di approccio, non solo perché l'eventuale difficoltà nell'ottenere i risultati indicati non determina necessariamente il fallimento dell'esperienza, ma anche perché, come vedremo meglio più avanti, gli effettivi risultati di un'aggregazione vanno al di là del raggiungimento dei fini individuati al momento della sottoscrizione del contratto.

Nella maggior parte dei casi osservati il raggiungimento completo dell'obiettivo della rete, sia questo un nuovo prodotto o l'espansione dei mercati di sbocco, è stato fortemente inibito

dal concomitante intervento della crisi economica. Ciononostante, i soggetti coinvolti non sono portati ad attribuire un giudizio negativo all'esperienza del contratto di rete, che anzi viene considerato il punto di partenza di collaborazioni più strette. Questo perché, al di là di quanto dichiarato dal documento che viene sottoscritto, il fatto stesso di prendere parte all'esperienza insieme riesce in qualche modo a "stabilizzare" le relazioni già esistenti, in modo da rendere possibile un livello di progettazione comune nuovo, che le imprese riconoscono come effetto benefico del contratto di rete.

La valutazione delle reti a partire dal raggiungimento degli obiettivi del contratto è quindi insoddisfacente, non solo perché troviamo reti di successo anche dove l'obiettivo, magari molto ambizioso (la progettazione di un macchinario innovativo), o semplicemente troppo condizionato dall'andamento dei mercati (la commercializzazione all'estero), non è stato raggiunto, ma anche perché vi sono, al contrario, casi nei quali il raggiungimento di tale obiettivo (la creazione di un catalogo comune) non comporta la creazione di relazioni significative tra i membri della rete. Quali elementi possono allora intervenire per una valutazione di efficacia di queste aggregazioni?

Dal nostro punto di vista, l'efficacia di una rete, in particolare di una rete di imprese, può essere valutata in termini di "beni di club", ovvero di beni disponibili per tutti i membri di una certa unità [Buchanan 1965]. Nella letteratura, prevalentemente economica, sull'argomento, il termine *club goods* sembra rimandare in primo luogo al consumo di certi beni da parte di un gruppo di utenti<sup>9</sup>. Nella nostra prospettiva la questione riguarda tanto l'accessibilità quanto la produzione di qualche risorsa: attraverso la rete, un certo numero di imprese regola l'utilizzo di risorse comuni, ma in primo luogo concorre alla realizzazione di qualche tipo di bene che prima della cooperazione non era disponibile. Se nella definizione di Buchanan i beni di club assumono una rilevanza teorica generale (collocandosi tra i beni privati e quelli pubblici, in modo da complicare la teoria economica classica), nella rivisitazione di Sandler e Tschirhart [1997, 335] troviamo una definizione del club che mostra non poche assonanze con le reti oggetto della nostra analisi: nelle loro parole: "*a club is a voluntary group deriving mutual benefits from sharing one or more of the following: production costs, the members' characteristics, or a good characterized by excludable benefits*".

La "volontarietà" dell'appartenenza al club è un primo elemento che sottolinea la coerenza con il modello reticolare: appartenere alla rete è oggetto di una scelta. Questo naturalmente comporta qualche tipo di calcolo costi-benefici, e spiega l'insistenza dei promotori del contratto di rete sull'esiguità dell'investimento richiesto in termini economici (e di tempo). La presenza di qualche tipo di costo per partecipare al club spiega anche la volontà/necessità di impedire l'accesso a certe informazioni o iniziative da parte di chi non partecipa alla costituzione della rete, al fine di evitare il rischio di *free-riding*. Dal nostro punto di vista, poi, la volontarietà dell'adesione al club costituito dalla "rete" è anche rilevante dal punto di vista teorico, perché colloca i contratti di rete ad una certa distanza dall'esperienza di altre forme di aggregazione definite principalmente su base territoriale, come i distretti industriali, ad esempio, per i quali, soprattutto nella formulazione più recente prevista dalla

---

<sup>9</sup> Il testo classico al quale abbiamo fatto riferimento recita letteralmente "goods available for consumption to the whole membership unit of which the reference individual is a member" (Buchanan 1965, p. 3)

loro definitiva istituzionalizzazione tramite legge dello stato, l'appartenenza delle imprese al distretto può essere definita semplicemente dalla loro collocazione geografica<sup>10</sup>.

L'adesione ad una rete è quindi frutto di una decisione effettuata in vista di qualche beneficio atteso: "*members choose to belong because they anticipate a net benefit*" [Sandler e Tschirhart 1997, 336] Quali possono essere questi benefici? Il primo livello, forse il più semplice, riguarda la possibilità di ridurre alcuni costi di produzione, o di semplificare l'accesso a certe risorse. È il caso tradizionale dei consorzi per gli acquisti, che non a caso costituiscono spesso una delle alternative più citate dai nostri interlocutori, e senza dubbio note ai soggetti che affrontano l'esperienza del contratto di rete. Attraverso la rete, è possibile accedere a prezzi più convenienti per materie prime, energia, e altri fattori produttivi. Alcuni dei casi di successo più utilizzati per illustrare i possibili usi del contratto di rete citano, tra i vantaggi per i membri della rete, contratti con i fornitori di energia e servizi telefonici con condizioni alle quali le singole imprese non avrebbero potuto accedere, ma anche, più in generale, la possibilità di migliorare le condizioni creditizie messe a disposizione dagli istituti bancari<sup>11</sup>.

Ancora più rilevante, nella prospettiva della *club theory*, è il caso in cui la costituzione di una rete permette di condividere i costi di produzione di un bene che può avvantaggiare più soggetti, come un marchio capace di sostenere la riconoscibilità o la garanzia di qualità di un prodotto o di un gruppo di prodotti. È un esempio frequente tra i casi analizzati direttamente nel corso della ricerca e tra quelli citati dai nostri interlocutori: reti di imprese diverse si associano per promuovere un prodotto comune, o, più spesso, la garanzia di qualità di un prodotto artigianale con una certa provenienza territoriale, come le birre artigianali trentine, i prodotti enogastronomici del Veneto o i prodotti di lusso piemontesi. Anche nel caso di nuovi prodotti, come un lampione led autopulente o una nuova macchina utensile per l'imbottigliamento, il contratto di rete può supportare un'iniziativa comune a più imprese, favorendo la riconoscibilità del prodotto sul mercato e dedicando ad esso risorse e personale specializzato.

Nella definizione sopra citata [Sandler e Tschirhart 1997] si fa riferimento anche alla possibilità che il club sia finalizzato alla condivisione di "un bene caratterizzato da benefici escludibili", ossia tali per cui è possibile impedirne l'utilizzo da parte di chi non appartiene al gruppo di riferimento. Nei casi oggetto del nostro studio, la costituzione di una rete è uno strumento efficace per condividere informazioni rilevanti per la competitività sul mercato, e dalle quali è quindi necessario escludere i concorrenti. Le stesse informazioni devono però essere messe a disposizione di tutte le imprese che concorrono ad un certo progetto, come avviene nel caso della realizzazione di un prodotto innovativo, per le informazioni su nuovi

---

<sup>10</sup> La collocazione geografica può essere considerata, a certe condizioni, come oggetto di una scelta (Pacetti 2009), ma anche in questo caso sarebbe necessario distinguere tra il club costituito da una rete oggetto di contratto e il club definito, in modo più metaforico, dal sistema territoriale di appartenenza.

<sup>11</sup> Un caso di successo piuttosto noto tra gli osservatori e spesso citato a questo proposito è quello della rete Ribes, che comprende 14 aziende del settore biomedico, incentivate a fare rete da Esaote, azienda leader nel campo dell'*imaging* diagnostico non invasivo e principale cliente delle imprese interessate. Secondo uno dei nostri interlocutori, "nel caso Esaote (di Genova), lui, che era un po' il mentore della cosa, spiegava che aveva fatto avere a tutte le imprese contratti vantaggiosi per l'energia, per la telefonia, eccetera, e per l'approvvigionamento della materia prima. Poi questo vantaggio se lo faceva restituire, almeno in parte, come riduzione dei prezzi fatti a lui." (rappresentante Confindustria Torino)

prodotti e nuove tecnologie, o su mercati esteri e nuovi mercati di sbocco per prodotti comuni o complementari. Nella maggior parte dei casi, il contratto di rete ha proprio lo scopo di individuare le risorse che le imprese intendono mettere in comune, definendo termini e confini in base ai quali escludere dall'utilizzo chi non fa parte del club. Tali risorse possono essere mezzi di produzione, informazioni, segmenti dei processi produttivi o persino risorse umane (con lo sviluppo della "codatorialità" previsto dalle più recenti modifiche alla normativa).

Resta aperto, in questa trattazione, il problema di uno dei principali prodotti della collaborazione tra imprese: la fiducia. Sebbene raramente questo venga esplicitamente dichiarato tra gli obiettivi della rete, i casi osservati rilevano con inaspettata frequenza la convinzione degli imprenditori che tra i risultati dell'aggregazione vada annoverata la crescita di rapporti di fiducia che consentono collaborazioni progressivamente più impegnative: la rete può essere costituita per lavorare insieme su un nuovo progetto o semplicemente per cercare sinergie sulla commercializzazione all'estero di prodotti complementari, ma il fatto stesso di lavorare insieme su obiettivi comuni, o ancora più banalmente di essere "costretti" a incontrarsi per perfezionare il contratto e confrontare le diverse aspettative nei confronti dell'esperienza, modificano le relazioni, fanno sperimentare fiducia e producono capitale sociale nuovo.

La capacità di produrre beni collettivi da parte di reti di imprese interessa esclusivamente i soggetti coinvolti nell'aggregazione? Il tema dell'escludibilità suggerirebbe, in chiave prettamente economica, una risposta affermativa: la rete produce beni disponibili esclusivamente per i membri del club, e l'esclusione di chi non fa parte del club è necessaria per sostenere la competitività dei membri. Il problema però non si risolve del tutto in questi termini, ma può essere complicato, e completato, spostando l'attenzione sulle possibili esternalità prodotte dalle collaborazioni in esame. I beni prodotti dalle reti non si esauriscono, come abbiamo visto, nella realizzazione dell'obiettivo del contratto, ma coinvolgono in quasi tutti i casi una crescente circolazione di informazioni, conoscenze, innovazione e soprattutto fiducia: queste risorse sono certo utili per migliorare le performance delle imprese coinvolte nelle reti, ma contribuiscono allo stesso tempo ad arricchire il sistema locale nel suo complesso, arricchendo il capitale sociale e il capitale umano disponibili sul territorio, anche in termini di competenze e formazione professionale, oltre che di relazioni cooperative e fiduciarie.

Le reti possono costituire anche una forma di difesa nei confronti della (e delle) crisi, riducendo l'isolamento delle piccole e micro-imprese: una piccola impresa in difficoltà può trovare, attraverso la collaborazione con aziende simili o complementari, modalità di affrontare le difficoltà che sarebbero precluse ad imprese isolate.

In alcuni dei casi osservati, l'aggregazione è stata motivata, tra le altre ragioni, dalla volontà di proteggere una collaborazione in essere dalle difficoltà implicate dal passaggio generazionale, scongiurando il rischio di liquidazione, chiusura o vendita a terzi di una delle imprese interessate (per la quale non era presente una nuova generazione imprenditoriale), e favorendo, in caso di necessità, la rilevazione da parte delle altre aziende della rete.

Nei due casi appena citati, l'aumento e la strutturazione delle reti, nate per la competitività di un gruppo di imprese, si traducono in un fattore di rafforzamento del sistema

produttivo nel suo complesso. In questo senso la diffusione dello strumento del contratto di rete, seppure ancora difficile da rilevare e valutare nel suo complesso, potrebbe mostrare sul medio periodo effetti positivi interessanti per il tessuto produttivo italiano.

Le reti possono quindi essere considerate come uno degli strumenti per la produzione di “beni collettivi locali”, [Triglia 2006] di *local collective competition goods* [Crouch et al. 2001]: i beni prodotti dai contratti di rete sono messi a disposizione delle imprese contraenti, ma i sistemi locali che ospitano le reti potrebbero in prospettiva godere di maggiori risorse per lo sviluppo delle economie regionali. Da questo punto di vista, le analisi delle differenze regionali in termini di diffusione dei contratti di rete assumono un valore non secondario, perché la presenza di reti, più che un puro indicatore dell’esistenza di capitale sociale, potrebbe essere letta come preconditione per uno sviluppo dei sistemi di piccola impresa progressivamente più solido.

### 2.3. Fallimenti di rete

La letteratura offre ancora qualche strumento utile per la nostra analisi, in particolare per articolare la tematica dell’efficacia e del successo/insuccesso delle reti. Sono Schrank e Whitford [2011] ad affrontare l’argomento in modo esplicito, proponendo una vera e propria “anatomia” dei fallimenti di rete. Il titolo dell’articolo non solo esprime la volontà di una trattazione analitica, ma assume immediatamente la necessità di tenere in considerazione il fatto che le reti possono fallire, e spesso falliscono, al pari del mercato e della gerarchia. Tuttavia, mentre dei fallimenti del mercato o dell’organizzazione si occupano tanto le discipline socioeconomiche quanto le politiche industriali, i fallimenti di rete vengono raramente portati alla luce e ancor più raramente discussi con attenzione.

Quando falliscono, dunque, le reti? Le reti falliscono quando non sono più in grado di raggiungere gli obiettivi per i quali sono costituite. Intesi in senso generale, tali obiettivi vanno ricondotti al ruolo della rete come alternativa tanto al mercato quanto alla gerarchia [Powell 1990]. Ciò è dovuto essenzialmente al mutamento del contesto (globale) in cui opera l’impresa, ovvero ai processi di “disintegrazione verticale” che stanno cambiando la natura stessa dell’impresa [Negrelli e Pichierri, 2010]. L’evoluzione dei sistemi industriali e dei modelli produttivi hanno mostrato che la crescita dei costi di transazione raramente conduce all’internalizzazione, e quindi all’accentramento e intensificazione della struttura burocratica. Molto più frequentemente prendono vita forme intermedie in cui il rapporto tra entità autonome viene sottoposto a qualche forma di *governance*. Secondo Schrank e Whitford:

*Ideal-typical networks presuppose: (1) an organizational field characterized by a combination of unstable demand and either rapidly changing knowledge or complex interdependencies between component technologies; and (2) the embedding of economic activity in social institutions that simultaneously engender a continuous search for new information and safeguards against opportunism among existing or potential exchange partners [2011, 157].*

Il modello idealtipico di rete prevede, allo stesso tempo, alcune condizioni di mercato e tecnologiche e il radicamento delle attività economiche in un contesto socio-istituzionale

capace di favorire la continua ricerca di informazioni e di offrire ai partner (attuali o potenziali) qualche garanzia contro i rischi di comportamenti opportunistici.

Il ruolo delle istituzioni si manifesta in due modi: innanzitutto offrendo agli attori locali la possibilità di ricorrere alla *voice* anziché all'*exit* [Helper S., MacDuffie J.P. e Sabel C. 2000]: una rete si sviluppa solo se esistono dei canali attraverso i quali è possibile confrontare percezioni e posizioni diverse, o anche potenzialmente conflittuali, e cercare un compromesso come alternativa alla rinuncia a collaborare.

Per quanto riguarda i nostri casi, si colloca entro questa prospettiva la rilevazione dell'esistenza, tra le imprese, di rapporti precedenti la stipula del contratto di rete. Il fatto che le imprese che scelgono questa forma di aggregazione intrattengano qualche forma di relazione è indispensabile perché la rete si configuri come una possibilità praticabile. I rappresentanti delle aziende si conoscono, sanno dove trovarsi e come relazionarsi gli uni con gli altri; conoscono, in modo più o meno approfondito, le rispettive storie imprenditoriali e magari anche personali, le aspirazioni e i progetti di ciascuno. Esiste, in altri termini, una dotazione di base di capitale sociale tale da consentire la progettazione di una rete. Tale progettazione può attraversare anche fasi di contrattazione e conflitto, vale a dire avvalersi della strumentazione necessaria per consentire e tenere sotto controllo la *voice*. Anche il ruolo delle associazioni di categoria e degli enti locali nella promozione delle aggregazioni di piccole imprese può essere letto in questa prospettiva, come fattore in grado di strutturare l'ambiente istituzionale attraverso la creazione di occasioni per l'incontro e la contrattazione tra gli attori economici.

La seconda espressione del ruolo delle istituzioni nel consentire lo sviluppo di reti, come alternativa praticabile a mercato e gerarchia, è la presenza di particolari regole di interazione, tali per cui gli attori possono rinunciare a massimizzare nel breve periodo l'utilità individuale, anche in condizioni di mercato favorevoli, al fine di non danneggiare altri soggetti del sistema socio-economico. Si tratta di dinamiche messe in luce dalla letteratura ormai classica sui distretti industriali italiani [Bagnasco 1977, Trigilia 1986, Becattini 2000], e non a caso Shrank e Whitford citano a questo proposito le riflessioni di Sebastiano Brusco [1999; 2007]. Queste regole di interazione riescono a limitare gli effetti dei due fattori di fallimento delle reti: ignoranza e opportunismo. I due antidoti contro tali fattori sono, rispettivamente, le informazioni e la fiducia.

Se nel caso dei distretti industriali classici l'innervamento del sistema economico nel tessuto sociale offre le condizioni per la diffusione delle conoscenze e della fiducia che riducono i costi di transazione rendendo possibile la diffusione e il funzionamento di reti diffuse di piccole imprese, nel caso dei contratti di rete tali condizioni sono da ricercare volta per volta, e le questioni degne di interesse sono a nostro avviso due: innanzitutto capire quali sono i livelli di informazione e fiducia necessari per la sottoscrizione di un contratto di rete, e poi interrogarsi sulla capacità della rete di favorire la creazione e la circolazione di informazioni e di accrescere i livelli di fiducia o arricchire la qualità del capitale sociale. Vi sono esempi nei quali le imprese danno vita ad una rete per accedere a un finanziamento, partecipare a un bando, condividere i costi per andare ad una fiera. Le condizioni di accesso alla rete in questi casi sono molto basse, e ridotte sembrano anche le salvaguardie nei confronti di un possibile

fallimento della rete. I percorsi di costruzione e mantenimento della struttura reticolare, per quanto leggeri, possono però, in determinate situazioni, portare a forme di crescita comune, attivare processi di *learning by monitoring* [Sabel 1994], fare sì che la fiducia si riveli “il paradossale risultato dell’opportunismo” [Pichierri 2011, 105].

Queste ultime riflessioni spostano l’attenzione dal contesto (più o meno favorevole allo sviluppo di reti) agli attori (che mettono in atto comportamenti più o meno opportunistici). In effetti, la proposta di Schrank e Whitford si muove tra queste due dimensioni, e ci consente di mettere a fuoco un aspetto molto rilevante per la nostra analisi: la letteratura sociologica sullo sviluppo locale mostra come diversi contesti istituzionali possano favorire o meno lo sviluppo di determinati sistemi economici. La possibilità che si sviluppi una regolazione di tipo reticolare in alternativa a quella del mercato o a quella della gerarchia è offerta, come abbiamo detto, da alcuni aspetti di carattere sociale, economico e tecnologico, senza i quali è più difficile, se non impossibile, il ricorso a questo meccanismo “intermedio” di gestione delle transazioni [Powell 1990]. Una volta che la rete viene costituita, sono tuttavia i comportamenti adottati dagli attori insieme con la struttura organizzativa della rete che giocano un ruolo centrale nel mantenere in vita la rete e nel consentirle di raggiungere i propri obiettivi. La tensione tra opportunismo e fiducia, da una parte, e tra ignoranza e informazioni, dall’altra, si ripropone all’interno delle reti: una volta costituite, esse devono poter fare affidamento su qualche grado di fiducia e di informazione per non incorrere nel fallimento.

Le reti presuppongono qualche tipo di impegno da parte dei partecipanti: comportamenti opportunistici, che sono in qualche modo parte di relazioni esclusivamente di mercato, e nei confronti dei quali ci si protegge quando si interagisce in una logica di mercato, non sono tollerabili all’interno di una rete. Lo stesso discorso vale per quanto riguarda l’ignoranza, ovvero la non condivisione delle informazioni con gli altri membri della rete: non ci si aspetta tale condivisione da due concorrenti che operano sullo stesso mercato, ma è possibile che un contratto di rete precisi quali informazioni devono essere condivise e quali progetti vengono considerati patrimonio comune dell’aggregazione.

Come vedremo, le reti definite dai contratti possono assumere conformazioni diverse: alcune richiedono dotazioni minori di capitale sociale e impongono minori vincoli ai comportamenti dei sottoscrittori; altre, al contrario, comportano maggiori investimenti in termini di fiducia e di informazioni. Queste ultime saranno verosimilmente più “costose” in termini di capitale sociale e quindi meno diffuse, ma potrebbero allo stesso tempo offrire maggiori tutele da possibili fallimenti di rete (se sono in grado di implicare qualche forma di controllo reciproco e di limitazione e sanzione nei confronti di comportamenti opportunistici).

### **3. *Struttura e morfologia delle reti: tre modelli***

I contratti di rete presi in esame nel corso della ricerca suggeriscono l’individuazione di alcuni modelli, basati su tratti ricorrenti nelle caratteristiche dei nodi, nelle relazioni e nelle strutture richiamate nelle prima pagine di questo contributo. Sebbene nella letteratura e nelle

ricerche empiriche si faccia talvolta riferimento a diversi tipi di rete, il nostro tentativo è più ambizioso, perché vuole tenere insieme la dimensione teorica e quella delle osservazioni empiriche, utilizzando alcuni degli studi di caso per mostrare come possono essere posti in azione gli strumenti analitici richiamati nella prima parte di questo contributo.

I primi due modelli sono in qualche modo noti, ma è interessante rilevare con quanta precisione essi possano essere utilizzati per descrivere alcuni contratti di rete.

Il modello a nostro avviso più semplice, e forse più diffuso tra le aggregazioni oggetto della nostra analisi, è quello che chiameremo “a connessione orizzontale”, o “per il mercato”, nel quale le imprese cooperano per presentarsi sul mercato con un catalogo o una gamma di prodotti in qualche modo comuni. Il secondo modello è più complesso dal punto di vista organizzativo, ma possiamo ipotizzare che sia particolarmente utile per descrivere la struttura produttiva italiana, almeno in alcuni dei settori più consolidati dell’economia nazionale. Si tratta delle reti “verticali”, che disegnano i rapporti presenti all’interno di filiere o catene di fornitura, e che chiameremo anche “reti per la produzione”. Accanto a questi tipi di rete, esistono casi forse meno diffusi ma non meno interessanti non solo dal punto di vista teorico, ma anche dal punto di vista empirico o delle politiche: reti che vengono costituite con lo scopo esplicito di perseguire un fine alternativo o comunque diverso da quello dei nodi che vi prendono parte; reti che svolgono la funzione di generare una nuova struttura organizzativa finalizzata a perseguire una strategia significativamente nuova, diversa, originale. Si tratta di imprese che costituiscono attraverso la rete un nuovo centro di ricerca, o che danno vita ad una aggregazione finalizzata alla realizzazione di un nuovo prodotto al quale i vari nodi contribuiscono, o al quale contribuiscono anche nodi esterni alla rete con i quali nessuna delle imprese intratteneva solide relazioni precedenti. In questi casi la rete assume una funzione non solo di coordinamento, ma “generativa”, perché consente la creazione di qualcosa di nuovo che non supera solo le strategie di commercializzazione o produttive preesistenti, ma che introduce un prodotto, una tecnologia o una linea di prodotti significativamente nuovi.

### **3.1. Reti a connessione orizzontale, per il mercato**

“La IMT (Integrated Mechanical Team) è una bella rete perché è una rete di imprese manifatturiere che si sono messe insieme perché completano la gamma dei prodotti. Le aziende che fanno parte di questa rete fanno cose diverse, ma era abbastanza anormale che a ciascuna di queste il cliente chiedesse anche un prodotto simile, che loro non potevano fare. Adesso vanno a trovare il cliente e, attraverso la rete, hanno il catalogo completo. Vendono prodotti complementari. Anche se ci sono due imprese di quella rete che sono abbastanza simili, ma non proprio concorrenti”. (rappresentante Confindustria Torino)

Il modello più facile da incontrare nel corso di una ricerca sui contratti di rete è quello costituito da imprese tra loro simili, che si aggregano per raggiungere un peso più consistente sul mercato di sbocco. I mercati di riferimento possono essere domestici o internazionali, e spesso queste reti si presentano come reti “per l’internazionalizzazione”, e come tali sono spesso incentivate e supportate dalle politiche locali. In ogni caso il fine dell’aggregazione è la commercializzazione comune dei prodotti delle singole unità imprenditoriali.

La rete citata poco sopra, costituita tra le province di Vercelli, Novara e Verbanò Cusio Ossola, è un buon esempio di questo modello: le sei imprese che ne fanno parte sono specializzate in diverse lavorazioni, che vanno dallo stampaggio di ottone a caldo a quello di materie plastiche, dalla produzione di anelli e cuscinetti in acciaio a quella di particolari pressofusi in alluminio, dalla minuteria e raccorderia tornita alla produzione di tubi e raccordi inox, con taglio laser 3D. Molto simile appare il caso della rete Metalfastner, studiata nel corso del nostro approfondimento in provincia di Lecco, che mette in contatto imprese con processi produttivi simili (anche in questo caso legati alla trasformazione di materiali ferrosi) e che si rivolgono agli stessi mercati, talvolta addirittura agli stessi clienti finali, senza essere tuttavia direttamente in competizione le une con le altre, perché specializzate in nicchie di mercato diverse: minuterie metalliche, stampaggio a freddo di viteria speciale, fissatori, dadi, eccetera.

Come si può vedere, in entrambi i casi citati si tratta di segmenti di processi produttivi nei quali le diverse imprese si collocano in posizione più o meno contigua, ma tendenzialmente non in diretta competizione le une con le altre. Le aziende operano nello stesso settore, ma sono collocate le une accanto alle altre in modo "orizzontale", vale a dire senza relazioni gerarchiche o di fornitura diretta tra di loro. Sono quelle che nella letteratura vengono anche chiamate "reti a cooperazione competitiva" [Alter e Hage 1993], proprio per sottolineare la permanenza di rapporti di concorrenza sul mercato, accanto alla cooperazione necessaria, ad esempio, per dare vita ad un catalogo comune dei prodotti offerti.

Il riferimento alla commercializzazione comune dei prodotti è evidente anche quando il contratto di rete viene sottoscritto per promuovere un brand comune, oppure per aggregare una quantità di prodotto sufficiente per accedere a un nuovo mercato. Quest'ultimo esempio ricorre in molti casi nei quali l'obiettivo esplicito della rete è l'internazionalizzazione commerciale verso mercati difficilmente accessibili per le piccole imprese, come quelli orientali, ma anche l'accesso alla grande distribuzione o a intermediari e grossisti. In questi casi il contratto di rete sembra particolarmente efficace per le produzioni di alta qualità o artigianali, per le quali è importante mantenere non solo l'autonomia gestionale, ma anche la visibilità di un nome o di un'etichetta. Tra i casi più citati vi è l'esempio dell'aggregazione di produttori di vini di alta qualità per ottenere l'accesso a mercati, come quello cinese, per i quali la soglia minima di prodotto richiesta è inaccessibile per molte aziende del settore, prese singolarmente. Un discorso analogo può essere fatto per la produzione di birre artigianali, come nel caso dei sei "microbirrifici" della rete "Birrai italiani" sottoscritta in Abruzzo, per i quali è essenziale mantenere la dimensione artigianale della produzione, ma allo stesso tempo raggiungere una dimensione sufficiente per ampliare i mercati di riferimento, accedendo anche a quelli internazionali.

La creazione di un marchio per la commercializzazione comune di prodotti è un esempio analogo a quello appena descritto, e che pare avere una certa diffusione. Tra i casi da noi analizzati, emerge a questo proposito quello della rete Ebt "Exclusive Brands Torino", che raccoglie 14 imprese del "lusso", prevalentemente collocate nella provincia di Torino<sup>12</sup>. Si tratta perlopiù di marchi noti, con posizioni di leadership sui rispettivi mercati, che aderiscono

---

<sup>12</sup> Il dato è aggiornato a marzo 2016, ma la rete ha visto modificare i propri confini più volte nel corso degli ultimi anni, e non ha oggi il perimetro che presentava la prima volta che il caso è stato descritto, nel 2012. La logica che tiene insieme i nodi della rete appare comunque la medesima.

alla rete con lo scopo di accedere a fiere o altre occasioni commerciali in modo congiunto. L'estrema varietà dei prodotti interessati, tuttavia, se sottolinea l'assenza di competizione tra i membri della rete, lascia emergere qualche dubbio, anche da parte dei promotori, sulla reale efficacia di operazioni commerciali congiunte finalizzate a promuovere cioccolatini e caffè insieme a laboratori orafi, aziende tessili e servizi di design.

Le reti per la commercializzazione sono quindi tendenzialmente omogenee, almeno in relazione agli aspetti che spingono alla cooperazione. Se l'appartenenza allo stesso settore, e addirittura a tipi di attività tra loro molto simili è evidente nei primi casi citati, anche nel caso di Ebt le imprese della rete condividono il riferimento a segmenti elevati del mercato e l'appartenenza geografica, ovvero le caratteristiche definiscono il *brand* come "esclusivo" e "torinese".

Si tratta poi di reti orizzontali, nel senso che vedono i diversi nodi collocati sullo stesso piano rispetto al mercato di sbocco: ciascuna impresa è in grado di rivolgersi al mercato in modo autonomo e i retisti spesso si rivolgono non solo allo stesso segmento di mercato, ma anche allo stesso cliente, e non sono connessi da relazioni gerarchiche.

Le transazioni che intercorrono tra i nodi della rete prevedono lo scambio di informazioni, anche strategiche, ma non di merci o materiali, perché ogni impresa gestisce la produzione in modo indipendente dalle altre. La rete può però favorire l'acquisto comune di materie prime (come nel caso del contratto sottoscritto dai giornali Corriere di Novara ed Eco di Biella per l'acquisto congiunto della carta), o consentire la stipula di contratti più favorevoli per servizi come quelli energetici o telefonici. Dal punto di vista organizzativo, tuttavia, il modello prevede un impatto minimo o potenzialmente anche nullo sulle singole organizzazioni: il contratto di rete potrebbe anche coinvolgere solo qualche addetto dell'ufficio acquisti o i responsabili del marketing o delle vendite. Nei casi oggetto della nostra analisi non è raro che i responsabili delle imprese dichiarino che i loro dipendenti non siano a conoscenza dell'esistenza di un contratto di rete, a conferma dell'impatto limitato dell'aggregazione sulla struttura organizzativa. Resta da sottolineare che questo limitato impatto non viene qui interpretato come un limite, in sé, di questo modello di rete: come abbiamo visto, la "leggerezza" è anzi spesso interpretata come uno dei punti di forza dello strumento. Il modello della rete orizzontale per il mercato si colloca idealmente nella posizione di massima leggerezza e minore impatto dal punto di vista organizzativo.

La rete funziona come un "club" costituito per la produzione di risorse accessibili ai membri, come il catalogo congiunto, il brand o le informazioni sui mercati internazionali ai quali abbiamo fatto cenno, oppure la creazione di un logo e un sito web, che compaiono tra le iniziative più diffuse per questo tipo di aggregazioni. Frequente, come abbiamo detto, è anche la possibilità che una rete venga creata al fine di ottenere migliori condizioni di acquisto di materie prime o servizi, proprio come descritto dalla teoria del club discussa poco sopra. Tra le risorse alle quali le imprese possono accedere attraverso la rete è da sottolineare la possibilità di coordinamento da parte di un manager di rete, figura spesso sponsorizzata dai fautori del contratto di rete e ancora apparentemente poco diffusa. La struttura orizzontale della rete sembrerebbe, in linea di principio, favorire l'intervento di una figura di questo tipo, dedicata esclusivamente allo scopo della rete, dotata della preparazione specifica necessaria, e capace

di supplire alle carenze spesso attribuite alle piccole imprese in termini di competenze manageriali (ma anche commerciali o semplicemente linguistiche, nei casi in cui l'obiettivo della rete si colloca nel campo dell'internazionalizzazione). Analogamente, tra i nostri casi, ve ne sono alcuni nei quali tra i principali risultati dell'aggregazione viene annoverata la disponibilità di agenti commerciali dedicati, appunto, alla rete e attivi in alcuni paesi considerati strategici per lo sviluppo del business<sup>13</sup>.

Si tratta, come abbiamo sostenuto, di collaborazioni "per il mercato", finalizzate a qualche forma coordinata di commercializzazione, e non di collaborazioni "nel mercato"<sup>14</sup>, basate su più complesse forme di cooperazione che possono arrivare a sospendere la massimizzazione di benefici a breve termine da parte degli imprenditori, come descritto a proposito dei distretti industriali. In questo senso, le reti orizzontali possono essere considerate non solo più leggere, ma meno significative dal punto di vista del rafforzamento del sistema produttivo italiano, perché incapaci di apportare cambiamenti significativi nel comportamenti e nelle strategie delle piccole imprese.

"E poi la maggior parte delle reti sono di carattere commerciale, e va bene... Meno male, così evitiamo di andare a fare una fiera a Monaco, e di avere 5 stand vicini. Va bene tutto. Però diverso è quando parliamo di una rete (...) di *manufacturing* tradizionale" (rappresentante Confindustria Torino)

L'interesse di questo modello può però risiedere proprio nella sua natura "sperimentale", nella sua capacità di raccogliere il suggerimento del legislatore in merito al contratto di rete come strumento per la creazione di collaborazioni da sottoporre a qualche forma di "periodo di prova". La maggiore diffusione quantitativa di questo tipo di aggregazioni può essere spiegata anche dal fatto che esse richiedono, presumibilmente, livelli abbastanza contenuti di fiducia e informazioni. È vero, tuttavia, che queste reti sembrano particolarmente esposte a rischi di fallimento proprio perché dotate di pochi strumenti per limitare l'opportunismo e l'ignoranza che Schrank e Whitford [2011] individuano come i rischi che devono essere affrontati perché sia possibile ed efficace una regolazione attraverso network [Powell 1990].

La nostra ipotesi è, tuttavia, che il processo stesso di sperimentazione della collaborazione sia in grado di produrre risorse nuove proprio in termini di informazioni e fiducia: nei casi virtuosi il processo di costituzione e gestione del contratto di rete, come la formalizzazione della relazione, può fare arricchire o modificare il capitale sociale<sup>15</sup>.

### **3.2. Reti verticali (filiera), per la produzione**

---

<sup>13</sup> Dice uno dei nostri intervistati: "Dal punto di vista dell'internazionalizzazione, grazie alla rete e al bando Ergon abbiamo la presenza di un nostro agente fisso sul mercato della Russia e delle ex repubbliche sovietiche, e una certa presenza da strutturare meglio in America latina" (rappresentante della rete Site7).

<sup>14</sup> Parafrasiamo qui la nota distinzione tra concorrenza "per il mercato" e "nel mercato" generalmente utilizzata a proposito dell'evoluzione dei servizi pubblici locali. In questo caso, il fatto che la collaborazione avvenga prima di presentarsi sul mercato o all'interno del mercato stesso ci sembra degno di qualche attenzione.

<sup>15</sup> Resta il problema che, data la documentazione empirica disponibile, non siamo in grado, ad oggi, di valutare il peso quantitativo di reti di questo tipo che possano essere definite "virtuose".

“Una cosa che sta uscendo molto adesso, dal punto di vista delle politiche industriali, sono le filiere. Ma alcuni contratti di rete hanno proprio portato in superficie come è fatta la filiera, che nessuno conosceva davvero. Poi la filiera è più lunga, e il contratto di rete non la esaurisce, ma il contratto di rete dà l’idea dei principali nodi di una filiera. Questo è un passo avanti importante” (rappresentante Retimpresa Roma).

Come anticipato in apertura di questo paragrafo, il secondo modello che abbiamo isolato sembra particolarmente efficace per descrivere la struttura produttiva italiana, nella quale la grande quantità di piccole imprese può essere spiegata solo tenendo conto della loro appartenenza a sistemi più o meno complessi e mutevoli di fornitura. L’idea della filiera si basa sull’esistenza di catene di fornitura e sub-fornitura dotate di qualche forma di stabilità.

Le reti di questo tipo sono tendenzialmente più eterogenee di quelle appartenenti al modello precedente, perché comprendono per definizione imprese attive in fasi diverse di uno stesso processo produttivo, ma soprattutto perché la filiera è in genere guidata, coordinata o portata ad unità dall’impresa “capofila”, alla quale è in genere affidato il compito di interagire con il mercato di sbocco del prodotto.

All’interno della rete sono presenti, quindi, relazioni di mercato, che prevedono lo scambio di prodotti e semilavorati, ma anche relazioni potenzialmente gerarchiche, perché il “primo produttore” è in grado di definire gli standard tecnologici e di qualità, nonché i tempi e le modalità della fornitura. Le relazioni tra i nodi non sono più orizzontali, ma la rete assume una forma verticale che ripercorre il processo produttivo, o piuttosto un suo segmento, ripercorrendo le varie fasi sulle quali si collocano le imprese fornitrici. L’interdipendenza tra i membri della rete è molto più spiccata, tanto che nella letteratura si parla anche di “reti a connessione simbiotica” [Alter e Hage 1993], proprio a sottolineare il fatto che il successo delle imprese è in questo caso profondamente interconnesso: a differenza di quanto rilevato a proposito delle reti orizzontali, nelle quali ogni nodo può dedicarsi alla propria attività in modo pressoché indipendente rispetto agli altri, nelle reti verticali funzionamento e sopravvivenza di ciascuna impresa sono condizionati, se non determinati, dal funzionamento dell’intero sistema. È proprio la consapevolezza di questa interdipendenza a suggerire la formalizzazione della rete attraverso un contratto. Spesso l’azienda “testa di filiera” spinge i fornitori considerati strategici a costituire un’aggregazione con qualche tipo di stabilità, con lo scopo esplicito di consolidare i rapporti di subfornitura.

Questo modello di aggregazione è presente in letteratura, e già messo a fuoco da alcuni contributi che prendono in considerazione anche lo strumento del contratto di rete. Sono di questo tipo, ad esempio, le reti descritte nell’approfondimento sul modello toscano proposto da Cafaggi e Iamiceli [2013] in relazione ai settori della moda e della nautica, dove il contratto di rete viene individuato come uno degli strumenti per il coordinamento e la governance delle filiere del *made in Italy*. Tra i casi analizzati nel corso della nostra ricerca, due possono rappresentare in modo emblematico, anche se con qualche distinzione, questo modello. Il primo è collocato in provincia di Torino e raccoglie sotto la leadership esplicita della capofila (Spea) dieci fornitori collocati sul territorio.

“Spea.net è una rete di manufacturing tradizionale. Spea è un’azienda di 400 dipendenti, importantissima per il mestiere che fa, con la filiera di aziende che contribuiscono in tutta la produzione,

che è “a chilometro zero” (anche se in realtà la più lontana è a 35 Km di distanza), quindi effettivamente una filiera corta. Oggi come oggi avere il fornitore più distante a 35 Km è significativo...” (rappresentante Confindustria Torino)

Spea è un’azienda leader mondiale nel settore delle macchine di collaudo per microchip e schede elettroniche. I suoi macchinari sono montati sulle linee di produzione (degli smartphone) di multinazionali come Apple e Samsung. Gli altri membri della rete contribuiscono al prodotto di Spea con lavorazioni meccaniche, attività di montaggio e collaudo, produzione di circuiti stampati, mobili metallici, tecnologie di collegamento, schede elettroniche, sistemi pneumatici, eccetera.

Un caso diverso, ma riconducibile ad una logica analoga, è rappresentato dal contratto di rete Regolo Style, attivato nella provincia di Lecco da un piccolo studio di progettazione che, coinvolgendo un’impresa del settore illuminazione e un’azienda specializzata nella produzione per conto terzi di arredi su misura, mira a fornire sistemi di arredamento completi per imbarcazioni di lusso e reti alberghiere, ma anche pavimentazioni in marmo, boiserie, pareti decorate, eccetera. Accanto alle imprese citate, infatti, altri soggetti esterni alla regione partecipano al progetto senza essere formalmente parte della rete<sup>16</sup>.

Nei casi delle filiere produttive, la rete ha un significato diverso da quello individuato in relazione alle reti per la commercializzazione: si tratta qui di dare qualche tipo di stabilità e visibilità a relazioni già presenti. In questo caso l’aggregazione costituisce un ottimo esempio della rete come sistema di *governance* alternativo al mercato e alla gerarchia [Powell 1990]: attraverso relazioni ripetute e in qualche modo strutturate, i costi di transazione vengono contenuti e l’interazione tra unità produttive diventa una modalità di produzione efficace, in grado di sostituire l’internalizzazione nella gerarchia aziendale, ma in un contesto sostanzialmente diverso da quello del mercato “puro”.

Se è vero, quindi, che le reti di questo tipo descrivono bene i punti di forza del sistema industriale italiano, è anche vero che i vantaggi della sottoscrizione di un contratto sono meno immediatamente visibili, perché prevalentemente di carattere immateriale. Il contratto di rete può poi anche costituire la cornice o l’occasione per rendere espliciti gli impegni reciproci tra i contraenti attraverso una serie di accordi che non fanno parte del contratto, ma lo completano.

“Non è cambiato molto rispetto a prima, se vogliamo essere onesti, però il fatto di avere, a latere del contratto di rete, una serie di impegni a fare investimenti di un certo tipo, per seguire anche la crescita che Samsung e Apple chiedono... fa sì che tutti sappiano dove devono andare. Mette tutti nello stesso impegno “morale”. Per Speanet la rete è un modo per consolidare. Spesso (quelli che contano) sono vantaggi qualitativi, non quantitativi come quelli legati al fatturato. Per Speanet il vantaggio è lavorare in un ambiente teoricamente più protetto: Spea, che è la capofila, anche se non si chiama così, ha bisogno di quei fornitori.” (rappresentante Confindustria Torino)

---

<sup>16</sup> Anche in questo caso il contratto di rete dà visibilità solo ad una parte del sistema di fornitura: “i tre partner ufficiali sono in Brianza, poi abbiamo tre partner in Emilia Romagna, due tra Veneto e Friuli e il resto divisi tra il bresciano, bergamasca e il “triangolo lariano”. In totale siamo in 18 a ruotare intorno al progetto” (rappresentante delle rete RegoloStyle)

Nel caso delle filiere, il contratto di rete svolge quindi più che altro la funzione di rendere esplicite le relazioni tra tutti i membri dell'aggregazione. In questi casi, mentre il rapporto tra il capofila e i suoi fornitori è esplicito e regolato da qualche tipo di documentazione o di consuetudine, le relazioni tra i fornitori possono essere poche o nulle. Gli effetti del contratto si possono anche tradurre in un intensificarsi delle relazioni (più orizzontali) tra i membri del sistema di fornitura.

“Esaote non aveva interesse economico a fare la rete con i fornitori, ma aveva interesse a permettere a questi fornitori di mantenere un livello di produzione alto, e per farlo era necessario coinvolgerli nel processo produttivo (fino a quel momento ognuno faceva la sua parte senza sapere cosa facevano gli altri...). Facendoli conoscere, la prima cosa che è successa è che hanno cominciato a collaborare per migliorare il prodotto comunicando direttamente tra loro. In quel caso l'impresa leader non era neanche leader della rete.” (rappresentante Retimpresa Roma)

“Anche quando la rete la promuove il grande, non è che lo fa per spirito di beneficenza, ma perché ha interesse anche il grande. Penso a Bonaria: se si ferma qualcuno dei suoi si ferma anche lui, e se si ferma lui non va tanto bene, per lui e per i 400 che lavorano per lui.” (rappresentante Confindustria Torino)

Si tratta di considerazioni che spesso ricorrono anche a proposito dell'ampiamente citato (e sponsorizzato da istituti bancari e associazioni di rappresentanza) caso del contratto di rete promosso da Gucci all'interno delle filiere di artigianato di qualità che sostengono la produzione del noto marchio: in questo caso l'azienda promotrice non entra a far parte dell'aggregazione, ma spinge i fornitori a consolidarsi e a coordinarsi attraverso lo strumento, consapevole della profonda interdipendenza tra la possibilità di realizzare produzioni eccellenti e la permanenza sul mercato delle imprese artigianali alle quali tali produzioni sono di fatto affidate.

La presenza di una leadership facilmente riconoscibile è uno dei caratteri ricorrenti di questo modello. Ne è conseguenza il fatto che il ricorso alla figura del manager di rete è pressoché assente, e considerata dagli interessati di scarso interesse, se non addirittura inutile, perché di fatto sovrapposta al ruolo di indirizzo e coordinamento svolto dall'impresa o dall'imprenditore capofila.

“Noi non abbiamo manager di rete e quando ce l'hanno proposto mi sono messo un po' a ridere: non ne avevamo assolutamente bisogno” (rappresentante contratto RegoloStyle)

“È il grande quello che fa un po' la differenza. Il grande è quello che può anche mettere a disposizione della rete un manager di rete, altrimenti devono trovarlo all'esterno.” (rappresentante Confindustria Torino)

Anche da questo punto di vista, quindi, un contratto di rete non fa che consolidare le relazioni e i ruoli già esistenti. Possiamo quindi aspettarci che queste reti, che si inseriscono su rapporti di fornitura e sub-fornitura precostituiti e già collaudati siano esposte a minori rischi di fallimento. Se però proviamo a rileggere le situazioni che abbiamo brevemente tratteggiato dal punto di vista delle variabili fiducia (vs opportunismo) e circolazione delle informazioni (vs ignoranza), possiamo rilevare almeno un aspetto interessante: nel momento in cui la rete è costituita per gestire o riportare ad unità un processo produttivo, la fiducia può essere almeno in parte sostituita dal monitoraggio tecnologico. Nella fornitura, infatti, le transazioni

richiedono uno scambio intenso di informazioni, ma queste possono essere inglobate in contratti complessi che suggeriscono uno spostamento verso il tipo ideale del mercato williamsoniano, seppure in una forma non pura. La necessità di formalizzare la rete suggerisce, tuttavia, che si senta il bisogno di intensificare le relazioni di fiducia, abbassando i costi di transazione e rendendo più efficace la rete come modalità di governance del processo.

In questo senso il contratto di rete potrebbe svolgere la funzione di proteggere una rete instabile dal rischio di fallimento (inteso come ricaduta nel mercato). La volontà di contenere i costi di transazione stabilizzando relazioni di fiducia si traduce anche nel tentativo di rafforzare le relazioni orizzontali tra i fornitori, in modo da delegare ad essi parte dell'attività di coordinamento del processo produttivo. Le filiere formalizzate da un contratto di rete potrebbero quindi essere meno esposte a fallimento perché consapevoli e capaci di attivare processi di apprendimento reciproco [Sabel 1994; Bonazzi e Negrelli 2003], ossia forme di monitoraggio reciproco che non mirano tanto a scoprire e impedire l'opportunismo, quanto a reperire le informazioni necessarie per produrre, per le quali al controllo tecnologico si affiancano forme sempre più radicate di fiducia.

### **3.3. Reti generative, per l'innovazione**

“Una di queste reti è Improlight. Lì c'è il nostro ex presidente che è amministratore di Olsa; poi c'è Fidia. Sostanzialmente, un paio di imprese della rete sono del gruppo Olsa, e poi Fidia. E lì c'è integrazione di ricerca e sviluppo. Quella è una classica rete che nasce con una logica di R&D: per mettere a fattore comune attività di ricerca nel campo della fanaleria” (rappresentante Confindustria Torino).

Vi è un terzo tipo di contratto di rete, che non ci sembra riconducibile a nessuno dei precedenti: si tratta delle aggregazioni esplicitamente finalizzate alla creazione di un prodotto, un processo, un investimento congiunti tra due o più soggetti. Si tratta di un caso poco diffuso, se non relativamente isolato, ma che merita, ciononostante, qualche attenzione.

Nell'ambito della nostra ricerca empirica, due casi possono essere ricondotti a questo modello. Nel primo, appena citato, il contratto di rete sancisce la collaborazione fra tre imprese dell'area metropolitana torinese: due appartenenti allo stesso gruppo e dedicate alla produzione di sistemi di fanaleria posteriore e illuminazione interna per il settore *automotive*, la terza produttrice di sistemi di controllo numerico per macchine utensili. Si tratta di imprese medio-grandi attive prevalentemente sui mercati internazionali. Il contratto di rete viene sottoscritto, poco dopo la sua introduzione, con l'obiettivo esplicito di usufruire degli sgravi fiscali messi a disposizione nella prima fase di promozione dello strumento.

“Queste aziende condividono alcuni progetti sulla nuova fanaleria auto. Tra l'altro, hanno fatto investimenti molto importanti, e infatti l'amministratore di Olsa dice che il driver fiscale era fondamentale, anche perché loro hanno accantonato un milione di euro, e non sono neanche bastati per l'investimento... L'investimento magari lo avrebbero fatto comunque, ma così hanno usato il beneficio, e hanno fatto bene. Secondo loro l'assenza del beneficio rallenterà la diffusione delle reti.” (rappresentante Confindustria Torino).

L'investimento ha dato vita ad un laboratorio di ricerca e sviluppo congiunto tra i due gruppi, una struttura organizzativa che prima non esisteva e che in qualche modo struttura una relazione tra i nodi che è difficile definire "leggera", sebbene le attività della rete possano essere considerate come indipendenti rispetto a quelle svolte all'interno di ciascuno dei nodi.

Il secondo caso incontrato nel corso della nostra rilevazione è quello della rete Pib – Progetto Innovazione Business", costituita da sette imprese artigiane lombarde specializzate nella produzione di manufatti in metallo, componenti tornite, componenti meccaniche di precisione, stampi e stampaggio di materiali termoplastici, quadri di automazione e distribuzione, software di supervisione e controllo processo, eccetera. La rete nasce attorno all'idea di un nuovo prodotto: il Limulux, un lampione a led autopulente per l'illuminazione stradale, sviluppato attraverso una collaborazione con il Politecnico di Milano.

Potremmo sostenere che il caso della rete Pib si collochi in un certo senso a metà strada tra una rete per l'innovazione e una rete per la produzione, perché i nodi della rete contribuiscono al prodotto finito secondo le diverse specializzazioni e competenze di cui sono titolari. Lo scopo della rete, tuttavia, non è il consolidamento di una filiera produttiva già esistente, ma la creazione di un nuovo prodotto, sensibilmente diverso da quelli ai quali si rivolgono le attività ordinarie delle imprese coinvolte.

"Noi siamo partiti da un'idea, da un progetto, dal fare qualche cosa (...), non dall'idea di partecipare a un bando ...scommetto che tanti hanno fatto l'aggregazione di rete per un risparmio fiscale, ma ad esempio solo due di noi ne hanno usufruito" (rappresentante rete Pib).

Le reti di questo tipo, che potremmo definire "generative", sono perlopiù eterogenee, perché ci aspettiamo di trovarvi coinvolte imprese dedicate ad attività diverse, ma soprattutto perché in genere favoriscono il coinvolgimento di centri di ricerca o dipartimenti universitari, anche se non sempre questi entrano a far parte della rete in modo formale.

"Altri attori sono stati coinvolti di volta in volta. Abbiamo avuto collaborazioni soprattutto con il Politecnico, con una retribuzione per il progetto che gli abbiamo commissionato per la funzione di autopulizia delle lampade (...) Ad oggi abbiamo fatto una convenzione con loro e ci hanno dato un accordo di licenza per cinque anni" (rappresentante rete Pib).

Le relazioni che legano tra loro le imprese che intraprendono questo percorso prevedono la circolazione intensa di informazioni, oltre al possibile scambio di parti, lavorazioni e servizi vari. Tali informazioni, però, a (parziale) differenza di quanto avviene nel caso di reti verticali per il coordinamento di una filiera, non sono finalizzate esclusivamente al controllo della produzione, ma alla ricerca e all'innovazione. Possiamo quindi aspettarci che i livelli di fiducia siano più elevati, e non sostituibili dall'intensità informativa. Si tratta, in altri termini, di reti che non possono sorgere né sopravvivere in contesti caratterizzati da forte opportunismo, né, naturalmente, da livelli elevati di ignoranza.

Ciononostante, nel momento in cui una rete di questo tipo viene costituita, la sua esposizione al rischio di fallire potrebbe essere ridotta, non solo per gli alti livelli di fiducia e informazione richiesti come preconditione, ma anche e soprattutto per le implicazioni di questo tipo di aggregazione in termini organizzativi: se, come nel caso Improlight, la rete dà vita ad una nuova struttura organizzativa, quest'ultima sarà in grado di imporre qualche tipo di

continuità alla strategia dalla quale ha avuto origine [Chandler 1962]. La permanenza di una nuova struttura organizzativa comporta anche una maggiore stabilità delle relazioni nel tempo, perché, se è vero che “la mobilità degli individui tende a distruggere capitale sociale”, è anche vero che, proprio a tale proposito, “unica eccezione sono le organizzazioni formali, dove le posizioni rimangono anche se gli individui cambiano” [Bagnasco 1999, 355].

Il modello delle reti generative, forse proprio perché richiede livelli già piuttosto elevati di capitale sociale, sembra ancora poco diffuso, almeno all'interno del nostro campione. La sua inclusione all'interno della nostra proposta interpretativa è però giustificato non solo dalla ricerca di qualche tipo di completezza, ma dalla constatazione della possibilità di percorsi evolutivi all'interno delle reti prese in esame, che possono spostare aggregazioni diverse verso questo tipo di collaborazione. In particolare, vi sono casi nei quali una rete nata per la commercializzazione comune di prodotti tra loro indipendenti introduce, a un certo punto, un nuovo prodotto nato dalla collaborazione “orizzontale” sancita dal contratto.

Due compagnie di taxi di Torino, ad esempio, hanno costituito una rete che potremmo definire orizzontale, al fine di presentarsi come un operatore unico nei confronti della sfida rappresentata dalla diffusione dell'esperienza di Uber. Il contratto di rete ha dato vita ad una applicazione per tablet e smartphone attraverso la quale è possibile avere accesso al servizio. Seppure con proporzioni diverse da quelle di altri tipi di collaborazioni, anche in questo caso un'aggregazione nata per il mercato produce qualche tipo di innovazione di prodotto o servizio.

Un esempio particolarmente interessante di questo tipo di percorso è offerto dalla rete Imt, alla quale abbiamo fatto riferimento per descrivere il primo modello di reti orizzontali per il mercato. A qualche anno dalla stipula del contratto di rete, sul sito web dell'*Integrated Mechanical Team* vengono proposti alcuni nuovi prodotti: il primo è un anello in acciaio con rivestimento al plasma su supporto in alluminio pressofuso e guarnizione in gomma, per applicazioni nel settore tessile, che prevede l'utilizzo di materiali e tecnologie provenienti da almeno tre delle imprese coinvolte nella rete. Il secondo prodotto è un simulatore dell'articolazione mandibolare composto da componenti stampati in ottone e plastica, componenti pressofusi in alluminio ed altri componenti ottenuti in ottone da barra, al quale concorrono almeno quattro dei sei nodi della rete. Una terza gamma di nuovi prodotti è costituita da valvole che utilizzano ottone e polimeri. A tale proposito, il sito web precisa che “la co-progettazione tra uffici tecnici delle diverse aziende in rete consente di sfruttare tutte le tecnologie e dare origine a prodotti come valvole stampate con polimeri certificati per acqua potabile e componenti stampati e torniti in ottone”.

Questo caso, sicuramente virtuoso, sottolinea la possibilità di un'evoluzione dei modelli di rete, che potrebbe essere il reale vantaggio competitivo della presunta “leggerezza” del contratto di rete, leggerezza che andrebbe meglio interpretata come flessibilità: la collaborazione può assumere forme a geometria variabile, nuovi nodi possono essere coinvolti nella rete, altri possono uscirne, tra alcuni si possono trovare nuove sinergie, altri possono sperimentare progetti di ricerca e sviluppo congiunti, eccetera.

L'evoluzione degli obiettivi delle reti può nascere anche all'interno di reti nate per il coordinamento di una filiera: la rete Site7, studiata nel corso della nostra ricerca, mette in

relazione le imprese che concorrono alla produzione di macchine per l'industria enotecnica, ossia macchinari che realizzano capsule per bottiglie di vino. La rete è coordinata dall'imprenditore dell'azienda che progetta e costruisce il macchinario finito. Sebbene la rete sia esplicitamente verticale e finalizzata alla gestione della produzione, il risultato più evidente dell'aggregazione va forse individuato nel campo dell'innovazione tecnologica: grazie alla sottoscrizione del contratto, e al finanziamento ottenuto tramite il bando Ergon, è stato possibile progettare e produrre un nuovo macchinario molto avanzato. Il progetto, che ha visto anche l'intervento strategico del Politecnico, non sarebbe stato sostenibile dalle singole imprese della rete né per le competenze, né per l'impegno economico richiesto.

“Noi utilizziamo macchine abbastanza complesse. La parte di ricerca tecnologica, tra cui anche una collaborazione con il Politecnico altrimenti improponibile per noi, ha avuto un peso notevole sia da un punto di vista economico che da quello del nostro impegno per realizzare questi prodotti” (rappresentante rete Site7)

Anche nel caso di una rete nata per il coordinamento della produzione, quindi, si possono generare le condizioni di fiducia e informazioni necessarie per forme di collaborazioni orientate all'innovazione e alla creazione di nuovi prodotti. Si tratta di un esempio interessante di piccole imprese che, grazie alla formalizzazione della rete, cominciano ad agire come imprese medio-grandi, formulando nuove strategie e interagendo con soggetti (in questo caso il Politecnico) con i quali avrebbero avuto difficoltà ad entrare in contatto in modo indipendente ed isolato.

#### **4. Conclusioni**

La rilettura dei contratti di rete alla luce della letteratura organizzativa ha consentito di mettere in luce alcuni temi interessanti non solo per analizzare le reti organizzative definite dai contratti, ma anche, se non soprattutto, per ricondurre il discorso sui casi ad alcuni temi di portata più ampia: la questione del capitale sociale e il suo rapporto con reti di imprese e contratti di rete.

L'individuazione di diversi “tipi” di rete, caratterizzati da obiettivi diversi e da diverse relazioni tra i nodi ci consente di articolare in modo più complesso il discorso sul capitale sociale. Come abbiamo visto, può essere utile distinguere tra le “fasi” del contratto di rete per riflettere sulle dotazioni e sulle ricadute di capitale sociale.

Un primo aspetto riguarda la dotazione di capitale sociale necessaria per la sottoscrizione del contratto: i membri delle reti si conoscevano e interagivano in qualche modo prima di pensare alla possibilità di una aggregazione. Ci deve essere quindi un livello, sia pure minimo, di fiducia per accedere alla rete, quale che sia lo scopo di quest'ultima (e quindi anche per la costituzione di reti che possiamo definire “opportunistiche”, perché finalizzate alla partecipazione ad un bando regionale). Questa dotazione può essere ricondotta almeno in parte al contesto istituzionale locale, e variare quindi a seconda delle esperienze e delle tradizioni territoriali.

Una volta costituita, la rete ha bisogno di garantire un certo livello di fiducia e di circolazione delle informazioni per non “fallire”. Le reti meno costose dal punto di vista del capitale sociale iniziale, come quelle che abbiamo definito “per il mercato”, sono a questo punto più esposte al fallimento: se i membri della rete mettono in atto comportamenti opportunistici e la rete non è in grado di proteggere dall’ignoranza, la rete non raggiunge i propri obiettivi, quindi viene sciolta o semplicemente abbandonata. Da questo punto di vista, le reti che abbiamo chiamato “per la produzione” sembrerebbero più solide, perché le relazioni di fornitura richiedono livelli di fiducia maggiori e più intensa circolazione delle informazioni.

Per quanto riguarda, infine, la produzione di nuovi livelli di fiducia, abbiamo visto che maggiori sono le dotazioni iniziali di capitale sociale, minori sono i rischi di fallimento. Imprese che decidono di condividere un investimento in ricerca e sviluppo o la realizzazione di un nuovo prodotto devono godere di livelli di fiducia più elevati di quelle che si aggregano per creare un catalogo comune di prodotti complementari. Nel primo caso, il contratto di rete può costituire una pratica nella direzione della crescita dimensionale (che essa assuma o meno la forma di una fusione). Nel caso dei contratti più “leggeri”, potrebbero invece prodursi delle esternalità positive da valutare in termini di fiducia e capitale sociale. In alcuni casi, infatti, la collaborazione necessaria a stipulare e a formalizzare il contratto diventa un primo banco di prova e costruisce relazioni più solide tra soggetti che prima interagivano solo come clienti e fornitori, se non addirittura come potenziali concorrenti.

I contratti per la commercializzazione o per l’internazionalizzazione sembrerebbero quantitativamente più diffusi, e in un certo senso più sensibili alle politiche di incentivazione (ci aspettiamo che i contratti “opportunistici” assumano prevalentemente questa forma). Se è vero che essi possono essere meno rilevanti dal punto di vista della struttura produttiva del nostro paese, a differenza di quanto si diceva a proposito di filiere e catene di subfornitura, è anche vero che, dal punto di vista del capitale sociale, queste reti possono assumere la forma di una sperimentazione, di una prova, di una pratica di capitale sociale che genera nuove forme di fiducia. Alcuni dei casi che abbiamo analizzato e riportato brevemente suggeriscono questa possibilità, soprattutto quando emergono, all’interno delle reti, evoluzioni che lasciano presupporre crescenti livelli di fiducia e circolazione delle informazioni: una rete per la commercializzazione che introduce nuovi prodotti comuni, una rete per la produzione che instaura rapporti con il Politecnico per la progettazione di un nuovo macchinario, ecc.

Gli esempi di evoluzione delle reti che abbiamo riportato lasciano intravedere i veri punti di forza di uno strumento flessibile, che offre una cornice formale alla collaborazione tra imprese senza impedirne successivi ulteriori cambiamenti. Ma dagli stessi esempi emerge anche uno dei risultati più importanti della ricerca: la collaborazione, per quanto “leggera” tra le imprese, genera nuovi tipi di fiducia, che possono consentire scambi di informazioni strategiche non previste prima della stipula del contratto. La logica di “sperimentazione” delle aggregazioni promossa dai sostenitori dello strumento esprime le sue possibili ricadute principalmente in termini di capitale sociale, offrendo occasioni e percorsi attraverso i quali l’intensificazione di relazioni *face-to-face* produce esternalità positive in termini di fiducia, che possono essere spese all’interno di collaborazioni più complesse.

## Riferimenti bibliografici

- Alter C. e Hage J. [1993], *Organizations Working Together*, Cambridge, Sage Publications
- Bagnasco, A. [1977], *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino.
- Bagnasco, A. [1999], *Teoria del capitale sociale e political economy comparata*, in «Stato e mercato», n. 57, pp. 351-372.
- Becattini, G. [2000], *Il distretto industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bonazzi G. e Negrelli S. [2003], (a cura di) *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Milano, Franco Angeli.
- Brusco, S. [1999], The Rules of the Game in Industrial Districts, in *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, a cura di Anna Grandori, New York, Routledge, pp. 17-40.
- Brusco S. [2007], *Distretti industriali e sviluppo locale. Una raccolta di saggi (1990-2002)*, a cura di A. Natali, M. Russo e G. Solinas, il Mulino, Bologna.
- Buchanan J.M. [1965], *An Economic Theory of Clubs*, in "Economica", n. 32.
- Butera, F. [1990], *Il castello e la rete: Impresa, Organizzazione e Professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, Frano Angeli.
- Butera, F. [2009], *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Bari, Laterza.
- Butera, F. e Alberti, F. [2012], *Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività*, Milano, Fondazione Irso.
- Cafaggi, F. e Iamiceli, P. [2013] (a cura di), *Politiche industriali e collaborazione tra imprese nel contesto toscano*, Bologna, Il Mulino.
- Catino, M. [2012], *Capire le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Chandler A.M. [1962] *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press.
- Corò, G. e Grandinetti, R. [1999], Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani, in «L'industria», n. 20 (4).
- Crouch, C., Le Galès, P., Trigilia, C. e Voelzkow, H. [2001], *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford, Oxford University Press.
- Gallino L., [2014], *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Torino, Edizioni di Comunità.

- Granovetter, M. [1973], *The strength of weak ties*, in «American Journal of Sociology», n. 78(6), pp. 1360-1380.
- Hatch M.J. [2013], *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, postmoderna, simbolica*, Bologna, Il Mulino.
- Helper S., MacDuffie J.P., Sabel C. [2000], *Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism* in "Industrial and Corporate Change" n. 9, pp. 443–483.
- Negrelli, S. e Pichierri, A. (a cura di) [2010], *Imprese globali, attori locali. Strategie di anticipazione e governance dei processi di ristrutturazione economica*, Milano, Angeli.
- Pichierri, A. [2011], *Sociologia dell'organizzazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Pichierri, A. [1997], *Città Stato: economia e politica del modello anseatico*, Venezia, Marsilio.
- Pichierri, A. [1999], *Organizzazioni rete, reti di organizzazioni: dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee*, in «Studi Organizzativi», n°4.
- Podolny, J.M. e Page, K.L. [1998], *Network forms oorganization*, "Annual Reviews Sociology", n. 24, pp. 57-76.
- Powell, W.W. [1990], *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, "Research in Organizational Behavior", vol. 12, pp. 295-336.
- Rullani, E. [1992], *Divisione del lavoro e reti di impresa: il governo della complessità*, in Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete, a cura di F. Belussi, Milano Franco Angeli.
- Sabel, C. [1994], *Learning by monitoring: the institutions of economic development*, in Smelser N.J. e Swedberg R. (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, pp. 137-165..
- Sandler T., Tschirhart J. [1997], *Club Theory: Thirty Years Later* in «Public Choice», Volume 93, Issue 3, pp. 335-355.
- Schrank A., Whitford J. [2011], *The Anatomy of Network Failure*, in «Sociological Theory», n. 3.
- Trigilia, C. [1986], *Grandi partiti e piccole imprese*, Bologna, Il Mulino.
- Trigilia, C. [2006], *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Laterza
- Weick, K. [1976], *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, in «Administrative Science Quaterly», n.1 (21), pp. 1-19.
- Zan, S. [2011], *Organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Roma, Carocci.