



Università  
Ca' Foscari  
Venezia  
Facoltà  
di Economia

Corso di Laurea Specialistica  
in Amministrazione e Controllo

Prova finale di Laurea

**DA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
A NETWORK SOCIAL RESPONSIBILITY:**

costruire e valutare le reti di imprese per una crescita  
sostenibile del territorio

**Relatore**

Prof. Giuseppe Marcon

**Correlatrice**

Dott.ssa Gloria Gardenal

**Laureanda**

Elisa Munerati

Matricola 820021

Anno accademico

2010 / 2011



*Alla mia famiglia  
unico legame indissolubile*

Questa tesi è stampata su carta certificata FSC, proveniente da foreste gestite in maniera responsabile secondo rigidi standard ambientali e sociali.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	7
<b>1. LE RETI DI IMPRESE</b> .....	13
1.1 TEORIE DI RIFERIMENTO.....	13
1.1.1. La teoria dei costi di transazione.....	13
1.1.2. L'approccio strategico.....	16
1.2 I NETWORK TRA MERCATO E GERARCHIA.....	19
1.3 LA TEORIA DELL'EMBEDDEDNESS.....	25
1.3.1. Embeddedness relazionale ed embeddedness strutturale.....	28
1.3.2. Legami forti e legami deboli.....	36
1.3.3. Il processo di formazione dei rapporti di fiducia.....	39
1.3.4. La diffusione della conoscenza.....	43
1.3.5. L'impatto delle relazioni sul vantaggio competitivo.....	45
1.4 LA FORMAZIONE DEI GRUPPI.....	49
1.4.1. Il processo evolutivo dei rapporti di rete.....	49
1.4.2. La classificazione delle tipologie di reti di imprese.....	54

## **2. NETWORK SOCIAL RESPONSIBILITY:**

<b>ESPERIENZE ED EVIDENZE EMPIRICHE.....</b>	<b>61</b>
2.1.INTRODUZIONE.....	61
2.2. LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE	
SOCIALMENTE RESPONSABILI.....	71
2.2.1. Il rapporto delle piccole e medie imprese con gli strumenti di CSR.....	73
2.2.2. L'introduzione di pratiche di responsabilità sociale nei rapporti con la filiera.....	76
2.2.3. L'impatto degli strumenti di CSR sulla performance, criticità ed aree di miglioramento.....	80
2.3. UNO SGUARDO SULLA NETWORK SOCIAL RESPONSIBILITY.....	84
2.3.1. I network analizzati.....	84
2.3.2. Presentazione del campione di imprese.....	90
2.3.3. Progetti realizzati e prospettive future.....	92
2.3.4. Principali benefici della gestione in rete dei progetti di responsabilità sociale d'impresa.....	98
2.3.5. L'influenza della filiera socialmente responsabile sulle imprese.....	100
2.3.6. La rilevanza delle politiche pubbliche nella realizzazione dei progetti orientati alla sostenibilità.....	110
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>123</b>

## INTRODUZIONE

La Commissione Europea nel *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, ha definito nel 2001 il concetto di responsabilità sociale di impresa (RSI) come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*” (Commissione delle Comunità Europee, 2001: 7).

Sempre secondo il Libro Verde del 2001, le azioni di responsabilità sociale intraprese dai soggetti economici sono indirizzate in generale al benessere della società e al rispetto per l'ambiente. I motivi che spingono il management ad avvicinarsi ai valori etici e ad applicarli alla conduzione dell'azienda sono molteplici e diversi. Per prima cosa possono intervenire delle spinte dall'esterno: dai consumatori più attenti alla qualità e tracciabilità dei beni prodotti nel rispetto delle persone e dell'ambiente, dalle pubbliche autorità, dai cittadini, dalle associazioni ambientaliste o dagli investitori, che sempre più di frequente scelgono di non finanziare attività economiche non sostenibili. Le pressioni possono essere esercitate anche all'interno della struttura aziendale, ad esempio dai dipendenti o dalle associazioni sindacali, anche se spesso è lo stesso imprenditore o il management a voler introdurre una cultura aziendale più etica. Infine, un ruolo fondamentale è svolto dalle nuove tecnologie di comunicazione, che rendono più semplice la diffusione di informazioni riguardanti l'attività economica delle imprese e le espongono al giudizio dei soggetti terzi appena elencati. Le numerose ricerche effettuate in quest'ambito e le testimonianze dirette dei soggetti che per primi hanno intrapreso attività di *corporate social responsibility* (CSR) hanno inoltre dimostrato

una correlazione positiva tra una conduzione etica dell'impresa e la performance aziendale; di conseguenza la scelta di abbracciare i principi della RSI sembra essere, nel lungo periodo, la più vantaggiosa sia per le imprese che per il territorio e la comunità.

A dieci anni dalla presentazione del libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese, la Commissione delle Comunità Europee (2011), nel testo *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*, sottolinea l'importanza per il benessere comune di questo argomento e dà una nuova definizione di RSI, che sinteticamente si può esprimere come: *“the responsibility of enterprises for their impacts on society”* (Commissione delle Comunità Europee, 2011: 6). Questo testo, che sancisce gli obiettivi per l'implementazione di strategie di CSR per gli anni 2011-2014, ribadisce il ruolo delle imprese socialmente responsabili, che nell'esecuzione delle proprie funzioni devono integrare le preoccupazioni ambientali, sociali ed etiche in collaborazione con i propri *stakeholder*. Il fine ultimo degli attori economici è di massimizzare il valore per l'impresa in generale, per gli *shareholder* e per i clienti, evitando però che la produzione abbia degli impatti negativi sull'ambiente e sulla popolazione.

L'applicazione di tali regole e valori dipende dalla natura dell'impresa. Ad esempio le cooperative possono essere facilitate a sostenere una condotta aziendale responsabile, poiché la loro stessa natura le distingue per la produzione di beni o servizi effettuata attraverso la condivisione e la collaborazione. Le imprese di grandi dimensioni orientate alla conduzione etica di impresa, con lo scopo di prevenire e scoraggiare comportamenti opportunistici e ridurre l'impatto negativo della produzione sulla società, sono in grado di condizionare anche la propria filiera e di coinvolgere fornitori e distributori nei programmi di CSR.

Le piccole e medie imprese (PMI) e le micro imprese invece sono ancora poco propense all'adozione di pratiche di RSI e se introducono tali prassi nella loro attività, lo fanno generalmente in maniera spontanea e informale, senza rendersi veramente conto del valore di queste operazioni (Commissione delle Comunità



Europee, 2011: 6). Il presente lavoro si indirizza a questo ultimo tipo di realtà aziendale, proprio perché quella delle PMI è la categoria più diffusa nel contesto economico nazionale ed internazionale, nonché la più rappresentativa. A livello aggregato, pertanto, esse hanno un impatto notevole sull'economia globale.

Il testo del 2011 riprende alcuni concetti del Libro Verde del decennio precedente, sottolineando che gli impegni presi devono essere di natura volontaria ed andare oltre gli obblighi legali. Per massimizzare l'effetto delle azioni di CSR è necessario adottare una prospettiva di lungo periodo ed avere un atteggiamento proattivo nei confronti delle opportunità di sviluppo legate alle nuove tecnologie e ai sistemi innovativi di gestione delle attività, con l'obiettivo di contribuire al benessere del capitale umano, della comunità e del territorio. Questo testo inoltre elenca gli effetti positivi che le imprese possono ottenere adottando delle strategie di *corporate social responsibility*, che si traducono nel tempo in un vantaggio competitivo. Tra i benefici conseguibili vi sono la capacità di contenere i rischi, di ridurre i costi, di ottenere un più agevole accesso al credito, di assorbire le innovazioni e di gestire in maniera migliore il capitale umano. Per di più, grazie agli intensi legami con i portatori di interesse e alla creazione di rapporti di fiducia con gli stessi, le imprese socialmente responsabili riescono ad ottenere una maggiore flessibilità e ad anticipare i cambiamenti, riuscendo in questo modo a migliorare considerevolmente la propria performance (Commissione delle Comunità Europee, 2011: 3).

La Commissione Europea sottolinea l'importanza di estendere i valori delle politiche di responsabilità sociale a tutti i soggetti economici. A tal fine sono state individuate delle aree critiche sulle quali è necessario porre maggiore attenzione, per non ostacolare la diffusione della cultura della sostenibilità d'impresa. Per prima cosa le imprese devono essere in grado di sviluppare le proprie strategie secondo un approccio *multistakeholder*, mettendo quindi sullo stesso piano, per quanto possibile, gli interessi economici privati, quelli dei portatori di interesse interni all'azienda e quelli della comunità e degli Stati Membri, prestando sempre

particolare attenzione al rispetto dei diritti umani. Le istituzioni sovranazionali devono pertanto stabilire dei principi e delle linee guida chiare per indirizzare gli attori economici in questo percorso impegnativo. Si è resa inoltre necessaria l'individuazione di un sistema di ricompense per premiare le imprese che hanno ottenuto i migliori risultati e che hanno apportato i maggiori benefici alla comunità. Per promuovere le pratiche di CSR le normative europee devono essere supportate dai regolamenti dei singoli stati membri, al fine di facilitare l'adozione volontaria di questi strumenti.

Molti organismi nazionali ed internazionali hanno mostrato interesse per il tema della CSR, tanto che negli anni sono state intraprese molteplici iniziative per diffondere e promuovere la cultura etica d'azienda. Tra gli strumenti disponibili alle imprese si ricordano:

- le linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali,
- i dieci principi stabiliti dalle Nazioni Unite nel programma Global Compact,
- le norme tecniche ISO 26000 sancite per ottenere uno standard relativo alla responsabilità sociale,
- la dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'ILO (International Labour Organization),
- i principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani.

In un'altra importante sezione del Libro Verde del 2001 la Commissione Europea evidenziava la possibilità per le imprese di collaborare con i partner commerciali, al fine di creare sinergie, migliorare la qualità dei beni prodotti, realizzare economie di scala e distribuire i rischi. La collaborazione risulta efficace soprattutto per le piccole e medie imprese, che spesso non possiedono i mezzi per imbarcarsi in progetti importanti come possono essere quelli legati alla responsabilità sociale d'impresa.

In questo lavoro verrà presentata la possibilità per le imprese di dimensioni

medio-piccole di svolgere la propria attività produttiva nel rispetto dei principi di CSR all'interno di una rete di imprese. L'intento è di dimostrare che anche le PMI possono avvicinarsi ad una conduzione etica di impresa, con il conseguente aumento della possibilità di differenziarsi e conseguire un vantaggio competitivo. Questi risultati, inoltre, sono ottenibili più facilmente se i soggetti sviluppano i processi in questione nell'ambito di una aggregazione di imprese.

Il primo capitolo introduce il concetto di reti di imprese e vengono presentate le diverse teorie che giustificano l'esistenza dei network come strumento di governo che si inserisce nella tradizionale distinzione tra mercato e gerarchia. Nella sezione 1.1 vengono presentate la teoria dei costi di transazione secondo la visione di Ronald H.Coase e Oliver Williamson, la teoria *industry based* legata a Michael Porter e la *resource-based theory*. Nel paragrafo 1.2 viene presentato un modello che cerca di classificare le diverse forme di governo, mettendo in evidenza le caratteristiche che distinguono il network dagli altri sistemi.

Il paragrafo 1.3 presenta la teoria dell'*embeddedness*, che cerca di coniugare gli aspetti economici e sociologici relativi ai network di imprese e che indaga inoltre sul ruolo dei rapporti sociali nelle decisioni di tipo economico. Uno dei primi autori che ha introdotto questo concetto è stato Karl Polanyi, che nel 1944 ha affermato che i rapporti umani sono radicati negli scambi economici. Un apporto importante nella definizione di questa teoria è stato dato da Mark Granovetter, soprattutto in un testo del 1973 in cui analizzava la differenza dei legami forti e dei legami deboli in relazione all'influenza esercitata sul gruppo e sulle scelte economiche. Un terzo autore che ha contribuito alla teoria dell'*embeddedness* è stato Ronald S. Burt, introducendo la definizione dei concetti di *structural hole* e di *social capital*.

Il paragrafo 1.4 descrive il processo di formazione del network attraverso le alleanze fra imprese e fornisce una classificazione delle reti di imprese. Tra le aggregazioni possibili vengono brevemente esposte le diverse tipologie di accordi e alleanze strategiche, le costellazioni di imprese e soprattutto i distretti industriali, che caratterizzano e distinguono la produzione industriale del Nord-Est Italia.

Il secondo capitolo introduce il concetto di *network social responsibility* (NSR) e l'impiego delle reti di imprese per realizzare attività e progetti legati alla responsabilità sociale d'impresa, alla sua promozione e diffusione. Per individuare i nodi critici e i benefici ottenibili dallo sviluppo di strategie di NSR, sono state riassunte ed analizzate due ricerche svolte dal Ministero dello Sviluppo Economico.

La prima ricerca è del 2010 e si intitola *L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese*. In questo lavoro sono state analizzate una serie di PMI e di micro imprese con l'intento di indagare sul loro rapporto con le strategie di responsabilità sociale sviluppate all'interno dei confini aziendali oppure all'interno della filiera di produzione. Da questa ricerca emergono una serie di elementi interessanti che possono aiutare le aziende di medie e piccole dimensioni a combattere i pregiudizi, purtroppo frequenti, legati all'adozione di comportamenti socialmente responsabili.

La seconda ricerca, *Le reti d'impresa come strumento privilegiato per la diffusione di una sostenibilità di sistema*, presenta le esperienze e le testimonianze di un campione di imprese socialmente responsabili e di quattro network che si sono modellati intorno alla necessità di sviluppare insieme progetti di sostenibilità, nonché di diffondere la cultura della CSR. Questo lavoro del Ministero dello Sviluppo Economico dà prove empiriche della presenza di un desiderio crescente da parte delle imprese di trovare nuovi metodi di gestione dell'attività economica, regolati dal rispetto per l'ambiente, della comunità e dei diritti umani.

Questa tesi si propone di dimostrare, con il sostegno delle teorie elaborate negli ultimi decenni e delle testimonianze positive fornite dalle ricerche del Ministero dello Sviluppo Economico, che è possibile contribuire allo sviluppo economico nel rispetto del territorio e della comunità, e che in questa prospettiva il ruolo delle piccole e medie imprese è fondamentale.

# 1. LE RETI DI IMPRESE

## 1.1. Le teorie di riferimento

Le imprese, specialmente quelle di dimensioni medio-piccole, devono costantemente trovare nuove forme di gestione dell'attività produttiva e strategie innovative per far fronte ai cambiamenti ambientali, alle pressioni della concorrenza e alle richieste dei consumatori, soprattutto negli ultimi anni segnati dalla crisi economico-finanziaria. Un mezzo efficace a disposizione delle piccole e medie imprese è la condivisione di processi, risorse e conoscenze con altri soggetti, attraverso la costituzione di reti.

Diverse scuole di pensiero hanno contribuito alla spiegazione del fenomeno della cooperazione tra imprese e della nascita delle reti; in questo lavoro vengono analizzati due importanti orientamenti: il primo è un approccio transazionale, il secondo analizza il vantaggio competitivo, attraverso due teorie principali, ovvero la *Industry Based* e la *Resource-Based View* (D'Amico & Cimbrini, 2010: 13).

### 1.1.1. *La teoria dei costi di transazione*

Per analizzare l'approccio transazionale si deve fare riferimento, innanzi tutto, a Ronald H. Coase, padre della teoria dei costi di transazione, e al suo celebre articolo *The Nature of the Firm* del 1937.

In questo articolo Coase (1937) si allontana dalla visione tradizionale di impresa intesa come “*black box*”, dipendente dal mercato sia nella fase di

reperimento delle materie prime sia in quella distributiva e dove il coordinamento dell'allocazione delle risorse avviene attraverso il meccanismo dei prezzi.

Coase cerca di colmare il divario esistente tra la teoria tradizionale e quella che vede l'imprenditore-coordinatore come responsabile dell'allocazione delle risorse, *A firm [...] consists of the system of relationships which comes into existence when the direction of resources is dependent on an entrepreneur* (Coase, 1937: 393). L'autore giustifica l'esistenza delle imprese con il costo del funzionamento del mercato: l'imprenditore può decidere di assorbire all'interno dell'organizzazione alcuni processi produttivi, eliminando questo tipo di costi. L'impresa tenderà ad aumentare di dimensione, mantenendo la produzione di prodotti o processi entro i confini organizzativi, fino al punto in cui il costo di un'ulteriore transazione interna sarà uguale a quello che si sosterebbe ricorrendo all'esterno. Secondo questa visione l'impresa non è complementare al mercato, ma è una forma alternativa di governo delle transazioni.

Il lavoro di Coase è stato ripreso e arricchito da Oliver E. Williamson. Questi definisce i costi di transazione come: *costi ex ante sostenuti per definire, negoziare e salvaguardare un accordo; e, soprattutto, i costi ex post di aggiustamento sostenuti quando le transazioni non sono più allineate a causa di lacune, errori, omissioni e perturbazioni non previste. Sono i costi di gestione del sistema economico* (Williamson, 1996: 510, glossario).

Si individuano in questa definizione i *costi d'uso*, ovvero i costi che derivano dalla ricerca di informazioni che riguardano i potenziali soggetti con cui si può concludere una transazione, e i *costi di controllo del mercato*, che sorgono quando vi è un'esigenza di accertarsi che i presupposti concordati vengano rispettati (Provasi, 2003: 4).

I costi di transazione vanno calcolati per effettuare una scelta di *make or buy*, quindi per decidere se è meglio mantenere le fasi del processo produttivo all'interno dell'impresa o se è più conveniente ricorrere all'*outsourcing*.

Per calcolare questi costi, occorre tenere in considerazione tre dimensioni

(Williamson, 1996: 114-117):

- *La specificità delle risorse*: se all'interno della gerarchia sono elevati gli investimenti nella produzione di risorse insostituibili ed altamente specifiche, il ricorso al mercato diventa inutile.
- *Il grado di incertezza*: ovvero l'incapacità di previsione dovuta alla condizione di razionalità limitata, che rende gli scambi rischiosi e la contrattazione incompleta.
- *La frequenza delle transazioni*.

La specificità delle risorse gioca un ruolo fondamentale nella definizione dei confini gerarchici. Nonostante sia molto difficile per un'impresa raggiungere costi di produzione convenienti rispetto a quelli ottenuti dal mercato (per via delle economie di scala e di scopo conseguibili grazie alla possibilità di aggregare una domanda maggiore) è conveniente scegliere l'organizzazione interna delle risorse se queste sono altamente specifiche, poiché il mercato, in questo caso, non è in grado di ottenere economie di scala sufficienti. Se, al contrario, le risorse sono di tipo generico, il mercato può rappresentare la scelta migliore (Williamson, 1996: 127-129).

Imprese e mercato delineano due forme estreme di governo, tra le quali Williamson ne individua una terza, una forma ibrida, che rappresenta una soluzione intermedia, nonché residuale, tra mercato e gerarchia. Le tre forme si differenziano per i diversi meccanismi di coordinamento e controllo, ognuna supportata da un contratto di legge diverso. Nella modalità ibrida, le parti rimangono indipendenti ed il tipo di contrattazione è molto elastico; in definitiva le imprese collaborano fra loro, ma ciascuna rimane autonoma rispetto alle altre, l'adattamento all'ambiente istituzionale avviene senza una consultazione preventiva con gli altri componenti e i contratti stipulati hanno una dipendenza bilaterale (Williamson, 1992: 271-272).

Le reti di imprese si collocano all'interno della sfera delle *forme ibride*, questa soluzione può essere un modo per ottenere costi di transazione minori rispetto alle altre due forme di governo, grazie alla possibilità di conseguire obiettivi

comuni sfruttando l'integrazione, le sinergie, le interdipendenze della rete (Provasi, 2003: 5). Un'impresa inserita in un contesto del genere è in grado, attraverso la collaborazione, di ottenere economie di scala e di scopo capaci di competere con quelle ottenibili dal mercato, sfruttare i *know how* delle aziende partner, acquisire competenze maggiori attraverso lo scambio.

### 1.1.2. *L'approccio strategico*

Secondo la prospettiva *industry based* di analisi del vantaggio competitivo, le scelte strategiche e quindi i risultati aziendali sono influenzati dalla struttura del settore in cui l'impresa opera. Questa prospettiva si basa sulla paradigma *struttura-condotta-risultato*, che si sviluppa già dagli anni Trenta ma che si affermerà in seguito all'apporto di M.E. Porter (D'Amico & Cimbrini, 2010: 15) e alle celebri *cinque forze*<sup>1</sup> determinanti della concorrenza; secondo questa prospettiva l'impresa deve essere in grado di agire su questi tipi di forze, per modellare l'ambiente in cui ed ottenere un vantaggio competitivo.

Il modello di Porter giustifica la collaborazione tra imprese come strumento per aumentare la competitività all'interno di un settore o per ricercare opportunità in un settore diverso. Nello studio delle collaborazioni tra unità diverse di una stessa organizzazione produttiva, l'autore (Porter, 1987: 373-378) identifica tre tipi diversi di costi che possono essere, a mio avviso, applicati alle cooperazioni tra diverse imprese; trattasi di costi: di *coordinamento* (influenzati da una gestione più complicata delle attività se svolte in condivisione), di *compromesso* (l'attività, quando condivisa, può portare ad una condizione peggiore della precedente per uno o più soggetti coinvolti) e di *rigidità* (che riguardano la difficoltà di rispondere alla concorrenza o l'impossibilità di abbandonare una fase produttiva; non sempre le

---

1. Trattasi, brevemente, di tre forze di tipo orizzontale: i potenziali concorrenti entranti nel settore, i prodotti sostitutivi e i concorrenti attuali, e di due forze di tipo verticale: il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti.



imprese godono di un alto grado di flessibilità e vanno calcolate le barriere all'uscita).

La condivisione, secondo Porter, è uno strumento in grado di apportare vantaggio competitivo, di incidere sul grado di differenziazione e di rendere unico un certo tipo di attività svolto in maniera sinergica; tuttavia i costi elencati vanno valutati attentamente, poiché può capitare che gli stessi vanifichino i potenziali risultati di un'azione congiunta.

Al contrario della già citata teoria dei costi di transazione, la prospettiva *resource-based* afferma che la diversità di performance delle diverse imprese non va ricercata nella particolarità del settore in cui queste operano, ma sostiene che i fattori che consentono di ottenere un vantaggio competitivo vanno esaminati all'interno dell'organizzazione stessa. Ogni impresa possiede risorse e conoscenze specifiche che giustificano risultati aziendali differenti; lo scopo di questa teoria è di indagare sui fattori specifici che portano un soggetto economico a conseguire una performance migliore rispetto ad un concorrente che opera nello stesso settore. Ogni impresa ha una dotazione di risorse, tangibili e intangibili, che la rendono unica, differenziabile dalle concorrenti; il livello con cui si possono ottenere profitti diversi dipende anche, e soprattutto, dall'impiego strategico delle risorse stesse (Schiavone, 2003: 10).

La ricerca del vantaggio competitivo può essere effettuata impiegando in maniera preponderante le risorse intangibili a disposizione; in questo caso la teoria si evolve in *knowledge-based o cognitive*. La possibilità di cooperare in un network rende possibile lo scambio di risorse e competenze, la capacità di sfruttarle nel migliore dei modi, renderle usufruibili a tutti i partner e migliorare in questa maniera le singole prestazioni, accrescendo la possibilità di creare all'interno della rete nuove conoscenze trasferibili attraverso l'interazione (D'Amico & Cimbrini 2010: 16).

La teoria dei costi di transazione e l'approccio strategico aiutano, se

analizzati congiuntamente, a comprendere meglio il fenomeno delle reti di imprese; quest'ultimo può di fatto apparire come un modo per integrare le due scuole teoriche. La teoria dei costi di transazione giustifica l'aggregazione in gruppi da parte delle imprese, come metodo per ridurre l'incidenza di tali costi attraverso la collaborazione. Ad esempio, i costi di transazione che emergono con il ricorso frequente al mercato, caratterizzato da un elevato grado di incertezza, per l'approvvigionamento di risorse con ridotto grado di specificità, si riducono se le imprese si accordano per acquistare in comune.

La *resource-based theory* giustifica il ricorso alla cooperazione per migliorare le performance individuali dei partner, i quali possono scambiare e condividere risorse, competenze e capacità. È evidente che, in un contesto come quello attuale, le teorie delle due scuole non si escludono a vicenda, visto l'elevato grado di incertezza del mercato, di specializzazione dei processi, le sempre crescenti scoperte tecnologiche e le frequenti spinte alla delocalizzazione.

Il fenomeno dell'aggregazione di imprese sotto forma di network può essere considerato secondo tre diverse prospettive (Mercurio & Testa, 2000: 270-285):

- *Come forma di governo intermedia e residuale tra mercato e gerarchia*: in quest'ottica il mercato e la gerarchia rappresentano due estremi di un continuum all'interno del quale si posizionano i network. Le reti sorgono nel momento in cui elementi tipici della gerarchia vengono introdotti nel mercato, oppure quando in un sistema gerarchico si insinuano meccanismi tipici del mercato, si parla rispettivamente di *quasi gerarchie* e di *quasi mercati*.
- *Come forma alternativa a mercato e gerarchia*: secondo questo approccio, il network costituisce un archetipo, una forma di governo dotata di una propria struttura, in cui le relazioni sono di tipo informale, basate sulla collaborazione e sulla fiducia.
- *Come forma superiore a mercato e gerarchia*: ogni attore della rete agisce in modo indipendente, ma è inserito in un sistema di relazioni coordinato da

norme e regole. Questo sistema è considerato superiore rispetto alle forme di governo classiche poiché è frutto di un'attenta valutazione da parte del management aziendale delle interdipendenze che legano l'azienda ai partner e alle relazioni che collegano le altre aziende fra loro.

In questo testo le reti di imprese vengono considerate secondo quest'ultima prospettiva, l'intento è quello di dimostrare come questa forma di governo sia in grado di apportare maggiori benefici alle PMI, attraverso relazioni stabili e durature con altri soggetti economici, inserite in una struttura flessibile e regolata da rapporti di fiducia.

## **1.2. I network tra mercato e gerarchia**

Un'analisi interessante condotta da Colin Crouch (2005: 1-23) permette di classificare le forme di governo utilizzando uno schema che raccoglie una serie di parametri descrittivi. La volontà dell'autore è di comprendere le componenti delle diverse forme di governo, mettendole in relazione le une con le altre rispetto ad una serie di attributi concettuali astratti, che determinano una scelta binomiale tramite la quale è possibile effettuare una classificazione.

I parametri individuati da Crouch sono nove (Crouch, 2005: 2-4):

1. Il tipo di relazione con le istituzioni e/o con il territorio. Può essere di tipo *endogeno* o *esogeno*: un meccanismo di governo può essere interno o esterno all'istituzione che governa. Ad esempio, il mercato è sempre esogeno rispetto alle imprese che lo compongono, al contrario i dirigenti che controllano e gestiscono un'impresa lo fanno dall'interno.
2. Il carattere delle regole attraverso le quali si esprime il governo. Possono essere di tipo *formale* o *informale*. Mercati e imprese sono regolati da accordi, contratti, atti formali; un'associazione o una comunità possono

regolarsi attraverso strumenti informali, come accordi verbali basati sulla fiducia reciproca.

3. Il carattere dell'implementazione delle regole. Il tipo di influenza che gli agenti responsabili del governo possono avere sulla condotta aziendale si può ottenere in modo diretto, allocando le risorse (*sostanza*) oppure sottoponendo gli attori ad una serie di *procedure*. Ad esempio, in una comunità che collabora per un determinato motivo, come nel caso di un gruppo di acquisto solidale, l'influenza del titolare del potere esecutivo è diretta e le risorse sono distribuite in maniera sostanziale. Nel mercato l'implementazione avviene seguendo una serie di leggi puntuali, correlate dalle relative sanzioni.
4. La forma di comunicazione. Il tipo di trasmissione delle informazioni utilizzato dai meccanismi di governo per relazionarsi ai membri istituzionali può consistere in una *segnalazione*, nel caso in cui vengano date indicazioni sommarie su ciò che è ritenuto un comportamento adeguato, oppure in un *dialogo*, quando le informazioni sono dettagliate e le decisioni vengono prese tramite una comunicazione integrata dei membri dell'organizzazione.
5. La struttura della comunicazione. Si può effettuare una distinzione tra comunicazione *verticale* od *orizzontale*, la prima prevede la presenza di un'autorità centrale in grado di coordinare i flussi di informazioni, la seconda presuppone un sistema di regole che permettono che le informazioni e le disposizioni vengano scambiate in maniera laterale, senza essere inserite in una struttura di comando.
6. La forza di imposizione delle regole. La capacità del meccanismo di governo di far accettare e rispettare le regole può essere *forte* o *debole*.
7. La portata dell'applicazione delle regole. L'imposizione delle regole dei meccanismi di governo può avere una portata *estesa*, ovvero arrivare ad espandersi attraverso la società, oppure può essere *limitata* alle questioni correlate all'istituzione stessa.
8. Il grado di difficoltà di uscita dalle relazioni. L'abbandono dell'istituzione

può essere *facile* o *difficile*, quest'ultimo caso si può presentare a causa della possibilità che unità o singoli individui rimangano intrappolati all'interno del meccanismo di controllo e della sua influenza.

9. Il carattere della collettività servita. Tutti i tipi di governo provvedono a servire la collettività con qualche tipo di bene, questa tuttavia può essere *pubblica* o *privata*, ad esempio l'azione dello stato è rivolta a tutti i cittadini, mentre un'associazione può soddisfare solamente i bisogni dei suoi membri.

L'autore individua, attraverso questo strumento, diversi tipi di governo: l'ordinamento politico (che può essere di tipo sostanziale o procedurale), il sistema economico (nelle principali forme di mercato e gerarchia), la società (intesa come elemento residuale che integra associazioni, comunità e reti di imprese).

In questo contesto alcune tipologie verranno trascurate, per concentrare maggiormente l'attenzione sulle forme di governo tradizionali già analizzate da Coase e Williamson. La scelta di mantenere una breve descrizione del concetto di comunità è dovuta al rapporto stretto che la lega alle partnership sociali, argomento chiave di questo lavoro.

Le diverse forme di governo sono descritte sinteticamente, utilizzando i parametri individuati da Crouch, nella tabella 1.

	MERCATO	GERARCHIA	COMUNITÀ	NETWORK NON- TERRITORIALI	NETWORK TERRITORIALI
1. Relazioni con le istituzioni	esogene	da endogena ad esogena	endogene	esogene	endogene
2. Carattere delle regole di governo	formale	formale	informale	informale	informale
3. Tipo di implementazione delle regole	procedurale	da sostanza a procedura	sostanza	sostanza	sostanza
4. Forma di comunicazione	segnalazione	da segnalazione a dialogo	dialogo	dialogo	dialogo
5. Struttura della comunicazione	orizzontale	verticale	orizzontale	orizzontale	orizzontale
6. Forza dell'imposizione delle regole	bassa	Da alta a bassa	alta	bassa	bassa
7. Portata dell'imposizione delle regole	estesa	Da limitata ad estesa	limitata	limitata	limitata
8. Facilità di uscita dalle relazioni	facile	Da difficile a facile	difficile	facile	facile
9. Carattere della collettività servita	privata	Da privata a pubblica	pubblico	Da privato a pubblico	Da privato a pubblico

Tabella 1.1. Classificazione delle tipologie di governo.

Secondo questo schema, il **mercato** intraprende relazioni di tipo esogeno con le istituzioni con cui opera, come ad esempio le imprese, l'ordinamento politico e l'ordinamento giuridico. Le uniche risorse pubbliche che produce sono le sue norme di funzionamento, tutti gli altri beni possono essere acquisiti tramite contrattazione privata; le regole elaborate sono di tipo formale e vengono implementate seguendo una procedura scrupolosa. La comunicazione è di tipo orizzontale; vengono fornite indicazioni generiche, poiché il dialogo non è possibile a causa dell'anonimia e numerosità degli attori che intervengono; per questa stessa ragione non è possibile applicare le regole con una forza tale da renderle universalmente vincolanti, è tuttavia possibile che le stesse regole vengano estese al di fuori dei propri confini. L'entrata e l'uscita dei soggetti dal mercato è semplice. Il tipo di collettività a cui si rivolge è privata, in quanto i beni sono allocati in maniera puntuale presso gli

acquirenti.

Nella **gerarchia** aziendale le relazioni sono endogene all'interno dell'organizzazione ed esogene per quanto riguarda i rapporti con il territorio. Il governo si esprime attraverso regole formali, ma l'implementazione delle direttive e delle sanzioni avviene in maniera sostanziale o procedurale in base alle preferenze manageriali; tale discrezionalità si incontra anche nella scelta del metodo di comunicazione (può svolgersi sia tramite dialogo che tramite segnalazione), mentre il flusso di informazioni segue una direzione verticale. I ruoli sono formalmente definiti, il che rende agevole l'applicazione delle regole, la cui intensità varia in base al tipo di autorità che si sceglie di esercitare. Tipicamente la portata dell'imposizione delle regole è limitata al territorio in cui opera, tuttavia è possibile un'estensione che dipende dal tipo di impresa e dall'influenza più ampia che può esercitare. L'uscita dall'organizzazione in genere non è semplice e la scelta è subordinata dalla presenza o meno di alternative. Le risorse prodotte vengono allocate presso un pubblico preciso, ma che può assumere carattere pubblico se il bene o servizio in questione è destinato a categorie ampie.

Le **reti di imprese** sono suddivise in due tipologie: territoriali o non-territoriali, la differenza sta nel tipo di relazioni con le istituzioni locali; i network territoriali sono strettamente collegati al luogo in cui svolgono la propria attività e quindi instaurano relazioni di tipo endogeno con le organizzazioni locali; la rete non territoriale ha un'estensione maggiore, può operare su una scala più ampia oppure può non rivolgersi ad un territorio in particolare, in questo caso i rapporti con le istituzioni terze sono di tipo esogeno. Le direttive all'interno della rete sono informali, non imposte, implementate in maniera sostanziale ed hanno una portata limitata. La comunicazione avviene in senso orizzontale sotto forma di dialogo. È facilmente possibile uscire dalle relazioni del network. La collettività servita può essere di tipo pubblico o privato, in base alle motivazioni che stanno alla base dell'aggregazione. La caratteristica principale di questa particolare forma di governo è la volontà di partecipare; il fatto che esistano esperienze positive e di successo di

questo fenomeno dimostra che, nonostante la natura informale e l'assenza di regole incontestabili, la volontà e la fiducia sono in grado di sopperire ad eventuali carenze strutturali.

È interessante confrontare il network con il concetto di **comunità**. Le differenze principali si incontrano nella forza di imposizione delle regole, che è alta nella comunità e bassa nella rete, e nella difficoltà di uscita dalle relazioni: è complicato uscire da una comunità data la natura dei rapporti, si tratta per definizione di individui radicati in una rete di relazioni locali, durature e reciproche. I network rendono possibile per le imprese un tipo di collaborazione finalizzata al raggiungimento di uno scopo comune, attraverso la creazione di legami deboli (rispetto a quelli che intervengono nelle comunità) all'interno di gruppi locali informali radicati nel territorio, ma in misura minore rispetto alla comunità (Crouch, 2005: 14); allo stesso tempo permettono alle imprese di sviluppare un senso di appartenenza al gruppo, di creare legami di fiducia e di attivare meccanismi di reciprocità, proprio come all'interno delle comunità. Ciò che tiene uniti i partner nelle reti e che le distingue rispetto a forme di governo simile è la volontà di collaborare, insieme alla natura volontaria di tale collaborazione.

Queste forme di governo difficilmente si possono trovare nella realtà così come sono state esposte, empiricamente esistono se affiancate ad alcuni elementi del mercato; ad esempio nell'economia capitalista, per definizione, il mercato è sempre presente, anche se a diversi livelli.

Le modalità di governo esposte spesso difettano di capacità di imposizione delle regole autonome, primo fra tutti il mercato, che dipende dallo Stato per applicare le proprie regole attraverso la disciplina dei contratti.

È dunque plausibile pensare che tutte le forme di governo siano in parte ibride, e che i modelli presentati poc'anzi siano delle astrazioni utili per spiegare ciò che nella realtà difficilmente prescinde dalle altre forme. Riprendendo come esempio l'economia di mercato, questa è fondamentalmente una combinazione tra puro



mercato, stato procedurale e gerarchia.

Le reti non sono sicuramente comparabili a queste componenti centrali dell'economia contemporanea, tuttavia operano interponendosi tra le imprese e gli ibridi di stato, mercato e gerarchia. Questo fenomeno si sta diffondendo e sta acquisendo valore; ai network sono stati attribuiti numerosi vantaggi e in alcuni casi sono stati registrati maggiori ritorni rispetto alle relazioni di mercato, ad esempio all'interno di sistemi di produzione locale o di aree specializzate in distretti economici. Ciò può significare che le reti rappresentino un'evoluzione, un tentativo superare alcuni limiti del mercato o della gerarchia, attraverso l'ideazione di nuove forme, più flessibili, dinamiche e collaborative.

### **1.3. La teoria dell'*embeddedness***

Per comprendere il fenomeno delle reti di imprese è necessario introdurre il concetto di *embeddedness* (incorporazione), una prospettiva teorica che tenta di integrare economia e sociologia.

La teoria dell'*embeddedness* si riferisce al processo attraverso il quale le relazioni e la struttura sociale creano vincoli ed opportunità in grado di determinare l'azione economica; questa teoria si contrappone agli schemi economici tradizionali che considerano i legami sociali non solo inadeguati al fine di influenzare il comportamento economico, ma anche capaci di ridurre l'efficienza del meccanismo dei prezzi (Capaldo 2004: 43; Uzzi 1996: 674).

Le relazioni si traducono in alleanze strategiche, ovvero in accordi tra imprese che scelgono di condividere transazioni sul mercato, sviluppare insieme prodotti, tecnologie e servizi. Le alleanze possono essere di varia natura e possono stabilirsi per diverse ragioni, sempre legate ad un obiettivo comune; tra le tipologie concepibili si inserisce la fattispecie del network di imprese (Gulati 1998: 293). Nelle reti le relazioni che si instaurano si inseriscono tra la struttura gerarchica delle imprese e le transazioni sul mercato; il ruolo dei rapporti sociali in questo tipo di

struttura si evince dalla particolare logica di scambio, infatti le transazioni non sono mai casuali, poiché si effettuano per trarre il maggior beneficio dalla collaborazione sinergica del gruppo; nell'eventualità che si presentino disaccordi o conflitti, questi in genere si risolvono attraverso meccanismi sociali informali, piuttosto che ricorrendo ad approcci legali ufficiali (Hsueh 2010: 1725).

Uno dei primi studiosi in materia di *embeddedness* è stato Karl Polanyi, che in un testo del 1944, *The great Transformation*, individua diversi modelli di scambio che si sono sviluppati e susseguiti nella storia dell'uomo: la reciprocità (una forma di organizzazione economica supportata da un sistema simmetrico), la redistribuzione (che necessita di qualche forma di potere centrale per allocare le risorse equamente), l'economia domestica (un modello semplice basato sull'autogoverno) e il baratto che, a differenza dei modelli precedenti, è l'unico in grado di creare un'istituzione specifica per la sua applicazione: il mercato. È infatti la necessità di creare un luogo adatto al baratto, allo scambio e alla vendita, a dare vita al mercato, senza il quale non sarebbe possibile il trasferimento dei beni e la formazione dei prezzi. Con la nascita e l'evoluzione di questa istituzione accade che, anziché inserire l'economia nei rapporti sociali, sono i rapporti sociali stessi che si integrano nel sistema economico (Polanyi, 1974: 73-74). Polanyi individua una certa propensione dell'uomo alla condivisione e alla cooperazione, poiché queste caratteristiche sono sempre state parte integrante della vita sociale, soprattutto anticamente. L'autore inoltre riconosce la rilevanza della struttura sociale nelle scelte degli attori economici: *L'eccezionale scoperta delle recenti ricerche storiche ed antropologiche è che l'economia dell'uomo, di regola, è immersa nei suoi rapporti sociali. L'uomo non agisce in modo da salvaguardare il suo interesse individuale nel possesso dei beni materiali, agisce in modo da salvaguardare la sua posizione sociale, le sue pretese sociali, i suoi vantaggi sociali.* (Polanyi, 1974: 61)

Un secondo autore che ha trattato ampiamente il tema dell'*embeddedness* è il sociologo statunitense Mark Granovetter; in un articolo del 1985, *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*, propone una concezione

dell'attore economico diversa dalla visione *ipersocializzata* di matrice sociologica, e da quella *iposocializzata* dell'economia classica e neoclassica.

Secondo la concezione *ipersocializzata* dell'uomo, gli individui sono sensibili alle opinioni dei loro simili, per cui accettano di buon grado le norme e le consuetudini prodotte nel contesto sociale in cui sono inserite, obbedendo a tali norme senza percepirle come un peso. Secondo questo approccio, attraverso il processo di socializzazione, le norme vengono interiorizzate dai singoli, il cui comportamento economico risulta, in questo modo, influenzato dalla struttura sociale. Nella visione *iposocializzata* dell'azione umana le relazioni sociali e la loro struttura non sono in grado di influire sul sistema produttivo, sulla produzione o sul consumo, inoltre tali relazioni possono ostacolare l'azione economica (Granovetter 1985: 483).

Per spiegare la logica dell'*embeddedness*, in contrapposizione alla visione iposocializzata ed ipersocializzata dell'azione umana, Granovetter, sempre nell'articolo del 1985, indaga sulle relazioni di fiducia: l'autore si interroga sui motivi che portano i soggetti, in un'ottica di libero scambio e in totale assenza di fiducia, a non agire esclusivamente in modo opportunistico.

Una prima risposta si può dare valutando l'azione umana in un'ottica iposocializzata, nell'ambito della nuova economia istituzionalista; secondo questa prospettiva, la sopraffazione di alcuni soggetti si può evitare grazie all'esistenza di istituzioni adatte a prevenire certi comportamenti; gli atteggiamenti opportunistici risultano, dunque, troppo costosi a causa dei meccanismi di controllo del sistema istituzionale. Questa spiegazione ignora il ruolo della fiducia ed esclude la possibilità che le relazioni sociali siano in qualche modo capaci di regolare gli scambi senza l'ausilio di meccanismi istituzionali. Secondo la visione ipersocializzata, al contrario, è necessario un certo grado di fiducia tra le parti per evitare comportamenti fraudolenti. L'autore riconosce l'esistenza della "moralità generalizzata", ovvero una serie di valori e norme sociali che vengono interiorizzate dagli individui attraverso la socializzazione, come elemento che induce gli attori ad

aspettarsi una certa forma di correttezza negli accordi economici. Purtroppo questo elemento non è in grado, preso singolarmente, di spiegare l'assenza di comportamenti opportunistici, infatti si basa su meccanismi di risposta automatici e generalizzati e difficilmente in ambito economico si riescono a trovare risposte universali ed automatismi. Affrontando la questione della fiducia nella logica dell'*embeddedness*, Granovetter afferma che le relazioni tra gli individui e la struttura in cui si inseriscono occupano un ruolo centrale nella generazione della fiducia e nella limitazione di comportamenti faziosi.

Generalmente, se l'onestà di un soggetto è comprovata da transazioni precedenti andate a buon fine, o se un conoscente può garantire la buona fede dell'individuo in questione, la fiducia viene accordata. L'informazione che si ottiene in questo modo è di qualità, poiché non è costosa, è ricca, curata ed esatta (Granovetter 1985: 489-490).

In definitiva la prospettiva *embedded* si posiziona a metà strada tra la visione ipersocializzata e quella iposocializzata, sostenendo che né la moralità generalizzata né le istituzioni in sé sono in grado di risolvere in problema della fiducia, per cui la configurazione della società e le relazioni che la caratterizzano, determineranno la struttura dei meccanismi di fiducia.

### 1.3.1. *Embeddedness relazionale ed embeddedness strutturale*

Gli attori economici non sempre effettuano scelte dettate esclusivamente dalla razionalità e dalla ricerca dell'efficienza, spesso sono influenzati da fattori di diversa natura; la teoria dell'*embeddedness* spiega in che modo la struttura sociale è in grado di modificare l'azione economica.

Se l'influenza esercitata sul comportamento economico avviene in maniera diretta, attraverso i rapporti che intercorrono tra due o più individui, si parla di *embeddedness* relazionale; se invece avviene in maniera indiretta, attraverso i legami che si creano in maniera più ampia nel contesto economico, tramite la

mediazione di individui terzi, l'*embeddedness* si dice strutturale (Capaldo 2004: 62).

Quando un'impresa sceglie di sviluppare relazioni imprenditoriali cooperative con altri soggetti, seleziona i propri partner in base a raccomandazioni o fa affidamento a relazioni precedenti andate a buon fine, poiché ciò da maggiore garanzia del tipo di legame che si può creare. L'influenza dei legami diretti si riflette sull'*embeddedness* di tipo *relazionale*, che interessa le relazioni strette che sorgono tra le organizzazioni attraverso il processo di cooperazione e si caratterizza per la presenza di connessioni forti tra gli individui (Hsueh 2010: 1725). Le reti interaziendali che si costituiscono in seguito a questo tipo di accordi orizzontali, misurano la forza dei propri legami in base alla frequenza delle interazioni fra i partner e in base al grado con cui impegnano le proprie risorse nella relazione. Le alleanze che scaturiscono da questo tipo di legami sono più profonde in termini di investimento e di interazione rispetto ad altre forme di collaborazione (Rowley et al. 2000: 371).

L'incorporazione relazionale permette agli attori di sviluppare una comprensione comune dei comportamenti che è necessario adottare, frutto della discussione delle diverse opinioni che si creano in un contesto fortemente socializzato. Generalmente accade che nei gruppi coesi gli attori tendano ad emulare i comportamenti dei propri partner, si genera di conseguenza una sorta di omologazione dei valori e delle opinioni. Tale processo può non essere immediato, soprattutto se esistono iniziali divergenze e disomogeneità forti tra i soggetti. Al grado di coesione è inoltre associata la capacità dei legami sociali di generare uno scambio di informazioni capaci di diminuire l'incertezza e di promuovere la fiducia (Gulati 1998: 296).

Rispetto all'*embeddedness* relazionale, quello *strutturale* si caratterizza per un contesto sociale più complesso, sono presenti numerose connessioni provenienti dall'esterno, anche se di diversa entità, in grado di influenzare i soggetti impegnati nelle transazioni e le opportunità che si presentano loro. L'idea fondamentale alla base di questa fattispecie è rappresentata dalla capacità di due o più soggetti non

connessi fra loro di essere collegati da un soggetto terzo attraverso la costruzione di un “ponte”; tramite questo legame indiretto si creano nuove opportunità di collaborazione, aumenta la densità del network e si ottiene un'architettura ampia e flessibile (Hsueh 2010: 1725).

L'*embeddedness* strutturale, dunque, va oltre i legami immediati tra le imprese e si concentra sul valore informativo della posizione che questi soggetti occupano, poiché le informazioni transitano non solo attraverso legami prossimi, ma anche attraverso la struttura stessa del network (Rowley et. al. 2000: 384). Ne consegue che l'analisi condotta sui legami si sposta dalla dimensione relazionale, che esamina una diade o una triade, ad una dimensione strutturale, che sposta l'analisi ad un più ampio sistema di relazioni (Gulati 1998: 296).

La rete di rapporti densi che si stabilisce nel gruppo esercita il ruolo di meccanismo di governo basato sulla fiducia. I legami diretti o indiretti producono buona volontà tra i partner, fondata sull'interdipendenza, sulla reciprocità e sulla mutua tolleranza. La cooperazione viene incentivata dalla possibilità di monitorare le attività dei partner e dalla consapevolezza che eventuali comportamenti opportunistici saranno corretti dall'applicazione di sanzioni. Mentre l'interconnessione tra le diverse organizzazioni crea direttive e norme a livello di rete, l'*embeddedness* relazionale crea fiducia e gestisce il rapporto tra i singoli partecipanti (Rowley et. al. 2000: 372). Per comprendere le dinamiche della rete, è necessario partire da questo punto, analizzando i legami diretti ed indiretti che si formano tra gli attori del network.

Un apporto importante alla prospettiva economica dell'*embeddedness* di tipo relazionale è stato dato da Granovetter in un articolo del 1973: *The strenght of weak ties*, nel quale analizza la forza dei legami interpersonali e il loro ruolo nella definizione di fenomeni macro sociali; l'idea alla base di questo articolo è che le relazioni tra gli agenti economici, anche se di tipo debole, non hanno un'incidenza solo a livello locale, ma, attraverso i network, gli effetti di tali relazioni si possono tradurre in modelli su larga scala.

Granovetter dà una definizione di forza di un legame: *the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie* (Granovetter 1973: 1361).

L'autore parte dal presupposto che se un soggetto A ha un legame forte sia con B che con C, tra questi due deve esistere una sorta di legame, debole o forte; in tal caso è possibile escludere che possa esistere una situazione come quella presentata nella figura 1.

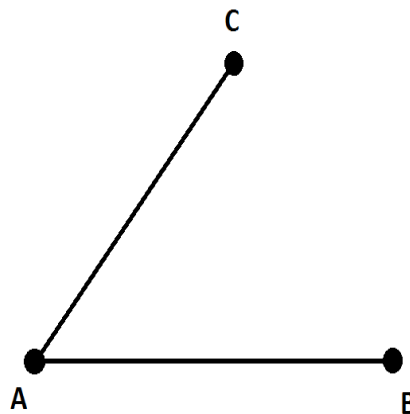


Figura 1.1, La triade impossibile secondo Granovetter (1973:1363).

In questa figura è rappresentato un sociogramma: ogni punto rappresenta un individuo (o un gruppo) e le linee evidenziano le relazioni che intercorrono tra gli attori. Le rette che collegano i tre punti rappresentano un legame forte che permette uno scambio di informazioni diretto tra A e B o tra A e C; questo legame non può essere considerato un “ponte”, ovvero un segmento che individua l'unico collegamento possibile tra due punti in un sistema reticolare.

Assumendo che un rapporto come quello presentato nelle figura 1 non può sussistere, è possibile affermare che le informazioni possono essere scambiate anche in maniera indiretta; di conseguenza B e C saranno collegati fra loro almeno da un legame debole. In questo modo i dati e le informazioni di A possono arrivare a C

non solo tramite la connessione forte che le lega, ma anche effettuando il percorso A-B-C.

Secondo Granovetter, un legame forte non può mai rappresentare un ponte, a meno che i soggetti non siano per nulla collegati fra loro tramite una connessione di questo tipo, circostanza piuttosto improbabile in un sistema reticolare (Granovetter 1973: 1364). Per i legami deboli non valgono le stesse ipotesi, difatti accade frequentemente che rappresentino un ponte, per questa ragione l'eliminazione di un legame di questo tipo, nella trasmissione delle informazioni, ha effetti più negativi rispetto all'abolizione di un legame forte (Granovetter 1973: 1366), poiché i legami deboli sono in grado di collegare gruppi diversi, più eterogenei, mentre quelli di tipo forte si stabiliscono tra individui simili e compatibili, che difficilmente riescono a trasferire informazioni innovative.

In definitiva, il grado di coesione di una comunità aumenta in relazione al numero di ponti che collegano i diversi soggetti e al loro grado; gli attori saranno capaci di agire in modo organico se coordinati da legami di tipo forte in un sistema ampio di legami deboli (Granovetter 1973: 1376). Si dà il caso che quest'ultimo tipo di legami sia in grado di fare circolare le idee innovative, ma le scelte all'interno del gruppo e l'applicazione delle informazioni avvengono all'interno della struttura dei legami forti (Granovetter 1983:219).

Lo studio della struttura delle relazioni nei network è stato affrontato anche da Ronald S. Burt che in un testo del 1992, *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, affronta il tema dei “buchi strutturali”, argomento fortemente correlato alla forza dei legami deboli di Granovetter. Burt usa il termine *structural hole* sia per indicare la separazione tra contatti non ridondanti, sia il ponte che li unisce. La distanza tra una coppia di contatti apporta benefici aggiuntivi al network, poiché arrecano novità, innovazione e non si sovrappongono alle componenti del gruppo (Burt 1992: 18). Esistono due indicatori in grado di definire gli *structural hole*: la coesione e l'equivalenza strutturale; in mancanza di queste due condizioni, è possibile affermare l'esistenza di un buco strutturale.



Secondo il criterio della coesione, due contatti possono essere definiti ridondanti nella misura in cui sono connessi da un legame forte; di conseguenza un legame forte esclude l'esistenza di uno *structural hole*. Con riferimento al secondo indicatore, due individui possono definirsi equivalenti strutturalmente nel momento in cui condividono gli stessi contatti, poiché conducono alla stessa fonte di informazione e possono definirsi ridondanti. La coesione riguarda la connessione diretta, l'equivalenza strutturale riguarda la connessione indiretta attraverso contatti comuni (Burt 1992: 18) (è evidente una correlazione rispettivamente tra *embeddedness* relazionale ed *embeddedness* strutturale).

Considerando congiuntamente i due indicatori è possibile sostenere che tra due individui strutturalmente equivalenti e connessi da una relazione forte si crea un legame ridondante, pertanto la ridondanza non può sussistere tra due soggetti sconosciuti (Burt 1992: 19).

L'ottimizzazione dei buchi strutturali determina la dimensione equilibrata della rete; nella definizione dell'architettura delle relazioni all'interno del network occorre tener conto di due criteri: l'efficacia e l'efficienza (Burt, 1992: 20-22; Capaldo, 2004: 89-90).

- Seguendo il criterio dell'*efficienza*, l'attore centrale del network deve riuscire a massimizzare il numero dei ponti rispetto al numero totale di contatti, per incrementare il rendimento per contatto degli *structural hole*; deve quindi evitare di instaurare legami con soggetti che possono fornire informazioni già disponibili per mezzo di relazioni precedenti. Supponendo che esistano due reti di uguali dimensioni, quella che possiede un numero maggiore di contatti non ridondanti riuscirà a generare benefici maggiori. Questo parametro considera le relazioni dirette dell'attore centrale, questi deve massimizzare il numero totale di contatti, sia diretti che indiretti, ma concentrare le proprie attenzioni verso i legami forti, demandando ai suoi

contatti la funzione di ricerca di nuove connessioni e di espansione del network

- Il criterio dell'*efficacia* richiede una distinzione tra contatti primari e secondari, tenendo presente che lo scopo principale è la conservazione dei contatti primari. Le relazioni che vanno oltre i confini del gruppo, secondo il principio di efficienza, non devono essere ridondanti, in modo da essere in grado di raggiungere diversi contesti sociali ed apportare benefici maggiori al network. Il compito di mantenere la totalità dei legami del gruppo è affidato ai legami primari, così facendo l'attore centrale sarà libero di supportare adeguatamente i propri contatti primari e di espandere il network attraverso questi ultimi. Il principio dell'*efficacia* consiste, dunque, nell'ottimizzazione dei benefici ottenibili dalla totalità della rete, non solo dall'attore centrale; a differenza dell'*efficienza* - che considera il rendimento per contatto primario - questo principio riguarda il rendimento del network.

A prima vista gli *structural hole* e i legami deboli sembrano indicare lo stesso concetto, la differenza è sottile ma sostanziale: il tema dei legami deboli riguarda la forza delle relazioni che colmano l'abisso esistente tra due diversi gruppi sociali; gli *structural hole*, d'altro canto, indicano l'abisso stesso. È proprio il divario tra i due diversi gruppi a generare benefici informativi. Una relazione, forte o debole che sia, apporta innovazione nel momento in cui costituisce un ponte sul buco strutturale. Le informazioni si muovono attraverso entrambi i tipi di legame, ciò nonostante i benefici che si possono trarre dalle informazioni circolanti variano in base alla ridondanza o meno del legame. Un attore che intende esercitare il proprio ruolo in maniera strategica all'interno del network dovrà concentrare le proprie risorse nel mantenimento dei ponti, seguendo i criteri di efficienza ed efficacia. In caso contrario, il ruolo del ponte si ridurrebbe alla naturale condizione di legame debole (Burt, 1992: 27-30).

Le imprese che scelgono di svolgere la loro funzione produttiva all'interno di

un network e che riescono ad occupare numerosi *structural hole*, possono godere di benefici maggiori in termini di efficienza e di controllo, rispetto alle imprese che sfruttano unicamente i legami forti o deboli. L'uso profittevole di buchi strutturali diversi permette di ridurre il numero di contatti ridondanti e di accedere ad un'informazione unica attraverso percorsi più brevi e limitando l'utilizzo delle risorse. Un'impresa che si colloca ed occupa diversi *structural hole*, gode di un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti, ma anche rispetto ai propri partner, poiché, trovandosi nella condizione di ricoprire il ruolo di intermediario nello scambio di informazioni, pone questi ultimi in una condizione di dipendenza.

Uno dei rischi in cui le imprese possono incorrere appartenendo ad una rete è l'eccesso di informazioni ridondanti, che possono provenire da fonti diverse; per di più, nonostante la capacità del network di istituire meccanismi di fiducia e di collaborazione, non sempre è in grado di costituire meccanismi di governo sufficienti per impedire comportamenti opportunistici da parte dei partner. D'altro canto, uno dei benefici delle reti ricche di legami densi e compatti è la creazione di un capitale sociale collettivo, che favorisce la cooperazione e l'accettazione di norme sociali informali, che vengono applicate se accettate e condivise dai partner (Rowley et. al. 2000: 373-374).

Il tema degli *structural hole* e dei ponti che li attraversano viene preso in considerazione e valorizzato dai manager aziendali. I dirigenti che mettono in comunicazione contatti altrimenti sconnessi ottengono un certo grado di autorevolezza nei confronti degli interessi forniti dal ponte, in questo modo godono anche della facoltà di rafforzare la propria immagine aziendale ad ogni contatto, uno degli obiettivi primi dell'azione manageriale. I contatti ricchi di *structural hole* permettono al manager dell'impresa centrale di monitorare le opportunità più vantaggiose offerte dai contatti, scegliere le alternative di business più favorevoli, pianificare la strategia più adatta ed ottenere maggiori ritorni in termini di capitale umano (Burt 1997: 342-343).

### 1.3.2. *Legami forti e legami deboli*

Con riferimento agli studi di Granovetter e di Burt, si può affermare che in una comunità è necessaria la presenza congiunta dei legami forti e dei legami deboli, entrambi portano con sé benefici e vantaggi specifici, ed hanno un impatto differente sull'azione economica.

L'*embeddedness* relazionale e l'*embeddedness* strutturale esaminano rispettivamente il legami diretti ed indiretti che si stabiliscono all'interno del network; incidono in maniera diversa sul comportamento dell'attore economico centrale e vanno considerati congiuntamente nell'analisi delle relazioni della rete.

Un'ulteriore specificazione va fatta in merito al tipo di legami che intercorrono all'interno dei network: è possibile distinguere tra gruppi coesi e gruppi dispersi; i primi si caratterizzano per avere una struttura basata su relazioni forti in cui i soggetti sono strettamente connessi tra loro, i secondi per una coesione ridotta e per un numero maggiore di legami di tipo debole e non ridondanti (Capaldo 2004: 62-63).

Brian Uzzi chiama *embedded ties* le relazioni speciali che intercorrono tra soggetti molto vicini fra loro (legami forti) ed *arm's length ties* le relazioni di mercato di libera concorrenza (legami deboli). Questo autore ha approfondito il tema della logica di scambio delle reti di tipo *embedded* in due ricerche del 1996 e del 1997, in cui analizza 23 imprese di abbigliamento femminile dell'area di New York, che operano in maniera collaborativa secondo una logica di scambio di tipo *embedded*.

Uzzi individua tre componenti essenziali che individuano i principali vantaggi della logica di scambio delle reti *embedded*:

1. *La fiducia*: agisce come un meccanismo di governo che promuove le relazioni sociali tra gli individui; si basa sulla ricerca piuttosto che sui processi di calcolo, diversamente dal mercato che utilizza dispositivi di

monitoraggio e legami contrattuali impersonali. La fiducia crea e riproduce nel tempo meccanismi psicologici ed aspettative, per questa ragione può essere definita come un processo sociale; questa componente arricchisce le opportunità dell'impresa, agevola l'accesso alle risorse e il grado di flessibilità, in modi che il mercato difficilmente riesce ad imitare (Uzzi 1997: 45). La fiducia apporta diversi e numerosi benefici ai partner di una transazione economica, tra cui la protezione da comportamenti opportunistici, l'abbreviazione dei processi decisionali, la possibilità di scambiare beni e servizi critici per la sopravvivenza aziendale, l'aumento della capacità di adattamento e risposta a problemi imprevisti, il tutto senza mettere in dubbio la qualità delle scelte compiute (Capaldo 2004: 79; Uzzi 1996: 678).

2. *Il trasferimento di informazioni "a grana fine"*: il tipo di informazioni oggetto di scambio all'interno delle relazioni *embedded* sono dette "a grana fine"; si tratta di indicazioni aziendali riservate che molto difficilmente si possono acquisire attraverso il mercato (come le strategie aziendali, la valutazione dei margini di profitto, le conoscenze specifiche e i know-how) (Uzzi 1997: 45). Si tratta, dunque, di dati qualitativamente alti e di conoscenze tacite. Apprendendo informazioni reciproche, i partner si inseriscono in un meccanismo di mutua dipendenza, e sviluppano un alto grado di fiducia relazionale (Rowley et. al. 2000: 371), inoltre aumenta l'efficacia delle transazioni e la risposta alle variazioni ambientali. Da un punto di vista sociologico l'identità degli individui e la qualità dei legami sociali sono importanti tanto quanto l'informazione stessa; le relazioni arricchiscono con qualità e valori le informazioni, rendendole uniche e credibili (Uzzi 1996: 678).
3. *Meccanismi di problem solving congiunti*: i legami di tipo *embedded* permettono la stipulazione di accordi di risoluzione comune dei problemi tramite la coordinazione delle funzioni. Tali accordi consistono in routine di

negoziazione e in aggiustamenti reciproci, che risolvono i problemi in maniera flessibile e rapida, riducono la produzione di errori, migliorano la risposta dell'impresa alle incertezze ambientali, inoltre arricchiscono il network, poiché il lavoro congiunto sui problemi promuove la capacità di apprendimento e l'innovazione (Uzzi 1996: 679 & 1997: 47). Più in generale, i legami forti creano meccanismi di controllo sociale, che governano il comportamento della partnership (Rowley et. al. 2000: 371) attraverso le norme comportamentali, la condivisione dei valori e la risoluzione dei problemi congiunta. In questo modo aumenta la volontà di cooperare e si elimina o si riduce la possibilità che si verifichino comportamenti opportunistici (Capaldo 2004: 63-64).

Le alleanze strategiche stipulate all'interno di reti coese permettono di accedere a risorse esterne, di condividere rischi e costi, di intensificare il livello di fiducia e di maturare una prospettiva di mutuo guadagno nel lungo periodo attraverso rapporti frequenti e di grande intensità (Rowley et. al., 2000; Capaldo, 2004). Tuttavia esistono dei punti deboli che non vanno sottovalutati. Innanzi tutto, anche se il network è in grado di autoregolarsi, non possiede meccanismi di controllo e di governo paragonabili a quelli della gerarchia e del mercato; le imprese partner non sono in grado di salvaguardarsi totalmente dalle minacce di opportunismo e gli sforzi di collaborazione possono essere compromessi da una tutela parziale dei rischi. In secondo luogo, il fatto che i soggetti operanti nella rete siano fortemente coesi deriva spesso dalla forte somiglianza interna, il che riduce la possibilità di avere accesso ad informazioni che differiscono da quelle interne all'organizzazione ed impedisce l'accesso a nuovi dati generanti innovazione. Per di più l'eventualità di ingresso di nuovi partner portatori di rinnovamento è limitata nel caso in cui la rete faccia affidamento unicamente a soggetti la cui reputazione è garantita, poiché spesso i legami troppo forti portano ad una chiusura verso l'esterno e ad una scarsa flessibilità (Capaldo, 2004: 63-64; Rowley et. al., 2000: 371).

D'altro canto, le reti in cui i rapporti sono dispersi e deboli, sono più aperte verso l'esterno e riescono ad accedere ad informazioni provenienti da fonti alternative e lontane dalla ragione sociale, pertanto sono in grado di innovarsi e di adattarsi agli ambienti dinamici. Nonostante i vantaggi di questa struttura rispetto alla precedente, i legami deboli che la caratterizzano rendono difficile l'attuazione di meccanismi autoregolativi.

Non si può affermare che un modello sia preferibile all'altro, l'applicabilità del primo o del secondo dipende da numerosi fattori che devono essere presi in considerazione; la scelta va effettuata in base alle esigenze dei soggetti che vi prendono parte. Una discriminante si può trovare nell'ambiente in cui si svolge l'azione economica. Nel caso di condizioni ambientali variabili è stato riscontrato che i legami forti diminuiscono le performance individuali, poiché in questo frangente è necessaria una grande capacità di innovazione e l'accesso a conoscenze nuove e diverse, che difficilmente si possono generare in reti coese ed eccessivamente rigide. Al contrario, nell'eventualità che la rete operi in un contesto ambientale più stabile, i legami forti tra i partner di una rete rendono possibile una comunicazione più celere e in grado di apportare informazioni utili per migliorare la performance aziendale, perfezionando competenze già possedute internamente (Capaldo 2004: 66-67).

### *1.3.3. Il processo di formazione dei rapporti di fiducia*

Quando delle imprese decidono di costituire un network o quando scelgono di aggregarsi ad un gruppo già costituito, le alleanze e i rapporti precedenti, nonché la rete di conoscenze costituita da soggetti esterni, giocano un ruolo fondamentale (Gulati, 1998: 300).

Normalmente nelle relazioni interaziendali si instaurano legami forti quando gli individui già si conoscono, in quanto colleghi, amici o parenti; oppure accade frequentemente che sia un intermediario a mettere in relazione gli individui che

vogliono stabilire accordi vantaggiosi; questi trasferisce loro le aspettative, le opportunità di una collaborazione di successo e le basi di fiducia. In questa maniera, i soggetti interessati alla collaborazione possono crearsi aspettative su risorse, su un certo grado di altruismo e presumere che le caratteristiche positive dei rapporti precedenti si trasferiranno nel nuovo rapporto, anche se più complesso (Uzzi 1997: 48). Lo stock iniziale di fiducia fornito dalla relazione sociale precedente rappresenta il primo passo per l'evoluzione del rapporto primario in rapporto di tipo *embedded* continuativo, solo se gli scambi sono reciproci e regolari la fiducia può diventare concreta (Uzzi 1996: 680).

La scelta delle imprese di costituire alleanze strategiche è sicuramente influenzata dalle risorse e competenze acquisibili, ma ha una funzione importante anche il modo in cui le imprese sono legate fra loro nella struttura del network, va dunque considerato il grado di *embeddedness*. In particolar modo è l'incorporazione di tipo strutturale responsabile dell'allargamento della schiera di potenziali partner, un'impresa potendo acquisire informazioni sulle altre organizzazioni legate a sé, non solo in maniera diretta ma anche indiretta, è in grado di ottimizzare le scelte e selezionare i collaboratori più adatti alle proprie esigenze. Inoltre un soggetto riesce ad ottenere una quantità maggiore di risorse e un'esperienza collaborativa migliore se gode di una buona reputazione, questo gli consente di guadagnarsi posizioni più vantaggiose nel contesto sociale della rete. Tale fenomeno comporta che coloro che godono di uno status elevato, grazie alla reputazione che li rende attrattivi, tenderanno a cercare collaborazioni con individui dello stesso status. Esistono motivi, come ad esempio l'acquisizione di nuove tecnologie o di informazioni specifiche, che potrebbero spingere i partner di un network con uno status sociale elevato a collaborare con individui di classe inferiore, tuttavia in contesti di elevata incertezza questa eventualità raramente si verifica perché è maggiore l'influenza esercitata dal principio di conformità degli status (Gulati 1998: 300-301).

Le alleanze non sono strutture sociali statiche, poiché si formano attraverso l'evoluzione di rapporti già consolidati; la nascita dei nuovi legami, pertanto,



comporta di volta in volta un cambiamento all'interno della struttura del network. I rapporti emergenti contribuiscono alla crescita della rete e, in base alla posizione che occupano nella struttura, contribuiscono alla differenziazione delle relazioni, individuando quelle dirette e indirette. Attraverso questa discriminazione, i soggetti possono scegliere i propri partner principali in base al loro profilo sia strutturale che relazionale. Con l'ampliamento della dimensione del network e con il consolidamento dei rapporti, le imprese si fanno guidare dal network di cui fanno parte e diventano sempre meno dipendenti da fattori esogeni (Gulati 1998: 306).

Il risultato di questo processo di formazione dei gruppi all'interno delle reti permette agli attori di sviluppare forme di fiducia, di porre le basi per il trasferimento di informazioni a grana fine e di risolvere i problemi in maniera congiunta. Quando le relazioni si sono stabilite, i legami sono forti ed il gruppo coeso, i rapporti che intercorrono tra i partner vanno oltre l'aspetto economico; le transazioni, la progettazione di strategie comuni e la definizione degli investimenti vengono incorporati in relazioni multiple composte anche da legami informali, amicizia ed azioni altruistiche. I legami fra due persone producono delle conseguenze sulla struttura della rete. Le transazioni di tipo impersonale caratterizzanti i precedenti scambi sul mercato, vengono trasferite nel sistema di relazioni con i partner; gli scambi duali investono gli altri membri del gruppo, assemblando le loro relazioni in un sistema più ampio. Il network diventa depositario di benefici accumulati dai singoli scambi delle imprese, permettendo così ai legami forti di accrescere il livello di *embeddedness* complessivo. I benefici dei legami forti presenti in un network esteso si ripercuotono sulla performance aziendale, anche se non sono chiari i confini di tale network o se gli effetti vanno oltre il controllo della singola impresa (Uzzi 1997: 48).

Nonostante sia innegabile l'impatto dei legami precedenti sulla formazione dei gruppi - che aumentano la possibilità di scambiare risorse di maggiore qualità e influenzano il grado di *embeddedness* - questi meccanismi presuppongono uno scambio precedente di risorse o competenze andato a buon fine. L'acquisizione di

questi vantaggi è alla portata della maggioranza delle organizzazioni, ma il processo necessario affinché ciò avvenga è lento. Hallen (2009) valuta il grado con cui le imprese che non riescono a sfruttare legami precedenti, possano utilizzare *termini di accordo* favorevoli (in particolare sfruttando il meccanismo dei prezzi) e un'alta *velocità di valutazione* degli accordi per attrarre partner potenziali. Analizza l'influenza e i limiti di questi due meccanismi nel processo di formazione dei legami in una rete.

Le imprese che offrono termini di accordo molto sfavorevoli possono sembrare interessate all'aggregazione nel network per sfruttare le risorse e le competenze dei partner; d'altra parte i partner potrebbero sentirsi scoraggiati nell'accettare termini di accordo troppo favorevoli, poiché in questo modo l'impresa si mette nella condizione di essere sfruttata (eventualità da cui in genere le imprese cercano di allontanarsi), pertanto i partner potenziali potrebbero percepire tali accordi come un tentativo di mettere in pratica comportamenti opportunistici (Hallen, 2009: 2)

Lo stesso vale per la velocità di valutazione, se un'impresa impiega troppo tempo nell'analisi delle opportunità offerte dal network si trova in una condizione di svantaggio, poiché potrebbe perdere delle occasioni, specialmente se l'ambiente è molto dinamico. Se invece l'impresa impiega un tempo eccessivamente corto per valutare, può sembrare che non abbia raccolto abbastanza informazioni, che non possieda routine e processi sufficientemente sviluppati o più semplicemente potrebbe mostrarsi incapace di attrarre nuovi partner (Hallen, 2009: 3).

Questi due meccanismi non sempre rappresentano segnali efficaci per distinguere le organizzazioni meritevoli da quelle di bassa qualità, vanno comunque tenuti in considerazione, poiché aggiungono elementi utili al giudizio sui possibili collaboratori. Se non è possibile accedere a dati che accertano la reputazione di un'impresa, queste informazioni possono servire per prendere una decisione migliore. Complessivamente, i termini di accordo favorevoli e la velocità di valutazione sono indicatori importanti del valore di una partnership, anche se spesso

vengono trascurati, poiché per indicare un giudizio ottimale della bontà di un possibile legame sono necessarie analisi svolte in più anni in relazione ai meccanismi in questione. Quest'analisi rinforza l'idea che per guadagnare posizioni vantaggiose all'interno di un network sono necessarie molteplici interazioni capaci di affermare il livello di qualità e la capacità di instaurare legami vantaggiosi, il che comporta un processo di valutazione meticoloso e molto lento (Hallen, 2009: 5-6).

#### *1.3.4. La diffusione della conoscenza*

Come è stato accennato in precedenza, lo scambio dei informazioni e la diffusione della conoscenza rappresentano alcuni tra i vantaggi più significativi che derivano dall'appartenenza ad un network.

I legami di tipo debole svolgono un ruolo fondamentale nella circolazione delle informazioni perché mettono in relazione soggetti eterogenei, permettono di raggiungere conoscenze distanti e di accedere ad informazioni nuove e a nuove competenze. Queste opportunità non sono disponibili all'interno di un gruppo coeso ed omogeneo, inoltre le connessioni deboli portano e diffondono innovazione, migliorando la performance dei partner. I soggetti che non riescono ad instaurare o trascurano i legami deboli rischiano di rendere il sistema sociale carente e frammentato. Essi si precludono la possibilità di procurarsi informazioni provenienti da fonti lontane e restano, pertanto, confinati in un sistema di conoscenze endogeno al gruppo, con la conseguenza che gli unici punti di vista conosciuti risultano essere quelli dei partner con cui condividono legami forti. La struttura dei legami forti rimane in ogni caso responsabile delle scelte all'interno del gruppo e dell'applicazione delle informazioni ricevute (Capaldo, 2004: 59; Granovetter, 1983: 219 & 1983: 202).

Il processo di diffusione della cultura non riguarda solamente i network di grandi dimensioni, anche i gruppi coesi di piccole dimensioni possono prendervi parte; se la loro struttura interna non si presenta troppo chiusa, le informazioni sono

in grado di varcare i confini del gruppo ed essere diffuse attraverso la rete di legami deboli (Granovetter, 1983: 215).

Quando un'impresa è legata a partner non connessi o non simili tra loro, si trova nella posizione ottimale per accedere ad informazioni esclusive; in altre parole, l'impresa riesce a procurarsi informazioni utili se occupa degli *structural hole*. Se l'impresa opera in un ambiente estremamente incerto che richiede alti investimenti in ricerca, è più conveniente costruire network a bassa densità, poiché i legami forti e diretti, in questo caso, sono negativamente collegati alla performance (Rowley et. al., 2000: 374). Se al contrario l'impresa è alla ricerca di informazioni a grana fine si rivolgerà ai partner del network di cui fa parte e ridurrà la ricerca di nuovi partner e di fonti alternative di informazioni. Le ragioni di questa scelta dipendono da due fattori principali: per prima cosa la ricerca di dati è costosa, più tempo viene dedicato a questa attività, meno tempo rimane per il trasferimento di conoscenza all'interno del gruppo; in secondo luogo, la fiducia che si crea all'interno della rete sostituisce i vantaggi del ricorso ai legami deboli e permette di ottimizzare il numero di contatti necessari per ottenere le informazioni specifiche (Uzzi 1996: 681).

Il tipo di conoscenza trasferita varia in base alla tipologia del legame che ha permesso lo scambio, può essere più o meno rilevante ai fini dell'attività economica di un soggetto. Mentre i legami deboli arrecano innovazione, i legami forti permettono ai partner di selezionare i propri bisogni e di associare il tipo di conoscenza di cui hanno bisogno alle informazioni che sono state trasferite. In questo modo possono scegliere in maniera ottimale i soggetti con cui collaborare, inoltre minimizzano i costi di ricerca di informazioni e di adattamento alle risorse acquisite (Uzzi 2003: 392).

Per concludere, sia i legami forti che quelli deboli svolgono una funzione considerevole nella diffusione della conoscenza, il ricorso ad un tipo di rapporto piuttosto di un altro dipende dalla struttura delle relazioni e dal tipo di informazione richiesta: *Arm's-length ties prompt the transfer of comparative, objective, and*

*unrestricted information, while embedded ties prompt the transfer of idiosyncratic, interpretative, and restricted information (Uzzi 2003: 393).*

La dimensione dei legami forti rispetto ai legami deboli è definita “prossimità di comunicazione”, indica il grado in cui gli individui sovrappongono alle attività del network un certo grado di comunicazioni personali. I legami deboli hanno un basso livello di prossimità di comunicazione, poiché mettono in contatto individui che non condividono rapporti all'interno della rete insieme ad un gruppo comune. La presenza di legami forti è indispensabile per la coesione del gruppo e la formazione di rapporti stabili e funzionali, ma è necessario un certo livello di eterofilia nel network per consentire la diffusione dell'innovazione (Rogers, 1995: 310).

#### *1.3.5. L'impatto delle relazioni sul vantaggio competitivo*

Le relazioni interaziendali durature, ben radicate tra i partner e fondate sulla fiducia reciproca, aiutano a conseguire un vantaggio competitivo in contesti imperniati da un'elevata incertezza ambientale. Questo tipo di legami permette di ottenere un supporto operativo stabile, di avviare processi di risoluzione dei problemi congiuntamente e rende più semplice il trasferimento delle risorse, soprattutto di quelle intangibili. La comunicazione orizzontale è costante tra i soggetti economici correlati e le informazioni circolano rapidamente. Tramite i legami forti è possibile un adattamento migliore a contesti ambientali mutevoli e una maggiore protezione dalla concorrenza, in una prospettiva di lungo periodo. (Capaldo 2004: 61).

Burt nel già citato libro del 1992, *Structural holes: the social structure of competition*, rende note le leve competitive che scaturiscono da una gestione aziendale improntata sulla valutazione della struttura sociale in cui opera, individuando i benefici prodotti dalla prospettiva economica di tipo *embedded* sulla performance delle singole aziende. Secondo questa visione l'impresa,

nell'individuazione del vantaggio competitivo, deve sfruttare i rapporti di rete e sviluppare competenze capaci di influenzare e gestire la struttura delle relazioni. Secondo Burt la capacità di ottenere un ritorno profittevole sugli investimenti finanziari e umani è subordinato all'impiego e ottimizzazione del *social capital*. Questa discriminante rende difficilmente trasferibili e riproducibili i risultati ottenuti, diventando il fattore differenziale del successo aziendale (Capaldo, 2004: 84-85; Burt, 1992).

La struttura del network e la posizione dei contatti di un attore nella struttura sociale forniscono un vantaggio competitivo, poiché sono in grado di conseguire un maggiore tasso di rendimento degli investimenti; Burt indaga sulle ragioni che portano un soggetto piuttosto che un altro a sfruttare in maniera ottimale le opportunità che si presentano. Ogni attore di una rete può apportare diversi benefici, tra cui il capitale finanziario e il capitale umano, ma ne esiste un terzo tipo, protagonista dell'opera di Burt: il capitale sociale, che scaturisce dal rapporto con gli altri attori del network. Il capitale finanziario e umano si differenziano da quello sociale perché hanno proprietà individuali e riguardano la somma degli investimenti a lungo termine nell'equazione di produzione dell'impresa: i soggetti investono per creare capacità produttive. Il capitale sociale è di proprietà di tutte le parti che partecipano al network e riguarda il tasso di rendimento dell'equazione di produzione, quindi il modo migliore di sfruttare il capitale finanziario e umano per ottenere un profitto. Il capitale sociale risulta essere il giudice ultimo del successo competitivo, poiché crea delle condizioni favorevoli che difficilmente possono essere riprodotte. Assume un ruolo centrale nella valutazione della performance aziendale quanto più la concorrenza è imperfetta e gli investimenti in capitale sono abbondanti. In condizioni di concorrenza perfetta il capitale sociale si ridurrebbe ad essere una costante nella funzione di produzione, essendo possibile muovere il capitale liberamente tra investimenti di diverso tipo e livello, i tassi di rendimento diventerebbero omogenei tra agli impieghi alternativi. In presenza di concorrenza imperfetta il capitale è più statico e svolge una funzione complessa nell'equazione

produttiva, rappresentando così una variabile critica. In queste condizioni esistono limiti sia sociali che legali all'eccessiva movimentazione di denaro tra i vari investimenti, lo stesso vale per l'allocazione e riallocazione del capitale umano. Il tasso di rendimento dipende dalle relazioni su cui si vuole investire (Burt 1992: 9-10).

Il capitale sociale si crea attraverso le relazioni che intercorrono nel contesto economico in cui l'attore è inserito, è composto, innanzi tutto, dalle risorse che vengono scambiate e trasferite tramite le *relazioni* con soggetti terzi (le reti in questa maniera rappresentano veri e propri canali di scambio di risorse e competenze), in secondo luogo dalla *struttura* della rete che si ottiene tramite le singole relazioni. Il primo aspetto descrive il network come uno strumento capace di creare le condizioni adatte per accedere ad individui che possiedono risorse specifiche; l'acquisizione di tali risorse rende possibile l'assunzione di potere, prestigio e capitale sociale. In questo contesto è chiara l'importanza dell'associazione tra le risorse proprie del soggetto centrale e quelle dei suoi contatti. La struttura della rete, invece, assolve il compito di fornire informazioni su similarità, attitudini e comportamenti degli attori, il che permette di effettuare una scelta efficiente dei partner. Il secondo aspetto descrive il network come una forma di capitale sociale a sé stante, la struttura dà un'idea di come il singolo soggetto è legato ai propri contatti e da quali nodi sia composto il network, elementi che possono apportare vantaggi competitivi. In definitiva il capitale sociale controlla le risorse dei contatti e rappresenta la struttura degli stessi all'interno del network, Burt si concentra sulla seconda componente, ovvero sul “come” l'attore è legato ai propri contatti, poiché da questa caratteristica si percepisce il volume delle risorse detenute dall'attore e a che livello si congiunge agli altri attori (Burt 1992: 11-13).

Il fine ultimo delle ricerche di Burt è la descrizione dei benefici del network inserito in una struttura competitiva, per poter comprendere la maniera per sfruttare al meglio tali benefici. I vantaggi competitivi ottenibili dalla collaborazione possono essere di due tipi: informativi e di controllo. I benefici informativi, analizzati nel

paragrafo precedente, hanno una rilevanza superiore e si collegano ai benefici di controllo poiché questi ultimi derivano da come vengono trattati ed utilizzati i primi.

Anche Uzzi (1997) si sofferma sul vantaggio competitivo e su come sia possibile conseguirlo sfruttando i legami di tipo *embedded*. In una logica di scambio di questo tipo la fiducia rappresenta la struttura di governo primaria, mentre hanno un ruolo secondario il calcolo del rischio e il monitoraggio del sistema. Inoltre si trasferiscono informazioni a grana fine e si coltivano legami cooperativi di lungo termine. Queste caratteristiche forniscono un meccanismo di adattamento alla variabilità ambientale più coordinato, accelerano l'emissione dei prodotti sul mercato e coordinano la produzione alla domanda dei consumatori (Uzzi 1997: 61).

Sebbene le leggi di mercato sostengano che la forma organizzativa più competitiva sarà in grado di condizionare la performance di organizzazioni simili e che la struttura di mercato efficiente debba essere caratterizzata da un insieme ampio di imprese indipendenti, accade che i legami forti nei network siano in grado di acquisire un vantaggio sugli accordi di mercato maggiore rispetto alle imprese autonome (Uzzi 1996: 683).

Sono due le condizioni che specificano il rapporto tra *embeddedness* e prestazione economica, la prima riguarda come un'impresa è collegata al network, ovvero come un'organizzazione riesce ad accedere ai benefici offerti, la seconda riguarda il livello dei benefici distribuiti dalla rete, che sono stabiliti dal tipo di struttura del network alla quale l'impresa è collegata. Secondo questa visione, i legami forti danno maggiori possibilità di accedere ai benefici e a sopravvivere all'interno di mercati caratterizzati da incertezza (Uzzi 1996: 684) grazie all'incorporazione delle transazioni commerciali nei rapporti e alla conseguente aspettativa di comportamento che si viene a creare; al contrario i legami deboli creano relazioni impersonali improntate sulla ricerca strumentale del profitto (Uzzi 2003: 384).

La performance aziendale dipende anche da come i legami forti sono



organizzati; la capacità di avere successo scaturisce anche da altre capacità, come l'identificazione delle alleanze rilevanti, lo sviluppo di una conoscenza comune alla rete e la capacità di creare routine (Gulati 1998: 308).

I ritorni prodotti dall'*embeddedness* sono favorevoli fino ad un certo punto, una volta superata una soglia massima i ritorni diventano negativi. Per ridurre l'andamento decrescente occorre tenere presente in primo luogo che le imprese connesse tramite legami di tipo *embedded* hanno una maggiore probabilità di successo; in secondo luogo è necessario trovare il tipo di network ottimale, le reti caratterizzate da legami forti sono fortemente competitive, ma la capacità di adattamento di un attore è determinata solo da pochi legami, alcuni dei quali indiretti, per cui la dimensione ideale è quella formata da un'integrazione di legami sia deboli che forti (Uzzi 1996: 694), proprio come afferma Granovetter in *The strenght of weak ties*.

#### **1.4. La formazione dei gruppi**

I motivi che spingono le imprese ad aggregarsi e formare una rete sono molteplici, principalmente questa scelta viene effettuata per fronteggiare numerosi cambiamenti di tipo non solo economico, ma anche sociologico, ambientale ed etico. La competitività su scala globale spinge le piccole e medie imprese a cercare nuovi metodi per fronteggiare queste variabili apparentemente incontrollabili, attraverso l'innovazione e la ricerca di strumenti in grado di apportare un vantaggio competitivo.

##### *1.4.1. Il processo evolutivo dei rapporti di rete*

Andrea Larson (1992) cerca di comprendere il processo attraverso il quale si costruiscono e si preservano le alleanze tra due o più imprese; sviluppa un modello che consta di tre fasi, ciascuna delle quali affronta degli interessanti aspetti sociali.

La prima fase riguarda i presupposti per lo scambio, consistenti nella reputazione personale, nella fiducia e nella reputazione aziendale; la seconda è una fase intermedia nella quale si creano le condizioni per costruire la partnership: un'impresa promotrice si occupa di avviare e gestire un periodo di prova per valutare il possibile vantaggio competitivo reciproco; la terza ed ultima fase si riferisce alla creazione di meccanismi integrativi, sia dal punto di vista operativo che strategico, nonché alla creazione di meccanismi di controllo sociale.

Nella prima fase (Larson, 1992: 84-86) le imprese valutano i potenziali partner in base alla loro reputazione. Normalmente i presupposti fondamentali per creare un certo livello di fiducia reciproca si formano prima dell'inizio dello scambio; la reputazione dei singoli individui, le relazioni passate e le amicizie sono fattori imprescindibili da tenere in considerazione per spiegare la nascita dei legami; soprattutto nella fase iniziale dell'attività economica l'imprenditore dipende, in un certo modo, dalla rete di contatti primari (Birley, 1985). Indubbiamente devono essere presenti degli incentivi economici che rendono vantaggiose le transazioni, ma non bisogna trascurare il contesto sociale, in grado di provvedere alla creazione di condizioni favorevoli allo scambio.

La conoscenza degli individui è un aspetto sociale importante, dà un'idea della capacità di collaborare con il gruppo e crea un tipo di fiducia personale; la conoscenza delle capacità degli individui, invece, è un aspetto economico che riflette il tipo di abilità possedute dai possibili partner e il loro livello di performance e dà origine ad un tipo differente di fiducia di tipo economico. È difficile realizzare una separazione tra questi aspetti, la prospettiva economica e quella sociale sono strettamente correlate. In una fase iniziale della valutazione delle alleanze gli imprenditori fanno affidamento ai propri giudizi personali fino a che non ottengono un giudizio certo sulla reputazione di ogni singola azienda. Questo aspetto è essenziale, le imprese ricercano partner che possiedono una buona reputazione, poiché un'alleanza con un soggetto giudicato positivamente arreca numerosi benefici, tra cui una maggiore qualità nell'elaborazione dei prodotti ed un

accrescimento della propria popolarità. Questi presupposti apportano fiducia, riducono l'incertezza e rendono possibile che le relazioni deboli si trasformino in alleanze collaborative; inoltre creano un contesto di aspettative e di obblighi morali che regolarizzano le aspettative sulle possibili relazioni successive.

La seconda fase del processo di formazione del network (Larson, 1992: 87-90) riguarda le condizioni per costruire le partnership, gli aspetti sociali si moltiplicano e controllano l'espansione delle transazioni; normalmente tale processo ha inizio nel momento in cui un promotore manifesta la volontà di impegnarsi in relazioni di tipo cooperativo. Questa fase consiste in un periodo di prova nel quale gli attori si affidano al ruolo esercitato dalla fiducia e sviluppano delle norme reciproche.

In genere lo scambio primario, se va a buon fine, definisce il valore economico della transazione, qualità che rappresenta l'incentivo più immediato che spinge gli attori ad avviare alleanze nel lungo periodo. I partner percepiscono la recente ricompensa, ottenuta tramite lo scambio, come la promessa di un aumento costante del volume di affari e dei ritorni sugli investimenti reciproci.

Un altro elemento fondamentale per la creazione di fiducia e dei meccanismi di controllo è costituito dalle dinamiche che si creano tra imprese ed individui nella quotidianità e dallo sviluppo delle relazioni di scambio, che si consolidano nel periodo di prova. In questo periodo le diverse coppie di imprese rafforzano i propri legami con il fine di formare un network stabile in cui sia possibile prevedere e governare le azioni successive. In questa seconda fase le organizzazioni e gli individui che le compongono si avvicinano sempre di più, le azioni di risposta all'ambiente iniziano a darsi per scontate, si stabiliscono le aspettative ed emergono regole comuni, sia esplicite che implicite. La mole di informazioni scambiate aumenta creando delle routine e si concordano procedure per coordinare le attività.

Le imprese cominciano gradualmente ad assumersi rischi maggiori e investono in maniera incrementale sulle relazioni. L'integrità del gruppo si ottiene tramite un processo lento e progressivo che dà una struttura al processo di scambio,

alla fine del quale la reciprocità diventa una regola non scritta.

La fase di prova è caratterizzata da due dimensioni importanti per la redditività delle strutture di governo. La prima riguarda l'istituzione di regole e procedure in grado di fornire stabilità ed efficienza tramite strutture prevedibili e meccanismi di monitoraggio. I contratti riescono a stabilizzare il processo di scambio, ridurre le incertezze e fornire una capacità di controllo attraverso l'introduzione di elementi gerarchici. La seconda dimensione riguarda l'evoluzione di aspettative chiare e condivise all'interno dell'alleanza. Le previsioni del management nella fase iniziale dell'accordo vengono confermate in seguito al processo di scambio che definisce la reputazione dei partner, la loro onestà e credibilità. Una volta ottenuta questa conferma sulle aspettative, nelle azioni successive le informazioni ottenute si danno per scontate.

La terza fase di sviluppo del network (Larson, 1992: 90-97) riguarda tre tipi di integrazione che si verificano tra i partner. La prima integrazione è di tipo operativo, seguita da quella strategica e dal controllo sociale.

- *Integrazione operativa*: è caratterizzata dall'elevata frequenza delle comunicazioni e dai sistemi amministrativi particolari che si distinguono da quelli tipici delle relazioni con il mercato. Si creano delle routine caratterizzate dall'assistenza e dai benefici reciproci. In questa fase le relazioni sono più coordinate, alcune unità vengono integrate in maniera verticale per favorire la condivisione di procedure e modi di comunicare.
- *Integrazione strategica*: si estende oltre le routine del coordinamento amministrativo; in questa fase le imprese sviluppano progetti comuni con il fine di migliorare il coordinamento, sviluppare nuovi prodotti o perfezionare i vecchi. Se un'alleanza va a buon fine, i guadagni ottenuti dalla prima relazione sono irrisori rispetto a quelli ottenibili dalle relazioni successive. Questo tipo di strategie, orientate al futuro, non sono quantificabili ma comunque rilevanti; si possono definire come potenziali guadagni e possono dare un importante contributo per la definizione degli impatti di un'impresa

sul network e sulla posizione competitiva che potenzialmente potrà occupare. Le considerazioni strategiche effettuate all'inizio del rapporto cooperativo diventano fondamentali per le imprese partner, poiché grazie a tali valutazioni sono in grado di decidere se compromettersi in una relazione a lungo termine e di investire risorse nei costi di mantenimento di tale rapporto. Il valore strategico si rileva anche nella capacità di sviluppare modelli cooperativi di scambio delle informazioni e nella possibilità di sfruttare il network per ottenere un'ampia varietà di contatti che possono offrire nuove opportunità. Inoltre le imprese impegnate in alleanze strategiche possono attingere ad elementi innovativi che caratterizzano i partner e migliorare la qualità della propria prestazione.

Anche se ogni organizzazione possiede benefici differenti, ogni partner cerca di ottenere un guadagno dall'alleanza; in questa fase le transazioni correnti sono valutate nell'ottica dei possibili scambi futuri e di benefici di lungo termine anticipati, il che rappresenta un forte incentivo all'investimento in processi di scambio.

- *Integrazione attraverso i rapporti sociali*: considerato insieme a quello operativo e strategico, il controllo sociale fornisce la chiave per comprendere l'integrazione nei network. La flessibilità delle scelte strategiche e l'affidabilità dei piani operativi non possono essere quantificate se non si prende in considerazione la natura del controllo che scaturisce dalle relazioni sociali. In questa fase sono essenziali l'obbligazione morale e la fiducia, come anche le norme sociali, l'onestà, la reciprocità e la reputazione. Le imprese partner investono, oltre che nei processi di produzione di risorse, anche nelle relazioni; per questo la reputazione ha un compito così importante, il comportamento dei soggetti implicati nelle transazioni nel network riflette l'integrità e l'identità degli stessi; gli investimenti negli aspetti non solo economici ma anche sociali sono considerevoli, per questa ragione una valutazione delle transazioni effettuata senza tenere conto del

contesto in cui è si è realizzata, fornisce un'informazione distorta.

Il processo di formazione di alleanze solide all'interno di un network richiede tempo e un coinvolgimento consistente. I contratti formali, essendo poco rilevanti in questa realtà, lasciano il posto a norme informali, alla fiducia, alla reciprocità e al controllo sociale. I soggetti che decidono di far parte di questa particolare forma di governo devono impegnare sufficiente tempo e risorse per consentire lo sviluppo di una cultura comune e un adeguato processo di adattamento all'ambiente, inoltre devono abbandonare la visione individualista dell'impresa e includere la morale nell'azione economica. Se le relazioni nel network hanno successo e si mantengono nel tempo i rapporti si stabilizzano e diventano predicibili. Il ruolo del manager è fondamentale, questi è considerato come un attore contraddistinto dalla propria storia personale il cui peso equivale a quello degli interessi economici. Le relazioni intrattenute nel network non si limitano ad essere formali ed orientate al profitto, esistono dinamiche che vanno oltre gli aspetti economici. In definitiva gli imprenditori trasformano le proprie relazioni personali in attività di network e in configurazioni stabili di scambio, in un contesto organizzativo ampio (Larson & Starr, 1993).

#### 1.4.2. *La classificazione delle tipologie di reti di imprese*

Il fenomeno delle reti di imprese non è riducibile ad un unico schema, esistono molteplici sistemi e tipologie di classificazione; in seguito verranno enucleati alcuni dei principali parametri utili ad identificare le numerose aggregazioni possibili (D'Amico & Cimbrini, 2010:19-20; Provasi, 2003:6-8):

- Una prima distinzione si può effettuare tra *rete naturale* e *rete governata*; nel primo tipo la rete nasce tramite iniziativa spontanea dei soggetti e non è presente una struttura gerarchica; gode di grande flessibilità e la cooperazione ha come scopo la volontà di portare a termine obiettivi e progetti comuni. La rete governata al

contrario ha una struttura gerarchica, rigida e i partner vengono scelti in anticipo in base alla loro caratteristiche e alla loro dotazione di risorse.

- Una seconda distinzione riguarda la posizione delle imprese appartenenti alla rete nella filiera produttiva, il legame può essere di tipo *verticale*: i partner appartengono a fasi produttive diverse e la rete consente di controllare la filiera senza ricorrere né alla gerarchia né all'esternalizzazione. Oppure può essere *orizzontale*: le imprese operano allo stesso livello nel ciclo produttivo e la rete permette di sfruttare le risorse e competenze di ognuna.
- Attraverso la modalità di coordinamento dei partner si può distinguere tra: rete *acentrica*, in cui sono presenti relazioni stabili tra i soggetti senza un responsabile del coordinamento; rete *centrata*, in cui un soggetto si occupa del coordinamento tra le attività dei partner; rete *centrata governata*, nella quale il centro si occupa, oltre che del coordinamento, anche della definizione di direttive e linee guida.
- Secondo la natura giuridica del rapporto tra i partner si distingue tra reti *proprietarie* e *non proprietarie*, nelle prime la rete è formata da un'impresa controllante che partecipa al capitale sociale di una o più imprese controllate, per ottenere un vantaggio per la propria gestione; nelle reti non partecipate il coordinamento avviene attraverso la stipulazione di accordi di tipo formale o informale.
- Il grado di compattezza nelle decisioni di tipo strategico suddivide le reti in *divergenti*, *convergenti* o di *mutua influenza*. Le prime agiscono individualmente per quanto riguarda le strategie di lungo periodo e ricorrono alla rete per conseguire vantaggi competitivi di breve periodo. Nelle reti convergenti le imprese perseguono obiettivi comuni attuando un piano strategico di lungo periodo sviluppato congiuntamente. Nel terzo tipo ciascun partecipante si considera reciprocamente legato ai partner per l'implementazione della propria strategia.
- In base al grado di integrazione tecnico-economica è possibile distinguere tra reti *complementari* o *indipendenti*; Nelle reti complementari i vincoli sono molto forti, per cui il processo produttivo risulta distribuito tra le imprese partner le quali

conservano la propria autonomia giuridica, le reti indipendenti invece cooperano per conseguire obiettivi diversi dal processo produttivo, che risulta individuale e non collegato agli altri soggetti.

Nella pratica si riscontrano molte tipologie di reti di imprese, dalle forme più semplici come gli accordi generici a forme più elaborate come quella del distretto.

Gli **accordi e le alleanze strategiche** sono forme abbastanza semplici e diffuse di rete, consistono in contratti che vengono stipulati per raggiungere obiettivi strategici comuni, come ad esempio lo sviluppo di nuove tecnologie, l'acquisizione di un vantaggio competitivo non ottenibile singolarmente oppure l'acquisto di volumi maggiori di materie prime ad un prezzo conveniente. Nella conclusione di questi patti, spesso di durata limitata e subordinata al raggiungimento degli obiettivi, le imprese partecipanti mantengono la propria autonomia e libertà. I modelli più frequenti sono:

- *Joint venture*: contratto tramite il quale due o più aziende partecipano alla costituzione di una terza impresa indipendente (Majocchi, 2010: 5), le imprese originarie si impegnano a fornire risorse e competenze utili al raggiungimento di un obiettivo comune; generalmente questo strumento è utilizzato dalle piccole-medie imprese che in questo modo possono sfruttare capacità che difficilmente sarebbero in grado di acquisire autonomamente (Lando & Tallone, 2004: 114).
- *Franchising*: contratto di lungo termine tramite il quale un'impresa (*franchisor*) concede ad un'altra impresa (*franchisee*) l'autorizzazione per lo svolgimento di attività commerciali in compartecipazione. Questo contratto oltre che alle operazioni commerciali, può essere stipulato nell'ambito della produzione, distribuzione e prestazione di servizi. Il *franchisor* concede al *franchisee* l'uso del proprio marchio, dei propri segni distintivi, di licenze, brevetti e know-how (Baldi & Venezia, 2008: 147-148).
- *Licensing*: contratto con il quale è possibile cedere ad un terzo il diritto d'uso



di un marchio, senza che il possessore originario ne perda la titolarità. Il licenziante cede il diritto di godimento del marchio ma può imporre al licenziatario alcune condizioni, ad esempio può effettuare rigidi controlli sulla qualità dei prodotti o dei servizi erogati (Coppola, 2011: 44).

- *Subfornitura*: contratto con il quale un imprenditore si impegna a svolgere una o più fasi produttive per conto di un imprenditore committente, utilizzando risorse, materie prime o semilavorati da questi forniti (Lando & Tallone, 2004: 112).

Tra le tipologie più elaborate di reti di imprese Lorenzoni (1983) individua le **costellazioni di imprese**: network formati da un gruppo limitato di imprese (in genere dalle cinque alle dieci aziende) che collaborano per il raggiungimento di un obiettivo comune o per la realizzazione di un prodotto specifico, che non riuscirebbero ad ottenere lavorando singolarmente. In questa tipologia particolare di rete le fasi di produzione sono suddivise tra i diversi attori, in un'ottica collaborativa e di interdipendenza. Alcune imprese svolgono attività legate alla produzione, altre forniscono risorse e competenze per la realizzazione del prodotto, ad esempio le conoscenze tecnologiche, le attrezzature, attività di supporto alla produzione. A capo della costellazione si può trovare una "impresa guida" che spesso coincide con l'azienda terminale, ovvero quella che conclude la fase produttiva e presenta il prodotto finito (Lorenzoni, 1983).

Un tipo particolare ed evoluto di costellazione di imprese è rappresentato dal **distretto industriale**. Becattini (1992: 52) definisce il distretto come *un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali*.

Secondo questa affermazione, due elementi devono essere presenti e coesistere, la prima componente è la *comunità locale*, rappresenta un punto di partenza nella determinazione e nello sviluppo di un distretto industriale; gli

individui appartenenti ad un territorio stabiliscono una serie di valori rappresentativi della loro cultura, che condizionano l'attività imprenditoriale, vengono assorbiti e si radicano nel patrimonio dell'impresa. Le norme e consuetudini determinate dalla collettività regolano l'etica del lavoro ed impongono un certo livello di reciprocità tra le organizzazioni che partecipano alle attività produttive del territorio. Queste norme devono affiancarsi ad un sistema formale di istituzioni che fanno sì che gli stessi valori e regole si diffondano e si trasmettano alle generazioni future. Il complesso sistema normativo è molto rigido, ma non viene considerato come un vincolo dalla comunità, al contrario è giudicato come un privilegio, un prestigio che deve essere conservato e valorizzato. Il secondo elemento caratterizzante la definizione di Becattini è la presenza di una popolazione di imprese; nel distretto risiedono diversi enti che, pur conservano la propria autonomia, occupano le diverse fasi del processo produttivo in un determinato settore industriale. Una caratteristica particolare del distretto riguarda la divisione del lavoro: le imprese radicate nel territorio devono essere in grado di assegnare posti di lavoro a tutta la popolazione e i lavoratori spesso si spostano da un'unità all'altra poiché le posizioni disponibili sono molteplici e differenziate. Questa dinamicità permette all'impresa di evitare irrigidimenti, di allocare in maniera adeguata il personale e consente agli individui di trovare mansioni che soddisfano le proprie aspettative (Becattini, 1991: 53-56).

Nonostante la stretta correlazione e la partecipazione congiunta alla produzione nel settore, le imprese conservano la propria autonomia, devono essere considerate singolarmente e ben separate, in caso contrario verrebbero meno le caratteristiche che differenziano il distretto dalla grande impresa fordista. Gli aspetti principali che distinguono i due modelli sono (Rullani, 1995: 20-28):

- *Le scelte strategiche*: nel distretto non esiste un soggetto o un'organizzazione a capo della pianificazione strategica. Le strategie scaturiscono da un adattamento reciproco e da una costante evoluzione delle interdipendenze tra le diverse imprese. Le strategie non si decidono *ex ante* e sono riconoscibili solo successivamente alla loro implementazione.

- *L'evoluzione del distretto nel tempo*: anche se non esiste una strategia comune, il processo di evoluzione nel tempo porta ad un cambiamento di prospettiva dall'ottica di singola impresa ad una visione collettiva ed unitaria del distretto. Il sistema distrettuale è aperto, innovativo e soggetto a numerose trasformazioni necessarie per adeguarsi ai cambiamenti e approfittare delle eventuali opportunità, occorre quindi considerare il distretto nella sua complessità, congiuntamente ai rapporti che intercorrono tra le imprese che lo compongono. La possibile discrepanza di opinioni tra le imprese e il distretto nel suo insieme non rappresenta un ostacolo, bensì una risorsa che rende possibile l'evoluzione, l'innovazione e la crescita. Due parole chiave che definiscono questa particolare forma organizzativa sono la *distanza* culturale e organizzativa delle imprese e la *connessione* tra le stesse e tra il livello micro e macro.

In definitiva il distretto industriale è composto da imprese, in prevalenza di media-piccola dimensione, densamente distribuite in determinato territorio; sono specializzate in un particolare settore e tendenzialmente occupano le diverse unità produttive di fase; il territorio risulta altamente specializzato, per quanto riguarda non solo la produzione, ma anche il mercato del lavoro, i fornitori e la clientela. Poiché il mercato è lo stesso, le imprese cooperano ma sono anche in competizione fra loro. Particolarmente influente è il contesto sociale in cui le organizzazioni si inseriscono, la collaborazione non si riduce alle aziende, ma coinvolge anche le istituzioni e la comunità locale. Il distretto apporta numerosi benefici, sia a livello delle singole imprese che a livello del territorio. Innanzi tutto rende possibile, grazie all'alto grado di specializzazione, la realizzazione di economie esterne e di economie di scala crescenti; inoltre in un ambiente di questo tipo risulta molto semplice far circolare le informazioni, le idee innovative, le competenze e di conseguenza comporta uno sviluppo tecnologico che coinvolge l'intero distretto. La vicinanza territoriale produce, infine, una riduzione sia dei costi di transazione, che

dei costi di apprendimento (Belussi, 2007).

## **2. NETWORK SOCIAL RESPONSIBILITY: ESPERIENZE ED EVIDENZE EMPIRICHE**

### **2.1. Introduzione**

L'intento di questa tesi è di coniugare due strumenti che si sono rivelati utili alle imprese per ottenere un vantaggio competitivo, ovvero la partecipazione a reti di imprese e la conduzione aziendale orientata alla responsabilità sociale d'impresa. I frequenti cambiamenti ambientali, la competizione globale e la crisi economica hanno avuto effetti molto negativi soprattutto sulle piccole e medie imprese, che sono state costrette a trovare sistemi alternativi di gestione la propria attività per adeguarsi al contesto economico in cui sono inserite.

Le piccole e medie imprese hanno un forte impatto sull'economia mondiale: rappresentano più del 90% dell'attività economica e impiegano circa il 50% della popolazione. Nonostante le pratiche di CSR siano state da tempo documentate come portatrici di benefici economici e sociali nei confronti di tutti gli *stakeholder* dell'impresa, le PMI risultano ancora molto restie ad adottarle. Accade che in che tale tipologia di azienda - spesso a conduzione familiare e nella quale di frequente il ruolo del proprietario e quello del manager coincidono - vengano sviluppati numerosi progetti di CSR, anche involontariamente, ma che questi non vengano comunicati all'esterno, valorizzati o semplicemente riconosciuti (Perrini & Vurro, 2011: 99).

Le attività di RSI maggiormente presenti nelle imprese medio-piccole sono rivolte ai dipendenti e alla comunità locale. Rispetto alle azioni rivolte ai

dipendenti, occorre sottolineare che solitamente le condizioni di lavoro nelle PMI sono ottime ma, mancando una adeguata comunicazione della qualità della gestione del personale, non riescono ad attrarre personale molto qualificato. Le PMI sono inoltre radicate al territorio in cui operano; gli investimenti sulla comunità locale possono essere anche cospicui, poiché il legame fra popolazione e impresa può avere profonde radici storiche. Purtroppo la maggior parte delle imprese non valorizza tale aspetto e non include il rapporto con la comunità nelle proprie scelte strategiche (Perrini & Vurro, 2011: 101).

I benefici apportati alla comunità si ampliano se l'impresa agisce in un sistema reticolare. In un network localizzato è più probabile che i soggetti intraprendano rapporti d'affari con le aziende locali, poiché si presume che le stesse abbiano già interagito con il gruppo o con alcuni dei partner. Ciò accade perché le imprese del territorio generalmente condividono la stessa cultura e hanno sviluppato valori molto simili, il che rende più facili e fluidi gli scambi. All'interno della rete gli operatori si esortano gli uni con gli altri a partecipare alla vita della comunità, aiutando così le aziende terze a prosperare, migliorando in questo modo la qualità di vita della collettività (Besser et al., 2006).

L'appartenenza ad un network genera numerosi benefici; le imprese di dimensioni medio-piccole che scelgono di cooperare con altre imprese conquistano una maggiore competitività, sfruttando l'integrazione orizzontale con soggetti simili o verticale con le organizzazioni della filiera. Tra i vantaggi acquisibili si evidenziano la condivisione di risorse, valori ed informazioni, che consentono una maggiore capacità di adattamento e di risposta alle richieste che si presentano, così come una capacità di produrre beni o servizi qualitativamente eccellenti e alla conseguente soddisfazione dei clienti (Bowersox et al., 2005). Inoltre la cooperazione permette alle PMI di ottenere risultati che non riuscirebbero a raggiungere agendo singolarmente, grazie al trasferimento di *best practices*, la condivisione di competenze, la combinazione di idee ed abilità che conducono all'innovazione (Hansen & Nohria, 2004).

Le alleanze e le coalizioni possono sorgere con l'obiettivo di progettare prodotti specifici per diversificare la propria attività per tener testa ai cambiamenti ambientali, in questo modo hanno la possibilità di entrare in mercati strategici diversi rispetto a quelli in cui si inserisce la loro principale attività produttiva. Un'impresa che decide di intraprendere un percorso di questo genere sceglierà dei partner che possiedono competenze complementari e che sono dunque in grado di colmare le proprie carenze nella progettazione o produzione dei beni o servizi. La collaborazione consente di conseguire economie di scala, di distribuire sia i costi che i rischi tra le diverse imprese partecipanti, di raggiungere un alto grado di specializzazione, nonché di acquisire nuovi standard in grado di aumentare la competitività del network nel mercato (Manders & Brenner, 1995).

L'innovazione non si riduce all'ideazione di nuove prodotti, ma può riguardare anche la gestione innovativa dell'impresa. Nelle reti infatti non esiste una gerarchia tradizionale, il processo decisionale coinvolge l'intero network, ad esempio i manager partecipano anche alla valutazione delle tattiche e scelte operative e i clienti sono considerati parte integrante del processo produttivo. La conoscenza e le competenze vengono condivise, le soluzioni vengono cercate congiuntamente in base agli obiettivi concordati in precedenza (O'Neill, 1994).

L'innovazione può non essere ricercata, ma costituire una variabile esterna, come nel caso delle nuove tecnologie e dei sistemi di comunicazione virtuali. I soggetti appartenenti al gruppo, specialmente se si tratta di imprese piccole a conduzione familiare, possono trovare difficile adeguarsi ai cambiamenti tecnologici e riuscire a mantenere un dialogo costante con i propri collaboratori in maniera virtuale. Attraverso gli scambi ripetuti e le relazioni frequenti si può cancellare il pregiudizio nei confronti dei nuovi sistemi di comunicazione ed ottenere una buona base di fiducia (Holton, 2001: 36).

L'influenza delle nuove tecnologie a supporto della comunicazione ha portato cambiamenti anche all'interno del processo decisionale delle imprese, permettendo di comunicare e ricevere informazioni in tempo reale. Rispetto al passato i

meccanismi decisionali non si basano più solo su previsioni: le alternative vengono valutate molto più rapidamente e le scelte si adattano alle richieste del mercato; ciò è possibile grazie alla condivisione rapida delle informazioni all'interno della catena di fornitura, tali informazioni sono sincronizzate e il network è in grado di sviluppare soluzioni comuni per accontentare i consumatori (Bowersox et al., 2005: 25-29).

La semplicità e rapidità della comunicazione, lo sviluppo di un ambiente comune di lavoro, nonché la condivisione di risorse, *know-how*, e di uno scopo comune, rendono le reti di imprese uno strumento prezioso a disposizione delle PMI. Un altro elemento distintivo risiede nella velocità di reazione ai mutamenti dell'ambiente; di fatto le reti che si inseriscono in contesti dinamici devono essere in grado di fronteggiare il cambiamento e sviluppare una forte capacità di adattamento. I network di questo tipo sono caratterizzati da una forte flessibilità e reattività, ma devono al tempo stesso possedere una struttura robusta; le decisioni vanno prese quasi in tempo reale e il network deve sapersi riconfigurare ogni volta che è necessario un adattamento. Per fare ciò il sistema decisionale deve essere di tipo *bottom-up*, per far sì che nel momento in cui viene percepito un bisogno o un'esigenza di cambiamento sia più semplice rispondere (Martinez et al., 2001).

La gestione di attività all'interno di un network in genere non si limita alla relazione tra due imprese, la sua configurazione è più ampia e complessa, pertanto la collaborazione offre numerose condizioni favorevoli, ma impone anche una serie di vincoli e di elementi critici da non sottovalutare (Tidd, 2001:179).

In primo luogo, nella ricerca di partner adeguati per collaborare a progetti specifici, l'impresa deve individuare degli opportuni criteri di scelta. La selezione deve essere correlata ai compiti, al ruolo che il potenziale partner deve ricoprire e alle abilità che possiede. Le richieste vanno specificate, come anche le priorità, in modo da poter contare su una selezione puntuale e in grado di allontanare il rischio di intraprendere relazioni infruttuose. La prima fase di questo progetto corrisponde ad un'analisi della propria struttura interna, necessaria per comprendere le aree che



che vanno sviluppate perché potenzialmente capaci di arrecare vantaggi competitivi. Attraverso un controllo minuzioso dei punti forti e dei punti deboli dell'organizzazione emergono anche particolari necessità e carenze; i potenziali partner vanno scelti fra le imprese in grado di inserirsi fra i *gap* strutturali individuati (Geringer, 1991).

In seguito all'individuazione dei partner, è necessario che all'interno della rete si creino delle alleanze solide, poiché i partecipanti devono condividere le scelte economiche, la *mission* e anche la cultura aziendale. La condivisione delle aree di business risulta relativamente semplice se paragonata all'adattamento reciproco delle diverse culture. La mancanza di allineamento tra i punti di vista delle imprese comporta inerzia strutturale e congela le operazioni, rende pertanto impossibile lavorare in gruppo. È invece indispensabile per le alleanze poter garantire flessibilità nelle decisioni; nel momento in cui sorge un problema le imprese partner devono essere pronte a trovare una soluzione in comune con gli altri soggetti coinvolti. Il bisogno di flessibilità si riflette anche sulla stipulazione dei contratti tra i partner: questi non devono essere vincolanti, bensì adattabili alle esigenze che si presentano nel tempo, sempre nel rispetto delle idee e degli obiettivi iniziali tramite i quali si sono create le alleanze (Bruner & Spekman, 1998).

Nonostante la ricerca di partner effettuata in maniera efficace ed efficiente, la condivisione di *mission*, *vision* e la presenza di flessibilità, esistono alcune barriere che impediscono o compromettono la collaborazione. I fattori influenti sono di natura endogena, ovvero esulano dalle capacità organizzative dirette del management. Il primo ostacolo consiste nella mancanza di volontà di aiutare gli individui di un'altra unità; normalmente questo problema è dovuto a pregiudizi interni: capita che gli individui che appartengono ad un gruppo coeso giudichino le proprie attività superiori a quelle di altri e che quindi tendano a rifiutare le idee e i progetti sviluppati da terzi. Un sistema opportuno di ricompense può aiutare a promuovere la collaborazione fra i gruppi. Il secondo elemento problematico risiede nella difficoltà di trovare personale specializzato, la ricerca può essere molto

onerosa, tanto da superare i benefici ottenibili dallo sfruttamento di competenze uniche. Il terzo ostacolo è legato al precedente: anche se si individuano lavoratori specializzati, questi possono non essere interessati alla collaborazione. Ad esempio, se la collaborazione è prevista fra due unità simili dello stesso network, che operano nello stesso mercato e sono specializzate negli stessi ambiti tecnologici, la cooperazione può non essere desiderata, poiché potrebbe compromettere i vantaggi competitivi acquisiti. Se la collaborazione tra le due unità è necessaria allo sviluppo e alla crescita del network, si può elaborare un sistema di incentivi per promuoverla. Un ultimo ostacolo consiste nella difficoltà o incapacità di trasferire le conoscenze specifiche: anche se è presente la volontà di collaborare, il trasferimento di risorse e competenze può essere reso difficile da cause esterne. Ad esempio nella trasmissione di conoscenze tacite può non essere possibile comunicare le sfumature e il contenuto completo di tali informazioni, oppure la difficoltà può essere legata all'introduzione di elementi specifici della cultura all'interno delle conoscenze, che difficilmente si possono trasferire. Una soluzione a questo problema consiste nello sviluppo di relazioni forti capaci di creare un linguaggio comune (Hansen & Nohria, 2004)

Le difficoltà non si limitano alle fasi iniziali di creazione del network; superate le avversità; quando il gruppo di imprese si sviluppa e si trasforma in un network denso di relazioni, per i partner diventa più facile la selezione dei partner, inoltre è possibile utilizzare le conoscenze altrui per giudicare e valutare le informazioni acquisite, il che ne rende più semplice l'assorbimento. Lo scambio di informazioni tuttavia non comporta solo effetti negativi, è possibile infatti incorrere nel rischio di *spillover*; le conoscenze e competenze che rappresentano un fattore di vantaggio competitivo per un'impresa, possono arrivare ai concorrenti attraverso i legami deboli del network. La densità gioca un ruolo importante in quest'ambito, poiché genera un maggiore flusso di informazioni e dunque un maggiore rischio che tali informazioni escano dai confini aziendali. Nel caso di conoscenze tacite il rischio è minore, ma se le informazioni sono documentate aumenta la facilità con

cui possono essere diffuse (Noteboom, 2004).

Anche la gestione dei processi innovativi in maniera congiunta può comportare rischi e condizioni svantaggiose. Innanzi tutto può succedere che, a causa di un eventuale numero di partner elevato, alcune conoscenze e competenze specifiche si disperdano all'interno del processo di progettazione. Allo stesso modo, le imprese partecipanti possono perdere il controllo e l'influenza sull'elaborazione dei processi innovativi, condizione che può generare svantaggi ai soggetti per i quali tali processi costituivano il vantaggio competitivo principale. Infine, in mancanza di un elevato grado di fiducia, un'impresa può correre il rischio di permettere involontariamente l'accesso ai partner ad informazioni specifiche che non riguardano l'ambito di azione del network, compromettendo in tal modo un eventuale vantaggio acquisito (Parker, 2000: 256).

Dal punto di vista delle relazioni personali, la collaborazione a progetti innovativi può portare ad un alto grado di insoddisfazione se le aspettative vengono deluse; questa eventualità può sopravvenire se si percepisce una perdita di interesse verso il progetto da parte dei partner o se questi non si impegnano in maniera adeguata (Parker 2000: 259)

L'ottimizzazione del processo gestionale di prodotti innovativi dipende da due fattori principali: il grado di complessità e di incertezza. In contesti caratterizzati da un'elevata complessità e da un basso livello di incertezza la scelta di coordinare le operazioni all'interno di un network sembra essere più conveniente. Occorre considerare inoltre l'onerosità della gestione del network: se i diversi benefici acquisiti, il grado di specializzazione dei processi ottenibile attraverso la collaborazione ed il grado di benessere generale sono superiori al costo di gestione ed amministrazione del network, allora la scelta di sviluppare progetti innovativi congiuntamente è la più appropriata, (Tidd, 2001)

In linea generale, i network sono strumenti preziosi a disposizione delle aziende, specialmente per quelle di dimensioni medie o piccole, il prerequisito fondamentale affinché la collaborazione vada a buon fine rimane la fiducia. I

rapporti fra le imprese devono essere abbastanza forti da allontanare il rischio di comportamenti opportunistici o la perdita di interesse, i partner devono protendere dunque per il conseguimento di un vantaggio competitivo e di un generale benessere a livello di network (Parker 2000).

Nonostante i punti critici e gli ostacoli, sono molte le collaborazioni andate a termine che hanno riscosso successo. In questo capitolo vengono presi in considerazione i network che hanno scelto di realizzare progetti legati alla responsabilità sociale di impresa. L'adozione di principi etici che regolano la conduzione aziendale può essere precedente o successiva alla nascita del network: alcune imprese socialmente responsabili possono scegliere di dare origine ad una rete per la diffondere e promuovere i valori da cui sono ispirate e realizzare insieme progetti di sostenibilità; oppure tali valori e principi si possono sviluppare all'interno di network maturi in seguito ad una contaminazione positiva da parte di imprese centrali.

Una delle ragioni che spingono le imprese di medie e piccole dimensioni a collaborare per lo sviluppo di progetti di CSR è da ricercarsi nella globalizzazione e nel conseguente aumento del ricorso alla delocalizzazione della produzione, che ha indebolito notevolmente il rapporto tra la partecipazione democratica dei consumatori-cittadini e i diritti e doveri sociali nonché legali delle imprese (Mueckenberger, Jastram 2010: 223). La normativa internazionale non ha impedito questi processi, pertanto per molte imprese, specie le multinazionali, la scelta di esternalizzare le fasi produttive nei paesi in via di sviluppo risulta essere ancora la più profittevole. Altre organizzazioni hanno scelto al contrario di civilizzare la globalizzazione aderendo a progetti internazionali di sviluppo sostenibile, applicando volontariamente strumenti, come le certificazioni, che impongono una serie di norme e regole volte ad impedire lo sfruttamento intensivo del capitale umano ed ambientale (Mueckenberger & Jastram, 2010: 236).

Le ragioni che spingono le imprese ad agire seguendo una visione etica dell'attività economica sono di diversa natura, possono avere origine da tensioni

interne, a seguito di una presa di coscienza dei manager o delle imprese leader del network; oppure da fonti esterne, come pressioni da parte dei clienti, dalle associazioni dei consumatori, dai movimenti politici, dall'opinione pubblica in generale o dal quadro normativo. Anche la crescente diffusione della finanza etica ha inciso sull'adozione di pratiche di RSI, poiché un numero crescente di investitori sceglie di non finanziare organizzazioni che adottano comportamenti scorretti nel confronto dell'ambiente e della comunità, con l'intento di scoraggiare pratiche come lo sfruttamento minorile, quello dei lavoratori e l'inquinamento ambientale (Zucchella, 2007: 4).

Negli ultimi anni i consumatori hanno assunto un ruolo sempre maggiore nella diffusione della CSR, poiché prestano molta attenzione all'evoluzione della produzione legata al fenomeno della globalizzazione (Sabel et al., 2000). Questa maggiore consapevolezza è legata alla possibilità per chiunque di ottenere informazioni sulla catena di produzione di un prodotto. Questo maggiore flusso informativo ha reso la popolazione più cosciente e dunque più esigente. I consumatori responsabili richiedono principalmente due cose, ovvero che il prodotto sia di qualità e che la produzione di tale bene non produca effetti negativi sull'ambiente o sulla popolazione (Zucchella, 2007: 4).

La diffusione della cultura etica all'interno delle reti di imprese avviene attraverso il dialogo, gli individui che appartengono ad un gruppo coeso imparano a mettere da parte i propri pregiudizi, le opinioni contrastanti e ad ascoltare maggiormente le idee altrui; attraverso lo scambio si creano pensieri di gruppo e visioni comuni (Holton, 2001: 38).

Il network rappresenta una possibilità concreta per diffondere e mettere in pratica strumenti di responsabilità sociale; tra gli strumenti disponibili, la rete favorisce la redazione di codici di condotta che stabiliscono degli standard minimi accettabili per quanto riguarda l'ambiente di lavoro. Ciò è possibile proprio poiché la cooperazione all'interno del network fa sì che si creino delle visioni e degli obiettivi comuni e permette l'accettazione di norme da applicare in ciascuna

organizzazione per garantire standard elevati delle condizioni di lavoro (Fichter & Sydow, 2002).

Anche nelle reti socialmente responsabili è indispensabile lo scambio di risorse, competenze e idee per la realizzazione di un obiettivo comune; quando l'obiettivo è legato alla realizzazione di progetti di NSR le risorse che si muovono sono soprattutto intangibili, intellettuali. Lo scopo è di raccogliere l'insieme dei contributi degli *stakeholder* e sfruttarli al meglio, analizzare le sinergie che si creano per soddisfare le richieste dei consumatori e dei partner. L'uso delle nuove tecnologie di comunicazione ha reso molto più semplice questo processo, poiché facilitano il dialogo con i partner geograficamente distanti. (O'Neill, 1994).

La *governance* riguarda gli accordi che rendono possibile una coordinazione non di mercato delle attività; nelle reti di imprese l'armonizzazione delle operazioni può rappresentare un punto debole. La questione riguarda la definizione dei soggetti legittimati a definire i meccanismi di governo e dei detentori della capacità di controllo sulle attività svolte (Humphrey & Schmits, 2001). Esistono alcuni elementi fondamentali che influenzano la *governance* della rete di imprese. Il primo è la dimensione: i network di estensione ridotta sono meno complessi e dunque facilmente gestibili, mentre le reti di grandi dimensioni necessitano di ulteriori capacità, nonché di meccanismi di controllo adatti sia all'interno delle singole imprese che a livello di rete. Il secondo elemento significativo riguarda la presenza di legami stretti tra i collaboratori: le relazioni forti permettono una migliore comunicazione e una capacità di diffondere le informazioni e di utilizzare le risorse acquisite nel modo più adeguato. Il terzo elemento necessario è la possibilità di individuare un soggetto o un gruppo centrale che si faccia carico della diffusione delle pratiche di NSR, che stimoli i partner ad accettare le norme sociali. La presenza di imprese centrali permette una migliore organizzazione delle risorse destinate alla realizzazione di progetti di responsabilità sociale e la creazione di direttive e regole finalizzate alla sostenibilità del network. L'impresa o le imprese centrali hanno molta influenza sulla scelta dei partner, possono inoltre stabilire i

codici di condotta, nonché stabilire un ufficio dedicato alla gestione delle attività di CSR a disposizione di tutti i partner e sviluppare strumenti di *reporting* per comunicare i propri risultati all'interno e all'esterno del network (Fichter & Sydow, 2002: 364).

In seguito saranno presentate due ricerche svolte dal Ministero dello Sviluppo Economico tra il 2010 e il 2011. Si tratta rispettivamente di uno studio effettuato sull'implementazione di strumenti di responsabilità sociale all'interno delle filiere delle piccole e medie imprese e di un ricerca svolta su alcuni esempi di reti di imprese, che si occupano di promuovere una cultura etica di impresa e di collaborare a progetti legati allo sviluppo sostenibile.

La volontà è di analizzare testimonianze di PMI italiane che hanno scelto di differenziarsi attraverso il proprio impegno nei confronti della società e di dimostrare come una gestione diversa delle attività produttive, orientata al risultato economico conseguibile nel rispetto del territorio e della comunità, costituisca un'alternativa valida per conseguire un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

## **2.2. Le piccole e medie imprese italiane socialmente responsabili<sup>2</sup>**

Il rapporto di ricerca *L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese* elaborato da PCN Italia nel 2010 si inserisce all'interno di un progetto più ampio del 2009 dal titolo: *Misurare per gestire e creare valore per gli stakeholder: lo stato dell'arte e le prospettive future nella valutazione della responsabilità sociale d'impresa*. Lo scopo di questi lavori è di indagare sul vantaggio competitivo che deriva da una conduzione etica della

---

<sup>2</sup> Nell'intera sezione 2.2 vengono presentati ed elaborati i risultati del rapporto di ricerca del 2010, *L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano* svolto da PCN Italia in collaborazione con l'Università Commerciale “Luigi Bocconi”.

produzione aziendale. Il capitolo precedente dimostra come questo tema abbia interessato gli studiosi di economia aziendale fin dagli anni '70. Una direzione aziendale orientata alla *corporate social responsibility* si contrappone ad una gestione imprenditoriale basata sul maggior profitto e dall'impiego intensivo delle risorse e competenze aziendali. Le piccole e medie imprese propendono solo in piccola parte verso questa nuova visione di impresa, a causa delle dimensioni ridotte, della limitatezza delle risorse e della mancanza di una cultura imprenditoriale legata alla responsabilità sociale. La ricerca in esame indaga sui costi e sui benefici connessi alla CSR in relazione alle imprese di dimensioni ridotte.

Per prima cosa è stato scelto un campione composto da 153 imprese rappresentative della situazione italiana attuale, comprendente imprese micro (fino a 10 dipendenti), piccole (tra i 10 e i 50 dipendenti) e medie (da 50 a 250 dipendenti) suddivise come indicato dalla figura 2.2.1:

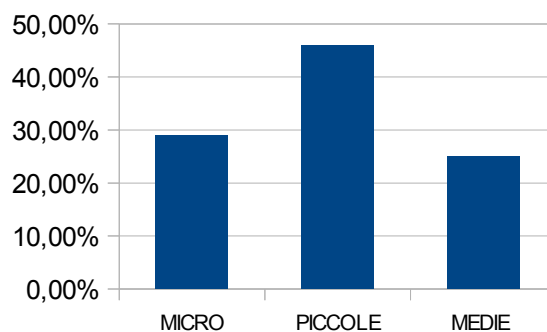


Figura 2.2.1. Suddivisione del campione per numero di dipendenti (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 2.3).

Le imprese intervistate appartengono a diversi settori, tra cui l'agroalimentare, quello delle costruzioni, l'*Information and Communication Technology*, il manifatturiero e il settore dei servizi alle imprese. Il più rappresentato dal campione è quello manifatturiero, che costituisce il 31% del totale. Per quanto riguarda la posizione geografica, le imprese del nord sono le più presenti (69% del



campione) seguite da sud e isole.

L'analisi è stata svolta tramite l'invio di un questionario comprendente tredici diverse aree; le risposte sono state date utilizzando una scala *Likert* da 1 a 5, dove 1 rappresenta la rilevanza minima e 5 la rilevanza maggiore. Il questionario è stato preventivamente valutato da un *panel* di esperti, la compilazione da parte del top management di ciascuna azienda è avvenuta online e le risposte sono state successivamente elaborate dal Centro Ricerche su Sostenibilità e Valore (CReSV) dell'Università Bocconi. I risultati raccolti sono esposti in seguito.

### 2.2.1. *Il rapporto delle piccole e medie imprese con gli strumenti di CSR*

Nella tabella 2.2.2 vengono riassunti i valori principali che influenzano le strategie aziendali<sup>3</sup>; al primo posto vi è il principio di correttezza, considerato indispensabile per il 70,9% della popolazione di imprese intervistata; seguono l'orientamento al cliente, il grado di innovatività e la qualità dei prodotti/servizi.

---

3 Le risposte di livello 1 e 2 della scala *Likert* (irrilevante e poco rilevante) sono considerate congiuntamente nella figura 2.2.2 per facilitarne la lettura, dal momento che la mole di giudizi positivi è nettamente maggiore.

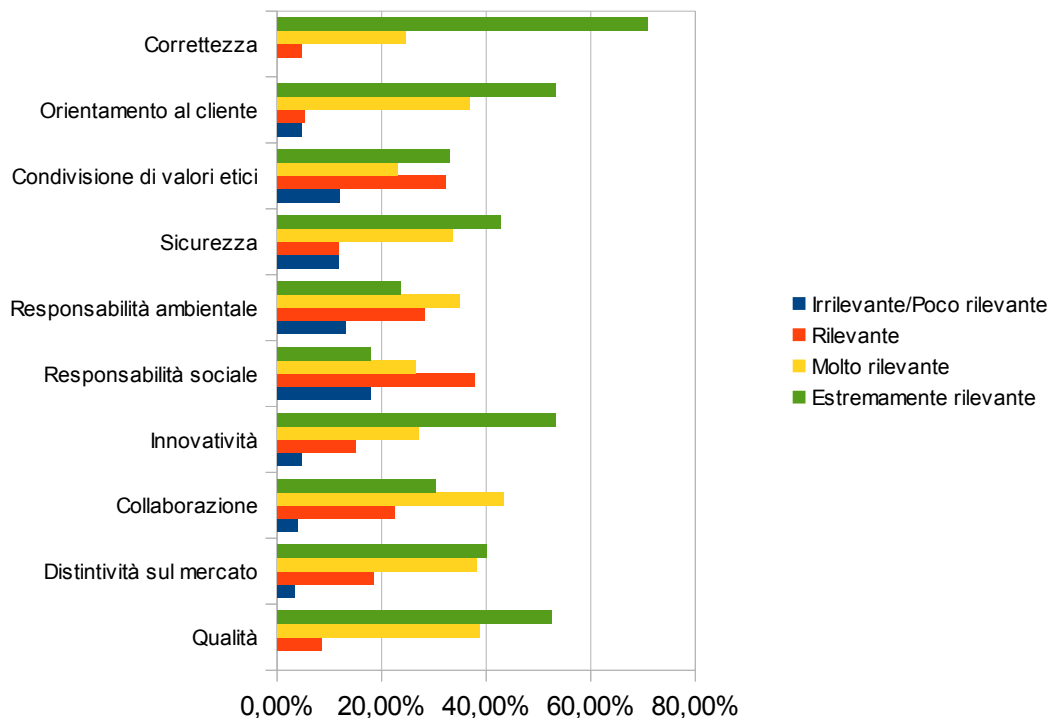


Figura 2.2.2. Principali valori che le indirizzano le scelte strategiche (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.1).

Si nota altresì che la responsabilità ambientale e sociale sono considerate mediamente rilevanti. Questa situazione riflette le tendenze attuali: la maggior influenza sulle strategie è esercitata, oltre che da un generale senso di correttezza, da valori orientati verso il consumatore, come la qualità del prodotto, il grado di innovazione e la cura del cliente, mentre le prassi di CSR nelle piccole e medie imprese, anche se considerate importanti, sono per lo più messe in pratica in maniera informale.

Le imprese intervistate hanno successivamente indicato gli strumenti di cui si sono servite per mettere in pratica azioni rivolte ad una gestione dell'azienda etica e rispettosa delle tematiche ambientali. I risultati sono presentati nella tabella 2.2.3.

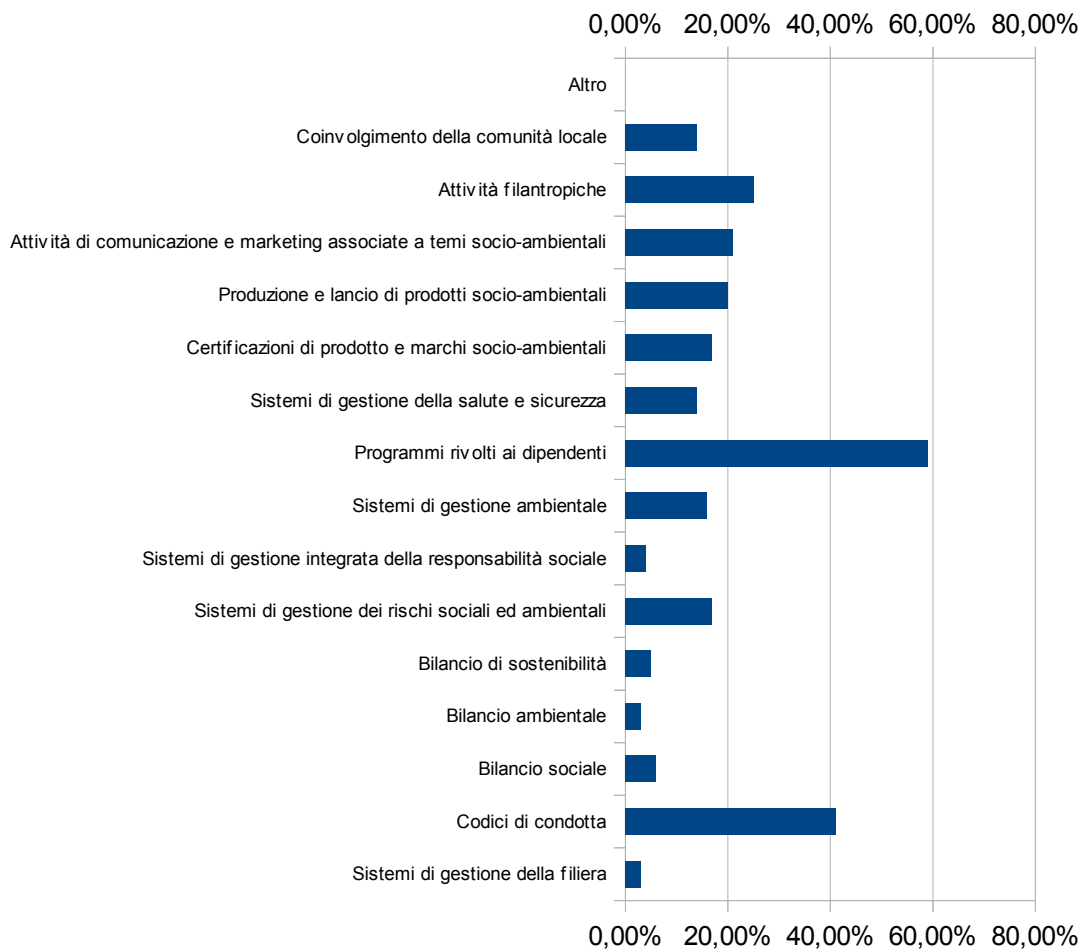


Figura 2.2.3. Principali strumenti di responsabilità sociale ed ambientale utilizzati dal campione (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.2).

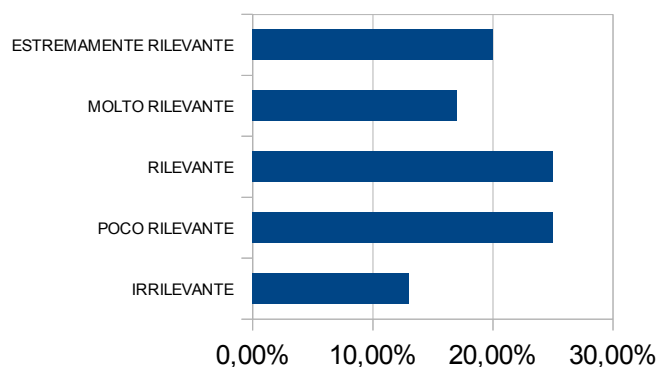
Il 59% degli intervistati ha dichiarato di aver intrapreso azioni rivolte alla tutela dei propri dipendenti; come vedremo nel paragrafo successivo, questo tema è centrale per gli imprenditori italiani ed è in parte dovuto ai rapporti, spesso contrastanti, con le rappresentanze sindacali. Inoltre il miglioramento delle condizioni di lavoro rappresenta il primo passo che il management deve compiere per percorrere la via della responsabilità sociale. Il secondo strumento maggiormente indicato dagli intervistati è la divulgazione di codici di condotta; è evidente il motivo di questo risultato: si tratta di mezzi molto meno costosi rispetto

alle altre attività, risultano pertanto preferiti dalle piccole e medie imprese che dispongono di risorse limitate.

I sistemi di gestione della filiera e di gestione integrata della CSR sono stati scarsamente indicati dalle PMI analizzate. Si tratta di strumenti la cui ideazione ed applicazione richiede ingenti quantità di tempo e denaro, nonché di cambiamenti interni, anche radicali, quindi scarsamente accessibili alle imprese in questione. Altri esiti negativi si riscontrano nell'adozione di sistemi di comunicazione come i bilanci etici, ambientali e di sostenibilità; le imprese di dimensioni ridotte possono considerarli superflui se il loro raggio di azione è limitato.

### *2.2.2. L'introduzione di pratiche di responsabilità sociale nei rapporti con la filiera*

Le opinioni riguardanti la capacità delle tematiche sociali ed ambientali di influenzare i rapporti di filiera sono piuttosto contrastanti, ma tutto sommato le risposte dimostrano una presa di coscienza dell'importanza delle attività di RSI anche nelle imprese più piccole. I risultati sono presentati dalla figura 2.2.4.



*Figura 2.2.4. Rilevanza dei temi socio-ambientali nei rapporti di filiera (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.3).*

Le tematiche inerenti alla conduzione etica d'impresa sono considerate molto rilevanti o estremamente rilevanti dal 37% del campione, rilevanti dal 25% e poco

rilevanti o irrilevanti dal 38%. I giudizi sono nel complesso positivi, ma la percentuale relativamente alta di giudizi negativi sottolinea l'ancora scarsa diffusione della cultura d'impresa orientata allo sviluppo sostenibile.

I temi relativi alla responsabilità sociale ed ambientale che più hanno influenza sui rapporti con la filiera di produzione, secondo le imprese intervistate, sono esposti nella figura 2.2.5.

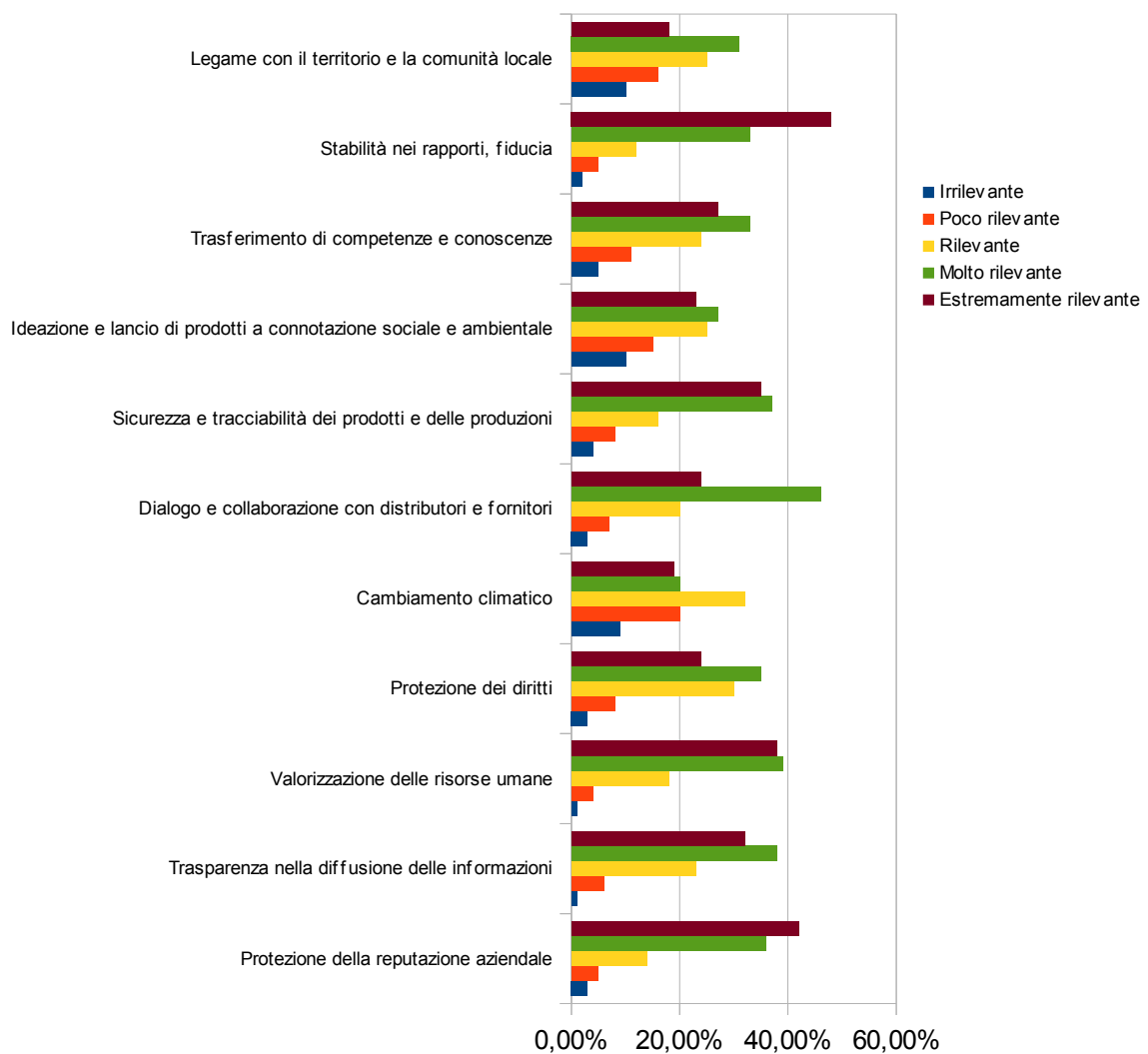


Figura 2.2.5. Temi percepiti come più influenti sulla gestione dei legami con la filiera (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.5).

Le tematiche percepite come estremamente rilevanti sono: la necessità di stabilire rapporti di fiducia con i soggetti della filiera di produzione, l'esigenza di proteggere e migliorare la propria immagine aziendale, la valorizzazione delle risorse umane, l'importanza di una produzione sicura e il monitoraggio dei prodotti. Il campione ritiene dunque necessario aumentare il livello di comunicazione all'interno della filiera e lo scambio di informazioni, inoltre viene percepita la rilevanza di una gestione congiunta del rapporto con i dipendenti e la loro valorizzazione. Coerentemente con i dati esposti nella figura 2.2.2, viene ribadita l'importanza di garantire oltre alla qualità dei prodotti e servizi realizzati, anche la qualità della catena di fornitura e di distribuzione.

Le piccole-medie imprese analizzate non ritengono invece molto importante realizzare e gestire progetti formali di CSR in collaborazione con i soggetti della filiera.

Rispetto ai temi percepiti come rilevanti nei rapporti con fornitori e distributori, il quesito relativo alle attività effettivamente realizzate dimostra uno scarso impegno da parte delle aziende intervistate. Nella figura 2.2.6 sono presentate le strategie attuate all'interno della filiera.

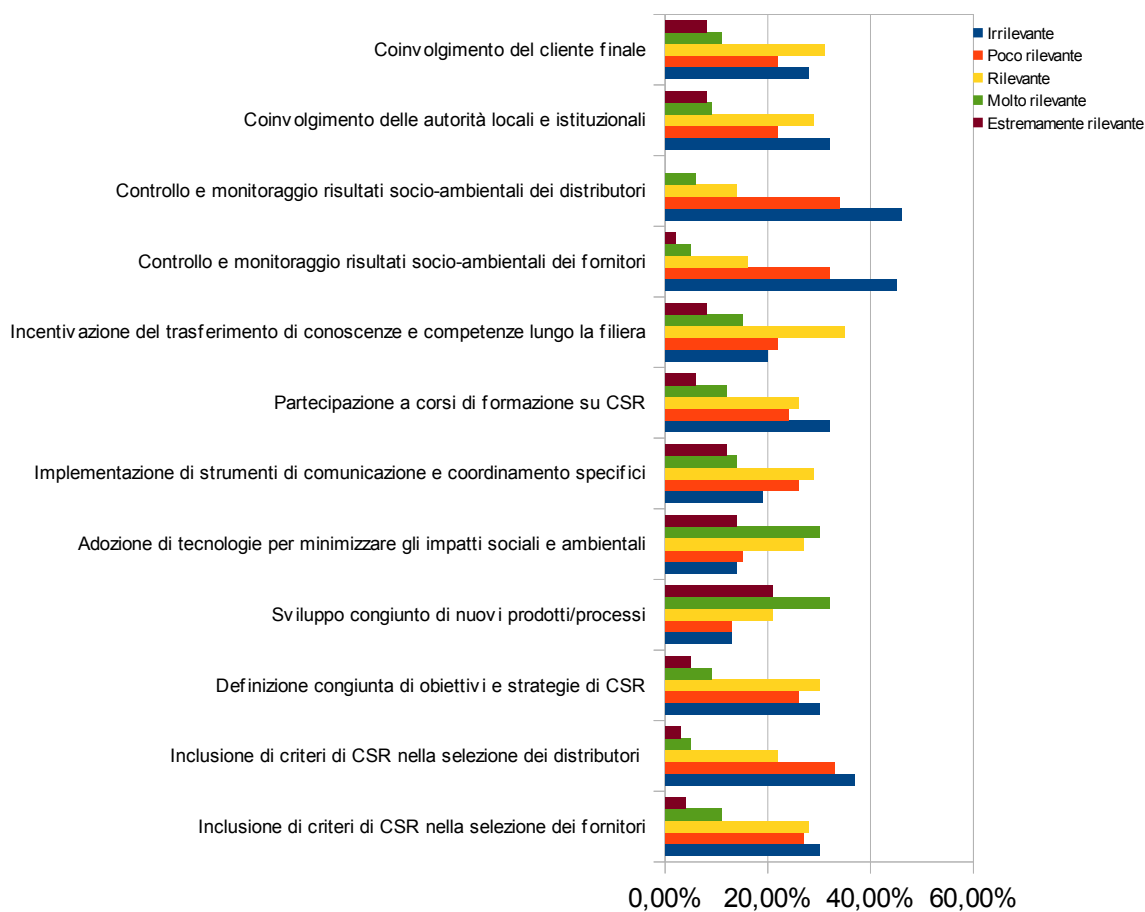


Figura 2.2.6. Strategie di CSR maggiormente attuate nelle relazioni con la filiera (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.6).

I piani strategici maggiormente adottati riguardano lo sviluppo congiunto di prodotti o processi, l'ideazione di tecnologie utili alla riduzione degli impatti della produzione della filiera sulla società e sull'ambiente, la ricerca di strumenti di comunicazione e di coordinamento specifici. Questi risultati rispecchiano la volontà di sviluppare azioni combinate volte ad accrescere il potenziale di ciascuna azienda, dei propri fornitori e distributori, sfruttando i benefici della collaborazione.

Le testimonianze analizzate dimostrano un'inversione di tendenza rispetto alle aziende di dimensioni maggiori orientate alla responsabilità sociale, queste

infatti prestano molta attenzione alla selezione dei propri fornitori e distributori. Le PMI oggetto di questo studio, invece, hanno espresso i giudizi più bassi proprio per quanto riguarda questo aspetto. Tale risultato può essere conseguenza della scarsa capacità contrattuale esercitata dalle imprese di dimensioni ridotte.

### *2.2.3. L'impatto degli strumenti di CSR sulla performance, criticità ed aree di miglioramento*

È stato chiesto alle PMI intervistate di esprimere l'impatto delle strategie implementate, esposte nel grafico 2.2.6, sulla performance aziendale. Il vantaggio maggiore risulta collegato ad una migliore reputazione percepita. Gli altri benefici maggiormente percepiti sono il miglioramento della qualità dei prodotti offerti e la maggiore fiducia e soddisfazione dei clienti. Questi risultati sono correlati fra loro; innanzi tutto l'interazione e la collaborazione mettono l'impresa in una posizione di maggiore visibilità; nel momento in cui le strategie vengono bene implementate aumentano la reputazione dei soggetti che vi hanno preso parte, sia verso l'interno della filiera che verso l'esterno. La condivisione di valori e risorse può portare alla progettazione di prodotti o servizi di qualità più elevata, condizione che si riflette sulla soddisfazione, sul grado di fidelizzazione dei consumatori e dunque sulla reputazione dell'azienda.

Si può notare inoltre che le strategie considerate meno rilevanti nella domanda precedente riguardavano il controllo e il monitoraggio dei risultati socio-ambientali dei fornitori e dei distributori, lo scarso impegno dedicato a queste attività si riflette sulle risposte date nella domanda successiva. Il grafico 2.2.7 dimostra infatti che i benefici legati alla fiducia delle relazioni a monte e a valle della filiera non sono considerati molto rilevanti.



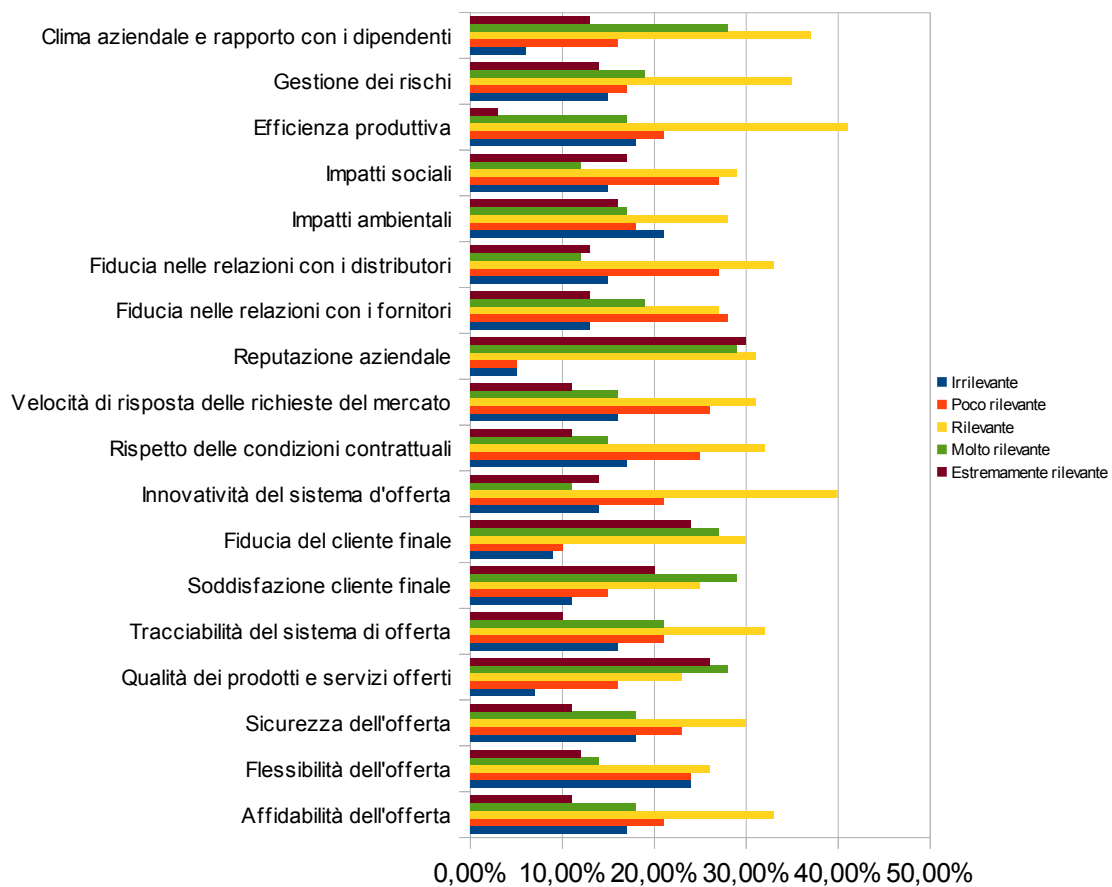


Figura 2.2.7. Impatto delle strategie realizzate all'interno della filiera sulla performance aziendale (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.8).

Le imprese di piccole e medie dimensioni hanno indubbiamente delle debolezze strutturali che non permettono loro di impegnarsi pienamente ad attività legate ad una gestione etica dell'impresa. Le criticità che sono state maggiormente riscontrate dalle aziende appartenenti al campione sono raccolte nella figura 2.2.8.

Gli elementi considerati più critici sono la scarsità delle risorse e la mancanza di tempo da dedicare alle attività di RSI nelle relazioni di filiera. Il secondo ostacolo riguarda la bassa riconoscibilità ottenibile sul mercato; ciò significa che le piccole imprese normalmente hanno una ridotta visibilità, per cui un investimento in strumenti di responsabilità sociale ed ambientale può non venire

ricosciuto all'esterno dell'organizzazione e quindi valorizzato. Si può notare infatti che la maggior parte delle attività svolte si rivolgono verso l'interno del nucleo produttivo, ad esempio al capitale umano, alla sicurezza sul lavoro o alla progettazione insieme ai partner della filiera di prodotti o processi innovativi.

Un altro fattore critico che diminuisce la possibilità di utilizzare strumenti connessi alla sostenibilità è la pressione da parte della concorrenza sull'abbattimento dei costi aziendali. Le PMI si trovano spesso in competizione con aziende di dimensioni maggiori che riescono a produrre gli stessi beni ad un costo minore, in una situazione del genere è chiaro che le imprese più piccole hanno meno risorse disponibili da dedicare ad attività di natura volontaria come quelle di CSR.

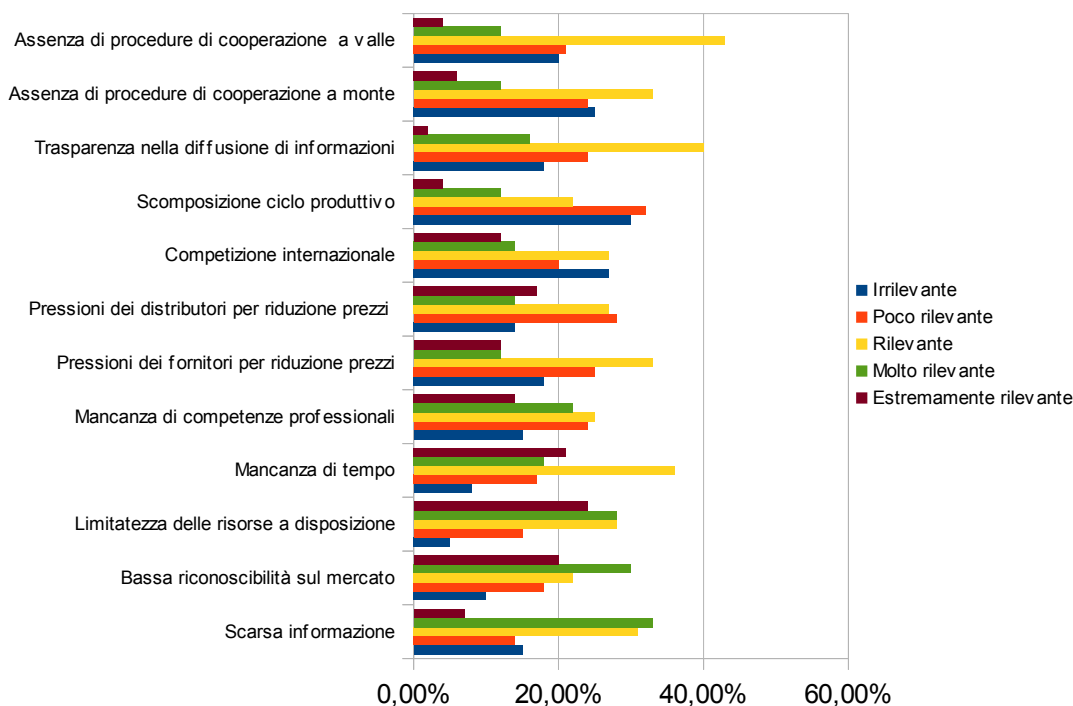


Figura 2.2.8. Principali ostacoli all'implementazione di strategie di CSR lungo la filiera (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.9)

Secondo le aziende intervistate è possibile nel futuro migliorare la situazione attuale ed inserire pratiche di RSI nei rapporti con la filiera (figura 2.2.9). In particolar modo si riscontra la necessità percepita di gestire i processi innovativi

insieme alla catena di fornitura e di distribuzione; le imprese di minori dimensioni percepiscono l'utilità della collaborazione per fronteggiare le sfide del mercato. Allo stesso modo viene riconosciuta l'esigenza di maggiore trasparenza nei rapporti con la filiera.

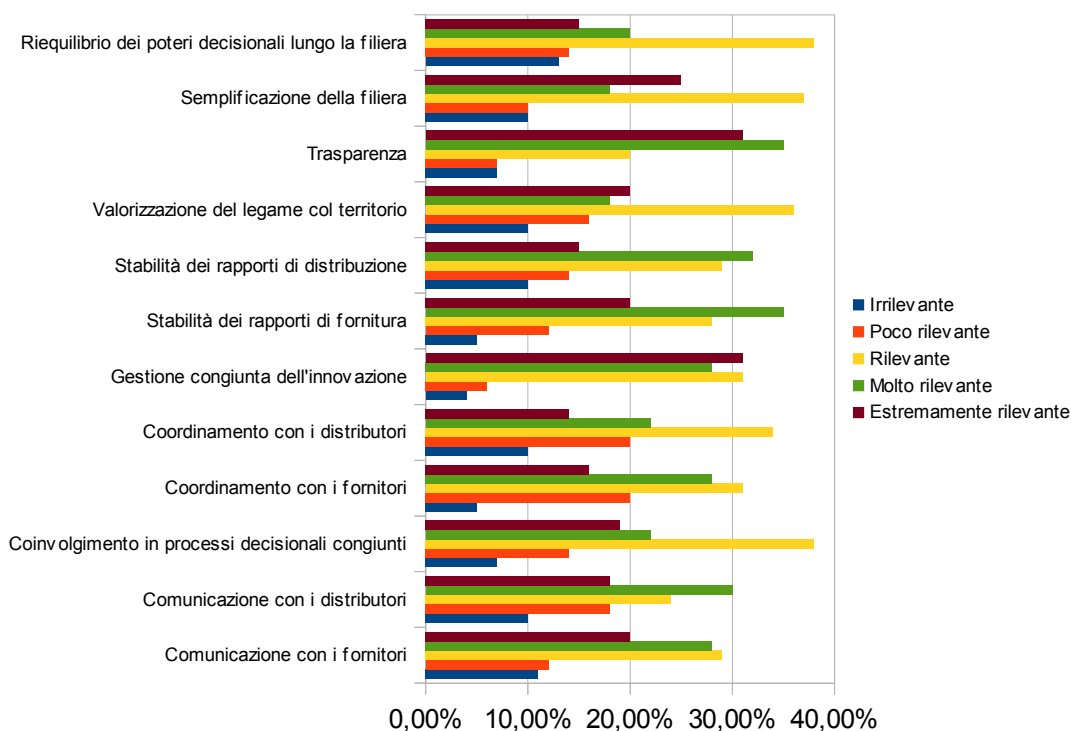


Figura 2.2.9. Prospettive future sulla realizzazione di attività di CSR nella filiera (Perrini & Vurro, 2010, rielaborazione del grafico 3.10).

Ad altre aree di attività è stata data molta rilevanza, come alla comunicazione a monte e a valle della filiera, alla stabilità nei rapporti di fornitura, nonché al bisogno di semplificare la filiera stessa. Ciò ribadisce l'importanza della cooperazione, dello scambio di informazioni e competenze, della necessità di sviluppare strategie in collaborazione con fornitori e distributori, al fine di aumentare la competitività delle piccole e medie imprese. Anche se strumenti di questo tipo sono ancora poco utilizzati, questa ricerca dimostra che i soggetti intervistati protendono verso una gestione più etica dell'impresa.

## 2.3. Uno sguardo sulla network social responsibility<sup>4</sup>

Il rapporto di ricerca *Le reti d'impresa come strumento privilegiato per la diffusione di una sostenibilità di sistema* del 2011 analizza le esperienze di alcune imprese italiane che hanno scelto lo strumento del network per condividere obiettivi e mettere in pratica progetti legati alla responsabilità sociale d'impresa (RSI); da questa ricerca risulta che il vantaggio e i benefici percepiti dalle singole imprese - che derivano dalla collaborazione con altri soggetti - si riflettono positivamente sul territorio e sulla comunità.

L'analisi condotta dal Ministero dello Sviluppo Economico è suddivisa in due parti, nella prima viene studiato un gruppo di imprese individuali che hanno implementato progetti sostenibili insieme ad altri soggetti, nella seconda vengono invece valutate quattro esperienze di rete di imprese presenti sul territorio italiano; il presente lavoro si concentra sulla seconda indagine.

Per prima cosa i network selezionati sono stati contattati e i rappresentanti di ciascuno sono stati sottoposti ad un'intervista diretta, volta a raccogliere dati sulla struttura, sui progetti realizzati e sui benefici prodotti; successivamente sono stati spediti dei questionari ad un campione selezionato di imprese appartenenti alle reti, i dati del questionario sono stati poi raccolti mediante interviste dirette.

### 2.3.1. I network analizzati

Le esperienze di rete oggetto d'esame sono quattro e il campione di imprese analizzato in totale è formato da 89 elementi così suddivisi: 39 aziende appartenenti al Club di Modena, 8 ad Eticlab, 35 a Sa.Rete e 7 ad A.C.Ri.B.

---

<sup>4</sup> L'intero paragrafo 2.3 rappresenta una presentazione e rielaborazione dei dati forniti da un rapporto di ricerca *Le reti d'impresa come strumento privilegiato per la diffusione di una sostenibilità di sistema* elaborato dal Ministero dello Sviluppo Economico in collaborazione con PCN Italia e l'università LUISS di Roma, presentato a Maggio 2011 al salone della responsabilità sociale "Dal Dire al Fare" organizzato dall'università Bocconi di Milano.

- *Il Club di Modena*

Il Club delle imprese modenesi per la RSI si sviluppa in un'area caratterizzata da standard di vita elevati e da una forte cultura del senso civico. Le imprese appartenenti al territorio modenese sono fortemente orientate alla sostenibilità, ad un approccio etico alla produzione dei beni o servizi e alla valorizzazione dei lavoratori. Il progetto si sviluppa con il supporto del comune di Modena in seguito all'emersione del bisogno di creare un luogo in cui le imprese potessero scambiarsi opinioni, buone pratiche di responsabilità sociale, nonché istituire un contesto di scambio di risorse e competenze e intraprendere progetti svolti all'interno di partnership.

Il Club è composto da 49 imprese radicate nel territorio e di dimensioni variabili: sono presenti sia aziende di grandi dimensioni (superiori ai 500 dipendenti) sia PMI e micro imprese. Lo scopo del Club è di fornire gli strumenti necessari per lo sviluppo di progetti di RSI attraverso la collaborazione e lo scambio, accade infatti che le imprese di dimensioni maggiori e con più esperienza, facciano da *tutor* alle imprese di minori dimensioni e che le istruiscano nella definizione dei progetti, impegnandosi in un rapporto di reciprocità. L'adesione ha carattere volontario ed è prevista una quota di iscrizione che varia in rapporto alla dimensione aziendale. Le aziende che decidono di collaborare devono disporre dei propri mezzi per la realizzazione dei progetti, poiché l'ammontare delle quote non viene utilizzata per il finanziamento dei progetti, al fine di evitare una strumentalizzazione del network.

L'obiettivo principale del Club è la sensibilizzazione e la diffusione dei principi legati ad una conduzione aziendale etica, in grado di arrecare benefici al territorio, alla comunità locale e generare un vantaggio competitivo per le imprese.

- *Eticlab*

Eticlab è un'associazione che ha sede a Genova, nasce in seguito ad una serie di incontri organizzati nel 2006 dalla Camera di Commercio riguardanti il tema della responsabilità sociale e della sostenibilità. In seguito alla partecipazione a queste attività, otto imprese che avevano in comune un orientamento strategico finalizzato da una gestione etica della produzione, decidono di collaborare per condividere ed ampliare le proprie esperienze. Rispetto ad altre realtà che si formano grazie alla promozione da parte delle istituzioni pubbliche, Eticlab, pur avendo supporto dalla camera di Commercio di Genova, ha avuto origine da una contrattazione privata, sono state infatti le singole imprese a decidere di intraprendere questo percorso. Successivamente il network formato dalle otto imprese fondatrici è diventato un'associazione composta da sedici organizzazioni.

I soci di Eticlab appartengono a settori diversi, sono sia aziende *non profit* che *for profit* ed hanno varie dimensioni; tutti i soggetti hanno sviluppato ed attuato progetti di responsabilità sociale e tramite l'associazione cercano di diffondere la cultura d'impresa orientata alla sostenibilità. Il loro scopo è di divulgare queste “buone pratiche” nel territorio, che comprende l'insieme completo degli *stakeholder*.

Per raggiungere il proprio fine, Eticlab organizza diversi corsi di formazione e convegni, collabora con alcune università, promuove le partnership tra imprese e cerca di incoraggiare l'istituzione di un albo delle imprese socialmente responsabili, uno strumento in grado di dare maggiore visibilità verso l'esterno alle imprese impegnate in quest'ambito.

- *Sa.Rete*

La toscana è la prima regione al mondo per quanto riguarda la

concentrazione di imprese certificate SA8000<sup>5</sup>; questa regione è da sempre impegnata in attività rivolte ad una conduzione responsabile dell'impresa, tanto che è stata istituita una commissione etica regionale (CER) comprendente diversi organismi rappresentativi dei soggetti istituzionali, economici e sociali del territorio, impegnati nell'agevolazione dell'assunzione di pratiche di RSI da parte delle imprese. L'ampia estensione della certificazione SA8000 nel territorio toscano è in buona parte dovuta alle attività di *Fabrica Ethica*, un programma promosso dalla Regione in seguito ad un convegno del 2002 che riscosse molto successo; l'obiettivo del progetto è di promuovere l'adozione di iniziative sostenibili nelle aziende e facilitare l'acquisizione della SA8000.

Sa.Rete nasce nel 2008 per volontà di quattro aziende che parteciparono ad un progetto incentrato sulla RSI della Regione Toscana e nel 2010 acquista la personalità giuridica. L'attività di questa associazione ha riscosso un notevole successo, ad oggi conta più di cinquanta aziende socie e l'ambito di azione si è espanso dalla Toscana all'intero paese, coinvolgendo non solo le aziende certificate ma anche quelle che semplicemente gestiscono la produzione in maniera responsabile.

L'obiettivo di questo network è di fornire un'occasione d'incontro alle imprese partner, durante la quale è possibile lo scambio di strumenti, conoscenze e risorse, nonché la possibilità di creare delle partnership fra pubblico e privato. La rete offre diversi strumenti, tra cui i più importanti sono: l'aggiornamento periodico delle norme e leggi emanate in materia di RSI, la fornitura di materiale

---

<sup>5</sup> La certificazione SA (social accountability) 8000 è uno standard internazionale che indica gli attributi necessari ad un'azienda che si definisce etica rispetto al rapporto con le risorse umane e con la filiera di produzione. Attesta l'impegno delle imprese nei confronti: del rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, della lotta dello sfruttamento minorile e della sicurezza sul luogo di lavoro. È stato sviluppato dal CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*) e le linee guida che segue per la definizione dei parametri che definiscono un'impresa etica sono ispirate da una serie di convenzioni: l'ILO (*International Labour Organization*), la *Dichiarazione Universali dei Diritti Umani*, e la *Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino* ([www.sa8000.info](http://www.sa8000.info)).

informativo sulle *best practices* e sulle procedure che hanno avuto maggior seguito, la creazione di una banca dati dei fornitori responsabili e il monitoraggio costante di questi ultimi.

L'attività di monitoraggio degli attuali e possibili fornitori delle imprese partner rappresenta l'aspetto caratterizzante il network; questi vengono selezionati, contattati e valutati; se posseggono i requisiti necessari per essere considerati etici e se rispettano le direttive della certificazione SA8000 vengono inseriti in un database e suddivisi per settore ed area geografica.

Le imprese che vogliono associarsi possono scegliere tra due livelli di coinvolgimento, il livello base consente di sfruttare solo una parte delle risorse offerte: non hanno accesso al database, non possono partecipare alle iniziative, ma possono comunque acquisire le informazioni che sono rese pubbliche sul sito web, trovare un luogo di confronto, individuare potenziali partner per una collaborazione ed ottenere visibilità verso l'esterno. L'iscrizione al livello avanzato invece permette l'accesso a tutte le risorse, al portale web e alla banca dati che permette di monitorare la catena di fornitura.

Nel complesso la rete sviluppa numerose attività e iniziative: finanzia corsi di formazione e ricerche, raccoglie dati, divulga la cultura della responsabilità sociale d'impresa, organizza seminari e convegni, inoltre finanzia i progetti più meritevoli e favorisce l'aggregazione fra le imprese che sono facilitate nell'individuazione dei partner e nell'implementazione dei progetti nel sistema reticolare.

- *A.C.Ri.B.*

Nella zona di Riviera del Brenta è presente un'alta concentrazione di calzaturifici, circa 700, che hanno saputo fronteggiare le crisi attraverso un continuo riposizionamento del prodotto e un'alta specializzazione della produzione, evitando così di de-localizzare e mantenere standard elevati di produzione.

A.C.Ri.B. (Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta) nasce nel 1961 per



fronteggiare dei movimenti dei lavoratori e per creare un fronte comune con il fine di trovare accordi comuni e vantaggiosi per i sindacati dei lavoratori e padronali; l'intento era dunque di creare un'associazione degli imprenditori capace di misurarsi con il malcontento dei dipendenti.

L'associazione si basa sui principi della cooperazione e della condivisione di valori, pratiche e procedure. Al giorno d'oggi si impegna nella garanzia di un'autonomia locale, nella ricerca di soluzioni strategiche comuni per fronteggiare la competizione nel mercato mondiale e di mantenere un costante confronto tra i soci.

Le attività principali di A.C.Ri.B. consistono nel supporto alle aziende per quanto riguarda le questioni sindacali, tributarie ed economiche, inoltre gestisce i rapporti interni all'associazione e quelli con i contatti esteri, offre sostegno nelle attività legate all'acquisto collettivo di risorse e materiali.

Il tema che maggiormente coinvolge i soci di A.C.Ri.B. è la sicurezza sul lavoro; sono molte le iniziative intraprese per rendere i luoghi di produzione più sicuri, per tutelare il lavoratore e per la formare il personale. Il portale web dell'associazione raccoglie una lista di azioni potenzialmente dannose per la salute dei lavoratori, che possono essere consultate per evitare comportamenti che compromettano la sicurezza del luogo di lavoro.

Gli associati ottengono diversi vantaggi dall'appartenenza al network, possono contare su accordi e progetti di lungo termine e in un impegno costante dei partner. Attraverso la collaborazione riescono a sostenere un sistema estremamente competitivo capace di fronteggiare le incertezze economiche, di ottimizzare e sfruttare la specializzazione del settore, ridurre i costi legati alla ricerca e migliorare lo stile di vita dei dipendenti: benefici che si riflettono sulla qualità della produzione. La rete inoltre, essendo composta da piccole-medie imprese, permette di accrescere il potere contrattuale delle aziende che singolarmente non riuscirebbe a raggiungere determinati obiettivi, attraverso lo scambio di informazioni, risorse, competenze e strategie comuni.

### 2.3.2. Presentazione del campione di imprese

I quattro network di imprese si differenziano per dimensione, area geografica e tipologia di imprese partner. Dall'analisi della provenienza geografica dei soggetti intervistati, si può constatare che la maggior parte delle aziende provengono dal nord Italia (la totalità dei partner del Club di Modena, di Eticlab e di A.C.Ri.B.), solamente Sa.Rete opera per lo più al centro-sud (centro 69%, sud 20%, nord 11%).

La prima tappa dell'indagine consiste in una breve descrizione del campione, vengono comparate le dimensioni aziendali delle aziende rispondenti di ciascuna rete, il loro settore di appartenenza e la loro forma giuridica.

Le imprese appartenenti al campione sono state suddivise in grandi, medie, piccole e micro imprese. La figura 2.3.1 riassume i risultati raccolti:

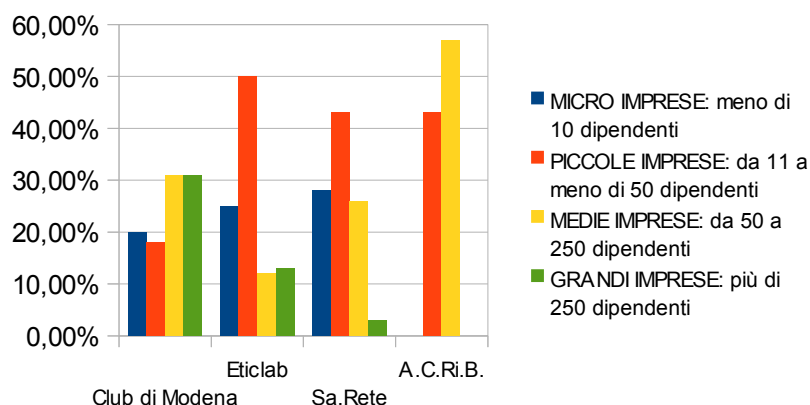


Figura 2.3.1. Distribuzione del campione rispetto alla sua dimensione (Caroli & Tantalo, 2011, rielaborazione dei grafici 38, 40, 44, 48).

La maggior parte delle imprese intervistate sono, mediamente, di piccola e media dimensione. Nello specifico, Eticlab è composto per il 75% da micro e piccole imprese; Sa.Rete è composto da unità di piccola dimensione, in particolar modo le micro e piccole imprese rappresentano il 71% del campione; la rete A.C.Ri.B. è composta al 100% da piccole-medie imprese; il Club di Modena rappresenta il campione più differenziato, per il 62% è composto da imprese medio-

grandi e solo il 38% da organizzazioni piccole e piccolissime, questo dato rispecchia la *mission* aziendale, secondo la quale le imprese di grandi e piccole dimensioni devono lavorare insieme ai progetti di responsabilità sociale, le prime hanno il compito di diffondere le buone pratiche alle seconde, accompagnandole nel percorso che intendono intraprendere.

Nella figura 2.3.2 è riportata la distribuzione dei dati secondo il settore di appartenenza delle imprese partner dei diversi network. Si riscontra la predominanza del settore dei servizi e dei beni durevoli. La percentuale del 100% dei beni durevoli relativa ad A.C.Ri.B. è dovuta alla produzione specializzata nel settore calzaturiero; occorre tuttavia sottolineare che l'incidenza sul totale delle imprese intervistate è esigua, poiché il campione in questione è composto solamente da sette imprese.

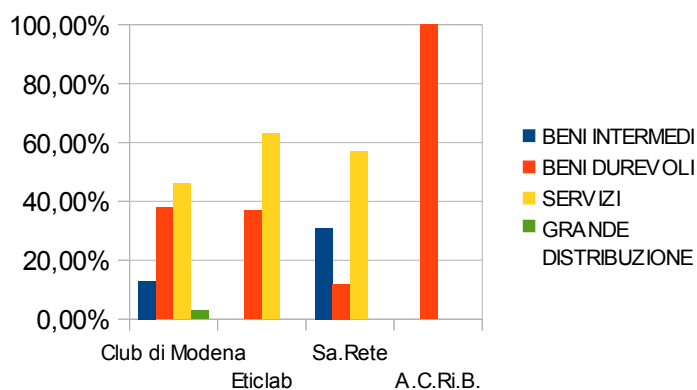


Tabella 2.3.2. Distribuzione del campione secondo il macro-settore di appartenenza (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 40, 42, 45).

Per quanto riguarda i risultati dell'inchiesta inerenti alla forma giuridica adottata dalle imprese, i dati sono esposti nella figura 2.3.3. Le imprese si suddividono soprattutto tra società a responsabilità limitata (57,25%) e società per azioni. Tra le conformazioni che compongono la voce "altro" sono incluse le società individuali, presenti unicamente nel Club di Modena al 3%, ed altre eccezioni che

intervengono in Sa.Rete, nello specifico: enti pubblici economici (6%), imprese sociali (3%), associazioni nazionali di promozione sociale (3%), che fanno di questo network il più differenziato da questo punto di vista, poiché, oltre alle aziende, coinvolge rappresentanti del terzo settore e la pubblica amministrazione.

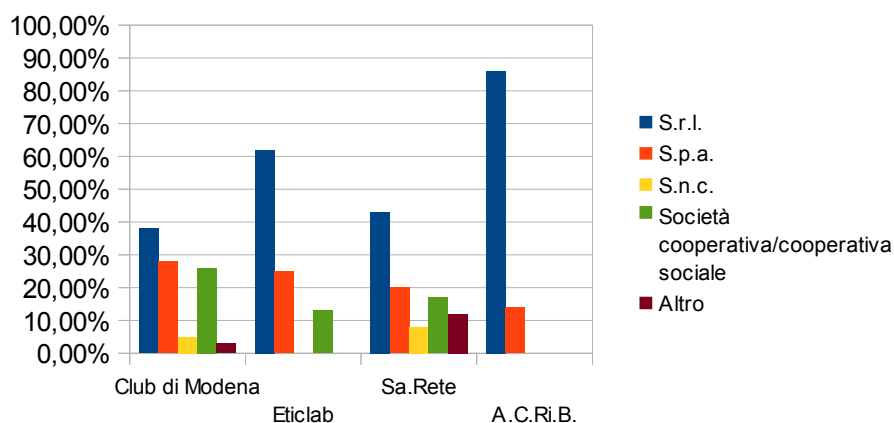


Figura 2.3.3. Ripartizione delle imprese secondo la forma giuridica adottata. (Caroli & Tantalo, 2011, rielaborazione dei grafici 39, 43, 46, 49).

### 2.3.3. Progetti realizzati e prospettive future

La seconda sezione della ricerca riguarda i progetti relativi ad attività di responsabilità sociale concretizzate dalle imprese intervistate, in particolare vengono riportate le esperienze sviluppate negli ultimi tre anni e i piani per il futuro.

Le aziende appartenenti al Club di Modena e ad Eticlab dichiarano in buona parte di aver intrapreso progetti sostenibili negli ultimi tre anni, il campione ha risposto positivamente in una quota pari a, rispettivamente, 85% e 87%. Risultati positivi, ma in misura minore, sono stati riscontrati per Sa.Rete ed A.C.Ri.B., infatti il 54% della prima e il 57% della seconda dichiarano di essersi dedicate negli ultimi tre anni ad attività di RSI. Per quanto riguarda Sa.Rete una giustificazione di questo risultato negativo (se comparato alle prime due reti menzionate) è da ricercarsi nella

maggiore propensione delle imprese partner ad intraprendere progetti di sostenibilità in maniera individuale; la sostenibilità è in qualche modo connaturata a queste imprese, dal momento che il presupposto fondamentale per aderire al network è di essere in possesso della certificazione SA8000.

Per quanto riguarda le collaborazioni future i risultati sono estremamente positivi, in media il 90% degli intervistati afferma di voler intraprendere nei prossimi tre anni attività di RSI in collaborazione con altri soggetti. La comparazione fra la percentuale delle imprese che hanno intrapreso iniziative legate alla sostenibilità aziendale in un'ottica sistemica e quelle che affermano di voler collaborare a tale scopo nei prossimi tre anni è illustrata nella figura 2.3.4.

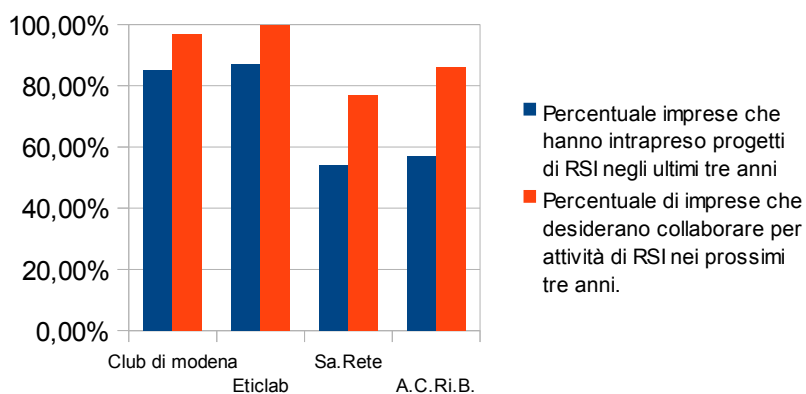


Figura 2.3.4. Collaborazioni passate e future legate alle attività di responsabilità sociale di impresa (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 50, 54, 58, 66, 70, 72, 78).

A ciascun campione di imprese è stato chiesto di indicare le tipologie di attività in cui sono state impegnate negli ultimi tre anni; il risultato di questa indagine dimostra un'ampia varietà e differenziazione dei progetti messi in pratica. Successivamente è stato chiesto loro di specificare, in base ad un elenco di attività possibili fornito dall'intervistatore, in quali progetti sarebbero disposti ad impegnarsi nel futuro. Per poter effettuare una comparazione delle attività che attraggono maggiore interesse, ho cercato di raggruppare le risposte riguardanti le attività svolte seguendo la classificazione fornita dal questionario nella sezione

inerente alle azioni future. I possibili ambiti d'azione risultano essere indirizzati a:

- CAPITALE UMANO: si riferisce alla tutela e lo sviluppo del capitale umano, a progetti a favore dei dipendenti, a sistemi di gestione e sicurezza sul lavoro.
- COMUNITÀ LOCALE E TERRITORIALE: riguardano progetti rivolti alla comunità e al territorio in cui si inserisce la rete.
- SOLIDARIETÀ: ambito che include progetti legati alla solidarietà, alla protezione della diversità ed altri strumenti come le donazioni.
- GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN: ovvero la gestione dei rapporti con i fornitori e la progettazione congiunta di strategie di RSI.
- LA GESTIONE DELLA PRODUZIONE: comprende lo sviluppo di prodotti di qualità, la progettazione di processi produttivi etici, collaborazioni e accordi con i fornitori.
- AMBIENTE: include iniziative rivolte alla tutela e valorizzazione dell'ambiente, come la riduzione dell'impiego di agenti inquinanti o la gestione degli scarti di produzione.
- COLLETTIVITÀ: si riferisce a progetti per la tutela della salute, ad attività di prevenzione sanitaria, nonché a progetti di formazione, incontri e iniziative di diffusione della RSI; la costituzione di associazioni, studi di settore, collaborazioni con università e scuole.
- COMUNICAZIONE: riguarda la divulgazione delle attività svolte e degli obiettivi raggiunti, attraverso le certificazioni, la rendicontazione e i codici etici.
- GESTIONE DEI CLIENTI: l'insieme delle attività svolte a favore della soddisfazione dei clienti e delle richieste dei consumatori.
- ALTRO: ovvero le diverse risposte isolate, tra cui i progetti a favore del network e le collaborazioni internazionali.

La figura 2.3.5 riassume le tipologie di attività intraprese dalle imprese contattate e dai possibili progetti futuri; i dati utilizzati escludono il Club di

Modena, poiché la ricerca non dà indicazione degli ambiti di collaborazione futura. Questo grafico esibisce una maggiore propensione dei soggetti intervistati ad attività rivolte al capitale umano, alla comunicazione e alla gestione della produzione; per quanto riguarda il futuro, le imprese dimostrano una tendenza a voler ampliare i propri ambiti di azione, investendo aree diverse, come la gestione della catena di distribuzione e la gestione dei clienti, per le quali non è stato intrapreso alcun progetto.

È interessante notare come nessuna pratica sia stata indirizzata alla gestione dei clienti, questo dato può significare, a mio avviso, che le attività svolte vanno oltre il loro valore strumentale, per cui l'interesse principale delle imprese coinvolte in collaborazioni in rete non è esclusivamente il miglioramento della propria reputazione o la cura dell'immagine percepita dai clienti, ma il raggiungimento degli obiettivi proposti dai progetti solidali. Ciò significa che i valori che caratterizzano i network sono profondamente radicati nelle imprese.

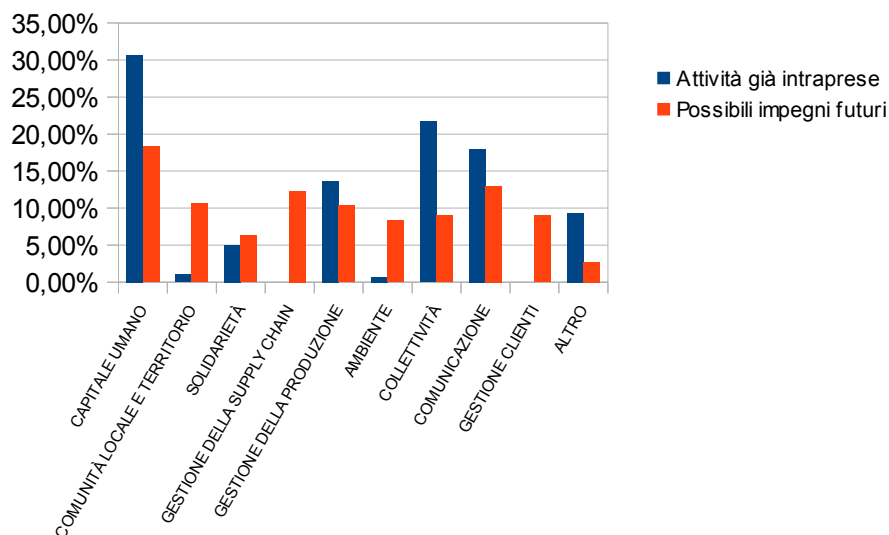


Figura 2.3.5. Tipologia di progetti sostenibili attuati e impegni futuri. (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 59, 64, 67, 73, 75, 81).

Spostando l'analisi a livello di singola rete, si rileva che il Club di Modena è maggiormente orientato ad attività che riguardano la tutela dell'ambiente e la solidarietà e in secondo luogo a progetti incentrati sulla tutela dei lavoratori e sulle collaborazioni, nonché su numerosi altri progetti in misura minore. La differenziazione degli ambiti di lavoro rispecchia la natura di questo network, che ospita organizzazioni molto diversificate, specializzate in diversi settori settori, e di varie dimensioni.

Eticlub ha indirizzato le attività della rete in particolar modo all'elaborazione di codici etici, alle iniziative di diffusione della RSI e alla valorizzazione del capitale umano, le prospettive future riflettono quelle passate, ma si aprono anche ad altre attività rivolte alla comunità locale, alla collettività e ai clienti.

Il campione di imprese di Sa.Rete ha chiaramente orientato le proprie attività soprattutto verso l'acquisizione di certificazioni e per il futuro mantiene la stessa linea, suggerendo, ad esempio, l'importanza di monitorare i processi produttivi tramite le certificazioni delle reti di fornitura. Tuttavia il campione ha più degli altri suddiviso, in maniera più o meno omogenea, le proprie preferenze tra i progetti futuri, il che dimostra una volontà di espandere i propri ambiti di attività ed andare oltre la *mission* del network.

A.C.Ri.B. è un meta-distretto formato da piccole-medie imprese che si differenziano per l'alta qualità dei prodotti, per la cura dei dettagli e il rapporto con il territorio, per cui le collaborazioni di solidarietà maggiormente implementate sono rivolte verso l'interno delle organizzazioni, ad esempio progetti per la tutela dei dipendenti, per la sicurezza sul lavoro e la qualità dei prodotti. Per il futuro la rete ha in programma attività che seguono la stessa linea, riguardanti l'attenzione al capitale umano, la gestione della distribuzione e della produzione.

Le attività appena presentate sono state svolte in collaborazione con altri soggetti, la ricerca riporta le preferenze del campione per quanto riguarda la distribuzione sul territorio di tali soggetti. Tutti e quattro i network hanno dichiarato



di preferire come partner organizzazioni appartenenti alla propria provincia o regione; per il futuro la prospettiva rimane pressoché la stessa, ma aumenta lievemente il desiderio di collaborare con organizzazioni nazionali ed internazionali. Ciò dimostra che i network riconoscono l'importanza della prossimità territoriale nella realizzazione di progetti di RSI in un'ottica reticolare, ma, pur mantenendo questa condizione, manifestano il desiderio di ampliare la propria area di influenza.

La tipologia di attori con cui il campione ha collaborato è stato suddiviso in:

- fornitori
- distributori
- imprese appartenenti al medesimo settore
- imprese della stessa filiera produttiva
- settori diversi
- soggetti diversi

Il Club di Modena e Sa.Rete hanno risposto in maniera piuttosto simile. Per prima cosa entrambi hanno dichiarato di collaborare con tutte le tipologie di partner indicate, con una particolare predilezione per i settori e soggetti diversi, in secondo luogo per i fornitori e i soggetti del medesimo settore. Questi risultati rispecchiano il tipo di network adottato, entrambe sono reti formate da una pluralità di organizzazioni eterogenee fra loro.

Anche per Eticlab la preferenza del campione si suddivide interamente tra soggetti e settori diversi e fornitori, le altre forme di collaborazione sono assenti.

A.C.Ri.B. al contrario degli altri network, caratterizzati appunto da un'elevata eterogeneità e un orientamento sia a collaboratori legati all'organizzazione sia esterni, dimostra essere una rete maggiormente coesa, dichiarando di preferire le collaborazioni con soggetti appartenenti allo stesso settore o alla stessa filiera.

L'indagine sulla tipologia di attori che i soggetti vorrebbero coinvolgere nelle future collaborazioni non si discosta significativamente dai risultati sulle collaborazioni passate.

I criteri secondo i quali i partner per i progetti vengono scelti sono tanti e

diversi; considerando l'intero campione, tutte e quattro le reti considerate affermano che i collaboratori devono condividere i propri valori, obiettivi ed interessi, inoltre devono essere affidabili e godere di buona reputazione.

Il Club di Modena, oltre a queste due caratteristiche principali, sceglie i propri partner anche in base alla vicinanza territoriale e ad un'altra ampia serie di criteri, tra cui la centralità del progetto e le competenze specifiche. Eticlab dà molto credito alla condivisione dei valori del progetto, e alla vicinanza territoriale. Sa.Rete sottolinea la preferenza rivolta a soggetti che posseggono certificazioni. A.C.Ri.B. predilige oltre ai criteri già citati, il livello di conoscenza e l'appartenenza allo stesso settore o filiera.

#### 2.3.4. *Principali benefici della gestione in rete dei progetti di responsabilità sociale d'impresa*

La terza sezione di indagine riguarda la creazione del valore da parte dei progetti di sostenibilità. Innanzi tutto l'intero campione afferma che le attività svolte in collaborazione hanno portato benefici sia per i destinatari di tali attività, sia per le aziende che le hanno sviluppate; le risposte positive rappresentano circa il 95% del campione. Da questo studio risultano essere molti e diversi i benefici ottenibili dalla realizzazione di progetti di RSI nelle reti, tra cui:

- l'acquisizione di maggiori risorse e competenze,
- la possibilità di offrire progetti più importanti in termini sia di offerta che di obiettivi,
- il miglioramento dei livelli di efficacia ed efficienza del progetto se svolto congiuntamente,
- la capacità di scambiare informazioni e competenze,
- la capacità di ottenere una massa critica più elevata e quindi maggiori sinergie,

- l'ottenimento di una maggiore visibilità dell'azienda verso l'esterno,
- la riduzione dei costi e il risparmio di tempo e denaro,
- un maggior valore generale del progetto e della rete,
- il conseguimento di benefici relativi al capitale umano,
- la creazione di capitale umano e relazionale,
- maggiori benefici per gli *stakeholder*, in particolare per i clienti,
- il trasferimento dei benefici alla collettività e alle comunità locali,
- l'aumento della sensibilizzazione ai temi relativi alla sostenibilità sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione,
- il miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'azienda,
- la possibilità di aumentare le opportunità di collaborazione.

Tra i vantaggi elencati, i benefici a favore dei destinatari dei progetti, rispetto alle azioni intraprese in maniera individuale, riguardano per la maggior parte la migliore qualità dei progetti stessi. Infatti i risultati migliori sono stati ottenuti per le risposte: “maggiore efficienza ed efficacia”, “maggiori risorse e competenze”, “massa critica / sinergie”, “progetti più importanti”, “risparmi di tempo e costi” e “trasparenza / visibilità / immagine”. Questi benefici percepiti sono strettamente collegati fra loro; attraverso la collaborazione i progetti migliorano e diventano più efficienti ed efficaci, poiché si coinvolge un numero maggiore di risorse e competenze specifiche, che in un'ottica partecipativa vengono meglio sfruttate e comportano una riduzione dei costi e dell'impiego di tempo. La cooperazione e la condivisione inoltre permettono di creare più elevate sinergie. Questi vantaggi strettamente legati alla maggiore qualità dei progetti elaborati in gruppo producono una maggiore visibilità delle attività verso l'esterno, ne deriva un miglioramento dell'immagine e della reputazione della partnership nonché dell'utilità prodotta nei confronti dei beneficiari.

I soggetti intervistati hanno inoltre indicato i benefici per le singole aziende

che si ottengono dalle collaborazioni con diversi partner per l'attuazione di azioni di RSI. Tra quelli elencati, le voci che sono state più frequentemente indicate sono: “maggiori risorse e competenze”, “massa critica / sinergie”, “interscambio esperienze / informazioni”, “efficienza ed efficacia del progetto”, “visibilità”, “capitale relazionale e sociale” e “miglioramento dell'immagine”. La collaborazione permette di sviluppare progetti migliori, sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia, il lavoro di gruppo permette la formazione di sinergie e rende la partnership coesa. La vicinanza tra gli attori consente loro di scambiare informazioni, competenze e risorse, con il vantaggio di rendere possibili risparmi di tempo e di denaro, nonché la creazione di economie di scala. Secondo la quasi totalità del campione questi benefici sono innegabili ed evidenti, e si riscontrano anche nell'aumento del capitale relazionale e sociale, nella visibilità e reputazione delle singole imprese.

### 2.3.5. *L'influenza della filiera socialmente responsabile sulle imprese*

La quarta sezione del rapporto di ricerca del Ministero dello Sviluppo Economico indaga sulla capacità delle aziende di contaminare la propria filiera di produzione diffondendo le buone pratiche di responsabilità sociale.

Vengono analizzati i rapporti con fornitori, distributori, aziende locali e concorrenti.

- *Catena di fornitura*

Le quattro reti collaborano a diversi livelli con la catena di fornitura: il Club di Modena dichiara di interagire regolarmente con il 54% dei propri fornitori, Eticlab per il 63%, Sa.Rete per l'80% (questa intensa collaborazione è dovuta al controllo costante della catena di fornitura, uno degli obiettivi principali del network) e A.C.Ri.B per il 71% (Figura 2.3.6).

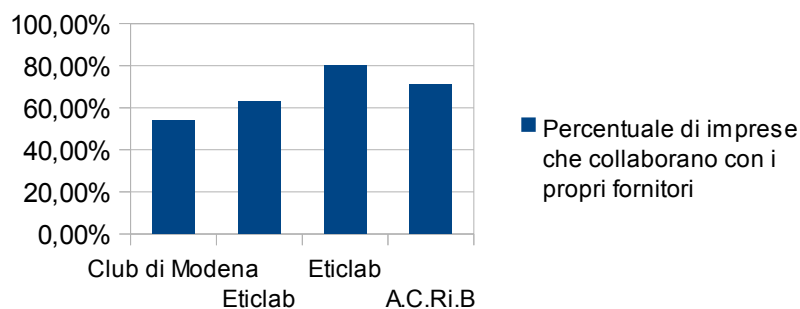


Figura 2.3.6. Percentuale di imprese che hanno rapporti frequenti con i propri fornitori (Caroli & Tantalo, 2011, rielaborazione dei grafici 93, 101, 109, 117).

Le aziende hanno successivamente indicato la percentuale di fornitori con cui hanno rapporti continuativi che sono impegnati in attività legate alla responsabilità aziendale; i risultati sono riassunti nella Figura 2.3.7.

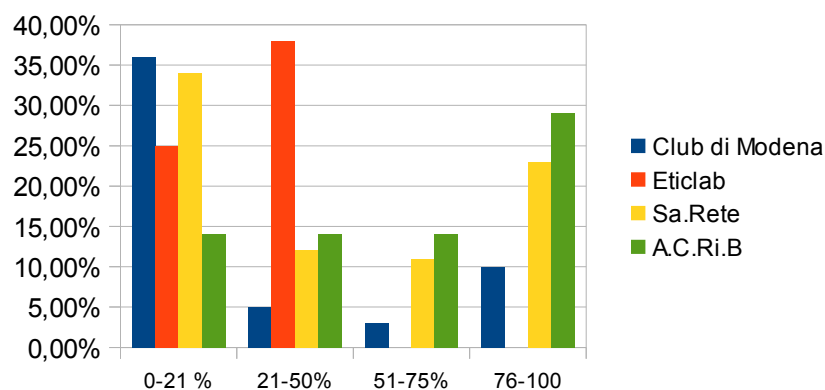


Figura 2.3.7. Percentuale di fornitori coinvolti in attività di RSI (Caroli & Tantalo, 2011, rielaborazione dei grafici 93, 101, 109, 117).

In media i rispondenti affermano che solo un numero esiguo dei loro fornitori sono impegnati in attività di RSI, l'unica eccezione proviene dal campione di A.C.Ri.B, infatti ben il 29% dei loro consueti fornitori partecipa ad attività del genere. Le attività svolte riguardano la tutela dell'ambiente, la gestione e valorizzazione del capitale umano e dei dipendenti, l'acquisizione di certificazioni, la gestione responsabile della produzione, progetti legati alla solidarietà e alla

comunicazione. Tra queste, le attività più frequenti sono indirizzate alla tutela del capitale umano, in modo particolare ai dipendenti. La distribuzione nei quattro ambiti indicati dal campione è riassunta nella figura 2.3.8:

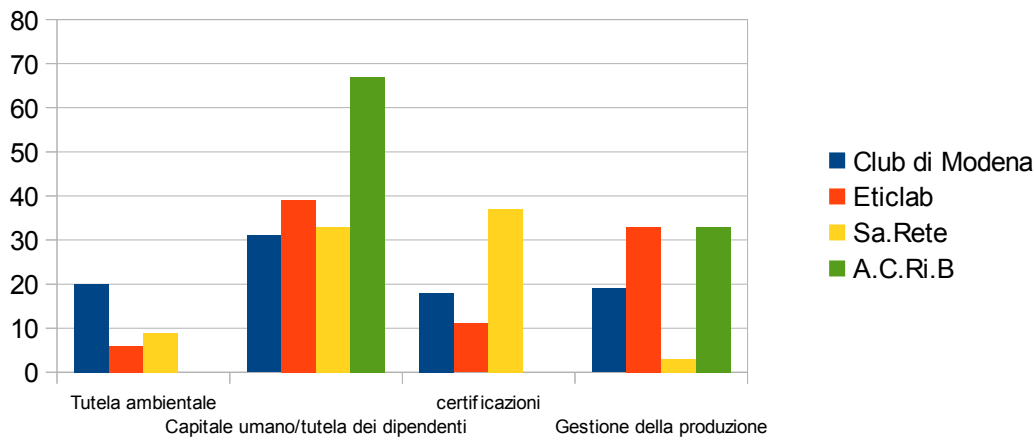


Figura 2.3.8. Principali ambiti di azione dei fornitori (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 94, 102, 110, 118).

Il campione ha infine indicato, in una scala *Likert* da 1 a 4 (dove 1 rappresenta il minimo impegno e 4 il massimo impegno), il grado con cui i fornitori si impegnano nelle attività di RSI e il loro coinvolgimento personale, nonché il grado con cui l'adozione di queste pratiche possano influenzare le imprese intervistate.

L'impegno dei fornitori percepito dalle imprese intervistate è piuttosto elevato; il Club di Modena dà giudizi positivi rispetto a tutti gli ambiti indicati, con una media e una mediana mai inferiori a 3, lo stesso vale per Eticlab. Sa.Rete e A.C.Ri.B attribuiscono valori leggermente più bassi, con una media e mediana che si aggirano al valore 2,5; giudizi negativi per quanto riguarda l'impegno si riscontrano, ad ogni modo, solo per quanto riguarda la gestione della produzione, secondo Sa.Rete, e la gestione del capitale umano relativo ai fornitori di A.C.Ri.B.

Risultati estremamente positivi si riscontrano nella capacità dei fornitori socialmente responsabili di influenzare le imprese con cui collaborano; tutte e

quattro le reti hanno dato giudizi di grado 3 o 4 della scala *Likert*. L'ambito che risulta essere maggiormente in grado di coinvolgere le imprese e di influire sulla scelta di adottare comportamenti responsabili è la gestione e del capitale umano. La valorizzazione dei dipendenti dei fornitori comporta una forte visibilità verso l'esterno e gli effetti positivi sono immediatamente riconoscibili. Genera infatti un effetto diretto sulle imprese, che tendono ad emulare tali attività; si innesca in questo modo un circolo virtuoso vantaggioso per entrambe le parti.

- *Filiera di distribuzione*

Le quattro reti di imprese analizzate dichiarano di non avere molti rapporti con i distributori. Solo il 15% del campione del Club di Modena, il 26% per Eticlab, il 37% per Sa.Rete e il 50% per A.C.Ri.B. I risultati sono rappresentati nella figura 2.3.9.

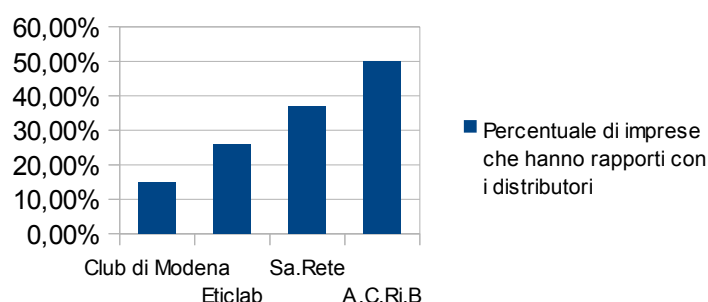


Figura 2.3.9. Percentuale di imprese che hanno rapporti con la filiera di distribuzione (Caroli & Tantalo, 2011, rielaborazione dei grafici 95, 103, 111, 119).

I distributori non sembrano essere molto impegnati nell'implementazione di progetti sostenibili. La tabella 2.3.10 espone il grado di impegno dei distributori percepito dalle imprese in esame. La maggior parte degli intervistati dichiara che solo dallo 0 al 20% dei propri distributori sia impegnato in attività di RSI. Unica eccezione si riscontra nelle risposte del campione di A.C.Ri.B., infatti il 17% di questo network dichiara che una buona parte dei propri distributori mettono in

pratica iniziative di responsabilità sociale, il restante 33%, tuttavia, sostiene che la percentuale dei propri distributori “etici” è molto bassa.

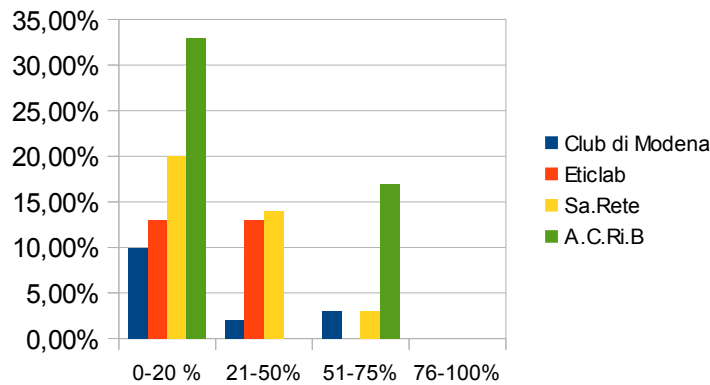


Figura 2.3.10. Percentuale di distributori coinvolti in attività di RSI. (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 95, 103, 111, 119).

Valutando gli ambiti di azione più diffusi all'interno della filiera distributiva, si nota che anche in questo caso l'attenzione maggiore è rivolta al capitale umano (Figura 2.3.11). I distributori del Club di Modena e di Eticlab mostrano particolare interesse anche per la gestione della produzione; Sa.Rete conferma nuovamente l'importanza per il network delle certificazioni, infatti i distributori si dimostrano anch'essi particolarmente attenti a questa tematica. Infine i distributori di A.C.Ri.B. aggiungono un nuovo ambito di azione alla lista, ovvero la cura del cliente, verso la quale il 33% rivolge le proprie iniziative.



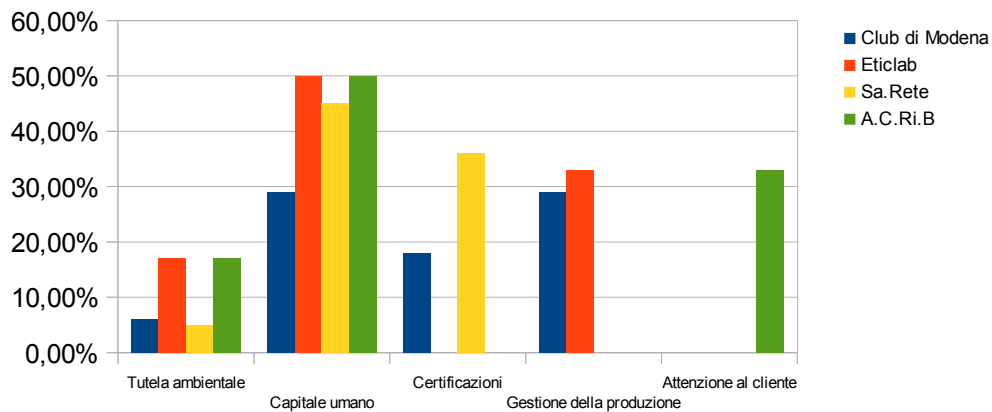


Figura 2.3.11. Principali ambiti di azione dei distributori. (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 96, 104, 112, 120).

Il giudizio dato dal campione delle imprese dei network all'impegno assunto nei confronti delle attività di responsabilità sociale svolte dai distributori è complessivamente molto buono, i valori sono tutti positivi, ovvero non inferiori al valore 3 della scala Likert, unico valore negativo, pari a 2, è stato dato da A.C.Ri.B. all'impegno nelle attività di valorizzazione del capitale umano, considerate non sufficienti.

Anche il grado di contaminazione percepito dalle imprese è molto alto, rispetto a questo quesito le risposte date hanno come media e mediana valori non inferiori a 3. Sia considerando il grado di impegno percepito che il grado di influenza esercitata sulle imprese, l'ambito che ha riscosso maggiore successo è stato quello relativo alla gestione del capitale umano.

I risultati ottenuti confermano che, nonostante i rappresentanti della filiera di distribuzione siano di numero esiguo, la realizzazione di progetti di RSI sono in grado di influenzare le attività e le scelte delle imprese.

- *Aziende locali*

Più della metà del campione complessivo dichiara di avere rapporti con le

imprese del territorio, specificatamente il 54% del Club di Modena e di Eticlab affermano di avere rapporti con le aziende locali, il 60% di Sa.Rete e il 57% di A.C.Ri.B. (vedi figura 2.3.12).

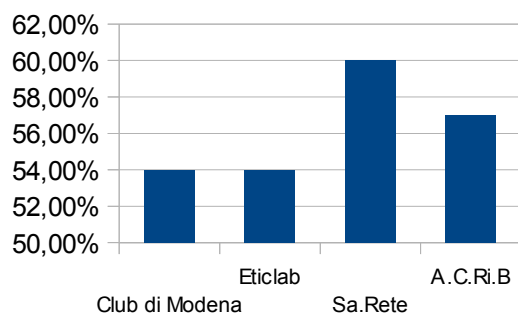


Figura 2.3.12. Percentuale di imprese che hanno rapporti con le aziende del territorio (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 97, 105, 113, 121).

Secondo i network analizzati, complessivamente non si riscontra molto impegno delle imprese territoriali in attività legate alla sostenibilità, come indicato dalla figura 2.3.13. Il Club di Modena ed Eticlab rilevano percentuali basse; il campione di Sa.Rete constata che il 34% delle imprese del proprio territorio è poco coinvolto in attività di questo tipo, ma il 17% sostiene che tali aziende siano piuttosto orientate a progetti etici. Il campione di A.C.Ri.B. si divide: il 29% degli intervistati dichiara che una buona percentuale di imprese del territorio si dedica ad attività di responsabilità sociale, il resto si divide esattamente tra il giudizio più negativo (da 0 a 20% delle imprese del territorio) e quello più positivo (da 75 a 100%).

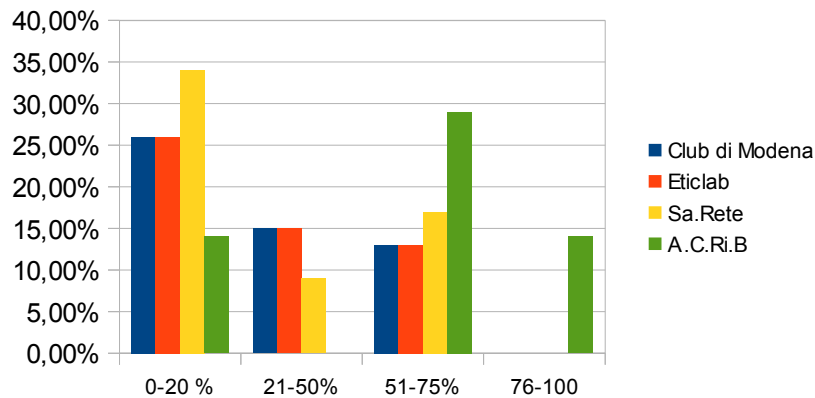


Figura 2.3.13. Percentuale di aziende locali coinvolte in attività di RSI (Caroli & Tantalo, 2011, rielaborazione dei grafici 97, 105, 113, 121).

Come per i precedenti interlocutori, la tutela e valorizzazione del capitale umano risulta essere l'attività verso cui le aziende locali si indirizzano maggiormente (figura 2.3.14); per il campione di Eticlab questo risultato ha lo stesso peso dell'impegno dedicato alla gestione della produzione. Le imprese locali del territorio d'azione di Sa.Rete dimostrano interesse anche per l'acquisizione di certificazioni, mentre quelle riconducibili al Club di Modena si orientano in buona parte anche alla tutela del territorio.

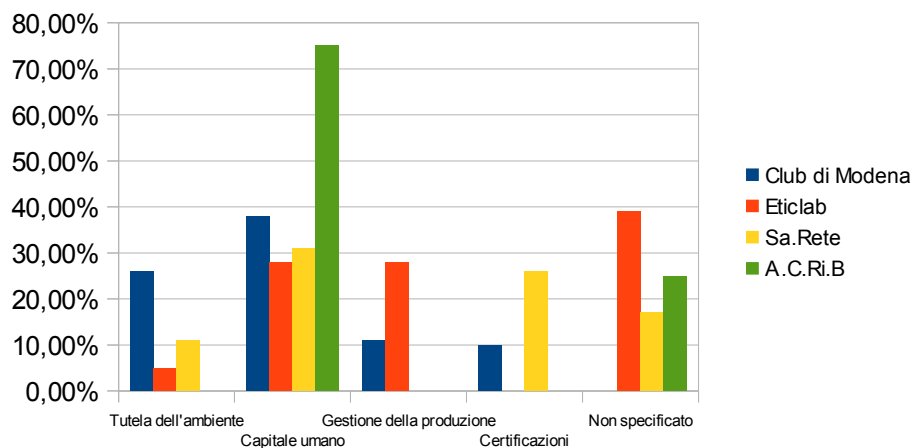


Figura 2.3.14. Principali ambiti di azione delle aziende territoriali (Caroli & Tantalo, 2011, rielaborazione dei grafici 98, 106, 114, 122).

Le valutazioni relative al grado di impegno e alla capacità di influenza sulla controparte sono, anche in questo ambito, positive (valori medi complessivi compresi tra i valori 3 e 4 della scala Likert). Le imprese appartenenti al territorio dei network analizzati dimostrano un buon grado di impegno nelle azioni intraprese a favore della tutela dei dipendenti, nonché un elevatissimo effetto contaminatore nei confronti delle imprese campione, ciò dimostra la capacità del territorio di creare sinergie positive.

- *Concorrenti*

Più della metà delle aziende di Eticlab e del Club di Modena affermano di avere rapporti continuativi con i concorrenti, tali rapporti hanno maggiore incidenza nel campione di A.C.Ri.B. pari al 71%; mentre solo il 32% degli attori appartenenti a Sa.Rete dichiara di avere rapporti con i propri *competitors* (figura 2.3.15).

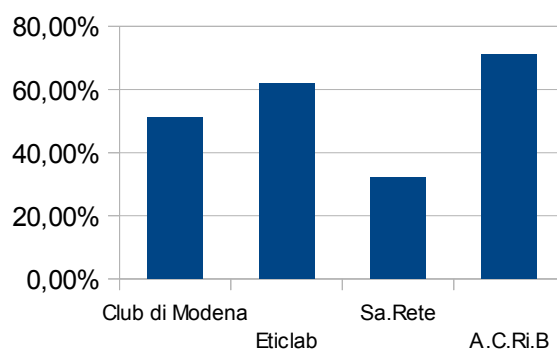


Figura 2.3.15. Percentuale di imprese che hanno rapporti con i propri concorrenti (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 99, 107, 115, 123).

Tra le imprese intervistate, la netta maggioranza afferma che i concorrenti con cui sono hanno rapporti sono poco impegnati in azioni sostenibili, fa eccezione,

anche in questo caso, A.C.Ri.B.: il 57% del campione sostiene infatti di avere buona parte dei propri concorrenti coinvolti in attività di RSI (figura 2.3.16).

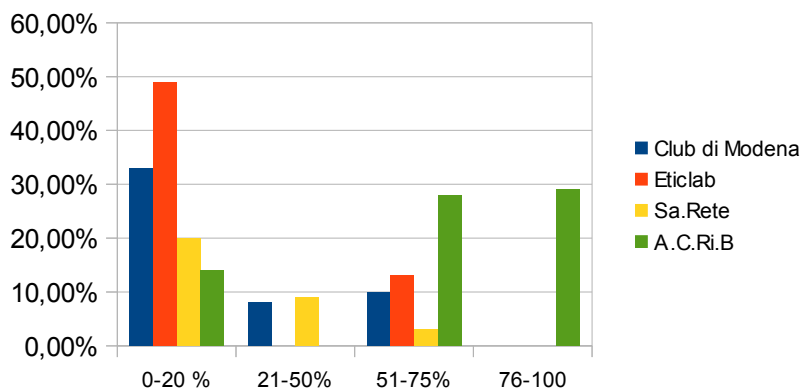


Figura 2.3.16. Percentuale di concorrenti coinvolti in attività di RSI. (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 99, 107, 115, 123).

La valorizzazione e tutela dei dipendenti risulta essere, anche per quanto riguarda i concorrenti, l'ambito di azione di maggiore interesse, soprattutto per A.C.Ri.B, come si può evincere dalla figura 2.3.17.

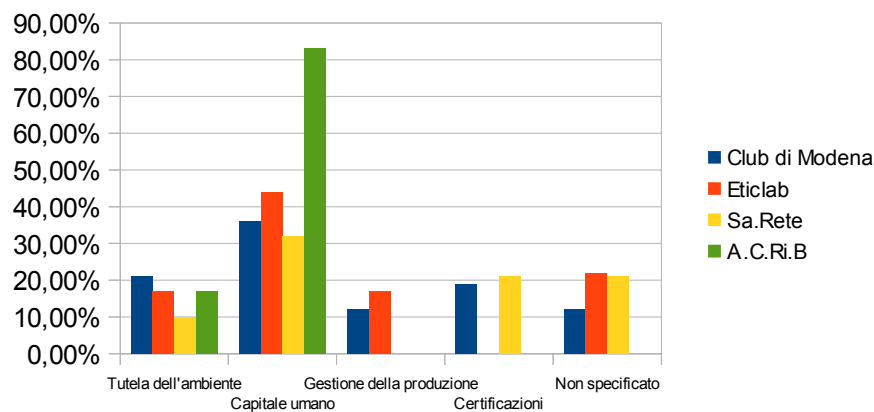


Figura 2.3.17. Principali ambiti di azione dei concorrenti. (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 100, 108, 116, 124).

L'impegno percepito dalle imprese appartenenti alle reti in esame è mediamente molto alto, nessuna valutazione è inferiore al valore 3 della scala Likert (ad eccezione dell'ambito non specificato e generale, ma solo per quanto riguarda

Sa.Rete). Il livello di contaminazione è molto alto, tutti i valori sono positivi (eccetto Sa.Rete che per l'ambito generale e per la comunicazione dà giudizio negativo pari in media al valore 2). I risultati confermano la capacità degli stakeholder, in questo caso i concorrenti, di influenzare l'attività del settore, se le operazioni sono svolte con impegno e dedizione, innescando una spirale positiva.

Al termine di questa sezione del rapporto di ricerca del Ministero dello Sviluppo Economico vengono indicate le effettive modalità di contaminazione delle *best practices* adottate da terzi nelle decisioni individuali delle aziende campione. I risultati sono molto positivi: innanzi tutto la mediana delle valutazioni date dai quattro network riguardante la reale influenza esercitata sulle imprese è pari al livello 3 della scala Likert. Secondo una buona parte del campione, tale condizionamento è subordinato all'esistenza di un livello minimo di cultura alla responsabilità sociale d'impresa ed alla presenza di un'organizzazione leader capace di iniziare il processo di contaminazione positivo. Il campione inoltre afferma che la capacità di influenzare le aziende della filiera si riscontra anche in presenza di poche imprese (tranne per il campione di A.C.Ri.B che ha dato risposte a questo quesito che hanno prodotto una mediana del valore di 2).

La contaminazione negativa al contrario non è stata rilevata in media da nessun campione, infatti per tutte e quattro le reti la mediana delle risposte è di livello 1.

### *2.3.6. La rilevanza delle politiche pubbliche nella realizzazione dei progetti orientati alla sostenibilità*

L'indagine sottolinea il ruolo delle politiche pubbliche nella diffusione delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa. La figura 3.3.18 dimostra come la netta maggioranza delle imprese interpellate ritenga fondamentale il sostegno della pubblica amministrazione. La percentuale di imprese che giudicano questo aspetto

molto importante o imprescindibile è del 93% per il Club di Modena, del 1'88% per Eticlab, del 94% per Sa.Rete e infine dell'86% per A.C.Ri.B.

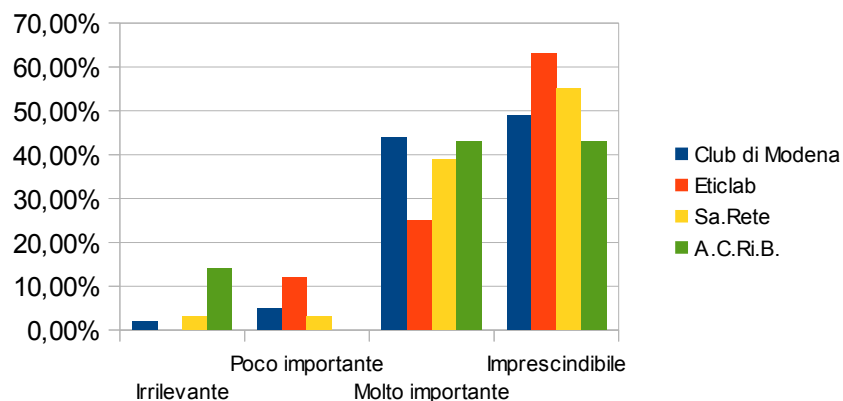


Figura 2.3.18. Rilevanza delle politiche pubbliche nello svolgimento di progetti di RSI. (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 125, 129, 133, 137).

Nella scelta degli enti pubblici più adatti a sostenere la cultura dell'impresa responsabile si dimostra più appropriato il principio di sussidiarietà; le istituzioni più adatte a questo scopo risultano essere dunque gli enti locali e il governo regionale, pur non trascurando il ruolo dello Stato e degli organismi comunitari e internazionali. I risultati sono raccolti nella figura 2.3.19.

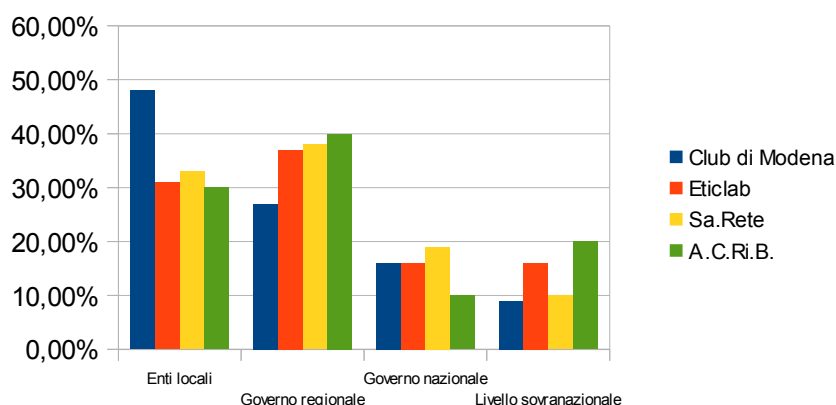


Figura 2.3.19. Soggetti pubblici più rilevanti. (Caroli & Tantalò, 2011, rielaborazione dei grafici 126, 130, 134, 138).

Dai questionari sono emersi diversi strumenti finanziari che possono essere forniti dalle politiche pubbliche per favorire l'adozione di comportamenti sostenibili e per mettere a punto azioni di responsabilità sociale. Tra le operazioni possibili, il campione suggerisce diversi tipi di incentivi come i finanziamenti europei, i contributi pubblici, gli incentivi per l'assunzione di lavoratori, l'istituzione di fondi per i progetti migliori, l'agevolazioni all'accesso al credito, la destinazione di crediti d'imposta, la formazione di percorsi di carriera e l'assegnazione di punteggi maggiori nei bandi pubblici.

I due strumenti che hanno ricevuto i punteggi maggiori, tanto da essere i due più nominati da tutti e quattro i network, sono le riduzioni fiscali e i finanziamenti per progetti specifici. Il primo è un sistema premiante, le imprese ritengono che le azioni di responsabilità sociale, pur mantenendo la volontarietà che le caratterizzano, debbano essere in qualche modo riconosciute ed incentivate dalla pubblica amministrazione. Il secondo è un sistema che si basa sul merito, le imprese che presentano i progetti migliori, i cui effetti ricadono in maniera più ampia ed efficace sui soggetti terzi, devono in qualche modo essere sostenute finanziariamente dal soggetto pubblico.

Il campione di imprese ha poi indicato una serie di strumenti di tipo operativo che possono essere utili nell'intento di potenziare l'uso di azioni sostenibili tra le aziende. Il campione suggerisce la costituzione di strumenti informativi come la definizione di linee guida, l'istituzione di un albo delle imprese responsabili, la disposizione di marchi e certificazioni, la diffusione e condivisione di *best practices* a livello di settore. Inoltre vengono indicati alcuni interventi normativi utili allo scopo, come l'attribuzione di un rating etico, uno snellimento burocratico, la possibilità di conseguire posizioni migliori negli appalti pubblici e l'introduzione di sistemi premianti o riconoscimenti pubblici.

Una piccola percentuale degli intervistati sottolinea la necessità di poter sfruttare specifiche strutture per svolgere le attività o di una rete informatica di supporto. Molto importante risulta la possibilità di collaborare, ad esempio con le



università o con la pubblica amministrazione, possibilmente sotto forma di network. Le risposte più frequenti degli intervistati si riferiscono all'informazione, alla necessità di sensibilizzare la collettività, di organizzare meeting e incontri a tema sulla responsabilità sociale; la percentuale maggiore complessiva di giudizi positivi (ovvero la scelta più frequente da parte dei quattro network), è stata data ai corsi di formazione, a testimonianza del valore attribuito alla comunicazione e della necessità di creare conoscenza e consapevolezza all'interno dei confini aziendali.



## CONCLUSIONI

Il tema delle reti di imprese ha interessato molti studiosi già da tempo. La teoria dei costi di transazione elaborata da Coase e Williamson dà prova del desiderio di trovare forme alternative di governo delle attività economiche. La produzione interna dei beni e servizi o l'alternativa di acquisire gli stessi attraverso le transazioni di mercato, non rappresentano strumenti sufficienti per imprenditori e manager, che devono affrontare giorno per giorno le sfide che si presentano senza compromettere la propria stabilità economica.

Allo stesso tempo la *resource-based view* e la prospettiva *industry based* dimostrano che le imprese devono cercare all'interno dei confini aziendali le qualità in grado di differenziare l'impresa rispetto ai concorrenti e far percepire ai consumatori il valore aggiunto dei beni o servizi offerti.

L'aggregazione di imprese, specialmente se concepita da organizzazioni di dimensioni ridotte, permette di soddisfare i criteri dettati dalle teorie esposte nel primo capitolo di questa tesi. Tramite i processi collaborativi, le PMI possono inserirsi all'interno delle “forme ibride” individuate da Williamson e trarre maggior vantaggio da una scelta alternativa a quella di *make or buy*, spesso troppo vincolante per imprese di piccole dimensioni che possono non disporre di competenze adeguate per effettuare tale scelta. Attraverso la collaborazione le PMI colgono l'opportunità di scambiare e condividere le risorse necessarie al raggiungimento dei propri obiettivi, sfruttando la possibilità di risparmiare i costi di transazione, diminuendo, nella fattispecie, sia i costi d'uso che di controllo del mercato. La collaborazione consente altresì alle imprese di acquisire quelle competenze e conoscenze specifiche che non riuscirebbero a procurarsi autonomamente. Questo

aspetto soddisfa la prospettiva *industry based*, poiché lo scambio di esperienze ed abilità con i partner della rete aumenta la capacità di sviluppare prodotti o servizi unici, di qualità e che meglio soddisfano le esigenze dei consumatori. L'acquisizione di competenze specifiche e difficilmente imitabili soddisfa anche la prospettiva *resource-based*, poiché essendo portatrice di benefici maggiori rispetto alle imprese concorrenti comporta un vantaggio competitivo.

I vantaggi di un'azione congiunta sono dimostrati anche dalla teoria dell'*embeddedness*. Il potere esercitato dalle relazioni personali sulle scelte del management è molto forte poiché gli scambi economici non sono altro che rapporti che intervengono fra due o più individui. Le teorie economiche classiche che non includono questa variabile nella valutazione delle azioni economiche, a mio avviso, ignorano quello che è l'aspetto originale e primitivo dell'economia.

La differenziazione fra *embeddedness* strutturale e relazionale evidenzia l'esistenza di diverse tipologie di relazioni che possono crearsi all'interno di una rete di imprese. Sia secondo Granovetter che secondo Burt è necessaria la presenza congiunta dei legami diretti ed indiretti all'interno del network. Ciò ha a che fare soprattutto con lo scambio di informazioni e competenze. I legami forti permettono la creazione di una cultura comune e la formazione di un set di valori condivisi, mentre i legami deboli permettono l'introduzione nel gruppo di nuove capacità e di sistemi innovativi di produzione e/o di governo delle attività. L'apporto di Burt alla teoria dell'*embeddedness* evidenzia la necessità di individuare un soggetto leader o di un'impresa centrale in grado di gestire i rapporti e le attività interne. Secondo quest'ultimo autore infatti, i legami forti vanno gestiti dall'organizzazione centrale, mentre la responsabilità di dialogare con attori esterni al gruppo è riservata ai partner. È interessante notare come anche nel rapporto di ricerca del 2011 del Ministero dello Sviluppo Economico, le reti di imprese intervistate abbiano indicato la presenza di un soggetto leader come una delle variabili che influiscono maggiormente sul processo di contaminazione e di diffusione delle *best practices* di responsabilità sociale. I risultati della ricerca confermano questa necessità, infatti le

imprese intervistate che hanno fatto della responsabilità sociale la propria fonte di vantaggio competitivo e che sono attivamente impegnate in questo campo, hanno scelto di aderire ad associazioni e gruppi per avere la possibilità di contare su un organismo in grado di coordinare le operazioni, ridurre ed ottimizzare i tempi di progettazione, implementazione e di controllo. Dal momento che le prassi di CSR sono totalmente volontarie e vanno oltre la regolare attività economica, la collaborazione è essenziale per diminuire gli sprechi di tempo.

I tre benefici principali individuati da Uzzi, ottenibili da una logica di scambio di tipo *embedded*, trovano riscontro anche nei risultati delle analisi svolte dal Ministero dello Sviluppo economico in materia di responsabilità sociale delle filiera di produzione delle piccole-medie imprese, nonché di responsabilità sociale delle reti di imprese .

Il primo elemento caratterizzante i rapporti collaborativi è la fiducia, poiché le organizzazioni che appartengono ad una rete devono poter fare affidamento sull'impegno e sulla lealtà dei propri collaboratori. Questo aspetto riguarda sia i partner dei network con fini prettamente economici, sia quelli orientati alla responsabilità sociale d'impresa. L'elemento della fiducia è indispensabile e rappresenta un prerequisito per la buona riuscita della partnership. Tra gli elementi critici puntualizzati nella letteratura, la mancanza di fiducia e la percezione di uno scarso impegno dei partner è una delle prime cause di fallimento dei network. Nella ricerca del Ministero dello Sviluppo Economico del 2010, che analizza i rapporti di filiera di un campione di piccole e medie imprese italiane, le imprese hanno indicato la fiducia e la stabilità dei rapporti come gli elementi che interessano maggiormente i soggetti della filiera. Nella ricerca del 2011, che analizza le esperienze di alcuni network, viene espresso il desiderio delle imprese intervistate di instaurare legami di fiducia e collaborazione con le aziende della filiera; queste imprese hanno già sperimentato i vantaggi della cooperazione e riconoscono il valore che ne emerge, pertanto sperano di diffondere tale metodo e di trarre beneficio anche dalle relazioni esterne al network di cui fanno parte.

Il secondo beneficio principale apportato dalla collaborazione è la capacità di trasferire informazioni rilevanti. Alla base delle reti di imprese c'è lo scambio di risorse, competenze e conoscenze, il dialogo è dunque indispensabile per assorbire il maggior numero di informazioni disponibili. Per questa ragione è stata data tanta importanza, negli studi recenti, all'introduzione di nuove tecnologie di comunicazione per la gestione dei rapporti. La possibilità di comunicare in tempo reale, ad esempio sfruttando lo strumento delle videoconferenze, ha un effetto positivo sulla quantità e qualità delle informazioni trasferite, nonché sulla possibilità di verificarle e diffonderle ad ulteriori partner.

Come ultimo dei vantaggi principali della co-operazione, Uzzi individua l'opportunità di sviluppare meccanismi di *problem solving* congiunti nel momento in cui sorgono difficoltà o si presentano dei rischi. Questo aspetto risulta estremamente rilevante per le piccole e medie imprese che, non possedendo ingenti risorse, vengono scoraggiate ad adottare strumenti alternativi a causa dell'eventualità di un fallimento; questo genera una situazione di inerzia strutturale.

Nel secondo capitolo vengono messi in evidenza ulteriori vantaggi derivanti dall'azione congiunta, che si riflettono sia sui i destinatari dei progetti sia sul network e sulle singole performance dei partner. I maggiori benefici percepiti dal campione di imprese individuati dal rapporto di ricerca del 2011 riguardano soprattutto la buona riuscita dei progetti intrapresi. Risulta dalle interviste che la collaborazione permette non solo di risparmiare costi e tempo, ma anche di ottenere risultati eccellenti in termini di efficienza ed efficacia. In aggiunta, il successo ottenuto può incoraggiare e rendere possibile nel futuro lo sviluppo di progetti più importanti.

Oltre ai vantaggi relativi ai programmi svolti, le imprese campione hanno accertato che la collaborazione consente di aumentare l'acquisizione di informazioni e di scambiare competenze utili all'attività economica principale delle aziende, che è indipendente dalle attività svolte dal network. I partner condividono volentieri le proprie informazioni riservate se la coesione interna al network è intensa e i rapporti

di fiducia sono associati. Naturalmente un livello di lealtà di questo tipo richiede molti sforzi e si perfeziona nel lungo periodo.

La collaborazione conduce ad altri benefici interni alle imprese, come il miglioramento dell'immagine aziendale che comporta una maggiore visibilità verso l'esterno e un rafforzamento della reputazione. Questo aspetto è fondamentale visto l'aumento dell'interesse della popolazione a temi sensibili quali il rispetto dell'ambiente e dei diritti umani, ma anche nei confronti della qualità ed affidabilità di beni e servizi offerti che vengono prodotti eliminando o riducendo al minimo l'impatto sul territorio e la comunità.

I vantaggi vengono percepiti anche dai portatori di interesse (in particolare dai dipendenti, come vedremo in seguito). La comunità locale, ad esempio, può beneficiare indirettamente delle attività intraprese dal network attraverso lo stretto rapporto con il territorio che le imprese dichiarano di detenere, oppure, direttamente, poiché la collettività è tra i destinatari favoriti dei progetti di RSI realizzati. Gli stessi clienti ottengono un tornaconto dalle attività di NSR, sia perché la qualità dei prodotti migliora, sia perché, attraverso l'acquisto di beni o servizi prodotti nel rispetto di principi etici, diventano parte integrante del processo di riduzione degli impatti negativi provocati dall'attuale sistema economico.

I risultati relativi ai vantaggi conseguiti dalle imprese che compongono il campione della ricerca del Ministero dello Sviluppo Economico del 2010 - che agiscono per lo più autonomamente o nel contesto della filiera - sono differenti rispetto a quelli percepiti dalle imprese appartenenti ad un network. Secondo il rapporto di ricerca del 2010, infatti, i vantaggi principali sono stati percepiti entro i confini aziendali e sono direttamente collegati alla performance. Nello specifico, le imprese intervistate affermano che l'introduzione dei principi della CSR hanno aumentato la fiducia tra l'impresa e gli attori della filiera, migliorando notevolmente il clima aziendale. La collaborazione e gli accordi con fornitori e distributori hanno inoltre influito nettamente sulla qualità dei beni e servizi offerti; questo risultato positivo ha accresciuto la soddisfazione dei clienti e la reputazione aziendale.

Le discrepanze relative agli esiti positivi percepiti dai due campioni è riconducibile alle profonde differenze fra il campione di imprese autonome del 2010 e quello di imprese appartenenti ad una rete, del 2011. Per prima cosa, il campione del 2010 è totalmente composto da aziende medio-piccole mentre le reti di imprese studiate nel 2011 sono eterogenee, formate prevalentemente, ma non interamente, da realtà medio-piccole. Sono infatti presenti rappresentanti di aziende di grandi dimensioni che impiegano più di 250 dipendenti. Solo A.C.Ri.B è composta totalmente da PMI.

Le imprese di dimensioni ridotte hanno maggiori difficoltà nell'aderire alla cultura della responsabilità sociale, poiché possiedono risorse limitate e non vengono spronate da agenti esterni, visto il limitato impatto che la singola organizzazione ha sul territorio. Le prime azioni che le PMI svolgono quando decidono di avvicinarsi ad una visione etica della conduzione aziendale, sono rivolte all'interno dei confini amministrativi. La categoria destinataria dei primi progetti di CSR è il capitale umano: le attività svolte sono rivolte soprattutto alla sicurezza sul luogo di lavoro, alla tutela e alla valorizzazione dei dipendenti. La creazione di un ambiente favorevole e di una atmosfera positiva all'interno del luogo di lavoro sono condizioni indispensabili quando si vuole intraprendere un percorso di miglioramento a tutto tondo dell'attività produttiva.

Oltre alle iniziative rivolte al capitale umano, l'impresa che muove i primi passi nell'adozione di strategie di RSI si dedica al miglioramento dei beni o servizi realizzati. L'intento è di minimizzare l'impatto sul territorio e sulla popolazione dell'output prodotto. Anche questo aspetto è essenziale: un'impresa che ad esempio non rispetta l'ambiente, sfrutta incondizionatamente le materie prime, immette sul mercato prodotti non sicuri, ma che allo stesso tempo compie azioni altruistiche nei confronti di soggetti svantaggiati, non si può definire totalmente "etica".

Le iniziative relative alla tutela del capitale umano e alla gestione della produzione sono infatti le più sviluppate sia dalle PMI analizzate nel 2010, sia dalle imprese campione dei network studiati nel 2011. Le reti di imprese, tuttavia,



dichiarano di aver messo in pratica anche azioni rivolte alla collettività, alla comunicazione verso l'esterno dei progetti svolti e dei risultati raggiunti con il fine di promuovere la CSR, inoltre manifestano il desiderio di implementare nel futuro strategie rivolte alla solidarietà, alla comunità e al rispetto per l'ambiente.

I network percepiscono vantaggi maggiori e diversi perché gli stessi progetti realizzati sono più numerosi e differenziati. Ciò è possibile innanzi tutto perché le imprese medio-piccole possono collaborare con le grandi, che sicuramente hanno maggiori risorse, competenze ed esperienze e dunque possono supportare e guidare i partner in condizioni più svantaggiate. Inoltre le PMI che fanno parte di un network che ha come obiettivo la diffusione e la promozione delle pratiche di RSI, indubbiamente possiedono una cultura aziendale etica molto sviluppata e radicata.

È interessante notare come A.C.Ri.B, l'unica rete formata al 100% da piccole e medie imprese, dichiara di aver intrapreso progetti legati quasi totalmente alla gestione della produzione e alla tutela della salute e del lavoro dei dipendenti (proprio come la media delle risposte fornite dalle PMI intervistate nel 2010). Questi dati confermano l'importanza della collaborazione con soggetti diversi portatori di innovazione e della presenza di imprese centrali qualificate, che sono in grado di gestire e monitorare i processi di CSR.

Un ultimo fattore che influisce sulla natura delle attività intraprese e quindi sui risultati, riguarda i soggetti insieme ai quali queste attività sono state svolte. Le imprese intervistate nel 2011 hanno dichiarato di aver realizzato la maggior parte dei progetti con soggetti terzi o con imprese di settori diversi, fatta esclusione per A.C.Ri.B. che ha intrattenuto rapporti soprattutto con i propri fornitori. Le imprese contattate nel 2010, invece, non appartengono a nessuna rete e, anche se dimostrano interesse per le pratiche di CSR, hanno sempre messo a punto i progetti individualmente o in collaborazione con la propria filiera.

Concludendo, le pratiche di responsabilità sociale apportano numerosi benefici economici legati al miglioramento della reputazione e dell'immagine dell'azienda, alla qualità dei beni e servizi prodotti e alla maggiore soddisfazione dei

clienti. In aggiunta, una conduzione dell'attività produttiva orientata alla sostenibilità produce anche conseguenze molto positive per la collettività e per il territorio. La diffusione dei benefici all'esterno dei confini aziendali rappresenta un passo successivo, ottenibile attraverso la collaborazione con altri soggetti, meglio se diversi e complementari, portatori di risorse specifiche, innovazione ed esperienze. Le imprese analizzate nel rapporto del Ministero dello Sviluppo Economico nel 2011 occupano uno stadio successivo rispetto alle PMI che agiscono all'interno dei confini della propria filiera, si tratta infatti di imprese che vogliono passare da una condizione di responsabilità etica a quella di responsabilità filantropica. L'appartenenza ad un network facilita notevolmente questo processo, lo dimostrano le testimonianze delle imprese che dichiarano in netta maggioranza di voler continuare le collaborazioni e di ampliare il numero di partnership nel futuro.

Nonostante l'evidenza dei vantaggi derivanti da un approccio strategico rivolto alla *corporate social responsibility*, che comportano una situazione *win-win*, tale fenomeno ha ancora portata limitata. La tendenza dovrebbe pertanto venire incentivata attraverso premi associati all'impegno e ai risultati ottenuti dalle imprese responsabili. I soggetti pubblici internazionali si stanno già muovendo in questa direzione, è tuttavia necessaria la definizione di un sistema di incentivi e di ricompense a livello regionale e locale, che rappresenti un'opportunità concreta per le imprese ricche di volontà ma povere di risorse.

## BIBLIOGRAFIA

- ASSOCIAZIONE VENETO RESPONSABILE (2011), (a cura di), *Partnership, Comunità e sviluppo locale; costruire, comunicare e valutare le partnership*, FrancoAngeli, Milano.
- BALDI R., VENEZIA A., (2008), *Il contratto di agenzia. La concessione di vendita, il franchising*, ottava edizione, Giuffrè Editore.
- BECATTINI G., (1991). "Il distretto industriale marshalliano come concetto socio- economico", in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., "Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia", *Studi e Informazioni*, Quaderni n.34, pp. 51-67, Banca Toscana, Firenze.
- BELUSSI F., (2007), "Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese", in *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti: un nuovo modello di management*, a cura di Fiocca R., ETAS, Parma.
- BERTA G., (2011), "I gruppi aziendali. Profili economici", in *I Gruppi Societari*, a cura di Berta G., Giappichelli Editore, Torino.
- BESSER T.L, MILLER N., PERKINS R.K. (2006), "For the greater good: business networks and business social responsibility to communities", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.18, N. 4, pp. 321-339.
- BIRLEY S. (1985), "The role of networks in the entrepreneurial process", *Journal in Business Venturing*, Vol. 1, N. 1, pp. 107-117.
- BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., DRAYER R.W. (2005), "The digital transformation: technology and beyond", *Supply Chain Management*

- Review*, Vol. 9, N. 1, pp. 22-29.
- BRUNER R., SPEKMAN R. (1998), “The dark side of alliances: lessons from Volvo – Renault”, *European Management Journal*, Vol 16, N. 2, pp. 136-150.
- BURT R. S. (1992), *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusset e Londra.
- BURT R., KNEZ M. (1995), “Kinds of third-party effects on trust, *Rationality and Society*, Vol. 7, N. 3, pp. 255-292.
- BURT R. (1997), “The contingent value of social capital”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, N. 2, pp. 339-365.
- BURT R., JANNOTTA J., MAHONEY J., (1998) “Personality corralates of structural holes”, *Social Networks*, Vol. 20, N. 1, pp. 63-87.
- CAFAGGI F. (2004) (a cura di), *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali, nuove sfide per diritto ed economia*, Il Mulino, Bologna.
- CAPALDO A. (2004), *Strategia, reti di imprese e capacità relazionali*, CEDAM, Padova.
- CAROLI M., TANTALO C. (2011), *Le reti d'impresa come strumento privilegiato per la diffusione di una sostenibilità di sistema*, a cura del Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Punto di Contatto Nazionale e LUISS Business School, disponibile sul sito [www.pcnitalia.it](http://www.pcnitalia.it)
- COASE R.H. (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, Vol.4, N. 16, pp. 386-405.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2001), *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM 2001.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*, Bruxelles, COM 2011.

- COPPOLA S., (2011), *Manuale breve di diritto dei marchi*, Exeo Edizioni, Padova.
- CROUCH C. (2005), “The place of network in governance theory”, in Cafaggi F., *Corporate governance, networks e innovazione*, CEDAM, Padova, pp.1-23.
- CRUZ J.M., MATSYPURA D. (2009), “Supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making”, *International Journal of Production Research*, Vol. 47. N. 3, pp. 621-648.
- D'AMICO L., DI CIMBRINI T. (2010), “Le aggregazioni d'impres e la formazione dei gruppi”, in Marchi L., Zavani M., Branciarì S., *Economia dei gruppi e bilancio consolidato*, Giappichelli, Torino.
- FAWCETT L. (2004), “Exploring regional domains: a comparative history of regionalism”, *International Affairs*, Vol. 80, N. 3, pp. 429-446.
- FICHTER M., SYDOW J. (2002), “Using networks towards global labor standards? Organizing social responsibility in global production chains”, *Industrielle Beziehungen*, Vol. 9, N. 4, pp. 357-380.
- GERINGER J.M. (1991), “Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, N. 1, pp. 41-62.
- GIDDENS A. (1984), *The constitution of society; outline of the theory of structure*, University of California Press, Berkeley.
- GRANOVETTER M. (1973) “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, Vol 78, N. 6, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER M. (1983) “The strength of weak ties: a network theory revisited”, *Sociological Theory*, Vol. 1, pp. 201-233.
- GRANOVETTER M. (1985) “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N. 3, pp. 481-

510.

GULATI R. (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, Vol19, pp. 293-317.

HALLEN B. (2009), "The purchase of embeddedness: can venture capital firms buy network embeddedness?", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp.1-6.

HANSEN M.T., NOHRIA N. (2004), "How to build collaborative advantage", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, N. 1, pp. 21-30.

HOLTON J.A (2001), "Building trust and collaboration in a virtual team", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 7, N. 3/4, pp. 36-47.

HSUEH J.T., NENG-PAI L., HOU-CHAO L. (2010), "The effects of network embeddedness on service innovation performance", *The Service Industries Journal*, Vol. 30, N. 10, pp. 1723-1736.

HUMPHREY J., SCHMITZ H. (2001), "Governance in global value chains", *IDS Bulletin*, Vol. 32, N. 3.

HUXHAM C. (1996), "Collaboration and collaborative advantage", in Huxham C. (a cura di), *Creating Collaborative advantage*, SAGE Publications Ltd, Londra.

LANDO F., TALLONE O., (2004), *Dall'accentramento alla diffusione. La dinamica territoriale dell'industria manifatturiera nel secondo dopoguerra*, CEDAM, Padova.

LARSON A., (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationship", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, N. 1, pp. 76-104.

LARSON A., STARR J.A., (1993), "A network model of organization formation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, pp. 5-15.

- LORENZONI G., (1983), “La costellazione di imprese: una base di indagine sui processi di sviluppo”, *Economia e Politica Industriale*, N. 38, pp. 215-221.
- MAJOCCHI A., (2010), “La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica”, *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, N. 1, pp. 1-22.
- MALONI M.J., BROWN M.E. (2006), “Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry”, *Journal of Business Ethics*, Vol 68, pp. 35-52.
- MANNERS A.J.C., BRENNER Y.S. (1995), “Make or Buy: the potential subversion of corporate strategy - the case of Philips”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 22, N. 4, pp. 4-11.
- MARTINEZ M., (2000), “L'analisi organizzativa: il network”, in Mercurio R., Testa F., *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli editore, Torino.
- MARTINEZ M.T., FOULETIER P., PARK K.H., FAVREL J. (2001), “Virtual enterprise – organization, evolution and control”, *International journal of production economics*, Vol. 74, pp. 225-238.
- MCDONOUGH T. (2011), “Social structures of accumulation: a “punctuated” view of embeddedness”, *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 70, N. 5, pp. 1234-1247.
- MUECKENBERGER U., JASTRAM S. (2010), “Transnational norm-building networks and the legitimacy of corporate social responsibility standards”, *Journal Business Ethics*, Vol. 97, pp. 223-239.
- NOTEBOOM B., GILSINGV.A. (2004), “Density and strength of ties in innovation networks: a competence and governance view”, Report Series,

*Erasmus Research Institute of Management.*

- O'NEILL H., SACKETT P. (1994), “the extended manufacturing enterprise paradigm”, *Management Decision*, Vol. 32, N. 8. pp. 42-49.
- PARKER H. (2000), “Interfirm collaboration and the new product development process”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, N. 6, pp. 255-260.
- PERARO F., VECCHIATO G. (2007), (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio; manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practice*, FrancoAngeli, Milano.
- PERRINI F., VURRO C. (2010), *L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano*, a cura del Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Punto di Contatto Nazionale e l'Università Commerciale “Luigi Bocconi”, disponibile sul sito [www.pcnitalia.it](http://www.pcnitalia.it).
- PERRINI F., VURRO C. (2011), *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, Egea, Milano.
- POLANYI K. (1974), *La grande trasformazione*, Giulio Einaudi editore, Torino; titolo originale (1944), *The great transformation*, Holt, Rinehart, New York.
- PORTER M.E. (1999), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Torino; titolo originale (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- POWELL W.W. (1990), “Neither market nor hierarchy: network forms of organization”, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12, pp. 295-336.
- PROVASI R. (2003), *Il sistema evoluto delle reti d'impresa: le reti oloniche*, Working Paper elaborato nell'ambito del Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, Università di Pavia.



- ROGERS E. (1995), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- ROWLEY T., BEHRENS D. & KRACKHARDT D. (2000), “Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries”, *Strategic Management Journal*, Vol 21, pp.369-386.
- RULLANI E., (1995), “Distretti industriali ed economia locale”, *Oltre il Ponte*, Vol.50, pp. 5-61.
- SABEL C., O'ROURKE D., FUNG A. (2000), “Ratcheting labor standards: regulation for continuous improvement in the global workplace”, Columbia Law School, Center for Law and Economics Studies, Working Paper N. 185.
- SCHIAVONE F. (2003), “Governance, reti d'impresa e distretti industriali: considerazioni metodologiche”, *Economia Aziendale 2000 web*, 4/2003, disponibile su [www.ea2000.it](http://www.ea2000.it): 49-64.
- TIDD J. (2001), “Innovation management in context: environment, organization and performance”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, N. 3, pp. 169-183.
- UZZI B. (1996), “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect”, *American Sociological Review*, Vol. 61, N. 4, pp. 674-698.
- UZZI B. (1997), “Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 35-67.
- UZZI B. (2003), “Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients”, *Management Science*, Vol.49, N. 4, pp.383-

WHEELER D., COLBERT B., FREEMAN R. E. (2003), “Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and stakeholder approach in a network world”, *Journal of General Management*, Vol.28, N. 3, pp. 1-28.

WILLIAMSON O.E. (1996), *I Meccanismi del governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni*, FrancoAngeli, Milano.

WILLIAMSON O.E. (1992), “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N. 2, pp. 269-196.

ZUCHELLA A. (2007), “La responsabilità sociale nelle reti d'impresa”, *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, N.2, disponibile su [www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya).