

IL GOVERNO AZIENDALE TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

a cura di
Luciano Marchi
Rosa Lombardi
Luca Anselmi



Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale

FrancoAngeli

ISBN 9788891736604

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia*
(CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

LA STRATEGIA NELLE FORME RETICOLARI TRA PICCOLE E MEDIE IMPRESE. UN APPROCCIO PROCESSUALE ALLA PIANIFICAZIONE¹

Filippo Zanin², Andrea Cardoni³

1. Introduzione

La necessità di fronteggiare un contesto competitivo che evolve secondo schemi non lineari, contraddittori e di alternanza tra momenti di stabilità e di instabilità sta sollecitando nuovi comportamenti strategici delle imprese, centrati sul potenziale della cooperazione inter-organizzativa (Smith *et al.*, 1995). La considerazione di fondo è che la cooperazione consentirebbe l'integrazione in forma collaborativa di processi e risorse per il conseguimento di un vantaggio competitivo comune, che, altrimenti, le singole imprese dovrebbero perseguire sfruttando ed adeguando la struttura interna o, in alternativa, sviluppando adeguate relazioni di scambio (Das, Teng, 2000). Tale considerazione è il nucleo centrale di un ampio dibattito scientifico che a partire da metà anni Ottanta ha visto un'intensa proliferazione di contributi che approcciano il fenomeno inter-cooperativo applicando differenti teorie e modelli (es.: teoria dei costi di transazione, teoria dei giochi, teoria delle risorse, modello del comportamento strategico, modello del processo decisionale strategico). Nonostante la diversità degli approcci, i differenti contributi convergono verso il riconoscimento del valore, non solo strategico, della cooperazione inter-organizzativa, arrivando anche a definirlo sul piano teorico e a dimostrarlo sul piano empirico (Park *et al.*, 2004).

Il presente lavoro si inserisce all'interno del dibattito scientifico summenzionato con il proposito di riflettere sul processo di formazione della strategia nelle forme reticolari tra piccole e medie imprese. Si intende, in tal modo, offrire un contributo empirico per rispondere alle sollecitazioni che invitano a orientare la ricerca sulle reti d'impresa lungo la dimensione processuale, per avvicinare la conoscenza dell'intricato insieme di scelte, eventi, situazioni, opportunità che spiegano come il contenuto, la struttura e

¹ Il presente contributo è frutto del lavoro congiunto degli autori in tutti i paragrafi in cui lo stesso si articola.

² Università degli Studi di Udine, autore corrispondente: filippo.zanin@uniud.it.

³ Università degli Studi di Perugia.

la governance della rete emergono ed evolvono nel corso del tempo (Hoang, Antoncic, 2013).

Il riferimento alla piccola dimensione non è marginale. Esso consente di operare una scelta di campo indirizzando l'interesse nei confronti di un oggetto di studio progettato proprio per favorire l'integrazione tra piccole imprese: il contratto di rete. Sul piano metodologico, la scelta del contratto di rete permette di superare alcuni profili di complessità dell'oggetto di studio, in particolare la definizione univoca delle finalità e dei confini della rete. Entrambe le variabili rappresentano un elemento essenziale del contratto e consentono al ricercatore di acquisire con certezza le informazioni relative alla dimensione soggettiva della rete (Mancini, 2010).

Il riferimento alla piccola dimensione invita anche ad assumere un'attenzione particolare nei confronti del processo di formulazione della strategia, dal momento che nella piccola dimensione esso tende ad assumere qualificazioni specifiche, non immediatamente confrontabili con quelle che caratterizzano il processo strategico della grande dimensione. La natura cooperativa del processo di formulazione strategica lo rende ulteriormente peculiare, reso complicato dalla proiezione di un'immagine aziendale sulla quale gli imprenditori sono invitati a riflettere (appunto la rete), che può assumere molteplici identità ma mai perfettamente sovrapponibili alla singola azienda. In sintesi, a differenza della prevalente impostazione strategica sulle reti di impresa, che interpreta il problema strategico con riferimento ai benefici e ai rischi per la singola impresa derivanti dalla partecipazione al sistema relazionale inter-organizzativo (Gulati *et al.*, 2000), il presente lavoro pone al centro il network ed affronta il tema della formazione della strategia competitiva dei network di piccole e medie imprese.

Proprio tenendo in esplicita considerazione le peculiarità dell'oggetto di studio, si focalizza l'attenzione sul processo di formazione strategica utilizzando un modello ed una metodologia che hanno quale loro epicentri il costruito della *visione strategica* (Gluck, 1984) e la *mappatura strategica* (Ackermann, Eden, 2011).

La struttura del lavoro è la seguente. Dopo aver inquadrato il concetto di forma reticolare utile ai fini del presente lavoro, si affronta il tema della formazione strategica dapprima introducendo il modello di riferimento e le sue fasi fondamentali e, successivamente, focalizzando l'attenzione sulla fase della mappatura della visione strategica imprenditoriale. Particolare enfasi sarà attribuita alla visualizzazione strategica quale strumento utile per la rappresentazione e la condivisione del pensiero strategico individuale e

collettivo. Infine, si riportano le prime evidenze empiriche tratte dal progetto di ricerca-azione attualmente in esecuzione.

2. Forme reticolari tra piccole e medie imprese. Definizione e tipologie

Nonostante il dibattito nazionale e internazionale sulle forme reticolari tra imprese sia ancora oggi vivace, sembra mancare la convergenza verso una teoria consolidata di riferimento (Provan *et al.*, 2007). Il termine “network” è talvolta sostituito da espressioni equivalenti quali, ad esempio, “partnership”, “coalizione”, “alleanza strategica”, “relazione interorganizzativa”, “forma cooperativa”, “forma collaborativa”. L’effetto è la generazione di una confusione di termini e di significati che è alla base dei risultati talvolta contraddittori emergenti dalla ricerca empirica. Tale confusione è stata alimentata dapprima dal dibattito sul problema ontologico, che ha sollevato la questione legata al riconoscimento di uno *status* autonomo alle forme reticolari e che oramai sembra risolta a favore della prevalente accettazione del network quale forma organizzativa “specificata” e non più “intermedia” o “ibrida” rispetto a mercato e gerarchia (Borgatti e Foster, 2003). Successivamente, dall’applicazione di diversi paradigmi di ricerca in differenti contesti disciplinari (Fowler e Reisenwitz, 2013).

La stessa prospettiva di osservazione sull’oggetto di analisi non è univoca. Si pensi, ad esempio, alle diversità delle impostazioni che concentrano l’attenzione rispettivamente:

- sulla distinzione tra il profilo oggettivo e quello soggettivo, con il primo centrato sui contenuti e articolato lungo tre livelli di approfondimento corrispondenti alla singola relazione, all’alleanza e al network, ed il secondo sui soggetti coinvolti nella collaborazione e sulla distinzione in ulteriori tre livelli di analisi corrispondenti alle unità organizzative coinvolte, alla singola unità economica che attua la strategia relazionale, alla rete delle relazioni collaborative poste in essere in un determinato momento, nell’ambito di uno o più sistemi relazionali (Mancini, 2010);
- sulla distinzione tra micro-livello di analisi o “*actor-level*” e macro-livello di analisi o “*whole level*”, dove il primo livello è focalizzato sulla ricerca dei costi e benefici della partecipazione alla rete per la singola impresa, mentre il secondo livello osserva costi e benefici per la rete nel suo complesso (Kilduff e Tsai, 2003);
- sulla centralità del contesto sociale che accomuna le imprese che stringono relazioni inter-organizzative e che invita a integrare la dimensione personale delle relazioni con quella organizzativa per apprezzare la solidità e la tenuta dei legami (forti/ deboli) e le ricadute in

termini di trasferimento di conoscenza, capacità innovativa e adattamento alle condizioni di contesto (Inkpen e Tsang, 2005);

- sulla governance del network, che richiama l'attenzione sulla differente distribuzione di ruoli, funzioni, poteri tra le imprese appartenenti al network e che conduce alla distinzione tra imprese leader e imprese nodali (Ricciardi, 2010), tra network focali e network paritetici (Mancini, 2010);
- sulla fiducia relazionale quale meccanismo di coordinamento e stabilità delle relazioni inter-organizzative (Lorenzoni, 1992) e sull'importanza e sul ruolo delle competenze relazionali per il governo strategico del network, indirizzato all'acquisizione di vantaggi competitivi per la singola impresa (Dyer e Hatch, 2006);
- sul ruolo di strumenti, metodologie, sistemi informativi per la misurazione e il controllo delle performance a livello di network e a livello di singola impresa partecipante (Mancini, 2011; Lombardi, 2015).

Il presente lavoro aderisce all'impostazione che interpreta il "network" come sistema di relazioni inter-organizzative basate sulla collaborazione tra imprese per il governo di processi di creazione di valore svolti in comune e suscettibili di evoluzione nel corso del tempo (Capaldo, 2007). Nello specifico, ci si intende riferire al concetto di *strategic network* per enfatizzare il carattere duraturo del sistema relazionale e il prevalente orientamento verso l'acquisizione o la difesa di un vantaggio competitivo (Jarillo, 1988). Tale concetto nasce all'interno della *strategic network theory*, un filone specifico di studio nell'ambito dello *strategic management* che si sviluppa, a partire dagli inizi degli anni Novanta del secolo scorso, sulla spinta del cosiddetto paradigma "green" (Borch e Arthur, 1995). Tale espressione, partendo dal riconoscimento del crescente livello di complessità ambientale, veniva utilizzata per sollecitare la ricerca scientifica ad indirizzare maggiormente l'attenzione verso l'interazione tra l'impresa e l'ambiente, includendo tra gli altri, riferimenti alla sostenibilità ambientale, alla globalizzazione, alla responsabilità sociale e, appunto, anche alla cooperazione di lungo termine tra differenti imprese (Strategic Management Society, 1991).

La dimensione strategica delle forme reticolari continua a caratterizzare il filone di ricerca, il cui obiettivo generale è interrogarsi in merito alle ricadute sulla performance d'impresa derivanti dalla partecipazione ad uno o più network. Sul piano concettuale si parte dall'assunto per il quale l'appartenenza al network determina effetti sulla performance della singola impresa e, pertanto, il contenuto, la struttura e il governo del network assurgono a dimensioni strategiche da tenere in esplicita considerazione per la comprensione del potenziale competitivo delle imprese (Hoang, Antoncic,

2013). Le posizioni più radicali si spingono fino ad affermare la parzialità degli approcci sulle determinanti della performance d'impresa che non allargano lo spettro delle variabili rilevanti per includere, tra le altre, l'appartenenza al network (Gulati *et al.*, 2000).

Nonostante sia evidente la convergenza dei ricercatori verso posizioni consolidate sul tema “performance d'impresa-network” – letto sia in termini di ricadute sulla performance della singola impresa, sia di interventi della singola impresa sulla struttura, sui contenuti e sulla governance del network per assicurarsi maggiori e più sicuri benefici – la letteratura di riferimento identifica alcune linee di indirizzo per la ricerca operativa meritevoli di approfondimento: la dimensione processuale (Hoang, Antoncic, 2013), il macro-livello di analisi (Provan *et al.*, 2007) e la focalizzazione sulle piccole e medie imprese (Human, Provan, 1997). La dimensione processuale richiama l'aspetto metodologico ed invita a indirizzare l'attività di ricerca in senso dinamico, alla scoperta dell'intricato nesso di scelte, eventi, situazioni, soggetti che rappresenta il fattore costitutivo capace di articolare i motivi che spiegano come e perché la rete si è configurata assumendo i caratteri che sono propri in un determinato momento. In sostanza, si intende dare precedenza al processo costitutivo piuttosto che analizzare l'oggetto di studio ed i suoi tratti caratteristici ad un dato istante, assumendo implicitamente che essi siano predefiniti.

Anche il macro-livello di analisi si pone sul piano metodologico della ricerca. L'invito è a leggere le dinamiche di rete assumendo la prospettiva di osservazione della rete nel suo complesso, piuttosto che quella organizzativa centrata sulla singola impresa e variamente calibrata sulle relazioni duali tra imprese, sull'influenza che l'impresa può esercitare sui contenuti, sulla struttura e sulla governance del network e, infine, sui benefici (e costi) che il network è in grado di liberare per l'impresa. Infine, la focalizzazione sulle piccole e medie imprese, intese quale forma d'impresa dinamica e flessibile, qualificata da semplici strutture di governance, con prevalenza di meccanismi informali e personali condizionati dalla figura centrale dell'imprenditore (Mintzberg, 1983). Le forme reticolari tra piccole e medie imprese rappresentano un tema di ricerca interessante perché si qualifica come un ambito meritevole di approfondimento (Gronum *et al.*, 2012), oltre che per gli aspetti distintivi che lo contraddistinguono (Darbi, Knott, 2016).

La questione dimensionale ed il ruolo della piccola e media impresa costituisce un dibattito da sempre vivo anche nell'ambito della ricerca economico-aziendale (Simon *et al.*, 2007), con la presenza di impostazioni critiche che riconoscono nella piccola dimensione un difetto al punto da considerare tale tipologia di impresa come irrimediabilmente destinata,

lungo il suo ciclo di vita, ad intraprendere un processo di crescita dimensionale per evitare il declino (Onida, 2004). Qualunque sia l'approccio al fenomeno, la preponderanza sul piano economico è innegabile (Eurostat, 2013).

L'interesse della ricerca nei confronti delle forme reticolari estese alle piccole e medie dimensioni è stato amplificato recentemente anche sul piano politico ed istituzionale. Attraverso alcuni provvedimenti maturati soprattutto in ambito italiano ed europeo, i *policy maker* hanno cercato di dare impulso al fenomeno della collaborazione tra piccole e medie imprese, utilizzando principalmente la leva dei finanziamenti agevolati, dei benefici fiscali e della creazione di nuovi strumenti operativi (es., il contratto di rete). Le stesse associazioni imprenditoriali hanno cercato di imprimere una forte spinta alla riorganizzazione della struttura industriale dei loro associati, puntando a valorizzare la conoscenza privilegiata degli imprenditori e delle loro aziende per sviluppare un sistema di collaborazioni che potesse rafforzare la capacità di proposizione imprenditoriale e lo sviluppo dei territori.

I contenuti della *strategic network theory* e gli spunti di interesse acquisiti dall'analisi degli strumenti e delle politiche messe in campo dalle istituzioni nel nostro Paese e dal confronto con imprenditori impegnati in forme di collaborazione inter-organizzativa, offrono la base concettuale per addivenire ad una prima proposta di classificazione delle forme reticolari tra piccole e medie imprese, fondata sullo strumento concettuale del business model. L'aspetto qualificante è la proposta di una visione sistemica, finalizzata a comprendere come le imprese fanno business e ad enfatizzare le attività poste in essere anche in termini relazionali tra l'impresa e i suoi partner per la creazione e la cattura del valore (Zott *et al.*, 2011). Nello specifico, relativamente alle piccole e medie imprese, il business model è interpretato come la configurazione dell'assetto aziendale per lo sfruttamento di un'opportunità (George e Bock, 2011). È la risultante di un processo cognitivo articolato in chiave sistemica lungo tre dimensioni fondamentali: interna, esterna e valore. La dimensione interna fa riferimento al prodotto, ai processi, alle competenze e al sistema di regole e procedure interne. La dimensione esterna si riferisce al sistema delle relazioni economiche con soggetti esterni. Infine, la dimensione valore rinvia agli impatti delle scelte sul risultato economico.

Adottando la prospettiva del business model, le forme reticolari tra piccole e medie imprese possono essere definite come la configurazione che nasce dall'unione di diversi assetti aziendali o loro specifiche parti per lo sfruttamento di un'opportunità a livello di business, processi primari e

secondari. Le opportunità a livello di business sono determinate dall'ingresso in nuovi mercati e dallo sviluppo di nuovi prodotti, con effetti misurati in termini di incremento dei volumi di fatturato. Le opportunità a livello di processi primari e secondari si riferiscono all'aumento dell'efficacia e dell'efficienza nello svolgimento delle attività operative, con effetti misurati in termini di riduzione dei costi. A seconda della natura dell'opportunità da perseguire, le forme reticolari tra piccole e medie imprese possono essere ricondotte alle seguenti tipologie (Cardoni *et al.*, 2011):

- Rete di sviluppo. Rappresenta la forma di collaborazione per perseguire opportunità di business in modo sistematico. L'obiettivo è creare una nuova catena del valore al fine di aggredire nuovi business. Questo obiettivo viene realizzato introducendo una nuova azienda, che opera come entità di gestione e di coordinamento della rete. La nuova azienda, oltre a creare il network e ad occuparsi della sua gestione in modo permanente, fornisce un'unica interfaccia con il mercato e con tutti gli attori che lo compongono (banche, fornitori, centri di ricerca, vari stakeholders esterni). In particolare, essa rappresenta un punto di contatto unico anche con il cliente in relazione a qualsiasi sua necessità, incrementando quindi il valore dei prodotti/servizi offerti, soprattutto se la rete è composta da imprese appartenenti a diversi settori.
- Rete di processi primari. Rappresenta la forma di collaborazione ideale per massimizzare le sinergie tra strutture produttive e commerciali di aziende «appartenenti a settori di mercato compatibili o a catene di approvvigionamento che si posizionano lungo una filiera industriale omogenea» (Cardoni *et al.*, 2011). Anche in questo caso la cooperazione sfocia nella creazione di una nuova azienda che nasce dal conferimento dei patrimoni, tangibili e intangibili, delle aziende partner. La rete di processo nasce come soluzione alla crisi economica e finanziaria di piccole e medie imprese incapaci di mantenere la loro competitività e redditività nel mercato.
- Rete di processi secondari. Rappresenta la forma di collaborazione ideale per lo sfruttamento non sistematico ed occasionale di sinergie nei processi di supporto per contrastare un'elevata instabilità di mercato o la difficoltà d'integrazione in attività primarie. Essa rappresenta la forma di aggregazione con l'impatto più debole sulla struttura aziendale dei partner e ricomprende una vasta gamma di collaborazioni tra cui i distretti industriali, i consorzi e tutte quelle forme di alleanze con una copertura sia regionale che globale, profit o non profit, mono o multi-business.

3. Forme reticolari tra piccole e medie imprese. Metodo e modello di formulazione della strategia.

Come descritto nel precedente paragrafo, l'identificazione e il perseguimento di un'opportunità per l'acquisizione di un vantaggio competitivo rappresentano l'elemento centrale della riflessione sulle motivazioni che stimolano la composizione di differenti tipologie di forme reticolari tra piccole e medie imprese. Inquadrata l'opportunità da perseguire secondo modalità inter-organizzative, il problema si sposta sul piano strategico, precisamente sul piano della formulazione e della pianificazione strategica. A questo proposito, il presente lavoro si pone il duplice obiettivo di formulare una proposta articolata attorno ad un modello di analisi strategica e ad un metodo.

Il modello di pianificazione strategica per le reti rinvia ad una costruzione simbolica che tenta di mettere a sistema le variabili fondamentali del processo strategico ed i loro collegamenti per la ricerca sistematica di nuove forme di vantaggio competitivo. Esso trae ispirazione dall'idea che le dimensioni strategiche fondamentali siano quelle del: contesto, processo e contenuto (Pettigrew, 1988).

Il contesto definisce le circostanze che influenzano il processo e il contenuto strategico, ossia il luogo concreto e astratto dove le altre dimensioni strategiche prendono forma. Si tende a distinguere il contesto interno (es.: risorse, strutture, culture e politiche organizzative), da quello esterno (es.: ambiente politico, economico, sociale e tecnologico in cui l'azienda opera) e a interpretarli come due entità separate.

Il processo strategico riguarda come le strategie sono formulate, implementate e variate nel tempo, con un focus specifico su come sono prese le decisioni. Si tende ad assumere una completa razionalità e linearità del processo strategico distinguendo il pensiero (formulazione), dall'azione (implementazione), interpretate come due fasi separate (Andrews, 1971).

Il contenuto strategico identifica infine il risultato del processo strategico, vale a dire «la strategia stessa, con tutte le sue caratteristiche specifiche» (deWit e Meyer, 2004, p. 96). Si tende ad assumere la completezza e generalizzabilità delle regole strategiche (*market-based view*), ma anche delle risorse strategiche (*resource-based view*). In particolare, la *market-based view* ritiene che il vantaggio competitivo derivi dalla capacità dell'azienda di seguire le regole strategiche funzionali a garantire un corretto posizionamento all'interno di un dato settore industriale, sapendo che di base esistono solo due strategie 'generiche' perseguibili, tra loro alternative: la leadership di costo e la differenziazione (Porter, 1980). La *resource-based view* ritiene invece che il vantaggio competitivo derivi dal possedere risorse

strategiche idiosincratiche, riconoscendo perciò la loro eterogeneità nelle diverse imprese (Wernerfelt, 1984). In sintesi, le impostazioni prevalenti in ambito strategico si fondano su stabili e precise (pre)configurazioni:

- la necessità per l'azienda di adattarsi all'ambiente oggettivamente dato;
- il primato del pensiero razionale sull'azione;
- la generalizzazione di regole e risorse strategiche aprioristicamente valide.

Tali impostazioni non riconoscono perciò ambiguità e contraddizioni logiche riconducibili, *in primis*, all'impossibilità di arrivare a una descrizione oggettiva del contesto esterno, stante la sua crescente complessità. Il contesto è per sempre più autori una costruzione soggettiva da parte della singola organizzazione. Discutibile è anche la netta separazione tra formulazione e implementazione. Mintzberg (1994, p. 290-294) per primo ha contestato l'approccio razionale e lineare al processo strategico affermando che: «L'idea che la strategia sia qualcosa che avviene là, in alto, ben lontano dalla gestione quotidiana di un'organizzazione, è uno dei grandi errori della gestione strategica tradizionale».

Mettendo a sistema le considerazioni precedenti e accogliendo l'invito a seguire impostazioni metodologiche che mirano ad enfatizzare la dimensione processuale, il presente lavoro assume che la formulazione strategica sia un processo di natura cognitiva condizionato dalla presenza di filtri percettivi attraverso i quali i soggetti formulano i contenuti strategici e li modificano sulla base di nuovi stimoli nel frattempo sopraggiunti. Si enfatizza in tal modo la natura riflessiva del processo strategico, in aderenza alla scuola cognitiva (Mintzberg *et al.*, 1998).

L'applicazione di queste assunzioni al tema strategico nelle forme reticolari tra piccole e medie imprese, pone, inoltre, in evidenza il problema di far emergere le visioni strategiche di tutti gli imprenditori coinvolti e, successivamente, di allinearle affinché si possa convergere verso la definizione di un'unica, condivisa visione strategica della rete.

La creazione di una visione strategica condivisa è di fondamentale importanza non solo per la determinazione dei contenuti della forma reticolare, ma anche, e soprattutto, per la sua durabilità. In condizioni di complessità ambientale, nell'impossibilità di prevedere in modo attendibile il futuro verso il quale è più conveniente tendere, la soluzione più ragionevole è "scommettere" su un futuro possibile e desiderabile verso il quale tutti i variegati interessi in gioco possano trovare adeguata rappresentazione ed espressione. Occorre poi comunicare tale ambizione ed esplicitarla al nutrito gruppo di stakeholder affinché si chiarisca il senso della direzione strategica da seguire per realizzarla. La visione strategica è,

dunque, il risultato di un processo cognitivo articolato che chiama in causa meccanismi di *sensemaking* che si esprimono a livello individuale e collettivo (Weick *et al.*, 2005).

Il processo origina dall'interazione di differenti strutture cognitive che danno vita a nessi di significati continuamente ridefiniti anche sulla base della storia e delle consuetudini che qualificano il sostrato soggettivo dell'imprenditore, spesso traslato nel *modus operandi* delle singole imprese. Tale considerazione di carattere metodologico è particolarmente utile per affrontare il tema strategico nelle forme reticolari tra piccole e medie imprese, che risultano caratterizzate da una *governance* articolata sulle relazioni tra una moltitudine di imprenditori che si confrontano in chiave strategica secondo comportamenti che riflettono differenti «strutture di conoscenza che i soggetti utilizzano per generare stime, giudizi o decisioni che riguardano la valutazione di opportunità, la creazione di nuove iniziative imprenditoriali e la crescita» (Mitchell *et al.*, 2002, p. 97). Il tutto entro un bilanciamento tra logiche intenzionali e spinte negoziali, difesa di interessi particolari e improvvisazione (Hardy *et al.*, 1983). Di conseguenza, il modello della pianificazione strategica impostato sulla definizione astratta di obiettivi e sulla verifica del loro perseguimento richiede di essere adattato alle specificità delle forme reticolari, in modo da recuperare esplicitamente quel riferimento al *collective sensemaking* che assume rilevanza nello sviluppo del processo strategico. L'enfasi attribuita alla costruzione individuale e collettiva di significati condivisi generati da processi d'interazione sociale diminuisce inevitabilmente il significato attribuito, sul piano metodologico, alle analisi oggettive diventando, queste ultime, lo strumento per la verifica della congruenza delle percezioni soggettive.

Il modello di formulazione strategica per le forme reticolari tra piccole e medie imprese si articola nelle seguenti fasi fondamentali:

- mappatura della visione strategica imprenditoriale;
- primo allineamento della visione strategica a livello individuale;
- analisi oggettiva dell'ambiente interno ed esterno;
- secondo allineamento della visione strategica a livello individuale;
- costruzione della visione strategica collettiva;
- formulazione delle opzioni strategiche;
- definizione del piano strategico;
- implementazione e controllo.

La mappatura della visione strategica imprenditoriale ha l'obiettivo di esplicitare e mettere a confronto i *mind-set* (percezioni soggettive) degli imprenditori relativamente al modo di concepire il business e generare opportunità che siano in grado di sfruttare l'incertezza ambientale (McGrath,

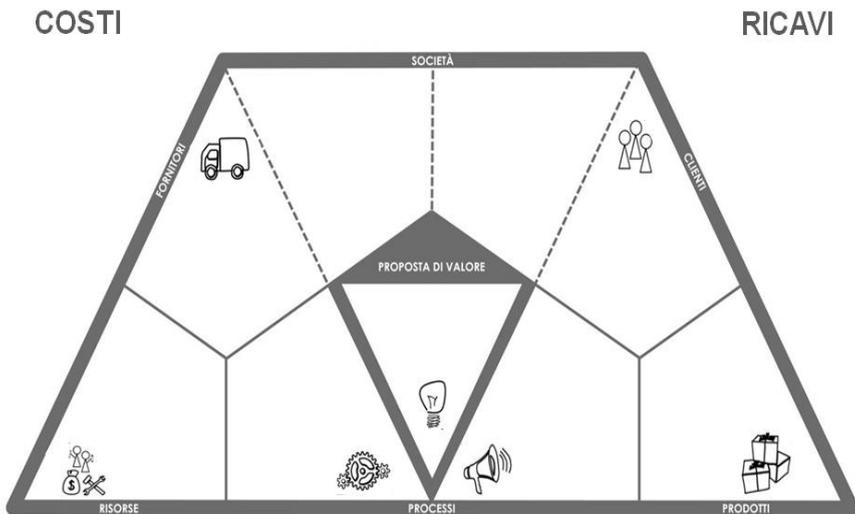
MacMillan, 2000). Sul piano metodologico, la mappatura strategica è il processo mediante il quale i soggetti rappresentano, trasmettono e condividono la conoscenza soggettiva relativamente alla creazione di valore (Kaplan, Norton, 2000). L'interesse nei suoi confronti è motivato dall'affinità metodologica con l'impostazione proposta, riconducibile all'evidenza secondo cui il ragionamento astratto ha natura pittografica, così che la mente archivia dati e informazioni in modo più efficace sotto forma d'immagini, piuttosto che sotto forma narrativa (Arnheim, 1969).

Lo schema di riferimento per l'esplicitazione della visione strategica imprenditoriale è il *business model canvas* nella configurazione di seguito rappresentata (Bagnoli, 2016). La scelta dello schema di riferimento non è determinante ai fini del presente lavoro. L'obiettivo, infatti, non è la validazione empirica dello schema, dal momento che quest'ultimo è impiegato come strumento per indirizzare, organizzare, uniformare il ragionamento strategico a livello individuale e a livello collettivo. Rispetto al modello di Osterwalder e Pigneur (2010), la sezione che invita a riflettere sulla dinamica economica dei costi, quindi il circuito processi-risorse-fornitori rimane pressoché inalterata. Anche la centralità assunta dal costruito della "proposta di valore" è mantenuta, mentre si semplifica leggermente il circuito della generazione dei ricavi, identificando la categoria generica "clienti", senza suddividerla ulteriormente tra "segmenti" e "relazioni". Il canvas si presenta, quindi, come uno schema vuoto che il singolo imprenditore è chiamato a compilare al fine di rappresentare la sua singolare visione strategica imprenditoriale. In questo modo si giunge alla visualizzazione del modo in cui l'imprenditore pensa di perseguire l'opportunità che ha lo ha spinto a partecipare alla rete. In buona sostanza, la mappatura strategica attraverso il business model canvas consente di passare dalla formulazione astratta della strategia alla sua visualizzazione (Eppler e Platts, 2009). In questo modo si possono sfruttare i benefici cognitivi della visualizzazione, in particolare la produzione di sintesi efficaci, la combinazione integrata di basi informative diverse e la trasformazione dei dati e delle informazioni in conoscenza (Zanin e Bagnoli, 2016).

Il primo allineamento della visione strategica individuale consiste nel confronto tra l'imprenditore e il team di ricerca/intervento sul business model canvas realizzato. L'obiettivo è di razionalizzare ulteriormente il pensiero strategico con interventi calibrati di modifica (aggiunte, integrazioni, sostituzioni) dei contenuti iscritti nel canvas in modo che l'imprenditore raggiunga la piena corrispondenza tra il suo pensiero e la rappresentazione visuale. Le analisi oggettive del contesto interno ed esterno sono funzionali al secondo allineamento della visione strategica, attraverso

il quale il team di ricerca/intervento si confronta sui contenuti strategici portando all'attenzione dell'imprenditore l'evidenza di dati oggettivi per sfidare le sue convinzioni. Ne conseguono possibili ulteriori modifiche del canvas. Ultimati gli allineamenti individuali, si passa al confronto collettivo, dove il singolo imprenditore presenta e descrive agli altri la propria visione strategica, favorendo in tal modo un confronto dialettico utile per originare processi decisionali di formulazione collettiva della strategia (Hart, 1992). Seguono le fasi più tradizionali della elaborazione di alternative strategiche calibrate sui *building block* e loro specifiche combinazioni, l'attribuzione di risorse, l'implementazione e il controllo dei risultati.

Figura 1. Il business model canvas



4. Evidenza empiriche dallo studio di un caso aziendale

L'impianto metodologico descritto nel paragrafo precedente è attualmente in applicazione per la formulazione della strategia della rete "Net3". Si tratta di una ricerca esplorativa finalizzata a cogliere primi spunti utili per verificare la tenuta dell'impianto ed eventuali sue ricalibrature. La rete "Net3" è di recente costituzione (sottoscrizione del contratto di rete in data 28.7.2015) e coinvolge 3 piccole e medie imprese operanti in settori complementari: business intelligence, logistica e assistenza tecnica. Gli imprenditori coinvolti sono 4, ai quali si aggiunge il manager di rete, incaricato di condurre l'attività di promozione commerciale. L'opportunità

percepita è la possibilità di integrare la proposta di valore indirizzata al segmento “retail” non solo mettendo a sistema i prodotti, i servizi e le competenze delle singole aziende ma anche realizzando nuovi prodotti e servizi. Si tratta, dunque, di un modello di rete di integrazione della filiera ma con una trasformazione possibile verso il modello della generazione di una nuova catena del valore (attraverso la costituzione di una nuova azienda). A distanza di 1 anno dalla costituzione del contratto di rete, l’identificazione dell’opportunità non è ancora consolidata, né sono state approfondite le modalità attraverso le quali agire per il suo sfruttamento. In sostanza, il processo di formulazione della strategia di rete è ancora ad uno stadio embrionale. L’assenza di una strategia deliberata non ha impedito l’operatività della rete, affidata al manager di rete e resa possibile dalla percezione del basso livello di rischio operativo e di investimento richiesto. L’anticipazione dell’azione rispetto alla formulazione della strategia è coerente con il comportamento strategico delle piccole e medie imprese, caratterizzato dalla prevalenza del carattere emergenziale su quello deliberato. Tuttavia, come osservato da uno degli imprenditori della rete, tale impostazione necessita di essere modificata per rendere il processo strategico consapevole, condiviso e deliberato.

Alla luce delle considerazioni summenzionate, il team di ricerca, in accordo con i soggetti coinvolti nel progetto, ha identificato la scelta metodologica nell’impostazione *interventionist research*, che permette di penetrare in profondità i fenomeni oggetto della ricerca e di stabilire un sistematico coinvolgimento dei ricercatori con i problemi, stimolando l’avvio di processi di cambiamento mediante l’introduzione di soluzioni e la verifica degli effetti generati (Dumay, 2010). Attualmente il progetto di ricerca è concentrato sulla fase iniziale di diagnosi del problema, condotta attraverso la metodologia della mappatura della visione strategica aziendale e suo primo allineamento. Sono stati prodotti i business model canvas dei 4 imprenditori coinvolti nel progetto aggregativo e del manager di rete e sono state effettuate le sessioni one to one di confronto con il team di ricerca, composto dai due autori e da una giovane risorsa, per il primo allineamento.

Per l’esecuzione della prima fase, mappatura della visione strategica imprenditoriale, il team di ricerca ha svolto finora 10 incontri in azienda in 6 giornate distinte per complessive 30 ore, finalizzati a introdurre il progetto e le sue finalità e a partecipare, in qualità di osservatore interessato, alla compilazione del canvas. Durante la compilazione del canvas, gli imprenditori hanno preferito rendere i contenuti in forma narrativa al fine di argomentare in merito alle singole variabili strategiche del canvas. Il team di ricerca ha svolto un duplice ruolo di facilitatore/moderatore, indirizzando

opportunamente il ragionamento strategico del soggetto, e di compilatore del canvas.

L'intera sessione è stata registrata su supporto audio e successivamente riprodotta.

Tabella 2: Diagnosi del problema. Attività di ricerca svolte

Attività	Soggetti coinvolti	Modalità raccolta dati	Durata	Output
Presentazione della metodologia della ricerca-azione	Team di ricerca 4 Imprenditori 1 Manager di rete	Nessuna	1,5 ore	Consapevolezza dell'esistenza del problema e acquisizione della disponibilità da parte degli imprenditori
Intervista singola	4 Imprenditori 1 Manager di rete	Intervista aperta sulle dimensioni strategiche del canvas	2 ore per intervista	5 interviste registrate e riprodotte in file
Realizzazione del canvas	4 Imprenditori 1 Manager di rete	Sintesi ragionata sui contenuti acquisiti attraverso le interviste	1 ora per canvas	5 business model canvas iniziali
Presentazione e discussione del canvas	4 Imprenditori 1 Manager di rete	Feedback session	1 ora per soggetto	5 business model canvas finali

5. Riflessioni conclusive

Nonostante il progetto di ricerca sia ancora nella sua fase iniziale, è possibile dare evidenza di alcune considerazioni sul piano metodologico:

- la possibilità di articolare la riflessione strategica attraverso uno strumento concettuale capace di fornire una rappresentazione olistica delle variabili strategiche fondamentali focalizzando l'attenzione strategica sulla forma reticolare e limitando di mettere in primo piano l'azienda di appartenenza;
- la focalizzazione sulle singole variabili strategiche del business model canvas ha indirizzato il ragionamento strategico imprenditoriale rendendolo così più ordinato e logico. La stessa attività di compilazione dello schema è coincisa con il momento della sintesi strategica, dal

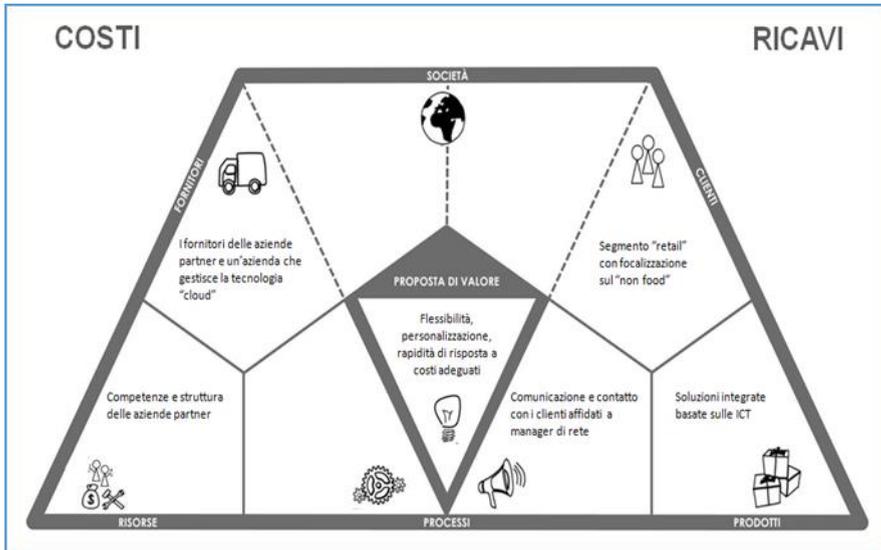
momento che in poche battute l'imprenditore è chiamato ad esprimere contenuti strategici significativi in grado di riflettere il suo pensiero strategico e di essere comprensibili per gli altri imprenditori;

- il ricorso alla tecnica narrativa dello storytelling ha mostrato la sua utilità per il narratore (imprenditore) ed anche per l'osservatore (team di ricerca) durante il processo cognitivo di riflessione strategica. La narrazione, dunque, non si pone come un semplice resoconto. Al contrario, essa si qualifica per essere la forma cognitiva attraverso la quale l'imprenditore ha reso l'esperienza significativa e coerente ai suoi occhi e la comunica agli altri.

Allo stesso modo, è possibile svolgere le seguenti preliminari considerazioni sul piano del processo e dei contenuti strategici:

- la riflessione strategica sulla forma reticolare è una proiezione del ragionamento strategico sull'azienda di appartenenza. Nel produrre i contenuti strategici, tutti gli imprenditori hanno manifestato continui *shift* dalla rete all'impresa di appartenenza, con la prima che veniva spesso tratteggiata come emanazione della seconda. Nel caso in esame, questo può dipendere dalla maggiore familiarità con il business di appartenenza, verso il quale è indirizzata l'attenzione dell'imprenditore;
- la riflessione strategica sulla forma reticolare ha evidenziato l'assenza di alcuni contenuti strategici. Alcuni imprenditori non hanno compilato tutti i building block del business model canvas, altri si sono limitati a riportare in alcuni casi espressioni già elaborate e presenti nel sito internet della rete. In questa circostanza, la spiegazione più frequente è stata la seguente: «Finora non ci avevo mai pensato». Lo si evidenzia nella rappresentazione riportata in figura 2, dove i contenuti relativi ai “processi interni” e alla “società” non sono stati compilati spontaneamente dall'imprenditore intervistato;
- alcuni contenuti strategici sono troppo generici e poco incisivi. Tendono ad appartenere alla categoria dei “common sense”, denotando così un livello poco approfondito di ragionamento da parte dell'imprenditore. Questa caratteristica conferma la prevalenza di un atteggiamento emergenziale verso la strategia aziendale tipico delle piccole dimensioni, dove l'azione anticipa la formulazione e non viceversa.

Figura 2. La mappatura della visione strategica aziendale di uno degli imprenditori della rete Net3.



Come evidenziato, il progetto di ricerca-azione non è ancora concluso. La fase di riconoscimento del problema è stata ultimata e il materiale di ricerca a disposizione è particolarmente ricco e merita di essere analizzato con maggiori sforzi di approfondimento, anche attraverso l'impiego di tecniche di content analysis. Quindi, ad oggi, si evidenziano limiti soprattutto dal punto di vista dell'analisi sistematica dei dati. A ciò si aggiunge l'esigenza di portare a compimento le due ulteriori fasi del progetto – l'articolazione delle soluzioni e l'evidenza dei risultati emergenti – che si presume di concludere nei prossimi 3 mesi. Infine, per la validazione del metodo e della metodologia, si prevede un doppio percorso: lo sviluppo di un'analisi longitudinale sul medesimo caso di studio e l'applicazione del metodo e del modello su aziende e settori di attività diversi.

Bibliografia

- Ackermann, F., Eden, C. (2011). *Making strategy: Mapping out strategic success*, Sage, London.
- Amit R., Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Andrews K (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, Homewood/IL.

- Arnheim R. (1969), *Visual Thinking*, University of California Press.
- Bagnoli C. (2016). *Materiale didattico del corso di Strategia aziendale e sistemi di programmazione e controllo*, Dipartimento di Management, Università Ca Foscari, Venezia.
- Borgatti, S. P., Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology, *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Cardoni A., Rossi V., Tiacci L. (2011), Le reti d'impresa e la sfida per l'innovazione: un progetto di networking tra PMI nel settore della meccanica, in *AUR&S Agenzia Umbria Ricerche*, 5-6, pp 253-292.
- Capaldo, A. (2007), Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic management journal*, 28(6), 585-608.
- Darbi W.P.K., Knott P. (2016). Strategising practices in an informal economy setting: A case of strategic networking, *European Management Journal*, 34(4), 400-413.
- Das T.K., Teng B.S. (2000), A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- de Wit B., Meyer R. (2004), *Strategy: process, content, context: an international perspective*, Thomson Learning, Londra.
- Dyer J.H., Hatch N.W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-719.
- Dumay J.C. (2010), A critical reflective discourse of an interventionist research project, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1):46-70.
- Eppler M., Platts K., (2009), Visual strategizing: The systematic use of visualization in the strategic-planning process, *Long Range Planning*, 42, 42-74.
- Eurostat (2013): <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>
- Fowler J. G., Reisenwitz T. H. (2013). A Review of Interfirm Networks: A Deeper Understanding of the Relationships Paradigm, *Journal of Business Strategies*, 30(1), 52-95.
- George G., Bock A.J. (2011), The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 85(1), 83-111.
- Gluck F.W. (1984), Vision and Leadership in Corporate Strategy. In A. Hax (Eds.), *Readings on Strategic Management*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts

- Gronum, S., Verreyne, M. L., Kastle, T. (2012), The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance, *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Gulati, R., Nohria, N. Zaheer, A., (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H., & Rose, J. (1983). Strategy formation in the university setting. *The Review of Higher Education*, 6(4), 407-433.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hoang, H., Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Human, S. E., Provan, K. G. (1997), An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks, *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Jarillo, J. C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), Social capital, networks, and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000), Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, 49-60.
- Kilduff, M. E Tsai, W. (2003), *Social networks and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lombardi, R. (2015), *Le reti d'impresa in economia aziendale: Profili critici e interpretativi*, Giappichelli, Torino.
- Lorenzoni, G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.
- Mancini, D. (2010), *Il sistema informativo e di controllo relazionale per il governo della rete di relazioni collaborative d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Mancini, D. (2011). L'azienda-rete e le decisioni di partnership: il ruolo del sistema informativo relazionale. *Management Control*, 1/2011
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. FT Prentice Hall, New York.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.

- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., e Smith, J.S. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 93–104.
- Onida, F. (2004). *Se il piccolo non cresce: piccole e medie imprese italiane in affanno*. Il Mulino.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Park, Mezas, Song, (2004), A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace, *Journal of Management*, 30(1), 7-27.
- Pettigrew A. (1988). *The Management of Strategic Change*. Blackwell, New York.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York London.
- Provan K.G., Fish A., Sydow J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on the whole network, *Journal of Management*, 33, 479-516.
- Ricciardi, A. (2010). Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese. Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Simon, H., Zatta, D., Fontana, F., e Corbetta, G. (2007). *Campioni nascosti: come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*. Il Sole 24 Ore Pirola.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., Ashford, S. J. (1995). Intra- and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38: 7-23.
- Stacey R. (1995), The science of complexity. An alternative perspective for strategic change processes, *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
- Strategic Management Society, (1991), *The Greening of Strategy - Sustaining Performance*. Call for papers, 11th Annual International Strategic Management Conference, Toronto, 1991.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wernerfelt B (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-80.

Zanin F., Bagnoli C. (2016), *Lo strategizing in contesti complessi*, Edizioni Ca' Foscari Digital Publishing.

Zott C., Amit R., Massa L. (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.