

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SASSARI**

---

**DOTTORATO DI RICERCA IN DIRITTO ED ECONOMIA DEI  
SISTEMI PRODUTTIVI**

**CICLO XXIV**

**DINAMICA DELLE RELAZIONI INTERSETTORIALI TRA PICCOLE  
E MEDIE IMPRESE: IL CASO DEL NORD SARDEGNA**

*Coordinatore:*  
*Chiar.mo Prof. Michele Comenale Pinto*

*Tutor*  
*Chiar.ma Prof.ssa Mariacristina Bonti*

Tesi di dottorato della  
Dott.ssa Margherita Urgeghe

Anno accademico 2011 -2012

INTRODUZIONE.....	3
-------------------	---

## CAPITOLO I

### LE RETI E LE TEORIE ORGANIZZATIVE

1.Scelte Organizzative secondo l’approccio tradizionale, sistemico e reticolare.....	12
1.1 l’approccio tradizionale.....	12
1.2 L’approccio sistemico.....	15
1.3 L’approccio reticolare.....	17
2. Le relazioni .....	18
2.1 Il mercato quale strumento di gestione delle transazioni e fattori che ne determinano il fallimento.....	20
2.2 La gerarchia e fattori che ne determinano la crisi.....	25
2.3 Le forme ibride.....	29
2.4 Forme organizzative a supporto del mercato e della gerarchia.....	31
3. Teorie a supporto della rete.....	33
3.1 Le Teorie Contingenti.....	36
3.2 Le Teorie delle Interorganizational Relations.....	43
3.3 La Teoria della Ecologia delle Popolazioni.....	45

CAPITOLO II  
LE RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE QUALE STRUMENTO  
STRATEGICO DI SVILUPPO

1. Introduzione.....	49
2. Alcune definizioni terminologiche.....	50
3. La rete: alcuni concetti di base.....	54
4. Caratteristiche peculiari della Rete.....	57
5. L'impresa focale, l'ambiente transazionale e le relazioni a monte e a valle..	62
6. Diverse tipologie di Reti tra imprese.....	69
7. Modalità di realizzazione di una Rete. Vantaggi e limiti.....	74
8. Ambito di applicazione delle reti.....	76

CAPITOLO III  
LE RELAZIONI INTERSETTORIALI NEL NORD SARDEGNA

1. La ricerca qualitativa e quantitativa: due modelli a confronto.....	80
1.1 L'elaborazione del disegno della ricerca.....	81
1.2 La costruzione della base empirica.....	83
1.3 L'analisi dei dati e l'esposizione dei risultati.....	84
1.4 L'intervista qualitativa.....	86
2. Il disegno di ricerca.....	91
2.1 Obiettivi della ricerca.....	91
2.2 Definizione del campo di indagine.....	93
2.3 Metodologia seguita.....	97
2.4 Risultati dell'indagine.....	98
2.5 Osservazioni di sintesi .....	109
 BIBLIOGRAFIA.....	 113

## Introduzione

Nella tradizione degli studi organizzativi, l'attenzione prevalente viene posta sull'azione dei singoli "attori", siano essi individui o gruppi o organizzazioni, piuttosto che sull'organizzazione dell'azione da essi globalmente messa in atto. Come ricorda Salancik<sup>1</sup>, non ci si può fermare solo a guardare i singoli alberi che compongono una foresta, ma bisogna allargare lo sguardo anche a quest'ultima, per cogliere nell'insieme gli odori, i profumi, i colori, la "vita" che la foresta nasconde.

L'idea è che l'azione organizzativa e i risultati che ogni singola realtà aziendale può conseguire dipendono non solo dalla natura, dagli attributi, dalle capacità e competenze del singolo attore ma anche dal sistema di relazioni all'interno del quale esso vive, nel quale è *embedded*. La forma a network si basa, infatti, sulla considerazione che l'organizzazione rappresenta un'entità socio-economica caratterizzata da una pluralità di rapporti funzionali, comunicativi e simbolici con l'ambiente<sup>2</sup>. Conseguentemente il successo, o più semplicemente lo sviluppo, di ogni singola organizzazione dipende non solo dalla propria capacità di realizzare prodotti o servizi innovativi, ma soprattutto dalla capacità di progettazione organizzativa, volta a considerare quale elemento centrale non la semplice gerarchia interna, ma piuttosto i rapporti interaziendali.

Muovendo da questa riflessione, il presente lavoro, che s'inquadra nell'alveo degli studi di natura eminentemente organizzativa, si propone di analizzare l'organizzazione intesa come una rete, una sintesi di attori (nodi) e di interazioni (relazioni) nell'intento di capire come una rete può nascere, crescere, svilupparsi e cogliere i modelli di interazione che prendono vita tra diversi partner all'interno della rete.

Il termine rete o network fa ormai parte del gergo comune, non solo all'interno della comunità scientifica, e a esso vengono associati differenti significati. Sempre più spesso, questo fenomeno organizzativo viene considerato quale soluzione efficace per una grande varietà di problemi: la

---

<sup>1</sup> Cfr.: Salancik G.R., "Wanted: a Good Network Theory of Organization", *Administrative Science Quarterly*, n.40, 1995, pag. 345-349

<sup>2</sup> Cfr.: Lomi A. "Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni", Il Mulino, Bologna, 1991, pag. 12.

razionalizzazione dei costi di gestione, l'integrazione di servizi, la realizzazione di collaborazioni, l'acquisizione di competenze diversamente non disponibili, l'attivazione di processi d'innovazione e così via.

In questi anni connotati da una forte crisi globale, l'attenzione degli studiosi e degli operatori si è ancor di più orientata verso questa forma organizzativa, sovente indicata quale strada per superare l'attuale congiuntura economica e fornire risposte adeguate alla crescente complessità del mercato in cui le aziende si trovano ad operare.

Ma cosa è una rete? Una nuova forma organizzativa, un prospettiva di analisi che richiama l'idea dei processi, un insieme di strumenti e meccanismi idonei a gestire il funzionamento di strutture complesse, una moda?

Il presente lavoro di ricerca si propone di offrire alcune riflessioni e individuare alcune risposte a questi quesiti, ripercorrendo teorie organizzative, aspetti metodologici dello studio delle reti. Il background teorico della ricerca affonda le proprie radici anzitutto negli studi organizzativi, dove abbiamo cercato di individuare l'origine della prospettiva relazionale insieme alle spiegazioni che la teoria organizzativa ha offerto in merito a questa prospettiva. In secondo luogo, oggetto di analisi sono stati quegli studi che, in maniera specifica, si sono focalizzati sull'indagine dei fenomeni reticolari.

Il lavoro si articola in tre parti.

La prima parte verte, come anticipato, sull'analisi ed elaborazione della letteratura di riferimento in tema di relazioni interorganizzative, al fine di ricostruire le origini teoriche del concetto di network. E' a partire dalla seconda metà degli anni '60 che, non senza difficoltà, si inizia a considerare il concetto di organizzazione quale sistema aperto. In altri termini l'organizzazione viene considerata un'entità, non più capace di sopravvivere autonomamente, ma piuttosto interagente con l'ambiente che la circonda.

Partendo dalla considerazione che non tutte le teorie organizzative concordano sul fatto che l'ambiente sia un fattore imprescindibile se si vuole ottenere la progettazione ottimale delle organizzazioni, si è cercato di studiare l'exkursus storico che ha condotto gli studiosi a considerare l'organizzazione un "sistema aperto". In particolare, si è cercato di capire contenuti e limiti dell'approccio tradizionale, sistemico e reticolare.

Secondo l'approccio tradizionale i risultati raggiunti da un'organizzazione dipendono esclusivamente da fattori interni, mentre è ininfluente tutto ciò che è esterno ad essa.

L'approccio sistemico, al contrario, considera le organizzazioni entità in relazione con l'ambiente esterno.

L'approccio reticolare, infine, può essere considerato un'evoluzione dell'approccio sistemico. Esso, infatti, non si limita a considerare le relazioni tra organizzazione e ambiente, ma considera altresì le relazioni di interdipendenza tra le varie organizzazioni, introducendo il concetto di "rete organizzativa" e di fenomeni relazionali, considerati come forma di governo intermedia tra mercato e gerarchia, dei quali sono state illustrate le caratteristiche ed i fattori che ne hanno determinato il fallimento.

Si è ritenuto opportuno, inoltre, concentrare l'attenzione sulla Teoria dei Costi di Transazione di Williamson, considerata di fondamentale importanza per gli studi organizzativi in materiale relazionale.

Nella parte conclusiva del primo capitolo, infine, si è cercato di approfondire l'aspetto organizzativo delle relazioni attraverso lo studio delle principali teorie ad esse riconducibili. Ci si riferisce, in particolare alle teorie contingenti (teoria della contingenza strutturale e teoria della dipendenza dalle risorse) e alla teoria dell'ecologia delle popolazioni.

Le teorie contingenti rappresentano il fulcro degli studi in tema di relazioni interorganizzative. Esse partono dal presupposto che il funzionamento delle singole organizzazioni non può essere studiato esclusivamente in relazione alle sue variabili interne, ma piuttosto è indispensabile un approccio interorganizzativo.

La teoria della ecologia delle popolazioni, infine, considera quale oggetto di studio non la singola organizzazione, ma un insieme di organizzazioni tra loro omogenee in relazione a determinate caratteristiche. Tale insieme di organizzazioni viene definita *popolazione di organizzazioni*.

Dopo aver definito gli aspetti prettamente teorici ci si è concentrati sull'analisi del concetto di rete, fornendo preliminarmente alcune definizioni terminologiche. In particolare, è stata riportata ed analizzata la definizione di rete fornita da Perrone, secondo il quale la rete può essere considerata "*una combinazione di processi di coordinamento prevalentemente non gerarchici e*

*di strutture organizzative basate sull'integrazione per linee orizzontali e su una gestione aperta dei confini, interpretati, agiti e progettati da un'impresa focale per ottenere simultaneamente obiettivi di efficienza dinamica e di varietà di combinazioni produttive e di prodotti su una larga scala di attività, in ambienti dinamici e ad alto rischio”<sup>3</sup>.*

Si è passati, dunque, all'esame della rete in relazione alle sue principali caratteristiche organizzative quali la dimensione, la densità e la diversità, la stabilità e la natura.

Nello specifico, la dimensione è stata analizzata attraverso la definizione dei concetti di diade, costellazioni di aziende e campo di aziende, a seconda che si consideri rispettivamente la relazione tra due organizzazioni, tra una serie di organizzazioni e l'organizzazione focale, oppure relazioni reciproche tra tutte le unità. La densità, si riferisce al numero di relazioni di un determinato tipo esistente all'interno delle rete. Essa è stata ricollegata al concetto di intensità, ovvero alla presenza di relazioni multiple tra due o più imprese appartenenti alla rete stessa. La diversità riguarda principalmente la tipologia di organizzazioni coinvolte nella rete. La stabilità si riferisce al periodo di permanenza delle relazioni e delle stesse unità all'interno della rete; più un'organizzazione è stabile, maggiormente efficiente ed efficace sarà il funzionamento dell'intera rete. Infine, la natura della rete si riferisce alla tipologia di relazioni in essa presenti. Sono state analizzate, nello specifico, le principali caratteristiche delle reti burocratiche, proprietarie e sociali. In particolare, in relazione alle reti burocratiche è stato fatto specifico riferimento al contratto di rete, così come definito dall'art. 42 della Legge 122/2010, prestando particolare attenzione alle implicazioni di natura organizzativa.

Dopo avere illustrato, brevemente, le principali caratteristiche dei network, si è passati alla definizione della “impresa focale”, dell’ambiente transazionale e delle relazioni a monte e a valle presenti all'interno della rete, per poi definire le sue proprietà strutturali.

L'impresa focale, intesa come impresa guida dell'intera rete, non sempre è presente all'interno di un network, in alcuni casi, infatti, le relazioni tra le varie unità si sviluppano in modo del tutto autonomo. Se presente, tuttavia, il suo

---

<sup>3</sup> Cfr. Perrone V. “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, II Volume, Utet, Torino, Pag. 613.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

ruolo è principalmente quello di indirizzo e coordinamento. La posizione centrale dell'impresa guida è da ricondurre in modo particolare alla sue competenze e ad alcune sue caratteristiche peculiari, come ad es. la capacità di influenzare gli altri attori della rete.

L'ambiente transazionale, si riferisce all'insieme di organizzazioni, reciprocamente indipendenti, che ruotano intorno all'impresa focale attraverso rapporti di scambio e di collaborazione. In relazione all'ambiente transazionale Perrone<sup>4</sup>, definisce un parallelismo tra lo stesso ambiente transazionale e l'impresa focale, analizzando gli effetti che il primo produce sulla seconda.

Dopo aver definito le caratteristiche strutturali dei network si è ritenuto opportuno procedere con una disamina dei vantaggi e dei limiti ad essi connessi. Tra i vantaggi possiamo citare la possibilità di effettuare investimenti o di intraprendere progetti inaccessibili alla imprese singolarmente, la specializzazione produttiva e/o di competenze, la condivisione di risorse, sia materiali che immateriali, la capacità di ottenere risorse finanziarie grazie ad un maggior potere contrattuale della rete rispetto alla singola azienda e così via.

In relazione ai principali limiti, al contrario, si deve far riferimento, in modo particolare, alla possibilità che alcune unità della rete possano porre in essere comportamenti opportunistici al fine di ottenere vantaggi individualistici e compromettere l'efficienza della rete.

Nella terza, ed ultima parte, del presente lavoro l'indagine si è mossa sul piano empirico, nell'intento di verificare "quale idea e modello di rete" si sta sviluppando nel Nord Sardegna: oggetto specifico d'analisi sono state alcune imprese minori, appartenenti principalmente al settore turistico inteso in senso lato, al settore agricolo (principalmente vitivinicolo) e al settore dell'artigianato, tra le quali sono venute recentemente a svilupparsi relazioni interorganizzative.

Dopo aver fornito alcune informazioni di carattere generale sui principi fondamentali della metodologia della ricerca, ponendo a confronto il modello quantitativo e qualitativo ed illustrando le fasi lungo le quali si articola un progetto di ricerca<sup>5</sup>, si è concentrata la nostra attenzione sull'analisi empirica.

---

<sup>4</sup> Cfr, Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", II Volume, Utet, Torino, Pag. 622

<sup>5</sup>Le fasi lungo le quali si articola un progetto di ricerca sono: l'elaborazione del disegno della ricerca, la costruzione della base empirica, l'organizzazione e l'analisi dei dati e l'esposizione dei risultati.

Gli obiettivi perseguiti, di natura principalmente conoscitiva, sono da ricondursi da un lato alla descrizione ed analisi della realtà esistente in tema di relazioni interorganizzative presenti nei settori ritenuti trainanti dell'economia del Nord Sardegna (settore turistico, agricolo e artigiano). Dall'altro all'individuazione di modelli organizzativi, da parte delle piccole imprese, che possano favorirne lo sviluppo. Si è ipotizzato, in particolare, che tali modelli organizzativi potessero avere come fulcro la "rete".

Definiti gli obiettivi della ricerca, condotta sulla base del modello qualitativo, si è reso necessario individuare il campo di indagine, per la definizione del quale è stata adottata la tecnica del campionamento non probabilistico a scelta ragionata. Sono stati utilizzati criteri quali la localizzazione territoriale, la dimensione aziendale, espressa in termini di numero di addetti, e l'appartenenza ad alcuni settori ritenuti particolarmente interessanti per l'economia del Nord Sardegna. Per l'individuazione del campione ci si avvalsi della banca dati della Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Sassari. Si è ritenuto opportuno, inoltre, supportare i risultati raggiunti dalle interviste alle aziende con interviste rivolte alla pubblica amministrazione.

L'indagine è stata condotta mediante il ricorso a interviste guidate (semistrutturate) rivolte ai titolari o manager delle aziende selezionate.

Infine, sono stati illustrati i risultati dell'indagine e formulate le osservazioni di sintesi.

I risultati dell'indagine hanno evidenziato la presa di coscienza, da parte degli operatori intervistati, dell'importanza dei rapporti di collaborazione tra organizzazioni, sia a livello intersettoriale sia intrasettoriale.

Particolarmente interessanti appaiono i risultati riconducibili al settore artigiano. Gli imprenditori intervistati, infatti, hanno dimostrato una notevole propensione verso le forme di collaborazione secondo la logica sistemica. Grazie a tali collaborazioni le imprese aderenti sono riuscite a produrre beni particolarmente innovativi. E' il caso della Società Tessile Crabolu SRL di Nule, che grazie alla collaborazione con la società Essedi Srl di Guspini ha prodotto un materiale innovativo per la coibentazione in edilizia, utilizzando una materia prima particolarmente diffusa in Sardegna: la lana di pecora sarda. Anche la collaborazione che la ditta "Artigianato Pasella" di Calangianus sta

cercando di sviluppare con il settore delle produzioni artistiche appare molto interessante. Si tratta di una collaborazione che, allo stato attuale, assume ancora la forma embrionale, ma che tuttavia presenta i presupposti per un'evoluzione nel tempo.

L'indagine condotta ha fornito, inoltre, utili indicazioni per l'individuazione delle motivazioni che hanno indotto le aziende intervistate ad intraprendere collaborazioni interaziendali. In particolare, Le motivazioni principali, oltre quella di carattere generale relativa alla valorizzazione e sviluppo del territorio, sono da ricondurre alla consapevolezza che attraverso la rete le aziende di piccole e piccolissime dimensioni possono beneficiare dei vantaggi legati alla grande dimensione, senza peraltro rinunciare alla propria identità ed autonomia. Altre motivazioni sono riconducibili all'ottenimento di economie di scala e di apprendimento, la rete, infatti favorisce la specializzazione delle competenze dei singoli attori, oltre che all'ottimizzazione delle risorse, sia materiali che immateriali.

La realizzazione di una rete, tuttavia, non è esente da ostacoli. Nel corso delle indagini sono emersi principalmente quelli legati all'iniziale diffidenza degli operatori verso la condivisione di risorse, informazioni e così via. Non è stato semplice, soprattutto nella fase di start up, far capire agli operatori che i soggetti considerati semplici concorrenti fino a quel momento, avrebbero potuto generare valore aggiunto a tutte le unità della rete. In alcuni casi, l'iniziale diffidenza non è stata superata, infatti, la nascita della rete si è resa possibile solo successivamente al cambiamento dei vertici aziendali. Tra gli ostacoli connessi alla realizzazione di una rete è doveroso considerare anche la non sempre adeguata competenza in materia relazionale degli imprenditori. Ostacolo, tuttavia, superabile con adeguati interventi formativi.

I risultati dell'indagine, infine, hanno consentito da un lato di evidenziare le caratteristiche delle reti oggetto di studio, dall'altro di ipotizzare uno sviluppo delle stesse e la creazione di nuove realtà.

Le reti analizzate sono principalmente di ridotte dimensioni. Nel caso della rete riconducibile alla società Tessile Crabolù, addirittura, è stata riscontrata una diade. La ridotta dimensione, nei casi analizzati appare, tuttavia, un punto di forza, in quanto favorisce la sintonia e la visione comune delle aziende aderenti e si basa su meccanismi di coordinamento più flessibili. Anche il livello di

formalizzazione riscontrato appare, in generale, piuttosto modesto: gli accordi si basano per lo più su rapporti di amicizia e di fiducia reciproca, anche se la maggior parte delle reti analizzate presentano la natura di reti burocratiche, ad eccezione della rete emergente promossa dalla ditta Artigianato Pasella che appare riconducibile alle reti sociali.

In conclusione, è possibile affermare che il concetto di rete sta iniziando a diffondersi anche nel territorio sardo grazie al superamento dei limiti culturali, legati principalmente all'individualismo che, fino a qualche anno fa, ha caratterizzato il tessuto produttivo oggetto di analisi.

## CAPITOLO I

### LE RETI E LE TEORIE ORGANIZZATIVE

#### 1. Scelte organizzative secondo l'approccio tradizionale, sistemico e reticolare

##### 1.1 l'approccio tradizionale

##### 1.2 L'approccio sistemico

##### 1.3 L'approccio reticolare

#### 2. Le relazioni

##### 2.1 Il mercato quale strumento di gestione delle transazioni e fattori che ne determinano il fallimento

##### 2.2 La gerarchia e fattori che ne determinano la crisi

##### 2.3 Le forme ibride

##### 2.4 Forme organizzative a supporto del mercato e della gerarchia

#### 3. Teorie a supporto della rete

##### 3.1 Le Teorie Contingenti

##### 3.2 Le Teorie delle Interorganizational Relations

##### 3.3 La Teoria della Ecologia delle Popolazioni

## LE RETI E LE TEORIE ORGANIZZATIVE

### 1. SCELTE ORGANIZZATIVE SECONDO L'APPROCCIO TRADIZIONALE, SISTEMICO E RETICOLARE

Dalla seconda metà degli '60, si inizia a considerare l'organizzazione come "sistema aperto". Si parla di Sistema aperto con riferimento ad un insieme di parti tra loro interagenti e interagenti, allo stesso tempo, con l'ambiente circostante dal quale acquisisce input e nel quale riversa output derivanti dai processi di produzione e trasformazione. Nasce, dunque, l'esigenza di capire il modo in cui l'organizzazione si rapporta con il proprio ambiente.

L'affermazione del concetto di organizzazione come sistema aperto è avvenuta, nel corso degli anni, non senza difficoltà. Non tutte le teorie organizzative, infatti, concordano sul fatto che la progettazione<sup>6</sup> ottimale di un'organizzazione debba essere necessariamente collegata con l'ambiente.

Cerchiamo di analizzare, dunque, qual è stato il percorso storico che ci consente oggi di considerare l'organizzazione come "sistema aperto".

#### 1.1 L'approccio tradizionale

Secondo l'approccio tradizionale,<sup>7</sup> un'organizzazione può raggiungere una soddisfacente progettazione semplicemente attraverso la definizione degli obiettivi, della strategia da seguire, delle attività da compiere e disegnando, in modo ben definito, una struttura formale dove siano chiare le responsabilità e i compiti di ciascuna unità. In questo modo i risultati sono direttamente correlati esclusivamente con i fattori interni. Secondo tale impostazione l'ambiente, ovvero tutto ciò che è esterno all'organizzazione, non ha alcuna influenza sul comportamento e sui risultati raggiunti dell'organizzazione stessa.

---

<sup>6</sup> progettare un'organizzazione significa stabilire in anticipo come essa dovrà concretamente funzionare scegliendo in che modo attuare l'organizzazione e la divisione del lavoro e quali meccanismi di coordinamento adottare

<sup>7</sup> Cfr.: Benassi M., "L'ambiente", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. II, Utet, 1997, Torino, pag. 6.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
12

Sembrerebbe che l'approccio di tipo tradizionale presenti diversi punti di debolezza. Anzitutto, esso ritiene che le difficoltà di un'organizzazione possano derivare esclusivamente da fattori interni. In questo modo qualsiasi fattore esterno all'organizzazione non ha alcuna influenza sulla stessa, conseguentemente si potrebbe pensare di trovare la cosiddetta "soluzione ottima" per la risoluzione dei diversi problemi. Tale posizione non è particolarmente soddisfacente atteso che diversi fattori, come ad esempio clienti e fornitori, con il proprio comportamento influenzano, inevitabilmente, il comportamento e i risultati ottenibili da una organizzazione.

Un ulteriore punto di debolezza dell'approccio tradizionale è rappresentato dal fatto che esso parte dal presupposto che l'organizzazione sia autosufficiente e possa prescindere dagli apporti esterni. Anche questo aspetto appare non condivisibile: si pensi, ad esempio, alle merci che devono essere acquistate da terzi il cui prezzo può influire su tutto l'andamento economico dell'organizzazione.

Infine, si ritiene che l'ambiente sia omogeneo per tutte le organizzazioni e che la differenza tra le stesse dipenda, esclusivamente, da fattori interni collegati alle modalità gestionali. Sappiamo, invece, che le condizioni ambientali possono essere profondamente diverse da organizzazione a organizzazione.

L'approccio tradizionale, dunque, considera l'organizzazione un sistema chiuso, capace di sopravvivere autonomamente, esattamente ben definito in termini di struttura e di compiti da svolgere dove, una volta individuata la soluzione adeguata, il funzionamento dell'organizzazione rimane immutato nel tempo.

Se ipotizziamo che l'approccio tradizionale fin qui analizzato presenti alcune lacune, soprattutto in termini di progettazione organizzativa, emerge la necessità di ampliare l'ambito di osservazione considerando come determinante il fattore ambientale, definito da Rugiadini quell' "insieme di fenomeni di accadimenti che, pur estranei e differenti rispetto all'oggetto di cui ci occupiamo (l'organizzazione), esercitano o possono esercitare su di esso una notevole influenza"<sup>8</sup>. Non si può pensare, infatti, di progettare un'organizzazione prescindendo dalle variabili esterne e dal contesto di riferimento. Quando si

---

<sup>8</sup> Cfr. Rugiadini A. "Organizzazione di Impresa", Giuffrè, Milano, 1979

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

parla di ambiente ci si riferisce, in modo particolare, al cosiddetto *ambiente generale e ambiente specifico*<sup>9</sup>.

L'ambiente generale ha un impatto indiretto sull'organizzazione. Fanno parte dell'ambiente generale, ad esempio, gli aspetti culturali, tecnologici, educativi, politici, legali, economici, sociologici e così via; si tratta di variabili che non hanno un contatto diretto con l'organizzazione e, pertanto, non possono essere da questa modificate. Le caratteristiche dell'ambiente generale diventano rilevanti per l'organizzazione solo nel momento in cui entrano in contatto con essa attraverso una qualche relazione di scambio, ad esempio l'introduzione di una nuova tecnologia da parte di un concorrente può modificare gli obiettivi dell'unità ricerca e sviluppo dell'azienda considerata.

L'ambiente specifico, al contrario, è unico per ciascuna organizzazione in quanto dipende dalle scelte effettuate da quest'ultima. Rientrano nell'ambiente specifico, ad esempio i clienti ed i fornitori di prodotti e servizi offerti, le tecnologie utilizzate e così via. L'ambiente specifico può essere definito anche “ambiente transazionale”.

L'ambiente non può essere considerato stabile e immutabile, al contrario, la crescente varietà e complessità che lo caratterizza impone, alle organizzazioni che vi fanno parte un adattamento strutturale e, conseguentemente la nascita di nuove forme organizzative in grado di soddisfare obiettivi quali la capacità di anticipare i gusti e le esigenze dei consumatori, oltre che la capacità di rispondere, in modo adeguato, alle innovazioni tecnologiche introdotte dai propri concorrenti.

In questo contesto, di fondamentale importanza appare il lavoro di Jurkovic del 1974<sup>10</sup>, secondo il quale un'efficace progettazione organizzativa si può ottenere solo considerando le caratteristiche generali dell'ambiente e il loro grado di mutevolezza. In particolare, le caratteristiche generali sono rappresentate:

- dalla complessità, ovvero dalla numerosità degli elementi che caratterizzano l'ambiente,
- dal livello di ripetitività delle minacce e delle opportunità

---

<sup>9</sup> Cfr.: Perrone V. “Le strutture organizzative d'impresa”, Egea, Milano, 1990, pag. 253 e seguenti

<sup>10</sup> Cfr. Benassi M., “L'ambiente”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, op. cit., pag. 15

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

- dal livello di organizzazione interna dei vari settori ambientali,
- dal livello di connessione tra i settori ambientali e la stessa organizzazione.

La combinazione di tutti questi fattori origina diverse tipologie ambientali che influenzano in modo differente l'organizzazione in termini di progettazione. Una progettazione organizzativa efficace, pertanto, deve tener conto non solo delle variabili interne ma necessariamente anche di quelle esterne.

## 1.2 L'approccio sistemico

L'approccio tradizionale cede, dunque, il passo all'approccio sistemico<sup>11</sup>. Il concetto di "sistema" è stato introdotto per la prima volta nel 1956 dal biologo Ludwig von Bertalanffy, per indicare realtà molto diverse tra loro, come ad esempio gli atomi, gli organismi vegetali ed animali, le organizzazioni e così via, ma con alcune proprietà comuni che caratterizzano appunto un sistema<sup>12</sup>. Tali proprietà fanno riferimento a diversi aspetti:

- ciascuna realtà, con diversa intensità, è in relazione con l'ambiente esterno, i sistemi organizzativi sono dunque sistemi aperti;
- ciascun sistema è scomponibile in sottosistemi, vale a dire una serie di elementi caratterizzati da rilevanti, specifiche e intense relazioni di connessione; il funzionamento del sistema non corrisponde alla sommatoria dei comportamenti dei diversi sottosistemi;
- all'interno del sistema esiste la possibilità di distinguere variabili di input (ad esempio un tipo di tecnologia acquisita dall'esterno), processi di trasformazione e variabili di output (beni e servizi trasferiti all'esterno);
- tra le variabili del sistema esistono relazioni di tipo causale o funzionale. In particolare, nel primo caso le variabili sono interconnesse tra loro e la variazione di una di esse determina necessariamente effetti sull'altra. La relazione di funzionalità, invece, si manifesta in presenza di

<sup>11</sup> Cfr. Benassi M., "L'ambiente", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 8

<sup>12</sup> Cfr. Perrone V. "Le strutture organizzative d'impresa", op.cit., pag. 191 e seguenti  
Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
15

corrispondenza di valori assunti contemporaneamente da una e dall'altra variabile. Nel caso in cui le variazioni siano di segno positivo si parla di relazione funzionale, al contrario, quando le variazioni sono di segno negativo si parla di relazione disfunzionale;

- il sistema è caratterizzato da dinamismo.

Secondo l'approccio sistemico, le condizioni ambientali in cui le organizzazioni operano possono essere profondamente differenti a seconda del tipo di organizzazione stessa, pertanto, anche le soluzioni di progettazione risultano essere differenti.

La concezione sistemica non ha un'univoca base teorica, al contrario si riferisce a diversi modelli che, pur considerando variabili differenti, concordano tutti sul fatto che la progettazione organizzativa è fortemente condizionata dal contesto ambientale in cui opera, che è differente da impresa a impresa e che tende a mutare nel tempo. In particolare, tale concezione nasce dalla confluenza di due filoni di studio. Il primo filone si basa sugli studi di Taylor e della "Scuola della direzione scientifica del lavoro". Secondo tali studi, le organizzazioni sono considerate semplicemente delle macchine destinate a raggiungere il massimo della produzione e dell'efficienza attraverso la divisione spinta del lavoro e la specializzazione dei compiti. Il secondo filone fa riferimento agli studi di Elton Mayo e alla scuola delle relazioni umane. Tali studi, in contrapposizione a quelli della scuola della direzione scientifica del lavoro, sottolineano la fondamentale importanza all'interno delle organizzazioni del fattore umano: la produttività non può essere raggiunta esclusivamente attraverso una macchina ma, al contrario, viene influenzata notevolmente dall'emergere di condizioni che, nel contesto lavorativo, possono sviluppare relazioni sociali appaganti e motivanti.

L'approccio sistemico, dunque, può essere considerato una sintesi di questi due filoni di studi, assolutamente complementari tra loro. All'interno di un'organizzazione, che può essere definita sistema socio – tecnico, infatti le variabili tecniche e di produzione devono essere strettamente interrelate con le variabili individuali e sociali.

### 1.3 L'approccio reticolare

La concezione reticolare può essere considerata un'evoluzione della concezione sistemica, con la quale presenta numerosi punti di contatto ma anche alcuni elementi di differenziazione<sup>13</sup>. Entrambe le concezioni partono dal presupposto che il comportamento organizzativo e, conseguentemente la progettazione organizzativa, non può prescindere dalla considerazione dei fattori esterni. I due approcci tuttavia, differiscono in relazione alla definizione dell'ambiente e al modo in cui si analizza il rapporto tra l'ambiente stesso e l'organizzazione. In particolare l'approccio sistemico considera l'ambiente in termini astratti, mentre l'approccio reticolare fonda le sue basi sul fatto che esso è costituito da soggetti, o organizzazioni, che possono condizionare, direttamente o indirettamente, il comportamento dell'organizzazione di riferimento. Pertanto, mentre secondo l'approccio sistemico si considera il rapporto tra organizzazione e ambiente, con l'approccio reticolare, al contrario, si considerano anche le relazioni di interdipendenza con le altre organizzazioni. In termini di progettazione organizzativa, dunque, il tipo di organizzazione che meglio risponde alle caratteristiche della concezione reticolare è la cosiddetta "rete interorganizzativa"<sup>14</sup>.

Gli studi sulla concezione reticolare e, più in generale, sulle relazioni tra organizzazione e ambiente, inizia a svilupparsi alla fine degli anni '60 seguendo due direttrici principali; la prima è rappresentata dalla teoria della contingenza strutturale, mentre la seconda fa riferimento alla teoria della dipendenza delle risorse<sup>15</sup>.

Secondo la teoria della contingenza strutturale la varietà e variabilità della struttura organizzativa è spiegata attraverso i diversi attributi dell'ambiente, si pensi alla complessità, variabilità e prevedibilità.

---

<sup>13</sup> Cfr. Benassi M., "L'ambiente", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 16

<sup>14</sup> L'approccio reticolare ed, in modo particolare, l'organizzazione a rete rappresenta l'argomento principale del presente lavoro e sarà oggetto di un'approfondita trattazione nel II capitolo

<sup>15</sup> Cfr., Lomi A. "Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni", Il Mulino, Bologna, 1991, pag. 21

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

Secondo la teoria della dipendenza dalle risorse, invece, la variabilità strutturale è spiegata attraverso concetti quali la diversità e scarsità delle risorse dalle quali un'organizzazione dipende<sup>16</sup>.

## 2. LE RELAZIONI

Sulla base dalle considerazioni fin qui esplicitate, è possibile affermare che nello scenario economico attuale nessuna azienda può prescindere dalle interazioni con le altre. Tutte le organizzazioni, infatti, sono inserite in un ambiente complesso caratterizzato dalla presenza di reti relazionali basate su rapporti di collaborazione, ma anche di competizione, la quale non può certo essere considerata in senso tradizionale come la tendenza di un'azienda a primeggiare sulle altre. Al contrario, nello scenario economico attuale si assiste a fenomeni di evidenti aggregazioni, le imprese sono più che mai interdipendenti e il loro successo, e a volte anche la semplice sopravvivenza, dipende fortemente dal comportamento delle altre<sup>17</sup>.

Le relazioni, dunque, rappresentano un elemento costitutivo delle strutture organizzative, esse hanno il compito di gestire la complessità e l'incertezza ambientale.

Nella letteratura economica e organizzativa, lo studio del fenomeno relazionale può essere ricondotto a due grandi scuole di pensiero. Il primo approccio risale agli anni 60 e 70 con gli studi di Harrison White. Esso si basa sull'ipotesi che la forma delle relazioni determina la struttura, in altri termini, secondo questo approccio, la rappresentazione formale della struttura dipenderebbe dal sistema di relazioni interne. Il secondo approccio, risalente alla seconda metà degli anni '80 al contrario, si basa sulla forte convinzione che i fenomeni relazionali sono visti come forme di governo intermedia fra mercati e gerarchia<sup>18</sup>. Secondo tale impostazione, le forme di coordinamento fra le organizzazioni si collocherebbero fra due estremi, rappresentati, da un lato,

---

<sup>16</sup> La teoria della contingenza strutturale e la teoria della dipendenza dalle risorse verranno sviluppate nel paragrafo tre del presente capitolo

<sup>17</sup> Cfr.: R. Daft, "Organizzazione Aziendale, Apogeo, 2004, pag.156

<sup>18</sup> Cfr.: Lomi A (a cura di), "L'analisi Relazionale delle Organizzazioni- Riflessioni Teoriche ed esperienze empiriche", Il Mulino, 1997, pag. 23

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

dalla mano invisibile del mercato (fondata sul meccanismo del prezzo di scambio), dall'altro, dalla mano visibile della gerarchia (fondata sull'autorità)<sup>19</sup>.

In senso lato le relazioni possono essere intese come interazioni tra diversi attori. Questo concetto appare, tuttavia, eccessivamente vago, per cui si rende necessario il ricorso ad un concetto più ristretto ma al tempo stesso più analitico, ovvero al concetto di transazione. Le “transazioni rappresentano solo l'elemento osservabile di un processo relazionale più ampio che investe diversi attori”<sup>20</sup>. Le transazioni possono essere definite come il “trasferimento di un bene o di un servizio, attraverso un'interfaccia tecnicamente separabile che comporta uno scambio di valori tra le parti”<sup>21</sup>.

Williamson, nella sua “teoria dei costi di transazione” ha inserito le transazioni economiche all'interno di un contesto piuttosto vago e non ben definito: l'*atmosfera*. In relazione a questo concetto si considera che assetti organizzativi differenti danno luogo a differenti rapporti di scambio, legati sia a fattori umani ed ambientali, che alla significatività delle interazioni fra atteggiamenti e all'intensità con cui le transazioni vengono misurate<sup>22</sup>. In altri termini, il concetto di “atmosfera” può essere inteso come una serie di fattori di “contesto culturale” che influenzano il livello dei costi di transazione ed il momento di crisi del mercato<sup>23</sup>.

Tradizionalmente, le transazioni sono state viste come un mezzo indispensabile al raggiungimento dei fini organizzativi. Williamson le considera come l'elemento principale di analisi, ed analizza le diverse strutture di governo (in particolare mercato e gerarchia) in relazione alla loro capacità di economizzare i costi derivanti dalle transazioni stesse<sup>24</sup>. Il mercato rappresenta “il luogo dove avvengono le transazioni tra entità economiche autonome”<sup>25</sup>, dove il termine luogo fa riferimento alle condizioni che regolano le transazioni,

---

<sup>19</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino, 2000, pag. 271

<sup>20</sup> Cfr. Frassetto G.F., “Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento”, Giappichelli, 2003, Torino, pag. 91

<sup>21</sup> Cfr.: A. Rugiadini, “l'efficienza delle scelte manageriali”, in R.C.D: Nacamulli, Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, Il Mulino, 1985, pag. 270

<sup>22</sup> Cfr.: O.E. Williamson, “Mercati e gerarchie” in R.C.D: Nacamulli, Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, Il Mulino, 1985, pag. 184

<sup>23</sup> Cfr.: O.E. Williamson, “Mercati e gerarchie” in R.C.D: Nacamulli, Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, op. cit., pag. 162

<sup>24</sup> Cfr.: O.E. Williamson, “L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione” in R.C.D: Nacamulli, A. Rugiadini (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, op. cit., pag. 286

<sup>25</sup> Cfr. Perrone V. “Le strutture organizzative d'impresa”, op. cit., pag. 45

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 19

all'insieme delle parti coinvolte negli scambi e all'insieme di alcune variabili contestuali che influenzano le transazioni stesse. Nel mercato le transazioni vengono gestite, con relativa autonomia giuridica ed organizzativa, attraverso varie forme contrattuali relative allo scambio di beni servizi, in altri termini sono i prezzi a governare l'allocazione delle risorse. Nelle organizzazioni, al contrario, dove le forme contrattuali si riferiscono alla gestione delle risorse umane, la gestione delle transazioni avviene attraverso relazioni di autorità gerarchica<sup>26</sup>: è l'imprenditore che si occupa del coordinamento e dell'allocazione delle risorse sulla base della trasmissione di ordini<sup>27</sup>.

Il mercato rappresenta l'organizzazione più adatta per la gestione delle transazioni scarsamente complesse che non necessariamente si basano sulla fiducia. Si tratta di un'organizzazione in cui le transazioni sono condotte prevalentemente attraverso il meccanismo del prezzo.

La gerarchia, al contrario, rappresenta un'organizzazione nella quale le informazioni sono trasmesse per il tramite di regole e piani, essa appare più adatta alla gestione delle transazioni più complesse e dove è richiesto un elevato grado di fiducia<sup>28</sup>.

## **2.1 Il mercato quale strumento di gestione delle transazioni e fattori che ne determinano il fallimento**

Il mercato perfetto, così come definito dall'economia neoclassica, grazie alla presenza di uno scambio contestuale e reciproco, basato sulle rispettive funzioni di utilità dei diversi attori coinvolti, dotati di razionalità assoluta, di un minimo di informazioni e di collaborazione e grazie alla presenza di un prezzo di scambio, rappresenta la principale struttura di governo delle transazioni. Tali transazioni, dando luogo a rapporti di scambio, originano le relazioni tipo economico.

---

<sup>26</sup> Cfr.: A. Rugiadini "L'efficienza delle scelte manageriali" in R.C.D: Nacamulli , Rugiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", op. cit., pag. 276

<sup>27</sup> Cfr. Perrone V. "Le strutture organizzative d'impresa", op. cit., pag. 41

<sup>28</sup> Cfr.:Butler R. e Carney M. G. , "I mercati gestiti e le decisioni di make or buy", in R.C.D. Nacamulli , Rugiadini A. (a cura di), op. cit., pag. 380

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
20

E' evidente che in un "mercato perfetto", caratterizzato da concorrenza perfetta, lo scambio avviene senza difficoltà, conseguentemente, i costi di transazione sono nulli, i prezzi sono noti a tutti gli attori del mercato, consentendo loro di compiere la cosiddetta scelta ottima: esso funziona a "costo zero". Il mercato rappresenta un'efficiente forma di coordinamento solo in presenza di assoluta certezza del valore dei beni oggetto di scambio, il valore dei beni scambiati deve essere perfettamente misurabile, ovvero certo e noto a tutti in uguale misura. Tutti, inoltre, devono avere la possibilità di uscire dalla relazione in qualsiasi momento e di sostituire la controparte ritenuta non idonea a soddisfare le proprie esigenze; questo implica naturalmente che il sistema dei prezzi debba contenere tutte le informazioni di cui le parti necessitano<sup>29</sup>. In una situazione di questo tipo l'allocazione delle risorse avviene esclusivamente per il tramite della cosiddetta "mano invisibile", caratterizzata dalla reciproca interazione tra gli attori del sistema, in grado di risolvere il problema del coordinamento interaziendale, ovvero della interdipendenza esistente tra un'azienda che richiede un bene e un'altra che lo possiede e intende cederlo<sup>30</sup>. In questo modo l'ottimizzazione degli obiettivi individuali rappresentati dal prezzo, determina l'ottimizzazione del sistema nel suo complesso<sup>31</sup>.

Man mano che ci si allontana dal modello di concorrenza perfetta, tuttavia, subentrano notevoli difficoltà: l'incertezza e la complessità ambientale ostacola la determinazione del valore dei beni oggetto di scambio, possono sorgere comportamenti di tipo opportunistico e, più in generale, comportamenti che possono influenzare le decisioni altrui e trarre vantaggio dalle transazioni. In questo contesto il coordinamento attraverso il mercato implica il sostenimento dei costi di transazione, che vanno considerati nel calcolo di convenienza economica al pari di qualsiasi altro costo di produzione. Sorge, pertanto, la necessità di ricercare strutture e meccanismi di coordinamento in grado di minimizzare tali costi.

Secondo Williamson, infatti, i costi di transazione sono sostenibili finché il valore dei beni scambiati rimane sostanzialmente certo, quando tale presupposto

---

<sup>29</sup> Cfr. Perrone V. "Le strutture organizzative d'impresa", op. cit, pag. 46

<sup>30</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di),

"Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit, pag 266

<sup>31</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di),

"Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit, pag. 267

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

viene a mancare il mercato, inteso come strumento di coordinamento, “va in crisi”<sup>32</sup>. I fattori che determinano un incremento dei costi di transazione sono, in particolare, l’incertezza e complessità ambientale, la specificità delle risorse e la frequenza delle transazioni, oltre che la presenza di un numero limitato di scambisti, la razionalità limitata ed i comportamenti opportunistici.

Tutti questi fattori, affinché sia non conveniente governare una transazione mediante il mercato, devono essere contemporaneamente e significativamente presenti. Se non fosse presente la specificità delle risorse, ad esempio, si potrebbe uscire dalla relazione senza sostenere costi elevati e si potrebbe trovare una soluzione soddisfacente. Allo stesso modo, se in una transazione fossero presenti solo incertezza e razionalità limitata, ma non comportamenti opportunistici, si potrebbero trovare soluzioni in grado di ridurre i costi di produzione, così come il solo opportunismo potrebbe essere neutralizzato attraverso l'utilizzo di clausole contrattuali<sup>33</sup>.

L'entità dei costi di transazione dipende dalla “presenza congiunta di fattori umani ed ambientali, e non di ciascuno di essi considerato isolatamente”<sup>34</sup>.

In relazione ai fattori umani, la Teoria dei Costi di Transazione, trova fondamento su due premesse comportamentali: la prima si basa sul principio che gli individui sono soggetti dotati di razionalità limitata e non assoluta; la seconda considera che almeno alcuni individui possono assumere comportamenti opportunistici.

Il concetto di razionalità limitata (Simon 1978) presuppone la presenza di limiti sia neurofisiologici che espressivi, i primi si riferiscono ad una ridotta capacità di immagazzinare informazioni, memorizzarle ed elaborarle senza commettere errori; i limiti espressivi riguardano, invece, l’incapacità degli individui di “articolare le loro conoscenze ed i loro sentimenti tramite l’uso di parole, numeri, grafici, in modo da permettere loro di essere compresi dagli altri”<sup>35</sup>. Tale incapacità può essere superata attraverso l’uso di strumenti “pratici”, ovvero attraverso dimostrazioni e learning by doing. In altri termini, il

---

<sup>32</sup> Cfr.: Nacamulli R.C.D , Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, op. cit , pag. 35

<sup>33</sup> Cfr.: Perrone V. “Le strutture organizzative d’impresa”, op. cit, pag. 53

<sup>34</sup> Cfr.: Williamson O.E, “Mercati e gerarchie”, in R.C.D: Nacamulli , Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato op. cit, pag. 162

<sup>35</sup> Cfr.: Williamson O.E., “Mercati e gerarchie”, in R.C.D: Nacamulli , Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, op. cit, pag. 164

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 22

principio della razionalità limitata contrappone il cosiddetto “uomo economico” al cosiddetto “uomo organizzativo”. L’“uomo economico” è caratterizzato da “razionalità assoluta”, che lo porta a conoscere tutte le alternative di azione possibili e, conseguentemente, a valutare e stimare tutte le conseguenze di ciascuna scelta o azione, così da poter scegliere la migliore in assoluto. Per l’“uomo organizzativo”, al contrario, la conoscenza delle alternative è sempre incompleta, così come la conoscenza delle conseguenze delle diverse azioni appare frammentata; egli interrompe la ricerca delle alternative possibili quando ravvisa la soluzione ritenuta soddisfacente. L’uomo organizzativo, rispetto all'uomo economico, ha minori capacità di risolvere problemi complessi e di ricevere, archiviare, richiamare, trasmettere informazioni<sup>36</sup>. Per difendersi dall'incertezza e dalla complessità dei problemi di cui non può conoscere rapidamente una soluzione o per i quali esistono differenti soluzioni, utilizza lo strumento dell'apprendimento. L’uomo organizzativo, in altri termini, cerca di riflettere e di applicare scelte rivelatesi soddisfacenti in contesti simili, anche se non va dimenticato che, in alcuni casi, l'esperienza passata può portare a commettere errori sistematici<sup>37</sup>.

E’ da sottolineare, tuttavia, che i limiti della razionalità emergono esclusivamente in presenza di condizioni di complessità ed incertezza, quando è particolarmente costoso, ed in alcuni casi addirittura impossibile, tracciare “l’intero albero delle decisioni”. Le alternative disponibili in una decisione complessa sono innumerevoli, non è possibile stabilire una regola valida in assoluto, non è pensabile ipotizzare, altresì, le conseguenze associate a ciascuna alternativa possibile.

In relazione al problema del comportamento opportunistico da parte degli attori coinvolti nella transazione, va detto che esso deriva dalla mancata convergenza di obiettivi fra le parti interessate. Esse possono approfittare di una posizione monopolistica oppure tenere nascoste e sfruttare informazioni note solo ad una di esse; possono, in altri termini, ricercare egoisticamente il proprio interesse ricorrendo alla truffa, alla menzogna o all’inganno, si pensi ad esempio ad informazioni relative all’effettiva qualità del prodotto o servizio offerto. I comportamenti opportunistici riferiti ai costi di transazione rappresentano un

---

<sup>36</sup> Cfr.: Williamson O.E, “L’economia dell’organizzazione: il modello dei costi di transazione”, in Nacamulli R.C.D, Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, op. cit pag. 291

<sup>37</sup> Cfr. Perrone V. “Le strutture organizzative d’impresa”, op. cit, pag. 48

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
23

potenziale da sfruttare in quanto ciascuna parte riconosce tale potenziale nella parte opposta e tenta di guardarsi da esso. Ne deriva che una componente essenziale del costo della transazione è rappresentato dall'adozione delle procedure di controllo, che però richiedono sia informazioni, sia la possibilità di applicare efficaci sanzioni al verificarsi dei comportamenti opportunistici<sup>38</sup>.

In relazione ai fattori ambientali Williamson analizza le transazioni attraverso tre dimensioni critiche: la specificità delle risorse investite nella relazione, l'incertezza e la frequenza delle transazioni, concentrandosi principalmente sulle prime due.

La specificità delle risorse (*asset specificity*) può far riferimento a diverse modalità<sup>39</sup>: specificità di luogo (quando stazioni di lavoro successive sono dislocate a breve distanza l'una dall'altra economizzando in questo modo i costi di trasporto), specificità dei beni fisici (quando per la realizzazione di una determinata produzione si rende necessario l'utilizzo di un particolare attrezzatura macchinario), specificità delle risorse umane, legata alle competenze acquisite dalle stesse risorse umane.

La specificità delle risorse rappresenta il fattore principale per la descrizione delle transazioni. In relazione a questo fattore, infatti, tanto più sono specifici (idiosincratici) ed ingenti gli investimenti da sostenere per poter effettuare una determinata transazione, tanto più gli attori coinvolti hanno convenienza a continuare la relazione. Interrompere la relazione, infatti, significherebbe non recuperare i cosiddetti sunk costs (costi affondati), vale a dire i costi sostenuti per l'avvio della relazione stessa, questo perché nel momento in cui l'investimento viene compiuto si presuppone che la relazione tra acquirente e venditore durerà nel tempo. Il fornitore che ha compiuto un investimento specifico per una determinata transazione è bloccato in modo rigido, l'uscita dalla relazione, infatti, comporterebbe la perdita di valore di un'immobilizzazione che non potrebbe essere utilizzata diversamente. Lo stesso discorso vale per il compratore, per il quale il costo da sostenere per la ricerca di altri fornitori in grado di effettuare investimenti specifici potrebbe essere particolarmente elevato. Al contrario, quando gli investimenti coinvolti nella

---

<sup>38</sup> Cfr.: Butler R., Carney M. G, "I mercati gestiti e le decisioni di make or buy", in: Nacamulli R.C.D, Rugiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", op. cit, pag. 380

<sup>39</sup> Cfr.: Williamson O.E, "L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione", in: Nacamulli R.C.D, Rugiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", op. cit, pag. 293

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

transazione non sono particolarmente specifici, il mercato rappresenta la soluzione preferibile e le garanzie fornite dal sistema sono sufficienti. In questo caso, infatti, gli acquirenti hanno a disposizione differenti fonti alternative e gli offerenti possono collocare il proprio output senza difficoltà.

Pertanto, all'aumentare della specificità degli investimenti assumerà da un lato maggiore rilevanza l'identità delle parti e, dall'altro, minore rilevanza i comportamenti di tipo concorrenziale <sup>40</sup>.

Nel caso in cui, al contrario, le relazioni siano particolarmente frequenti, gli investimenti fortemente specifici, l'incertezza elevata, è necessario ricorrere alle gerarchie, ovvero alle relazioni di tipo organizzativo (definite da Williamson governo unificato). Questa considerazione deriva dal fatto che, all'aumentare del numero delle transazioni, i costi di uso del mercato sono più elevati rispetto alla gerarchia, ovvero all'adozione di una struttura organizzativa specializzata per la riduzione degli stessi costi. Il mercato, infatti, presenta maggiori costi variabili legati alla ricerca di informazioni, alla negoziazione e così via. La gerarchia, al contrario, presenta maggiori costi fissi legati per lo più al mantenimento della struttura organizzativa; in questo caso, dunque, i costi legati al mantenimento della struttura vengono ripartiti su un numero maggior numero di transazioni, determinando il conseguimento di economie di scala.

## **2.2 La gerarchia e fattori che ne determinano la crisi**

All'aumentare dell'incertezza, della specificità degli investimenti e della frequenza delle transazioni le relazioni di tipo economico, tipiche del mercato, vengono sostituite dalle relazioni di tipo organizzativo, tipiche del controllo gerarchico. Le caratteristiche delle organizzazioni gerarchiche sono le seguenti<sup>41</sup>:

- la gestione viene svolta da un'unica entità giuridico – amministrativa;

---

<sup>40</sup> Cfr. Costa G., Gubitta P., "Organizzazione Aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni", McGraw-Hill, 2004, Pag. 113

<sup>41</sup> Cfr. Perrone V. "Le strutture organizzative d'impresa", op. cit, pag. 57 e seguenti.  
Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
25

- esiste un attore organizzativo che detiene la titolarità delle risorse e che ha il potere di prescrivere ad un altro attore determinati comportamenti attraverso un contratto che esprime un rapporto di subordinazione (contratto di lavoro dipendente). Nel contratto di lavoro non vengono specificati singoli ordini, in quanto il lavoratore conosce a priori quello che dovrà essere il suo comportamento in relazione alle indicazioni che verranno di volta in volta impartite dall'imprenditore;
- esiste una scala gerarchica determinata in relazione all'ampiezza del potere decisionale detenuto: tutti obbediscono agli ordini provenienti dagli agenti contrattuali che si trovano ai livelli superiori della scala gerarchica;
- in caso di insoddisfazione da parte dei subordinati, relativamente alle condizioni di lavoro definita contrattualmente, questi ultimi hanno la possibilità di porre in essere meccanismi di protesta
- in una struttura gerarchica, inoltre, il manager può applicare il suo know how alle diverse transazioni con conseguenti vantaggi in termini di economie di scala.<sup>42</sup> In presenza di relazioni di questo tipo l'elemento dominante è rappresentato dal potere in tutte le sue forme (manageriale, organizzativo, e così via) e, conseguentemente, dal principio di autorità, principio che può essere attenuato cercando di favorire forme di consenso.

Naturalmente, anche in questo caso vi sono i cosiddetti dei costi d'uso dell'organizzazione, associati alla forme gerarchiche e determinati dalla difficoltà di gestire il controllo all'aumentare delle dimensioni organizzative. In particolare, in una struttura organizzata gerarchicamente si potrebbe verificare il cosiddetto fenomeno dell'*elusione*, ciascun individuo infatti potrebbe diminuire il proprio sforzo lavorativo, eludendo i propri doveri. Il danno si ripartirebbe in questo modo su tutti i membri della organizzazione pertanto l'efficienza complessiva dell'intero gruppo diminuirebbe ma, allo stesso tempo, data la difficoltà di capire con esattezza chi pone in essere l'elusione, non ci sarebbe una diminuzione proporzionale della remunerazione. Affinché questo non

---

<sup>42</sup> Cfr. Perrone V. "Le strutture organizzative d'impresa", op. cit, pag. 42

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

accada, all'interno di organizzazioni di questo tipo, dovrebbero essere presenti interessanti attività di controllo attraverso le quali verificare il comportamento di ogni singolo membro della squadra. Tali attività di controllo, però, comportano il sostenimento di ulteriori costi che si potrebbero ammortizzare solo fissando una remunerazione percentuale da corrispondere al controllore, ancorata al risultato ottenuto. La risoluzione e, in alcuni casi, la prevenzione di tali problemi vengono gestiti attraverso la cosiddetta "teoria dell'agenzia"<sup>43</sup>. Jensen e Meckling<sup>44</sup> affermano che una relazione di agenzia viene definita un "contratto in base al quale una persona (il principale) obbliga un'altra persona (l'agente) a ricoprire per suo conto una data azione, che implica una delega di potere all'agente". Tale definizione generica va applicata alla relazione tra imprenditore e dipendente, tra i quali esiste una divergenza di interessi oltre che una asimmetria informativa; l'agente infatti possiede più informazioni del principale sul compito da svolgere, con conseguente incompletezza del contratto. Questa situazione genera due ordini di problemi: da un lato si ha la cosiddetta *selezione avversa* e dall'altro *l'azzardo morale*. La selezione avversa si riferisce al comportamento scorretto, posto in essere da una parte nel momento della stipulazione del contratto, attraverso l'omissione o manipolazione di informazioni che consentono di ingannare la controparte. Si dice che la selezione è avversa in quanto le transazioni si riferiscono a individui beni e servizi di cattiva qualità.

L'azzardo morale, invece, riguarda il comportamento scorretto posto in essere da un soggetto nel momento dell'esecuzione degli obblighi contrattuali in presenza di asimmetria informativa.

La teoria dell'agenzia suppone che le parti cerchino di massimizzare la propria utilità, e gli interessi delle due parti saranno sempre divergenti; al principale dunque non resta che ridurre tale divergenza attraverso l'utilizzo di alcuni strumenti di controllo e di motivazione; naturalmente ciò implica il sostenimento dei costi definiti costi di agenzia.

L'organizzazione gerarchica svolge un ruolo di coordinamento all'interno dell'organizzazione, tuttavia al crescere della complessità e della dimensione

---

<sup>43</sup> Cfr. Costa G., Gubitta P., "Organizzazione Aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni", McGraw-Hill, 2004, Pag. 132

<sup>44</sup> Cfr.: Jensen M. C., Meckling W.H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs

and Ownership Structure, in "Journal of Financial Economics", n. 4, 1976

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 27

aziendale si assiste ad un aumento dei costi d'uso<sup>45</sup> e ad una diminuzione dei rendimenti. Si potrebbe assistere ad un abbandono, da parte dell'imprenditore, di transazioni gestite in precedenza e ad un conseguente ritorno alla gestione delle stesse attraverso il mercato, generando una diminuzione delle dimensioni aziendali. In generale, ci sarà convenienza ad adottare una riduzione delle dimensioni aziendali e, di conseguenza, a ricorrere al mercato per la gestione delle transazioni quando aumenta la dispersione geografica e la differenziazione delle transazioni e quando aumenta la probabilità di variazioni rilevanti del prezzo<sup>46</sup>.

Si rende necessaria, in questi casi, l'adozione di strumenti che, pur garantendo il ruolo di coordinamento, possano minimizzare i costi d'uso dell'organizzazione ed aumentare l'efficacia. Williamson considera diverse forme di organizzazione interna, ciascuna delle quali in grado di gestire in maniera differente i costi d'uso. In particolare lo studio parte dall'analisi di una forma di organizzazione non gerarchica, dove i lavoratori sono associati in forma cooperativa, tale organizzazione è definita "gruppo di pari"<sup>47</sup>. All'interno del gruppo di pari i soggetti coinvolti tendono ad essere fortemente incentivati a raggiungere la massimizzazione congiunta del profitto, la condivisione favorisce il miglioramento delle prestazioni. Un ulteriore vantaggio del gruppo di pari è rappresentato dalla riduzione dell'opportunismo in quanto, da un lato, si ha la possibilità di selezionare i membri dell'organizzazione tenendo conto della loro moralità, riducendo in questo modo la cosiddetta "selezione avversa", e dall'altro si può effettuare un controllo ed una valutazione più puntuali delle prestazioni dei singoli membri ("azzardo morale"). Il terzo vantaggio legato al gruppo di pari è rappresentato dalle caratteristiche psicologiche dei membri dell'organizzazione, i quali prediligono rapporti di collaborazione e relazioni sociali informali. Il gruppo di pari, tuttavia, presenta anche alcune criticità: è vero che i membri dell'organizzazione vengono selezionati sulla base della loro moralità, tuttavia esiste sempre un opportunismo residuo non valutabile al momento della selezione; un'altra criticità è rappresentata dall'opportunismo ex

---

<sup>45</sup> i costi d'uso dell'organizzazione gerarchica possono riguardare la perdita di controllo, la manipolazione delle informazioni, l'opportunismo della linea gerarchica, la resistenza al cambiamento e così via

<sup>46</sup> Cfr. Perrone V. "Le strutture organizzative d'impresa", op. cit, pag. 43

<sup>47</sup> Cfr. Perrone V. "Le strutture organizzative d'impresa", op. cit, pag. 62 e seguenti

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
28

ante, caratterizzato dalla volontà dei partecipanti di far parte del gruppo per un periodo limitato, sufficiente ad acquisire particolari competenze, per poi uscire dall'organizzazione e sfruttare altrove il know – how acquisito. Un'ulteriore criticità è rappresentata dal fatto che all'interno del gruppo di pari tutte le decisioni devono essere prese collettivamente, tutti i membri, pertanto, devono disporre delle informazioni necessarie, questo implica l'adozione di particolari forme di comunicazione che in alcuni casi possono rivelarsi costose a causa del rallentamento del processo decisionale.

Altri strumenti capaci di minimizzare i costi d'uso dell'organizzazione sono rappresentati dal coordinamento attraverso feedback e del coordinamento mediante standardizzazione. Il primo si basa sulle relazioni interpersonali dirette, più precisamente i vertici della struttura gerarchica fissano compiti e obiettivi, ma la risoluzione di eventuali problemi viene demandata ai subordinati attraverso rapporti di interazione. Il coordinamento mediante standardizzazione, al contrario, prevede la determinazione da parte della gerarchia, per il tramite degli organi di staff, delle linee guida per la soluzione dei problemi di routine; il coordinamento residuo viene demandato agli esecutori attraverso il mutuo adattamento.

### **2.3 Le forme ibride**

In relazione alla frequenza delle transazioni e alla specificità delle risorse, accanto al mercato (la cui efficienza aumenta all'aumentare della frequenza delle transazioni e al diminuire della specificità degli investimenti) e alla gerarchia (particolarmente efficiente all'aumentare della specificità delle risorse), Williamson individua ulteriori forme di governo delle transazioni, che costituiscono le cosiddette forme ibride<sup>48</sup>.

I mercati, infatti, rappresentano la forma esterna di governo delle transazioni, diverse caratteristiche di tale forma, tuttavia, sono rinvenibili all'interno di una struttura gerarchica. Difficilmente, pertanto, nella realtà sono riscontrabili organizzazioni strutturate secondo la logica di mercato o la logica gerarchica. Esistono, piuttosto, forme ibride definite “quasi – organizzazioni” (mercati

---

<sup>48</sup> Cfr. Costa – Gubitta “Organizzazione Aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni”, op. cit, pag. 128 e ss

assistiti da forme gerarchiche) e “quasi – mercati” (organizzazioni di tipo gerarchico nelle quali vengono introdotti meccanismi di mercato).

Tra le forme ibride maggiormente diffuse possiamo considerare il governo trilaterale, il governo bilaterale e, naturalmente, la rete.

Il governo trilaterale (detto anche mercato B o assistito da burocrazia), fa riferimento ad una particolare situazione in cui i rapporti di mercato esterni, tra soggetti che mantengono la propria autonomia, vengono affiancati da meccanismi di tipo burocratico, ovvero da un insieme di regole e procedure tipiche dell'organizzazione interna, che vanno oltre le indicazioni contenute nel contratto. Esso appare efficiente in presenza di un numero basso di transazioni e di una specificità degli investimenti medio – alta. Rientrano nella fattispecie del mercato B alcuni meccanismi di tipo burocratico, tra cui<sup>49</sup>:

- il ricorso ad una terza parte per ridurre i costi di transazione. La terza parte avrà il compito di centralizzare le informazioni, prendere le decisioni più importanti in caso di conflitto tra le parti e valutare i risultati. E' il caso, ad esempio, di un professionista esterno, indipendente, in grado di fornire adeguato supporto per la risoluzione di problemi particolarmente complessi;
- il ricorso alla supervisione diretta dal comportamento della controparte coinvolta nel contratto;
- la definizione dei processi decisionali congiunti nel momento in cui devono essere decise modifiche contrattuali
- l'adozione di sistemi di programmazione e controllo interorganizzativi;
- l'adozione di organi decisionali congiunti quali ad esempio comitati;
- la scelta di uno o più dirigenti di fiducia;

Il governo bilaterale (detto anche mercato C), si caratterizza per l'importanza attribuita dalle parti alla continuità del rapporto<sup>50</sup>. Esso si basa su fattori sociali quali la fiducia e la reputazione tra gli attori della relazione. In questo caso per le parti non è conveniente abbandonare la transazione in quanto non esiste l'uscita dalla transazione a costo zero. Il governo bilaterale è particolarmente

<sup>49</sup> Cfr. Perrone V. “Le strutture organizzative d'impresa”, op. cit., pag. 102

<sup>50</sup> Cfr.: Camuffo A, Cappellari R., “L'economia dei costi di Transazione”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, Vol. I, op. cit, pag. 254

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

efficiente in presenza di un numero elevato di transazioni e di investimenti non particolarmente specifici.

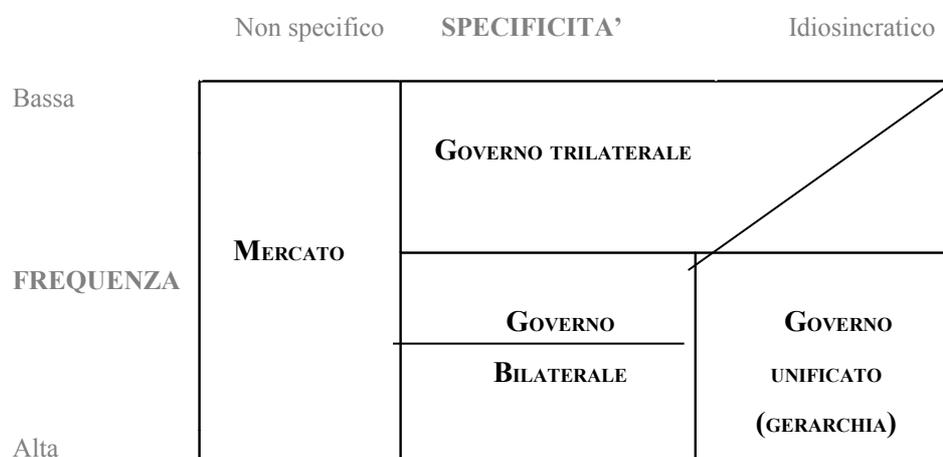


Figura 1.1: Governo efficiente delle transazioni (Fonte: Williamson 1985, in Nacamulli-Costa, 1996 pag.256)

Della forma a rete, quale strumento di coordinamento e di gestione delle transazioni, si parlerà diffusamente nel II capitolo del presente lavoro.

## 2.4 Forme organizzative a supporto del mercato e della gerarchia

In alcuni casi, sia il mercato che la gerarchia, possono essere supportate da ulteriori forme organizzative che fanno riferimento alle cosiddette relazioni di tipo sociale culturale<sup>51</sup> le quali si fondano sulla teoria delle convenzioni. Per convenzione si intende “un accordo implicito su alcune regole che costituiscono un riferimento per il comportamento degli individui all'interno di un gruppo specifico”. Le convenzioni, dunque, prevedono la presenza di una pluralità di attori che seguono le prescrizioni che la convenzione stessa impone, senza che si renda necessario un accordo formale esplicito. In questo modo viene legittimato e rafforzato l'uso della gerarchia e allo stesso tempo si determina una riduzione dei suoi costi d'uso. La convenzione, infatti, solitamente è associata ad un sistema di valutazione dei comportamenti che, a seconda delle situazioni,

<sup>51</sup> Cfr. Costa – Gubitta “Organizzazione Aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni”, op. cit, pag. 119 e ss

premia o sanzione gli individui. In questo contesto, particolare rilevanza assume il concetto di “clan” (Ouchi, 1979), definito come un assetto organizzativo in cui le relazioni vengono mediate con un feedback elevato e attraverso scambi basati su rapporti affettivi, elevata collaborazione e fiducia, coerenza di idee, valori e convinzioni, non ottenibili con il mercato o con la gerarchia<sup>52</sup>. Le relazioni che si vengono a creare all'interno del clan dunque, dunque non sono regolate né dall'autorità (nessuna delle unità coinvolte esercita supremazia nei confronti delle altre), né tanto meno, dal prezzo (la controparte viene scelta esclusivamente sulla base della fiducia e non sulla base di valutazioni di tipo economico).

Il clan è un tipo di convenzione diversa sia dall'una che dall'altra, in quanto i rapporti tra azienda e lavoratori sono basati sulla fiducia e sulla lealtà dove l'adesione ai valori comuni determina la creazione di un clima di collaborazione, di un senso di appartenenza<sup>53</sup> e, dove i rischi di comportamenti opportunistici e di tradimenti sono particolarmente ridotti.

Esempi di clan possono essere rappresentati, oltre che da rapporti consolidati tra clienti e fornitori, anche da associazioni imprenditoriali caratterizzati dalla presenza di innumerevoli imprese con obiettivi comuni<sup>54</sup>.

E' importante sottolineare il fatto che all'interno di una stessa organizzazione possano coesistere meccanismi quali il mercato, la burocrazia e il clan: ad esempio il reparto acquisti deve essere regolato dal mercato, il magazzino dalla burocrazia e le carriere dal clan<sup>55</sup>.

Il clan rappresenta la forma di governo più adatta per far fronte a situazioni di ambiguità dove potrebbero svilupparsi comportamenti opportunistici

Esso, tuttavia, può svilupparsi stabilmente solo in tempi relativamente lunghi in quanto si basa sul consolidamento del processo di socializzazione tra le parti, non può pertanto essere utilizzato come soluzione istantanea per la crisi del mercato o della gerarchia<sup>56</sup>. I membri del clan sviluppano un clima di fiducia reciproca, pertanto, seppur nel breve periodo possano verificarsi squilibri tra il

---

<sup>52</sup> Cfr.: R. Butel, “L’efficienza organizzativa nei mercati, nelle gerarchie e nei collettivi”, in R.C.D: Nacamulli, Rugiadini A. (a cura di), “Organizzazione & Mercato”, op. cit, pag. 318

<sup>53</sup> Cfr. Costa – Gubitta “Organizzazione Aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni op. cit, pag. 121

<sup>54</sup> Cfr. Martinez. M., L’analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit, pag. 276

<sup>55</sup> Cfr. Bonazzi G. “Storia del pensiero organizzativo”, Franco Angeli, 2000, Milano, Pag. 435

<sup>56</sup> Cfr. Perrone V. “Le strutture organizzative d’impresa”, op. cit, pag. 94

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

contributo offerto e le ricompense ottenute, è certo che nel lungo termine gli equilibri vengono ripristinati<sup>57</sup>. Ciò è reso possibile, all'interno degli stessi clan, anche dalla forte presenza dei processi di comunicazione, i quali consentono la piena condivisione degli obiettivi da parte di tutti i membri. L'obiettivo è quello di rafforzare i valori del gruppo stesso e di trasmetterli secondo il principio della cultura organizzativa.

Anche nel caso del clan particolare rilevanza assume il momento della selezione, durante il quale dovranno essere individuati i soggetti con un sistema di valori il più vicino possibile a quelli del gruppo. All'interno del clan la sanzione più pesante è rappresentata dalla perdita di fiducia nei confronti degli altri membri. Chiunque all'interno del clan trasgredisce le regole difficilmente riesce a recuperare la reputazione iniziale<sup>58</sup>.

Anche questa forma organizzativa presenta alcuni punti critici, quando tutte le informazioni, al crescere delle dimensioni, non potranno più garantire il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione il clan va in crisi. In questo caso i processi di comunicazione lenti e costosi potrebbero rendere necessaria l'adozione di reti accentrate.

### 3. TEORIE A SUPPORTO DELLA RETE

Ciò che intendiamo approfondire nella prima parte di questo lavoro è l'aspetto organizzativo delle relazioni, attraverso l'analisi delle principali teorie di riferimento.

Sono numerose le teorie organizzative che nel corso degli anni hanno affrontato il tema delle relazioni interaziendali, ciò che spesso manca, tuttavia, è un filo conduttore che conferisca loro omogeneità e sistematicità<sup>59</sup>.

I primi studi organizzativi in materia risalgono agli anni '50 – '60, ma è solo nella seconda metà degli anni '60, con Emery e Trist e con Thompson che essi iniziano a vedere la luce, per seguire poi due filoni principali rappresentati dalla

---

<sup>57</sup> Cfr.: O.E. Williamson, "L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione", in R.C.D: Nacamulli, Ruggiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", op. cit, pag. 293

<sup>58</sup> Cfr. Bonazzi G. "Storia del pensiero organizzativo", Franco Angeli, 2000, Milano, pag. 435

<sup>59</sup> Cfr. Martinez M. "Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network", Franco Angeli, Milano, 1997, pag. 122

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

*teoria della contingenza strutturale e dalla teoria della dipendenza dalle risorse*<sup>60</sup>.

Si assiste poi all'affermazione definitiva alla fine degli anni '70 con la Teoria dell'ecologia delle popolazioni<sup>61</sup>.

In relazione a tali approcci, tenendo conto degli ambienti nei quali le organizzazioni sono inserite, i manager possono adottare diverse strategie legate sia al tipo di organizzazione, sia alla competitività o cooperazione delle relazioni esistenti<sup>62</sup>

Secondo la teoria di Emery e Trist l'analisi organizzativa dovrebbe articolarsi su tre livelli<sup>63</sup>:

- Tecnico: si riferisce alle relazioni interne all'organizzazione;
- Interorganizzativo (manageriale): si riferisce all'ambiente specifico, vale a dire alle relazioni tra l'organizzazione di riferimento e i propri fornitori e clienti;
- Extra-organizzativo (istituzionale): rappresentato dalle relazioni tra tutte le altre aziende che non coinvolgono direttamente l'organizzazione di riferimento.

Con la loro teoria Emery e Trist si concentrano principalmente sulle relazioni che si creano tra gli elementi dell'ambiente transazionale, tali relazioni costituiscono quello che viene definito "tessuto causale delle organizzazioni". Questi autori mettono in risalto il fatto che l'intensificarsi delle relazioni presenti in tale ambiente condiziona fortemente l'assetto organizzativo delle aziende. Essi, inoltre, attribuiscono all'ambiente generale una propria specificità, "indipendente dalle caratteristiche delle singole organizzazioni che lo costituiscono"<sup>64</sup>.

La teoria di Thompson può essere considerata un'evoluzione della teoria di Emery e Trist. Egli, infatti, considera indipendente dalle organizzazioni sia l'ambiente generale che quello specifico e sottolinea l'importanza delle transazioni esistenti tra l'organizzazione centrale (focal organization) e

---

<sup>60</sup> Cfr. Lomi A. "Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni", op. cit, pag. 21.

<sup>61</sup> Cfr. Martinez M. "Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network", op. cit, pag. 122

<sup>62</sup> Cfr. Daft R. "Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 158

<sup>63</sup> Cfr. Martinez M. "Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network", op. cit, pag. 123

<sup>64</sup> Cfr. Martinez M. "Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network", op. cit, pag. 123

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

l'ambiente (organization set) con il quale interagisce (sia esso generale o specifico)<sup>65</sup>. In particolare, egli è uno dei primi studiosi ad affermare che la pluralità dell'ambiente specifico e la variabilità di quello generale implicano, per l'organizzazione di riferimento, la gestione di numerose relazioni e vincolano il processo di formulazione delle strategie.

Secondo Thompson le relazioni interorganizzative possono assumere fondamentalmente due configurazioni<sup>66</sup>:

- Network “segregato”;
- Network “integrato”.

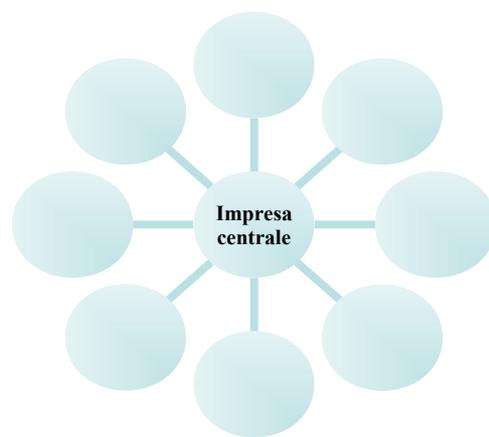


Fig. 1.1  
Network segregato

<sup>65</sup> Cfr., Lomi A. “Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni”, op. cit., pag. 21

<sup>66</sup> Cfr., Lomi A. “Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni”, op. cit. pag. 23

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

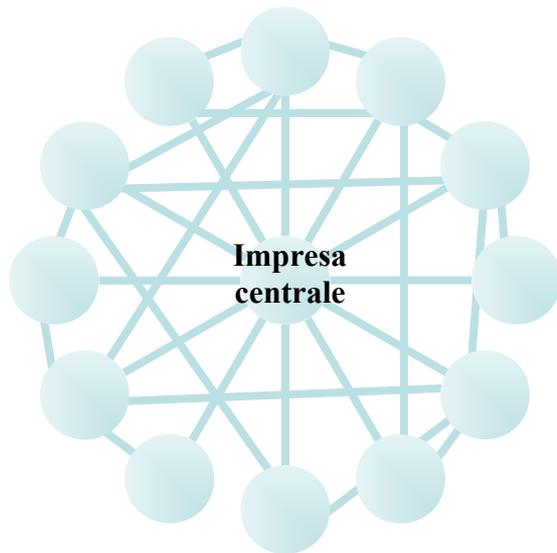


Fig. 1.2  
Network integrato

Nel primo caso si assiste alla presenza di un'organizzazione centrale che intrattiene rapporti di scambio con gli attori appartenenti al proprio ambiente di riferimento, tra i quali, tuttavia, non vi è alcuna interdipendenza reciproca.

Nel secondo caso, al contrario, esistono relazioni di interdipendenza sia tra l'organizzazione centrale e gli attori coinvolti nel network che tra gli stessi attori.

È evidente che a seconda del tipo di network appare differente il ruolo assunto dall'impresa centrale e, di conseguenza anche la sua struttura organizzativa.

### 3.1 Le Teorie Contingenti

La Teoria delle contingenze strutturali e la Teoria della dipendenza dalle risorse, pur con i loro limiti, rappresentano il fulcro degli studi sulle relazioni interorganizzative. Entrambe infatti, si basano sulla forte convinzione che il funzionamento di una singola impresa non può essere analizzato solo in riferimento alle politiche interne all'azienda, ma è necessario uno studio interorganizzativo.

Con le teorie Contingenti, elaborate da Burns e Stalker nel 1961, da Lawrence e Lorsch nel 1967, dal gruppo di Aston e da Mintzberg nel 1979, si completa il

processo attraverso il quale l'ambiente viene considerato a tutti gli effetti come un'entità indifferenziata<sup>67</sup>.

Il processo evolutivo delle teorie contingenti può essere riassunto in tre fasi. Nella prima fase l'ambiente viene considerato come un insieme di relazioni intime organizzative e viene suddiviso in "generale" e "specifico". Nella seconda fase si focalizza l'attenzione esclusivamente sull'ambiente specifico. Nella terza fase, infine, l'ambiente specifico viene considerato uno specifico oggetto di analisi diverso dalle singole organizzazioni che lo costituiscono.

Le Teorie Contingenti nascono con l'obiettivo di analizzare le connessioni tra la struttura interna delle organizzazioni e fattori mutevoli (o contingenti), siano essi interni o esterni alla stessa organizzazione. Si pensi nel primo caso alla tecnologia e alla dimensione e, nel secondo caso all'ambiente<sup>68</sup>. In altri termini, con le teorie contingenti si cerca di spiegare le caratteristiche strutturali, i meccanismi operativi e gli stili di direzione propri di ciascuna impresa tenendo conto della situazione in cui gli individui e le imprese stesse operano<sup>69</sup>.

Sulla base di tali teorie la struttura delle organizzazioni dipende dalle decisioni dei manager su come soddisfare i vincoli derivanti dalle contingenze strutturali, ovvero dall'ambiente di riferimento<sup>70</sup>.

Con gli studi della scuola contingente i paradigmi classici vengono sempre più spesso messi in discussione. I 14 "principi" di Fayol, ad esempio, iniziano a vacillare: non sempre principi come la chiara divisione del lavoro, l'unità del comando, o la centralizzazione erano correlati positivamente al successo di un'impresa<sup>71</sup>. In particolare, le teorie classiche stabiliscono alcuni criteri ottimali che consentono alle imprese di raggiungere l'efficienza, senza tuttavia stabilire in che misura le aziende adottano effettivamente tali criteri e in che misura gli stessi sono in grado di garantire l'efficienza.

---

<sup>67</sup> Cfr. Martinez M. "Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network", op. cit, pag. 124

<sup>68</sup> Cfr.: Bonazzi G., "Sociologia dell'organizzazione: un quadro generale", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. I, op. cit, pag. 21 e seguenti

<sup>69</sup> Cfr.: Delmestri G., "Le teorie contingenti", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. I, op. cit, pag. 150

<sup>70</sup> Cfr., Lomi A. "Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni", op. cit., pag. 17

<sup>71</sup> Cfr.: Delmestri G., "Le teorie contingenti", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 150

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
37

La prima prova del superamento della validità assoluta delle teorie classiche avvenne grazie agli studi che Joan Woodward compì in Inghilterra<sup>72</sup>. In particolare la Woodward, partendo dal principio cardine della scuola classica secondo il quale esiste un modello ottimale per organizzare le imprese, si chiese quanto, nella realtà, le aziende si discostassero da tale modello, le ragioni di tali scostamenti e, soprattutto, se esistesse una correlazione tra i diversi fattori strutturali, come ad esempio la dimensione delle imprese, lo stile di leadership, il settore merceologico, e specifici aspetti organizzativi, come il numero dei livelli gerarchici, l'incidenza del costo del lavoro e così via. Per fornire una risposta a questi interrogativi la Woodward condusse uno studio su 100 imprese inglesi del Sud Essex. Sulla base dei primi dati raccolti si confermò l'ipotesi dell'esistenza di innumerevoli situazioni organizzative, ma nello stesso tempo non appariva alcuna connessione tra le variabili organizzative ed i fattori strutturali. Più tardi la Woodward introdusse un altro criterio di analisi: la tecnologia. Le aziende vennero classificate in tre grandi gruppi<sup>73</sup>:

- imprese addette alla produzione di prodotti unici o di piccola serie e per commessa, si pensi all'impresa quasi artigianali come ad esempio abbigliamento di lusso, ma anche imprese pesanti come cantieristica navale;
- imprese addette alla produzione di massa o di grandi serie (la catena di montaggio);
- imprese specializzate su processi di produzione continua, ovvero “industrie di processo”, si pensi, ad esempio, alle industrie chimiche e alle raffinerie di petrolio;

Questa classificazione portò a riconoscere una connessione tra complessità tecnologica e struttura organizzativa delle aziende.

Più precisamente, nelle industrie a prodotti unitari o di piccola serie, caratterizzate da bassa complessità, dove gli operai svolgono un lavoro di tipo prevalentemente artigianale che consente loro di risolvere le difficoltà che si possono presentare nel corso del processo produttivo, la struttura organizzativa è particolarmente informale ed il controllo gerarchico è ridotto al minimo.

---

<sup>72</sup> Cfr.: Bonazzi G., “Sociologia dell’organizzazione: un quadro generale”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, op. cit, pag. 20

<sup>73</sup> Cfr. Bonazzi G. “Storia del pensiero organizzativo”, Franco Angeli, 2000, Milano, Pag. 368  
Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
38

Le industrie di grande serie, caratterizzate per la presenza di un livello di complessità tecnologica intermedio, presentano una struttura di tipo prevalentemente gerarchico, attraverso la quale vengono impartite le direttive relative ai processi di lavoro; questo però determina spesso problemi organizzativi sociali. Le squadre operaie sono piuttosto ampie ed i capi intermedi devono sorvegliare principalmente i loro subalterni piuttosto che intervenire sugli aspetti tecnici.

Nelle industrie a ciclo continuo, infine, il livello di complessità tecnologica è maggiore rispetto alle altre aziende, pertanto i risultati, intesi in termini di tempi, procedure e qualità, sono prestabiliti in quanto il processo produttivo viene svolto principalmente dagli impianti lasciando l'intervento umano al solo controllo; in questo modo i conflitti sono superati dalla tecnologia.

Gli studi della Woodward portarono alla conclusione che *“se un'impresa vuole competere con successo deve darsi un assetto organizzativo il più possibile appropriato alle sue caratteristiche tecnologiche di prodotto”*<sup>74</sup>.

Alcuni studiosi dell'Università di Aston giunsero a conclusioni, per certi versi, differenti da quelli della Woodward. Tali ricercatori adottarono un concetto di “tecnologia” più puntuale, anche se più restrittivo. La tecnologia viene vista, infatti, in termini di<sup>75</sup>:

- *integrazione del flusso del lavoro*, relativamente al grado in cui le varie fasi del processo produttivo sono rese interdipendenti da meccanismi automatizzati<sup>76</sup>;
- *continuità del processo produttivo*, articolando la produzione in categorie simili a quelle individuate dalla Woodward.

Dagli studi condotti dal gruppo di Aston si arrivò alla conclusione che la tecnologia è correlata positivamente solo con le variabili strutturali relative al flusso di lavoro. In presenza di piccole organizzazioni, pertanto, la variabile tecnologia avrà una maggiore influenza sulle variabili strutturali. Al superamento di una certa dimensione, al contrario, l'effetto della tecnologia appare ridotto e assume rilevanza la variabile dimensionale. Gli studiosi del gruppo di Aston affermavano, dunque, che la variabile principale che consente

---

<sup>74</sup> Cfr.: Bonazzi G., “Sociologia dell'organizzazione: un quadro generale”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, op. cit, pag. 22

<sup>75</sup> Cfr.: Fontana F., “Il sistema organizzativo aziendale”, Franco Angeli, Milano, 1981, pag. 56.

<sup>76</sup> Cfr. Bonazzi G. “Storia del pensiero organizzativo”, Franco Angeli, 2000, Milano, Pag. 372

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

di spiegare la struttura organizzativa delle imprese non è la tecnologia come sosteneva la Woodward, ma la dimensione. All'aumentare delle dimensioni aziendali automaticamente aumenta la specializzazione e la standardizzazione di compiti e procedure, così come aumenta, inevitabilmente, la formalizzazione.

Questo risultato, tuttavia, non appare completamente in contrasto con i risultati ottenuti dalla Woodward, secondo il gruppo di Aston, infatti, la notevole importanza attribuita dalla ricercatrice alla tecnologia era legata esclusivamente alle dimensioni delle aziende oggetto di studio, si trattava in particolare di aziende di piccole e medie dimensioni. Secondo i ricercatori di Aston la tecnologia condiziona la struttura organizzativa delle aziende in relazione alle loro dimensioni.

Gli studiosi contingenti effettuarono i loro studi servendosi dei cosiddetti concetti e metodi della “spiegazione causale naturalistica”, individuando variabili dipendenti e indipendenti e verificando le relazioni esistenti tra le stesse variabili<sup>77</sup>. Essi considerano la “situazione” dell'impresa come variabile indipendente e la struttura organizzativa come variabile dipendente, giungendo così alla conclusione che non esiste un sola organizzazione, ma al contrario esistono varie strutture organizzative che si adattano in diverso modo alle specifiche situazioni. Si passa dal principio della cosiddetta “one best way” (unica via ottima), secondo cui esiste un unico modello ottimale di organizzazione, alla “one best fit” (unico adattamento ottimo), secondo il quale esistono forme organizzative differenti ciascuna delle quali appare più appropriata a fronteggiare specifiche contingenze.<sup>78</sup>

Il fattore dominante delle teorie contingenti appare senza dubbio l'ambiente, tuttavia sono state individuate anche altre variabili<sup>79</sup> che hanno determinato la nascita di diverse scuole di pensiero, si tratta della tecnologia, della strategia e della dimensioni<sup>80</sup>.

Le prime ricerche sistematiche riconducibili alla scuola contingenzista sono da attribuire a Burns e Stalker, i quali si posero l'obiettivo di trovare una

---

<sup>77</sup> Cfr.: Delmestri G., “Le teorie contingenti”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, Vol. I, Utet, 1997, Torino, pag. 151

<sup>78</sup> Cfr.: Bonazzi G., “Sociologia dell'organizzazione: un quadro generale”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, op. cit., pag. 21 e seguenti

<sup>79</sup> In questo lavoro si svilupperà il concetto di ambiente.

<sup>80</sup> Cfr.: Delmestri G., “Le teorie contingenti”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, Vol. I, Utet, 1997, Torino, pag. 155

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

correlazione tra le situazioni ambientali e le configurazioni organizzative, attraverso la definizione di due modelli organizzativi: meccanico e organico. Ciascuno dei due modelli è particolarmente adatto a differenti stati ambientali, caratterizzati da stabilità/instabilità tecnologica<sup>81</sup>. I due autori giunsero ad affermare che le organizzazioni di tipo meccanico, caratterizzate da alta strutturazione e formalizzazione dei compiti, deboli processi di comunicazione interne e elevato accentramento del potere decisionale, sono particolarmente efficienti in contesti ambientali stabili, al contrario le organizzazioni di tipo organico si adattano meglio agli ambienti dinamici<sup>82</sup>.

Anche Lawrence e Lorsch diedero un forte contributo alla scuola contingentista. Essi applicarono i principi elaborati da Burns e Stalker non solo all'azienda nel suo complesso, ma anche alle diverse funzioni attraverso i concetti di differenziazioni/integrazione<sup>83</sup>.

Lawrence e Lorsch propongono un modello di integrazione che deve essere scelto sulla base del grado di differenziazione, della qualità e intensità delle interdipendenze tra le diverse parti della struttura organizzativa.<sup>84</sup> La differenziazione fa riferimento alla "diversità negli orientamenti cognitivi ed i motivi tra i manager di differenti unità funzionali e alla diversità della struttura formale tra tali unità"<sup>85</sup>. L'integrazione fa riferimento al livello della qualità della collaborazione e del coordinamento tra le diverse funzioni, indispensabile per raggiungere obiettivi convergenti<sup>86</sup>.

Secondo lo studio condotto da Lawrence e Lorsch, l'ambiente in cui opera l'impresa è costituito da aree che presentano diversi gradi di prevedibilità. In particolare si fa riferimento a tre settori ambientali (scientifico, commerciale e tecnico), ai quali corrispondono tre dipartimenti specializzati che operano in ciascuno di tali settori:

- al settore scientifico corrisponde il Dipartimento Ricerca e Sviluppo

---

<sup>81</sup> Cfr.: F. Fontana, "Il sistema organizzativo aziendale", Franco Angeli, Milano, 1981, pag. 60

<sup>82</sup> Cfr.: Delmestri G., "Le teorie contingentisti", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 155

<sup>83</sup> Cfr.: Delmestri G., "Le teorie contingentisti", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 156

<sup>84</sup> Cfr.: F. Fontana, "Il sistema organizzativo aziendale", Franco Angeli, Milano, 1981, pag. 62

<sup>85</sup> Cfr.: R. Daft, "Organizzazione Aziendale, Apogeo, 2004, Pag.135

<sup>86</sup> Cfr. Benassi M., "L'ambiente", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 12

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

- al settore commerciale corrisponde il dipartimento Promozione e Vendita
- al settore tecnico corrisponde il dipartimento produzione.

I due autori affermano che all'interno di un'organizzazione sono presenti contemporaneamente diversi modelli organizzativi, le cui caratteristiche variano al variare delle caratteristiche ambientali con cui i dipartimenti devono interagire.

l'ipotesi di base venne verificata attraverso una ricerca che i due autori condussero su sei imprese produttrici di materie plastiche. In particolare essi giunsero alle seguenti conclusioni<sup>87</sup>:

- la certezza ambientale trova la sua massima intensità nel settore tecnico, è intermedia nel settore commerciale e minima in quello scientifico;
- in relazione al grado di prevedibilità e imprevedibilità ambientale, quanto più l'ambiente è imprevedibile tanto meno formalizzata può essere l'organizzazione interna. Le organizzazioni che operano in condizioni di efficienza e in ambienti particolarmente stabili e prevedibili, infatti, tendono ad adottare strutture scarsamente differenziate caratterizzate da elevata rigidità. Al contrario le organizzazioni che operano in ambienti dinamici tendono ad adottare strutture fortemente differenziate e particolarmente flessibili;
- quanto più i dipartimenti sono differenziati, tanto maggiore è il successo economico delle imprese.

Un aspetto negativo, associato ad un elevato grado di differenziazione, è rappresentato dal fatto che il coordinamento tra le diverse unità potrebbe essere particolarmente difficoltoso e costoso in termini di tempo e di risorse da impiegare. I due autori, tuttavia, affermano che quanto più sono evidenti le differenze tra i vari dipartimenti interni tanto più le organizzazioni sviluppano meccanismi di integrazione volti a favorire la comunicazione stessa.

---

<sup>87</sup> Cfr. Bonazzi G. "Storia del pensiero organizzativo", Franco Angeli, 2000, Milano, Pag. 373  
 Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
 42

### 3.2 Le Teorie delle Interorganizational Relations

Con la crisi della Teoria Contingente inizia ad affermarsi la Teoria delle Interorganizational Relations che considera l'ambiente come un sistema caratterizzato da un insieme di organizzazioni tra loro interagenti e si basa principalmente sull'analisi tra ambiente specifico e aziende di riferimento<sup>88</sup>.

Esistono diverse teorie riferibili all' Interorganizational Relations, accomunate da una serie di assunti di base. Ci riferiamo, in particolare, alla Exchange Theory, alla Teoria della Dipendenza dalle Risorse e alla Network Theory.

Secondo la Teoria della Dipendenza dalle Risorse,<sup>89</sup> enunciata da Pfeffer e Salancik<sup>90</sup>, al contrario, la struttura di un'organizzazione è fortemente condizionata dall'ambiente nel quale è inserita. E' noto, infatti, come esse per poter operare e sopravvivere, abbiano bisogno di tutta una serie di fattori, quali capitale, lavoro, materie prime, ecc. Gli ambienti all'interno dei quali operano le organizzazioni sono incerti e variabili. L'incertezza dipende da una serie di fattori<sup>91</sup>, quali la varietà e la scarsità delle risorse necessarie allo svolgimento dell'attività di produzione e/o di scambio delle stesse organizzazioni, l'imprevedibilità delle variazioni ambientali, il controllo delle risorse da parte di altre organizzazioni.

Se consideriamo, inoltre, la propensione delle organizzazioni ad operare in ambienti stabili e prevedibili, emerge la necessità per le stesse organizzazioni di governare e di gestire l'incertezza ambientale.

In questo contesto, un ruolo fondamentale viene svolto dal management delle organizzazioni, il quale dovrebbe essere in grado di mediare tra l'ambiente e le organizzazioni stessa, al fine di far acquisire loro un elevato livello di competitività<sup>92</sup>, oltre che di risorse e, contestualmente, gestire l'incertezza, riducendone la dipendenza dall'ambiente e cercando di limitare il potere di quest'ultimo.

---

<sup>88</sup> Cfr. Martinez M. "Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network", Franco Angeli, Milano, 1997, pag. 125

<sup>89</sup> la teoria della dipendenza dalle risorse, che rappresenta la visione tradizionale delle relazioni interorganizzative, descrive le modalità relazionali esistenti tra aziende tra loro differenti ed operanti in un ambiente competitivo

<sup>90</sup> Cfr.; J. Pfeffer e G.R. Salancik, "The external control of organizations", Haroer & Row, New York, 1978

<sup>91</sup>Cfr. Soda G., "Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento", Carocci, Roma, 1998, pag.177

<sup>92</sup> Lomi A. "Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni", Il Mulino, Bologna, 1991, pag. 17

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 43

Il grado di dipendenza di un'organizzazione da una determinata risorsa è legato, in primo luogo, all'importanza che la risorsa stessa riveste per l'impresa ed, in secondo luogo, al livello di discrezionalità o di potere monopolistico esercitabile da coloro che la detengono<sup>93</sup>.

Le organizzazioni che hanno un'elevata dipendenza dall'ambiente diventano eccessivamente vulnerabili e questo produce, inevitabilmente, effetti negativi sulle loro performance. Non sempre, tuttavia, l'indipendenza è possibile a causa degli elevati costi ad essa connessi; in questo caso le organizzazioni ricorrono a forme di collaborazione al fine di condividere risorse scarse ed essere più competitive<sup>94</sup>. Si parla, a tal proposito, di interdipendenza tra organizzazioni, che non si riferisce esclusivamente alle relazioni di scambio, ma ad un concetto più ampio di condivisione delle risorse e più precisamente alle relazioni interorganizzative di tipo concorrenziale<sup>95</sup>. Naturalmente, affinché tra le organizzazioni possano instaurarsi relazioni di interdipendenza, è necessario che le parti si trovino in condizioni di reciprocità, non devono esserci, cioè situazioni di dipendenza unilaterale. Secondo il concetto di interdipendenza concorrenziale le aziende attingono ad un'unica fonte di risorse, influenzandosi reciprocamente e condizionando la quantità di risorse (materiali, immateriali finanziarie) disponibili.

L'interdipendenza, se da un lato consente di coordinare le azioni di coloro che operano nell'ambiente, aumentando il potere complessivo di intervento sullo stesso ambiente, dall'altro impone mediazioni e impedisce alle singole organizzazioni di soddisfare completamente le proprie esigenze. In questo scenario intervengono spesso delle situazioni conflittuali volte ad aumentare il controllo di un'organizzazione sulle altre<sup>96</sup>.

Sorge, in questo contesto, una forte esigenza di coordinamento, legata proprio alla variabile "incertezza" relativa al comportamento delle altre organizzazioni.

Tale incertezza nasce dalla mancata conoscenza delle possibili azioni,

---

<sup>93</sup> Cfr. Daft R. "Organizzazione Aziendale", Apogeo, Milano, 2004, Pag. 159

<sup>94</sup> Cfr. Daft R. "Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 143

<sup>95</sup> Cfr. Martinez M. "Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network", op. cit., pag. 139

<sup>96</sup> Cfr. Bonazzi G. "Storia del pensiero organizzativo", op. cit., pag. 401

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

strategiche organizzative, che le stesse organizzazioni realizzeranno e i risultati cui perverranno<sup>97</sup>.

Ridurre l'incertezza con cui le organizzazioni acquisiscono le risorse esterne significa ridurre la dipendenza dalle stesse risorse e non semplicemente interagire con l'ambiente esterno. Riconoscere che le organizzazioni dipendono dalle risorse esterne significa riconoscere il fatto che “le organizzazioni lottano costantemente per la sopravvivenza, che tale sopravvivenza è fortemente correlata all'abilità con cui le risorse stesse vengono acquisite e le politiche esterne influenzano fortemente quelle interne<sup>98</sup>. La tesi fondamentale del lavoro di Pfeffer e Salancik è che “un'organizzazione riesce a sopravvivere nella misura in cui riesce a condizionare l'ambiente che le condiziona”<sup>99</sup>.

La collaborazione interorganizzativa e, dunque, la forma organizzativa –N (Network) risponde in modo particolarmente puntuale a tali esigenze, soprattutto quando ricorrono particolari situazioni<sup>100</sup>:

- Le conoscenze richieste per lo sviluppo di una particolare attività produttiva sono proprie di diversi soggetti e difficilmente codificabili e trasmissibili;
- La quantità di capitale richiesto è molto elevata;
- La remunerazione del capitale appare rischiosa a causa dell'aleatorietà dei risultati ottenibili dall'attività di ricerca

### **3.3 La Teoria della Ecologia delle Popolazioni**

Negli stessi anni in cui Williamson elaborava la Teoria dei Costi di Transazione si sviluppava un'altra scuola di pensiero: l'approccio “ecologico alle popolazioni organizzative, le cui considerazioni pionieristiche sono da attribuire a Arthur Stinchcombe, riprese e rielaborate più tardi da Hannan e

---

<sup>97</sup> Cfr. Martinez M. “Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network”, op. cit., pag. 140

<sup>98</sup> Cfr. Bonazzi G. “Storia del pensiero organizzativo”, op. cit. pag. 399

<sup>99</sup> Cfr. Bonazzi G. “Storia del pensiero organizzativo”, op. cit, pag. 401

<sup>100</sup> Cfr, Perrone V. “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di ) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, op. cit., pag. 610

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
45

Freeman i quali svilupparono la cosiddetta Teoria della Ecologia della Popolazione.]

Secondo l'approccio elaborato da Stinchcombe l'oggetto di analisi è rappresentato non dalla singola organizzazione, ma da una *popolazione di organizzazioni*, vale a dire da un insieme di organizzazioni omogenee in relazione a determinati criteri (es. un insieme di imprese appartenenti ad un determinato settore, un insieme di associazioni culturali e così via). Stinchcombe analizza i problemi legati agli "effetti che le varie società umane storicamente esistenti esercitano sulla qualità e sulla quantità delle popolazioni organizzative"<sup>101</sup>. Egli afferma, inoltre, che ogni organizzazione presenta alcune caratteristiche strutturali che rispecchiano il periodo storico in cui l'organizzazione stessa è nata. In altri termini, le organizzazioni presentano quello che viene definito "imprinting", che persiste nel tempo, indipendentemente dalle vicende che interessano la singole organizzazioni<sup>102</sup>. L'imprinting si riferisce, da un lato, alle dimensioni organizzative e dall'altro al grado di conduzione familiare o alla burocrazia. In particolare, tanto più antico è il settore di riferimento, tanto più ridotte saranno le dimensioni aziendali, così come quanto più elevato sarà il numero delle imprese a conduzione familiare, tanto minore sarà il livello di burocrazia presente.

L'approccio di Stinchcome, secondo il quale l'analisi organizzativa doveva essere condotta a livello di *popolazioni delle organizzazioni* e non a livello di singola impresa, viene ripreso dalla Teoria della Ecologia delle Popolazioni, elaborata da Hannan e Freeman.

In relazione a tale teoria i due studiosi teorizzano la convenienza di applicare il modello dell'evoluzione naturale della specie per spiegare gli effetti dell'ambiente sulle organizzazioni<sup>103</sup>.

Hannan e Freeman sostengono che, attraverso il modello ecologico, è possibile comprendere maggiormente gli attori che determinano l'innovazione organizzativa. Essi affermano che un'organizzazione può divenire innovativa seguendo due vie: da un lato, attraverso l'adattamento alle novità ambientali mediante l'apprendimento da parte delle singole unità organizzative, di nuove abilità che consentono di porre in essere una competizione più efficace;

---

<sup>101</sup> Cfr. Bonazzi G. "Storia del pensiero organizzativo", op. cit. pag. 439

<sup>102</sup> Cfr. Bonazzi G. "Storia del pensiero organizzativo", op. cit., pag. 443

<sup>103</sup> Cfr. Bonazzi G. "Storia del pensiero organizzativo", op. cit., pag. 445

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

dall'altro attraverso un processo di selezione che implica l'eliminazione dall'ambiente delle organizzazioni meno adatte e la sopravvivenza delle altre.

I due studiosi sottolineano il fatto che finché l'analisi organizzativa focalizza l'attenzione esclusivamente sulle singole unità, il mutamento complessivo della popolazione di organizzazioni può essere rappresentato esclusivamente dalla somma dei mutamenti delle singole unità; per cui l'unica via percorribile per poter essere innovativi è rappresentata dall'adattamento. Diverso è il caso in cui l'oggetto di analisi non sia più la singola organizzazione ma la popolazione. In questo caso entra in gioco anche il processo selettivo, secondo il quale escono dalla popolazione stessa i meno competitivi, rimangono gli altri e, allo stesso tempo possono nascere nuove organizzazioni.

## CAPITOLO II

### LE RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE QUALE STRUMENTO STRATEGICO DI SVILUPPO

- 1 Introduzione
- 2 Alcune definizioni terminologiche
- 3 La rete: alcuni concetti di base
- 4 Caratteristiche peculiari della Rete
- 5 L'impresa focale, l'ambiente transazionale e le relazioni a monte e a valle
- 6 Diverse tipologie di Reti tra imprese
- 7 Modalità di realizzazione di una Rete. Vantaggi e limiti
- 8 Ambito di applicazione delle reti

## LE RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE QUALE STRUMENTO STRATEGICO DI SVILUPPO

### 1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la continua evoluzione dei mercati e l'adozione di tecnologie sempre più sofisticate ha determinato un cambiamento dei fattori che favoriscono la competitività aziendale. Lo scenario economico e organizzativo attuale, infatti, è caratterizzato da una domanda sempre più esigente in termini di qualità oltre che di varietà dei prodotti/servizi richiesti<sup>104</sup>, domanda che richiede alle aziende la capacità di anticipare le esigenze ed i gusti del mercato. Per raggiungere tali obiettivi sono necessari investimenti considerevoli e, allo stesso tempo, accordi con diversi partners. E' per questo motivo che le moderne organizzazioni sono legate ad altri attori (o organizzazioni) da innumerevoli relazioni, indispensabili sia per l'acquisizione di risorse (materiali e immateriali) che per la cessione dei beni e/o servizi prodotti<sup>105</sup>. Le relazioni, dunque, sono indispensabili per la crescita delle singole organizzazioni e, a volte, anche per la propria sopravvivenza.

Le relazioni interaziendali, connesse a strutture organizzative particolarmente flessibili, infatti, sono in grado di produrre performance aziendali molto più efficaci rispetto a quelle determinate dalle tradizionali strutture gerarchiche, caratterizzate da meccanismi di coordinamento e controllo di tipo formale<sup>106</sup>.

Questo non significa che le organizzazioni di tipo gerarchico non siano efficienti in nessun contesto, piuttosto, sta a significare che le organizzazioni di tipo tradizionale dovrebbero entrare nell'ottica delle relazioni interaziendali favorendo comportamenti collaborativi<sup>107</sup>.

In questo scenario, dunque, particolare rilevanza sembrerebbe assumere il concetto di rete, con tutte le sue interdipendenze ed i meccanismi di coordinamento ad essa correlati.

---

<sup>104</sup> Cfr.: Ricciardi A., "Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica", Franco Angeli, Milano, 2003, Pag. 31

<sup>105</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), "Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit., pag. 263

<sup>106</sup> Cfr.: Ricciardi A., "Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica", Franco Angeli, Milano, 2003, Pag.9

<sup>107</sup> Cfr.: Ricciardi A., "Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica", op. cit, pag. 9

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
49

## 2 ALCUNNE DEFINIZIONI TERMINOLOGICHE

Il concetto di rete (o network), che secondo una prima accezione generale può essere definito come “un insieme di nodi legati da relazioni o connessioni”<sup>108</sup>, è stato utilizzato in letteratura con riferimento a fenomeni organizzativi molto diversi fra loro, quali ad esempio alleanze strategiche, deverticalizzazione, decentramento produttivo di attività da parte di un’impresa centrale verso imprese subfornitrici, e così via. Ad esso fanno riferimento numerose teorie ed approcci organizzativi<sup>109</sup>. Anche dal punto di vista terminologico, dunque, non è possibile fornire una definizione univoca.

Sulla base dell’attuale stadio di conoscenza del tema delle reti di impresa, ad oggi ancora piuttosto frammentato, possiamo identificare tre concetti base<sup>110</sup>:

- la rete delle unità esterne, secondo la quale si è in presenza di un’impresa guida che, attraverso una serie di legami e relazioni con altre imprese o enti, raggiunge gli obiettivi strategici della stessa rete;
- la rete delle unità interne, da considerarsi in qualche modo complementare alla rete delle unità esterne. Secondo questo concetto l’analisi delle relazioni viene svolta a livello organizzativo, tra le diverse unità;
- la rete a livello interpersonale, trova applicazione sia a livello dell’impresa guida che tra questa e le unità esterne.

Spesso questi tre concetti di rete sono presenti congiuntamente in alcuni organizzazioni, altre volte, al contrario, si manifesta il prevalere di un aspetto sugli altri due.

In questa sede si analizzerà, principalmente il concetto di rete in relazione alle unità esterne. Verrà utilizzato il termine network nella duplice prospettiva di strumento di rappresentazione e studio delle relazioni tra l’organizzazione ed il suo ambiente, e di forma organizzativa con particolari caratteristiche che la rendono distinta dal “mercato” o dalla gerarchia<sup>111</sup>, ma che in qualche modo racchiuda le peculiarità sia dell’uno che dell’altra.

---

<sup>108</sup> Cfr.: Wellman e Berkowitz, 1998, citato in Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, Carocci, Roma, 1998, pag. 24

<sup>109</sup> Cfr: Mascia D., “L’organizzazione delle reti in Sanità”, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 24

<sup>110</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, Etaslibri, Milano, 1992, pag. 283

<sup>111</sup> Cfr. Perrone V. “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, Utet, Torino, Pag. 614

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
50

Come anticipato nel primo capitolo del presente lavoro, le imprese (intese come strutture gerarchiche) ed il mercato rappresentano forme, in alcuni casi alternative ed in altri complementari, per la gestione delle transazioni, ovvero per la gestione degli scambi di beni e/o servizi tra due o più attori. L'esistenza delle forme gerarchiche trova spiegazione, nell'economia dell'organizzazione, nei costi connessi alle transazioni sul mercato. Infatti, al crescere dei costi delle transazioni sul mercato diviene più conveniente ricorrere alle cosiddette forme gerarchiche.

Sulla base di queste considerazioni, alcuni autori<sup>112</sup> considerano la rete come la forma ibrida maggiormente diffusa. Le forme ibride, infatti, sono considerate *“reti di relazioni di potere e fiducia attraverso cui le organizzazioni possono scambiarsi influenza e risorse, o possono ottenere dei vantaggi di efficienza economica”* (Borys, Jeminson, 1989)<sup>113</sup>.

Una definizione particolarmente significativa del concetto di rete ci viene fornita da Perrone, il quale la definisce come *“una combinazione di processi di coordinamento prevalentemente non gerarchici e di strutture organizzative basate sull'integrazione per linee orizzontali e su una gestione aperta dei confini, interpretati, agiti e progettati da un'impresa focale per ottenere simultaneamente obiettivi di efficienza dinamica e di varietà di combinazioni produttive e di prodotti su una larga scala di attività, in ambienti dinamici e ad alto rischio”*<sup>114</sup>.

Nella definizione fornita sono racchiuse le principali caratteristiche della forma organizzativa a rete, vale a dire:

- la presenza di un'impresa centrale, definita “impresa focale”;
- la presenza di organizzazioni - che costituiscono il cosiddetto ambiente transazionale, definito anche “organization – set” – dotate di piena autonomia e reciprocamente indipendenti, sia dal punto di vista decisionale che da punto di vista della proprietà, che ruotano intorno all'impresa focale, attraverso rapporti di scambio e di collaborazione in un'ottica di sistema aperto;

---

<sup>112</sup> Cfr. Thorelli (1986) e Powell (1990), citati in Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag. 37

<sup>113</sup> Cfr. Borys e Jeminson, (1989) citati in Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, Carocci, Roma, 1998, pag. 37

<sup>114</sup> Cfr. Perrone V. “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, II Volume, Utet, Torino, pag. 613.

- la presenza di un coordinamento di tipo prevalentemente non gerarchico, basato sulla cooperazione e sulla reciproca fiducia. Tale meccanismo di coordinamento è caratterizzato da un adeguato mix di rapporti formali e informali in grado di assicurare la massima flessibilità;
- la presenza di un obiettivo comune da perseguire, oltre che di processi decisionali congiunti;
- l'ottimizzazione dell'uso delle risorse scarse disponibili, attraverso un meccanismo di condivisione;
- la presenza di dinamicità e complessità ambientale,
- la gestione aperta dei confini che implica, generalmente, la non coincidenza fra “confini giuridico – organizzativi del soggetto impresa e i confini dell'azione gestionale e tecnica dello stesso soggetto”<sup>115</sup>.

Quando si intende adottare la nozione di network come strumento di ricerca ed adottare la tipologia di network più adatta ai differenti contesti, pare doveroso prendere in considerazione alcuni fattori di riferimento quali:

- a) la definizione dei confini del sistema oggetto di analisi,
- b) l'identificazione del contenuto relazionale
- c) la definizione della forma delle relazioni
- d) la definizione dell'unità oggetto di analisi<sup>116</sup>.

L'*identificazione dei confini* della rete è un compito piuttosto complesso, che implica l'analisi di numerosi fattori. Da un lato, infatti, si potrebbe utilizzare un approccio denominato *realista*<sup>117</sup>, secondo il quale all'interno della rete dovrebbero essere inseriti gli attori sulla base di fattori cognitivi e simbolici, quali testimonianze, sentimenti, impressioni e così via. Si tratta, in altri termini, di considerare solo gli attori che dichiarano di appartenere alla struttura relazionale. Dall'altro lato, si potrebbe utilizzare l'approccio *nominalistica*<sup>118</sup>; sulla base di tale approccio i confini della rete sono definiti in relazione alle finalità analitiche e agli obiettivi del ricercatore. In quest'ultimo caso, il network, definito analiticamente non necessariamente corrisponde ad un

<sup>115</sup> Cfr. Butera F. “Il Castello e la Rete”, Franco Angeli, Milano, 1992, Pag. 54.

<sup>116</sup> Cfr.: Lomi A., “Reti organizzative – Teoria, tecnica e applicazioni”, Il Mulino, Milano, 1991, pag. 45

<sup>117</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag.99

<sup>118</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag.99

network realmente esistente, vale a dire chi ne fa parte potrebbe non riconoscerlo come tale<sup>119</sup>.

In altri termini, in relazione alla definizione dei confini della rete, deve essere posta maggiore enfasi sui processi attraverso i quali la rete stessa emerge, piuttosto che sulle caratteristiche dei nodi della rete.

L'*identificazione del contenuto relazionale*<sup>120</sup> è un fattore particolarmente interessante, da considerare con grande attenzione in relazione ai diversi livelli di analisi. A seconda del contenuto si possono identificare le seguenti tipologie relazionali:

- relazioni strumentali (implicano scambi reciproci di beni e/o servizi, di lavoro, di competenze, e così via),
- relazioni di autorità e gerarchiche (implicano meccanismi di potere, dipendenza, subordinazione),
- relazioni di comunicazione (implicano scambio di informazioni)
- relazioni affettive (si riferiscono a relazioni personali e di amicizia)
- relazioni di parentela (derivanti da rapporti familiari diretti o indiretti)

All'interno di ciascuna tipologia relazionale i nodi della rete possono essere collegati tra loro variamente. Una stessa rete, inoltre, può presentare congiuntamente diverse tipologie di relazioni.

La *definizione della forma delle relazioni* riguarda le modalità attraverso le quali i nodi della rete sono reciprocamente connessi, in relazione sia al singolo legame che al legame tra tutti gli attori.

La *definizione dell'unità oggetto di analisi*. Il concetto di sistema aperto, illustrato nel primo capitolo del presente lavoro, implica alcune difficoltà nella definizione dell'unità oggetto di analisi. Non è sempre agevole, infatti, definire i confini delle singole organizzazioni. Non è possibile, pertanto, identificare una metodologia valida in assoluto, piuttosto essa va adattata caso per caso alle singole tipologie relazionali considerate.

---

<sup>119</sup> Cfr.: Lomi A., "Reti organizzative – Teoria, tecnica e applicazioni", Il Mulino, Milano, 1991, pag. 46

<sup>120</sup> Cfr.: Lomi A., "Reti organizzative – Teoria, tecnica e applicazioni", op. cit., pag. 48

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
53

### 3 LA RETE: ALCUNI CONCETTI DI BASE

La Rete si caratterizza per l'elevato grado di flessibilità, cooperazione oltre che per l'adozione di un adeguato mix di rapporti formali e informali basati sull'amicizia e sulla fiducia reciproca. Essa è costituita da una serie di unità semiautonome che ricevono input e producono output di cui è possibile definire il valore.

Le attività interne di ciascuna unità sono gestite da gruppi nei quali le relazioni gerarchiche sono pressoché assenti e dove, al contrario, prevalgono le relazioni di tipo cooperativo. Ciascun gruppo è responsabile del raggiungimento degli obiettivi e assolutamente autonomo rispetto alle strategie da adottare al fine del raggiungimento degli stessi.<sup>121</sup>

Il raggiungimento degli obiettivi da parte delle singole unità può essere favorito dal flusso di informazioni, qualitativamente e quantitativamente superiori rispetto a quelle riscontrabili nelle singole organizzazioni gerarchiche, gestite a livello centrale e rese accessibili in maniera agevole.

Queste caratteristiche del network fanno sì che le iniziative e le relazioni delle singole unità diventino di fondamentale importanza e, nel contempo, determinino la nascita di un nuovo modo di concepire la figura del manager. Nelle organizzazioni a rete, il manager si trova a dover fronteggiare un elevato livello di incertezza, sia in relazione ai compiti da svolgere che in relazione crescita individuale. Tale incertezza deriva dalle innumerevoli interdipendenze reciproche e dalla quasi totale assenza di potere gerarchico. Ciò impone l'adozione di strumenti assolutamente informali e una gestione sempre più dinamica basata su una ridefinizione continua delle interdipendenze<sup>122</sup>.

In quest'ottica la flessibilità diviene un requisito di assoluta importanza, che ha la funzione di favorire il coordinamento delle interdipendenze in relazione al diverso grado di intensità e rilevanza delle interdipendenze. La mancanza di coordinamento, infatti, potrebbe determinare un eccessivo dispendio di risorse e di tempo che potrebbe pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi complessivi.

---

<sup>121</sup> Cfr. Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", Utet, Torino, pag. 617

<sup>122</sup> Cfr. Benassi M, Gargiulo M., in Lomi a (a cura di) "L'Analisi relazionale delle Organizzazioni – Riflessioni Teoriche ed esperienze empiriche", Il Mulino, Bologna, 1997, pag. 83

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

La flessibilità, dunque, rappresenta un elemento distintivo delle organizzazioni reticolari sia a livello organizzativo che a livello manageriale<sup>123</sup>.

A livello organizzativo la flessibilità è determinata dal fatto che le varie unità “svolgono o possono svolgere attività simili in parallelo”<sup>124</sup>. In questo modo le risorse sono attribuite alle unità che sono in grado di raggiungere il più elevato livello di efficienza favorendo il raggiungimento dell’efficienza complessiva dell’intera rete.

In relazione all’obiettivo da raggiungere le singole unità dovrebbero essere in grado di capire qual è il giusto mix di coordinamento e scambio da adottare avvalendosi delle proprie capacità di raccolta ed elaborazione delle informazioni.

A livello manageriale la flessibilità consiste nella possibilità, attribuita allo stesso manager, di gestire autonomamente i tempi e i modi per il raggiungimento dell’obiettivo finale; Ciò che è rilevante, in definitiva, è il grado di imprenditorialità delle singole unità facenti della rete che dipende fortemente dalla capacità dei manager di creare una struttura fluida<sup>125</sup>.

La rete, così come descritta, rappresenta un esempio efficiente di sistema aperto verso l’esterno . Attraverso un’attenta analisi costi – benefici, infatti, le singole unità, in alcuni casi, potrebbero ritenere più conveniente e, dunque, più efficiente, affidare lo svolgimento di alcune attività all’esterno. Secondo gli studi classici, infatti, le aziende avevano la tendenza ad accantonare risorse, sia materiali, quali scorte, mezzi finanziari, che immateriali come conoscenze competenze e così via. In questo modo il rischio era quello di avere risorse immobilizzate per la gestione di fatti esclusivamente prevedibili e, conseguentemente, di sostenere ingenti costi legati al mancato utilizzo immediato delle stesse risorse<sup>126</sup>.

---

<sup>123</sup> Cfr. Benassi M, Gargiulo M., in Lomi a (a cura di) “L’Analisi relazionale delle Organizzazioni – Riflessioni Teoriche ed esperienze empiriche”, op. cit., pag. 85

<sup>124</sup> Cfr. Perrone V. “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, op. cit., pag. 618

<sup>125</sup> Cfr. Benassi M, Gargiulo M., in Lomi a (a cura di) “L’Analisi relazionale delle Organizzazioni – Riflessioni Teoriche ed esperienze empiriche”, Il Mulino, Bologna, 1997, pag. 87

<sup>126</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, Etaslibri, Milano, 1992, pag. 6  
Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 55

Attraverso l'esternalizzazione di alcune attività, al contrario, il vantaggio è quello di evitare un'eccessiva burocratizzazione e rigidità della struttura organizzativa pur favorendo processi di crescita dimensionale e di acquisizioni di professionalità e competenze necessarie a fronteggiare la sempre più crescente dinamicità e complessità del mercato<sup>127</sup>. Questi processi spesso si aggiungono, e non si sostituiscono, alle strategie di crescita interna realizzata attraverso investimenti diretti.

L'analisi costi – benefici di cui si parla si riferisce anche agli aspetti di tipo economico – finanziario relativamente alla trasformazione dei costi fissi in costi variabili. Il trasferimento di alcuni investimenti all'esterno, infatti, comporta da un lato la riduzione della quota di fabbisogno necessario per la realizzazione dei progetti ed il perseguimento degli obiettivi<sup>128</sup>, dall'altro la riduzione del rischio e del costo del capitale, pur consentendo la realizzazione di elevati volumi di attività.

Il network tra imprese non deve essere confuso con la logica aziendalistica di “gruppo” che prevede integrazione tra le singole unità di tipo esclusivamente finanziario; con la forma a network, oltre alla presenza di un'azienda “capo-gruppo” si ha anche la presenza di imprese giuridicamente autonome, dotate di carattere imprenditoriale e di responsabilità, che mantengono le interrelazioni con la capo gruppo e sfruttano le opportunità che da tali interrelazioni derivano<sup>129</sup>.

La forma N si caratterizza inoltre per la presenza, oltre che di unità interne, delle cosiddette “unità di confine” che hanno il compito di costituire una sorta di cuscinetto tra le stesse unità interne ed il resto delle organizzazioni presenti nell'ambiente esterno. Le unità di confine assumono una duplice funzione, da un lato trasferiscono le informazioni che provengono dall'ambiente all'interno dell'organizzazione, dall'altro rappresentano l'organizzazione stessa nei rapporti con l'ambiente di riferimento<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> Cfr. Del Chiappa G., “Sviluppo aziendale e relazioni interorganizzative”, Utet, Torino, 2004, Pag. 101

<sup>128</sup> Cfr. Del Chiappa G., “Sviluppo aziendale e relazioni interorganizzative”, op. cit ., pag 101

<sup>129</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit ., pag. 291

<sup>130</sup> Cfr, Perrone V. “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, II Volume, Utet , Torino, pag. 620

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 56

#### 4 CARATTERISTICHE PECULIARI DELLA RETE

Il network d'impresa presenta caratteristiche differenti a seconda dei criteri utilizzati per la loro analisi. Ci si riferisce, in particolare, a seguenti fattori<sup>131</sup>:

1. dimensione, riguarda il numero di soggetti coinvolti
2. densità, si riferisce al numero di relazioni (sia verticali che orizzontali) presenti all'interno della rete
3. diversità, si ricollega tipo di relazioni e alla differente tipologia di organizzazioni coinvolte;
4. raggiungibilità, si riferisce al numero di collegamenti che separano le diverse organizzazioni;
5. stabilità, riguarda il periodo di tempo in cui il legame tra le diverse organizzazioni permane dello stesso tipo ed il periodo di tempo in cui le organizzazioni permangono all'interno della rete;
6. frequenza, contrariamente alla stabilità, indica il turn – over delle organizzazioni all'interno della rete,
7. ampiezza del cambiamento, si riferisce al numero delle relazioni e organizzazioni che cambiano;
8. natura delle relazioni, ovvero relazioni orizzontali e verticali (a monte e a valle);
9. direzionalità dei flussi informativi dal centro verso la periferia, oppure flussi di tipo bidirezionale.

Analizziamo, nello specifico, alcune di queste caratteristiche.

La *dimensione*. Quando ci troviamo in presenza di almeno due attori, collegati tra loro da una relazione possiamo affermare di trovarci di fronte ad una “rete di dimensioni minori”<sup>132</sup>, denominata *diade*. Quando il numero degli attori coinvolti aumenta, per contro, aumenta la sua dimensione, per cui la struttura assume una configurazione reticolare.

In relazione al numero di attori coinvolti, pertanto, è possibile classificare i network sulla base di diversi livelli di analisi<sup>133</sup>:

---

<sup>131</sup> Cfr.: Del Chiappa G., “Sviluppo aziendale e relazioni interorganizzative”, op. cit., pag. 140

<sup>132</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag.97

<sup>133</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business”, op. cit., pag. 286

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 57

- il livello diadico o di coppia, analizza la relazione esistente tra due organizzazioni (*dyad*);
- il livello della costellazione di aziende, dove si fa riferimento ad una serie di organizzazioni che sviluppano relazioni di coppia con una stessa azienda (*l'organizzazione focale*)
- il livello della popolazione o campo di aziende (domain o field), dove tutti i soggetti coinvolti hanno relazioni reciproche gli uni con gli altri.

Il livello diadico rappresenta il modello più semplice dell'assetto di un network. Esso è particolarmente utile quando si intende scegliere un singolo meccanismo di coordinamento, ma non analizza gli effetti derivanti dalle relazioni fra altre coppie di attori. Tale livello<sup>134</sup> è propedeutico alla costruzione di network più complessi e favorisce la comprensione delle principali caratteristiche degli stessi.

Il vantaggio delle costellazioni di imprese è legato alla facilità con cui è possibile costruire un network, dal momento che è la stessa organizzazione focale a definire e costruire le relazioni.

Nella popolazione di aziende, infine, l'analisi viene condotta non sulla base delle relazioni tra i singoli attori, ma piuttosto sul sistema di relazioni che intercorrono tra la popolazione di aziende, accomunate da alcuni particolari, come ad esempio l'appartenenza ad una stessa area geografica o ad uno stesso settore, oppure all'utilizzo delle stesse tecnologie o di risorse comuni, e via di seguito.

In relazione alla *densità*<sup>135</sup>, una volta identificati sia gli attori che una determinata relazione di interdipendenza (ad esempio da relazioni di scambio, di potere, di associazione e così via), si individua il numero di relazioni di quel tipo esistenti all'interno della rete e si rapportano al totale delle relazioni. La densità viene utilizzata per capire ed analizzare particolari caratteristiche strutturali della rete: ad esempio nelle relazioni di scambio la densità è importante per valutare il grado di coesione interna di un network e per effettuare confronti fra network diversi.

<sup>134</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), "Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit., pag. 290

<sup>135</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), "Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit. pag. 304

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 58

Il concetto di densità può essere ricollegato alla “intensità<sup>136</sup>”, infatti tra due o più imprese appartenenti alla rete possono essere presenti relazioni multiple. Tanto più le relazioni tra imprese appartenenti alla rete sono intense, tanto maggiore potrà essere la condivisione dei rischi, la fiducia reciproca, la conoscenza tra le parti.

La diversità si ricollega fundamentalmente al tipo di relazioni esistenti tra le organizzazioni coinvolte nella rete e alla differente tipologia delle stesse organizzazioni. In questo contesto pare doveroso, dunque, richiamare il concetto di interdipendenza, analizzato nella prima parte del lavoro. Essa rappresenta la condizione necessaria affinché due o più attori entrino in relazione tra di loro<sup>137</sup>.

In letteratura numerosi autori si sono occupati dei fenomeni relazionali e dei concetti di dipendenza e interdipendenza. Thompson (1967), ad esempio, sosteneva che le relazioni tra i vari attori possono assumere fondamentale due configurazioni: network integrato e network segregato<sup>138</sup>.

Lawrence e Lorsch<sup>139</sup>, dal canto loro, sostenevano che gli attori organizzativi operano all'interno di un proprio ambiente specifico attraverso un complesso sistema di relazioni che vengono definite dagli stessi autori “*interdipendenze*”<sup>140</sup>.

Partendo dalle considerazioni di Thompson, Williamson pur riconoscendo l'importanza delle relazioni inter e intra-organizzative, restringe il campo di analisi ricollegando il concetto di interdipendenza alle sole transazioni economiche.

Sulla base del concetto di diversità è possibile ricondurre le tipologie di network sostanzialmente a cinque gruppi:

- network dove sono presenti relazioni strumentali, si pensi allo scambio di beni, servizi, prestazioni di lavoro e così via;

---

<sup>136</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, Carocci, Roma, 1998, pag.75

<sup>137</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, Carocci, Roma, 1998, pag.65

<sup>138</sup> Per un approfondimento si rimanda al capitolo I del presente lavoro dove si analizzano i concetti di Network integrato e Network segregato

<sup>139</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, Carocci, Roma, 1998, pag.66

<sup>140</sup> Le interdipendenze di cui parlano Lawrence e Lorsch sono di tre tipi: generiche (implica l'appartenenza degli attori allo stesso sistema di relazioni, senza che vi sia una partecipazione diretta di un attore ai risultati raggiunti dall'altro), sequenziali ( lo svolgimento dell'attività di un attore influenza lo svolgimento delle attività dell'altro), reciproche (gli output di un attore diventano input per l'altro e viceversa)

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 59

- network dove sono presenti relazioni gerarchiche, caratterizzate a fattori quali potere, subordinazione, influenza, eccetera;
- network dove sono presenti relazioni di comunicazione, intese principalmente come scambio di informazioni;
- network dove sono presenti relazioni affettive o sociali in genere;
- network dove sono presenti relazioni di parentela

In particolare, le relazioni di scambio sono dettate dalla *scarsità soggettiva*<sup>141</sup> di risorse riferite ad uno specifico attore. In condizioni di scarsità soggettiva, le risorse appaiono scarse solo per il singolo attore che non ne può disporre liberamente; sostanzialmente tali risorse sono controllate da altri attori con i quali l'azienda di riferimento interagisce direttamente o indirettamente.

Le relazioni tra le organizzazioni sono dettate inevitabilmente, anche se non esclusivamente, da processi di scambio, di tipo input-output che inducono le singole aziende ad operare secondo la logica sistemica<sup>142</sup>. Esse interagiscono tra loro al fine di ottenere le risorse di cui necessitano, dando luogo ad un rapporto di dipendenza reciproca in cui ciascuna azienda tende a restituire determinate risorse a fronte di quelle ottenute nel processo di scambio. Come evidenziato nel primo capitolo di questo lavoro, secondo quanto si evince dalla Teoria della dipendenza dalle risorse (Aldrich, Pfeffer e Salancik,), le relazioni di scambio tendono a ridurre proprio la dipendenza dalle risorse. Tutte le organizzazioni, infatti, potrebbero essere definite “incomplete”, proprio perché dipendono dagli scambi con altri attori.

L'interdipendenza reciproca che si viene a creare nell'ambito delle relazioni di scambio generano un fabbisogno di coordinamento tra le aziende che intervengono nella transazione.

Le aziende nelle quali le relazioni si basano prevalentemente sul concetto di *potere*, raggiungono l'efficacia grazie alla capacità di “acquisire e controllare risorse in condizioni di reciproca interdipendenza”<sup>143</sup>. Da questo punto di vista

---

<sup>141</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino, 2000, pag. 287

<sup>142</sup> Cfr. Martinez M. “Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network”, Franco Angeli, Milano, 1997, pag. 129

<sup>143</sup> Cfr. Martinez M. “Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall'Organismo al network”, op. cit., pag. 131

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
60

il potere non è una peculiarità della singola azienda, ma piuttosto di tutte le imprese che fanno parte della relazione.

Le relazioni caratterizzate dal potere sono fortemente correlate con le relazioni dove prevale lo scambio: le organizzazioni dipendono le une dalle altre, controllano le risorse fondamentali e fanno parte di una “struttura costituita da due o più relazioni di potere – dipendenza”<sup>144</sup>. Le strutture organizzative di questo tipo non possono prescindere dall’adozione di considerevoli meccanismi di coordinamento.

I meccanismi di coordinamento<sup>145</sup> all’interno di un network rappresentano uno strumento attraverso il quale vengono gestite le interdipendenze; essi consentono al management di svolgere in modo coordinato le diverse attività. Tali meccanismi vengono definiti di tipo *istituzionale*, in quanto sono accettati da tutte le unità della rete sulla base di consuetudine, leggi e principi che stabiliscono gli aspetti giuridici formali, i contenuti sostanziali e i comportamenti da adottare.

Le relazioni sopraindicate possono combinarsi variamente e dar luogo ad un numero particolarmente elevato di situazioni che possono caratterizzarsi, ad esempio, per l’elevato grado di formalizzazione piuttosto che per la presenza di meccanismi fortemente gerarchizzati e così via.

La *stabilità*<sup>146</sup> che, ricordiamo, si riferisce al periodo di tempo in cui il legame tra le diverse organizzazioni permane dello stesso tipo ed al tempo di permanenza delle organizzazioni all’interno della rete, rappresenta un indicatore dell’efficacia e dell’efficienza dei meccanismi istituzionali presenti all’interno della rete. La stabilità dipende da numerosi fattori. Anzitutto, dalla capacità delle unità della rete di mantenere stabili i rapporti attraverso adeguati meccanismi di coordinamento. In secondo luogo, dalla molteplicità delle relazioni esistenti tra le stesse unità. Infine, dall’esistenza di relazioni ridondanti all’interno della rete. Se da un lato la ridondanza e la molteplicità delle relazioni possono apparire come fattori non efficienti all’interno di un network, nel momento in cui dovesse venir meno la presenza di un attore esse

---

<sup>144</sup> Cfr. Martinez M. “Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall’Organismo al network”, op. cit., pag. 131

<sup>145</sup> Cfr. Martinez. M., L’analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit., pag. 304

<sup>146</sup> Cfr. Martinez. M., L’analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, op. cit., pag. 305

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

consentirebbero la sopravvivenza del network stesso. Conseguentemente la stabilità di un network nel tempo dipende fortemente dalla rete di relazioni molteplici, dalla stabilità di relazioni di coppia e dalla ridondanza di relazioni.

Della *natura delle relazioni* si parlerà più avanti nel presente lavoro, quando verrà analizzato nello specifico il concetto di rete esterna.

## **5 L'IMPRESA FOCALE, L'AMBIENTE TRADIZIONALE E LE RELAZIONI A MONTE E A VALLE**

Come precedentemente anticipato, la forma a rete è costituita da una serie di imprese, generalmente indipendenti dal punto di vista dell'assetto proprietario, legate tra loro da relazioni di interdipendenza. In alcuni casi, le relazioni si sviluppano in modo autonomo, in altri casi la rete si caratterizza per la presenza di un'impresa centrale, detta *impresa focale*, che coordina le relazioni all'interno della stessa rete. Le imprese che ruotano intorno all'impresa focale definiscono il cosiddetto *ambiente transazionale*. Tali imprese, in relazione alle capacità possedute e, a seconda delle circostanze, attraverso rapporti di scambio e di collaborazione, possono limitarsi a trasferire nella rete le proprie competenze, oppure possono svolgere un ruolo più attivo supportando l'attività di coordinamento<sup>147</sup>. L'impresa focale non può controllare e imporre le sue "norme" alle imprese che le ruotano attorno, il suo compito, infatti, è quello di cercare di influenzare i diversi attori della rete, fissando i macro obiettivi che la rete stessa deve raggiungere, ma lasciando ampia autonomia sulle modalità di raggiungimento di tale obiettivo<sup>148</sup>.

La rilevanza e l'impatto che le relazioni interaziendali vanno assumendo negli ultimi tempi all'interno delle organizzazioni porta gli studiosi ad analizzare sempre più nel dettaglio il concetto di impresa guida (o impresa focale).

La posizione dell'impresa focale è di tipo centrale ed è definita, in termini organizzativi, dal ruolo svolto, dal numero di relazioni superiore rispetto alle altre unità, dalla possibilità di raggiungere tutte le unità in modo veloce e semplice e dalla possibilità di azione che deriva dalla posizione ricoperta

---

<sup>147</sup> Ricciardi A., "modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane", in Amministrazione e Finanza, IPOSA Editore, n.22/2008

<sup>148</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", Etaslibri, Milano, 1992, pag. 46  
Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
62

all'interno della rete. Essa deve essere intesa “non come un elemento condizionante, ma piuttosto come fonte di opportunità, di stimoli innovativi, di informazioni”<sup>149</sup>

L'impresa focale si caratterizza, inoltre, per un elevato indice di interposizione<sup>150</sup>, in altri termini essa fungere da intermediario, nel senso che la comunicazione tra le varie unità della rete avviene per il suo tramite.

Il ruolo dell'impresa focale appare differente a seconda che essa sia inserita in quello che viene definito *organization set*, oppure all'interno di uno *Strategic set*<sup>151</sup>. Nel primo caso l'organizzazione focale occupa una posizione centrale derivante dalle sue competenze, dagli investimenti fatti e soprattutto dall'influenza che essa è in grado di esercitare sugli altri attori. Nel secondo caso, per contro, l'impresa focale svolge un ruolo che potremmo definire autoritario e che le consente di dirigere e coordinare il network nella direzione voluta.

Da questo punto di vista, si potrebbe ragionevolmente pensare che l'impresa focale, all'interno di uno *Strategic set*, possa ostacolare le relazioni diadiche tra i nodi della rete.

Non è possibile stabilire a priori quale azienda all'interno di un network assumerà la veste di impresa focale; la scelta può essere determinata da una serie di variabili connesse alle caratteristiche stessa dell'impresa stessa. Si pensi, ad esempio, alla capacità di instaurare un determinato numero di relazioni con i diversi attori della rete, oppure alla dimensione, definita dal fatturato o dal numero di dipendenti, ancora, potrebbe essere semplicemente una scelta metodologica del ricercatore dettata dagli obiettivi della ricerca<sup>152</sup>.

L'impresa focale, grazie alla sua una posizione di centralità che le conferisce automaticamente potere, instaura un elevato numero di relazioni sia con le altre imprese facenti parte della rete sia, naturalmente, con le unità esterne.

L'assetto organizzativo di una rete va oltre le caratteristiche delle tradizionali strutture organizzative, basate sulla specializzazione funzionale e sull'esercizio del potere da parte di livelli gerarchici più elevati. La forma a N, al contrario, si

---

<sup>149</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit., pag. 4

<sup>150</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business”, op. cit., pag. 292

<sup>151</sup> Cfr. Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business”, op. cit., pag. 294

<sup>152</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit., pag. 3.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 63

caratterizza per la presenza di moduli (o unità) semiautonomi<sup>153</sup>. All'interno dei moduli prevalgono le relazioni di tipo collaborativo, mentre le relazioni gerarchiche sono praticamente inesistenti. Ogni modulo ha la responsabilità di ricercare la strategia più adatta al raggiungimento degli obiettivi prefissati, potenziando in questo modo la capacità di raccolta ed elaborazione delle informazioni, oltre che l'efficienza complessiva della rete<sup>154</sup>.

Un ruolo particolarmente interessante è svolto dalle cosiddette unità di confine<sup>155</sup> tra l'impresa focale e l'ambiente transazionale, definite dalla letteratura anglosassone *boundary-spanning units* (unità ponte). La funzione di tali unità è quella di porre in relazione l'interno di un'organizzazione con il proprio ambiente di riferimento, rappresentato a sua volta da altre organizzazioni e da ulteriori unità ponte. Esse, infatti, da un lato acquisiscono informazioni dall'esterno e, dall'altro, rappresentano la propria organizzazione di appartenenza delle relazioni con le altre unità.

E' evidente che le relazioni esistenti all'interno della rete non si esauriscono con il legame tra le singole unità e l'impresa focale, ma si estendono anche al legame reciproco tra le stesse. In altri termini, è possibile affermare che quando all'interno della rete le relazioni sono "diffuse tra tutti gli attori senza esclusioni", allora la rete presenta un elevato livello di "connettività"<sup>156</sup>, che favorisce il mantenimento degli impegni presi, il raggiungimento degli obiettivi, lo sviluppo della fiducia nelle relazioni, con conseguente riduzione dell'incertezza ambientale. Essa si ricollega a variabili quali, la molteplicità, la diffusione di legami, il numero di relazioni tra gli attori della rete. Proprio quest'ultima variabile, vale a dire la densità, può fornire informazioni rilevanti per stimare il grado di connettività di una rete. Così come le relazioni di un singolo attore di un network rappresentano una risorsa per l'attore stesso, allo stesso modo, un elevato livello di connettività rappresenta una risorsa per tutti

---

<sup>153</sup> I moduli possono essere rappresentati, ad esempio, da un reparto all'interno di uno stabilimento in grado di realizzare un prodotto particolarmente significativo

<sup>154</sup> Cfr, Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", II Volume, Utet, Torino, Pag. 619

<sup>155</sup> Cfr, Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 620

<sup>156</sup> Cfr. Soda G., "Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento", Carocci, Roma, 1998, pag.101

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

coloro che fanno parte della rete e per la rete in generale<sup>157</sup>. Tale risorsa viene utilizzata, solitamente, verso l'esterno, attraverso le pressioni che le reti possono esercitare su enti terzi quali, ad esempio, lo Stato. Ciò è reso possibile, spesso, dall'elevato potere contrattuale che i network riescono ad ottenere.

Le forti relazioni che si vengono a creare all'interno del network consentono la realizzazione degli obiettivi prefissati, la nascita di nuove relazioni ed il conseguimento di un forte vantaggio competitivo<sup>158</sup>.

Le relazioni che si instaurano tra l'impresa focale e l'ambiente transazionale possono essere di due tipi: strategico - organizzativo ed economico; da un lato, infatti, l'impresa focale definisce gli obiettivi comuni alla rete che vengono raggiunti grazie alla gestione congiunta delle conoscenze e delle competenze di tutte le unità della rete; dall'altro il legame tra l'organizzazione interna dell'impresa focale e l'ambiente transazionale è di tipo diretto<sup>159</sup>, infatti, le gli investimenti e le conoscenze dell'impresa focale si intrecciano con investimenti e conoscenze di terzi.

E' evidente che l'impresa focale non possa controllare e imporre il proprio modus operandi alle singole unità che costituiscono il network. Il suo compito, al contrario, è quello fissare i macro obiettivi, le macro traiettorie da raggiungere, verificare il raggiungimento delle stesse e, nel contempo, lasciare ampia autonomia in termini di modi e contenuti del lavoro<sup>160</sup>.

Perrone definisce l'ambiente transazionale come la "porzione dello spazio che l'impresa focale gestisce attraverso la relazione di collaborazione e scambio con altre unità organizzative relativamente indipendenti dal punto di vista della proprietà"<sup>161</sup>. In altri termini, egli, partendo dall'analisi dell'impresa focale analizza l'effetto che l'insieme delle transazioni produce sulla stessa impresa focale.

L'ambiente transazionale è costituito dagli stakeholders dell'impresa focale, vale a dire clienti, fornitori, concorrenti, istituti di credito, ed in generale da tutti coloro che possono essere definiti "portatori di interesse" e che sono

---

<sup>157</sup> Cfr. Soda G., "Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento", Carocci, Roma, 1998, pag.106

<sup>158</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", Etaslibri, Milano, 1992, pag. 5.

<sup>159</sup> Cfr. Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", Utet, Torino, Pag. 616

<sup>160</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", Etaslibri, Milano, 1992, pag. 46

<sup>161</sup> Cfr. Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op.cit. pag. 622

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 65

indipendenti dal punto di vista della proprietà istituzionale<sup>162</sup>. Attraverso le relazioni si favorisce l'incremento dei flussi informativi tra le diverse unità della rete senza passare necessariamente per il tramite dell'impresa focale. Tutte le unità della rete, infatti, producono output o ricevono input (risorse materiali e immateriali), pertanto, secondo la logica della dipendenza da risorse, l'organizzazione focale dipende dalle risorse che le altre organizzazioni sono in grado di produrre ed immettere nella rete stessa. Conseguentemente, secondo quanto affermato da Evan (1993), l'impresa focale godrà di un elevato livello di autonomia se “i flussi di risorse in entrata presentano un basso livello di concentrazione”<sup>163</sup>.

L'integrazione tra la pluralità di attori, definita dall'esistenza di uno o più obiettivi comuni<sup>164</sup>, può essere di tipo verticale oppure orizzontale. In entrambi i casi il processo potrebbe riguardare fenomeni di acquisizioni, fusioni, collaborazioni, partnership tra imprese che nell'ipotesi di “integrazione verticale” si articolerebbe lungo le fasi sequenziali della filiera produttiva, mentre nel caso di integrazione orizzontale, si articolerebbe tra imprese che si trovano nello stesso stadio produttivo.

L'integrazione fra unità appartenenti alla stessa filiera produttiva, apparentemente, potrebbe non sembrare un concetto particolarmente innovativo: le relazioni tra produttori e fornitori risalgono ai tempi classici della “divisione del lavoro”, così come gli accordi tra imprese industriali commerciali.

Le attuali relazioni ed interdipendenze, tuttavia, differiscono per le motivazioni di fondo: non si ricerca più esclusivamente l'efficienza, ma si va oltre, ponendosi obiettivi di flessibilità e innovazione<sup>165</sup>, creando rapporti veramente cooperativi o collaborativi.

Un rapporto di collaborazione con le imprese fornitrici può essere determinante per le “innovazioni di prodotto”, per le quali l'apporto di ogni

---

<sup>162</sup>Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag.136

<sup>163</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit. pag.137

<sup>164</sup> Cfr. Perrone V. “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, op. cit., pag. 614

<sup>165</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit ., pag. 22

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

singolo attore, pur essendo limitato, può apparire particolarmente significativo<sup>166</sup>.

Nel caso di imprese medio - piccole, inoltre, particolare rilevanza assume, la collaborazione con imprese fornitrici di servizi<sup>167</sup>, in quanto spesso l'incidenza del costo di questi ultimi sulla creazione del valore è molto più elevata dell'incidenza relativa alle sole attività manifatturiere. I fornitori esterni dei servizi possono abbassare notevolmente l'incidenza degli oneri ad essa correlati.

In sintesi, i rapporti collaborativi tra imprese appartenenti alla stessa filiera produttiva determinano il sorgere di alcuni vantaggi<sup>168</sup>, tra cui la riduzione degli investimenti e della struttura dei costi fissi e variabili dell'impresa centrale, grazie allo spostamento di alcuni investimenti verso l'esterno, ed il miglioramento dei margini di profitto, oltre che della competitività.

La rete non ha confini stabili ed esattamente definiti, l'ingresso e l'uscita di nuove unità, infatti, avviene con particolare rapidità, senza per questo modificare l'assetto organizzativo di base<sup>169</sup> e senza metterne a rischio il funzionamento.

Le organizzazioni, infatti, decidono di entrare a far parte di una rete al fine di realizzare un progetto comune dal quale ricavare vantaggi sia per l'intera rete che per le singole unità. Pertanto, la singola organizzazione avrà convenienza a non uscire dalla rete fintanto che sarà possibile ottenere opportunità di mercato e benefici economici<sup>170</sup>.

Come precedentemente anticipato, in presenza di determinati presupposti, per l'impresa focale assume rilevanza strategica l'ambiente di riferimento, che possiamo definire organization- set, in particolare tale rilevanza si verifica quando l'organizzazione investe in termini di relazioni. In questo modo è evidente l'opportunità di una gestione organizzativa delle relazioni tra l'impresa focale e le altre organizzazioni che fanno parte dell'ambiente di riferimento<sup>171</sup>, al fine di realizzare obiettivi specifici e ben definiti. Le relazioni di una rete possono essere considerate durature nel tempo questo, tuttavia, non si esclude

---

<sup>166</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", op. cit., pag. 31

<sup>167</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", op. cit., pag. 31

<sup>168</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", op. cit., pag. 32

<sup>169</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", op. cit., pag. 290

<sup>170</sup> Cfr. Ricciardi A., "modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane", in Amministrazione e Finanza, IPOSA Editore, n.22/2008

<sup>171</sup> Cfr. Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", II Volume, Utet, Torino, Pag. 623

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

che ciascuna azienda della rete possa svolgere la stessa attività economica per proprio conto o insieme ad altre imprese appartenenti ad altre aggregazioni<sup>172</sup>. Le diverse unità, infatti, hanno ampi spazi di azione ed elevata autonomia. Il meccanismo di progettazione della rete, dunque, mira a creare un ambiente che favorisca la cooperazione oltre che la nascita di nuove interazioni.<sup>173</sup>

Da questo punto di vista assumono particolare rilevanza sia le relazioni di tipo verticale ( a monte e a valle), che quelle di tipo orizzontale.

Le prime attengono al rapporto tra l'impresa focale e propri fornitori da un lato ed i propri clienti dall'altro; le seconde, al contrario, attengono al rapporto tra l'impresa focale e le imprese concorrenti o operanti in settori diversi.

I vantaggi connessi alle relazioni di tipo verticale dipendono fortemente delle motivazioni dei diversi attori alla realizzazione di un obiettivo comune. Tale obiettivo è, evidentemente, connesso all'acquisizione di vantaggi competitivi<sup>174</sup>. Al contrario, quando l'unica motivazione che spinge i diversi attori alla cooperazione è semplicemente quella di non compromettere le relazioni con i partner, le risorse, materiali e immateriali investite nella rete sono scarse e poco qualificate, con conseguenti effetti negativi per l'intera rete.

I vantaggi derivanti dall'esistenza di *relazioni verticali a monte*, vale a dire tra impresa focale e fornitori, sono molteplici. La collaborazione nelle fasi di ideazione e progettazione di un nuovo prodotto, ad esempio, influisce in modo particolarmente favorevole sullo sviluppo degli stessi e sulla loro collocazione sul mercato. Altresì evidenti sono i vantaggi in termini di riduzione dei tempi e dei costi di approvvigionamento<sup>175</sup>, oltre che di qualità delle informazioni che possono determinare la creazione di elevate barriere all'entrata nei confronti dei potenziali concorrenti.

E' evidente che tali vantaggi si potranno sviluppare solo in presenza di determinate condizioni tra cui una forte collaborazione e comunicazione, un elevato livello di coordinamento, una notevole condivisione delle risorse materiali e immateriali e degli investimenti. Tutto questo favorisce, da un lato,

---

<sup>172</sup> Ricciardi A. , "modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane", in Amministrazione e Finanza, IPOSA Editore, n.22/2008

<sup>173</sup> Cfr. Lorenzoni G., "Accordi, reti e vantaggio competitivo", op. cit., pag. 289

<sup>174</sup> Cfr.: Ricciardi A., "Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica", op. cit., pag. 20

<sup>175</sup> Cfr. Del Chiappa G, "Sviluppo Aziendale e relazioni interorganizzative", Utet, Torino, 2004, pag. 108

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

la nascita di accordi di lungo periodo, dall'altro, la condivisione di figure che possano gestire processi decisionali congiunti e condividere “pratiche manageriali efficienti”<sup>176</sup>.

Altrettanto importanti appaiono le *relazioni verticali a valle*, ossia tra l'impresa focale ed i propri clienti, dove il rapporto di fiducia, basato sullo scambio di informazioni, sul loro coinvolgimento nei processi di creazione di nuovi prodotti, sulla fidelizzazione, rappresenta un fondamentale strumento per la regolarizzazione dei meccanismi di scambio.

Le *relazioni orizzontali*, riguardano le alleanze con le imprese concorrenti, esse nascono con il duplice obiettivo di favorire, da un lato, la realizzazione di economie di scale attraverso l'acquisizione di conoscenze non acquisibili in modo economicamente vantaggioso individualmente, e dall'altro, di gestire, in maniera più efficiente, l'incertezza ambientale, rafforzando, allo stesso tempo la posizione competitiva ed acquisendo importanti quote di mercato in tempi relativamente brevi, attraverso il controllo delle zone di vendita e la determinazione dei prezzi<sup>177</sup>.

## **6 DIVERSE TIPOLOGIE DI RETI TRA IMPRESE.**

Partendo dalla considerazione che le reti tra imprese si riferiscono a tutte le forme di coordinamento e di cooperazione tra imprese, in cui le imprese stesse mantengono la propria autonomia e la propria indipendenza dal punto di vista dell'assetto proprietario, analizziamo ora le diverse tipologie di reti tra imprese.

In particolare, si propongono i seguenti modelli di classificazione:

- Le reti burocratiche
- Le reti proprietarie
- Le reti sociali

---

<sup>176</sup> Cfr. Perrone V., “La rete”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) “Manuale di Organizzazione Aziendale”, II Volume Utet, Torino, Pag. 624

<sup>177</sup> Cfr.: Ricciardi A., “Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica”, Franco Angeli, Milano, 2003, Pag. 20

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

Le *reti burocratiche*<sup>178</sup> si fondano su un elemento di base: il contratto. Attraverso il contratto, di scambio o di associazione, si rende possibile il coordinamento tra le parti. Si tratta, solitamente, di contratti particolarmente complessi che regolano non solo gli aspetti economico patrimoniali, ma anche comportamenti e i meccanismi decisionali e di controllo. Si pensi, ad esempio, alle reti burocratiche di tipo associativo, tipiche delle cooperative. In questo tipo di reti vengono stabiliti in modo piuttosto preciso i diritti e i doveri dei singoli attori, i meccanismi sanzionatori ed i meccanismi di ingresso e di uscita.

Un ulteriore esempio di rete burocratica è rappresentata dal contratto di franchising, caratterizzata da una supervisione gerarchica da parte del franchisor, oltre che da un sistema formalizzato di pianificazione e programmazione.

Le reti burocratiche vengono utilizzate principalmente nei casi in cui risulta difficoltoso stabilire esattamente il valore della qualità delle prestazioni. Le parti, in tali circostanze, possono decidere di affidare il controllo delle prestazioni ad una gerarchia, che potrebbe essere rappresentata da una terza parte, identificata, riconosciuta e accettata da tutti gli appartenenti alla rete.

Le reti burocratiche possono essere associate ai mercati di tipo B<sup>179</sup>, di cui si è parlato nel primo capitolo del presente lavoro.

Un esempio recente di rete burocratica viene fornita dal legislatore italiano, il quale con la Legge n. 33/2009, successivamente modificata dall'art. 42 della Legge 122/2010, ha disciplinato il "contratto di rete". Con tale norma l'intenzione del legislatore è stata quella di mettere a disposizione delle imprese, che continuano a mantenere la propria autonomia, un nuovo strumento per consentire loro la creazione di progetti innovativi attraverso la realizzazione di sinergie giuridicamente regolamentate.

Sulla base di tale contratto due o più imprese raggiungono un accordo formalizzato con la finalità di incrementare la propria capacità innovativa e la propria competitività, ovvero di incrementare il profitto (attraverso la riduzione dei costi o l'incremento dei ricavi). Al fine di raggiungere tali obiettivi le aziende partecipanti predispongono un programma comune, denominato

---

<sup>178</sup> Cfr. Soda G., "Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento", Carocci, Roma, 1998, pag.143

<sup>179</sup> Si ricorda che i mercati di tipo B sono mercati di scambio che funzionano efficientemente grazie a meccanismi di tipo burocratico quali norme, regolamenti, supervisor

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

“programma di rete” e si obbligano a rispettarlo ad esempio attraverso lo scambio di informazioni e prestazioni. Spesso, molto più semplicemente, le aziende aderenti si impegnano esclusivamente ad “esercitare in comune uno o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa”, mettendo in comune ciascuno le proprie risorse.

All’interno di ciascun contratto le modalità di attuazione delle attività vengono definite caso per caso in modo puntuale. Solitamente si tratta di attività che difficilmente potrebbero essere realizzate singolarmente da ciascuna azienda, ad esempio per mancanza di competenze o risorse. La stipulazione di un contratto di rete appare vantaggioso nel caso in cui le aziende partecipanti abbiano obiettivi “ambiziosi”, quali ad esempio la commercializzazione dei propri prodotti in mercati esteri, grazie ad azioni di marketing mirate.

Il contratto di rete, così come previsto dall’art 42 della Legge 122/2010, deve essere redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata e depositata presso il Registro delle Imprese.

Il contratto di rete, prevede la facoltà per le imprese aderenti di nominare il cosiddetto “soggetto attuatore”, che potrebbe essere un soggetto terzo, oppure potrebbe essere rappresentato da una delle aziende appartenenti alla stessa rete. Il soggetto attuatore può essere identificato con l’”impresa focale” che può essere presente anche nelle altre forme relazionali non disciplinate giuridicamente. Il compito principale del soggetto attuatore è quello di curare l’esecuzione del contratto stesso attraverso il coordinamento delle aziende che vi aderiscono.

Nelle reti di modeste dimensioni la figura del soggetto attuatore, inteso come soggetto terzo, potrebbe essere, tuttavia, particolarmente onerosa , per cui essa ha ragion d’essere solo nei casi di reti costituite da aziende di medio – grandi dimensioni.

Il contratto di rete, tuttavia, così come disciplinato, non incentiva lo sviluppo delle relazioni interorganizzative, ma si limita a regolamentare in maniera puntuale una realtà già esistente. La stipulazione e, soprattutto, la gestione di un contratto di rete, può essere particolarmente oneroso. Le imprese, infatti, ricorrono a forme di collaborazione pur senza necessariamente sentire l’esigenza di adottare uno strumento di natura contrattuale.

Le reti informali, tuttavia, sono efficaci se l'investimento in termini relazionali è limitato<sup>180</sup>. Quando le imprese, al contrario, tendono effettuare maggiori investimenti e, soprattutto, quando ambiscono all'internazionalizzazione e a contrastare la concorrenza di costo proveniente dai paesi emergenti, la regolamentazione giuridica è in grado di fornire maggiori garanzie.

Lo strumento del contratto di rete, inoltre potrebbe rappresentare, coerentemente con le intenzioni del legislatore, un valido strumento in grado di favorire il processo di crescita delle piccole-medie imprese limitando gran parte delle criticità ad esse connesse, prima fra tutte la difficoltà di accesso al credito.

Il contratto di rete, al pari di qualsiasi altra forma di collaborazione, si basa sul principio della "fiducia reciproca". I comportamenti opportunistici eventualmente posti in essere da una o più imprese appartenenti alla rete potrebbero determinare il mancato perseguimento degli obiettivi fissati dalla stessa rete. Se il comportamento opportunistico si manifesta attraverso un comportamento inadempiente da parte di un'impresa, a volte costringere la stessa ad abbandonare la rete potrebbe essere più vantaggioso che imporre l'adempimento.

Da sottolineare, infine, che la sopravvivenza e lo sviluppo delle collaborazioni interorganizzative in generale e dei contratti di rete, in particolare, non può essere garantita se l'obiettivo principale che porta alla loro costituzione è l'incentivo pubblico inteso in termini finanziari. Se è vero che nella fase di start up un sostegno finanziario può costituire un valido aiuto per le imprese, nel medio e lungo termine esse devono essere in grado di sapersi autosostenere e di generare valore aggiunto dall'appartenenza alla rete.

Le *reti proprietarie*<sup>181</sup> si riferiscono alle relazioni in cui le imprese che fanno parte della rete godono congiuntamente i diritti di proprietà e/o partecipazione ai risultati dell'attività svolta.

L'esempio classico delle reti proprietarie è rappresentato dalle joint venture. Le joint venture possono essere definite come "*forme di coordinamento tra imprese basate sulla creazione di una nuova impresa attraverso il conferimento*

---

<sup>180</sup> Cfr. il sito internet [www.cnatoscana.it](http://www.cnatoscana.it), Ciclo di seminari sulle reti di imprese, 2010, Lavorare in Rete, E. Rullani (a cura di), pag. 15

<sup>181</sup> Cfr. Soda G., "Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento", Carocci, Roma, 1998, pag.149

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

*di capitali e alla congiunzione delle risorse, tangibili e non a disposizione dei partner*<sup>182</sup>.

Le *reti sociali*<sup>183</sup> si riferiscono alle situazioni in cui le organizzazioni che ne fanno parte sono legate da relazioni di scambio informativo, normativo, affettivo, di tipo informale. Nelle reti sociali lo scambio si riferisce non a beni economici, ma a beni sociali. Lo scambio di beni economici trova le sue radici in un contratto formale nel quale vengono stabilite esattamente le condizioni dello scambio stesso; lo scambio di beni sociali, al contrario, non si basa su particolari obbligazioni, ma piuttosto su una prestazione che potrebbe avere una controprestazione in un futuro non ben definito. Il funzionamento delle reti sociali è riconducibile allo scambio sociale, caratterizzato dalla meccanismo della *influenza*. L'influenza viene definita da Rugiadini<sup>184</sup> come una “transazione interpersonale in cui viene indotto un mutamento, una permanenza, nel comportamento di individui o gruppi, in conformità alle aspettative del soggetto che la esercita”. Le reti sociali sono caratterizzate da relazioni di ridotta intensità, ma basate su rapporti di fiducia, reciprocità e molteplicità dei legami. In presenza di un elevato numero di organizzazioni le reti sociali presentano un elevato livello di connettività. Le caratteristiche stesse delle reti sociali (rapporti di fiducia reciproca, non rilevanti investimenti in termini di risorse specifiche) rendono meno probabile il verificarsi di comportamenti opportunistici. Infatti, se da un lato le relazioni di traggono in un periodo di tempo piuttosto lungo, dall'altro la molteplicità delle relazioni stesse e i rapporti di fiducia reciproca implicano relazioni di tipo leale. Questo non significa che tutti gli attori della rete si trovino in posizioni paritetiche; le reti sociali infatti spesso presentano imprese centrali dotate di maggior prestigio rispetto alle altre appartenenti alla stessa rete. Tali imprese centrali svolgono alcune funzioni fondamentali per la rete:

- rendono possibili le connessioni tra tutti gli attori della rete;
- favoriscono l'allocazione ed il trasferimento di risorse informazioni;
- favoriscono la coesione e la connettività all'interno della rete.

---

<sup>182</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag.149

<sup>183</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag.151

<sup>184</sup> Cfr.: Rugiadini A. “Organizzazione d'impresaop. Cit., pag. 210

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
73

## 7 MODALITA' DI REALIZZAZIONE DI UNA RETE. VANTAGGI E LIMITI

Tradizionalmente, per alcune imprese il ricorso al network è stato quasi “imposto”<sup>185</sup>, dato che la debolezza interna, tipica soprattutto delle piccole organizzazioni, ha fatto sì che si passasse dal “mercato al network”, ovvero, dal ricorso sporadico alla collaborazione con aziende esterne ad un ricorso sistematico definito dal network; allo stesso tempo anche strutture fortemente gerarchiche hanno sentito l’esigenza di costituire una rete. Il passaggio dalla “gerarchia al network” determina la nascita di strutture ibride in cui sono presenti sia le caratteristiche della forma gerarchica che le caratteristiche della forma rete.

Spesso la nascita di una struttura reticolare avviene in modo spontaneo, non programmato, solo successivamente si assiste ad una programmazione anche se la rete, per rispondere a requisiti di efficienza, dovrebbe avere origine da meccanismi spontanei<sup>186</sup>.

La rete tra imprese risponde ad esigenze di semplificazione dei problemi legati alla crescita dimensionale, oltre che alla riduzione di processi burocratici<sup>187</sup>. Con l’adesione ad una rete di impresa le piccole e medie imprese riescono ad ottenere i vantaggi legati alla grande dimensione senza, peraltro, dover necessariamente intraprendere processi giuridici di fusione o incorporazione, mantenendo in tal modo la propria identità<sup>188</sup>.

Spesso la nascita di un network deriva, più che dalla necessità di conseguire economie di scala o di ridurre i costi di produzione, dall’esigenza di trovare soluzioni ai problemi di interesse comune, più o meno complessi, che una singola organizzazione, da sola, non potrebbe risolvere. Si pensi, ad esempio, allo sviluppo di un prodotto particolarmente innovativo dal punto di vista tecnologico oppure l’offerta di servizi di livello qualitativamente elevato. In questo caso si avrebbe una condivisione di risorse considerate fra loro complementari<sup>189</sup>. Le imprese appartenenti alla rete, infatti, condividono un

---

<sup>185</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit., pag. 286

<sup>186</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit., pag. 286

<sup>187</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit., pag. 292

<sup>188</sup> Ricciardi A., “modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane”, in Amministrazione e Finanza, IPOSA Editore, n.22/2008

<sup>189</sup> Cfr. Martinez M. “Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale- Dall’Organismo al network”, Franco Angeli, Milano, 1997, Pag. 154

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

progetto comune che porta le singole unità a mettere a disposizione le proprie risorse e le proprie competenze<sup>190</sup>. In situazioni di questo tipo emerge quella che viene definita la complementarità di risorse<sup>191</sup>, in conseguenza della quale, la scarsità oggettiva delle risorse a disposizione di una singola unità, che impedisce la soluzione di un determinato problema, crea interdipendenze associative (definite anche “interdipendenze cooperative con conseguente fabbisogno di coordinamento tra tutte le unità che affrontano problemi comuni).

Le interdipendenze associative<sup>192</sup> si differenziano dalle interdipendenze transazionali ( o interdipendenze di scambio), in quanto queste ultime sono ricondotte allo scambio di beni, servizi e informazioni, le prime, al contrario, sono caratterizzate da associazioni e comportamenti cooperativi tra le parti. Esse implicano la sinergia dei comportamenti e degli sforzi, da parte di tutti gli attori coinvolti. La condivisione di risorse, materiali e immateriali, presuppone necessariamente condivisione. Esempi di interdipendenze associative sono riscontrabili nelle organizzazioni che realizzano prodotti o servizi complementari per l’ottenimento di un prodotto o di un progetto complesso.

Secondo la letteratura economico-aziendale, tuttavia, i vantaggi e i limiti connessi alle relazioni interorganizzative variano a seconda delle condizioni ambientali tipiche del contesto nel quale le organizzazioni sono inserite.

Per quanto riguarda i vantaggi, in particolare,<sup>193</sup> l’organizzazione a rete implica una forte specializzazione produttiva che favorisce la concentrazione delle risorse sulle competenze distintive di ciascuna unità. All’interno della rete, infatti, ciascun attore, mette a disposizione dell’intera organizzazione il proprio bagaglio di conoscenze e competenze che, attraverso meccanismi di comunicazione, favorisce la specializzazione dei singoli<sup>194</sup>.

La specializzazione produttiva permette, da un lato, di liberare risorse finanziarie ed umane da impiegare in attività che possono favorire lo sviluppo

---

<sup>190</sup> Cfr. Bertelè F., “Sistemi di imprese e differenziali competitivi”, Atti del convegno “Le nuove configurazioni dell’impresa e dei mercati”, Bari, 1992 in A. Ricciardi, “Outsourcing strategico”, FrancoAnegli, Milano, 2000, pag. 39

<sup>191</sup> Cfr. Martinez. M., L’analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), “Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino, 2000., Pag 288

<sup>192</sup> Cfr. Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento”, op. cit., pag.67

<sup>193</sup> Ricciardi A., “modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane”, in Amministrazione e Finanza, IPOSA Editore, n.22/2008

<sup>194</sup> Cfr.: Ricciardi A., “Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica”, Franco Angeli, Milano, 2003, Pag. 32

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
75

delle proprie competenze distintive, dall'altro di raggiungere comunque un livello adeguato di efficienza anche nei settori più critici attraverso la riduzione e la condivisione dei costi e dei rischi connessi a progetti di ricerca e sviluppo e attraverso una più rapida acquisizione dei risultati<sup>195</sup>.

Da non sottovalutare, inoltre, i vantaggi di tipo economico legati a diversi fattori quali le economie di apprendimento, in relazione alla riduzione degli sprechi e dei tempi di lavorazione, le economie di scala, che consentono la riduzione dei costi medi unitari al crescere della produzione, attraverso la trasformazione di costi fissi in costi variabili, grazie allo sfruttamento della capacità produttiva in eccesso.

Particolarmente interessante appare, inoltre, l'incremento della capacità dell'intera rete di ottenere capitali finanziari, informazioni, materie prime a condizioni vantaggiose, determinate dall'incremento del potere contrattuale. Tuttavia, la rete richiede lo sviluppo di sistemi operativi adeguati e stili di direzione coerenti; questi fattori spesso costituiscono un ostacolo, per le piccole imprese, alla implementazione della struttura reticolare.

Anche la possibilità del verificarsi di comportamenti opportunistici potrebbe rappresentare un limite della Rete. Alcune unità, ad esempio potrebbero tendere ad appropriarsi di conoscenze appartenenti all'intera rete al fine di ottenere benefici individuali. Ma vi sono anche rischi di carattere più generale, legati agli effetti derivanti dalla possibile perdita del controllo e del coordinamento, dalla perdita del dominio del Know-how, oltre che l'eccessiva dipendenza dai partners.

## **8 AMBITO DI APPLICAZIONE DELLE RETI**

L'ambiente fortemente competitivo dinamico in cui si trovano ad operare le organizzazioni, impone loro l'adozione di numerose strategie atte a fronteggiare le diverse sfide che quotidianamente si presentano. In particolare<sup>196</sup>, le organizzazioni moderne sono chiamate, sempre più spesso, ad offrire prodotti

---

<sup>195</sup> Cfr.: Ricciardi A., "Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica", op. cit., pag. 32

<sup>196</sup> Cfr. Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", op. cit., pag. 608

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

e/o servizi nei quali, le caratteristiche tipiche della produzione di massa si combinano variamente con le esigenze particolari dei singoli clienti. Ciò impone l'adozione di processi produttivi particolarmente flessibili che siano in grado di rispondere tempestivamente, e per un periodo di tempo sufficientemente lungo, alle esigenze dei consumatori attraverso un contenimento dei costi.

Il ricorso alla forma organizzativa del network, si adatta piuttosto agevolmente alle esigenze di flessibilità. Si ricorre all'adozione di strutture reticolari in contesti che presentano determinate caratteristiche.

In particolare, un importante incentivo alla collaborazione interorganizzativa emerge in presenza di settori produttivi particolarmente sofisticati, nei quali:

- le conoscenze sono distribuite tra numerosi attori, spesso incorporati come conoscenza personale (tacita), che pertanto risultano essere di difficile trasmissione (si pensi, a titolo di esempio, al settore delle biotecnologie),
- l'investimento, il rischio aziendale e, più in generale, il livello di incertezza sono particolarmente elevati,
- le relazioni sono principalmente di tipo sociale.
- 

Le relazioni interorganizzative, opportunamente strutturate, potrebbero favorire il trasferimento delle conoscenze se le organizzazioni investissero in meccanismi di coordinamento tesi a facilitare i contatti tra i possessori delle stesse, in un contesto ambientale in grado di favorirne lo sviluppo. La conoscenza all'interno delle organizzazioni si crea attraverso rapporti di interazione sociale.

A tal proposito, particolarmente interessante appare il contributo di Nonaka che, per primo, nel 1995 intuì che il successo delle aziende giapponesi fosse collegato alla loro capacità di trasferire la conoscenza individuale all'organizzazione attraverso il gruppo<sup>197</sup>.

Da questo punto di vista la base di partenza è rappresentata dalla distinzione tra conoscenza esplicita e conoscenza tacita. La prima può essere espressa sotto forma di numeri, dati, informazioni, ovvero può essere codificata e facilmente trasferita. La seconda, al contrario, non è codificabile, ovvero non può essere trasferita in una forma che la può rendere facilmente disponibile e condivisibile.

---

<sup>197</sup> Cfr.: Petrocelli M., "L'apprendimento organizzativo e la sua misurazione nella strategia di impresa", Armando editore, Roma, 2005, pag.155

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

Le conoscenze tacite, infatti, sono insite ed inseparabili dai soggetti che le hanno sviluppate e si manifestano per il tramite delle loro azioni. Ne deriva che i limiti legati alla perfetta circolazione delle conoscenze sono limiti di tipo cognitivo e limiti di contesto esperienziale<sup>198</sup>. La conoscenza, sia all'interno delle organizzazioni che all'interno della rete, si manifesta principalmente in forma tacita, in quanto deriva solitamente da processi di apprendimento di tipo individuale. Per poter sfruttare all'interno della rete tale conoscenza è necessaria la sua condivisione tra tutte le unità della rete.

Concludendo, è possibile affermare che affinché la forma a rete possa essere progettata e gestita correttamente, è necessario che vengono rispettate alcune condizioni fondamentali<sup>199</sup>.

In primo luogo, è indispensabile il mantenimento del ruolo di centralità dell'impresa focale nei confronti delle altre unità; in secondo luogo di fondamentale importanza sono lo scambio di informazioni e di conoscenze, la presenza di un sistema di pianificazione<sup>200</sup>, oltre che il grado di fiducia che si viene a creare tra tutte le unità della rete. La fiducia reciproca, infatti, fa sì che le singole organizzazioni che operano all'interno della rete non siano indotte ad adottare comportamenti opportunistici che pregiudicherebbero il raggiungimento degli obiettivi fissati<sup>201</sup>.

---

<sup>198</sup> Cfr. Lipparini A. "Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento", Carocci editore, Roma, 1998, pag. 207

<sup>199</sup> Cfr. Perrone V. "La rete", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", II Volume, Utet, Torino, Pag. 625

<sup>200</sup> Ricciardi A., "modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane", in Amministrazione e Finanza, IPOSA Editore, n.22/2008

<sup>201</sup> Cfr., Ricciardi A. "L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione", Franco Angeli, Milano, 2000, pag. 43

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

## CAPITOLO III

### LE RELAZIONI INTERSETTORIALI NEL NORD SARDEGNA

#### 1 LA RICERCA QUALITATIVA E QUANTITATIVA: DUE MODELLI A CONFRONTO

1.1 L'elaborazione del disegno della ricerca

1.2 La costruzione della base empirica

1.3 L'analisi dei dati e l'esposizione dei risultati

#### 2 L'INTERVISTA QUALITATIVA

#### 3 IL DISEGNO DI RICERCA

3.1 Definizione del campo di indagine

3.2 Obiettivi della ricerca

3.3 Metodologia seguita

3.4 Risultati dell'indagine

## 1 LA RICERCA QUALITATIVA E QUANTITATIVA: DUE MODELLI A CONFRONTO

La metodologia della ricerca si basa fundamentalmente su due approcci, tra loro differenti, ma spesso interdipendenti: approccio quantitativo e approccio qualitativo.

I metodologi (Leonardi 1991, Agodi 1996, Campell 1996, Cardano 1991) non sempre concordano sulla netta distinzione tra le due prospettive, che potrebbero essere considerate, a tutti gli effetti, come due estremi di un continuum lungo il quale sono possibili numerose combinazioni. Non è semplice, infatti, fornire una risposta univoca circa la validità e l'attendibilità di un approccio piuttosto che dell'altro. A tale proposito Corbetta evidenzia la presenza di tre differenti posizioni<sup>202</sup>.

La prima posizione racchiude le considerazioni di coloro che sostengono la profonda diversità ed incompatibilità tra i due metodi, considerando scientificamente valido il metodo adottato e non attendibile il metodo antagonista.

La seconda si riferisce ai sociologi che hanno adottato il modello quantitativo ma, tuttavia, considerano positivamente il contributo che potrebbe derivare anche dall'utilizzo del modello qualitativo.

La terza posizione, cui fanno capo studiosi quali Patton e Bryman<sup>203</sup>, infine, pone i due metodi esattamente sullo stesso piano, in termini di attendibilità e validità scientifica, utilizzabili indifferentemente a seconda degli obiettivi della ricerca e, dunque, delle conoscenze che si vogliono acquisire.

Difficilmente, tuttavia, nell'ambito di un progetto di ricerca viene utilizzato esclusivamente un metodo piuttosto che l'altro, al contrario spesso, i due metodi vengono variamente combinati e adattati alle differenti situazioni, in modo da

---

<sup>202</sup> Cfr.: Corbetta P., "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 73

<sup>203</sup> Cfr.: Patton e Bryman citati in Corbetta P., "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 73

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
80

raggiungere una migliore comprensione della realtà oggetto di studio secondo punti di vista differenti.

La ricerca qualitativa si pone il duplice obiettivo di individuare la “natura” di un determinato oggetto di studio e di spiegare le differenze tra i punti di vista dei soggetti analizzati. Essa consente l’analisi di oggetti “non quantificabili”, riferiti ad individui con cui il ricercatore entra direttamente in contatto<sup>204</sup>.

La ricerca quantitativa, al contrario, consente di individuare in quale misura determinate caratteristiche sono presenti nel campione oggetto di studio e di effettuare comparazioni tra un oggetto ed un altro. Nel modello di ricerca quantitativo, inoltre, l’obiettivo del ricercatore consiste nel dimostrare il rapporto causa – effetto esistente tra le variabili analizzate e i risultati ottenuti.

La conduzione di una ricerca, indipendentemente dalla metodologia seguita, sia essa qualitativa o quantitativa, non può prescindere dall’articolazione lungo alcune fasi, ciò che varia è la modalità con cui si procede alla ricerca e gli strumenti utilizzati:

- 1) l’elaborazione del disegno della ricerca,
- 2) la costruzione della base empirica,
- 3) l’organizzazione e l’analisi dei dati,
- 4) l’esposizione dei risultati.

Analizziamo nel dettaglio le diverse fasi cercando di sottolineare le differenze relativamente ai due approcci.

### **1.1. L’elaborazione del disegno della ricerca**

L’elaborazione del disegno della ricerca si riferisce alle decisioni operative relative al progetto di ricerca. Nell’ambito di tale fase il ricercatore procede alla scelta dei casi e degli argomenti oggetto di studio e definisce i parametri della ricerca stessa, in termini di localizzazione, qualità e quantità dei soggetti da intervistare e così via. La differenza tra l’approccio qualitativo e quello quantitativo è da ricondursi principalmente al *grado di strutturazione*<sup>205</sup> adottato. Il disegno di ricerca, infatti, nella ricerca quantitativa è strutturato,

---

<sup>204</sup> Cfr.: Trobia A., “La ricerca sociale quali-quantitativa”, Franco Angeli, 2005, pag. 15

<sup>205</sup> Cfr.: Corbetta P., “Metodologia e tecniche della ricerca sociale”, Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 60

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

chiuso e definito prima dell'inizio della rilevazione; nella ricerca qualitativa, è invece aperto, destrutturato, costruito e adattato nel corso della ricerca stessa.

In base al livello di strutturazione adottato i casi oggetto di studio vengono identificati in relazione alla loro rappresentatività.

Nel modello di ricerca quantitativo il ricercatore si pone l'obiettivo di rappresentare fedelmente la realtà studiata, perciò ricorre ad un livello di analisi estensiva, su un campione ampio e rappresentativo di una certa realtà.

Il ricercatore qualitativo, al contrario, predilige l'analisi intensiva e profonda di un numero limitato di casi, scelti tra quelli che egli ritiene particolarmente interessanti da studiare. In questi casi alcuni interessi, o alcuni obiettivi della ricerca, nel corso della stessa possono venir meno, per cui il ricercatore potrebbe decidere di spostare l'analisi su altri soggetti, inizialmente non ritenuti rilevanti.

Nella fase di elaborazione del disegno della ricerca di fondamentale importanza appare altresì il “*rapporto tra teoria e ricerca*”<sup>206</sup>.

Nel modello quantitativo, vengono seguite una serie di fasi sequenziali dove il punto di partenza è rappresentato dalla teoria che, attraverso le osservazioni e i dati empirici, viene confermata o smentita. Di fondamentale importanza appare, in questo contesto, l'esame della letteratura esistente sull'argomento che si intende analizzare, che rappresenta la base della ricerca.

Nel modello qualitativo, invece, teoria e ricerca empirica procedono di pari passo. Si può parlare a questo proposito di “ricerca etnografica”<sup>207</sup>, la quale si basa sul principio che le ipotesi interpretative debbano essere rivalutate e affinate nel corso della ricerca, in relazione ai numerosi elementi e alle informazioni emergenti. Questo non significa, naturalmente, che l'approccio qualitativo e, nello specifico, la ricerca etnografica, possa prescindere dalle teorie, le quali rappresentano comunque uno strumento indispensabile per poter “leggere” ed interpretare le informazioni raccolte. Il ricercatore, infatti, dovrebbe fare in modo che la teoria non gli impedisca di comprendere pienamente il soggetto studiato, ovvero che non condizioni i risultati dell'osservazione.

---

<sup>206</sup> Cfr.: Corbetta P., “Metodologia e tecniche della ricerca sociale”, Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 56

<sup>207</sup> Cfr. Grandori A., in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), “Manuale di Organizzazione Aziendale”, Vol. 5, Utet, 1997, Torino, pag. 10

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 82

In relazione al *rapporto e all'interazione psicologica tra ricercatore e soggetto studiato*, inoltre, il modello quantitativo si basa su un approccio assolutamente neutro e distaccato, sulla base del quale l'intervistatore non può lasciare spazio a divagazioni di nessuna natura. Nel modello qualitativo, al contrario, il ricercatore tende a trovare sintonia con il soggetto analizzato e ad immedesimarsi nei suoi pensieri, rendendolo soggetto attivo della ricerca. Il rapporto tra ricercatore e soggetto analizzato, dunque, è un rapporto empatico, alimentato da un continuo scambio di idee ed opinioni. L'indagine qualitativa, per le sue caratteristiche, si avvale di tecniche che consentono di "osservare", direttamente o indirettamente la realtà oggetto di studio.

## **1.2 La costruzione della base empirica**

La *costruzione della base empirica*, ovvero il lavoro sul campo, prevede l'osservazione diretta, da parte del ricercatore, dell'oggetto di studio. Ciò che varia in questa fase è la natura dei dati<sup>208</sup>: standardizzati, univoci, rigorosi e precisi nel modello quantitativo; soggettivi e interpretabili nel modello qualitativo. Ne deriva l'utilizzo di differenti modalità di raccolta, ovvero di differenti strumenti di rilevazione.

Nel modello quantitativo, infatti, la rilevazione deve essere uniforme per tutti i casi analizzati, al fine di garantire la validità statistica della ricerca. Tale metodo si avvale di tecniche di campionamento e di modelli standardizzati, mentre i risultati vengono rappresentati attraverso una matrice di dati<sup>209</sup>.

Il metodo qualitativo, al contrario, predilige l'utilizzo di modelli costruiti ad hoc per l'analisi dei casi singoli o di gruppi sperimentali. In particolare, nella ricerca qualitativa, la costruzione della base empirica è fortemente condizionata dalle conoscenze, competenze ed esperienze dell'intervistato.

Nella fase relativa alla costruzione della base empirica di fondamentale importanza appare l'individuazione dei soggetti da esaminare<sup>210</sup> e, più

---

<sup>208</sup> Cfr.: Corbetta P., "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 62

<sup>209</sup> Delle modalità di rappresentazione di risultati della ricerca si parlerà più avanti in questo lavoro

<sup>210</sup> Cfr.: Cardano M., "Tecniche di ricerca qualitativa", Carocci, 2003, pag. 81

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
83

precisamente, l'individuazione del *tipo* di interlocutore e della stessa *procedura empirica*. La procedura empirica, in particolare, consente al ricercatore di individuare un congruo numero di soggetti con le caratteristiche richieste dal tipo di indagine. In alcuni casi la procedura empirica coincide con la definizione del piano di campionamento, in altri casi, semplicemente, nell'organizzazione delle intervista da condurre.

La definizione del campione può essere effettuata secondo una procedura "probabilistica" o "non probabilistica"<sup>211</sup>. Nel primo caso si ricorre ad una procedura casuale di estrazione dei casi, tale casualità garantisce, o dovrebbe garantire, la rappresentatività del campione. Tuttavia, nel caso di ricerche qualitative, basate principalmente sull'impiego di interviste discorsive, l'utilizzo di tecniche di campionamento probabilistico difficilmente potrebbero essere funzionali agli obiettivi da raggiungere. Si preferisce, pertanto, ricorrere alle procedure di campionamento non probabilistiche, nelle quali la scelta del campione non si basa sulla "teoria delle probabilità" ma, piuttosto, su considerazioni ragionate; si parla, infatti, di "campionamento a scelta ragionata".

### **1.3 L'analisi dei dati e l'esposizione dei risultati**

Anche in relazione all'organizzazione e analisi dei dati possono essere rilevate differenze sostanziali nei due modelli.

Nel modello quantitativo l'organizzazione e, soprattutto, l'analisi dei dati prevede la raccolta e l'elaborazione statistica delle cosiddette "variabili", ovvero delle caratteristiche dei soggetti analizzati ritenute rilevanti per lo scopo della ricerca. Le variabili possono essere espresse in termini percentuali, di medie oppure in termini di relazioni tra esse. Successivamente il ricercatore dovrà spiegare le cause che determinano le eventuali differenze tra le variabili oggetto di studio. In altri termini, dovrà spiegare "la varianza tra le variabili".

Nel modello qualitativo, per contro, i singoli soggetti vengono analizzati non in riferimento a singole variabili, ma piuttosto nelle loro complessità, tenendo conto principalmente del punto di vista di ciascuno di loro. L'obiettivo del

---

<sup>211</sup> Cfr.: Cardano M., "Tecniche di ricerca qualitativa", Carocci, 2003, pag. 83

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

ricercatore, in questo caso non è quello di spiegare la varianza tra le variabili, bensì di “comprendere le persone”<sup>212</sup> ed il loro particolare punto di vista. Al fine di raggiungere questo particolare obiettivo, il ricercatore deve compiere uno sforzo in termini di “trasformazione” dei dati raccolti, attraverso il “*passaggio da dati che appartengono ad un primo ordine (n.1) a dati che riflettono un nuovo ordine (n. 2)*”<sup>213</sup>. Il nuovo ordine, costituito dai dati rappresentati ed interpretati dal ricercatore, scaturisce dalla trasformazione e rielaborazione dei dati di primo livello, ovvero dei dati raccolti ed osservati dallo stesso ricercatore. I dati raccolti, infatti, non racchiudono tutte le informazioni necessarie al ricercatore per raggiungere gli obiettivi della ricerca. Gli intervistati non mettono a disposizione tutte le informazioni di cui dispongono, in parte per il principio della conoscenza tacita, in parte perché alcune informazioni, ritenute sgradevoli o compromettenti, non vengono divulgate.

In altri termini, il ricercatore non può limitarsi a rappresentare i dati raccolti ed osservati, ma, attraverso un confronto costante con i soggetti analizzati, deve essere in grado di interpretarli e rielaborarli a seconda degli obiettivi della ricerca stessa.

L’*esposizione dei risultati* avviene in maniera differente a seconda che si ricorra all’approccio qualitativo o quantitativo<sup>214</sup>. Nella ricerca quantitativa i risultati vengono rappresentati attraverso tabelle, che hanno il vantaggio di essere particolarmente chiare e sintetiche, pur non esprimendo in modo puntuale il punto di vista dei soggetti analizzati, ma piuttosto quello del ricercatore; l’intervistato, infatti, non può argomentare sulle domande poste, ma deve limitarsi a rispondere secondo le opzioni proposte. Nella ricerca qualitativa, invece, per la rappresentazione dei risultati ci si avvale delle cosiddette “narrazioni”, attraverso le quali si riporta il pensiero degli intervistati. Le narrazioni, tuttavia, dovrebbero essere precedute dalla fedele ricostruzione del modello metodologico seguito.

Bisogna, tuttavia, considerare che i due strumenti di esposizione dei dati esaminati, tabella e narrazione, possono essere utilizzati contemporaneamente.

---

<sup>212</sup> Cfr.: Corbetta P., “Metodologia e tecniche della ricerca sociale”, Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 66

<sup>213</sup> Cfr. Piccardo C., in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), “Manuale di Organizzazione Aziendale”, Vol. 5, Utet, 1997, Torino, pag. 94

<sup>214</sup> Cfr.: Corbetta P., “Metodologia e tecniche della ricerca sociale”, Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 67

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

Ciò avviene principalmente nell'ambito della ricerca quantitativa, dove le tabelle vengono affiancate dalle cosiddette "narrazioni" al fine di esemplificare i dati numerici e favorirne la comprensione. Difficilmente, invece, avviene il contrario, in quanto il ricercatore qualitativo tende a non generalizzare e standardizzare, attraverso l'uso di tabelle, il punto di vista e le opinioni dei soggetti intervistati.

#### **1.4 L' intervista qualitativa**

Uno dei principali strumenti utilizzati nell'ambito della ricerca qualitativa per la costruzione della documentazione empirica, è l'intervista qualitativa<sup>215</sup>, intesa come tecnica finalizzata all'ottenimento di informazioni (opinioni, atteggiamenti, comportamenti) rilevanti rispetto agli obiettivi di ricerca<sup>216</sup>.

L'intervista qualitativa è una "*forma speciale di conversazione*"<sup>217</sup>, in quanto tra l'intervistato e l'intervistatore esiste un'"asimmetria di potere", determinata dal fatto che l'intervistatore conduce la conversazione ponendo domande ben precise e seguendo un ordine, più o meno, prestabilito. Tuttavia, pur basandosi su un intervento guidato da parte dell'intervistatore, nell'ambito dell'intervista qualitativa vengono rispettate le esigenze dell'intervistato in termini di strutturazione delle risposte o, addirittura, di strutturazione dell'intera conversazione.

Corbetta fornisce un'analisi particolarmente dettagliata del concetto di intervista qualitativa definendola come "*una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione*"<sup>218</sup>.

Da questa definizione emergono alcune caratteristiche peculiari dell'intervista qualitativa. Essa, infatti, è anzitutto programmata dall'intervistatore, sia

---

<sup>215</sup> L'intervista può essere utilizzata anche nell'ambito della ricerca quantitativa attraverso la somministrazione di questionari.

<sup>216</sup> Cfr: Gianturco G., "L'intervista qualitativa", Guerini Studio, Milano, 2004, pag. 66 e segg.

<sup>217</sup> Cfr.: Cardano M., "Tecniche di ricerca qualitativa", Carocci, 2003, pag. 73

<sup>218</sup> Cfr.: Corbetta P., "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 406 e segg.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

relativamente al momento dell'incontro, sia relativamente al soggetto da intervistare. Quest'ultimo viene scelto sulla base delle sue caratteristiche, intese come caratteristiche personali o come ruolo ricoperto all'interno della realtà da studiare. Il numero di soggetti intervistati, inoltre, dovrebbe essere sufficientemente numeroso (alcune decine), in modo da poter ricavare argomentazioni piuttosto generalizzabili riferite ad una determinata realtà. L'obiettivo che si intende perseguire con l'intervista qualitativa è di tipo conoscitivo-esplicativo.

Le peculiarità dell'intervista qualitativa, che la differenziano dal questionario, sono le seguenti<sup>219</sup>:

- assenza di standardizzazione
- comprensione contro documentazione (contesto della scoperta contro contesto della giustificazione)
- assenza di campione rappresentativo
- approccio centrato sul soggetto.

*L'assenza di standardizzazione* rappresenta la differenza principale tra intervista qualitativa e questionario. Infatti, il questionario propone una struttura e una sequenza rigida, all'interno della quale le domande rimangono sempre le stesse, poste sempre nello stesso ordine: all'intervistato è chiesto di fornire semplicemente una risposta chiusa, generalmente senza integrare con alcuna spiegazione. Nell'intervista qualitativa, al contrario, all'intervistato viene data la possibilità di esprimere il proprio punto di vista: in questo caso, il compito dell'intervistatore è sostanzialmente quello di impostare l'argomento da trattare.

L'intervista qualitativa, proprio per la sua assenza di standardizzazione viene considerata uno strumento particolarmente flessibile e adattabile di volta in volta a ciascuna intervistato; in altri termini non può essere standardizzata, conseguentemente i dati prodotti possono essere fra loro disomogenei e, dunque, difficilmente, confrontabili.

La caratteristica dell'intervista qualitativa definita "*comprensione*" si riferisce al fatto che questo particolare strumento di ricerca non si pone l'obiettivo di "raccolgere dati e/o informazione", ma piuttosto di "spiegare" un determinato fenomeno.

---

<sup>219</sup> Cfr.: Corbetta P., "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", op. cit, pag. 407 e segg.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

Un'ulteriore caratteristica dell'intervista qualitativa riguarda l'"*assenza di campionamento rappresentativo*". L'intervista qualitativa, dato il relativamente ridotto numero di casi che consente analizzare, non potrebbe raggiungere l'obiettivo della rappresentatività, ma piuttosto quello della riproduzione delle caratteristiche della popolazione. Il questionario, al contrario, deve essere costruito su un campione cosiddetto "rappresentativo", in modo da "rappresentare" la popolazione analizzata. Conseguentemente, a seconda dello strumento di ricerca utilizzato, variano anche le modalità di selezione del campione. Nel caso di utilizzo dell'intervista qualitativa il ricercatore deve procedere con l'individuazione di alcune caratteristiche sociografiche, che variano a seconda degli obiettivi della ricerca. Nel caso di utilizzo del questionario, invece, il campione deve essere selezionato sulla base di un'estrazione casuale.

La ricerca che si avvale dello strumento dell'intervista qualitativa, infine, fonda le sue basi su un *approccio centrato sul soggetto*. I dati rilevati non vengono scomposti in variabili da utilizzare per l'individuazione di correlazioni fra le stesse, ma vengono utilizzati al fine di ricostruire modelli basati sulle storie ed esperienze raccontate dagli intervistati.

L'intervista qualitativa presenta una serie di vantaggi ma anche alcuni svantaggi. Tra i vantaggi possiamo considerare la ricchezza di informazione che questo tipo di intervista permette di ottenere, così come la possibilità che viene data all'intervistatore di condurre in maniera personalizzata l'intero colloquio. Si tratta, inoltre, di uno strumento che può far emergere ulteriori aspetti rilevanti da approfondire. I principali svantaggi dell'intervista qualitativa, per contro, sono da ricercare principalmente nel tempo richiesto per la realizzazione e, soprattutto, l'analisi di un'intervista, nettamente superiore rispetto a quello richiesto in caso di somministrazione di un questionario. Da non sottovalutare, inoltre, l'impossibilità per l'intervistatore di osservare direttamente la realtà oggetto di analisi.

A seconda del grado di standardizzazione, vale a dire del grado di libertà concesso sia all'intervistato che all'intervistatore, durante la conversazione, l'intervista può essere classificata come segue<sup>220</sup>:

- *Intervista strutturata*

---

<sup>220</sup> Cfr: Gianturco G., "L'intervista qualitativa", Guerini Studio, Milano, 2004, pag. 65 e ss.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

- *Intervista discorsiva semi-strutturata (intervista guidata)*
- *Intervista discorsiva non strutturata (o intervista libera).*

L'*intervista strutturata* è una tipologia di intervista in cui le domande rivolte all'intervistato seguono una formulazione e una sequenza programmata, uguale per tutti gli intervistati, i quali hanno assoluta libertà in relazione alle risposte. Lo strumento utilizzato nell'ambito dell'intervista strutturata è un "questionario a domande aperte".

L'intervista strutturata prevede la comparazione delle risposte di ciascun intervistato e la rilevazione di eventuali differenze tra le stesse risposte. Essa può essere considerata con uno strumento intermedio tra l'approccio qualitativo (raccolta di informazioni) e l'approccio quantitativo (costruzione di matrici attraverso l'utilizzo di dati oggettivi). Se da un lato, infatti, la sequenza rigida con cui le domande vengono poste e la loro formulazione univoca, potrebbero far propendere questo strumento verso il modello quantitativo, dall'altro la flessibilità e l'adattabilità alle specifiche situazioni fa pensare ad un tipico modello qualitativo. Il carattere di ambiguità dell'intervista strutturata, tuttavia, determina solo un moderato livello di soddisfazione per questo strumento. Esso, infatti, è meno standardizzato del questionario a domande chiuse e, allo stesso tempo, non garantisce lo stesso livello di analisi e di approfondimento dell'intervista non strutturata.

L'*intervista discorsiva semi-strutturata (intervista guidata)* si riferisce ad una intervista più flessibile di quella strutturata, nella quale si segue una traccia di domande che, tuttavia, non vengono formulate seguendo un preciso e rigido ordine. L'intervistatore, infatti, ha il compito di guidare la conversazione nel modo che ritiene più congeniale al raggiungimento degli obiettivi. Ha facoltà di spiegare il significato delle domande, di approfondire gli argomenti ritenuti rilevanti e, in generale, di stabilire il suo "stile di conversazione"<sup>221</sup>, in modo da discutere tutti gli argomenti definiti e trarre dalla conversazione tutte le informazioni ritenute rilevanti che l'interlocutore è in grado di fornire.

L'intervistatore, inoltre, è libero di costruire la "traccia" delle domande secondo le proprie esigenze. Tale traccia può essere rappresentata da un semplice elenco di argomenti, oppure articolata sotto forma di domande, il cui carattere, tuttavia, è abbastanza generale. Difficilmente l'intervistatore potrà

---

<sup>221</sup> Cfr.: Corbetta P., "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", op. cit., pag. 415

domande o affronterà argomenti non riportati nella traccia stessa, a meno che essi non scaturiscano direttamente dalla conversazione e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi di ricerca.

*Intervista discorsiva non strutturata (o intervista libera).* Si tratta di un modello di intervista in cui il rapporto che si instaura tra intervistatore e intervistato è simile ad una semplice conversazione. L'intervistatore non predispone un elenco dettagliato di domande da porre all'intervistato, ma semplicemente, chiede all'intervistato di argomentare su determinati temi, lasciando che sia egli stesso a decidere in che modo condurre il discorso. Il compito dell'intervistatore, in questo particolare tipo di intervista è, da un lato di stimolare l'intervistato verso l'approfondimento di alcuni argomenti ritenuti rilevanti e, dall'altro, evitare eccessive divagazioni non attinenti con l'oggetto della ricerca.

Nell'ambito della stessa ricerca le diverse interviste condotte possono presentare caratteristiche profondamente differenti tra loro. In alcuni casi si possono avere interviste particolarmente lunghe, determinate dal coinvolgimento dell'intervistato o dall'empatia che si viene a creare tra quest'ultimo e l'intervistatore. In altri casi l'intervistato ha conoscenze più limitate dell'argomento trattato per cui ne deriveranno interviste più brevi. Ad ogni modo ogni singola intervista, nella sua peculiarità, sarà in grado di fornire un contributo rilevante per la ricerca.

Tutti i modelli di intervista elencati devono essere considerati complementari e possono essere variamente combinati, per cui l'utilizzo di un modello non preclude necessariamente l'utilizzo di un altro. In particolare la scelta sarà dettata dagli obiettivi della ricerca e dalle caratteristiche dell'oggetto di studio. Ad esempio, se il ricercatore intende analizzare un numero sufficientemente elevato di casi ed ottenere la quantificazione di un determinato fenomeno è chiaro che dovrà ricorrere all'intervista strutturata .

L'intervista, così come tutti gli altri strumenti di rilevazione qualitativa, dovrebbero essere verificati in termini di "validità"<sup>222</sup>, sulla base di alcuni parametri: comprensione, esaustività, completezza.

Oltre alle tipologie di intervista brevemente analizzati esistono ulteriori tipi. Tra cui ad esempio l' *intervista focalizzata o specializzata, individuale e/o di*

---

<sup>222</sup> Cfr.: Memoli R., "Strategie e strumenti della Ricerca Sociale", Franco Angeli, 2004, pag. 46  
Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
90

*gruppo*, si tratta di un'intervista in cui il colloquio tra intervistatore e intervistato si verte sulla conoscenza di temi correlati ad un preciso argomento. L'intervista focalizzata di gruppo, in particolare, prevede la presenza di un gruppo di individui ai quali viene chiesto di discutere su argomento (oggetto di indagine) in relazione a domande specifiche poste del mediatore (ricercatore). Solitamente questo tipo di strumento viene utilizzato nella fase preliminare della ricerca al fine di raccogliere informazioni di carattere generale sull'argomento oggetto di indagine da interlocutori cosiddetti privilegiati, ovvero che abbiano una conoscenza approfondita dello stesso argomento e possano essere di supporto alla stesura dell'intervista (o questionario) definitiva.

## **2 IL DISEGNO DI RICERCA**

### **2.1 Obiettivi della ricerca**

Il presente studio, condotto in una prospettiva prettamente organizzativa, si pone un obiettivo di natura principalmente conoscitiva. La ricerca muove le fila da interrogativi volti a fornire le risposte a specifiche domande sulla descrizione della realtà esistente, in tema di relazioni e collaborazioni interorganizzative. In particolare si è ritenuto opportuno focalizzare l'analisi sulle relazioni tra aziende turistiche, in senso lato, aziende agroalimentari (prevalentemente vitivinicole) e aziende del settore dell'artigianato, partendo da due considerazioni:

- 1) I settori analizzati (turistico, agroalimentare e artigiano) rappresentano i settori trainanti dell'economia del Nord Sardegna, ovvero del territorio oggetto di analisi,
- 2) il patrimonio naturale, artistico e culturale dell'Italia, in generale, e dalla Sardegna in particolare, rappresenta un vantaggio competitivo da "sfruttare" per lo sviluppo e la valorizzazione del territorio.

Tali settori necessitano di un forte rinnovamento. Non è più sufficiente affidarsi a ciò che il territorio offre: natura genuinità, archeologia ecc, sarebbe opportuno, infatti, dare a tutte queste risorse valore aggiunto in termini di competenze, conoscenze e, naturalmente, collaborazione e condivisione.

Sia il particolare momento di crisi in cui versa oggi l'intera l'economia, sia le forti criticità culturali<sup>223</sup> del territorio sardo, rappresentano un forte ostacolo allo sviluppo di una logica di relazioni intersettoriali. Le aziende sembrerebbero, infatti, maggiormente orientate al perseguimento di obiettivi immediatamente tangibili quali l'ottenimento del credito, l'incremento della domanda e così via, tralasciando argomenti, apparentemente poco interessanti, come le relazioni e la collaborazione reciproca.

Lo studio condotto si è posto l'obiettivo, di verificare, da un lato, il grado di diffusione, all'interno delle aziende del Nord Sardegna, di una cultura organizzativa orientata verso politiche di collaborazione interaziendali e intersettoriali, oltre che di particolari condizioni che possano favorire la nascita e lo sviluppo di relazioni tra le organizzazioni oggetto di studio ed altre organizzazioni. Dall'altro, l'obiettivo è stato quello di analizzare i caratteri organizzativi delle relazioni presenti all'interno delle aziende analizzate, le principali criticità connesse alla creazione e gestione di reti tra imprese e di comprendere in che modo tali criticità possano essere superate, al fine di giungere ad una valorizzazione del territorio che veda come punto focale la "rete".

In relazione al primo aspetto, dopo aver verificato l'esistenza delle relazioni, si è cercato di conoscere le motivazioni ed i fattori che ne hanno favorito la nascita, gli eventuali ostacoli riscontrati nella loro creazione e realizzazione ed, infine, i limiti ad esse connessi.

In relazione al secondo aspetto l'obiettivo è stato quello di individuare il grado di coordinamento tra le diverse unità, lo sviluppo di un linguaggio comune, il grado di autonomia decisionale di ciascuna azienda appartenente alla rete, ma soprattutto si è cercato di focalizzare l'attenzione sulle criticità emerse e sulle possibili modalità volte a favorire un maggiore sviluppo della rete.

---

<sup>223</sup> La gran parte delle imprese sarde sono di piccole e piccolissime dimensioni, prevalentemente ditte individuale, la cui cultura aziendale è fortemente orientata all'individualismo. Come si evidenzierà più avanti nella parte dedicata ai risultati dell'indagine, proprio l'individualismo e la diffidenza nei confronti delle forma collaborative ha determinato il rallentamento della nascite delle rete oggetto di studio. In alcuni settori, tra cui quello dell'artigianato, queste criticità sono ancora presenti e solo grazie alle nuove generazioni negli ultimi tempi alcune aziende hanno intrapreso la direzione relazionale.

## 2.2 Definizione del campo di indagine

La ricerca si è orientata principalmente verso lo studio di 9 aziende del Nord Sardegna, oltre che della Pubblica Amministrazione nel suo ruolo di “facilitatore.”

La selezione delle aziende oggetto di analisi è stata effettuata seguendo la procedura del “campionamento non probabilistico, secondo una “scelta ragionata”<sup>224</sup>.

I criteri utilizzati per l’individuazione di tale campione sono da ricercarsi principalmente nella localizzazione territoriale, nella dimensione aziendale e nell’appartenenza ad alcuni settori economici ritenuti particolarmente significativi per la possibile realizzazione di relazioni intersettoriali, in un’ottica di sviluppo del territorio nel quale operano.

La scelta del Nord Sardegna (Provincia di Sassari e Olbia – Tempio) quale territorio oggetto di analisi è da ricondursi principalmente alle sue caratteristiche socio – economiche. Si tratta di un territorio a forte vocazione turistica dove, tuttavia anche le imprese artigiane ed agroalimentari rappresentano una parte rilevante dell’ economia dell’intero territorio, che pertanto si è considerato particolarmente significativo ai fini del raggiungimento degli obiettivi della presente ricerca.

Relativamente alla variabile dimensionale, si è preso in considerazione il fattore “numero di addetti”, concentrando l’osservazione su aziende che avessero più di cinque addetti e meno di 250. Considerato il tessuto economico del Nord Sardegna le aziende selezionate ricadono nella categorie della micro e piccola dimensione così come definite in base alla raccomandazione della Commissione 2003/361/CE pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell’Unione europea L. 124 del 20 maggio 2003, pag. 36,<sup>225</sup>, che considera “microimprese” quelle con meno di 10 addetti che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro, “piccole” le imprese con meno di 50 addetti che realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio

---

<sup>224</sup> Le tecniche di campionamento non probabilistico a scelta ragionata non si basano sul principio di estrazione casuale dei casi da analizzare, piuttosto essi vengono individuati con un procedimento razionale basato su considerazioni ragionate, in relazione agli elementi che si ritiene possano ben rappresentare le caratteristiche della popolazione.

<sup>225</sup> Cfr. il sito <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/>

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 93

annuo non superiori a 10 milioni di euro e “medie” le imprese con meno di 250 addetti che realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.

Il campione è stato selezionato all’interno di una popolazione individuata grazie alla collaborazione della CCIAA<sup>226</sup> di Sassari, dai cui database è stato estratto l’elenco delle aziende del Nord Sardegna, con un numero di addetti non inferiore a 6 unità e non superiore a 250, appartenenti ai seguenti settori economici:

- Settore delle Bevande, agroalimentare (compreso il settore agrituristico)
- Settore tessile
- Settore delle lavorazioni artigianali
- Settore turistico<sup>227</sup>
- Settore della lavorazione della pelle, in particolare aziende dedite alla fabbricazione borse e simili, pelletteria e selleria oltre che di articoli in paglia e materiali da intreccio
- Settore della lavorazione del vetro a mano e a soffio artistico
- Settore della lavorazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali
- Settore della lavorazione artistica del marmo e di altre pietre affini, lavori in mosaico
- Settore della fabbricazione di articoli di coltelleria, e posateria.
- Settore della fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria in metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi
- Settore dell’organizzazione di convegni e fiere

Tuttavia sulla base dell’elenco fornito dalla camera di Commercio si è rilevato che, per la gran parte dei settori che avrebbero dovuto costituire oggetto di analisi, non sono state individuate aziende con le caratteristiche richieste.

L’elemento discriminante è stato principalmente il numero minimo di addetti. Ciò conferma la presenza sul territorio del Nord Sardegna di microimprese.

---

<sup>226</sup> L’elenco delle aziende è stato fornito dal “Sistema Ulisse – Infocamere” della Camera di Commercio di Sassari

<sup>227</sup> Il settore turistico va inteso in senso lato, sono state selezionate sia aziende appartenenti al settore ricettivo che aziende appartenenti al settore della gestione dei siti turistici, archeologici e culturali.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

Le aziende appartenenti ai settori identificati che rispondevano pienamente agli obiettivi della ricerca sono risultate 18. Di queste, 9 hanno dichiarato la loro disponibilità a partecipare alla ricerca, per cui il campione analizzato risulta essere composto così come riportato nella tabella seguente:

<b>Azienda</b>	<b>Attività</b>	<b>Dimensione (espressa in numero di addetti)</b>
Cooperativa Itinera	Gestione musei, luoghi e monumenti storici	Da 6 a 10
Cooperativa Mosaico	Gestione musei, luoghi e monumenti storici	Da 6 a 10
Società Itinere	Gestione musei, luoghi e monumenti storici	Da 6 a 10
Hotel Punta Negra	Turistico - Ricettiva	Da 30 a 40
Hotel Porto Conte	Turistico - Ricettiva	Da 30 a 40
Agriturismo Ledà D'Ittiri	Agrituristica	Da 10 a 20
Cantina delle Vigne di Piero Mancini	Vitivinicola	Da 6 a 10
Artigianato Pasella	Artigianale	Da 10 a 20
Tessile Crabolu	Artigianale	Da 10 a 20

La Cooperativa Itinera, nata nel 2001 per la gestione del Centro di Accoglienza ed Informazione Turista del Comune di Alghero, si occupa principalmente della valorizzazione dei siti archeologici del territorio. Dal 2005 è capofila dell'Associazione Temporanea d'Impresa Smuovi, costituita insieme alla Cooperativa Silt e alla Cooperativa Mosaico.

L’A.T.I. Smuovi “nasce per incentivare e facilitare la fruizione del patrimonio storico culturale del territorio di Alghero”<sup>228</sup>, essa gestisce il 100% dei siti culturali, archeologici e museali del Comune di Alghero.

La Cooperativa Mosaico, costituitasi nel 2000 si occupa principalmente della gestione del Museo Diocesano d’Arte Sacra di Alghero.

La Società Itinera Snc, nata nel 2004, si occupa della promozione turistica e valorizzazione storico-naturalistico-etnografica del territorio di Palau.

La cooperativa Monte Acuto 85 si occupava della gestione Museo Civico di Ozieri. Attualmente non è più in attività ed i soci che ne facevano parte sono confluiti in una società partecipata dal Comune di Ozieri e si occupa della gestione dei servizi culturali dello stesso comune.

L’Hotel Punta Negra è una struttura ricettiva 4 stelle, localizzata sul promontorio Punta Nega di Alghero. La struttura presenta il carattere della stagionalità, infatti è aperta da aprile ad ottobre.

L’Hotel Porto Conte è una struttura ricettiva 3 stelle, localizzata al Alghero in prossimità del Parco di Porto Conte. Così come l’Hotel Punta Negra anche l’Hotel Porto Conte è aperto al pubblico da aprile ad ottobre.

L’Agriturismo Ledà D’Ittiri è un complesso ricettivo, localizzato in prossimità dell’Aeroporto di Fertilia, specializzata nella produzioni di olii e vini.

La Cantina delle Vigne di Piero Mancini è un’azienda vitivinicola localizzata nella Z.I. di Olbia, che “dal 1989 produce vini di qualità utilizzando le uve provenienti dalle vigne di proprietà, prevalentemente situate nella zona della Gallura”.

L’Artigianato Pasella è una ditta individuale, localizzata a Calangianus (Provincia di Olbia – Tempio), che “nasce più di trent’anni fa come piccolo laboratorio per la produzione di oggettistica in sughero; con il passare degli anni e l’evolversi del mercato, alla produzione in sughero viene affiancata quella di articoli in ceramica”<sup>229</sup>, per poi ampliare ulteriormente la gamma dei materiali utilizzati realizzando anche prodotti in ferro, tessuto e giunco. La ditta, inoltre organizza visite guidate per visitare i laboratori dove si lavora la ceramica ed il sughero.

---

<sup>228</sup> Cfr. sito Internet [www.smuovi.com](http://www.smuovi.com)

<sup>229</sup> Le informazioni riportate sono tratte dal sito Internet [www.artigianatopasella.com](http://www.artigianatopasella.com)

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

La Società Tessile Crabolu srl nasce a Nule (Provincia di SS) nel 1982, si tratta di un'azienda tessile che gestisce il ciclo completo della lavorazione della lana. Commercializza diversi prodotti: lana grezza e lana lavata, filati in lana naturale e colorata, manufatti tipici dell'artigianato sardo. Da qualche anno, in collaborazione con la Società Essedi Srl di Guspini “produce un pannello per la coibentazione delle case "EDILANA" realizzato completamente in lana sarda autoctona con ottimo potere isolante e fonoassorbente”<sup>230</sup>.

L'indagine si conclude con l'esame del punto di vista della Pubblica Amministrazione, in particolare dell'Amministrazione provinciale di Sassari e dell'Amministrazione del Comune di Castelsardo

### **2.3 Metodologia seguita**

La ricerca condotta, fonda le sue basi nel modello di ricerca qualitativa. Con il presente lavoro, infatti, si è perseguito l'obiettivo di individuare la “natura” di un determinato fenomeno – le relazioni intersettoriali – attraverso l'analisi delle opinioni dei soggetti con i quali si è entrati in contatto.

Gli intervistati sono stati scelti in relazione al ruolo ricoperto all'interno delle organizzazioni selezionate, ovvero titolari o manager delle stesse.

I dati dell'indagine sono stati raccolti mediante il ricorso ad interviste discorsive semistrutturate (interviste guidate), nel corso delle quali è stata seguita una traccia articolata sotto forma di domande che, non sempre, sono state poste nello stesso ordine per tutti gli interlocutori. La scelta dello strumento è stata dettata principalmente dalla necessità di mettere a confronto le rappresentazioni, i valori e i differenti punti di vista dei soggetti intervistati in relazione agli obiettivi della ricerca stessa.

Le interviste, integralmente registrate e fedelmente trascritte, sono state condotte, nella maggior parte dei casi, con incontri faccia-a-faccia preceduti da un primo contatto telefonico e dall'invio di una mail. Nel corso del primo colloquio telefonico, all'intervistato è stato brevemente illustrato l'argomento oggetto di analisi e gli obiettivi della ricerca, sottolineando l'importanza del loro

---

<sup>230</sup> Le informazioni riportate sono tratte dal sito Internet [www.tessilecrabolu.com](http://www.tessilecrabolu.com)

punto di vista in relazione ai risultati ottenibili. Una volta accertato la propensione degli interlocutori ad esprimere le proprie opinioni e a raccontare le proprie esperienze è stato fissato appuntamento per la realizzazione dell'intervista.

## **2.4 Risultati dell'indagine**

Coerentemente con quanto affermato nella prima parte del presente lavoro, dalle interviste condotte nella fase empirica della ricerca è emerso che, indipendentemente dal grado di formalizzazione, nessuna organizzazione può prescindere dall'intraprendere rapporti relazionali con altre organizzazioni, siano esse appartenenti allo stesso settore o a settori complementari.

Sono sempre più numerose, infatti, le aziende del territorio oggetto di analisi che considerano le relazioni interaziendali un fattore strategico per il proprio sviluppo. L'indagine condotta ha evidenziato ad oggi la presenza di relazioni in tutti i settori analizzati, ovvero il settore turistico<sup>231</sup>, il settore delle bevande, (nello specifico aziende vitivinicole) ed il settore delle produzioni artigiane. Relativamente al settore artigiano, tuttavia, il tema delle relazioni intersettoriali è ancora poco diffuso, ma la cultura degli operatori intervistati evidenzia la volontà di percorrere la “strada delle reti”, in quanto ravvisano in questo strumento interessanti opportunità per lo sviluppo della propria azienda secondo la logica dello sviluppo del territorio.

Tutte le organizzazioni intervistate hanno manifestato interesse per le relazioni interaziendali, in alcuni casi, intersettoriali; interesse confermato dalla realizzazione di alcune reti. In particolare, due delle tre aziende intervistate appartenenti al settore della gestione dei siti archeologici e culturali hanno dato origine a relazioni di tipo prevalentemente orizzontale. Le relazioni di tipo verticale, al contrario, sono presenti nel caso delle aziende vitivinicole e delle aziende artigiane.

*Le motivazioni che portano alla nascita delle reti analizzate*

---

<sup>231</sup> Le aziende appartenenti al settore turistico sono da intendersi in senso lato, ovvero non solo aziende ricettive, ma principalmente aziende che si occupano della gestione di siti archeologici e musei. Si tratta principalmente di quelle che presentano la forma giuridica delle cooperative.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
98

Le motivazioni che hanno portato alla nascita dei diversi network analizzati sono svariate. Esiste un macro obiettivo, che può essere considerato di carattere generale, relativo alla promozione e valorizzazione del territorio, sia esso rappresentato dal singolo comune che da tutto il Nord Sardegna.

Esistono poi motivazioni esplicitate in modo differente dalle diverse aziende intervistate. In particolare, per la Cooperativa Itinera la motivazione principale è da ricollegarsi alla *“presa di coscienza che le aziende di piccolissime dimensioni da sole non riescono a svilupparsi come richiede il mercato”*, in altri termini si tratta di ottenere i vantaggi legati alla grande dimensione, pur mantenendo la propria identità ed autonomia. Per la Società Itinere, invece, le motivazioni sono principalmente legate allo scambio reciproco informativo e promozionale che deriva dall'appartenenza ad una rete. Non mancano, tuttavia, le motivazioni di carattere esclusivamente economico – finanziario: è il caso della rete *“Strada del Vermentino di Gallura D.O.C.G.”*, di cui fa parte la Cantina delle Vigne di Piero Mancini. Si tratta di una rete nella quale sono presenti, principalmente, rapporti di collaborazione tra aziende operanti nel settore della produzione vitivinicola, ma anche tra queste ed aziende turistico – ricettive. La principale e, forse unica, motivazione che ha portato alla nascita della *“Strada Vermentino di Gallura”* è riconducibile alla Legge della Regione Sardegna n. 268/1999 che disciplinava il *“riconoscimento delle strade del vino della Sardegna”*, decretando l'esigenza di un'articolazione dettagliata di itinerari enogastronomici attraverso la costituzione di 7 strade del vino, tra cui la *“Strada del Vermentino di Gallura D.O.C.G.”* Successivamente gli operatori che hanno aderito al progetto hanno visto nello stesso la *“possibilità di poter garantire un'offerta complessa”*. Nonostante la visione sufficientemente lungimirante degli aderenti<sup>232</sup>, si tratta di una rete destinata ad essere sciolta in tempi piuttosto brevi, infatti, l'erogazione *“a pioggia”* di finanziamenti, tesi a favorire e promuovere la costituzione della rete, ha determinato una partecipazione numericamente rilevante da parte di operatori non sufficientemente motivati. La motivazione principale che ha indotto diverse aziende a far parte della Strada del Vermentino di Gallura D.O.C.G. (così come delle altre strade del vino indicate dalla legge su menzionata) è riconducibile al fatto che il farne parte venisse considerato condizione premiante per la partecipazione ad alcuni bandi

---

<sup>232</sup> Si tratta di 59 soci, di cui 14 soci fondatori.

europei. E' evidente che in questi termini la rete non può realizzare gli obiettivi prefissati al momento della sua costituzione. Ciò che sembrerebbe mancare alla rete "Strada del Vermentino di Gallura" è la costruzione di un reticolo sociale – organizzativo successivo alla sua creazione, in grado di favorire l'effettiva condivisione delle risorse da parte di tutti i partecipanti. Si pensi che grazie alla sinergia di tutti gli aderenti alla rete, ad esempio, si potrebbero porre in essere alcune attività di tipo promozionale volte a favorire l'export del prodotto vitivinicolo delle aziende aderenti. Di fatto finora la rete si è limitata a partecipare ad eventi organizzati da soggetti terzi, anche in virtù del fatto che la motivazione delle aziende che vi appartengono sono da ricondurre semplicemente ad obiettivi individualistici, conseguentemente la propensione ad investire le proprie risorse, siano esse materiali che immateriali è decisamente limitata. La rete Strada del Vermentino viene gestita da un Consiglio di Amministrazione, questo potrebbe porre in essere alcune iniziative tese a creare le condizioni per un'efficiente gestione della rete. Ad esempio anziché chiedere alle unità della rete investimenti in termini economici, si potrebbe chiedere loro di investire risorse umane al fine promuovere iniziative, questo potrebbe essere un modo per capire se la rete, grazie all'adozione di alcuni correttivi, possa essere duratura nel tempo e possa superare una delle sue criticità principali, ovvero l'individualismo.

In relazione a questo particolare aspetto si è ritenuto opportuno avere anche il punto di vista degli operatori pubblici. Le considerazioni raccolte illustrano una realtà piuttosto concordante con le criticità illustrate dall'Azienda "Cantina delle Vigne di Piero Mancini".

L'amministrazione Provinciale<sup>233</sup>, infatti, lamenta l'impossibilità di realizzare reti tra imprese a causa della scarsa propensione delle stesse ad investire le proprie risorse finanziarie<sup>234</sup>. Ne deriva che a seguito del venir meno dei finanziamenti pubblici, dunque, sembrerebbe emergere chiaramente l'assenza della cultura della rete tra gli operatori privati appartenenti ad alcuni settori produttivi.

---

<sup>233</sup> Per il progetto le strade del Vino la Provincia, nello specifico l'Assessorato alle attività produttive, rappresenta l'intermediario tra la Regione Sardegna e le aziende in relazione all'erogazione dei finanziamenti e alla fase di strat up del progetto.

<sup>234</sup> Altri esempi di reti, costituite grazie al contributo degli Enti pubblici scioltesi successivamente a causa del venir meno dei finanziamenti sono la reti relative al Consorzio Turistico Nord Sardegna, alla "Strada del gusto" e alla rete "Il marchio di qualità".

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari 100

Profondamente differente appare, al contrario, il rapporto tra aziende private ed amministrazioni comunali. Il Comune di Castelsardo rappresenta, da questo punto di vista, un interessante esempio di sinergia tra pubblico e privato. Questo piccolo comune del Nord Sardegna, grazie ai finanziamenti comunitari, ha realizzato importanti progetti quali, ad esempio, la costituzione di un Consorzio, denominato “Rete dei porti di Sardegna”, cui fanno parti 19 strutture portuali di tutta la Sardegna. L’obiettivo perseguito dalla “Rete dei porti della Sardegna” è quello di favorire lo sviluppo del turismo nautico, trasformando gli “approdi turistici da semplici parcheggi di barche a luoghi di accesso al territorio”<sup>235</sup> grazie all’erogazione di servizi qualitativamente elevati e al coinvolgimento delle strutture private.

Nella “Rete dei porti della Sardegna” l’Ente pubblico rappresenta il fulcro della struttura con funzioni organizzazione, coordinamento e promozione del territorio, ciò determina un notevole vantaggio economico per le strutture private coinvolte.

Proseguendo con l’analisi delle motivazioni che inducono le imprese a costituire network non va dimenticata la possibilità di ottimizzare le risorse, umane ed economiche, disponibili: si pensi, ad esempio, alla possibilità per le singole aziende di partecipare a fiere nazionali ed internazionali razionalizzando i costi di partecipazione, con il conseguente vantaggio di potersi affermare sui mercati esteri. Alcuni operatori agroalimentari affermano, infatti, che a seguito della grave crisi che ha investito in questi ultimi anni la ristorazione locale, il mercato estero rappresenta il principale fruitore dei loro prodotti e servizi. Fino ad alcuni anni fa la ristorazione rappresentava il principale acquirente dei prodotti agricoli locali, con il diffondersi della grande distribuzione è diventato sempre più difficile riuscire a vendere la propria produzione esclusivamente sul mercato locale.

Anche la possibilità di costituire piccoli gruppi di acquisto rappresenta una forte motivazione alla costituzione di una rete, così come la possibilità per le aziende aderenti di perseguire “economie di scala”, attraverso la condivisione di investimenti che non potrebbero essere realizzati singolarmente dalle aziende di ridotte dimensioni.

---

<sup>235</sup> Cfr. il sito Internet [www.laretedeiporti.it](http://www.laretedeiporti.it).

Sulla base delle indagini condotte, tuttavia, è emerso che le imprese costituite sotto forma di ATI (Associazioni Temporanee di impresa), quali la cooperativa Mosaico e la Cooperativa Itinera, le imprese appartenenti a Consorzi o, più genericamente, le imprese che danno origine a relazioni di tipo sociale, quali ad esempio la Società Itinere, l'azienda "Artigiano Pasella" e l'azienda Tessile Crabolu, riconoscono che le stesse motivazioni che hanno portato alla realizzazione del network si sono poi tradotte in effettivi vantaggi. Al contrario, quando le Reti vengono proposte dalle Amministrazioni Provinciali e/o Regionali, non sempre producono i risultati auspicati. Probabilmente perché nel caso delle reti sociali, le aziende che decidono di farne parte sono spinte da motivazioni comuni, esse condividono obiettivi e modalità di gestione della stessa rete. Nel caso di reti principalmente burocratiche, al contrario, non avviene una selezione delle imprese sulla base delle motivazioni, ma esclusivamente sulla base di determinati requisiti che le stesse imprese devono possedere, si pensi ad esempio all'appartenenza ad un determinato settore produttivo. E' evidente che il solo fatto di condividere il settore produttivo di per sé non implica necessariamente una propensione del management aziendale verso politiche di collaborazione. Si pensi al caso illustrato precedentemente della "Strada del Vermentino di Gallura D.O.C.G.". Queste considerazioni, desumibili dalle argomentazioni espresse dagli operatori intervistati, sembrerebbero far emergere un evidente limite delle reti realizzate sulla base della "supervisione pubblica.

In realtà, nel corso delle indagini è stato possibile constatare che quando l'Amministrazione pubblica, nello specifico l'amministrazione comunale che ben conosce le peculiarità del tessuto imprenditoriale del proprio territorio, si limita a svolgere la funzione di "facilitatore" in grado di gestire i conflitti che potrebbero emergere e ad assumere un ruolo propositivo<sup>236</sup>, i potenziali aderenti alla rete si auto selezionano. E' emerso che in questi casi chi decide di far parte della rete non lo fa per ottenere un beneficio finanziario "una tantum", ma piuttosto perché condivide pienamente l'attività progettuale da realizzare. Al contrario, quando le reti si costituiscono su indicazione legislativa e vengono considerate semplici elementi premianti per l'ottenimento di finanziamenti,

---

<sup>236</sup> Si pensi al caso dell'ATI "Smuovi", realizzato a seguito di un'iniziativa dell'Amministrazione comunale di Alghero, la quale ha realizzato un percorso formativo volto a far acquisire ai potenziali partecipanti la cultura della collaborazione.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
102

quando i partecipanti alla rete vengono selezionati non sulla base della propria cultura e orientamento alla collaborazione o sulla base delle proprie affinità e, soprattutto quando l'obiettivo comune non è la condivisione di un progetto comune, ma semplicemente l'ottenimento di una finanziamento economico, allora, in questi casi le reti sono destinate ad avere vita breve<sup>237</sup>. Probabilmente, al fine di raggiungere una maggiore efficienza, le reti create su indicazione legislativa dovrebbero prevedere criteri più selettivi di partecipazione e fissare ruoli e compiti ben precisi da fare rispettare alle aziende aderenti, disincentivando i comportamenti opportunistici anche se rappresentati semplicemente da inattività.

#### *Ostacoli alla realizzazione della rete*

Non va dimenticato, tuttavia, che la nascita di una rete, sia essa interaziendale o intersettoriale, incontra spesso numerosi ostacoli. Quelli principali lamentati dagli tutti gli operatori intervistati, sono stati in primis, la diffidenza iniziale di alcuni imprenditori nei confronti delle stesse reti interorganizzative. In particolare, gli operatori appartenenti allo stesso settore produttivo venivano considerati reciprocamente concorrenti, ovvero “*soggetti con i quali contendersi il mercato*”. Nella fase di start up, spesso, i promotori della rete hanno riscontrato notevoli difficoltà nel comunicare ai potenziali entranti i reali vantaggi derivabili dall'appartenenza ad una rete. Nel caso dell'Ati Smuovi, ad esempio è stato possibile realizzare la rete solo a seguito del ricambio dei vertici delle cooperative partecipanti. E' evidente dunque, che condizione necessaria, seppur non sufficiente, per far sì che la rete possa costituire un importante strumento di sviluppo socio – economico è che la cultura organizzativa delle aziende partecipanti sia orientata verso forme di collaborazione. La cultura organizzativa, inoltre, dovrebbe essere supportata da opportune conoscenze relative al concetto di rete in modo da poter gestire in modo adeguato le connessioni tra le varie unità e raggiungere sinergicamente gli obiettivi fissati. Da questo punto di vista un ruolo importante potrebbe essere svolto dalla pubblica amministrazione, la quale potrebbe fornire adeguato supporto formativo alle aziende.

---

<sup>237</sup>Le imprese che hanno stipulato un vero e proprio contratto, redatto per atto pubblico e depositato presso il Registro delle Imprese, ritengono lo stesso contratto uno strumento superfluo per lo sviluppo delle stesse relazioni

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari

Un ulteriore ostacolo alla creazioni di reti viene evidenziato dalla ditta “Artigianato Pasella”, la quale matura l’idea di realizzazione di una rete che coinvolga non solo gli operatori del settore artigiano, ma piuttosto una rete intersettoriale che veda la cooperazione tra artigianato e turismo. Fin’ora questo non è stato possibile soprattutto a causa della chiusura nei confronti del progetto da parte dei tours operators, i quali spesso “*hanno difficoltà ad inserire nuovi percorsi nei loro pacchetti già predisposti*”. La motivazione potrebbe essere ricercata nel fatto che spesso i tours operators si avvalgono di una consolidata rete di fornitori, con i quali intrattengono rapporti commerciali da lungo tempo, per cui modificare i pacchetti, inserendo nuove località e nuove strutture potrebbe essere rischioso. Per far sì che questa difficoltà possa venir meno la ditta “Artigianato Pasella” sta lavorando ad un progetto di rete il cui obiettivo principale è rappresentato dalla valorizzazione socio – economica del territorio della Gallura. Si ipotizza che il perseguimento di tale obiettivo potrebbe essere raggiunto grazie all’iniziativa dell’impresa guida che cercherebbe la collaborazione e la partecipazione alla rete non solo delle aziende artigiane presenti nel territorio, ma anche da strutture museali<sup>238</sup>, aziende enogastronomiche, artisti e strutture ricettive. In questo contesto la rete potrebbe offrire un prodotto complesso proponendo, ad esempio, la forma del turismo itinerante. Tuttavia, ad oggi, il progetto si trova in una fase embrionale per cui non è stato possibile rilevare ulteriori dati informativi.

Relativamente al settore turistico, sono stati riscontrati pareri discordanti tra le aziende appartenenti al settore della gestione dei siti turistici ed archeologici: mentre le cooperative operanti nel territorio algherese (la cooperativa Itinera e la Cooperativa Mosaico) lamentano le difficoltà di comunicazione e, conseguentemente, di collaborazione riscontrate con le strutture ricettive, la Società Itinere, localizzata a Palau, ha evidenziato la presenza di relazioni di collaborazione con le imprese del settore turistico in generale e, soprattutto con quelle del settore ricettivo.

#### *Caratteristiche delle relazioni o reti analizzate*

Le reti analizzate nel corso dell’indagine sono, spesso, di ridotte dimensioni, il numero di operatori che ne fanno parte, infatti, è piuttosto limitato. Solitamente

---

<sup>238</sup> Attualmente è in corso una trattativa tra la ditta Artigianato Pasella ed il Museo del Sughero di Calangianus.

si tratta di relazioni intrasettoriali, ovvero rappresentate da imprese appartenenti allo stesso settore produttivo. Si pensi, a titolo di esempio, al settore della pesca a Castelsardo, dove esiste una rete formalizzata, promossa e coordinata dall'amministrazione comunale, la quale ha gestito la promozione della stessa e ne ha curato il coordinamento. L'idea della stessa amministrazione comunale era quella di creare una vera e propria rete intersettoriale secondo la logica sistemica, tuttavia a causa delle reticenze degli stessi pescatori, che per primi hanno aderito all'iniziativa, non è stato possibile creare collaborazioni intersettoriali.

Un interessante esempio di relazioni intersettoriali ci viene fornito dalla società "Tessile Crabolu Srl", la quale ha dato origine ad una *diade*<sup>239</sup> con la Società ESSEDI srl, azienda specializzata nella commercializzazione dei prodotti per l'edilizia localizzata a Guspini (Medio Campidano). Le due società hanno costituito una rete al fine di produrre e commercializzare un prodotto termo-isolante naturale per l'edilizia, derivante dalla lana di pecora sarda. La motivazione alla base della collaborazione è legata principalmente all'esigenza di condividere conoscenze e competenze<sup>240</sup>, oltre che ad un'esigenza di diversificazione della gamma produttiva, pur continuando ad utilizzare la principale materia prima aziendale, ovvero la lana di pecora. La perfetta sintonia e la visione comune delle due aziende, dunque, hanno reso possibile il raggiungimento dell'obiettivo. Alla rete realizzata tra la Tessile Crabolu e la Essedi può essere ricondotta la "Teoria della dipendenza dalle risorse" illustrata nella prima parte del presente lavoro. La Essedi, in particolare, "dipende" dalla Tessile Crabolu, in quanto quest'ultima detiene la materia prima considerata di fondamentale importanza per la realizzazione del prodotto innovativo che la stessa Essedi commercializza, ma al contempo la Essedi dispone di un'importante rete commerciale attraverso la quale viene collocato il prodotto sul mercato. Coerentemente con quanto enunciato dalla Teoria della dipendenza dalle risorse, le due aziende hanno ritenuto opportuno ricorrere a forme di collaborazione al fine di condividere risorse scarse ed essere più competitive sul mercato.

---

<sup>239</sup> Si ricorda che, come afferma Corbetta, la *diade* è ravvisabile in presenza di almeno due attori, collegati tra loro da una relazione.

<sup>240</sup> Nel caso specifico la Società Essedi ha messo a disposizione la propria rete commerciale e distributiva, mentre la Società Tessile Crabolu, ha messo a disposizione i propri impianti.

Margherita Urgeghe, Dinamica delle relazioni intersettoriali tra piccole e medie imprese: il caso Nord Sardegna, Tesi di Dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi, Università degli Studi di Sassari  
105

La diade creata presenta un moderato grado di formalizzazione: esiste un contratto che disciplina le regole generali che entrambe le aziende devono seguire, ma esistono soprattutto accordi verbali, che data la visione comune dei partecipanti, non si hanno difficoltà a rispettare.

Tutte le reti analizzate, dunque, ad eccezione della diade appena illustrata, sono riconducibili al cosiddetto “livello della popolazione o campo di aziende (domain o field)”. Tutti i soggetti coinvolti, infatti, sviluppano relazioni reciproche gli uni con gli altri; si tratta per lo più di aziende appartenenti allo stesso territorio.

Le reti analizzate, inoltre, presentano principalmente le caratteristiche delle reti burocratiche<sup>241</sup>, ovvero di reti che si fondano su un contratto, sia esso un vero e proprio “contratto di rete”, disciplinato dalla L. 122/2010, che un semplice statuto di un consorzio o di un’associazione. Non tutte, tuttavia, presentano lo stesso grado di formalizzazione e lo stesso livello di dettaglio, soprattutto in relazione ai meccanismi decisionali e di coordinamento.

Le relazioni presenti sono per lo più di tipo informale, caratterizzate dall’affinità personale e culturale tra gli imprenditori che, spesso, condividono rapporti di amicizia.

Ad esempio, nel caso della Cooperativa Itinera e della Cooperativa Mosaico, la rete assume la forma di ATI (Associazione Temporanea di Impresa), anche se i rapporti tra i partecipanti alla rete sono prevalentemente informali. Molto più formalizzata appare, al contrario, la rete che fa capo all’associazione “Strada del Vermentino di Gallura D.O.C.G.”, per la quale le regole sono disciplinate dallo Statuto ed il coordinamento è affidato ad un Consiglio di Amministrazione.

Diverso il caso della rete nata dalla volontà della Società Tessile Crobolu con la Società Essedi, le quali pur avendo stipulato un contratto che disciplina principalmente i rapporti commerciali tra esse, di fatto viene gestita prevalentemente su rapporti di fiducia reciproca.

L’unica rete “sociale” emersa nel corso dell’indagine è da attribuirsi all’Artigianato Pasella. Ricordiamo che nelle reti sociali sono presenti prevalentemente relazioni di scambio di tipo affettivo, esse si caratterizzano per lo scambio di beni sociali, ovvero di prestazioni alla quali potrebbero

---

<sup>241</sup> Il concetto di rete sociale e rete burocratica è stato illustrato nella seconda parte del presente lavoro.

corrispondere (ma non necessariamente corrispondono) controprestazioni in un futuro non ben definito. Nello specifico, si tratta di una rete di recente costituzione con la quale la ditta ha cercato e ottenuto la collaborazione di alcuni artisti locali. L'Artigianato Pasella seleziona artisti isolani e mette loro a disposizione degli artisti stessi, senza ricevere alcun compenso economico, il proprio punto vendita di San Teodoro. Gli artisti, dal canto loro, possono utilizzare lo spazio espositivo ma sono tenuti a promuoversi, ad esempio attraverso l'organizzazione di eventi, conseguentemente il punto vendita beneficia dei vantaggi derivanti dalla promozione in quanto viene attirato un gran numero di visitatori, ovvero, di potenziali clienti.

Dall'esame delle caratteristiche delle reti emergono interessanti informazioni che ci consentono di fare alcune prime valutazioni in relazione alla diversa natura delle reti, ben consapevoli dei limiti della ricerca, legati vuoi all'approccio di analisi scelto, vuoi alla limitatezza delle aziende esaminate. Si potrebbe ragionevolmente affermare che sia le reti burocratiche che le reti sociali possano raggiungere elevati livelli di efficienza ed efficacia.

Ciò che sembrerebbe far emergere alcune criticità, infatti, è da ricondursi principalmente alle differenti modalità di gestione delle reti. Sembrerebbe, infatti che i meccanismi decisionali e di coordinamento troppo formalizzati possono determinare una "ingessatura" dell'intera rete. Le relazioni prevalentemente informali, al contrario, basate su solidi rapporti di fiducia reciproca e su una conoscenza diretta di tutti gli aderenti sembrerebbe favorire il perseguimento degli obiettivi della rete. Anche la dimensione della rete, tenendo conto del territorio analizzato, sembrerebbe essere una variabile determinante per il perseguimento del principio di efficienza ed efficacia. Nelle reti di piccole dimensioni, infatti, le diverse unità si conoscono, si stimano e interagiscono direttamente tra di loro. Nelle reti di grandi dimensioni, al contrario, il coordinamento diventa più difficoltoso e cresce la possibilità che si verifichino comportamenti opportunistici.

Tutte le reti analizzate nel corso dell'indagine sono costituite da aziende giuridicamente autonome ed indipendenti dal punto di vista dell'assetto proprietario. Esse costituiscono il cosiddetto "ambiente transazionale" (detto anche "organization set) e operano attraverso forme di collaborazione e/o di scambio, secondo la logica del sistema aperto.

In alcuni casi, all'interno della rete, è stata riscontrata la presenza di un'impresa che per le sue caratteristiche, intese soprattutto in termini di competenze, flessibilità e influenza che è in grado di esercitare sugli altri, occupa una posizione centrale rispetto alle altre, senza per questo svolgere necessariamente un ruolo autoritario. Si consideri il caso della rete rappresentata dell'ATI "Smuovi", al suo interno tutte le iniziative promosse e le attività di programmazione vengono concordate congiuntamente, attraverso riunioni periodiche che si snodano principalmente nel periodo di maggior attività, tuttavia la cooperativa Itinenera, che possiede le competenze e la flessibilità necessarie per svolgere la funzione di impresa "capofila", gestisce le informazioni da e per la rete e di fatto svolge un vero e proprio ruolo di coordinamento.

Come precedentemente anticipato, anche l'associazione "Strade del Vermentino di Gallura D.O.C.G.", prevede al suo interno una figura di coordinamento, definita dallo Statuto e rappresentata dal Consiglio di Amministrazione.

Discorso diametralmente opposto può essere fatto per la rete realizzata tra la Società "Tessile Crabolu" e la "Società Essedi", all'interno della quale le due società sono poste sullo stesso piano senza predominanza di una sull'altra; esse non sentono l'esigenza di organizzare occasioni formali di confronto in quanto la comunicazione segue canali assolutamente informali ed immediati.

Un ulteriore esempio di presenza di impresa focale all'interno di una rete, seppur con caratteristiche embrionali e assolutamente informali, si riscontra nel progetto "Sardegna in Cina", promosso grazie all'iniziativa e all'impegno di alcuni operatori turistici del territorio algherese, i quali, partendo da un caso assolutamente fortuito<sup>242</sup>, si sono posti l'obiettivo di "*far conoscere il Marchio Sardegna in Cina*" e aggredire nuove fette di mercato, in un'ottica di valorizzazione del territorio. Al fine del raggiungimento dell'obiettivo prefissato l'impresa focale ha ricercato, ed ottenuto, anche la collaborazione di alcune aziende artigiane ed enogastronomiche del territorio, oltre che di alcuni

---

<sup>242</sup> La nascita del progetto "Sardegna in Cina" risale al 2006, quando grazie ad un incontro casuale tra un imprenditore algherese, allora rappresentante di un'importante associazione di categoria di imprese turistiche, e la presidente di una importante holding di Shanghai (la **Huai Hai**).

operatori pubblici<sup>243</sup>. Come affermato dagli intervistati, la scelta delle aziende partecipanti al progetto non è stata casuale, ma si è cercato principalmente di coinvolgere aziende che rappresentassero le “eccellenze del territorio”, intese in termini di caratteristiche qualitative intrinseche del prodotto e di capacità di commercializzazione dello stesso. E’ stata inviata, dunque, una piccola delegazione sarda all’ Expo di Shanghai, rappresentata da sette imprenditori<sup>244</sup>, quattro del settore turistico, due stilisti e un produttore di vini.

Dall’analisi casi oggetto di studio è possibile confermare quanto affermato da Lorenzoni<sup>245</sup> in relazione alla scelta dell’impresa che dovrà ricoprire il ruolo di impresa focale. Secondo l’autore non è possibile stabilire a priori quale impresa della rete potrà svolgere la funzione di “impresa focale”. La scelta dipende, piuttosto, da una serie di fattori connessi alle caratteristiche delle singole aziende (si pensi, ad esempio, alla capacità di coordinamento) e, a volte, anche da circostanze fortuite, come è avvenuto nel caso in esame.

Le relazioni analizzate nel presente lavoro sono tutte riconducibili alla categoria delle relazioni strumentali. Esse si caratterizzano principalmente per la presenza di scambi, siano essi scambi di beni, di servizi, di prestazioni di lavoro, e così via. Si tratta di relazioni dettate dalla scarsa disponibilità delle risorse che determina, in alcuni casi, dalla dipendenza reciproca.

## **2. 5. Osservazioni di sintesi**

Il progetto di ricerca, partendo da alcuni presupposti teorici, si pone l’obiettivo di identificare un modello organizzativo in grado di favorire il processo di sviluppo delle imprese della Sardegna, non sempre in grado di sostenere ingenti investimenti.

Sulla base delle considerazioni teoriche proprie dell’approccio reticolare sono state analizzate le relazioni di interdipendenza tra organizzazioni attraverso il

---

<sup>243</sup> Il progetto è stato finanziato con risorse della Regione Sardegna, attualmente si trova in stand bay proprio a causa della mancanza di risorse finanziarie.

<sup>244</sup> Cfr. Fabrizio Serra, “Expò di Shanghai, i formaggi dell’Isola conquistano la Cina”, L’Unione Sarda, 09/09/2010, pag. 12

<sup>245</sup> Cfr. Lorenzoni G., “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, op. cit., pag. 3

concetto di “rete organizzativa”, intesa come forma di governo intermedia tra mercato e gerarchia

L’indagine condotta rappresenta lo stadio iniziale di una ricerca volta a verificare il grado di diffusione, all’interno delle aziende della Sardegna, della propensione a rapporti di tipo collaborativo interaziendale e/o intersettoriale, focalizzando l’attenzione sull’area del Nord Sardegna nell’intento di individuare le criticità connesse alla nascita e sopravvivenza delle reti oggetto di studio oltre che le modalità da porre in essere per il superamento delle stesse criticità.

I risultati raggiunti, inoltre, possono costituire una base di partenza per effettuare ulteriori considerazioni circa il potenziamento delle reti esistenti e la realizzazione di nuovi rapporti di network.

Allo stato attuale, l’analisi dei dati ha evidenziato la presa di coscienza da parte degli imprenditori che la rete e, più in generale, i meccanismi di collaborazione e condivisione delle risorse e delle competenze, rappresentano un valido strumento per affrontare le attuali condizioni economiche e fornire risposte adeguate alla domanda sempre più complessa rivolta al mercato.

Pur considerando i limiti connessi alla ridotta numerosità del campione analizzato nel corso dell’indagine e alla scarsa disponibilità di materiale scientifico prodotto sul tema, relativamente al territorio della Sardegna, possiamo ragionevolmente affermare che, seppur lentamente, le imprese del territorio analizzato presentano una buona propensione verso le relazioni interorganizzative.

Le criticità connesse alla nascita e allo sviluppo delle reti sono numerose e riconducibili principalmente alla cultura organizzativa che caratterizza soprattutto le microaziende del Nord Sardegna e che, spesso, coincide con la cultura dell’imprenditore.

Le aziende intervistate hanno evidenziato che il processo di maturazione di una nuova cultura organizzativa appare piuttosto complesso. Come è emerso dall’indagine, infatti, in uno specifico caso analizzato la realizzazione, più o meno formale, di una rete si è resa possibile solo dopo il cambiamento dei vertici aziendali. E’ evidente, pertanto, che alla base di un solido rapporto di collaborazione, che vada oltre il semplice rapporto tra fornitore e cliente, ci deve essere anzitutto una visione lungimirante degli imprenditori, ancora oggi fortemente ancorati all’arcaico principio della “coltivazione del proprio

orticello”. Come precedentemente anticipato, la cultura organizzativa orientata alla collaborazione e alla condivisione delle risorse di per sé non è sufficiente a garantire il corretto funzionamento delle reti, essa dovrebbe essere supportata da adeguate conoscenze e competenze in materia relazionale da parte degli imprenditori. Ad oggi tali conoscenze e competenze non sono particolarmente sviluppate, per cui potrebbero essere opportuni adeguati supporti formativi coordinati, ad esempio, dagli enti pubblici o dalle associazioni di categoria.

Un ulteriore aspetto emerso nel corso dell’indagine è il modesto grado di formalizzazione delle reti analizzate. I legami tra le unità di consolidano nel tempo grazie alla fiducia reciproca e le modalità di coordinamento sono piuttosto elementari.

Paradossalmente più la rete appare strutturata, si pensi al contratto di rete o alle reti promosse dalla Regione Sardegna relativamente al riconoscimento delle “Strade del Vino”, maggiori sono i limiti ad essa connessi. Questo non significa, in termini generali, che una rete formalizzata, ben strutturata di per sé rappresenti un ostacolo, ma significa che durante la fase di start up delle reti si dovrebbe prestare maggiore attenzione alla selezione degli attori, oltre che alla comunicazione chiara e dettagliata degli obiettivi che la rete intende perseguire. Criterio non perseguito nei casi analizzati dove, al contrario, l’adesione alla rete trova giustificazione esclusivamente in fini utilitaristici e privati delle singole aziende aderenti, per le quali la partecipazione alla rete non deriva da una “scelta ragionata”, ma piuttosto è “indotta” da interventi ed incentivi legislativi.

Affinché l’obiettivo di sviluppo dello spirito collaborativo e della diffusione delle reti possa essere raggiunto, non solo nella teoria e nell’intenzioni del legislatore, si ritiene possano essere opportuni alcuni correttivi alla normativa. Ad esempio, si potrebbe ipotizzare di introdurre alcune clausole in grado di disincentivare l’eventuale inerzia dei partecipanti, prevedendo un meccanismo di esclusione legato alla mancata partecipazione all’attività della rete per due volte consecutive.

Anche l’elemento di precarietà che caratterizza alcune delle reti analizzate rappresenta un ulteriore elemento di criticità. Si pensi alle reti costituite sotto forma di Associazione Temporanea di impresa, o alle reti che gestiscono i beni delle amministrazioni comunali, a volte è sufficiente un semplice turn over degli amministratori locali a far vacillare l’intera rete, in quanto viene a mancare

l'oggetto della rete: il bene comune da gestire, che viene concesso ad altri soggetti. Ciò spesso impedisce alle reti di poter effettuare una programmazione di medio- lungo periodo.

Più stabili e potenzialmente durature appaiono le reti che, seppur di dimensioni limitate, si basano su solidi rapporti di amicizia e di stima reciproca. Si pensi alle collaborazioni nate grazie alla lungimiranza degli imprenditori artigiani intervistati nel corso dell'indagine. In questi casi le reti sembrerebbero destinate a durare nel tempo in quanto si riscontra una visione comune nel gestire i rapporti, nel condividere conoscenze e, più in generale, nel mettere a disposizione del progetto comune le proprie risorse.

Tenendo conto dei risultati raggiunti nel presente lavoro, si potrebbe ragionevolmente affermare che il tessuto imprenditoriale del Nord Sardegna sta muovendo i primi passi verso la "cultura della rete", intesa come rapporto di collaborazione e condivisione. Si tratta di un territorio dove è particolarmente marcata la frammentazione delle imprese, per cui l'adesione ad una rete rappresenta un'interessante strumento per beneficiare dei vantaggi legati alla grande dimensione, pur continuando a mantenere la propria autonomia. Le reti che rispettano i requisiti della flessibilità, della ridotta dimensione e si basano principalmente sullo scambio informativo e/o di beni sociali, sembrerebbero meglio adattarsi alla realtà economica oggetto di analisi. Non va dimenticato, infatti, che l'individualismo e la volontà di "fare da sé" sono caratteristiche ancora abbastanza radicate nella cultura degli imprenditori sardi, per cui almeno nella fase di start up, sarebbe più efficace proporre reti di ridotte dimensioni, dove la capacità decisionale è condivisa tra tutte le unità.

Sulla base di queste considerazioni è ragionevolmente possibile auspicare una maggiore diffusione delle relazioni interorganizzative soprattutto nei settori dove ancora permane lo spirito individualistico di gestione della propria attività.

## BIBLIOGRAFIA

- Albertini S., Pilotti L., Reti di reti, Cedam , Padova, 1996
- Benassi M., L'ambiente, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), Manuale di Organizzazione Aziendale, Vol. II, Utet, 1997, Torino
- Benassi M, Gargiulo M., in Lomi a (a cura di) "L'Analisi relazionale delle Organizzazioni – Riflessioni Teoriche ed esperienze empiriche", Il Mulino, Bologna, 1997
- Bertelè F., Sistemi di imprese e differenziali competitivi, Atti del convegno "Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati", Bari, 1992 in A. Ricciardi, "Outsourcing strategico", FrancoAnegli, Milano, 2000
- Biggiero L., Sammarra A. (a cura di), Apprendimento, identità e marketing del territorio, Carocci, Roma, 2002.
- Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, Franco Angeli, 2000, Milano,
- Bonazzi G., "Sociologia dell'organizzazione: un quadro generale", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. I, Utet , Torino
- Butera F., Il Castello e la Rete, Franco Angeli, Milano, 1992
- Buttel R., "L'efficienza organizzativa nei mercati, nelle gerarchie e nei collettivi", in R.C.D: Nacamulli , Rugiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, 1985
- Butler R. e. Carney M.G, "I mercati gestiti e le decisioni di make or buy", in R.C.D. Nacamulli , Rugiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, 1985
- Cardano M., Tecniche di ricerca qualitativa, Carocci, 2003
- Camuffo A, Cappellari R., "L'economia dei costi di Transazione", in Costa G., Nacamulli R. (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. I, Utet , Torino
- Corbetta P., Metodologia e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino, Bologna, 1999
- Costa G., Gubitta P, Organizzazione Aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni, McGraw-Hill, 2004
- Costa G., Nacamulli R. (a cura di), Manuale di Organizzazione Aziendale, Utet, Torino, 1997
- Daft R., Organizzazione Aziendale, Apogeo, 2004

- Del Chiappa G., Sviluppo aziendale e relazioni interorganizzative, Utet, Torino, 2004
- Delmestri G., Le teorie contingenti, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di) "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. I, Utet, Torino
- De Varine H., Radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale, Clueb, Bologna, 2005
- Fontana F., "Il sistema organizzativo aziendale", Franco Angeli, Milano, 1981
- Frassetto G.F., Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento, Giappichelli, Torino, 2003
- Gianturco G., L'intervista qualitativa, Guerini Studio, Milano, 2004
- Grandinetti R., Moretti A. (2004), "Per una teoria manageriale del valore dell'arte e della cultura nei contesti territoriali", Finanza, Marketing e Produzione, n. 4, 2004
- Grandori A., in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. 5, Utet, 1997
- Grandori A., "Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione", Economia & Management, vol. 7, n. 3, 1989
- Golfetta F., Reti di imprese e meta-organizzatori: il ruolo delle fiere, Sinergia, n. 52, volume: 18, 2000.
- Jensen M. C. Meckling W.H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in "Journal of Financial Economics", n. 4, 1976
- Lipparini A., Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento, Carocci editore, Roma, 1998
- Lomi A., Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni, Il Mulino, Bologna, 1991
- Lomi A (a cura di), L'analisi Relazionale delle Organizzazioni- Riflessioni Teoriche ed esperienze empiriche, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Lorenzoni G., Accordi, reti e vantaggio competitivo, Etaslibri, Milano, 1992
- Maggioni V., Apprendere dalle strategie relazionali delle imprese: modelli ed esperienze per le meta-organizzazioni, Sinergie, 2000, n. 52.
- Martinez. M., L'analisi organizzativa: il network, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), "Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino, 2000

Martinez M., Teorie di Organizzazione in Economia Aziendale-Dall'Organismo al network, Franco Angeli, Milano, 1997

Mascia D., L'organizzazione delle reti in Sanità, Franco Angeli, Milano, 2009

Memoli R., Strategie e strumenti della Ricerca Sociale, Franco Angeli, 2004

Nacamulli R.C.D, Rugiadini A. (a curadi), "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, 1985

Niccolini F., L'azienda turistica "sostenibile", ETS, Pisa, 2004.

Padroni G, Aspetti della complessità e sensibilità post-moderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano, Giuffrè, Milano, 2007

Perrone V., La rete, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), Manuale di Organizzazione Aziendale, II Volume, Utet , Torino

Perrone V., Le strutture organizzative d'impresa, criteri e modelli di progettazione, Egea, Milano, 1990

Petrocelli M., L'apprendimento organizzativo e la sua misurazione nella strategia di impresa, Armando editore, Roma, 2005

Pfeffer J. e Salancik G.R., "The external control of organizations", Haroer & Row, New York, 1978

Pilotti L., "Leadership allargate, meta-organizer e apprendimento localizzato nei distretti industriali", Piccola impresa, n. 2, 1999

Piccardo C., in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), "Manuale di Organizzazione Aziendale", Vol. 5, Utet, 1997, Torino

Ricciardi A., Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica, Franco Angeli, Milano, 2003

Ricciardi A. , Modello organizzativo per sostenere la competitività delle Pmi italiane, in Amministrazione e Finanza, IPOSA Editore, n.22/2008

Ricciardi A., L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione, Franco Angeli, Milano, 2000

Rispoli M. (a cura di), Prodotti turistici evoluti, Torino, Giappichelli, 2001.

Rugiadini A., Organizzazione di Impresa, Giuffrè, Milano, 1979

Rugiadini A., L'efficienza delle scelte manageriali, in Nacamulli R.C.D., Rugiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, 1985

Rullani E., Contesti che facilitano le relazioni: i meta-organizzatori fra imprese e istituzioni", *Sinergie*, n. 52, 2000

Salancick G.R, "Wanted: a Good Network Theory of Organization", Administrative Science Quarterly, n.40, 1995

Serra F, "Expò di Shanghai, i formaggi dell'Isola conquistano la Cina", L'Unione Sarda, 09/09/2010

Soda G., Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento, Carocci, Roma, 1998

Trobia A., La ricerca sociale quali-quantitativa, Franco Angeli, 2005

Williamson, O.E , L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione in R.C.D: Nacamulli , A. Rugiadini (a cura di), "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, 1985

Williamson O.E., Mercati e gerarchie in: Nacamulli R.C.D , Rugiadini A. (a cura di), "Organizzazione & Mercato", Il Mulino, 1985

SITI INTERNET

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/>

[www.artigianatopasella.com](http://www.artigianatopasella.com)

[www.cnatoscana.it](http://www.cnatoscana.it),

[www.laretedeiporti.it](http://www.laretedeiporti.it)

[www.smuovi.com](http://www.smuovi.com)

[www.tessilecrabolu.com](http://www.tessilecrabolu.com)