



Facoltà di Sociologia

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

I business group

Gruppi di piccole e medie imprese a Milano

Federico Butera (Direttore Ricerca)

Maurizio Catino

Luca Garavaglia

Benedetta Trivellato

Rapporto finale

Febbraio, 2005

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO – BICOCCA
DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

Indice

Ringraziamenti.....	3
Obiettivi e finalità della ricerca.....	4
PARTE PRIMA: BUSINESS GROUP E RETI DI IMPRESE	8
1 Organizzazioni a rete e reti di organizzazioni	8
1.1 Che cosa si intende per “organizzazioni a rete”?.....	9
1.2 L’impresa rete.....	13
1.3 Le reti di organizzazioni.....	19
1.4 La dimensione sociale delle relazioni tra imprese.....	27
1.5 La rete come modalità di governo dell’interdipendenza	30
1.6 Organizzazioni reticolari e sistemi di <i>governance</i>	32
1.7 Cosa spinge le imprese verso la costituzione di forme organizzative a rete?	38
1.8 Benefici e implicazioni delle forme organizzative reticolari.....	51
2 I business group.....	61
2.1 Che cosa si intende con il termine business group?.....	61
2.2 Variabili caratterizzanti i business group.....	63
2.3 Note sulla disciplina giuridica dei business group.....	70
2.4 I business group nei sistemi di piccole e medie imprese	74
2.5 Business group in Italia: una ricerca sulle imprese dell’Emilia Romagna	80
PARTE SECONDA: BUSINESS GROUP A MILANO	84
3 I gruppi d’impresa nella provincia di Milano.....	84
4 La ricerca empirica.....	89
4.1 Anagrafica del campione d’imprese.....	89
4.2 Motivazioni della scelta relativa alla forma-gruppo.....	91
4.3 Modelli di <i>governance</i> nei business group.....	95
4.4 Rapporti di collaborazione tra imprese nei business group.....	102
4.5 Benefici e criticità dell’appartenenza ai gruppi di imprese.....	105
4.6 La gestione dell’innovazione e delle strategie nei business group	110
5 Alcuni casi.....	112
5.1 Il gruppo Isagro	112
5.2 Il gruppo Kedrios.....	119
5.3 Il gruppo Softpeople.....	126
PARTE TERZA: FINDINGS E IMPLICAZIONI DELLA RICERCA	132
6 I business group: una rete dai confini mobili.....	132
6.1 I findings della ricerca	133
6.2 Quale rapporto tra il business group e l’impresa rete?	150
6.3 Le reti dei business group di fronte alla complessità dei mercati globali.....	154
6.4 Appunti per ulteriori argomenti di indagine.....	156
Bibliografia.....	161
Appendice.....	166

Ringraziamenti

Il gruppo di ricerca desidera ringraziare per la disponibilità e la collaborazione tutti coloro che hanno partecipato alla ricerca, e in maniera particolare:

Fabio Fanani, Presidente, Formazione.net Srl

Pierluigi Ferlini, Amministratore Delegato, Softpeople Srl

Claudio Gagliardi, Unioncamere Nazionale

Sandro Lecca, Responsabile Servizio Studi Camera di Commercio di Milano

Giuseppe Marcon, Simbologica Srl

Simone Marini, Amministratore Delegato, Netpeople Srl

Valeria Monti, Country Manager Grey Global Group Italia

F. Muti, Direttore Amministrativo, Sirai Elettromeccanica Srl

Giovanni Serafini, General Manager, Grey Healthcare Italia Srl

Paolo Tadini, Direttore Generale, Kedrios Spa

Guido Venegoni, Corporate Affairs and Control Manager, Isagro Spa

Francesco Vernaci, Unioncamere Nazionale

Ufficio amministrativo, San Babila Srl

Obiettivi e finalità della ricerca

Questo rapporto presenta i risultati di un'indagine sui business group milanesi realizzata dal Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Milano – Bicocca su incarico della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano. La ricerca ha indagato, utilizzando metodi quantitativi e qualitativi, una particolare forma di rete organizzativa – il business group – analizzandone i comportamenti strategici e le motivazioni, le finalità, i benefici, le logiche ed i modelli organizzativi di tali organizzazioni reticolari interpretati come forma emergente di comportamento strategico di impresa.

La ricerca ha preso il via dalle osservazioni proposte dal rapporto annuale della Camera di Commercio di Milano, *Milano Produttiva 2003*, che, elaborando i dati forniti da uno studio dell'Osservatorio sui gruppi d'impresa di Unioncamere Nazionale, evidenziava la rilevanza quantitativa del tema in oggetto: nel 1999, 22.619 società di capitali localizzate nella provincia di Milano (pari a circa il 30% sul totale delle società di capitali milanesi) risultavano appartenere a gruppi d'impresa. Il fatto che il 68% circa delle imprese in gruppo milanesi avesse un numero di addetti inferiore a nove (contro il 5.5% delle imprese in gruppo con un numero di addetti superiore a 100) rappresenta un elemento importante, poichè dimostra che la creazione dei gruppi di impresa non riguarda soltanto le grandi imprese, ma sempre più anche le imprese e società di piccole dimensioni. La maggior parte dei gruppi risulta inoltre essere di piccola dimensione, costituito cioè da un numero relativamente limitato di imprese.

Sulla base di queste osservazioni si è quindi dato avvio a questo lavoro, orientato ad approfondire le caratteristiche specifiche del fenomeno, e che si è articolato in tre fasi:

Fase I: Rassegna della letteratura sui business group e sulle reti di imprese

Questa fase ha consentito un riesame della letteratura relativa a queste due classi, in parte sovrappontesi, di forme organizzative di tipo reticolare. Nella prima parte del rapporto vengono proposte alcune definizioni di organizzazioni a rete e di business

group, di cui sono esaminate le caratteristiche chiave, e i processi e le implicazioni che ad essi sono riconducibili – come le motivazioni e le condizioni che ne spiegano l'emergere, i benefici, i sistemi di *governance* che li contraddistinguono. Con particolare riferimento ai business group, vengono fornite alcune note che ne caratterizzano la disciplina giuridica nel contesto italiano, e sono riportati i risultati di una ricerca condotta nel contesto dell'Emilia Romagna.

Fase II: Analisi dei business group localizzati nella provincia di Milano

Questa fase ha visto in primo luogo una rielaborazione dei dati secondari proposti dal rapporto annuale della Camera di Commercio di Milano, *Milano Produttiva 2004* e raccolti dall'Osservatorio sui gruppi d'impresa di Unioncamere Nazionale, che evidenziano la rilevanza quantitativa del fenomeno.

In secondo luogo, è stata condotta una ricerca empirica basata sulla somministrazione di un questionario scritto (riportato in appendice) e su una serie di incontri-intervista realizzati con figure apicali appartenenti ad un campione di business group costituiti da piccole e medie imprese e localizzati nella provincia di Milano.

Va precisato uno dei limiti della ricerca. Per quanto il campione selezionato comprendesse un totale di 125 imprese riconducibili a 21 business group, il gruppo di ricerca ha incontrato non poche difficoltà nell'includerle nella ricerca. Tali difficoltà sono dovute in parte a limiti oggettivi (scomparsa dei gruppi dal mercato o riaccorpamento a favore di imprese integrate), e in parte a fattori dipendenti dalla scarsa disponibilità dei soggetti da intervistare (soprattutto nella imprese di piccola e piccolissima dimensione).

Il campione effettivamente analizzato si è quindi ridotto a 10 imprese appartenenti a 7 gruppi diversi. I risultati dell'analisi, esposti analiticamente nella seconda parte del rapporto e successivamente rielaborati e commentati nella terza parte, non hanno pertanto pretesa di universalità, ma vengono proposti in quanto evidenziano tendenze in parte confermate dalla letteratura e in parte nuove, che meritano ulteriore esame e approfondimento. Nella seconda parte sono inoltre presentate le caratteristiche peculiari di tre casi di business group (uno riconducibile al settore dell'industria e due al settore dei servizi), che chiariscono alcune delle tendenze

presentate e suggeriscono le potenzialità esplicative degli studi di caso con riferimento al fenomeno dei business group.

Fase III: Rielaborazione dei risultati della ricerca e implicazioni

Questa fase è stata orientata ad un ripensamento del concetto di business group alla luce dei risultati della ricerca, e ad una rielaborazione dei risultati stessi al fine di evidenziarne elementi di contatto con le tendenze evidenziate dalla letteratura o per segnalare aspetti nuovi. Gli aspetti più interessanti includono: la tendenza dei business group a suddividersi in imprese caratterizzate da differenti specializzazioni, l'estrema adattabilità di fronte ai mutamenti nei mercati, e la notevole capacità dei gruppi di costituire reti di *governance* in grado di veicolare informazioni velocemente e con efficacia, attraverso la predisposizione di una varietà di meccanismi di coordinamento formali e informali.

Nella terza parte del rapporto si sommano poi alla presentazione dei findings alcuni suggerimenti per verificare le tendenze emerse, e alcuni nuovi interrogativi ad esse legati, e per estendere l'analisi a tematiche non considerate dall'analisi.

In sintesi, questo rapporto costituisce una ricerca preliminare su quella peculiare forma organizzativa reticolare che è rappresentata dal business group sistematizza e approfondisce le conoscenze sul fenomeno, presenta un'analisi empirica e fornisce una serie di indicazioni per ulteriori approfondimenti.

Il gruppo di ricerca:

Federico Butera (Direttore della ricerca)

Professore ordinario di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università di Milano – Bicocca, è progettista di organizzazioni complesse e di sistemi a rete. Presidente di irso, svolge da oltre trenta anni una intensa attività di docente, ricercatore, consulente, pubblicista in enti pubblici e privati. È autore di 24 libri in Italia e all'estero e di oltre 90 saggi.

Maurizio Catino

Ricercatore e Docente di Sociologia dell'Organizzazione presso l'Università di Milano - Bicocca. Direttore di ricerca di irso; esperto di organizzazioni complesse e sistemi reticolari. E' autore di tre libri e oltre 15 articoli, ha svolto ricerche intervento sul tema della pianificazione strategica delle reti.

Luca Garavaglia

Esperto di sviluppo locale, ha conseguito il Master in Sviluppo Locale indetto dall'Università del Piemonte Orientale, sede di Alessandria. Collabora all'attività didattica presso la Facoltà di Sociologia (Milano - Bicocca) e di scienze politiche (Piemonte Orientale).

Benedetta Trivellato

Economista, ha conseguito il Master of Science in Economia dello sviluppo all'Università di Oxford, UK. Dottoranda di ricerca presso l'Università di Milano - Bicocca, i suoi interessi di ricerca vertono sui meccanismi di *governance* all'interno delle reti transnazionali di imprese. Collabora all'attività didattica presso la Facoltà di Sociologia (Milano - Bicocca) e presso l'Università Commerciale "L. Bocconi". Ha scritto diversi articoli pubblicati su riviste specializzate e ha collaborato alla stesura di alcuni volumi collettanei.

1 Organizzazioni a rete e reti di organizzazioni

Le forme organizzative di tipo reticolare, pur non rappresentando una novità assoluta, attirano in maniera crescente l'attenzione degli studiosi a partire dagli anni '80 a seguito del manifestarsi di alcuni fattori specifici (Nohria, 1992). In primo luogo l'emergere di una "nuova concorrenza" caratterizzata dal successo delle piccole imprese, di cluster territoriali quali Silicon Valley o i distretti italiani, di settori quali l'elettronica e le biotecnologie, e di alcune economie asiatiche quali Giappone, Corea e Taiwan. Se la forma organizzativa tipica del periodo precedente era rappresentata dalla grande impresa gerarchica e verticalmente integrata (il "castello", Butera, 1990), in questo nuovo contesto emerge il ruolo della rete e dei legami orizzontali che si stabiliscono all'interno e fra imprese. Un secondo fattore importante è legato all'emergere delle nuove tecnologie dell'informazione, che consentono di progettare e realizzare processi produttivi distribuiti e flessibili, e allo stesso tempo spingono le imprese ad organizzare in modo nuovo le proprie attività interne e le modalità di interazione con altre imprese. Nell'adottare una prospettiva reticolare all'analisi delle organizzazioni è però importante sottolinearne alcune premesse:

1. *Tutte le organizzazioni sono, per certi aspetti, reti sociali, e pertanto devono essere analizzate in quanto tali.* Questa osservazione si applica al livello delle unità organizzative interne all'impresa come a quello dell'intera organizzazione o settore, e fa riferimento sia alle relazioni formali, come possono essere quelle descritte da un organigramma, sia a quelle informali, basate ad esempio sull'amicizia. La struttura di ogni organizzazione deve quindi essere esaminata in termini di reti multiple di relazioni e di come esse si configurano.
2. *L'ambiente in cui l'organizzazione opera è visto come una rete di altre organizzazioni.* Accanto all'identificazione di tali organizzazioni, è importante capire quali siano le modalità di relazione tra esse, in modo da potervi ricondurre, per quanto possibile, fonti di incertezza, dipendenza, e pressione istituzionale.

3. *Le azioni degli attori all'interno delle organizzazioni possono essere meglio comprese in termini della posizione che tali attori occupano nelle reti di relazioni. Il successo o meno di un'azione dipende dalla posizione dell'attore nella rete rispetto agli altri attori, piuttosto che dal gap esistente in termini di attributi degli attori stessi.*
4. *Le reti limitano l'azione, e ne sono a loro volta influenzate. Gli attori possono modificare la propria posizione nella rete, in quanto le relazioni si creano e cambiano a seguito delle loro azioni. Le reti quindi vanno considerate non solo in quanto strutture ma anche in quanto processi.*

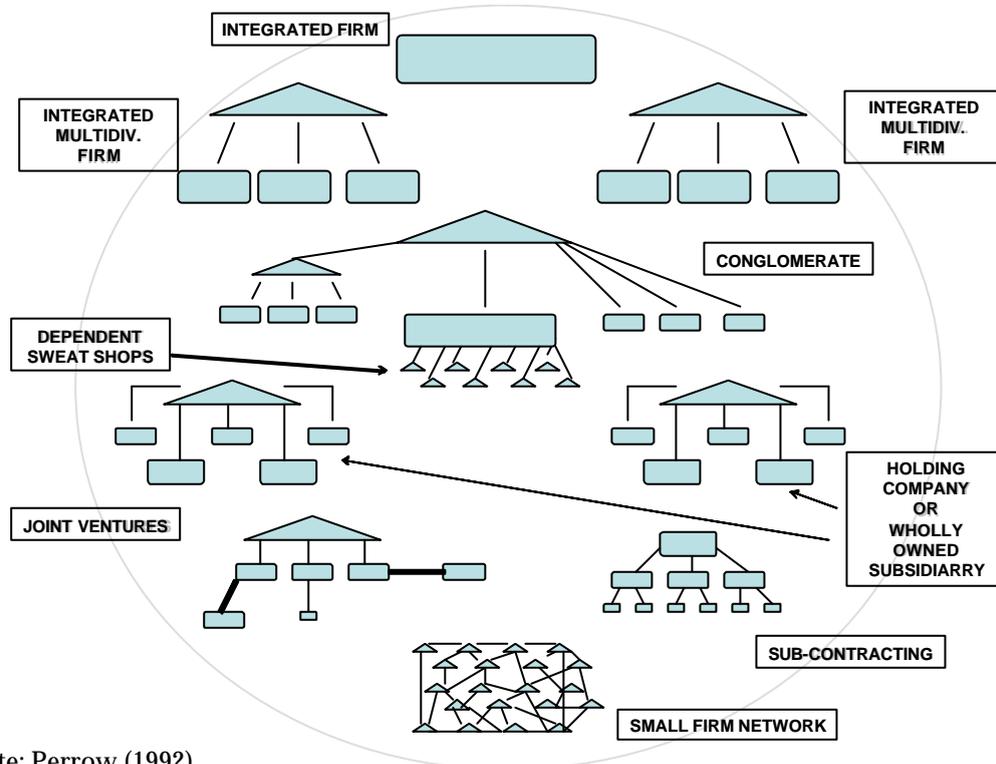
1.1 Che cosa si intende per “organizzazioni a rete”?

Perrow (1992), osservando il progressivo declino dell'impresa verticalmente integrata, evidenzia come nella seconda metà del XX secolo si siano progressivamente diffuse altre forme di organizzazione economica, collocabili idealmente all'interno di un continuum che vede ai propri estremi l'impresa integrata e le reti di piccole imprese (Figura 1).

Molte teorie avanzate per spiegare il decentramento produttivo fanno riferimento alla capacità delle piccole e medie imprese (PMI) di fornire beni e servizi di migliore qualità e maggiore varietà grazie alle nuove tecnologie, che consentono di realizzare macchine e attrezzature multifunzionali e di gestire più rapidamente dati e informazioni. D'altro canto, osserva Perrow, queste tecnologie consentono anche una produzione centralizzata altamente flessibile senza dover rinunciare alle relative economie di scala in termini di ricerca e sviluppo, allocazione del personale, etc. Lo sviluppo tecnologico beneficia quindi sia le piccole sia le grandi imprese, e queste ultime potrebbero essere in grado di beneficiarne in maniera sufficiente da evitare la necessità di spin-off, cessione di rami d'azienda, ricorso a contratti di subfornitura e alla creazione di joint ventures. In definitiva, la produzione integrata continua ad essere efficace se: (i) i mercati possono essere controllati in maniera sufficiente da gestire il tasso di cambiamento dei prodotti e della tecnologia; (ii) i mercati sono stabili per altri motivi - quali una struttura di tipo oligopolistico o la presenza di quasi-

saturazione, stabilità tecnologica o regolamentazione; oppure (iii) le piccole imprese non sono in grado di far fronte alle restrizioni imposte dal contesto legale e quindi non sono in grado di raggiungere una performance migliore rispetto alle grandi imprese. D'altro canto, nei settori in cui le prime due condizioni non sono verificate (cioè l'impresa integrata non detiene il sostanziale controllo del mercato), e in un contesto competitivo in cui mercati sempre più frammentati richiedono diversi tipi di attività (come cambiamenti frequenti nelle linee di produzione) le imprese altamente integrate verranno minacciate da nuove imprese, spesso di piccola dimensione, in grado di fornire i nuovi prodotti o servizi.

Figura 1 - Forme di organizzazione economica



Fonte: Perrow (1992)

Negli ultimi decenni del XX secolo l'impresa verticalmente integrata sembra quindi sempre più lasciare spazio a forme organizzative reticolari. La letteratura che esplora caratteristiche e specificità di tali forme risulta essere molto vasta, in parte perché riconducibile ad approcci e discipline diversi, e in parte perché non è possibile identificare un unico modo di intendere il termine "organizzazione a rete" (*network organization*).

Nell'interpretazione di Butera (1999) l'organizzazione a rete include sia le reti d'impresa, sia l'"impresa rete", la grande impresa ad alto livello di esternalizzazione (outsourcing) dei processi di produzione e di servizio. Filiere, costellazioni, distretti sono forme di "imprese e territori in rete" costituite da imprese indipendenti che producono prodotti simili o parti dello stesso prodotto o che sono nello stesso business: esse condividono le stesse risorse, la stessa "atmosfera imprenditoriale", la stessa missione di fondo. L'impresa rete è l'ultimo stadio di un ventennio di intensi processi di decentramento e di riarticolazione della grande impresa. In essa imprese esterne e unità organizzative interne rappresentano non solo alternative di fornitura (make or buy) scelte in base a costi e affidabilità, ma anche nodi o sistemi vitali capaci di una propria strategia autonoma e dotati di strutture adeguate allo sviluppo. Nell'impresa rete, i nodi contano indipendentemente dalla loro dimensione, ma in funzione della loro importanza nei processi. L'impresa centrale integra le proprie strutture interne e le aziende fornitrici sempre meno attraverso strumenti gerarchici (quali organigrammi e procedure) e sempre di più attraverso transazioni economiche, focalizzazioni verso strategie comuni o compatibili, sistemi operativi, strutture integratrici e, soprattutto, attraverso dimensioni culturali. Vi è, in sintesi, una continuità fra rete esterna e rete interna, tra impresa e società.

Prima di passare a considerare separatamente queste due macro-categorie ("impresa rete" e "rete di organizzazioni") di organizzazioni a rete, è importante ricordare il contributo alla letteratura sulle forme reticolari fornito da Coase (1937) – con la sua contrapposizione tra impresa e mercato – e dalla successiva elaborazione avanzata da Williamson (1975) con la teoria dei costi di transazione. Tale teoria ipotizza che la scelta di un'impresa di internalizzare o esternalizzare determinate attività dipenda dall'entità dei costi di transazione e di coordinamento: se i costi legati al coordinamento interno di un'attività sono più elevati di quelli legati al ricorso al mercato, l'attività viene esternalizzata, o in altre parole realizzata al di fuori dei confini dell'impresa; se i costi di coordinamento sono invece inferiori a quelli di transazione, l'attività viene svolta all'interno dell'impresa. In questa prospettiva, forme di

organizzazione di tipo reticolare emergono laddove i crescenti costi di coordinamento di un'impresa verticalmente integrata stimolano l'emergere di legami tra imprese coinvolte in uno stesso processo produttivo, ma pur sempre indipendenti e giuridicamente autonome.

Parte della letteratura ha quindi introdotto una terza categoria accanto a quelle tradizionali di mercato e gerarchia: quella dei cosiddetti 'ibridi', corrispondenti cioè alle forme di cooperazione non gerarchica tra imprese (Grandori, 1995), a cui sono riconducibili le reti. Tali reti consistono non solo in un modello complementare a quello di altri sistemi produttivi, ma in un certo senso mettono in discussione l'idea che la dimensione dell'impresa sia la variabile rilevante per definirne la produttività e la capacità competitiva (Cafaggi, 2004a). Le forme ibride configurano relazioni di potere e fiducia, attraverso cui le organizzazioni possono scambiarsi influenza e risorse. Le forme ibride preservano l'autonomia delle imprese coinvolte, e consentono una risposta efficiente all'aumento dell'incertezza nell'arena competitiva, senza che sia necessaria una continua consultazione delle controparti. Tuttavia, essendovi dipendenza bilaterale, tali forme ibride non escludono il ricorso a contratti a lungo termine e a meccanismi contrattuali di salvaguardia (Williamson, 1993).

A partire dagli anni '80, il termine "organizzazione a rete" viene quindi utilizzato per indicare forme organizzative caratterizzate da scambi ripetuti tra organizzazioni semi-autonome, le quali si affidano alla fiducia e alle relazioni sociali per tutelare le transazioni e ridurre i costi (Borgatti e Foster, 2003). Pur con alcune differenze, tutte le definizioni utilizzate con riferimento alle forme reticolari mettono in evidenza (Butera, 2005):

- (i) che si tratta di "imprese ibride", in parte costituite da strutture organizzative e in parte da mercati;
- (ii) che non vi è coincidenza fra i confini giuridico-organizzativi del "soggetto impresa" e i confini dell'azione imprenditoriale, gestionale e tecnica dello stesso soggetto;

- (iii) che il vero contenitore e regolatore dei processi economici ed organizzativi è costituito dal processo e dalla relazione fra le imprese - e non dalla struttura delle singole imprese.

Come accennato sopra, è possibile individuare due macro-categorie entrambe riconducibili a queste forme:

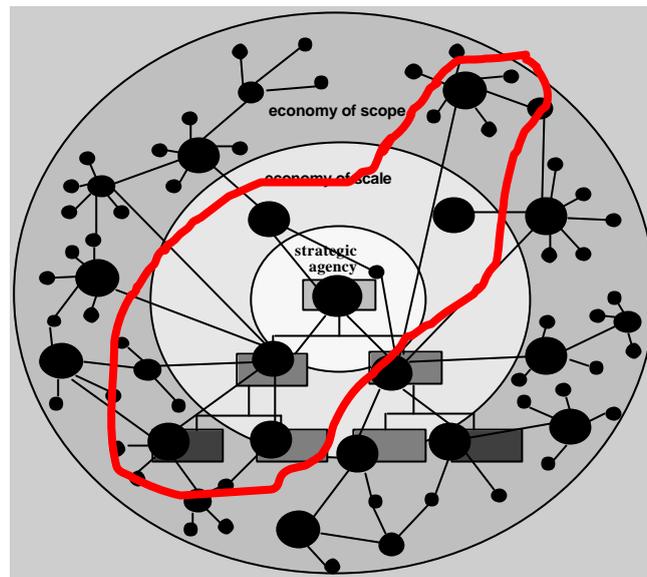
- L'impresa rete, che configura una situazione in cui 'la grande impresa diventa piccola' attraverso processi di decentralizzazione di attività produttive e funzioni;
- Le reti di imprese, in cui 'la piccola impresa diventa grande' entrando a far parte di reti di imprese spesso, ma non necessariamente, localizzate in un'area geografica delimitata.

1.2 L'impresa rete

L'impresa rete è definita da Butera (2001, p. 86) come: «un sistema di riconoscibili connessioni multiple e di strutture all'interno delle quali "nodi" ad alto livello di autoregolazione (o sistemi aperti vitali) operano e sono capaci di cooperare per fini comuni e/o compatibili.» L'impresa rete così definita include una grande varietà di forme organizzative, comprese quelle che potremmo definire "reti di imprese" così come accennato sopra. La 'grande impresa che diventa piccola' sembra però corrispondere in maniera particolare a due delle tipologie individuate da Butera (1990):

- a) Imprese rete "a base gerarchica", in cui domina una singola impresa con un alto tasso di subfornitura o outsourcing - è il caso ad esempio delle grandi imprese automobilistiche (Fiat), informatiche (IBM, Cisco) e di costruzioni che tendono a decentralizzare dal 60 al 90% del valore della produzione. Continuano ad esservi una struttura gerarchica interna e un apparato di pianificazione e controllo centrale, ma il sistema viene riorientato ai processi, che vengono disegnati dall'impresa dominante in modo da includere nello stesso flusso sia unità interne sia imprese esterne (queste ultime sono spesso imprese medie o grandi).

Figura 2 – Impresa rete a base gerarchica



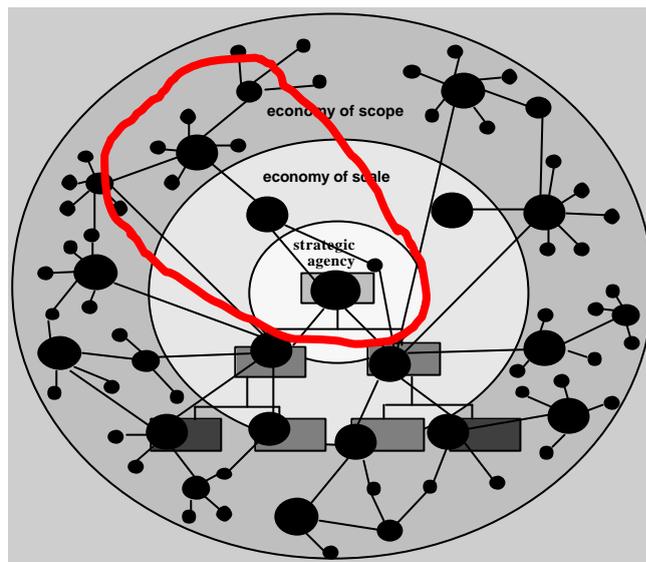
Fonte: Butera (1990)

- b) Imprese rete 'a centro di gravità concentrato' su una sola agenzia strategica con prevalenti relazioni di influenza e negoziali. Tale agenzia detiene le risorse chiave (accesso al mercato, marchio, sistema informativo, standard di qualità, capacità di finanziamento) e detta le condizioni tecniche, procedurali, commerciali ed economiche ad una serie di imprese sub-fornitrici che pur essendo giuridicamente autonome sono spesso legate da rapporti di fiducia e di dipendenza nei confronti dell'agenzia stessa. Esempi in cui tali relazioni si manifestano in maniera particolarmente forte sono le imprese industriali 'no manufacturing' (Benetton, Nike, Liz Claiborne) o le imprese di servizi che operano in franchising (McDonald's, Best Western). In altri casi permane un'impresa dominante ma le relazioni sono più deboli – è questo il caso delle costellazioni, delle filiere con una regia, e di alcuni distretti industriali.

L'allocazione di parti di un processo a unità fortemente differenziate e relativamente autonome caratterizza quindi le grandi imprese che "si fanno piccole", imprese cioè che, pur conservando una unicità di struttura proprietaria e organizzativa, si articolano al loro interno in strutture operative che si comportano come "quasi-imprese" (Butera, 2005). Esse fanno grande ricorso a strutture di subfornitura o di collaborazione esterna, e verso di esse adottano politiche e sistemi operativi per

influenzarne indirettamente l'organizzazione, gli standards di qualità, il know how di imprese subfornitrici. L'impresa centrale e i suoi fornitori fanno parte di un medesimo processo anche se questi sono per lo più sottratti al formale controllo economico, giuridico e organizzativo dell'impresa centrale.

Figura 3 – Impresa rete 'a centro di gravità concentrato'



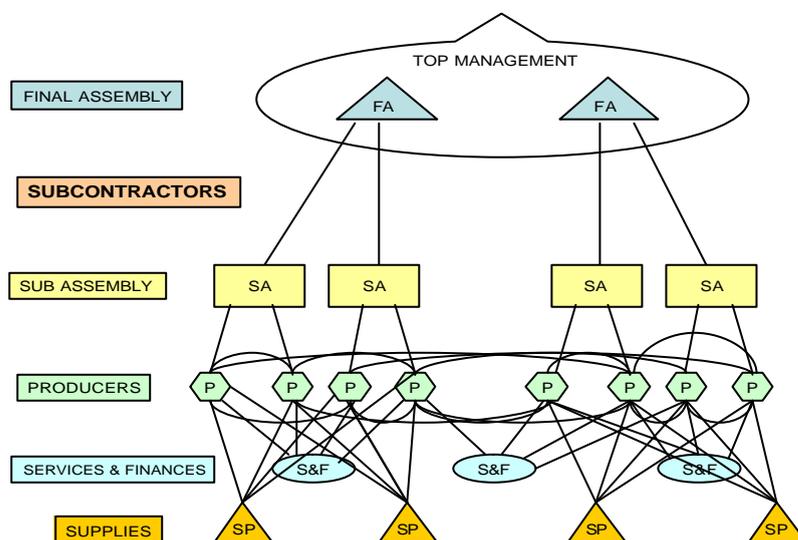
Fonte: Butera (1990)

Una forma organizzativa che si colloca nella categoria delle imprese a base gerarchica, e che nell'interpretazione di Perrow (1992) presenta alcuni dei vantaggi della rete di piccole imprese, è il modello della 'subfornitura non-dipendente' sviluppatosi in Giappone a partire dagli anni 60 e successivamente diffusosi anche in Europa. In base a questo modello l'impresa ha un primo livello di subfornitori, i quali a loro volta hanno un secondo e terzo livello di subfornitori, molti dei quali di piccole dimensioni. Nei casi più complessi i subfornitori hanno più di un cliente. Si configura una struttura simile a quella di una impresa integrata, con la differenza che tutte le imprese/unità che ne fanno parte sono giuridicamente autonome. Sebbene all'inizio tali imprese subfornitrici fossero di fatto dipendenti dall'impresa acquirente, nel corso dei decenni si è verificata una evoluzione che ha visto il progressivo instaurarsi di un rapporto di indipendenza o di dipendenza reciproca. In molti casi questo rapporto

implica che molte attività – quali la determinazione dei prezzi, il design dei fattori produttivi, la condivisione di informazioni sulle fasi del processo produttivo – vengano condotte in collaborazione tra il subfornitore e l’azienda acquirente.

La Figura 4 mostra l’esistenza di una rete di piccole imprese fino al livello dei produttori (vedi oltre per una descrizione delle caratteristiche peculiari delle reti di piccole imprese), ma al livello superiore appare una struttura che consentirebbe l’emergere di relazioni altamente dipendenti al livello del sub-assemblaggio e nei legami con l’assemblaggio finale all’interno della grande impresa. Il fatto che né la grande impresa né i subfornitori sfruttino questa potenziale situazione di vantaggio strategico suggerisce l’emergere di relazioni di fiducia. L’evidenza empirica conferma, ad esempio, l’esistenza di situazioni in cui è la stessa impresa acquirente a spingere i propri subfornitori a non concludere con essa più di un terzo delle loro transazioni totali, rinunciando così volontariamente a parte del proprio potere strategico sui fornitori.

Figura 4 – Il modello della fornitura non-dipendente



Fonte: Perrow (1992)

Le caratteristiche di quella che abbiamo chiamato ‘impresa rete’ si ritrovano in alcune forme organizzative individuate dal modello di classificazione proposto da Grandori (1995) e Grandori e Soda (1995). Il modello si basa su variabili quali l’intensità

e la forza dei legami, i livelli di formalizzazione, il grado di centralizzazione, la dimensione, il tipo di interdipendenza, e opera una distinzione tra:

1. Reti burocratiche: sono modalità di coordinamento tra imprese generalmente formalizzate in contratti di scambio o di associazione.
2. Reti proprietarie: sono forme di relazione in cui le imprese partecipanti godono congiuntamente di diritti di proprietà e/o di partecipazione ai risultati dell'attività svolta.

Reti burocratiche riconducibili all'impresa rete

Le reti burocratiche che possiamo ricondurre alla tipologia dell'organizzazione a rete tendono a presentare un attore centrale: è questo il caso, ad esempio, delle reti di franchising, dei consorzi con una impresa capofila, delle reti di agenzia o di alcune forme di subcontracting. Si tratta quindi generalmente di relazioni di tipo asimmetrico, in cui l'attore centrale concede ad altri la conduzione di fasi del ciclo produttivo, diritti, poteri, marchi, licenze, ecc. In alcuni casi inoltre si rende necessario lo svolgimento di attività di supervisione assimilabili a quelle di un'impresa integrata – per questo molte forme di rete burocratica vengono definite 'quasi-imprese'.

Il ruolo chiave delle reti burocratiche emerge in particolare nei contesti caratterizzati da complessità informativa difficilmente gestibile dalle controparti, in cui cioè è difficile definire con esattezza il valore e la qualità delle prestazioni. In tali contesti le parti possono decidere di attribuire la legittimazione ad una 'gerarchia' che controlla le prestazioni di tutti i partecipanti; tale gerarchia può essere rappresentata da una terza parte o da un contratto definito dalle parti.

Nelle reti burocratiche riconducibili all'organizzazione a rete il coordinamento è affidato a due forme di contratto incomplete: i contratti di associazione e i contratti di scambio obbligativi. Si tratta di contratti 'obbligativi' in quanto contengono clausole che definiscono non solo gli obblighi economico-patrimoniali, ma anche i comportamenti, i diritti di informazione, di decisione e di controllo. Un esempio è costituito dal contratto di affiliazione in franchising, attraverso cui il franchisor trasferisce prodotti, metodi, conoscenze, formazione, assistenza ai franchisees. Questi ultimi sono tenuti a pagare delle royalties al franchisor, e a sottoporsi ad una qualche

forma di supervisione che spesso si manifesta attraverso ispezioni. Si tratta quindi di una rete asimmetrica, caratterizzata in genere da elevate dimensioni ma ridotta connettività¹, poiché non vi sono relazioni formalizzate tra i franchisees; dal punto di vista del franchisor è un'insieme di relazioni diadiche e può quindi essere rappresentata come una struttura a stella. I legami tra le imprese della rete sono caratterizzati da bassa intensità², mentre assumono rilevanza relativamente minore elementi di socialità o di fiducia. I contratti di franchising configurano quindi reti asimmetriche che richiedono standardizzazione del prodotto, procedure formalizzate, sistemi di contabilità uniformi, formazione centralizzata del personale e contratti standard. Possono beneficiare dalla presenza di reti informatiche fortemente integrate, e dalla centralizzazione di attività quali marketing, acquisti, e finanziarie. Sono tipi di reti che generalmente richiedono una supervisione di tipo gerarchico per evitare rischi di *free riding*. Un altro esempio è costituito dai contratti di licensing, che prevedono la cessione o l'acquisizione di licenze. Per quanto il contratto sia qui il meccanismo di coordinamento principale, esso si trova spesso affiancato da meccanismi sociali o dalla molteplicità delle relazioni per ridurre gli elevati rischi di un utilizzo dei brevetti e delle licenze non conforme al contratto. Sono forme comuni, ad esempio, nella produzione di prodotti farmaceutici, o nella vendita autorizzata nel settore automobilistico.

Altre forme di reti burocratiche riconducibili a questa categoria sono le reti di sub-contracting o di sub-appalto: si tratta di una forma intermedia tra la semplice relazione contrattuale e l'organizzazione interna gerarchica, configurando una sorta di 'quasi organizzazione' che ruota intorno ad un'impresa centrale. Anche in questo caso il grado di connettività della rete risulta essere relativamente modesto: i sub-fornitori o sub-appaltatori tendono a relazionarsi con l'impresa centrale piuttosto che tra loro. Sempre a questa categoria appartengono le reti di agenzia: si tratta di reti asimmetriche, comuni nella distribuzione di beni semi-standardizzati e nei servizi di

¹ La 'connettività' esprime la misura in cui le relazioni sono diffuse tra tutti gli attori senza esclusioni. Una rete in cui le imprese sono caratterizzate da relazioni con un'impresa o agenzia centrale ma non tra di loro è quindi una rete a bassa connettività.

² Un legame ripetuto o multiplo nella stessa unità di tempo corrisponde ad una relazione più intensa; si tratta di una dimensione importante perché un numero superiore di legami può implicare maggiori rischi condivisi, o una conoscenza più approfondita tra le parti, una maggiore fiducia, il passato successo di altre forme di collaborazione, ecc.

complessità intermedia (quali il settore assicurativo). I contratti sono caratterizzati da elevata intensità organizzativa, e includono spesso clausole di esclusività, diritti di controllo e di ispezione, modalità per il trasferimento del know-how e schemi incentivanti partecipativi.

Reti proprietarie riconducibili all'impresa rete

In questo tipo di reti la condivisione dei diritti di proprietà e/o di partecipazione ai risultati dell'attività svolta può dare luogo a un'entità terza definita 'impresa congiunta'. Un esempio di rete proprietaria asimmetrica è la rete di capital venture, che non consiste esclusivamente in una forma di finanziamento, ma implica una relazione specifica e intensa tra l'investitore e l'impresa partner. Il conferimento di capitale per realizzare progetti rischiosi e innovativi richiede infatti la trasmissione di informazioni riguardanti l'impresa partner, la definizione dei diritti di proprietà da parte del venture capitalist, e la definizione di canali appropriati per la decisione congiunta e il trasferimento di know-how manageriale.

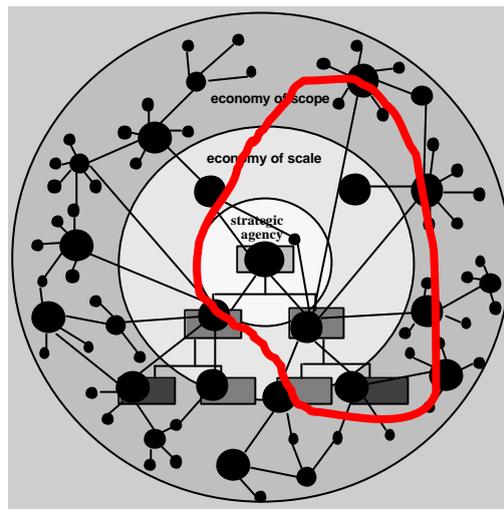
Riassumendo, pur nella diversità delle definizioni proposte, l' "impresa rete" configura una forma organizzativa reticolare di tipo asimmetrico, in cui è presente un attore centrale che può a seconda dei casi avere un ruolo dominante, oppure gestire relazioni di influenza o negoziali. In alcuni casi la configurazione organizzativa è strettamente legata alla presenza di contratti di scambio o associazione obbligativi (è il caso di alcune reti burocratiche: franchising, licensing, sub-contracting, reti di agenzia), in altri casi è legata alla condivisione di diritti di proprietà e/o di partecipazione sui risultati (è il caso di alcune reti proprietarie quali le società di venture capital).

1.3 Le reti di organizzazioni

La forma organizzativa tramite la quale 'la piccola (e media) impresa diventa grande' – accresce cioè la propria capacità competitiva – è la rete di imprese. In questa categoria possiamo collocare le due rimanenti tipologie individuate da Butera (1990):

- a) Reti di imprese ‘con centri di gravità multipli’, in cui il sistema ruota intorno a diverse e succedentesi agenzie strategiche, con relazioni di influenza complesse e mobili. E’ questo il caso di imprese a base associazionistica (come le cooperative) che ruotano intorno all’associazione o ad un’impresa maggiore o ad un gruppo informale di grandi imprese.

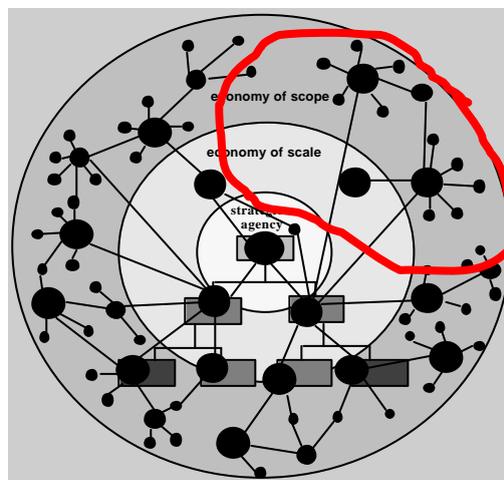
Figura 5 – Reti di imprese ‘con centri di gravità multipli’



Fonte: Butera (1990)

- b) Reti di imprese senza centro, caratterizzate dalla mancanza di una forma di governo centrale. Ne sono un esempio i sistemi a base territoriale di molti distretti industriali o di aree di innovazione quali Silicon Valley, Route 114.

Figura 6 – Reti di imprese senza centro



Fonte: Butera (1990)

A questa categoria appartengono quindi filiere, costellazioni, distretti in quanto forme di “imprese e territori in rete”, oggetto di numerosi studi e in seconda istanza di atti normativi e di politiche industriali. Esse sono costituite da imprese indipendenti che producono prodotti o servizi simili o parti dello stesso prodotto-servizio o che sono nello stesso business: esse condividono le stesse risorse, talvolta lo stesso marchio, la stessa “atmosfera imprenditoriale”, spesso lo stesso processo produttivo o processi paralleli, la stessa missione di fondo. I loro meccanismi di regolazione sono basati su competizione e cooperazione (Butera, 2005).

Pichierri (1999) propone una definizione delle forme organizzative che si collocano in questa categoria secondo cui «l'organizzazione rete è un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo». Le componenti di questa definizione evidenziano quindi come tali transazioni abbiano carattere continuato o ricorrente, e gli attori abbiano una stabilità almeno relativa. Il riferimento alle “transazioni” piuttosto che a “relazioni” sottintende un tipo di legame caratterizzato da scambi tendenzialmente simmetrici di risorse; d'altro canto tali transazioni sono “cooperative” poiché i contraenti ricavano vantaggio dal loro carattere ripetuto, in presenza di scopi comuni. Per quanto gli attori individuali o collettivi che costituiscono i nodi della rete possano essere della stessa natura (reti omogenee) o di natura diversa (reti eterogenee), l'organizzazione rete ha carattere tendenzialmente non gerarchico.

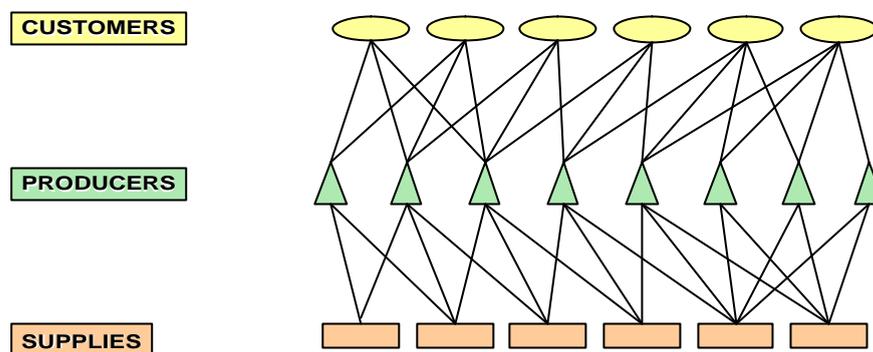
E proprio la rete di piccole imprese, corrispondente alla ‘rete senza centro’ individuata da Butera (2001), è la forma organizzativa che Perrow (1992) ritiene essere di maggiore rilievo. Sono queste organizzazioni, e non le piccole imprese sweatshop né quelle che figurano quali reparti separati delle grandi imprese, che possono rappresentare un modello di crescita aggregativa, di innovazione e internazionalizzazione delle PMI (Butera, 2005). Le imprese a cui Perrow fa riferimento sono spesso di dimensioni particolarmente limitate (con un numero di addetti non superiore a 10), e interagiscono scambiandosi informazioni, macchinari, personale e ordini, pur essendo in competizione l'una con l'altra. Si affidano ad un piccolo numero

di imprese che forniscono loro servizi di business (ricerche di mercato, training, gestione del personale, trasporti, ricerca e sviluppo, etc.), servizi finanziari, beni capitali e materie prime. E' comune che vi sia un certo numero di altre imprese che gestiscono la distribuzione soprattutto sui mercati esteri. Tali imprese si collocano in un contesto istituzionale che risulta fondamentale per la loro sopravvivenza e per il raggiungimento di economie di scala a livello di rete: le amministrazioni locali e regionali forniscono infrastrutture, servizi di istruzione, e finanziamenti; le associazioni di imprese forniscono studi e ricerche di mercato, formazione, finanziamenti, e servizi di marketing.

Un elemento importante nelle reti di piccole imprese, evidenziato nella Figura 7, è rappresentato dal fatto che ciascuna organizzazione stringe legami multipli a monte e a valle. Questo fa sì che i consumatori e i fornitori possano scegliere con chi trattare/avere legami, ma anche che questa possibilità sia aperta alle imprese produttrici. Il sistema di produzione diventa così una struttura flessibile, aperta, condivisa da tre attori che cooperano fra loro: clienti, produttori di prodotti e servizi finali, fornitori di parti o di servizi. Emerge quindi una base strutturale per la cooperazione: i rendimenti dall'attività economica competono all'industria locale, e il successo di ogni singola impresa viene a dipendere dalla collettività di imprese in competizione tra loro. Questi elementi contribuiscono a spiegare il successo del modello di subfornitura in Giappone – modello che sembra trarre vantaggio dalla presenza di legami multipli senza che questi siano presenti a tutti i livelli.

Perrow quindi individua e conferma che le reti di piccole e medie imprese hanno vantaggi che la grande impresa non ha o difficilmente può ottenere: diffusa distribuzione del potere, riduzione di livelli gerarchici, più equa distribuzione della ricchezza degli imprenditori (e conseguente tendenza a reinvestirla nello sviluppo del territorio), forte legame con le istituzioni del governo locale.

Figura 7 – Le reti di piccole imprese



Fonte: Perrow (1992)

L'importanza della dimensione cooperativa nelle reti di organizzazioni è evidenziata anche da Alter e Hage (1993), che propongono un modello di classificazione delle relazioni cooperative tra imprese. Gli autori individuano due macro-categorie di network:

- (i) i network "a cooperazione competitiva", tra imprese che appartengono allo stesso settore (definite anche reti orizzontali);
- (ii) i network "a cooperazione simbiotica", cioè tra organizzazioni collocate lungo la filiera produttiva o in settori competitivi diversi.

Queste due macro-categorie sono analizzate in base al livello di cooperazione richiesto e alla dimensione della rete, per testare l'ipotesi secondo cui le diverse forme di rete per essere efficaci non necessitano dello stesso livello di cooperazione. Nell'ambito delle reti competitive è possibile identificare tre sottogruppi:

- i) Le reti competitive a cooperazione limitata, in cui le relazioni implicano scambio di informazioni, di beni sociali (come l'amicizia), e di beni economici. Sono forme di cooperazione fondate sulla comunanza di interessi generali e non richiedono meccanismi di tutela particolari in quanto non presentano rischi di comportamenti opportunistici ad alto costo per le controparti.

- ii) Le reti a cooperazione moderata si fondano su relazioni il cui contenuto differisce dalle precedenti poichè può essere di tipo tecnologico, economico o politico. Sono reti basate in alcuni casi su meccanismi burocratici e in altri su condivisione dei diritti di proprietà; le parti cercano quindi di tutelarsi reciprocamente o di intensificare gli ambiti di cooperazione.
- iii) Le reti ad elevata cooperazione includono tutte le forme di relazione i cui contenuti sono direttamente inerenti alla creazione di valore e alla competitività.

La tabella che segue presenta alcuni esempi per ciascuno di questi sottogruppi, distinguendo le reti in cui sono coinvolte due o tre organizzazioni (reti diadiche o triadiche) da quelle in cui il numero di parti coinvolte è superiore (reti multi-attore):

Reti di cooperazione competitiva		
CONTENUTO DELLE RELAZIONI	RETI DIADICHE O TRIADICHE	RETI MULTI-ATTORE
<i>A cooperazione limitata</i>		
Informazioni	Joint agreements per lo scambio di informazioni	Reti di comunicazione come le associazioni professionali
Beni sociali	Accordi sociali per il supporto interpersonale e la concessione di favori	Reti sociali
Beni economici	Sub-contracting	Reti di acquisto
<i>A cooperazione moderata</i>		
Tecnologici	Joint ventures per lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie	Consorzi per la R&S
Economici	Cross-partnerships	Cooperative di promozione, di sviluppo o di acquisto
Politici	Alleanze ristrette per attività di lobbying	Associazioni di categoria
<i>Ad elevata cooperazione</i>		
Attività che generano valore	Joint ventures per la produzione congiunta	Cartelli

Fonte: Alter e Hage (1993)

Anche per le reti a cooperazione simbiotica Alter e Hage identificano tre sottogruppi in funzione del livello di cooperazione: a cooperazione limitata, a cooperazione moderata, e a a cooperazione elevata. La tabella analoga alla precedente si presenta come segue:

Reti di cooperazione simbiotica		
CONTENUTO DELLE RELAZIONI	RETI DIADICHE O TRIADICHE	RETI MULTI-ATTORE
A cooperazione limitata		
Prodotti, servizi o clienti	Accordi obbligativi di scambio (subcontracting)	Reti obbligatorie di scambio
Potere	Sovrapposizione dei consigli di amministrazione per l'assunzione di fatto di decisioni congiunte	Interlocking directorates
Risorse finanziarie	Accordi di supporto finanziario	Reti di supporto finanziario (zaibatsu)
Persone	Accordi di impiego congiunto	Reti di human capital per la formazione e lo sviluppo
A cooperazione moderata		
Tecnologici	Joint ventures per lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie	ConSORZI per la R&S
Economici	Cross-partnerships	Cooperative di promozione, di sviluppo o di acquisto
Politici	Alleanze ristrette per attività di lobbying	Associazioni di categoria
Ad elevata cooperazione		
Attività che generano valore	Joint ventures per la produzione congiunta	Keiretsu o sistemi di produzione cooperativi (distretti industriali)

Fonte: Alter e Hage (1993)

Le tipologie proposte dai due autori possano essere lette anche come stati di sviluppo o di ciclo di vita di una rete tra imprese (molte di queste forme rappresentano stadi embrionali di una rete che può evolvere verso altre tipologie). Man mano che i contenuti delle relazioni diventano più complessi, si modificano i meccanismi e le proprietà che contraddistinguono le diverse forme di rete.

Riprendendo il modello di classificazione proposto da Grandori e Soda (1995) (vedi sopra), osserviamo infine che alcune forme di reti burocratiche e di reti proprietarie possono essere ricondotte alla forma “rete di imprese” piuttosto che alla “impresa rete”.

Reti burocratiche riconducibili alle reti di imprese

Come accennato in precedenza, le ‘reti burocratiche’ sono modalità di coordinamento tra imprese generalmente formalizzate in contratti di scambio, ma anche di associazione. Anche in questo caso possono esservi contratti estremamente complessi,

ad esempio legati a statuti di associazione che prevedono diritti e doveri, meccanismi di ingresso e affiliazione, meccanismi di sanzione e uscita. Reti burocratiche di tipo associativo possono formarsi quando le imprese mettono in comune delle risorse per obiettivi temporalmente definiti o per dar vita a coalizioni stabili, oppure possono formarsi per la condivisione di obiettivi e valori generali. In quest'ultimo caso i processi di ingresso nella rete assumono il carattere di affiliazioni. Le associazioni di risorse, siano esse di tipo intensivo come i consorzi, o semplice (pooled) come nel caso delle associazioni di categoria, sono in genere caratterizzate da relazioni simmetriche.

In queste reti, che coinvolgono imprese che svolgono la stessa attività e spesso sono concorrenti, il coordinamento viene realizzato tramite regole di appartenenza e modalità di comportamento, dove le regole spesso indicano anche le modalità di composizione o elezione delle rappresentanze, la scelta degli organi decisionali e i meccanismi di allocazione delle risorse. A questa categoria sono riconducibili le associazioni di categoria, i cartelli e i consorzi. Questi ultimi configurano forme simmetriche in cui i meccanismi di coordinamento sono basati sia su procedure che sull'autorità, caratterizzati da sistemi di pianificazione e programmazione che definiscono la divisione del lavoro tra imprese, sistemi di controllo della performance, sistemi di incentivi basati sulla suddivisione ex ante degli utili, sistemi di sanzione e staff centralizzati.

Reti proprietarie riconducibili alle reti di imprese

A questa categoria sono riconducibili le joint ventures: forme basate sulla creazione di una nuova impresa attraverso il conferimento dei capitali e la congiunzione delle risorse, tangibili e non, da parte di due o più imprese che rimangono autonome e indipendenti. Le joint ventures quindi godono in genere di una organizzazione propria, sono ampiamente formalizzate e di dimensioni ridotte. Si tratta di una forma spesso utilizzata quando l'attività da gestire presenta elevati livelli di incertezza e i rischi di opportunismo diventano critici a causa della specificità degli investimenti; il problema della misurazione dei contributi è affrontato assegnando a ciascuna parte una quota di risultato, riducendo così i costi di controllo dell'elusione. La relazione che si sviluppa tra le parti è per definizione intensa, e i confini possono essere sfumati

rispetto alle reti burocratiche. Possono essere asimmetriche ma più spesso tendono ad essere simmetriche. Grandori (1995) rileva come vi siano poi delle modalità di coordinamento non proprietario che presentano però diritti agli utili, tra cui: il contratto di joint venture che prevede solo la partecipazione pro-quota agli utili derivanti dall'azione comune, l'associazione in partecipazione, e alcune forme di cartello.

Riassumendo, le “reti di organizzazioni” configurano forme organizzative reticolari tendenzialmente simmetriche, in cui non vi è un attore dominante e le relazioni di influenza sono complesse e mobili. I rapporti tra le imprese si concretizzano in transazioni e relazioni di varia natura, ma sempre improntati alla cooperazione; la cooperazione può quindi avere luogo sia tra imprese che appartengono allo stesso settore (come nelle reti “a cooperazione competitiva”) sia tra imprese collocate lungo la filiera produttiva o in settori diversi (come nelle reti “a cooperazione simbiotica”). Infine, alle reti di organizzazioni sono riconducibili anche alcune forme di reti burocratiche (come le associazioni di categoria, i cartelli e i consorzi) e di reti proprietarie (come le joint venture).

1.4 La dimensione sociale delle relazioni tra imprese

Uno dei fattori su cui si concentra una parte significativa della letteratura sulle forme reticolari è l'importanza della dimensione sociale rispetto a quella contrattuale. L'esistenza di fiducia tra i partner è spesso citata quale elemento chiave che influisce positivamente sulla qualità dei flussi di risorse; alcuni autori poi enfatizzano la presenza di contratti impliciti e aperti che si basano su meccanismi sociali - quali potere, influenza, timore di ostracismo e di perdita della reputazione - piuttosto che sull'enforcement legale. Il legame interpersonale spesso favorisce la creazione di un terreno ampio su cui si innestano scambi di informazioni ma anche di beni e servizi, evidenziando l'importanza della sovrapposizione di differenti contenuti all'interno delle relazioni tra imprese.

L'esistenza di relazioni fiduciarie legate al particolare ambiente socio-istituzionale può costituire una pre-condizione per la nascita di una rete di imprese, o per assicurare la realizzazione dei vantaggi competitivi ad essa associati. Ma, una volta costituita, la rete favorisce lo sviluppo di relazioni fiduciarie in modo diverso a seconda del modello organizzativo prescelto (Cafaggi, 2004a).

A riprova dell'importanza della dimensione sociale delle relazioni, la classificazione proposta da Grandori e Soda (1995) include una terza categoria oltre alle due sopra citate (reti burocratiche e reti proprietarie): le 'reti sociali'. Le imprese sono parte di relazioni sociali poiché le persone che ne fanno parte sono inserite in relazioni di scambio informativo, normativo e affettivo, non codificate e non riconducibili a forme di contratto esplicito. I meccanismi sociali di coordinamento in parte si sovrappongono allo scambio di beni, servizi o informazioni (svolgendo un ruolo di supporto, ad esempio riducendo i costi di controllo dello scambio), ma allo stesso tempo rappresentano una vera e propria tipologia di network, all'interno dei quali svolge un ruolo particolare il fenomeno dell'influenza sociale (che spiega perché il comportamento individuale può essere indotto o modificato dalla struttura di relazioni). Le reti sociali consentono di raggiungere obiettivi quali: mantenere un insieme di partner potenziali con cui poi stringere relazioni di scambio transazionale; gestire scambi o associazioni di risorse di tipo complesso e con rischi di opportunismo; coordinare le azioni tra grandi imprese nei mercati oligopolistici.

Le reti sociali sono in genere di intensità ridotta se misurata dal punto di vista delle risorse specifiche investite, ma caratterizzate da una base consistente di fiducia, reciprocità e molteplicità dei legami. Il peso ridotto degli investimenti specifici rende meno pressante il problema dell'opportunismo, mentre la molteplicità delle relazioni, la fiducia e la reciprocità contribuiscono alla longevità della relazione. Tutto ciò non implica che le reti sociali debbano necessariamente essere simmetriche o paritetiche: possono esservi imprese che da questo punto di vista sono più centrali, o caratterizzate da maggiore prestigio.

Le reti sociali quindi trovano il proprio punto di forza nelle relazioni sociali che si instaurano e si sviluppano tra attori chiave appartenenti a imprese diverse.

L'esistenza o meno di rapporti di influenza e/o potere consente poi di distinguere tra reti asimmetriche (o centralizzate) e reti simmetriche (o paritarie). A questa categoria possono essere ricondotti i seguenti tipi di reti:

- *Reti personali*: si tratta di reti generalmente simmetriche, che legano tra loro le imprese attraverso contatti tra imprenditori e manager. Tendono ad essere reti esplorative, orientate allo scambio di informazioni confidenziali di valore economico ancora incerto, o 'reti virtuali' potenzialmente in grado di generare forme più istituzionalizzate. L'importanza dei legami personali tende ad emergere soprattutto laddove vi sono problemi di mobilità occupazionale, mobilitazione delle risorse, trasmissione di skills ed efficacia della comunicazione. In alcuni casi, tali reti sono inoltre caratterizzate dall'emergere di norme e meccanismi di controllo sociale.
- *Interlocking directorates*: corrispondono agli intrecci nei consigli di amministrazione, in genere sono simmetrici, e rappresentano una forma di rete sociale interpersonale e paritetica, basata non solo sulla trasmissione reciproca di informazioni, ma anche sulla decisione congiunta. Possono costituire una modalità per coordinare le azioni di due o più imprese con l'obiettivo di ridurre l'incertezza ambientale, senza la necessità di ancorare l'accordo a contratti complessi o all'integrazione proprietaria.
- Alcune forme di *distretti industriali* (ad esempio distretti ad alta tecnologia o poli di ricerca e sviluppo), caratterizzati da relazioni simmetriche, in cui svolgono un ruolo importante i meccanismi sociali di coordinamento, sia per la gestione delle relazioni lungo la filiera produttiva (riduzione dei costi di ricerca delle controparti, di stipulazione di contratti completi, di controllo dell'elusione, ecc.), sia per la diffusione delle innovazioni e la nascita di nuove imprese. Fattori localizzativi di tipo istituzionale e culturale favoriscono il perseguimento di strategie cooperative. Le forme concrete di governo delle relazioni tra imprese indipendenti possono essere diverse, ma sono accomunate dal ruolo rilevante della reciprocità, della reputazione e della fiducia.

- *Costellazioni*: si tratta di reti di imprese asimmetriche, in cui la filiera verticale è coordinata informalmente da un'impresa che controlla le competenze critiche e l'incertezza; è questo il caso, ad esempio, dei distretti della seta.

In tutti questi casi, agli scambi economici tra attori tendono ad associarsi scambi di natura sociale, e la differenza tra i due tipi di scambio è importante anche dal punto di vista del governo delle reti da parte della singola impresa, poiché lo scambio sociale contiene in sé obbligazioni non specificate. Gli aspetti sociali possono avere importanti ripercussioni sui risultati in termini di efficienza e di efficacia, in quanto consentono di creare valore, ridurre i costi e aumentare la soddisfazione attraverso reciprocità, fiducia e norme sociali; elementi, questi, che portano a definire il patrimonio di relazioni sociali di un attore economico come 'capitale sociale'.

Riassumendo, nell'analizzare le forme organizzative reticolari è necessario considerare anche la dimensione sociale (oltre a quella economica e contrattuale) delle relazioni tra imprese, e in particolare la presenza della fiducia, in quanto essa influenza in maniera rilevante i benefici che le imprese stesse possono trarre dalla forma rete. D'altro canto, se i meccanismi sociali di coordinamento in parte si sovrappongono allo scambio di beni, servizi e informazioni, essi rappresentano anche una vera e propria tipologia di rete: ne sono esempi le reti personali, gli intrecci nei consigli di amministrazione, alcune forme di distretti industriali e le costellazioni).

1.5 La rete come modalità di governo dell'interdipendenza

Se le imprese possedessero al proprio interno tutte le risorse di cui necessitano, non vi sarebbe necessità di instaurare relazioni con l'esterno - ad esempio con concorrenti, fornitori, clienti, istituzioni finanziarie, comunità locali, etc. Tali relazioni possono essere di scambio (di beni, servizi o informazioni), oppure di associazione (fondate sulla comunanza di obiettivi e la messa in comune di risorse, sulla divisione dei rischi o la realizzazione di attività innovative), e tendono a generare situazioni di interdipendenza. Il rapporto di interdipendenza può esplicitarsi lungo la dimensione

verticale (ad esempio della catena del valore nei rapporti tra fornitore e cliente), oppure lungo la dimensione orizzontale (ad esempio tra imprese concorrenti che svolgono la stessa attività all'interno dello stesso ambiente). Le forme organizzative reticolari diventano quindi una modalità di gestione delle interdipendenze tra imprese che si differenzia dal mercato o dalla gerarchia perché fondata sulla cooperazione. Questa visione si colloca nell'ambito di un filone di ricerche (Williamson, 1985; Powell, 1990; Dore, 1987; Sabel 1989) che hanno cercato di dimostrare l'esistenza di un sentiero di sviluppo economico alternativo all'espansione del mercato e alla crescita dell'impresa integrata - un sentiero fondato sulla collaborazione stabile e la cooperazione, sulla negoziazione, sulla fiducia e sulla reputazione.

Una volta riconosciuto il ruolo della condizione di interdipendenza tra imprese, è importante analizzare il tipo di interdipendenza presente, in quanto esso caratterizza le esigenze di coordinamento e di conseguenza influenza la scelta delle forme organizzative a cui ne viene affidato il governo. Ad esempio, è possibile individuare tre tipi di interdipendenza (Grandori, 1997):

- 1) interdipendenza comune (o *pooled*), che caratterizza due o più unità legate dall'appartenenza alla stessa organizzazione (o, nel contesto delle reti tra imprese, due o più imprese appartenenti alla stessa rete);
- 2) interdipendenza intensiva, che si verifica in presenza di attività 'intrinsecamente sofisticate', come nei casi di applicazione in comune di un know-how specifico e diversificato, per risolvere un problema o per realizzare un processo di trasformazione;
- 3) interdipendenza sequenziale, che si verifica quando l'output dell'impresa A costituisce un input per le attività dell'impresa B.

I primi due tipi di interdipendenza presentano un problema di governo e coordinamento dell'azione collettiva, mentre il terzo tipo configura una interdipendenza di tipo transazionale. Per poter individuare i meccanismi di coordinamento più adatti al contesto è quindi necessario definire l'interdipendenza esistente tra le imprese in termini di:

- tipo di interdipendenza (da azione collettiva o transazionale);

- complessità dell'informazione, che può dipendere dalla presenza di un numero elevato di attori e attività o dal numero di eccezioni o variazioni che si verificano nello svolgimento di un'attività (complessità computazionale), oppure può dipendere dalla mancanza di conoscenza o dalla necessità di risolvere nuovi problemi (complessità cognitiva);
- struttura e configurazione degli interessi coinvolti.

Accanto al tipo di interdipendenza presente, una variabile che influenza la scelta delle forme organizzative più efficaci è la dimensione e numerosità delle attività caratterizzate da interdipendenza. Di conseguenza, al decrescere di tale dimensione e numerosità si avranno (Cafaggi, 2004a):

- 1) forme di integrazione totale, in cui la rete diviene soggetto giuridico e svolge l'insieme delle funzioni imprenditoriali;
- 2) costituzione di reti multi-scopo, all'interno delle quali diverse fasi del ciclo produttivo e distributivo vengono gestite collettivamente;
- 3) reti mono-scopo, costituite per lo svolgimento di una sola funzione, lasciando al mercato lo svolgimento delle altre attività.

1.6 Organizzazioni reticolari e sistemi di *governance*

Le imprese appartenenti a forme organizzative reticolari ricorrono ad una varietà di meccanismi, formali e informali, per assicurare il coordinamento e il controllo delle proprie attività. Ne sono esempi i seguenti:

- presenza di manager o amministratori che occupano contemporaneamente posizioni di responsabilità all'interno di più imprese;
- routines, regole e procedure;
- scambi di informazioni (formalizzati o meno);
- direttive (formali o informali) emanate su base gerarchica;
- ruoli di collegamento o di integrazione (ad esempio assunti da imprese che occupano lo stadio finale e commerciale della filiera produttiva; oppure assunti da product/project managers; o da intrecci nei consigli di amministrazione);

- organi di governo inter-imprenditoriali (ad esempio all'interno di distretti industriali in cui viene accettata la leadership di un'impresa centrale);
- gruppi (formali o informali) per la risoluzione di problemi;
- sistemi di pianificazione e programmazione e sistemi informativi (ad esempio applicazioni informatiche inter-organizzative; programmazione delle vendite e degli acquisti nelle catene di franchising; pianificazione e controllo delle operazioni nei contratti di sub-fornitura, ecc.);
- strumenti di mercato (ad esempio contratti regolatori di obbligazioni finanziarie, o di relazioni reciproche in termini di divisione del lavoro e/o diritti di remunerazione; patti di arbitrato per la risoluzione delle controversie);
- presenza di un senso di appartenenza al gruppo che facilita le relazioni e lo scambio di informazioni.

Accanto a questi meccanismi specifici, che tendono spesso a coesistere e a sovrapporsi, alcuni autori hanno proposto delle classificazioni delle modalità di coordinamento e controllo che si caratterizzano per un maggiore livello di aggregazione. Ad esempio, Cafaggi (2004b) individua due principali modalità di coordinamento inter-imprenditoriale:

- 'contrattuali'; e
- 'organizzative'.

Nella realtà raramente viene impiegato un unico strumento di coordinamento; più comuni sono combinazioni di diversi modelli, spesso a seconda di quelli che sono gli scopi perseguiti.

Modalità contrattuali di coordinamento tra imprese

Modelli contrattuali sono riscontrabili sia nel caso di forme reticolari gerarchiche, che nel caso di forme paritarie: le modalità specifiche, così come il ruolo di tali meccanismi nel garantire il controllo oltre al coordinamento, dipendono dal livello di gerarchia esistente nella rete. In particolare, Cafaggi identifica tre tipi di contesti in cui i meccanismi contrattuali giocano un ruolo diverso a seconda del livello di gerarchia:

1. la forma “gruppo” tende ad emergere in presenza di controllo formalizzato contrattualmente (il termine gruppo è qui inteso come forma reticolare caratterizzata da controllo e direzione unitaria, in cui tutte le funzioni strategiche sono attribuite alla capogruppo);
2. la “rete gerarchica” tende ad emergere qualora vi sia dipendenza economica senza controllo formalizzato in senso tecnico;
3. la “rete paritaria” si ha nel caso di interdipendenza con distribuzione simmetrica di potere contrattuale.

Gruppo contrattuale: si configura quando una o più imprese controllano, in modo diretto o indiretto, e attraverso contratti, altre imprese. La costituzione contrattuale del gruppo può avvenire per volontà dei partecipanti di formarlo; o viceversa per la presenza di un contratto c.d. di dominio che implica il controllo contrattuale di altre imprese da parte di una capogruppo. In alcuni casi il contratto stesso definisce una relazione di gerarchia tra imprese tra cui vi sono collaborazioni industriali e finanziarie; in altri casi può esservi una situazione in cui, partendo da una collaborazione industriale definita da un vincolo contrattuale, sorgono delle implicazioni sul piano del governo (la costituzione del gruppo qui è quindi la conseguenza del contratto di collaborazione). Inoltre, l'appartenenza al gruppo può prevedere l'alienazione del potere di direzione - alcune imprese cioè trasferiscono ad un'altra il potere di assumere decisioni strategiche, senza che vi sia necessariamente partecipazione al capitale; oppure può non esservi cessione del governo ma trasferimento del potere di direzione che deriva dal contratto di collaborazione (ad esempio nei casi di subfornitura, franchising, trasferimento di licenza, ecc.).

Rete gerarchica: emerge in quei contesti in cui alcune imprese all'interno della rete si trovano in condizioni di dipendenza economica da una o più altre imprese della rete, senza però che tale dipendenza si traduca in controllo contrattuale in senso tecnico. Può esservi un contratto plurilaterale di coordinamento tra tutte le imprese; oppure una situazione in cui esiste un rapporto tra un'impresa leader e una pluralità di imprese, ciascuna in relazione contrattuale bilaterale con essa. I meccanismi

contrattuali in questo caso hanno quindi una funzione di coordinamento ma non, diversamente dal caso precedente, di controllo; inoltre nel gruppo contrattuale le funzioni di direzione e coordinamento tendono ad essere più intense rispetto alla rete contrattuale gerarchica. Esempi di tali reti gerarchiche sono rappresentati dalle reti contrattuali di subfornitura, anche se non è detto che esse implicino necessariamente la presenza di gerarchia: dipende dal numero di committenti e dalla dimensione dei committenti e dei subfornitori, nonché dalle diverse tipologie di filiera e dai rapporti tra i nodi.

Rete paritaria: si configura quando il potere di coordinamento e di direzione è distribuito in maniera simmetrica tra le parti (non necessariamente in maniera uguale, ad esempio può essere proporzionato al numero di dipendenti o al fatturato). In alcuni casi la nascita della rete è il risultato di un contratto con cui le imprese attribuiscono la direzione ad una nuova entità, che può avere o meno personalità giuridica, e si impegnano ad eseguire le decisioni prese da questo organismo. In questo contesto il coordinamento per via contrattuale può avere funzione di governo, ad esempio nel caso in cui imprese diverse – che collaborano sul piano industriale e finanziario – concordino i poteri loro spettanti in modo da realizzare il coordinamento inter-imprenditoriale anche sul piano della governance. Oppure può avere finalità regolativa: la governance rimane affidata a ciascuna impresa, e il contratto serve a definire regole comuni che ciascuna impresa si impegna a rispettare.

Sempre con riferimento alle forme di coordinamento contrattuale, è possibile distinguere tra (Soda, 1998):

- *meccanismi formali*, che corrispondono ad un insieme di clausole che definiscono i contenuti della relazione, i contributi delle parti, gli incentivi, l'orizzonte temporale, le condizioni di uscita dall'accordo, etc, e possono essere più o meno complessi a seconda del regime di proprietà oggetto dell'accordo, e della specificità e criticità delle risorse coinvolte;
- *meccanismi informali o impliciti*, derivanti in genere dall'esistenza di un contratto formale, che però si limita a definire solo alcuni aspetti del coordinamento;

questo avviene, ad esempio, in alcuni casi di putting-out nel Mezzogiorno italiano, in cui il contratto formale definisce solo prezzi e quantità, ma accanto ad essi la relazione prevede l'assistenza sui macchinari e su parte delle attività amministrative anche se in forme relativamente instabili.

Modalità organizzative di coordinamento tra imprese

I modelli organizzativi di coordinamento tra imprese prevedono – nell'accezione del termine proposta da Cafaggi (2004b) – la presenza di una struttura organizzativa a cui spesso sono conferite risorse in misura maggiore rispetto a quelli contrattuali, nonché la presenza di una stabile funzione di governo. Ne sono esempi le forme societarie, consortili, fondazionali e associative. A volte tali reti vengono costituite per coordinare una o più attività comuni delle imprese, senza che vi sia collaborazione industriale o integrazione delle funzioni di governo. E' questo il caso, ad esempio, della cooperazione volta alla tutela di un marchio, o la certificazione di qualità per beni prodotti autonomamente da ciascuna impresa ma commercializzati collettivamente. In altri casi può esservi svolgimento in comune di una o più attività, ad esempio tramite collaborazione industriale; o ancora vi sono casi in cui l'integrazione riguarda sia il piano industriale che quello di governo. A volte lo svolgimento dell'attività imprenditoriale rimane affidato alle singole imprese, mentre viene accentrato il coordinamento industriale o quello dei servizi alle imprese, realizzando in tal modo economie di scala. Spesso l'accentramento dei servizi avviene con la costituzione di reti di scopo in forma di società o consorzi, come nel caso dei consorzi per l'esportazione comuni nei distretti industriali. Alla categoria dei meccanismi organizzativi possono essere ricondotti quelli che prevedono il ricorso a strumenti di tipo istituzionale o societario, quali partecipazioni azionarie, che spesso portano alla creazione di una nuova impresa di cui le parti condividono proprietà e partecipazione agli utili (è il caso, ad esempio, delle joint venture). Questi meccanismi tendono a stabilizzare la relazione e, qualora vi sia complementarità tra i contributi dei partner, ad aumentare le potenzialità di apprendimento e innovazione.

I modelli contrattuali e organizzativi così come definiti da Cafaggi (2004b) rivelano a volte carenze strutturali, dovute cioè al fatto che in origine non erano stati pensati per coordinare una pluralità di imprese. In genere la rete contrattuale tende a funzionare meglio in presenza di gerarchia, in un contesto in cui le decisioni chiave sono assunte dall'impresa leader, mentre la rete societaria opera meglio nel caso delle reti paritarie, che richiedono a volte un apparato di governo più sofisticato.

Infine, è possibile distinguere tra (Soda, 1998):

- *meccanismi strutturali*, riconducibili cioè agli aspetti di fondo e più stabili della struttura organizzativa; tendono ad essere realizzati in forma di unità organizzative controllate in maniera congiunta dalle due parti e orientate alla gestione del progetto comune, oppure in forma di ruoli o posizioni manageriali intermedie o di scambio (ad esempio scambio di personale di fiducia, figure di product o project manager);
- *meccanismi dinamici*, riconducibili ai sistemi operativi e ai processi; possono assumere la forma di sistemi di programmazione e controllo e di reporting orientati alla relazione, o di servizi e infrastrutture comuni; oppure di processi decisionali congiunti, ad esempio realizzati tramite riunioni ad hoc o processi di comunicazione e negoziazione.

Nella realtà le imprese tendono a combinare forme diverse di coordinamento, e spesso modelli diversi vengono utilizzati per scopi diversi – quali progettazione, innovazione, esportazione, delocalizzazione, etc. – da cui l'importanza di analizzare le diverse combinazioni di meccanismi e le variabili che ne spiegano l'adozione. Inoltre, a tali meccanismi si sovrappongono reti sociali – che si esplicano attraverso le relazioni sociali e interpersonali, e riguardano contenuti quali informazioni, beni e servizi, norme, influenza o affetti – e reti informatiche - che consentono a tutte le parti coinvolte l'accesso alle informazioni, e allo stesso tempo consentono una sempre maggiore crescita delle capacità di codifica, di sintesi, di selezione e di diffusione delle informazioni. Tali combinazioni poi evolvono nel tempo, sia al proprio interno, sia nei rapporti con enti e ambiente esterno.

Riassumendo, la governance delle forme organizzative reticolari rende necessario il ricorso ad una varietà di meccanismi di coordinamento e controllo delle attività, che possono essere formali o informali e che tendono spesso a coesistere e sovrapporsi. Ad un livello superiore di aggregazione è inoltre possibile identificare due classi principali di modalità di coordinamento: contrattuali (dove la forma reticolare deve la propria esistenza alla presenza di vari tipi di contratti; ne sono esempi il gruppo, la rete gerarchica, e la rete paritaria), e organizzative (dove la costituzione della forma reticolare si sostanzia nella creazione di una struttura organizzativa e di una stabile funzione di governo; ne sono esempi le forme societarie, i consorzi, le fondazioni, e le associazioni).

1.7 Cosa spinge le imprese verso la costituzione di forme organizzative a rete?

Perché esistono le reti inter-organizzative? Quali sono le variabili che spingono le imprese a costituire forme organizzative di tipo reticolare? Diverse sono le motivazioni strategiche che spiegano la nascita di forme organizzative di tipo reticolare: dal potenziamento dei processi di internazionalizzazione, all'accrescimento della capacità di ricerca e sviluppo e innovazione, allo sviluppo di nuove competenze o nuovi prodotti, al perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione, alla focalizzazione sulle competenze distintive e la corrispondente ricerca di efficienza operativa attraverso gli attori coinvolti nelle relazioni. Prima di passare ad una breve rassegna delle principali spiegazioni della forma reticolare così come sono state proposte dai principali filoni della letteratura, è importante sottolineare due fenomeni che stanno alla base dello sviluppo delle organizzazioni a rete (Butera, 2005):

1. La ri-articolazione delle organizzazioni per unità che operano per processo, ossia che partecipano alla realizzazione di un flusso di eventi controllati che tende ad ottimizzare il rapporto fra mercato e organizzazione, i modi di gestire la catena del valore e di appropriazione dei margini, la configurazione del coordinamento e controllo, la divisione del lavoro sia fra imprese e istituzioni,

sia fra tecnologie e organizzazione e soprattutto la divisione del lavoro fra gli uomini.

2. Il riemergere delle comunità di lavoro e delle piattaforme sociali che si sviluppano all'interno e che coesistono con le strutture razionali formalizzate.

L'organizzazione per processi entro e oltre i confini dell'impresa

Questi fondamentali della rete organizzativa - processi e comunità - appaiono inizialmente all'interno delle singole organizzazioni, a seguito dello sviluppo nell'ultimo trentennio di unità di processo di concezione nuova chiamate "*process-centred organisations*": si tratta di unità centrate sulla realizzazione di processi più che su procedure e responsabilità burocratiche; ne sono esempi le isole di produzione, le CHIM (Computer Human Integrate Manufacturing Units), le UTE (Unità Tecnologiche Elementari), etc. Nell'industria e nei servizi, diventano sempre più importanti le strutture per il governo e l'innovazione dei processi: process owners, teams di progetto, teams per il miglioramento continuo, teams di qualità, che operano attraversando i confini delle unità organizzative, e che si costituiscono e si dissolvono in funzione dell'avanzamento del lavoro e del processo di creazione. Sempre più pervasive sono le forme di organizzazioni temporanee centrate su programmi (strutture per progetto, programmi di innovazione, etc.) che diventano importanti quanto le organizzazioni permanenti: metodologie, culture, regole di project management, di gestione delle riunioni, di "problem setting" e "problem solving" acquistano quella centralità e quel rigore che una volta era riservato alla definizione dei tempi e metodi o alla configurazione delle strutture. Forme non-gerarchiche di strutture organizzative si diffondono e modificano la configurazione degli organigrammi e le modalità di esercizio della leadership e del coordinamento/controllo; organizzazioni snelle, organizzazioni piatte, organizzazioni con leadership multiple, organizzazioni a matrice, sono termini che testimoniano una tendenza a semplificare e ridurre il carattere gerarchico e verticale delle burocrazie. Cambiano inoltre i lavoratori qualificati, che includono gli scienziati ma in misura maggiore i professional o esperti che forniscono servizi; molte di queste figure sono esse stesse unità organizzative, che operano al di là dei confini organizzativi. In tutti questi casi il comportamento

organizzativo segue la logica dei processi più che quello della appartenenza a “castelli” o “case” organizzative distinte, e le forme organizzative sono basate largamente sull’attivazione di comunità di lavoro e professionali. L’azione organizzativa si svolge quindi al di fuori dei confini delle strutture e delle mansioni formali rappresentate dalle caselle dell’organizzazione classica.

Questa logica organizzativa basata sul governo dei processi si estende rapidamente oltre i confini della singola impresa, spesso in maniera accelerata grazie ai nuovi sviluppi nelle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. E’ il caso delle imprese che implementano strategie di subfornitura o di outsourcing, delle imprese il cui modello di business prevede il ricorso al licensing o al franchising, o ancora degli accordi fra imprese il cui contenuto va oltre la gestione degli affari per definire numerose componenti di funzionamento organizzativo (ad esempio joint ventures, cartelli; intrecci nei consigli di amministrazione, cooperative di acquisto, ecc.). La riconfigurazione delle relazioni fra le imprese, le alleanze, lo sviluppo di relazioni collaborative con i fornitori, il ridisegno della logistica di produzione e della logistica distributiva innanzitutto conduce, allo sviluppo o il potenziamento di imprese rete (Butera 1990, 2000, Castells 2001). In esse vi è di più che l’impresa transazionale che decentra gran parte della produzione e dei servizi; piuttosto esse sono basate su:

1. una nuova configurazione dei confini (impresa che agisce al di fuori dei propri confini giuridici legali);
2. una relazione di partnership con fornitori, clienti e concorrenti;
3. il reciproco sostegno con le istituzioni e la pubblica amministrazione;
4. persone che lavorano non solo come forza lavoro o risorse ma come professionisti ad alto livello di autonomia, sorta di micro imprese alleate con l’impresa (Butera 1996).

Questi tipi di organizzazioni funzionano sulla base di una profonda integrazione fra dimensioni economiche e sociali, sia all’interno che all’esterno. Esse dispongono di una competitività strutturale basata sulla capacità di mantenere e sviluppare nel tempo una relazione di partnership fra impresa centrale, fornitori e clienti. Esse riescono a sostenere un alto livello di complessità: infatti la complessità può convertirsi da problema (ingovernabilità, costi crescenti) in opportunità (maggiori spazi per

l'iniziativa, differenziazione dei bisogni e delle opportunità), poiché l'organizzazione a rete dispone di una molteplicità di centri ordinatori e attuatori per "sostenere" la complessità.

Organizzazione e comunità nelle reti organizzative

Process-centred organizations e reti organizzative sono anche insiemi di comunità che condividono valori e obiettivi, sia all'interno di teams funzionali e interfunzionali faccia-a-faccia e remoti appartenenti all'organizzazione centrale, sia fra quest'ultima e le altre organizzazioni, sia fra queste reti e i fornitori, sia fra le reti e i clienti.

Nel contesto dell'impresa verticalmente integrata nata con la rivoluzione industriale, l'equilibrio fra le strutture razionali della burocrazia e le strutture latenti di partecipazione, appartenenza, condivisione di fini e di piattaforme per regolare cooperazione, comunicazione, e conoscenza si era proporzionato sull'organizzazione razionale, spingendo la comunità a divenire un fattore residuale da "lasciare fuori dai cancelli della fabbrica o dell'ufficio". A partire dalla crisi del taylor-fordismo questo equilibrio si modifica: le comunità non sostituiscono ma coesistono con le organizzazioni formalizzate, con la burocrazia e la gerarchia. Mentre le strutture organizzative formali tradizionali della burocrazia (organigrammi, procedure, ordini di servizi, mansionari, etc.) erano state caratterizzate da sistemi di coordinamento e controllo basati sulla gerarchia e sulla formalizzazione delle procedure, e su una elevata divisione del lavoro, nelle comunità di lavoro giocano un ruolo chiave le strutture sociali e culturali forti e persistenti che si creano nel tempo. La comunità di lavoro non è in opposizione alla burocrazia razionale: è invece una organizzazione reale, costituita da strati coesistenti di sistemi di regolazione, sintesi di organizzazione "naturale" (cioè emergente dalla dinamica dei gruppi sociali impegnanti nell'uso e nella ingegnerizzazione delle conoscenze) e di organizzazione "razionale" (cioè un sistema di regole razionali frutto di progettazione intenzionale). In questo tipo di comunità, a differenza delle organizzazioni burocratiche, i processi sociali non sono compressi e marginalizzati ma interagiscono positivamente fra loro e con l'organizzazione formale, i processi di conoscenza e i processi sociali hanno obiettivi condivisi e sono posti in un "framework" condiviso.

La letteratura sulle motivazioni alla base della costituzione di forme reticolari

Nel corso degli ultimi due decenni, l'analisi delle motivazioni che spingono le imprese a costituire forme organizzative reticolari è stata oggetto di numerosi studi condotti nell'ambito di discipline diverse. Quanto segue vuole riassumere i fattori principali così come sono stati evidenziati dalle diverse teorie:

Teoria della dipendenza da risorse. Relazioni interorganizzative vengono costituite al fine di controllare l'incertezza ambientale, a sua volta derivante da: scarsità di risorse, non predicibilità delle variazioni ambientali, controllo di risorse critiche da parte di altre organizzazioni, etc. La necessità di ridurre l'incertezza attraverso il controllo delle risorse spinge quindi i decisori all'interno delle imprese a creare ambienti esterni 'negoziati', stabili e maggiormente prevedibili. La 'dipendenza da risorse' è il concetto chiave in questa prospettiva in quanto esprime la misura in cui la sopravvivenza di un'organizzazione è legata alle risorse che non sono sotto il suo diretto controllo. Gli elementi principali che influenzano la misura in cui l'organizzazione A dipende dall'organizzazione B (che detiene il controllo delle risorse) includono:

- 1) l'accesso e il controllo delle risorse che possono dare ad A la possibilità di entrare in una relazione di scambio;
- 2) l'esistenza per A di fonti di risorse alternative e la possibilità di ricorrervi;
- 3) la capacità per A di esercitare un potere coercitivo di altra natura su B;
- 4) la capacità di A di modificare i propri obiettivi, strategie e attività operative in modo da eliminare il bisogno delle risorse controllate da B.

L'impresa A è quindi interessata a negoziare un meccanismo di coordinamento o collegamento con B, poiché con la dipendenza termina la propria discrezionalità. I principali sostenitori di questo approccio, Pfeffer & Salancick (1978), propongono una visione dei confini dell'organizzazione basati non su un modello giuridico-istituzionale legato ai diritti di proprietà, ma su un modello sociologico e organizzativo che collega tali confini ad un problema di discrezionalità decisionale e di diritti di controllo. La dipendenza da risorse può essere ridotta attraverso strategie di regolazione dell'ambiente, tra cui la creazione di relazioni inter-organizzative stabili basate sulla

cooperazione piuttosto che sulla competizione; affinché questo sia possibile le parti dovranno trovarsi sotto condizioni di reciprocità (quanto più ampia è l'area degli interessi comuni, tanto minore sarà lo sforzo di formalizzare i meccanismi di coordinamento interaziendali).

In questa prospettiva l'impresa o organizzazione è quindi l'unità principale dell'analisi, che opera in condizioni di interdipendenza con altre organizzazioni. Per gestire l'incertezza l'impresa mette in atto delle strategie di duplice natura: quelle volte a ridurre la propria dipendenza dalle organizzazioni che controllano le risorse, e quelle volte ad aumentare il proprio potere su altre organizzazioni – e le strategie di cooperazione sono un esempio di strategie che si propongono di ottenere questi obiettivi. E' una teoria delle determinanti delle reti che può essere ricondotta agli approcci delle scelte razionali, fondate su una funzione di preferenza e sulla conoscenza delle relazioni che legano i problemi (dipendenza e incertezza) alle soluzioni (reti o altre forme) e ai risultati (ambienti certi e negoziati, sopravvivenza).

Teoria dello scambio o del potere di mercato. Le imprese costituiscono relazioni con altre imprese per acquisire risorse non disponibili all'interno o per controllare, attraverso l'esercizio del potere o dell'influenza, l'utilizzo di capacità produttive detenute da altre organizzazioni. Si tratta di una prospettiva non dissimile da quella espressa dalla teoria precedente, in cui i concetti di potere e dipendenza sono espressi in funzione della discrezionalità di un'organizzazione nel modificare a proprio vantaggio la direzione e i flussi di risorse scambiate. Dal punto di vista della creazione di reti di imprese, quanto maggiore è il potere di cui dispone un'organizzazione, tanto maggiore sarà l'influenza da essa esercitata per determinare la forma dei canali e la struttura del rapporto di scambio. A differenza della teoria precedente, non c'è qui alcuna enfasi sulla necessità di reciprocità o simmetria nella relazione. L'asimmetria tra organizzazioni è vista quale contingenza in grado di determinare la formazione delle reti; le specifiche contingenze, la criticità e lo spettro delle risorse determinano poi la forma di relazione inter-organizzativa emergente.

Homophily theory o prospettiva della prossimità sociale e organizzativa. Le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ragioni di prossimità o somiglianza nelle finalità, nei valori di fondo, nelle caratteristiche organizzative. Non è tanto la ricerca di forme stabili di organizzazione nello scambio delle risorse che genera le reti, quanto la presenza di somiglianze tra le organizzazioni stesse. Le somiglianze possono riguardare aspetti molto diversi, quali i valori di fondo e le finalità, l'assetto istituzionale, le caratteristiche dell'organizzazione, la strategia, il sistema di prodotto, le persone, etc. Relazioni tra imprese hanno quindi maggiore probabilità di instaurarsi tra organizzazioni che presentino personale 'socialmente' simile, o tra quelle che hanno gli stessi valori o gli stessi clienti. Le ragioni che dalla similarità portano alla costituzione di reti sono molteplici: ad esempio la condivisione di valori facilita la cooperazione limitando il rischio di comportamenti scorretti e opportunismo, oppure riduce i costi di controllo e di adattamento alla mentalità e agli schemi operativi della controparte. D'altro canto, questo approccio non dà indicazioni precise riguardo le specifiche tipologia di rete che tendono ad emergere in presenza di similarità tra le organizzazioni. L'unica osservazione è che tra organizzazioni simili si possono riscontrare con maggiore probabilità forme di cooperazione meno garantite, più sociali e meno burocratiche. La ricerca recente in questo campo si è focalizzata sugli effetti di tale prossimità o somiglianza sulla performance individuale. L'interazione con individui simili risulta essere efficiente nella misura in cui tale somiglianza: (i) facilita la trasmissione di conoscenza tacita; (ii) semplifica il coordinamento; e (c) contribuisce a ridurre i potenziali conflitti.

Economia dei costi di transazione. Le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni al fine di ottimizzare l'efficienza dei confini, attraverso la riduzione dei costi di transazione e di produzione (Williamson, 1975). L'efficienza economica - in termini di minimizzazione dei costi di produzione e di transazione - è vista come causa fondamentale in grado di determinare lo sviluppo delle forme organizzative. L'unità primaria di analisi è quindi costituita dalle transazioni di beni e servizi, mentre minore importanza è attribuita agli scambi di informazioni e alle relazioni primarie e normative. In questa tradizione, Barney e Ouchi (1985) propongono un modello che

descrive sotto quali condizioni economico-organizzative occorre adottare la forma di rete. Le variabili chiave sono rappresentate dalla longevità delle transazioni e dall'ambiguità di valutazione delle prestazioni (assimilabile alla complessità informativa): in situazioni di media complessità informativa e bassa longevità della transazione emerge una rete burocratica tipo mercato-b (mercato assistito dalla burocrazia); se aumenta l'orizzonte temporale, il meccanismo burocratico diventa troppo costoso, per cui si passa ai mercati-c, cioè assistiti da meccanismi sociali quali la reciprocità a lungo termine, la fiducia, lo scambio interpersonale. A determinare la rete sociale è quindi la necessità di ridurre i costi di transazione associati all'uso del mercato.

Economia industriale. Nella prospettiva dell'economia industriale le reti si costituiscono solo in presenza di attività complementari e tali da rendere troppo costosi i processi di internalizzazione. Variabili chiave per spiegare l'efficienza delle diverse forme di rete sono quindi varie classi di costi di produzione in funzione dei diversi regimi tecnologici. Le reti risultano essere più efficienti di altre forme organizzative grazie all'ottenimento di economie di scala, di specializzazione, di raggio d'azione o di esperienza. In particolare, le economie di specializzazione e di esperienza spiegano la costituzione di reti nella produzione di beni complessi (impiantistica o costruzioni) o con molte componenti (auto); le economie di scala spiegano alcune forme di alleanze orizzontali, anche tra imprese concorrenti; le economie di raggio d'azione o 'scope'³ spiegano le reti d'impresa stabili finalizzate alla diversificazione strategica, all'utilizzo congiunto di certe risorse, o alla cessione di know-how attraverso tipologie di accordo come il licensing.

Management strategico – Resource pooling. Le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per poter avere accesso stabile a risorse o conoscenze complementari, per fini competitivi o di sviluppo di competenze interne, o per distribuire i rischi di attività innovative. Pur essendovi delle analogie con gli approcci

³ La presenza di economie di raggio d'azione o 'scope' consente la riduzione dei costi di produzione di due beni se questi sono prodotti congiuntamente piuttosto che disgiuntamente.

precedenti, in questo caso vi è una enfasi particolare sul valore competitivo delle reti e sul concetto di complementarità. Presupposto di fondo è l'esigenza di costruire il vantaggio competitivo sulle risorse immateriali, sull'innovazione e sulle economie di velocità. L'accelerazione delle dinamiche competitive costringe le imprese a doversi dotare di conoscenze, strumenti e tecnologie non sempre disponibili entro i propri confini interni. Reti (orizzontali e verticali) si costituiscono quindi per affrontare la complessità dei prodotti, gli ingenti investimenti richiesti dalle attività innovative, e la necessità di ripartire i rischi.

A questo approccio è riconducibile la prospettiva che analizza le 'ragioni interne' contrapposte alle 'ragioni competitive' per la creazione di reti di imprese. Dal punto di vista dei vantaggi 'interni', l'innovazione tramite collaborazione favorisce la crescita individuale delle conoscenze attraverso lo scambio di informazioni e di personale: si sviluppano dei processi di cross-fertilization che oltre a sostenere lo sviluppo del know-how, determinano la riduzione dei rischi, la condivisione dei costi e la realizzazione di economie di scala. Dal punto di vista competitivo, la creazione di accordi longevi e legati direttamente alle attività produttive o innovative può ad esempio modificare il grado di concentrazione del settore. Inoltre, la scelta di forme organizzative a rete può favorire il raggiungimento di vantaggi di 'first mover' con riferimento alla generazione di nuovi prodotti o allo sfruttamento di innovazioni tecnologiche o di processo. Inoltre, la flessibilità produttiva basata sulla cooperazione con altre imprese può trasformare le strutture di costo e consentire una migliore capacità di gestione delle crisi o dei periodi di stagnazione. Le reti possono poi essere uno strumento per contrastare ingressi sul mercato da parte ad esempio di concorrenti che operano in settori contigui; oppure una risorsa per superare barriere all'entrata, sia nei settori che nei mercati-paese. In sintesi, due sono le motivazioni di base proposte da questa letteratura: (1) attenzione alla difesa e al rafforzamento delle competenze distintive, affidando alla rete lo svolgimento di attività 'non-core' o a basso rischio di appropriabilità; (2) creare reti orizzontali per accedere a risorse e competenze esterne ma funzionali al rafforzamento delle competenze distintive.

Teoria istituzionale. Le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ottenere autorizzazioni, per ottemperare a norme e regolamenti, per conformarsi alle prescrizioni di organismi governativi o di controllo. Inoltre, le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per accrescere la propria legittimazione nell'ambiente istituzionale, conformandosi alle pressioni e acquisendo reputazione, immagine, prestigio e congruenza con le norme prevalenti. Contrariamente agli approcci precedenti, il presupposto chiave è che le reti non rappresentino sempre il risultato di scelte volontarie da parte delle organizzazioni. A volte entrare a far parte di una rete diventa condizione necessaria che se non soddisfatta può arrivare a portare al blocco delle attività (può esservi ad esempio pressione normativa e di regolamentazione da parte delle autorità istituzionali come nel caso del settore delle costruzioni in Italia). Sotto questa luce, le relazioni cooperative tra imprese rispondono a due necessità: quella di ottenere le autorizzazioni necessarie allo svolgimento delle attività, e quella di ottenere consenso e legittimazione. Si enfatizza l'importanza delle relazioni con le istituzioni (governi, enti comunità, etc) in quanto queste sono in grado di condizionare la vita delle organizzazioni che vi ruotano attorno, definendo degli standard a cui occorre adeguarsi.

Accanto a questa rassegna delle motivazioni individuate dai principali filoni della letteratura, altri autori (Powell, 1990) focalizzano l'attenzione sui processi che portano alla costituzione di forme reticolari di cooperazione tra imprese, evidenziando come essi tendano ad essere riconducibili a due macro-categorie:

- processi di aggregazione e
- processi di disaggregazione.

I gruppi e le reti di imprese possono quindi risultare da processi di aggregazione che non portano alla costituzione di un'impresa verticalmente integrata - come avviene nel caso di fusioni o acquisizioni - ma piuttosto conservano sotto il profilo giuridico una pluralità di enti. In altri casi essi sono il risultato di processi di decentramento produttivo, attraverso cui la grande impresa alloca all'esterno fasi precedentemente svolte all'interno, oppure ancora emergono situazioni in cui attorno ad una impresa leader si costituiscono costellazioni di piccole imprese orientate al potenziamento di

quella leadership e della sua competitività sui mercati finali (Cafaggi, 2004b). L'attenzione ai processi di aggregazione e disaggregazione è rilevante non solo ai fini delle motivazioni che spingono le imprese a costituire una rete – l'accentramento consente di beneficiare di economie di scala, mentre la disaggregazione consente una maggiore flessibilità dei processi produttivi – ma anche ai fini delle modalità di relazione che si instaurano tra le imprese. Ad esempio, nel caso in cui il gruppo si sia formato per effetto di decentramento produttivo della grande impresa, l'autonomia degli amministratori delle controllate cresce rispetto a quello dei managers in precedenza a capo delle divisioni interne all'impresa. Viceversa nel caso in cui il gruppo si sia formato tramite acquisizione progressiva di imprese precedentemente autonome l'autonomia diminuisce, poiché gli interessi dell'impresa indipendente vengono spesso piegati a quelli della capogruppo.

Quali condizioni favoriscono l'emergere della forma reticolare?

La consapevolezza del fatto che, sotto determinate condizioni, la forma organizzativa reticolare risulta essere più efficace e più efficiente rispetto ad altre forme di governo delle relazioni, ha spinto molti autori a cercare di identificare quali siano tali condizioni. Ad esempio, Jones et al. (1997) identificano quattro condizioni che tendono a favorire l'emergere di forme di coordinamento di tipo reticolare:

- 1) Incertezza della domanda. Le imprese mettono in atto processi di disaggregazione attraverso outsourcing o sub-contracting per aumentare la flessibilità dei processi produttivi in contesti caratterizzati da elevata incertezza. Tale incertezza può essere dovuta a imprevisti e rapidi cambiamenti nelle preferenze dei consumatori (come nel caso dell'industria tessile o di quella cinematografica), o a cambiamenti nella tecnologia e nella conoscenza, che tendono ad accorciare il ciclo di vita dei prodotti e a rendere essenziale la rapida disseminazione della tecnologia (è il caso della biotecnologia o dei semiconduttori). In tutti questi casi, l'incertezza tende a favorire forme organizzative quali mercati o reti di imprese, mentre rende la gerarchia relativamente meno efficiente ed efficace.

- 2) Scambi 'personalizzati' in cui è importante la specificità del capitale umano. Si tratta di situazioni di elevata interdipendenza tra le parti, in cui la necessità di soddisfare i bisogni specifici della controparte aumenta la necessità di coordinamento. La specificità del capitale umano fa riferimento alla criticità di elementi quali la cultura, le competenze, le routines e la capacità di lavorare in gruppo acquisiti tramite 'learning by doing', fattori che tendono ad essere rilevanti nell'industria dei semiconduttori, nel settore edile, e nell'innovazione di prodotto e di processo nel settore automobilistico. Questi scambi richiedono una forma organizzativa che consenta la cooperazione, la prossimità, e lo scambio ripetuto per trasferire efficacemente conoscenza tacita fra le parti. Questi tipi di scambi non possono essere coordinati in maniera efficace da meccanismi di mercato, e necessitano del ricorso a gerarchie oppure a reti.
- 3) Compiti complessi in condizioni di scarsità di tempo. La complessità dei compiti fa riferimento al numero degli input specializzati e diversi necessari per realizzare un bene o un servizio, e tende quindi a creare interdipendenza e ad aumentare il bisogno di coordinare le attività. La scarsità di tempo può essere dovuta alla necessità di ridurre i tempi di attesa in mercati caratterizzati da cambiamento rapido (ad esempio l'industria elettronica o l'abbigliamento) o di ridurre i costi in mercati altamente competitivi (ad esempio nel settore automobilistico) e rende estremamente inefficiente il coordinamento tramite scambi sequenziali. Queste condizioni richiedono piuttosto un coordinamento tramite la creazione di team, all'interno dei quali individui con competenze diverse lavorano insieme per produrre un bene o un servizio. I team coordinano le proprie attività tramite comunicazione orizzontale e riunioni di gruppo, che rendono più rapida la condivisione delle informazioni e riducono il tempo necessario per completare un determinato compito. In questo caso, la rete consente di integrare parti autonome caratterizzate da competenze diversificate.
- 4) Scambi frequenti tra le parti. La presenza di scambi frequenti non solo giustifica ma consente il ricorso a reti inter-impredtoriali quale forma alternativa di coordinamento. La frequenza consente di sviluppare la specificità del capitale umano attraverso learning by doing, e di approfondirla grazie all'interazione

continua; questo genera scambi in cui è importante l'identità delle parti, e facilita il trasferimento di conoscenza tacita. Inoltre, la frequenza degli scambi bilaterali consente un processo di controllo informale tramite l'*embeddedness*.⁴ Granovetter (1992) identifica due dimensioni dell'*embeddedness*: una relazionale e una strutturale. La dimensione relazionale riguarda la qualità della relazione bilaterale: la misura in cui le parti tengono in considerazione gli obiettivi e i bisogni reciproci, e i comportamenti delle parti in termini di fiducia e condivisione delle informazioni. La dimensione strutturale fa riferimento alla struttura complessiva della rete, e genera informazioni sul comportamento delle altre parti, generando quindi controllo sociale. La frequenza e la reciprocità consentono quindi un certo grado di controllo informale sugli scambi.

Sulla base di tali osservazioni, è quindi necessaria una combinazione di condizioni particolari affinché la rete rappresenti una forma di coordinamento più efficace ed efficiente sia rispetto al mercato che rispetto alla gerarchia.

Tali condizioni possono essere riassunte in:

- i) elevata necessità di adattamento, dovuta a cambiamenti nella domanda;
- ii) elevata necessità di coordinamento, dovuta al bisogno di integrare competenze specializzate per la realizzazione di compiti complessi;
- iii) elevata necessità di controllo, dovuta al bisogno di integrare gli interessi delle parti in scambi 'personalizzati'.

La necessità di controllare e coordinare gli scambi limita l'utilizzo di meccanismi di mercato nel caso di compiti personalizzati e complessi; il bisogno di adattare gli scambi a sua volta limita il ricorso alla gerarchia, mentre il ricorso alla rete consente di bilanciare i requisiti in parte contrapposti di queste particolari condizioni in cui ha luogo lo scambio.

Riassumendo, l'esame delle motivazioni che spingono le imprese a costituire forme organizzative reticolari parte dall'osservazione secondo cui la spinta alla

⁴ Il concetto di *embeddedness* sottolinea il fatto che le relazioni economiche hanno luogo (sono *embedded*) in un contesto fortemente influenzato dalla dimensione sociale, e quindi necessariamente ne risentono.

crescente diffusione di forme organizzative a rete è il risultato di due macro-fenomeni sviluppatasi nel corso degli ultimi tre decenni: (i) la ri-articolazione delle organizzazioni per unità che operano per processo; (ii) il riemergere delle comunità di lavoro e delle piattaforme sociali. Accanto a questi fenomeni, diversi filoni della letteratura hanno individuato una varietà di fattori contingenti che spingono le imprese a costituire forme reticolari (dal potenziamento dei processi di internazionalizzazione, all'accrescimento della capacità di ricerca e sviluppo e innovazione, allo sviluppo di nuove competenze o nuovi prodotti, al perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione, alla focalizzazione sulle competenze distintive, ecc), nonché alcuni elementi del contesto competitivo che tendono a rendere la rete più efficace ed efficiente rispetto ad altre forme organizzative.

1.8 Benefici e implicazioni delle forme organizzative reticolari

Effetti per la capacità competitiva delle imprese

Una parte consistente della letteratura sulle forme organizzative reticolari è volta a coglierne gli elementi di specificità in termini di vantaggio comparato rispetto ad altre forme organizzative. Tra i fattori più spesso evidenziati sono inclusi i seguenti:

- la possibilità di sfruttare i vantaggi della c.d. “specializzazione flessibile”;
- la capacità di generare fiducia e promuovere processi di cooperazione, che a loro volta rendono più efficaci ed efficienti gli scambi economici;
- la tendenza a favorire la mobilità delle risorse umane;
- la possibilità di accedere a risorse materiali e immateriali.

“Specializzazione flessibile”. La letteratura sui distretti industriali, ad esempio, ha evidenziato come le reti consentano forme di divisione del lavoro tra imprese che facilitano la c.d. ‘specializzazione flessibile’, in grado di adattarsi meglio delle grandi imprese verticalmente integrate ai mutamenti tecnologici e ad altri shock esterni. In un contesto in cui la domanda richiede prodotti sempre più differenziati, e in cui le nuove tecnologie consentono di adattare a tale varietà i processi produttivi, la competizione non si esprime più solo su elementi di prezzo, ma anche sulla qualità e l’affidabilità del

prodotto, e la capacità di produrre quantitativi limitati in tempi ridotti. Tutto ciò ha implicazioni sia per le grandi imprese, spingendole a decentralizzare internamente e creare rapporti più cooperativi con i fornitori, sia per le piccole, che sono indotte a intensificare il processo di specializzazione, accanto al rafforzamento della rete di rapporti con le altre imprese (Piore e Sabel, 1984; Becattini, 1991; Brusco, 1991).

Il concetto di 'specializzazione flessibile' evidenzia quindi due dimensioni del vantaggio comparato legato alle forme reticolari: la specializzazione e la flessibilità. Qualora le attività delle imprese siano complementari – come accade spesso nei distretti industriali o più in generale laddove vi siano rapporti di filiera produttiva – la possibilità di instaurare forme di coordinamento tra imprese autonome e indipendenti consente alle singole imprese di specializzarsi in una o più fasi del processo produttivo, favorendo il raggiungimento di economie di specializzazione a livello di rete. Nel caso specifico dei distretti industriali, a specializzarsi sono non solo le singole imprese (in fasi specifiche del processo produttivo), ma anche gli stessi distretti o cluster di imprese (in un particolare settore industriale). La flessibilità tipica delle forme reticolari è poi un fattore importante del vantaggio competitivo in quanto consente di reagire in maniera più efficace a fonti esterne di destabilizzazione. Questa funzione stabilizzatrice delle reti ha effetti nei confronti dell'ambiente esterno, in quanto la rete consente di affrontare più efficacemente le incertezze della domanda, ma anche nei confronti dell'ambiente interno: la rete stabilizza le relazioni tra imprese riducendo i rischi legati all'instabilità delle singole relazioni contrattuali, instabilità che può essere determinata da comportamenti opportunistici (associati ad investimenti specifici asimmetrici), ma anche dall'esigenza di assicurare una mobilità di risorse che renda le imprese più flessibili e reattive (Cafaggi, 2004a).

Relazioni sociali, fiducia e cooperazione. L'esistenza della rete, e soprattutto la dimensione sociale delle relazioni tra imprese, genera quindi fiducia e riduce i costi di transazione, ad esempio riducendo le asimmetrie informative che tendono ad aumentare i costi dei contratti, o scoraggiando l'opportunismo a causa delle sue potenziali conseguenze negative per la reputazione dell'impresa. La rete genera fiducia basata sulla conoscenza reciproca, ma anche fiducia basata sull'effetto deterrente dei

rischi reputazionali. Questi due processi si rinforzano a vicenda riducendo i costi di contrattazione e di transazione legati ad ogni specifica relazione di scambio, e aumentano il rendimento che ciascun partner può estrarre dalla relazione (Gulati et al., 2000).

D'altro canto, la fiducia si genera grazie alla presenza di determinate strutture o contesti, che possono essere deliberatamente creati, incoraggiandone così l'emergere. Tra le caratteristiche tipiche delle reti di piccole imprese che tendono a generare comportamenti basati sulla fiducia, piuttosto che sulla massimizzazione dell'interesse individuale, Perrow (1992) ricorda le seguenti: la condivisione di informazioni sui mercati e le tecnologie, la somiglianza dei processi produttivi, l'esistenza di rapporti di lungo periodo, l'assenza di sostanziali differenze tra le imprese in termini di dimensioni, potere o posizione strategica, la rotazione della leadership, i benefici collettivi derivanti da un aumento delle vendite e dei margini di profitto, e la consapevolezza dell'appartenenza ad una comunità in cui le istituzioni giocano un ruolo rilevante. Le reti di piccole imprese massimizzano quindi le condizioni per l'emergere della fiducia, diversamente da quanto accade nel modello di produzione integrato, e che accade solo in parte nel caso del modello di sub-fornitura non-dipendente. Butera (2005) sottolinea come Perrow, pur non riferendosi all'utilizzo di Internet e delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, chiarisca una questione che è oggi oggetto di dibattito: una rete imprenditoriale che si avvalga di tecnologie internet, che metta in linea i processi, che estenda il proprio raggio di azione oltre i confini del territorio, che consenta l'accesso alla clientela, si costituisce non grazie alla tecnologia, ma perché si è costituita prima o contestualmente o dopo una struttura sociale o una comunità, definita da scopi comuni, ruoli sociali, processi strumentali e simbolici, divisione del lavoro, modelli di coordinamento e controllo, culture, linguaggi e credenze comuni e soprattutto sistemi per rinnovare e rafforzare la fiducia.

Analogamente Bonazzi (2003), con riferimento al modello di imprese in rete adottato nel contesto degli accordi OEM (original equipment manufacture)⁵ e risultante

⁵ Il termine 'original equipment manufacture' indica una forma di sub-fornitura dove le imprese produttrici portano a compimento l'intero processo produttivo sulla base del design fornito dall'azienda acquirente

da una strategia di collaborazioni pragmatiche, osserva come tale modello non deve la sua diffusione alla presenza di preesistenti rapporti di fiducia nel contesto sociale in cui operano le imprese, ma è esso stesso generatore di rapporti di fiducia. Questo avviene grazie al processo di learning by monitoring evidenziato da Sabel (1994), processo attraverso il quale le imprese valutano la propria reciproca affidabilità ed esplorano congiuntamente le 'capabilities' delle altre. In questo modello le imprese condividono informazioni sulle proprie intenzioni e capacità, coordinano le strategie e realizzano insieme obiettivi di comune interesse.

Nell'interpretazione proposta da Butera (1999), la cooperazione che si sviluppa tra imprese in rete può essere definita 'intrinseca' o 'autoregolata': le imprese lavorano insieme sviluppando piani e azioni che consentono loro di prendere decisioni collettive. E' un tipo di cooperazione che si manifesta attraverso una leadership multipla, e che riguarda non solo il processo principale di trasformazione di materiali e dati, ma anche i processi di coordinamento, manutenzione e innovazione.

Altri autori (Hoang e Antoncic, 2003), sottolineano l'importanza delle dimensione sociale delle relazioni non solo nel caso di reti già consolidate, ma anche nell'ambito dei processi di creazione di nuove imprese. L'esistenza di relazioni con altre imprese consente al potenziale imprenditore di accedere a informazioni su opportunità di business e caratteristiche degli attori e dei mercati, e svolge inoltre un ruolo di tipo reputazionale o di segnalazione: nelle condizioni dinamiche e incerte in cui ha luogo il processo di creazione imprenditoriale, i detentori di risorse (potenziali investitori e dipendenti) cercheranno delle informazioni che li aiutino a capire quali siano le potenzialità della nuova impresa. L'imprenditore cercherà quindi di ottenere legittimità e ridurre questa percezione di rischio stringendo dei legami con individui o organizzazioni conosciuti; percezioni positive basate sui legami di cui un'impresa dispone possono a loro volta portare a successivi scambi di risorse. D'altro canto, l'utilizzo di risorse di rete non è confinato alla fase di star-up: gli imprenditori continuano a farvi riferimento per ottenere informazioni di business, consigli e soluzione di problemi, in un contesto in cui alcuni attori forniscono più risorse.

Mobilità delle risorse umane. Un altro elemento importante che evidenzia i vantaggi della rete è legato alla mobilità delle risorse intra-rete e ai vincoli o incentivi ai fenomeni di auto-imprenditorialità. Per quanto la disciplina dei patti di non concorrenza riferiti ai lavoratori ponga alcuni limiti alla mobilità delle risorse, il fenomeno dell'auto-imprenditorialità nelle reti appare consistente (Cafaggi, 2004a). Una possibile spiegazione di questa tendenza potrebbe essere legata al fatto che i patti di non concorrenza sono definiti nei contratti di lavoro o nei regolamenti disciplinari, ma raramente sono oggetto di esecuzione (enforcement) giudiziale. Questo avviene perché i processi di autoimprenditorialità sono per lo più condivisi e non conflittuali nei sistemi di rete, a differenza di quanto accade nelle imprese verticalmente integrate. La costituzione di nuove imprese, anche potenzialmente concorrenti, avviene quindi prevalentemente nel segno della cooperazione e non della competizione.

Accesso a risorse materiali e immateriali. Accanto ai vantaggi di cui gode la rete come attore collettivo, vantaggi che naturalmente si traducono in benefici per le imprese che ne fanno parte, è possibile evidenziare ulteriori vantaggi specifici che emergono a livello di singola impresa. L'appartenenza alla rete consente all'impresa di accedere a risorse chiave quali beni, servizi, informazioni e risorse finanziarie, che contribuiscono a mantenerne o aumentarne il vantaggio competitivo. Tale combinazione di risorse tende ad essere specifica e difficilmente imitabile da concorrenti esterni, poiché generata da una particolare configurazione delle relazioni che inoltre varia e si evolve nel tempo. La rete di relazioni diventa quindi per l'impresa una fonte ulteriore di vantaggio competitivo, che va ad aggiungersi alle fonti interne rappresentate dalle sue competenze distintive (*core competences*) (Gulati et al., 2000).

In questo contesto, una particolare dimensione del vantaggio comparato della rete fa riferimento alla gestione della risorsa conoscenza, in particolare quella tacita, e al manifestarsi di processi di apprendimento e di innovazione. Il coordinamento delle attività e l'interazione ripetuta, soprattutto quando coinvolgono una molteplicità di imprese e non solo due di esse (come nel rapporto cliente-fornitore), favoriscono l'apprendimento grazie all'accesso a fonti di conoscenza specializzata distribuite tra le imprese stesse, con effetti positivi per la creazione ulteriore di nuova conoscenza. In

questo modo le singole imprese accedono ad una varietà di risorse intangibili di cui non dispongono al proprio interno (Lipparini e Lorenzoni, 1999). Tali elementi sono ulteriormente valorizzati in contesti caratterizzati da condizioni di incertezza e di variabilità delle risorse, come accade nei casi in cui la base di conoscenza è complessa e in espansione e le competenze sono disperse (è questo il caso, ad esempio, delle collaborazioni interimprenditoriali nel settore delle biotecnologie) (Cafaggi, 2004a).

In definitiva, l'appartenenza a forme organizzative reticolari presenta una molteplicità di vantaggi per la singola impresa, che possiamo sintetizzare come segue :

- la creazione di incentivi all'apprendimento e alla diffusione delle informazioni;
- lo sviluppo di nuove competenze o di nuovi prodotti;
- l'utilizzo di modalità flessibili di valorizzazione delle risorse intangibili come le conoscenze tacite e le innovazioni tecnologiche;
- lo sviluppo della qualità dei prodotti e dei processi, soprattutto quando le risorse e l'ambiente sono incerti;
- l'ottenimento di risorse finanziarie, informazioni, materie prime, legittimazione etc. in forme stabili e a minori costi di cambiamento rispetto alle forme di integrazione;
- lo sfruttamento di capacità produttiva in eccesso;
- il perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione;
- la condivisione dei costi di sviluppo di prodotti e condivisione dei rischi;
- lo sfruttamento di sinergie, e lo sviluppo di azioni congiunte e relazioni fiduciarie;
- la focalizzazione sulle competenze distintive e la corrispondente ricerca di efficienza operativa attraverso gli altri attori coinvolti nella relazione;
- la riduzione dei costi di produzione e di transazione rispetto ad altre forme organizzative;
- il controllo di alcune fonti di incertezza.

Implicazioni dell'impresa rete

Lo sviluppo di forme di impresa rete pone in termini nuovi alcuni degli aspetti più controversi della teoria e della pratica dell'organizzazione (Butera, 2005). La

contrapposizione tra centralizzazione e decentramento, ad esempio, si pone in termini radicalmente diversi: nell'impresa rete si centralizza e si decentra contemporaneamente. I nodi che controllano le risorse strategiche tendono a concentrarsi (nel senso che in essi avvengono fusioni di pacchetti societari e centralizzazione delle strategie) mentre si decentrano le operazioni. Ad un primo livello emergono aziende autonome oppure funzioni/divisioni aziendali che beneficiano di economie di scala; ad un secondo livello si decentrano attività manifatturiere e di servizi a piccole e medie imprese. L'autonomia e autoregolazione dei singoli sottosistemi organizzativi è una delle caratteristiche del modello ma essa - così come non è contrastante con l'esistenza di una struttura generale di sistema - non si oppone neanche all'esistenza un coordinamento e controllo di sistema: la vitalità dei nodi è condizione essenziale della esistenza dell'impresa rete altrettanto di quanto lo è l'esistenza di robuste connessioni e di strutture connettive. Due sono le principali implicazioni:

1. La pluralità dei “tavoli da gioco“ in cui si svolge il gioco dell'impresa rete: ogni nodo può fare il suo gioco e gli altri possono introdurre vincoli, ma nessuno può emanare disposizioni.
2. Un qualsiasi nodo, se diviene il detentore di risorse strategiche, può modificare radicalmente il rapporto di influenza sugli altri.

Un altro aspetto importante riguarda le forme di controllo e di influenza. Nell'impresa rete coesistono controllo gerarchico, influenza e potere, relazioni negoziali, autonomia. L'impresa rete include imprese o unità organizzative diverse: in via teorica (e spesso di fatto) appare possibile regolare le relazioni fra tali enti adoperando contemporaneamente sia il controllo gerarchico, sia l'influenza senza controllo, sia le relazioni negoziali, sia l'autonomia d'impresa.

Queste nuove forme di impresa sono composte da nodi che hanno forme e modelli organizzativi che in questi ultimi trent'anni sono stati spesso teorizzati come innovativi e che sono stati spesso oggetto di sperimentazione: l'organizzazione per sistemi aperti, i modelli organici di organizzazione, la convivenza di “strati“ più o

meno formalizzati di organizzazione, lo sviluppo di forme di management delle risorse culturali e simboliche dell'impresa etc .

Con l'impresa rete, “il piccolo rimarrà bello”. Nella grande impresa e nella grande amministrazione coinvolte in questo modello ritornano attuali alcune soluzioni organizzative emerse negli anni 70 : business units, profit centres, gruppi di progetto, organizzazioni a matrice, semi-autonomous work groups, isole di produzione, technology cells, circoli di qualità, programmi ad hoc di miglioramento. Esse ritornano come metodologie e soluzioni organizzative per “rendere piccolo il grande”.

Lo sviluppo tecnologico è tra i fattori chiave che le agenzie strategiche hanno il compito di governare. Sempre più le imprese, e le imprese-rete in particolare, perseguono strategie composite: vi è sempre alta vigilanza sulle strategie interne di riduzione dei costi unitari e generali, ma sempre più importanti sono le strategie competitive orientate a dotarsi di vantaggi rispetto ai competitori. Qualità del prodotto, tempestività di consegna, ottimizzazione dei processi logistici, riduzione del ciclo di ideazione/ingegneria/messa in produzione dei prodotti, messa in linea di fornitori produttori e clienti, sono spesso i fattori strategici che consentono ad una azienda di avvantaggiarsi sui competitori assai più che non la capacità di produrre a costi bassi. In questo tipo di strategia sono centrali le tecnologie dell'informazione e della comunicazione: i sistemi informativi di supporto ai processi di produzione, logistica e commercializzazione, le tecnologie di CAD/CAM, l'automazione dei processi di assicurazione e controllo della qualità l'automazione di fabbrica, le telecomunicazioni, internet etc. Inoltre, la struttura merceologica dei settori va sempre più cambiando: le aziende perseguono intensamente strategie di business portfolio che tendono a rinnovare la configurazione dei prodotti (sia attraverso l'inserimento nei prodotti di un alto contenuto di tecnologia sia completando l'offerta di prodotto con un alto contenuto di servizio), ad ampliare e specializzare la gamma dell'offerta per una maggiore aderenza al mercato, a riconfigurare alleanze e competizioni nei settori.

Nell'impresa rete le “agenzie strategiche” nascono, si rafforzano o declinano nella misura in cui sono capaci di usare le tecnologie come variabile centrale in qualsiasi delle combinazioni di tipi di strategie esse prescegliranno. Ciò implica ad

esempio esprimere efficaci orientamenti per lo sviluppo tecnologico - in particolare in termini di investimenti - selezione per opportunità tecnologiche, alleanze fra produttori con know how tecnologico, strategie di allocazione delle operazioni in nodi e geografie appropriate alle strategie (decentramento su base planetaria), scelta di acquisire o dismettere sistemi operativi in relazione alle loro possibilità di usare adeguatamente le nuove tecnologie, ecc. I “poli operativi” per definizione, essendo le nuove sedi in cui si fa economia di scala, si specializzano in termini di capacità produttive; ma gli alti volumi che esse sono in grado di generare non sono l'effetto di standardizzazione dei prodotti ma di capacità di realizzare produzioni diversificate e appropriate alle cangianti esigenze del mercato finale e del mercato dei produttori. Le “unità flessibili” della macro-impresa hanno la missione di ottenere il tempo più breve fra il momento in cui un segnale appare sul mercato e il momento in cui - dopo aver progettato, ingegnerizzato, prodotto, movimentato, venduto - incassino il loro fatturato. Per ottenere tutto ciò la prontezza imprenditoriale e la flessibilità della forza lavoro nella media e piccola impresa non sono più sufficienti: occorre che l'impresa faccia innovazione, si doti di tecnologie flessibili di produzione che già l'offerta dei produttori rende disponibile, di sistemi informativi che integrino gestione, produzione e logistica, di informatica a supporto delle professioni aziendali, di informatica per la comunicazione.

In sintesi le ICT sono essenziali per connettere i nodi della rete: l'infrastruttura più importante dell'impresa rete, sia sulle dimensioni hard dei processi formalizzati sia su quelli soft dei processi meno formalizzati delle comunità di lavoro.

In questo capitolo abbiamo definito cosa intendiamo per organizzazione a rete - con le due macro-categorie ad essa riconducibili di impresa rete e reti di imprese - e individuato quelle che sono le variabili rilevanti per la loro analisi così come sono state identificate dalla letteratura. In particolare, nell'analisi delle forme organizzative di tipo reticolare è necessario ricordare che:

- la dimensione sociale delle reti è un fattore rilevante in quanto ne influenza l'efficacia e l'efficienza;

- presupposto per la creazione di una rete è la presenza di una qualche forma di interdipendenza tra le imprese che ne fanno parte;
- affinché la rete possa operare come attore collettivo è necessaria la predisposizione di un sistema di governance che combini e armonizzi diverse modalità di coordinamento e controllo delle attività e delle relazioni;
- la ri-organizzazione delle attività produttive per processi e il riemergere delle comunità di lavoro sono due fenomeni che, sviluppatisi negli ultimi due decenni, sono alla base della progressiva diffusione delle organizzazioni a rete;
- diverse e molteplici sono le motivazioni che spiegano la costituzione di forme organizzative reticolari (dall'accesso a risorse strategiche materiali e immateriali, all'accrescimento della capacità di ricerca e sviluppo e innovazione, allo sviluppo di nuove competenze o nuovi prodotti, al perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione, alla focalizzazione sulle competenze distintive, ecc.);
- numerosi e multi-dimensionali sono i benefici che le organizzazioni traggono dall'essere parte di forme reticolari (riconducibili in parte all'accesso alle risorse di cui dispone la rete in quanto attore collettivo, e in parte alla riduzione dei costi e all'aumento di efficienza generati dall'emergere e dal consolidarsi della fiducia tra gli attori);
- lo sviluppo di forme di organizzazione reticolare pone in termini nuovi alcuni aspetti della teoria e della pratica dell'organizzazione (nell'impresa rete si centralizza e si decentra contemporaneamente; nell'impresa rete coesistono controllo gerarchico, influenza e potere, relazioni negoziali, autonomia);
- lo sviluppo tecnologico, e in particolare le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, facilitano e promuovono lo sviluppo di organizzazioni a rete, ma allo stesso tempo sono fattori chiave che le agenzie strategiche hanno il compito di governare.

2 I business group

2.1 Che cosa si intende con il termine business group?

Prima di poter avviare una riflessione su struttura e caratteristiche dei business group appare necessario stabilire quali forme di organizzazione imprenditoriale siano raccolte sotto tale definizione, spesso fuorviante in quanto essa, nel linguaggio corrente, tende ad essere utilizzata per definire forme organizzative tra loro assai differenti e spesso non riconducibili ad una matrice comune. Secondo la definizione di Granovetter (1994) i business group sono 'gruppi di imprese legate insieme con modalità formali e/o informali' in un ampio raggio che tende ad escludere, da un lato, alleanze temporanee tra imprese dettate meramente da esigenze strategiche e, dall'altro, unità imprenditoriali consolidate in una sola struttura formale. Si tratta di una definizione oltremodo ampia, che presenta il pregio di riconoscere, comprese tra questi due limiti, una pluralità di differenti forme d'aggregazione, caratterizzate da legami più o meno stretti, ma organizzate in forme tali da poter essere riconosciute come caratterizzate dalla forma gruppo, cioè da una struttura reticolare i cui nodi sono singole unità imprenditoriali. Tali reti possono essere generate dalla diversificazione di un'unica impresa, in cui l'impresa controllante mantiene collegamenti forti con tutte le controllate mentre queste ultime sono tra loro legate solo debolmente o addirittura separate del tutto, ma sono assai diffuse, d'altro canto, anche reti più fitte dove tutte le imprese del gruppo condividono un forte senso di appartenenza e i rapporti personali ed operazionali sono frequentissimi. Esempi del primo tipo di struttura reticolare possono essere riconosciuti nelle *conglomerate firms* statunitensi, in cui sono le esigenze finanziarie a determinare acquisizioni o scorporamenti, mentre al secondo modello di rete possono essere ricondotti i *chaebol* coreani, dove il controllo di tutte le imprese del gruppo da parte di un unico gruppo familiare favorisce la stabilità del gruppo, all'interno del quale, in forza anche di un diffuso 'spirito comune', risorse umane, fisiche e finanziarie possono venire distribuite tra le unità produttive secondo le necessità.

D'altro canto, Granovetter specifica la propria definizione osservando che possono essere ricondotti ai business group i cartelli stabili formati tra imprese, ma sono escluse forme organizzative caratterizzate dall'assenza di uno status legale, nei quali non esiste un'impresa o un individuo che possieda direttamente quote di controllo o interessi nelle altre imprese: tali sono alcuni gruppi intersettoriali giapponesi e sudamericani che, nonostante frequenti legami manageriali e sinergie strategiche, non possono essere riconosciuti come business group a causa dei legami deboli e instabili nel tempo che caratterizzano la loro rete.

Parallelamente all'interrogativo su cosa siano i business group occorre domandarsi perché i business group esistano: quali meccanismi devono essere attivati perché si sviluppi la rete di imprese che abbiamo identificato nel paragrafo precedente? Perché le imprese decidono di non operare sul mercato come unità isolate, ma preferiscono formare cooperazioni stabili con altre imprese, garantite da vincoli economici e sociali? Una prima risposta può essere ricercata nella riduzione dei costi di transazione attraverso l'incorporazione di operazioni necessarie per la determinazione dei prezzi finali (negoziazioni, contratti, dispute) all'interno del gruppo, ma tale argomentazione non permette di evidenziare le caratteristiche peculiari dei business group, nei quali le imprese controllate, nonostante siano nodi di un'unica rete, mantengono individualità e caratteristiche tali (a partire dalla personalità giuridica) da non poter essere ricondotte a mere unità produttive dell'impresa controllante.

La letteratura in materia ha individuato varie cause alla base della tendenza delle imprese ad aggregarsi in gruppi;⁶ tuttavia, la maggior parte di questi approcci si concentra sulle motivazioni che portano gli attori a stabilire una relazione fissa con altri attori, e su quali risultati essi s'attendono dalle reti così determinate. Essi non sono però in grado di dare indicazioni sulle modalità concrete di costituzione dei gruppi, cioè sul 'come' gli imprenditori scelgano di mobilitare le proprie risorse economiche e relazionali in operazioni coordinate e solo raramente affrontano la questione sul 'quando' (in presenza di quali situazioni organizzative o di mercato) tali attività coordinate vengano attivate.

⁶ Si veda il paragrafo 1.7 per una rassegna della letteratura sui fattori che spiegano la tendenza delle imprese verso forme organizzative reticolari.

2.2 Variabili caratterizzanti i business group

Come si è accennato all'inizio di questo capitolo, i business group possono presentarsi in una grande varietà di forme organizzative, tanto che si riscontrano grandi difficoltà nel ricondurre i modelli presenti ad un unico denominatore. Una interessante razionalizzazione è quella proposta da Granovetter (1994), che identifica sei principali variabili lungo le quali i business group possono essere situati, analizzando le motivazioni che hanno portato alla nascita del gruppo e la sua struttura decisionale: la maggiore o minore presenza di tali fattori in capo ad una rete determina le caratteristiche del gruppo, e permette di ricondurre le infinite forme di organizzazione raccolte sotto il termine-ombrello 'business group' in categorie delle quali è più agevole riconoscere ed analizzare affinità e divergenze. I fattori individuati da Granovetter sono i seguenti:

- 1) Relazioni proprietarie
- 2) Presenza dell' 'asse di solidarietà'
- 3) Struttura autoritaria
- 4) Economia morale
- 5) Finanza, capitale e ruolo del credito
- 6) Rapporti con il potere politico

Queste variabili sono indipendenti l'una dall'altra, e possono combinarsi tra loro con intensità molto differenti, ad a cagione di ciò a ciascuna di esse dedicheremo una riflessione specifica.

I. Relazioni proprietarie. Secondo la definizione che abbiamo adottato i gruppi sono costituiti da imprese dotate di differenti personalità giuridiche, ma se si analizza la situazione concreta i business group sono caratterizzati da una grande varietà delle forme assunte dalle relazioni proprietarie che legano tali imprese: in alcuni gruppi, ad esempio i *chaebol* coreani, tutte le imprese, seppur tra loro indipendenti, sono controllate, direttamente o indirettamente, da un singolo individuo o da una sola famiglia. Le relazioni di controllo possono essere gestite direttamente dalla proprietà o distribuite su più livelli, con alcune imprese che detengono pacchetti di maggioranza di altre, oppure organizzate in capo ad una *holding* costituita al solo scopo di detenere le

partecipazioni in tutte le imprese del gruppo. Non è inusuale che tali reti di partecipazioni raggiungano notevoli livelli di complessità. Nel caso di gruppi formati da reti di alleanze a volte si ritrova una variante della forma *holding*, tramite la costituzione di un'impresa che formalizza la cooperazione ma che non riveste il carattere di piena integrazione tra i nodi della rete, i quali continuano a determinare in maniera indipendente le proprie strategie: è il caso della British Holding Company Imperial Tabacco, che sanciva (1942) un accordo tra sedici imprese produttrici, le quali rimanevano però in concorrenza tra loro nonostante la decisione di collaborare in alcune aree della filiera.

All'estremo opposto rispetto ai gruppi gestiti *da holding* si situano le esperienze nelle quali tra le imprese non ci sono rapporti proprietari: è il caso dei distretti industriali italiani, dove complessi sistemi di cooperazione e di divisione del lavoro vengono attuati da attori tra loro non solo indipendenti ma spesso addirittura in concorrenza diretta.

Casi intermedi, ricompresi tra il controllo pieno e l'assoluta indipendenza, possono essere riconosciuti nei business group giapponesi, nei quali la proprietà appare diffusa invece che concentrata (come accade invece nel caso delle *holding*) attraverso una fitta rete di partecipazioni incrociate tra le imprese, che si trovano a detenere le une quote azionarie delle altre non per fini economicamente o finanziariamente razionali ma per garantire e testimoniare la presenza di una situazione di mutualità reciproca, e come strumento di protezione del gruppo da parte di tentativi di acquisizione provenienti da soggetti esterni.

II. Presenza dell' 'asse di solidarietà'. Un fattore specifico che caratterizza i business group, diversamente, ad esempio, dai grandi *conglomerates* americani, è la presenza di una solidarietà sociale tra le imprese componenti, una sorta di 'senso di comunità' che facilita le relazioni e contribuisce all'idea di appartenere ad una sola struttura malgrado le differenti personalità giuridiche delle singole imprese. Generalmente tale solidarietà si presenta sotto forma di relazioni interpersonali caratterizzate da fiducia reciproca, basate su un comune *background* personale, etnico o geografico (Leff, 1978). Il caso più evidente è quello delle relazioni di parentela che caratterizzano i business group

controllati da una famiglia o da un gruppo di famiglie, come è comune nel caso dei *chaebol* coreani, dove non solo la proprietà ma l'intera struttura manageriale è gestita da membri della famiglia; nei gruppi di maggiori dimensioni tale forma di controllo viene implementata attraverso l'occupazione strategica da parte di membri della cerchia familiare della maggioranza delle posizioni chiave nella gestione delle imprese del gruppo. Non sempre appaiono fondate le posizioni che ritengono le famiglie inadatte a gestire attraverso le generazioni strutture imprenditoriali complesse, paventando il fallimento causato dall'incapacità dei proprietari di attuare una gestione che richiederebbe manager professionisti: sempre nel caso coreano è stato dimostrato (Kim 1991) che le famiglie controllanti sono riuscite a mantenere l'efficienza del gruppo attraverso la professionalizzazione dei propri membri, che normalmente vengono inviati in prestigiose scuole di formazione manageriale perché possano acquisire le conoscenze e le capacità gestionali necessarie a condurre gruppi di dimensioni rilevanti.

In alcuni paesi l'appartenenza ad un'etnia è fonte di solidarietà all'interno dei business group (e spesso questo tipo di vincolo si somma a quello determinato dai rapporti di parentela). E' questo il caso della comunità cinese in Thailandia, dei pakistani a Manchester, dei palestinesi emigrati in Honduras. La solidarietà può inoltre essere generata dall'appartenenza ad uno stesso territorio, o dal riferimento a simili valori politici: caso esemplare è quello delle imprese modenesi (Brusco e Righi, 1990), dove la vicinanza territoriale ha generato una fitta rete tra le piccole imprese della provincia, e la comune appartenenza degli imprenditori alle stesse strutture politiche (il Partito Comunista Italiano) ha permesso lo sviluppo di importanti progetti di collaborazione mirati ad assicurare alle imprese accesso facilitato al credito e migliori strumenti di informazione relativa all'andamento dei mercati.

L'asse di solidarietà diviene particolarmente importante in funzione delle possibilità strategiche future del gruppo, quando diviene necessario stabilire quali forze tengano stretti tra loro i nodi della rete e permettano la concertazione di azioni e strategie, e per riconoscere inoltre a quali eventi o *trend* il gruppo potrà essere suscettibile. I gruppi basati sulla solidarietà etnica tendono ad essere vulnerabili nei periodi di sciovinismo, quando l'etnia dominante tende ad avocare ai suoi membri il

controllo delle attività economiche rilevanti; i gruppi basati sull'appartenenza a una stessa area geografica possono invece risentire pesantemente delle decisioni del governo centrale, che a tale regione possono assegnare un basso grado di interesse nazionale (e quindi una bassa priorità nell'assegnazione dei fondi pubblici), così come dal colore del governo possono dipendere i destini dei business group legati da solidarietà politiche (come testimoniano le alterne vicende delle cooperative nella legislazione italiana). In reazione a tali pericoli i business group tendono a non affidarsi ad un solo asse di solidarietà per generare fiducia all'interno delle proprie reti: è il caso delle business houses indiane, dove le relazioni interne sono assicurate da legami etnici, famigliari, di casta e di religione e rafforzati da situazioni di forte interdipendenza finanziaria tra gli imprenditori.

Un ulteriore meccanismo capace di cementare le unioni tra imprese deve essere riconosciuto negli *interlocking directorates*, forme di coordinamento realizzate mediante la compresenza degli stessi amministratori in più società, al fine di migliorare il coordinamento comune e facilitare il reciproco confronto. L'efficacia di simili strumenti deve essere valutata nel caso concreto, in quanto il successo di tali iniziative sembra dipendere più dalla struttura dei rapporti interpersonali e di potere interni al gruppo che dal complesso di norme formali che regolamentano questi doveri di partecipazione e informazione negli statuti delle imprese.

III. Struttura autoritaria. Una terza linea di differenziazione dei business group individuata da Granovetter risiede nella natura della struttura autoritaria: ad una prima approssimazione i gruppi possono essere suddivisi tra quelli dotati di un sistema autoritario gerarchico e quelli che invece si avvicinano a modelli di collaborazione egualitaria. Esempi del primo tipo di organizzazione si ritrovano nei *chaebol* coreani, normalmente nati dall'opera di un imprenditore o di una famiglia che detiene il controllo autoritariamente, senza ricercare in alcun modo consenso e senza essere soggetto ad alcuna critica o controllo interno. Negli *chaebol* sono anche assenti gli obblighi reciproci di natura feudale tipici della *herrschaft* di Weber, e non esiste nessuna forma di *'lifetime employment'* né alcun impegno, esplicito o tacito, per mantenere all'interno dell'impresa il dipendente che non raggiunge gli obiettivi prefissati (come

invece accade nelle imprese giapponesi). Appare interessante notare come le rivalità tra le famiglie proprietarie degli *chaebol* si riflettano nelle strategie delle rispettive imprese (Biggart 1991), con competizioni così aspre che i membri di un gruppo non acquisteranno nulla da imprese appartenenti allo *chaebol* rivale, anche se quest'ultimo rappresenta la via di approvvigionamento più veloce ed economica.

In altri modelli si riscontra invece la presenza di business group caratterizzati da strutture più egualitarie: in Giappone le imprese di un gruppo, anche se formalmente indipendenti, sono coordinate tramite una complessa serie di organi e meccanismi quali partecipazioni azionarie incrociate, assemblee dei presidenti, organizzazioni finanziarie (Yoshino e Lifson, 1986) tali da assicurare che, anche in presenza di imprese economicamente e socialmente tanto forti da poter assumere in teoria una posizione di predominio, le decisioni chiave siano assunte tramite la ricerca del consenso, considerando le scelte migliori per la collettività piuttosto che per le singole imprese.

E' interessante notare come la storia di un gruppo influenzi solitamente l'organizzazione della sua struttura decisionale: i gruppi originati dalla crescita di una singola impresa, arrivata gradualmente a sviluppare una rete di controllo su altre imprese ad essa connesse formalmente o informalmente, tenderanno ad essere governati verticalmente dalla persona o famiglia fondatrice, mentre al contrario i gruppi generati dal consolidarsi di alleanze tra imprese miranti ad estendere le proprie attività a nuovi prodotti, investimenti o mercati geografici tendono a sviluppare sistemi decisionali più orizzontali ed egualitari. Tali gruppi normalmente si accrescono nel corso del tempo, incorporando nuove imprese che non sarebbero interessate a entrare nella coalizione se ciò significasse per loro solo una rinuncia al proprio potere decisionale in favore dei 'vecchi' membri. Un esempio tipico è rappresentato dal gruppo Banco Nicaraguense (Granovetter, 1976), nato negli anni cinquanta del novecento per unire imprenditori impegnati in diversi settori e provenienti da differenti aree del Nicaragua: per evitare influenze sproporzionate da parte di alcuni membri la composizione pluralistica fu esplicitamente ricercata e fu sancito che nessuno potesse partecipare al gruppo con un pacchetto azionario superiore al 10% del totale.

IV. Economia morale. Il concetto di *moral economy* è stato sviluppato dallo storico inglese Thompson (1971) per descrivere i risultati delle azioni collettive promosse dai contadini dei villaggi inglesi del diciottesimo secolo, che attraverso violente proteste riuscivano ad ottenere che il prezzo del grano non fosse oggetto di speculazioni nei periodi di carestia: la loro azione, basata sulla convinzione morale che fosse iniquo ottenere profitti al di fuori di un minimo standard etico (nel caso specifico speculando sulle classi più povere), si rivelò in grado di distorcere i normali meccanismi di mercato relativi alla fissazione dei prezzi. Fenomeni di *moral economy*, al di là naturalmente dei limiti minimi fissati dalle leggi (per i quali, per esempio, è vietato vendere esseri umani, organi, favori politici) possono caratterizzare alcuni settori dell'economia e alcuni business group, nei quali il comune rispetto di alcune norme morali di comportamento permette ai membri di aspettarsi gli uni dagli altri un comportamento corretto. Un esempio può essere riconosciuto negli accordi di cartello, patti particolarmente suscettibili a comportamenti opportunistici, anche se applicati da un numero limitato di membri, e nei quali le attività di controllo hanno solitamente costi troppo alti per poter essere implementate. Ciò che permette la sopravvivenza di molti cartelli non è la valutazione dei vantaggi economici che questi possono garantire ai propri aderenti, ma la lealtà tra i partecipanti, che ritengono di dover attuare attività concertate anche quando sarebbe economicamente più conveniente comportarsi da free rider.

Misurare la presenza di *moral economy* presenta indubbe difficoltà, in quanto appare in molti casi impossibile distinguere tra la fiducia reciproca generata dal comune rispetto di norme morali e quella attuata razionalmente sotto un puro incentivo economico: le preoccupazioni degli imprenditori su come una cattiva reputazione attribuita loro potrebbe avere effetti negativi sugli affari possono portare gli imprenditori ad adottare standard etici, ma senza per questo essere spinti da motivazioni morali. In generale i fenomeni di economia morale tendono ad essere diffusi maggiormente nei gruppi orizzontali, ma esempi rilevanti possono essere ritrovati anche nelle organizzazioni verticali: nei grandi gruppi giapponesi anche chi ricopre posizioni dominanti è tenuto a doveri derivanti dal proprio ruolo nei confronti dei soggetti (persone o imprese) subordinati, e il rispetto di tali obbligazioni morali ha

la precedenza su considerazioni di ordine economico, pena la 'perdita della faccia' di fronte alla società produttiva e civile.

V. Finanza, capitale e ruolo del credito. Le variabili relative all'assetto proprietario, alla organizzazione autoritaria e alla *moral economy* riguardavano fattori caratterizzanti la struttura interna del gruppo, ma i business group sono caratterizzati anche da fattori riguardanti il loro posizionamento nel panorama economico: centrale a questo tema è l'analisi dei rapporti intessuti dai gruppi con gli istituti di credito e le istituzioni finanziarie. Per molti business group l'acquisizione, la distribuzione e l'investimento del capitale sono un'attività di primaria importanza, ed è comune che i gruppi di grandi dimensioni che alle origini mancano di affiliazioni con istituti di credito, formino o acquisiscano una banca nei primi periodi della loro storia, al fine di supportare i membri per quanto riguarda l'accumulo e il reperimento dei capitali. Nel New England del diciannovesimo secolo l'intero sistema bancario era controllato da cartelli industriali, e chi era estraneo a tali organizzazioni poteva avere accesso al credito solo con grandi difficoltà (Lamoreaux, 1986). Secondo gli studi di Mintz e Schwartz (1985) nel 1962, delle venti *corporations* americane che attuavano più *director interlocks*, ben diciassette erano finanziarie: le strette relazioni manageriali riflettevano le relazioni stabili nel tempo tra le élite locali rappresentate nelle *corporations* e allo stesso tempo sancivano e garantivano la correttezza degli scambi.

Se ci si concentra sulle piccole imprese non sono infrequenti, anche in Italia, i casi di gruppi generati dalla volontà dei membri di unirsi per raggiungere una 'massa critica' tale da poter permettere un accesso agevolato o comunque facilitato al credito tramite la fornitura alle banche di garanzie collettive di cui le imprese della rete sono responsabili solidalmente.

VI. Rapporti con il potere politico. Tra le variabili esterne, oltre ai rapporti con il sistema creditizio, occorre considerare le relazioni che connettono i business group alle istituzioni politiche. I gruppi, specie quelli di maggiori dimensioni, sono attori dotati di maggiore potere delle piccole imprese, e possono arrivare a sviluppare un'influenza più marcata e legami più stretti con il potere politico. Si tratta naturalmente di una

possibilità teorica: si registrano esempi di gruppi di rilevanza nazionale largamente indipendenti, o addirittura in contrasto aperto con le élite politiche, come nel caso messicano (Camp, 1989). All'estremo opposto si situano i gruppi controllati da esponenti politici di spicco (Somoza in Nicaragua, Suharto in Indonesia) e quelli appartenenti a paesi in cui le autorità esercitano un forte controllo sull'economia, per i quali le intromissioni del potere politico sono rilevanti sia dal punto di vista finanziario che da quello strategico, e caratterizzano profondamente l'organizzazione del gruppo, che trova nella vicinanza agli apparati politici-burocratici ragione e fine della propria esistenza.

Le istituzioni politiche influenzano la natura e la forma delle relazioni produttive anche attraverso la legislazione e l'orientamento generale riguardo ai temi dello sviluppo: negli Stati Uniti le leggi antitrust, anche se applicate senza particolare vigore, hanno scoraggiato la cooperazione organizzata tra le imprese e quindi la formazione di gruppi, mentre nel caso giapponese la diffusione della forma-gruppo tra le imprese è stata favorita da una legislazione statale che esplicitamente favoriva lo sviluppo di reti tra imprese.

2.3 Note sulla disciplina giuridica dei business group

Nonostante le reti di imprese siano emerse come forme organizzative specifiche, la grande varietà riscontrabile nelle forme di coordinamento e controllo dei business group e delle reti pone ancora alcuni interessanti problemi di qualificazione giuridica all'interno dell'ordinamento italiano, dove la presenza di vuoti legislativi e la concorrenza di norme di diverso ambito (privatistico, contrattualistico, del lavoro) e livello (regionale, comunitario, nazionale) rende difficoltosa la riconducibilità delle situazioni concrete alle fattispecie legali: ci si trova spesso in presenza di relazioni di forte interdipendenza economica ed informativa tra entità giuridiche formalmente separate, un'interdipendenza che può assumere diversa intensità e distribuzione configurando rapporti di dipendenza asimmetrica oppure paritaria tra le imprese, rapporti che non possono essere ricondotti alle imprese multidivisionali, regolate giuridicamente dalla disciplina del diritto dell'impresa e del lavoro: inquadrare nell'

attuale legislazione italiana i rapporti tra le imprese appartenenti a reti appare difficoltoso, dovendosi di volta in volta ricostruire in sede giudiziale la reale natura dei rapporti formali ed informali per poter decidere quale legislazione applicare: in particolare rilevanti differenze esistono tra la disciplina specifica dei gruppi e quella applicabile alle reti di imprese (cui la prima può essere estesa solo tramite analogia) riguardo alle norme relative agli abusi alle subordinate, al conflitto d'interessi ed alla responsabilità: casi eclatanti di quanto ora affermato possono essere individuati della stessa azione di responsabilità ex art. 2497 cc., che permette al creditore di agire non solo nei confronti del proprio contraente, ma anche verso l'organismo controllante, quando la violazione dipenda dalla condotta di questo, e che non appare applicabile al caso delle reti informali, oppure nella presenza di uno specifico obbligo sistematico di motivazione per le deliberazioni assunte dalla controllata in ottemperanza ad istruzioni impartite dalla controllante, a garanzia degli interessi dei soggetti terzi e degli azionisti di minoranza delle controllate, che appare sancito esplicitamente solo per i gruppi formali,

Un ulteriore caso critico, questa volta riguardante i rapporti interni alla struttura reticolare, si riscontra nelle situazioni di inadempimento contrattuale, la cui risoluzione con lo strumento del risarcimento del danno piuttosto che dell'esecuzione in forma specifica deve essere in grado di tener conto della presenza di altre imprese che, seppur non direttamente coinvolte nella stipulazione degli accordi bilaterali contestati, si presentano in virtù dell'appartenenza alla rete come titolari di interessi specifici all'esecuzione che sarebbero ignorati da una risoluzione meramente monetaria della controversia che non tenesse conto della presenza di accordi multilaterali.

Con riguardo ai gruppi di imprese la giurisprudenza è giunta a riconoscere l'esistenza di un "interesse del gruppo" distinto da quello delle singole imprese (Cafaggi 2004b), ed in particolare da quello della controllante, che prende rilevanza nel caso si verificano contrasti tra le imprese appartenenti alla rete, mentre l'estensione per analogia di questo istituto alle reti di imprese appare condizionata al riconoscimento di situazioni di subordinazione gerarchica tra le imprese, oltre che alla intensità effettiva di simili rapporti. Appare quindi necessario, ai fini di valutare la possibilità di applicazione della disciplina normativa relativa ai gruppi, delineare una distinzione

operativa tra i business group caratterizzati da controllo proprietario e le reti di imprese, in particolare con riguardo alle PMI italiane: i business group, così come in generale le reti di imprese, costituiscono forme di coordinamento tra strutture imprenditoriali che non configurano integrazioni pure dell'impresa, come quelle che si hanno nei casi di acquisizioni o fusioni. Solitamente tali rapporti possono essere ricondotti a forme di accentramento o di decentramento produttivo, che rispondono a molteplici necessità di efficienza produttiva, organizzazione del lavoro, gestione patrimoniale. Tali diversità incidono sul modello organizzativo della rete e sulle modalità di interrelazione e coordinamento che si sviluppano tra le imprese (questo problema si presenta con visibilità assai minore nel caso di gruppi che non condividano una complementarietà delle risorse produttive delle proprie imprese, e la cui aggregazione sia dettata da ragioni puramente finanziarie).

Una prima approssimazione porterebbe ad identificare il business group come un modello di coordinamento gerarchico e la rete di imprese come un modello paritario: l'esistenza però di gruppi paritetici aperti a esperienze di open leadership e di reti dominate, anche se tramite un'influenza non contrattuale, da imprese che rivestono posizioni-chiave, mette in crisi questa affermazione. L'attenzione deve allora essere spostata dalla struttura dell'assetto proprietario alla natura delle relazioni determinanti la struttura di controllo che lega le imprese: la presenza di una situazione di subordinazione in capo ad alcune imprese può dipendere dall'esistenza di un potere fondato sulla proprietà del capitale, oppure da legami contrattuali o ancora dal possesso di risorse chiave quali quelle cognitive. La determinazione del 'livello' di gerarchia a cui è soggetta una rete di imprese dipende quindi non solo dai rapporti proprietari, ma anche dalla forma giuridica assunta dai nodi della rete e dal controllo delle risorse critiche, oltre ad essere influenzata da variabili esterne, determinate dalla natura dei mercati.

Una principale differenza tra gruppo e rete di imprese può rinvenirsi nella suddivisione del potere di coordinamento e di direzione, che nel business group appare solitamente affidato ad una singola impresa e nelle reti è invece tendenzialmente condiviso (simmetricamente nelle reti paritarie o asimmetricamente in quelle gerarchiche - secondo l'interpretazione di Cafaggi, 2004b). Ragionando

sull'ambito del controllo nei business group la presenza di una impresa capogruppo presuppone l'accentramento del potere decisionale relativo alle funzioni strategiche, mentre nella rete si riscontrano forme di coordinamento parziale o di scopo, in cui le imprese conservano la propria autonomia e assumono vincoli solo riguardo a funzioni specifiche (finanziamenti, marchi, esportazioni, ecc.). Inoltre occorre notare come nel gruppo si possa riconoscere una forma di separazione verticale tra proprietà e controllo, che permette agli azionisti di maggioranza della capogruppo di esercitare un controllo su società la cui proprietà può spettare parzialmente (o totalmente, nel caso di controllo contrattuale) ad altri soggetti: il gruppo costituisce uno strumento di controllo gerarchico, ma caratterizzato dalla presenza di limiti all'esercizio di tale potere determinati dalle esigenze di tutela degli azionisti di minoranza e dei creditori sociali. Nelle reti paritarie tra imprese la gerarchia, ove sussistente, non è invece associata alla proprietà ma a vincoli di carattere contrattuale che si riflettono sulla governance della rete.

Come osservato in precedenza (si veda il paragrafo 1.6), i modelli di coordinamento tra imprese possono essere ricondotti (Cafaggi, 2004b) all'utilizzo dello strumento contrattuale ovvero di quello societario (organizzativo), che si combinano in forme diverse in relazione agli scopi perseguiti. I modelli contrattuali di coordinamento - classificati con riguardo al livello di gerarchia - danno luogo a tre diversi tipi di forme: il gruppo (qualora i rapporti siano soggetti a controllo contrattuale); la rete gerarchica (nel caso di rapporti di dipendenza economica); e la rete paritaria (in presenza di interdipendenza). I rapporti di controllo nei gruppi gerarchici definiscono le modalità di esercizio del potere e l'ambito delle funzioni direzionali spettanti alla capogruppo e quelli residui che permangono in capo alle controllate, e la causa del contratto è quindi quella della costituzione del gruppo. La causa contrattuale è invece la collaborazione industriale o finanziaria nel caso di contratti di subfornitura, franchising o di contratti per l'allocazione dei diritti di proprietà intellettuale, nei quali la determinazione della catena di comando deriva dalle clausole contrattuali, e la forma-gruppo viene dedotta dalla situazione concreta di dipendenza in capo alle controllate piuttosto che predefinita contrattualmente. Dal punto di vista legale l'utilizzo di differenti forme contrattuali crea in capo alle imprese contraenti obblighi differenti riguardo i doveri di

collaborazione e coordinamento, e caratterizza la stabilità e la flessibilità dei reciproci rapporti. Ai modelli contrattuali vanno ricondotte le reti sociali (quali gli interlocking directorates), le reti burocratiche e proprietarie (il contratto di consorzio, il venture capital e le joint ventures) e le reti 'ibride' (patti parasociali e partecipazioni reciproche).

I modelli organizzativi di coordinamento sono invece caratterizzati dalla presenza di una struttura organizzativa e da una funzione stabile di governo. L'impiego del modello societario per la gestione della struttura reticolare deve confrontarsi con specifici problemi di governance: gli interessi da contemperare sono molteplici e riconducibili ai rapporti tra i soci e amministratori delle singole imprese e soci e amministratori della società che gestisce al rete. In questo ambito la distinzione tra gruppi e reti può essere tracciata valutando il comportamento degli amministratori: nel caso dei gruppi la capogruppo può privilegiare il proprio interesse (entro limiti sanciti dalla legge, superati i quali è tenuta però solo all'indennizzo delle controllate e non all'esecuzione in forma specifica della prestazione pattuita) mentre nella rete di imprese la capogruppo non ha il potere di sacrificare gli interessi delle imprese partecipanti a quello suo proprio ovvero all'interesse generale della rete.

Occorre infine notare come i contratti di coordinamento tra le imprese siano tendenzialmente incompleti, e vengano integrati discrezionalmente affidandosi a strumenti autoritativi ovvero al consenso o alla prassi: la forza della struttura gerarchica informale deve quindi essere ricostruita di volta in volta, al fine di garantire il rispetto degli interessi dei soggetti terzi e degli azionisti di minoranza delle imprese subordinate.

2.4 I business group nei sistemi di piccole e medie imprese

A partire dagli anni settanta la tendenza riscontrata nei paesi industriali a disaggregare le strutture di produzione per permettere l'organizzazione di strutture snelle, autonome, capaci di assicurare flessibilità ai processi produttivi, ha portato ad un progressiva affermazione del distretto industriale come oggetto di analisi economica, riducendo l'interesse per l'organizzazione interna dell'impresa e concentrando

l'attenzione sulla presenza di economie 'esterne' legate al sistema di relazioni economiche e sociale presenti nelle reti che connettono le unità produttive. In Italia tali studi hanno avuto grande rilevanza in virtù della presenza nel Paese di numerosi sistemi di piccole e medie imprese, posizionati nelle prime posizioni del panorama produttivo nazionale per quanto riguarda la performance sui mercati nazionali ed internazionali. Occorre però notare come negli ultimi decenni si sia assistito, nei distretti industriali, alla progressiva crescita di importanza di un esteso numero di medie imprese che hanno intrapreso processi di crescita superiori a quelli del sistema nel suo complesso e hanno assunto posizioni gerarchicamente sovraordinate nel sistema produttivo locale, stabilizzando le relazioni di sub-fornitura e fissando reti di rapporti 'forti' anche fuori dal sistema locale. A tali tendenze sono corrisposti mutamenti nel sistema organizzativo distrettuale, caratterizzati dal fatto che simili processi di crescita sono stati normalmente implementati attraverso la costituzione di gruppi facenti capo a un vertice strategico (l'imprenditore o la famiglia controllante l'impresa leader), che rendono necessaria una nuova dimensione di analisi dell'organizzazione produttiva che si situi ad un livello superiore rispetto alla singola impresa ma inferiore rispetto al distretto nel suo complesso.

Dati quantitativi relativi alla presenza di business group nei sistemi di piccole e medie imprese possono essere rintracciati nelle indagini periodiche effettuate dalla Banca d'Italia e da Mediocredito Centrale (gli ultimi dati sono relativi al 1996), che evidenziano come appartengano a gruppi oltre un terzo delle imprese con un numero di dipendenti compreso tra 51 e 250, e addirittura il 70% delle imprese di dimensioni maggiori (fino a 500 dipendenti). La quota di imprese inserite in gruppi decresce significativamente al diminuire delle dimensioni, fino a diventare praticamente irrilevante nelle imprese con meno di 20 addetti (4,6%), e quindi confermando indirettamente la teoria secondo cui l'aggregazione in gruppi esprimerebbe un processo di crescita (relazionale e produttiva) dell'impresa. Appare inoltre interessante notare come, sempre secondo le indagini effettuate da Banca d'Italia e Mediocredito, la forma gruppo sia più diffusa nei settori ad alta tecnologia rispetto a quelli tradizionali.

Mentre nelle grandi imprese l'adozione della forma gruppo è riconducibile a motivazioni di carattere principalmente finanziario o istituzionale, nel caso delle PMI

essa andrebbe ricondotta alla ricerca di nuove forme di organizzazione dovuta a processi di crescita dell'impresa. Nella letteratura le cause di tale tendenza sono ricondotte alla necessità di valorizzare le risorse imprenditoriali in contesti complessi caratterizzati da elevato dinamismo (Depperu e Capello, 1990), a vincoli organizzativi che impedirebbero alle strutture delle piccole imprese di sostenere internamente la crescita e farebbero preferire la moltiplicazione dei vincoli relazionali elementari piuttosto che l'accrescimento di quelli esistenti (Lorenzoni, 1990), o infine tali cause possono essere messe in relazione con la tendenza degli imprenditori (che potremmo definire Shumpeteriani) a reinvestire il capitale in nuove attività imprenditoriali piuttosto che effettuando altre tipologie di investimenti (Rosa e Scott 1996). Occorre comunque tener conto di come tali processi debbano essere situati in situazioni generali caratterizzate da rilevanti variazioni nella domanda e nell'offerta, che hanno imposto alle imprese strategie fondate su processi di differenziazione e diversificazione: tali condizioni rendono meno efficiente l'integrazione verticale tra imprese, che riduce le possibilità di attuare strategie flessibili.

Un secondo fattore rilevante nel contesto italiano è da ricercare nello sviluppo delle nuove tecnologie, che hanno generalmente abbassato la dimensione ottima minima delle attività produttive e permesso alle imprese di sfruttare le proprie conoscenze tecnologiche per entrare in nuovi settori, sviluppando nuovi prodotti e contemporaneamente riducendo il rischio che il capitale investito risenta negativamente di crisi settoriali. La forma-gruppo permetterebbe di beneficiare di questi fattori e contemporaneamente di sfruttare economie di scala relativamente a funzioni quali la finanza o il marketing.

L'operare congiunto di queste variabili ha caratterizzato negli ultimi anni i processi di mutamento dei distretti, che si sono evoluti sviluppando processi di diversificazione della produzione e di gerarchizzazione delle relazioni attorno a imprese leader di medie dimensioni, che hanno concentrato le loro strategie sul progressivo spostamento verso fasce di mercato più elevate e verso il controllo del mercato finale (attraverso politiche di marchio e di controllo della distribuzione). Una simile evoluzione ha portato rilevanti conseguenze sull'organizzazione delle attività imprenditoriali: l'acquisizione da parte di alcune imprese di competenze non

facilmente imitabili ha portato a vistosi accrescimenti del potere di mercato e allo sviluppo di una serie di attività di supporto alla produzione (marketing, ricerca, ecc.), mentre l'aumentare di numero delle attività d'impresa ha portato a processi di 'diversificazione organizzativa' (Williamson, 1975), con l'attribuzione di margini di autonomia operativa e strategica ai singoli settori della struttura, sempre al fine di mantenere un'elevata specializzazione e al contempo realizzare economie di scale nelle attività di supporto. Ma per quali cause tali processi tendono verso la costituzione di un business group invece che preferire altre forme organizzative, quali quella dell'impresa multidivisionale? Secondo Iacobucci (2001) la preferenza per il gruppo è indotta dal fatto che esso risulta maggiormente congruente con il modello di governo dell'impresa tipico delle PMI, basato su una gestione 'imprenditoriale' piuttosto che 'manageriale', e con il sistema di relazioni reticolari che caratterizza i rapporti intra-distrettuali. L'autonomia giuridica delle singole società del gruppo consente di arricchire la struttura degli incentivi dei responsabili delle singole unità, e la gerarchia interna è sostituita dai meccanismi istituzionali di controllo delle società di capitali. Gli amministratori sono tenuti ad operare nell'interesse della propria società e non del gruppo in generale o della controllante, mentre il coordinamento strategico del gruppo è comunque garantito attraverso l'utilizzo di indicazioni generali provenienti dalla proprietà e da forme di interlocking directorates: tali meccanismi conferiscono comunque maggiore autonomia alle controllate di quanta ne abbiano le divisioni di un'unica impresa.

Dinamiche positive possono poi essere generate dalla competizione interna tra le società del gruppo, i cui risultati sono facilmente monitorabili in quanto espressi nei bilanci d'esercizio che ogni impresa è tenuta a redigere, e nei rapporti con clienti e fornitori: di fronte a questi soggetti è la singola società ad essere responsabile per le obbligazioni contratte, non l'intero gruppo, e l'autonomia contrattuale permette di adattare di volta in volta le relazioni intrattenute dall'impresa alle caratteristiche dell'attività svolta e delle relazioni avviate. Si è visto come siano frequenti in tali relazioni, specie con i sub-fornitori, le stipulazioni di contratti 'incompleti', che vengono regolati ricorrendo alla fiducia presente tra le parti; tali possibilità di auto-regolazione sarebbero compromesse se i rapporti con i fornitori venissero assoggettati,

come accade nelle imprese multidivisionali, a procedure di controllo centrale gestite da manager non responsabili delle obbligazioni contratte. La forma-gruppo si presenta quindi come più adatta a gestire le relazioni informali e a garantire la flessibilità delle relazioni personali con i soggetti esterni, in una cornice di crescita dell'impresa intesa come diversificazione piuttosto che come aumento delle dimensioni dell'organizzazione originaria (Iacobucci 2001).

Naturalmente l'influsso delle variabili fin qui esaminate è riscontrabile in maniera più incisiva in alcuni settori produttivi (segnatamente in quelli ad alto impiego di tecnologia, che offrono maggiori possibilità di sviluppo e permettono di accumulare conoscenze più difficilmente imitabili da parte della concorrenza) e in presenza di alcune condizioni relative alla struttura proprietaria e ai mercati del capitale e del lavoro. Statisticamente (dati Mediocredito Centrale, 1996) è comunque la diversificazione della produzione ad essere la prima causa della nascita di business group di piccole e medie imprese, motivazione cui spesso è collegata la ricerca di economie di controllo ed organizzazione (in misura minore hanno rilievo anche le motivazioni relative alla possibilità di sfruttare agevolazioni o imperfezioni del mercato, o all'opportunità di ridurre il rischio d'impresa).

Un incentivo alla costituzione del business group risiede inoltre nella possibilità di gestire alcune funzioni aziendali in maniera più efficace che attraverso il normale sistema organizzativo delle singole imprese: i gruppi sono forme intermedie tra la gerarchia e il mercato, particolarmente adatti quindi a preservare alcuni vantaggi dell'impresa multidivisionale e allo stesso tempo a consentire di cogliere i vantaggi derivanti dall'autonomia giuridica delle singole imprese. Una prima funzione tipica della forma-gruppo, ed avente natura organizzativa, risiede nella possibilità di consentire all'azionista di maggioranza di esercitare il controllo sulle imprese del gruppo anche con un apporto di capitale relativamente limitato: la separazione tra proprietà e controllo permette infatti di controllare tutte le attività con un investimento inferiore a quello che sarebbe necessario qualora queste fossero raggruppate in un'unica entità giuridica (tale affermazione pone in luce i problemi di tutela dei diritti degli azionisti di minoranza, che faticano a trovare adeguate garanzie, specie nel caso di gruppi non formali). Allo stesso modo l'azionista di maggioranza riduce le proprie

responsabilità patrimoniali grazie all'istituto della responsabilità limitata, secondo il quale il gruppo non è solidalmente responsabile per le obbligazioni delle imprese-membri: in caso di fallimento di una di esse la proprietà perderebbe solo il capitale conferito nell'impresa fallita, senza compromettere le restanti strutture (mentre nel caso di impresa multidivisionale la responsabilità si estenderebbe fino a coprire l'intera entità dei debiti contratti).

La possibilità di dar luogo ad una struttura di incentivi è un'ulteriore funzione permessa dall'adozione della forma gruppo: la maggiore autonomia dei centri decisionali rispetto ad altre forme di organizzazione, che è già stata sottolineata in precedenza, può accrescere la motivazione dei dirigenti ad operare in termini di crescita del valore d'impresa (indicatore immediatamente rilevabile e misurabile) più di quanto non si riduca la capacità della controllante di sorvegliarli. La struttura del gruppo permette inoltre di premiare e trattenere all'interno dell'impresa manager dotati di risorse-chiave attribuendo loro partecipazioni, o addirittura la maggioranza, in nuove imprese (nate scorporando il settore nel quale erano originariamente inseriti i manager in questione), senza per questo coinvolgerli nella gestione strategica del gruppo.

Il business group permette di gestire in maniera differente da come avviene nella singola impresa i rapporti con le istituzioni statali (anche se è da rilevare come simili accorgimenti siano tipici più dei grandi gruppi che delle aggregazioni di piccole e medie imprese), con il vantaggio di poter ottenere in misura maggiore sussidi e benefici fiscali. Similarmente le condizioni contrattuali del prestito ottenuto presso gli istituti di credito possono essere migliorate: un accorgimento comune è quello di far presentare la richiesta di finanziamento dall'impresa con il migliore andamento e poi ridistribuire le somme ottenute in tutto il gruppo. Per quanto riguarda i rapporti con i sindacati, infine, la frammentazione in piccole unità produttive permette al gruppo di evitare i controlli cui sono, nel vigente sistema legislativo nazionale, sottoposte le imprese di maggiori dimensioni.

In virtù dei vantaggi che la loro organizzazione pare in grado di accordare ci si può spingere a pronosticare che i gruppi continueranno ad essere anche per il futuro le forme preferenziali per incanalare la crescita delle piccole e medie imprese? la

progressiva diffusione dei business group all'interno dei distretti industriali ha già indotto importanti modifiche alla struttura interna di questi sistemi territoriali, portando a una maggiore concentrazione delle risorse e dell'output e a una maggiore gerarchizzazione dei rapporti tra imprese determinata dalla comparsa di medie imprese 'leader' posizionate in nodi-chiave della rete. Tali imprese (tramite i loro gruppi di riferimento) tendono ad interiorizzare le relazioni prodotte nel sistema locale, incidendo sulle caratteristiche dei rapporti fiduciari e sulla capacità del sistema stesso di generare nuova imprenditorialità: simili macro-dinamiche richiedono un attento controllo da parte delle istituzioni pubbliche e delle associazioni di categoria, per i possibili effetti negativi che potrebbero generare nel tessuto produttivo e sociale del territorio.

2.5 Business group in Italia: una ricerca sulle imprese dell'Emilia Romagna

Per meglio specificare le dinamiche relative all'aggregazione di imprese in business group all'interno dei distretti industriali, cui si accennava nel paragrafo precedente, appare utile citare brevemente la ricerca condotta nel 2001 da Bianchi, Brioschi e Cainelli sui gruppi di imprese in Emilia Romagna, che con approccio sistematico indaga sulla struttura e sulla diffusione dei gruppi di piccole e medie imprese utilizzando la banca dati Impero, elaborata dall'Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell' Emilia Romagna (Aster).

La ricerca ha interessato un rilevante insieme di imprese aggregate in gruppi per i quali è stato possibile rintracciare relazioni di controllo diretto facenti capo ad una singola impresa o persona; su un campione di 48.492 imprese sono stati riconosciuti 3.921 gruppi con tali caratteristiche, nei quali sono comprese un totale di 11.401 imprese (pari al 23,4% del totale). Un primo dato evidenziato riguarda la struttura apicale del gruppo: il controllo proprietario può essere ricondotto ad una persona fisica nel 41,9% dei casi e a una persona giuridica nel rimanente 58,1%. Un dato di particolare interesse riguarda la diffusione della forma gruppo, che appare essere adottata con più frequenza al crescere delle dimensioni dell'impresa; appartengono infatti a business group il 20,9% delle imprese con meno di dieci addetti ma addirittura l'88,6% di quelle con oltre mille addetti (occorre notare come tali dati siano omogenei con quelli rilevati dalla Banca d'Italia nel caso citato nel paragrafo 1.2.5). Le imprese appartenenti a

gruppi impiegano il 50,9% dei lavoratori impegnati nell'intero insieme esaminato, e la percentuale sale al 68,7% se si considerano le sole imprese con almeno cinquanta addetti. Il numero medio di addetti nelle imprese appartenenti a gruppi è di 32,3, significativamente superiore al corrispondente valore rilevato per le imprese "indipendenti", che risulta essere di 9,5. La dimensione media, in termini di addetti, non aumenta con l'aumentare del numero di imprese appartenenti al gruppo, ma raggiunge il massimo per i gruppi comprendenti tra le 11 e le 20 imprese (64,8 addetti per impresa), per calare quindi nei gruppi formati da più di 20 imprese. I gruppi costituiti da un elevato numero di imprese sono infatti caratterizzati generalmente (nel territorio regionale) dalla presenza di poche grandi imprese unite a diverse imprese di piccole e piccolissime dimensioni. Occorre notare come la grande maggioranza dei gruppi sia costituito da un numero di imprese minore di 10, con una rilevante preferenza per i gruppi di due o tre sole imprese, e che solo 20 gruppi del campione siano formati da oltre 20 imprese (il valore sale a 49 se si considerano i gruppi con oltre 10 imprese).

A livello settoriale un primo dato rilevante riguarda la maggiore diffusione della forma gruppo tra le imprese agricole (è organizzato in tale maniera il 30,3% delle imprese agricole, contro un valore pari a circa il 23% rilevato nell'industria e nei servizi). Esaminando le singole categorie, l'agglomerazione in gruppi interessa in maniera assai rilevante il settore finanziario (51,8% delle imprese, un valore superiore al doppio di quello medio riscontrato nel campione, che rasenta il 23,5% e appare per il resto molto omogeneo); si tratta principalmente di istituti di credito, per cui il business group è la forma tradizionale di organizzazione, oppure di società finanziarie costituite al fine di fungere da holding per le altre imprese del gruppo. In termini di addetti la distribuzione settoriale segnala una maggiore presenza di addetti nei gruppi manifatturieri (60,5% degli addetti totali) rispetto ai gruppi operanti nel settore del terziario (38,6%) o in agricoltura (0,8%). I valori più rilevanti sono sempre quelli relativi agli addetti del settore finanziario (82,2%), seguiti da quelli del settore dei trasporti (52,7%) e delle attività manifatturiere (34%). In generale i gruppi appaiono più diffusi nei settori ad alta tecnologia e in quelli dove sono presenti economie di scala, mentre

nei settori tradizionali l'incidenza delle imprese appartenenti a gruppi sul totale appare rilevante solo per le imprese con un numero di addetti superiore a cinquanta.

Per quanto riguarda la diffusione territoriale dei business group gli autori della ricerca, dopo aver sottolineato come i vertici di ben 1179 dei gruppi rilevati siano situati al di fuori dei confini regionali (in 423 casi addirittura si tratta di gruppi con controllante straniera), sottolineano la natura territoriale dei gruppi: individuate tre aree distinte nella geografia produttiva regionale, rispettivamente la regione di PMI dell'Emilia Centrale tra Bologna, Reggio Emilia e Modena, la regione di Parma e Piacenza caratterizzata dalla presenza di imprese di dimensioni mediamente maggiori e le province di Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini (più eterogenee), è possibile notare come il 93% dei gruppi individuati dalla ricerca sia localizzato in una sola di queste aree, e come i gruppi siano maggiormente concentrati nella prima e nella terza zona, dove le dimensioni medie delle imprese sono minori. Un'ulteriore notazione permette di rilevare come il numero di business group ramificati nell'intera regione sia estremamente limitato (si tratta in tutto di 16 gruppi, per la maggior parte aventi natura finanziaria). Il maggior numero di gruppi pare essere situato nella prima regione (Emilia Centrale), mentre la più bassa percentuale, per tutti i gruppi di attività, è quella relativa ai gruppi localizzati nelle province di Parma e Piacenza (nonostante questa area sia caratterizzata da imprese di dimensioni maggiori che, normalmente, tendono ad aggregarsi in gruppi con maggiore frequenza; la ricerca non riesce a darsi ragione di questa anomalia).

L'analisi particolare delle aree distrettuali mette in luce una maggiore propensione da parte delle imprese ad organizzarsi nella forma gruppo (condivisa nel 30,7% dei casi, con un valore significativamente superiore alla media regionale), con punte percentuali rilevate nel distretto della ceramica di Sassuolo (52,1%), in quello delle macchine automatiche di Bologna (42,8%) e in quello delle macchine utensili di Piacenza (38,8%). I distretti incentrati su produzioni 'tradizionali', quali quello tessile di Carpi o quello calzaturiero di San Mauro Pascoli sono caratterizzati, d'altro canto, da una minore propensione alla strutturazione in business group.

In questo capitolo abbiamo esplorato i business group rappresentati come dimensione organizzativa di una rete di imprese, identificandoli in base alla presenza di particolari rapporti, riconducibili principalmente alla struttura proprietaria ma influenzati anche da fattori relazionali, storici e sociali. Una volta rappresentato il continuum di forme organizzative all'interno del quale possono posizionarsi i gruppi di imprese abbiamo effettuato una breve ricognizione dei principali nodi della disciplina giuridica dei gruppi, in particolare riguardo alla loro differenziazione rispetto alle reti di imprese tout-court: partendo da questa definizione abbiamo esplorato le caratteristiche più rilevanti individuate dalla letteratura nei business group italiani, analizzando le principali cause che hanno portato alla loro costituzione, la diffusione di tali forme nei vari settori produttivi e la forza e la struttura delle reti relazionali che intercorrono tra le imprese del gruppo, prendendo ad esempio i gruppi nati nei distretti industriali emiliani; definito in tale maniera il campo d'indagine nel prossimo capitolo passeremo a un'analisi più ravvicinata e precisa dei business group della provincia di Milano, effettuata attraverso i dati raccolti grazie ad una ricognizione effettuata sul campo grazie alla collaborazione di un pacchetto di imprese-campione.

3 I gruppi d'impresa nella provincia di Milano

Nel contesto produttivo attuale i processi di crescita delle imprese sono sempre più spesso attuati non solo sviluppando le dimensioni aziendali bensì attraverso processi di creazione di strutture reticolari, con lo sviluppo di nuove forme organizzative capaci di riconfigurarsi velocemente per affrontare mercati in continuo mutamento. In particolare la strutturazione in gruppi di imprese, che pare capace di garantire vantaggi sia alle imprese piccole (in termini di superamento di alcuni limiti legati al reperimento di risorse e all'accesso ai mercati) sia a quelle di dimensioni maggiori (che approfittano dell'opportunità di garantirsi maggiori margini di elasticità operativa) ha avuto forte diffusione sul territorio milanese.

La rilevanza del tema dei business group nell'attuale panorama imprenditoriale milanese è confermata dalle osservazioni proposte dal rapporto annuale della Camera di Commercio di Milano, *Milano Produttiva 2004*. Elaborando i dati forniti da uno studio dell'Osservatorio sui gruppi d'impresa di Unioncamere Nazionale, il rapporto evidenzia come, nell'anno 2000, nella provincia di Milano si potessero contare 13.589 gruppi d'impresa, con 31.380 società controllate, per un totale di 1.139.983 addetti, pari al 63,4% degli occupati del territorio provinciale.

Occorre notare come ai fini di questa analisi si intendano come "gruppi d'impresa" le forme organizzative reticolari al cui interno vi sono relazioni di maggioranza, cioè imprese o persone fisiche che detengono –direttamente o indirettamente- il controllo di altre società di capitale con quote maggiori del 50%. Vengono invece considerati "gruppi di persone" o "gruppi familiari" l'insieme di due o più persone che, singolarmente, detengono una quota non inferiore al 20% in almeno due imprese comuni e complessivamente oltre il 50% delle imprese stesse. Per il caso di capogruppo straniero prive di sede locale in Italia si considera invece quale capogruppo la società controllata di maggiori dimensioni presente sul territorio

nazionale: questo criterio, che nasce da esigenze analitiche, può portare a lievi sovrastime del numero delle imprese controllanti risultanti nelle province, quali quella milanese, caratterizzate da vantaggi localizzativi che si traducono in una forte attrattività per le imprese straniere.

Tabella 1 - Gruppi (capogruppo e controllate), addetti, valore aggiunto e incidenza rispetto al totale economia per area geografica - Anno 2000

<i>Provincia e regioni</i>	<i>e Capogruppo per sede</i>	<i>Controllate per sede</i>	<i>Addetti in gruppo</i>	<i>Valore totale aggiunto imprese gruppo*</i>	<i>% sul totale delle addetti in territorio</i>	<i>% sul valore del aggiunto del territorio</i>
Milano	13.589	31.380	1.139.983	89.881	63,4	78,7
Lombardia	21.184	49.779	1.590.487	116.466	45,9	51,1
Nord-Ovest	27.673	64.025	2.316.185	175.857	42,5	49,3
Italia	66.465	157.421	5.028.933	338.937	31,9	31,6

Fonte: Rielaborazione da Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui gruppi d'impresa, 2004

Nella Tabella 1 i dati della provincia di Milano sono confrontati con quelli regionali e nazionali, evidenziando una forte caratterizzazione del territorio provinciale verso la forma gruppo rispetto agli altri territori: il valore provinciale relativo alla percentuale degli addetti riconducibili a gruppi è del 63,4% del totale, mentre le altre province hanno valori medi attorno al 20%, con punte del 34% a Bergamo e del 29,2% a Pavia, e si presenta significativamente superiore al valore medio regionale che, nonostante la forte influenza del dato milanese (i cui gruppi rappresentano in valore assoluto quasi la metà di quelli dell'intera regione) è inferiore al 46%. La diffusione della forma-gruppo nel milanese appare ancora più impressionante se confrontata con i dati nazionali, che si situano su valori attorno al 32%.

Il peso dei gruppi di imprese sull'economia provinciale risulta anche dall'esame dall'incidenza del valore aggiunto da loro prodotto sul quello complessivo, che nell'anno 2000 è stato di 89.881 milioni di euro, pari al 78,7% di quello prodotto da tutte le imprese milanesi nel loro complesso, pari a oltre il 25% di tutto il valore aggiunto prodotto dall'insieme dei gruppi italiani.

Altri dati forniti dal rapporto dell'anno precedente (*Milano Produttiva 2003*) e quindi non inclusi nella Tabella 1 mostrano riferiscono di un numero medio di addetti pari a 43,2 per impresa e a 136,6 per gruppo e di come, sul totale delle imprese in gruppo milanesi, il 68,3%) avesse un numero di addetti inferiore a nove, contro solo un 5,5% con un numero di addetti superiore a 100. Questo dato rappresenta uno sviluppo importante, in quanto dimostra che la creazione dei gruppi di impresa non riguarda soltanto le grandi imprese, ma sempre più anche le imprese e società di piccole dimensioni. La maggior parte dei gruppi risultava inoltre essere di piccola dimensione, costituito cioè da un numero relativamente limitato di imprese. Nel 1999 i gruppi costituiti da due imprese (compresa la capogruppo) erano 4.966, contro 247 gruppi costituiti da cinque imprese, e 185 gruppi comprendenti oltre 10 imprese. Questi ultimi risultano essere soprattutto società finanziarie o grandi gruppi industriali verticalmente integrati.

Tabella 2 – Imprese milanesi in gruppo per settore di attività economica, (2000)

Attività economica	Milano	Lombardia	Italia
1-Agricoltura	180	447	2.780
2-Alimentare	212	479	2.749
3-Sistema moda	533	1.500	5.636
4-Legno, carta, editoria	1.031	1.411	4.169
5-Chimica, gomma, plastica	965	1.624	3.827
6-Metalmeccanica	3.111	6.160	16.814
7-Altre industrie	466	982	5.069
8-Costruzioni	2.397	4.475	21.683
9-Commercio e turismo	7.075	11.212	40.356
10-Trasporti e comunicazioni	1.244	1.780	6.342
11-Credito, assicurazioni e società finanziarie	2.101	2.899	7.490
12-Attività immob. Servizi avanzati alle imprese	14.511	20.694	52.748
13-Altri servizi	1.462	2.443	10.936
Totale	35.288	56.106	180.599

Fonte: rielaborazione da Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui gruppi d'impresa, 2004

La collocazione settoriale delle imprese appartenenti a business group mostra come la creazione di gruppi sia un fenomeno che interessa tutti i settori di attività, seppur in maniera diversa. Come appare dalla Tabella 2, i settori in cui si concentra la maggior parte delle imprese facenti parte di un gruppo sono quello delle attività

immobiliari e dei servizi avanzati alle imprese (che con 14.511 imprese raccolgono oltre il 41% del totale di quelle operanti in gruppo), il settore commercio e ristorazione (con 7.075 unità pari al 20% del totale), quello metalmeccanico (3.311 imprese pari all'8,8%) e quello delle costruzioni (2.397 imprese pari al 6,8%). La Regione Lombardia presenta una distribuzione settoriale delle imprese in gruppo analoga a quella di Milano, ma con minore rilevanza della componente relativa ai servizi alle imprese ed ai servizi immobiliari, compensata dalla maggiore rilevanza dei gruppi operanti nei settori metalmeccanico ed edile: quest'ultimo settore riveste poi a livello nazionale un peso assai maggiore rispetto al dato provinciale (percentualmente circa il doppio). Analizzando i dati nazionali resta da rilevare come i servizi avanzati incidano in maniera significativamente inferiore sul totale rispetto ai valori registrati a Milano, segno ulteriore questo di una forte competitività dell'economia provinciale nei settori più avanzati e attualmente richiesti dalle imprese che agiscono come *global players*.

Un ulteriore elemento interessante evidenziato dal rapporto fa riferimento alla proiezione territoriale dei gruppi, e in particolare alla tendenza della struttura reticolare a rimanere delimitata geograficamente: nell'anno 2000, sul totale delle imprese controllate da una capogruppo localizzata sul territorio milanese, l'81% era ugualmente localizzato il provincia di Milano, contro il 6,8% delle controllate insediate sul rimanente territorio lombardo, e il 12,6 % sul territorio extraregionale (tabella 3).

Tabella 3 - Imprese in gruppo, capogruppo e controllate distribuite per localizzazione della capogruppo - Anno 2000

Sede della capogruppo	Totale Gruppi	Capogruppo				Imprese italiane controllate dalle capogruppo del territorio	Controllate per capogruppo		
		Di cui con capogruppo:					Di cui (in valori %):		
		Impresa della regione o provincia*	Gruppo di persone*	Persona singola*	Società estera o costituita all'estero*		Controllate in provincia	Controllate fuori provincia, ma entro la regione	Controllate fuori regione
Milano	13.589	3.908	3.192	2.310	4.179	32.469	81,0	6,4	12,6
Lombardia	21.184	6.327	5.724	3.942	5.191	50.427	79,8	9,4	10,8
Nord-Ovest	27.673	9.155	7.289	5.068	6.161	65.358	78,4	8,4	13,2
Italia	66.465	23.178	20.540	12.930	9.817	157.421	80,2	7,1	12,7

*Nel caso in cui il capogruppo è una persona fisica o società costituita all'estero, la localizzazione del gruppo è stata assegnata considerando la sede della società controllata di maggiori dimensioni.

Fonte: Rielaborazione dati Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui gruppi d'impresa, 2004

In prevalenza il raggio d'azione dei business group appare quindi incentrato su scala locale: questo dato tende ad indicare, in particolare per i gruppi di piccole e piccolissime imprese, un basso tasso di interscambio con gli altri territori, e conseguentemente una minore possibilità di introdurre nella produzione elementi di novità legati all'appartenenza a "reti lunghe". Sono invece principalmente i "settori forti" dell'economia locale, quali l'intermediazione finanziaria ed i comparti di eccellenza del manifatturiero milanese, a ricostruire la filiera produttiva al di fuori dei confini provinciali.

Delle 13.589 capogruppo che hanno la loro sede a Milano, 3.908 sono imprese della provincia, 3.192 sono a capo di gruppi familiari, 2.310 sono persone singole e ben 4.179 sono società estere o costituite all'estero. Il confronto con i dati nazionali restituisce un'immagine di omogeneità della realtà produttiva locale rispetto ai valori nazionali, ma contemporaneamente evidenzia i forti caratteri di internazionalità dell'economia milanese: nella provincia sono infatti situate oltre il 42% dei centri direzionali dei business group facenti capo ad imprese straniere presenti in Italia, valore che pare testimoniare una rilevante risorsa per favorire l'agganciamento delle piccole e medie imprese del sistema produttivo locale a flussi di rilevanza globale.

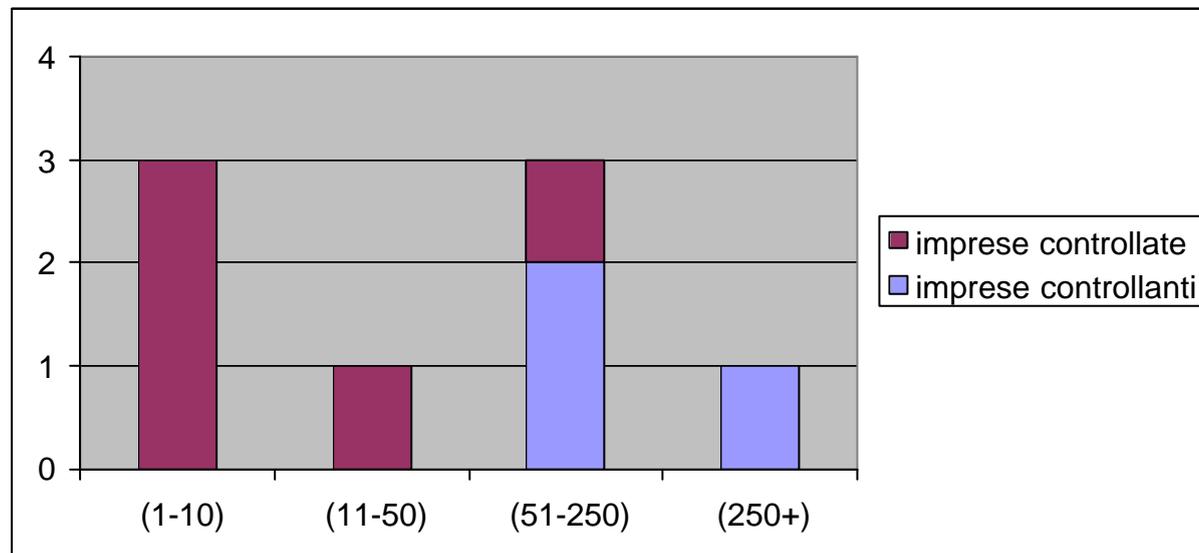
Dalla ricognizione effettuata sui dati disponibili risulta come i gruppi di impresa forniscano un importante contributo all'economia milanese, e contribuiscano a caratterizzarla fortemente rispetto alle altre realtà territoriali del panorama nazionale. Comprendere le necessità espresse dalle imprese facenti parte tali tipi di organizzazioni è quindi basilare per favorire interventi che incentivino lo sviluppo del sistema imprenditoriale locale e permettano di rafforzare il ruolo-guida della provincia di Milano in molti settori-chiave dell'economia italiana.

4 La ricerca empirica

4.1 Anagrafica del campione d'impres

L'analisi relativa a forma, struttura e caratteristiche dei business group è stata condotta tramite una ricerca empirica consistente nella compilazione di un questionario scritto (riportato in appendice) e in una serie di incontri-intervista realizzati con figure apicali dell'organigramma delle imprese (amministratori delegati o direttori). Il campione di analisi ha ricompreso 10 imprese appartenenti a 7 gruppi diversi: in tali organizzazioni tre imprese rivestivano le funzioni di capogruppo mentre le altre sette rientravano nella categoria delle controllate. Le imprese appartenenti al campione sono caratterizzate dalle dimensioni piccole o medie e dalla localizzazione territoriale (in quanto iscritte alla Camera di Commercio di Milano e dotate ciascuna di almeno un'unità produttiva nel territorio provinciale).

Tabella 4 – Numero di addetti delle imprese comprese nel campione d'analisi



Con riguardo alla forma giuridica, tutte le imprese controllati appartenenti al campione esaminato si presentano strutturate nella forma di società per azioni (SpA), mentre la totalità delle controllate è ricompresa nella forma giuridica della Società a Responsabilità Limitata (Srl). Le differenze rilevate tra controllate e controllanti possono essere ricondotte a esigenze relative alle dimensioni delle strutture produttive

e a necessità di gestione della forma-gruppo e dei flussi di capitali; appare inoltre necessario specificare come almeno due dei gruppi contattati fossero contraddistinti dalla presenza di altre imprese controllate oltre a quelle esaminate (generalmente di dimensioni maggiori rispetto a quelle presenti nel campione) organizzate in forma di società per azioni.

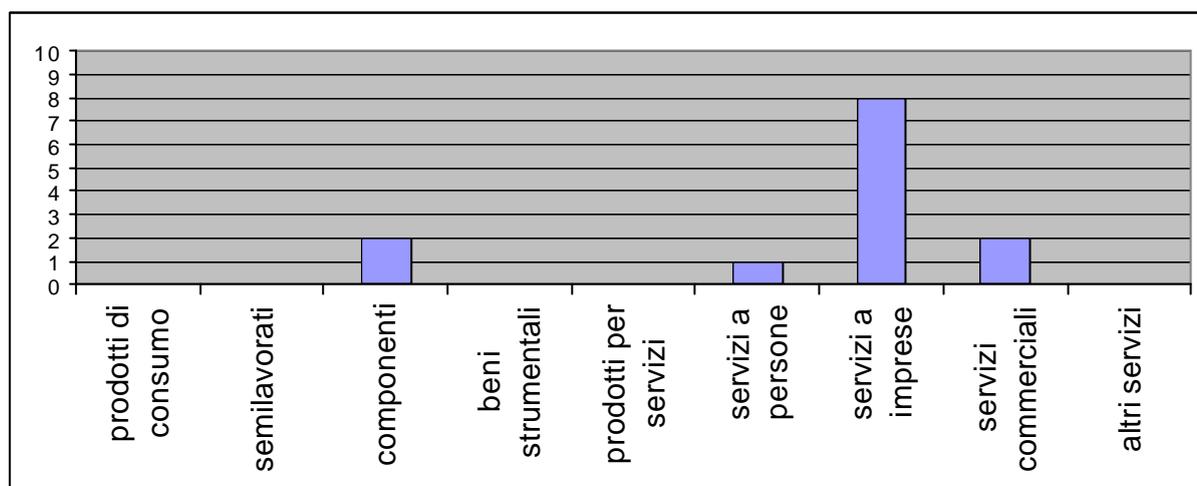
Dall'analisi delle dimensioni delle imprese presenti nel campione contattato, determinate in rapporto al loro numero di addetti (tabella 4), emerge una raffigurazione dei gruppi di PMI caratterizzati dall'aggregazione di alcune controllate di piccole e piccolissime dimensioni attorno ad una capogruppo di dimensioni medie. I gruppi oggetto della ricerca sono formati da un numero di imprese assai variabile, ma mai inferiore a cinque (secondo i dati in possesso della Camera di Commercio di Milano); sono quindi stati esclusi dall'orizzonte dell'analisi i gruppi di ridottissime dimensioni. Appaiono invece nel campione imprese che possono essere ricondotte a gruppi internazionali, a volte dipendenti da vere e proprie grandi imprese: in questi casi si è valutata la presenza sul territorio provinciale di unità produttive caratterizzate da dimensioni medie (non oltre i 250 dipendenti) e dalla presenza di un'impresa dotata di un'autonomia operativa e strategica tale da poter essere considerata la capogruppo indipendentemente dalla presenza di un controllo straniero (nei fatti le multinazionali organizzate su più nazioni tendono a svilupparsi per sotto-gruppi semi-indipendenti, che sviluppano al loro interno reti più forti di quelle che collegano tra loro le singole strutture nazionali; viste queste caratteristiche essi sono stati considerati, ai fini della nostra analisi, come gruppi autonomi).

Anche in considerazione alle dimensioni del giro d'affari si rileva una sostanziale differenza tra le imprese controllanti, spesso caratterizzate da una forte presenza di capitale, e le controllate: le imprese capogruppo presentano fatturati sostanzialmente superiori alle altre imprese del gruppo, tanto che in tutti i casi i valori da essi dichiarati superano almeno del doppio la somma di quanto dichiarato complessivamente dalle loro controllate.

Per quanto riguarda la suddivisione tra i differenti settori produttivi (tabella 5) le imprese interessate dalla ricerca sono principalmente attive nel settore dei servizi, con una grande preponderanza (otto imprese su dieci) delle organizzazioni

imprenditoriali dedicate alla fornitura di servizi. Due imprese contattate hanno nella produzione di componenti la loro attività principale e sono quindi state ricondotte al settore industriale: in entrambi i casi si tratta di unità produttive di medie dimensioni, con un numero di dipendenti superiore a cinquanta. Le imprese del settore industriale sono inoltre le uniche all'interno del campione ad aver dichiarato la presenza di una suddivisione dei rapporti di filiera all'interno del business group.

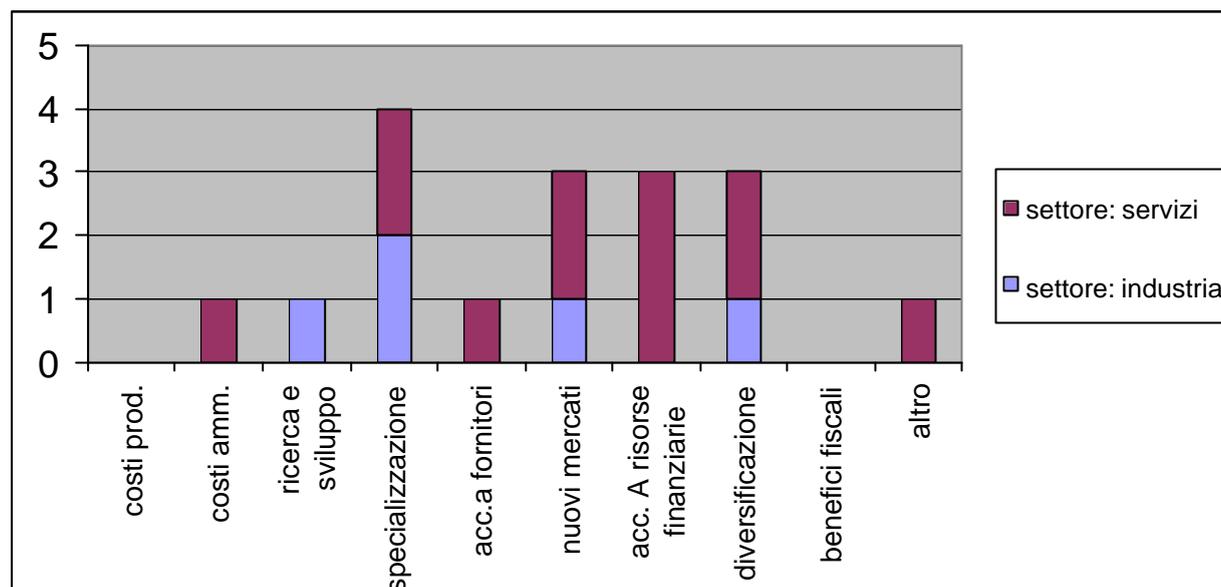
Tabella 5 – Settore di appartenenza delle imprese comprese nel campione d'analisi



4.2 Motivazioni della scelta relativa alla forma-gruppo

Un primo campo di indagine esplorato nel questionario presentato alle imprese campione era dedicato all'individuazione delle motivazioni responsabili della scelta delle imprese di organizzarsi in unità provviste di personalità giuridica autonome e collegate tra loro attraverso relazioni di controllo. Si tratta di un'area di forte interesse analitico, che permette di evidenziare esplicitamente quali vantaggi siano ricercati dalle imprese attraverso l'adozione della forma-gruppo e in base a quali processi di aggregazione o disaggregazione si formino i business group (l'incrocio dei dati di questa sezione con quelli relativi ai vantaggi e agli svantaggi operativi *percepiti* dalle imprese facenti parte del gruppo, delineati nella sezione 4.5, permette di percepire le distanze tra la volontà progettuale e l'applicazione concreta di tali forme organizzative).

Tabella 6 – Motivazioni dichiarate dalle imprese per l’organizzazione in business group



L’analisi dei questionari permette di delineare una serie di motivazioni che risultano prioritarie, e che spesso concorrono a determinare la scelta di dar vita ad un gruppo (tabella 6): si tratta della necessità di favorire la specializzazione delle attività produttive attraverso la costituzione di divisioni dedicate ad attività specifiche in imprese autonome, della volontà di diversificare le attività imprenditoriali svolte per allargarle a nuovi settori o a nuovi mercati e della necessità di assumere forme imprenditoriali capaci di garantire un accesso facilitato al credito. Meno rilevanti risultano essere le motivazioni relative alla possibilità di abbattere i costi amministrativi realizzando in questo settore economie di scala, all’opportunità di potenziare le funzioni di ricerca e sviluppo o di garantire migliori rapporti con i propri fornitori, mentre nessuna impresa interpellata ha dichiarato di aver ricercato nella organizzazione in business group una riduzione dei costi di filiera o una modalità organizzativa capace di redistribuire i profitti e le perdite in maniera da garantire dei vantaggi di carattere fiscale. Sono infine state segnalate motivazioni non presenti nel questionario, principalmente riconducibili alla necessità di razionalizzare la struttura imprenditoriale e facilitare le attività ordinarie di gestione. Restringendo l’analisi alle sole imprese assorbite in business group preesistenti, le motivazioni principali che hanno influenzato la scelta di entrare nel gruppo riguardano le maggiori possibilità di

accesso al capitale e ai nuovi mercati (in questo caso il campione risulta formato da cinque imprese, di cui quattro di piccolissime dimensioni e con fatturati relativamente bassi, per le quali l'ingresso nel gruppo ha rappresentato un significativo salto strategico per quanto riguarda la possibilità di estendere le proprie attività a nuove reti ed essere inseriti in contesti relazionali cui precedentemente non erano in grado di accedere).

La distinzione dei dati per settori evidenzia, nonostante i pochi dati disponibili, una maggiore tendenza dei gruppi del settore industriale a separare dal corpus dell'impresa madre nuovi settori al fine di diversificare la produzione, mentre nelle imprese dei servizi le motivazioni appaiono differenti al variare delle dimensioni di impresa, con le unità produttive più piccole che tendono a "fare massa" per poter accedere più agevolmente al credito. Possono delinearci due differenti tendenze che portano alla costituzione di gruppi d'impresa, frutto di spinte contrastanti: da un lato si riconosce il gruppo nato dallo smembramento di un'unica impresa, dall'altro invece il gruppo formato per aggregazione dal consolidamento di reti relazionali attraverso la definizione di nuovi rapporti proprietari. Occorre considerare separatamente tali ipotesi.

I gruppi generati da moti di disaggregazione appaiono il frutto di una attività progettuale e strategica, tendente alla razionalizzazione delle attività d'impresa e alla ricerca di maggiori margini di profitto garantiti dalla possibilità di perseguire economie di scala o di scopo in settori specifici: la maggior parte delle imprese intervistate che possono essere ricondotte a simili dinamiche hanno dichiarato di aver ricercato nella forma-gruppo maggiori capacità di adattamento alle differenti situazioni dei mercati attraverso la scorporazione dei settori che arrivavano a raggiungere una certa competitività ed importanza o attraverso la costituzione *ex-novo* di imprese destinate ad estendere le attività svolte in aree nuove, evitando di dover sottomettere le nuove organizzazioni alle regole organizzative delle strutture preesistenti: è questo il caso delle imprese operanti in settori -quale quello finanziario- caratterizzati da forte regolamentazione, che tendono a separare dal *corpus* principale le aree per le quali serve una mentalità imprenditoriale (nelle parole di un intervistato "un'anima") differente da quella della controllante, ma anche delle strutture produttive nate per

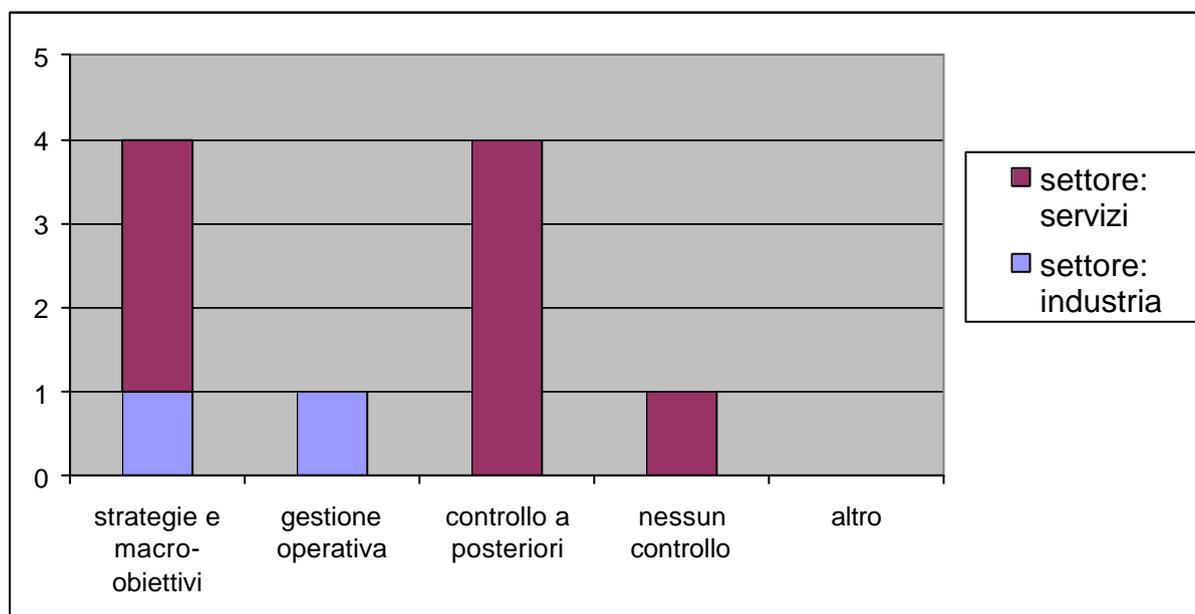
insediare le imprese in nuovi mercati nazionali, che sono costrette a sottostare a regole operative e contabili particolari e che quindi sarebbero difficilmente gestibili se ricomprese in strutture nate per agire in contesti culturali e legislativi differenti. Si tratta quindi di processi nati dal riconoscimento del valore insito nella specializzazione delle competenze e tendenti a concentrare l'accumulo di conoscenze su una determinata area (d'attività o geografica) in un'organizzazione strutturata ad uopo, capace di operare su una specifica *business-area* e crescere senza essere influenzata dalle rigidità imposte alle unità produttive multidivisionali. Occorre comunque notare come, in un contesto dinamico quale quello delineato, che vede operare imprese capaci di adattarsi al mutare delle condizioni e grazie al mutamento sopravvivere, siano presenti anche spinte di senso opposto rispetto a quelle finora evidenziate: in particolare nelle stagioni più recenti è cresciuta (ed è testimoniata dalla difficoltà riscontrata dai ricercatori nel ricostruire le reti dei business group contenuti nel campione) la tendenza ad effettuare fusioni reincorporando nell'impresa-madre le controllate, al fine di semplificare la struttura del gruppo e non generare confusione nei possibili investitori (queste dinamiche sono state evidenziate con forza in particolare dalle imprese quotate sul mercato azionario).

I gruppi formati in virtù di dinamiche aggregative tendono invece ad avere delle motivazioni meno razionali alla base della loro genesi: in particolare nei casi di piccole imprese a gestione familiare o individuale la forma-gruppo tende ad essere espressione di una crescita dell'attività espressa non attraverso l'aumento delle dimensioni ma tramite l'organizzazione di nuove unità produttive. Il pregio principale di tali processi sembra risiedere nel contenimento delle attività amministrative e burocratiche richieste alle imprese che superano determinati valori-limite di fatturato o di addetti: si tratta quindi per gli imprenditori di una scelta relativa ai criteri gestionali più che una forma di organizzazione delle attività produttive. Un'ulteriore specificazione dei processi aggregativi si ritrova nei casi in cui differenti strutture produttive autonome ma riconducibili ad una comune proprietà vengano accorpate sotto il controllo di una società *holding* organizzata con il precipuo compito di svolgere funzioni di coordinamento e centralizzazione.

4.3 Modelli di governance nei business group

Dopo una panoramica sulle motivazioni alla base della scelta relativa alla strutturazione in business group sembra necessario esaminare le modalità attraverso le quali le singole unità produttive si mettono in rete e interagiscono le une con le altre: i gruppi sono infatti caratterizzati dalla necessità di dotarsi di forme organizzative capaci di coniugare gli spazi di indipendenza delle singole imprese, determinati dalle forme giuridiche, con le modalità organizzative delle strutture reticolari, determinate invece dai rapporti proprietari e contrattuali che intercorrono tra le imprese stesse. Il coesistere di queste due tendenze antitetiche caratterizza le modalità attraverso le quali vengono prese le decisioni all'interno del gruppo, e di conseguenza la struttura stessa della governance della rete, intesa come combinazione dei meccanismi formali ed informali di interazione tra le imprese (sia in forma verticale tra controllante e controllata sia in forma orizzontale nell'interazione dei rapporti intessuti dalle controllate tra loro).

Tabella 7 – Livello del controllo esercitato dalla controllante sulle imprese del gruppo



Una prima misurazione può essere abbozzata riferendosi alla percezione sviluppata dalle imprese del gruppo relativamente all'ambito del controllo esercitato dalla impresa capogruppo sulle altre imprese, cioè sull'ambito degli spazi di auto-

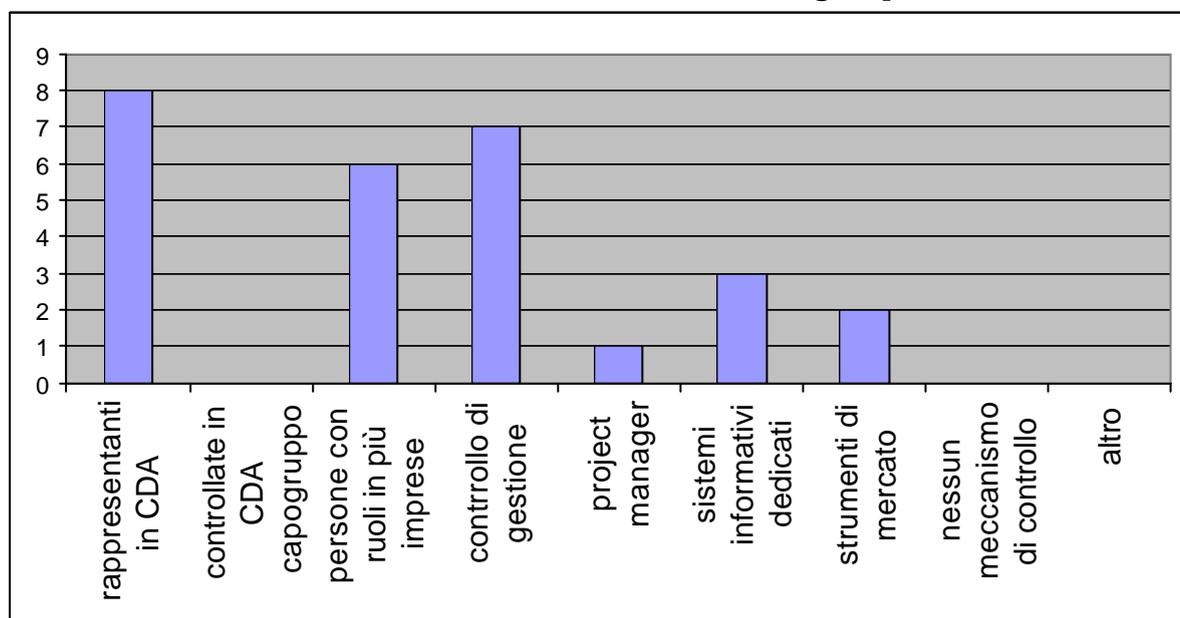
determinazione lasciati agli amministratori delle controllate nella determinazione delle strategie operative. Secondo i dati ottenuti dal questionario presentato al gruppo di imprese-campione (tabella 7), solo una minoranza delle imprese si troverebbe a dover dipendere dalle decisioni effettuate dalla controllante per regolare la propria attività operativa, mentre la maggior parte degli amministratori interpellati ha dichiarato di dover solamente rispettare le linee strategiche e i macro-obiettivi determinati dal vertice del gruppo, oppure di non dover sottostare nemmeno a questo tipo di ingerenza e di dover solamente rendere conto dell'efficacia della gestione attraverso un controllo a posteriori sui risultati ottenuti. In alcuni casi la capogruppo può esprimere la propria opinione su determinate questioni, ma in caso di disaccordo chi decide è il management della controllata. Questo è in parte dovuto, specie tra le piccole imprese nate per favorire la specializzazione, al particolare modello adottato dalle controllate, nelle quali i manager sono anche soci e amministratori (solitamente si tratta dei manager di settori dell'impresa madre scorporati e resi autonomi).

Si delinea quindi una configurazione delle reti interne dei business group come strutture caratterizzate da un rilevante grado di elasticità, dove i nodi (le imprese) possono muoversi liberamente, sviluppando strategie e perseguendo fini propri, nell'ambito di un controllo operato da una capogruppo che si limita a definire modalità generali di comportamento e di azione e ad operare più sulla rete come organizzazione che sui singoli nodi. Si visualizza in questo modello una differenziazione evidente con il modello dell'impresa multidivisionale, nella quale i settori sono vincolati al rispetto preciso di priorità stabilite, tendenza che nel gruppo di imprese campione emerge solamente in presenza di una condivisione della filiera produttiva tra più imprese del gruppo, quando cioè è la struttura stessa dell'attività svolta a richiedere un forte grado di coordinamento (è significativo come nella ricerca svolta siano le imprese del settore industriale ad avere sviluppato sistemi di coordinamento maggiormente stringenti, mentre i gruppi operanti nei servizi generalmente tendono a posizionarsi in reti più lasche). Le tendenze così evidenziate vengono confermate dai dati relativi all'incidenza delle transazioni interne al gruppo rispetto al totale di quelle rappresentanti le attività delle imprese: la quasi totalità dei soggetti interpellati ha dichiarato di effettuare oltre il 50% (spesso oltre l'80%) dei propri affari con imprese esterne alla rete, mentre non sono

stati rilevati casi di imprese completamente assorbite nelle attività intra-gruppo e prive di contatti con l'esterno (nelle interviste si è evidenziato come in simili casi gli amministratori della capogruppo abbiano sempre preferito reincorporare le attività in questione in altre strutture). Si evidenzia quindi un ulteriore tratto caratteristico dei business group di piccole imprese, consistente nella capacità di ognuna delle imprese-membro di sviluppare reti e relazioni autonomamente senza essere vincolate dalla struttura dei rapporti intra-gruppo.

Dopo aver individuato le modalità generali che caratterizzano i sistemi di governance dei business group e gli spazi di autonomia disponibili in capo alle singole entità giuridiche, occorre spostare l'oggetto dell'analisi alle modalità attraverso le quali questi rapporti vengono sviluppati. I differenti sistemi di controllo sono stati divisi, a seconda della loro natura, tra formali ed informali: è il caso di notare come si tratti di una distinzione di comodo che non implica in alcun modo un differente peso di tali modalità nel regolare la vita del gruppo o una differenziazione relativa alla "forza" delle determinazioni veicolate attraverso questi meccanismi.

Tabella 8 – Meccanismi formali di controllo nei business group



L'analisi dei meccanismi formali di coordinamento attuati nei gruppi (tabella 8) evidenzia in primo luogo come la forma preponderante di controllo della capogruppo sulle imprese subordinate sia quella esercitata attraverso la presenza di esponenti

nominati dalla proprietà nel consiglio di amministrazione delle imprese del gruppo, evidenziata nella grande maggioranza dei casi esaminati. Si tratta dell'espressione tipica dei rapporti tra imprese tra le quali intercorrano vincoli proprietari, ma appare interessante contare come quasi mai la partecipazione ai consigli di amministrazione rappresenti l'unica modalità di collegamento tra le strutture delle imprese del gruppo, che si presentano nella quasi totalità dei casi caratterizzate da una pluralità di forme dedicate al coordinamento e al controllo della gestione e delle attività.

Un secondo elemento di contatto tra le strutture delle imprese del gruppo risiede infatti nella presenza di sistemi strutturati di controllo a posteriori della gestione delle attività svolte dalle controllate, strumento comunemente diffuso ovunque ci sia separazione della gestione dalla proprietà, e dalla presenza, rilevata in sette casi su dieci, di persone incaricate di rivestire contemporaneamente incarichi in più imprese del gruppo: quest'ultimo dato pare inquadrare una forma caratteristica del coordinamento delle imprese appartenenti a business group, capace di costituire non solamente un efficace strumento per evitare sprechi di risorse o per garantire la collaborazione, ma anche una elementare modalità di risoluzione delle possibili controversie attraverso la destinazione stabile di alcuni elementi dell'organigramma a funzioni riferibili a più imprese: i soggetti in questione, infatti, risultando responsabili verso tutte le organizzazioni alle quali partecipano, rappresentano essi stessi una forma di composizione degli interessi espressi da queste, "incarnando" quindi la rete esistente all'interno del business group. Meno diffusa appare la figura del *project manager*, specificamente incaricato di gestire e coordinare differenti unità produttive al fine di implementare una specifica attività, ma si è già evidenziato come solo raramente i rapporti tra le imprese del gruppo configurino una suddivisione tra esse della filiera produttiva: per lo svolgimento in comune dell'oggetto sociale si preferisce ricorrere all'utilizzo di contratti o di altri strumenti di mercato, che garantiscono meglio le specifiche sfere di autonomia delle imprese.

La condivisione dei sistemi informativi rappresenta un'ulteriore forma di coordinamento, caratterizzata da costi di gestione limitati e dal non secondario pregio di contribuire a definire il business group come un'entità unica e organica: è stato inoltre sottolineato come, oltre all'evidente valore rappresentato dall'aumento

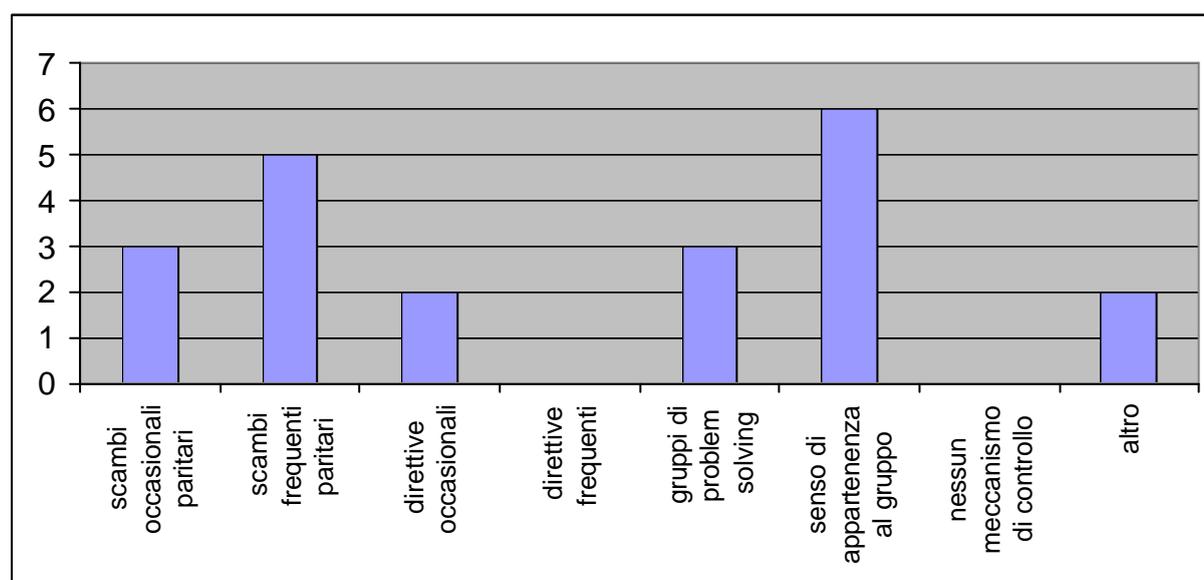
dell'informazione circolante all'interno del gruppo, una duplicazione delle strutture dedicate in capo a più imprese rappresenterebbe un inutile spreco di risorse.

Un'ultima nota relativa ai sistemi formali di controllo e coordinamento riguarda lo scarso utilizzo degli *interlocking directorates*: nessuna impresa contattata ha riferito di spazi nel consiglio di amministrazione della capogruppo aperti agli esponenti delle controllate, e il coordinamento ai massimi livelli gestionali sembra essere generalmente affidato alla sola presenza nei CDA degli esponenti della controllante (si noti che la totalità delle imprese controllate contattate tramite il questionario ha dichiarato di non essere in possesso di partecipazioni nell'impresa capogruppo). Una spiegazione di questo dato, apparentemente anomalo rispetto a quanto rilevato nelle indagini quantitative eseguite sul territorio milanese, potrebbe risiedere nelle piccole dimensioni delle imprese campione: i gruppi intervistati erano caratterizzati da reti poco complesse e, nella quasi totalità dei casi, dall'assenza di controllate di secondo livello (imprese cioè le cui quote di controllo sono detenute non dalla capogruppo ma da imprese a loro volta controllate), ed è ragionevole supporre che garanzie relative all'informazione quali quelle attuate tramite *interlocking directorates* non trovino ragione d'essere in contesti dove l'interscambio personale e la circolazione di informazioni sono facilitati dal numero limitato dei livelli gerarchici e dal necessario rapporto di fiducia intercorrente tra la proprietà (che spesso è coinvolta in prima persona nella gestione) e gli amministratori.

Proprio il tema dei rapporti fiduciari diffusi all'interno del gruppo permette di introdurre l'analisi dei meccanismi di coordinamento informali presenti nella rete di imprese, nel quale simili dinamiche rivestono un'importanza centrale (tabella 9): il senso di appartenenza al gruppo è infatti segnalato come presente e riconoscibile dalla maggioranza delle imprese interpellate e si configura come l'espressione più diffusa delle relazioni informali interne al business group. Si tratta normalmente di una sensazione diffusa a tutti i livelli gerarchici e sostenuta da una serie di fattori visibili di immediata riconoscibilità, quali per esempio la condivisione degli stessi edifici e degli stessi tipi di *benefits* o l'utilizzo di indirizzi di posta elettronica con suffissi comuni a tutto il gruppo. Nella maggior parte dei casi si tratta di un sentimento che, senza sostituirlo, pervade il senso di appartenenza all'impresa e viene vissuto con la

consapevolezza di fare parte di una struttura più grande e importante dell'unità produttiva nella quale si svolge l'attività lavorativa, comunicando in chi ne partecipa un senso di gratificazione e facilitando i rapporti di collaborazione all'interno della rete. Il senso di appartenenza ad una comunità risulta rafforzato dalla presenza di sistemi regolativi intra-gruppo, generato dal combinato disposto dei meccanismi di coordinamento presenti e dalla presenza avvertita di un sistema di prassi applicata in tutte le imprese del business group: basti pensare a come normalmente i codici etici sviluppati dalle imprese capogruppo vengano estesi a tutte le controllate, nonostante queste ultime siano teoricamente dotate del potere necessario per sviluppare e implementare un proprio set di regole misurato alle proprie necessità e al proprio ambiente relazionale.

Tabella 9 – Meccanismi informali di controllo nei business group



Nella maggior parte dei gruppi esaminati durante la ricerca gli scambi orizzontali tra imprese del gruppo sono effettuati con frequenza quasi giornaliera, specialmente in settori quali il commerciale e il tecnologico, e nei gruppi nati per disaggregazione (ma anche negli altri, dove la mobilità interaziendale dei lavoratori è forte) il clima di collaborazione è facilitato dal fatto che molti lavoratori sono stati per anni colleghi all'interno dell'impresa madre e (sono le parole di un intervistato)

“sentono di avere le stesse radici”. La presenza di un comune sentire tra le imprese del gruppo si rivela un potente facilitatore per lo sviluppo di relazioni efficaci all’interno dell’organizzazione-rete, e diffusione di un clima di fiducia permette di poter affrontare le sfide del mercato con maggiore sicurezza di quanto sarebbe possibile per un’impresa isolata, in quanto diffonde la collaborazione e permette a tutti i livelli una comunicazione più frequente, certa ed esplicita.

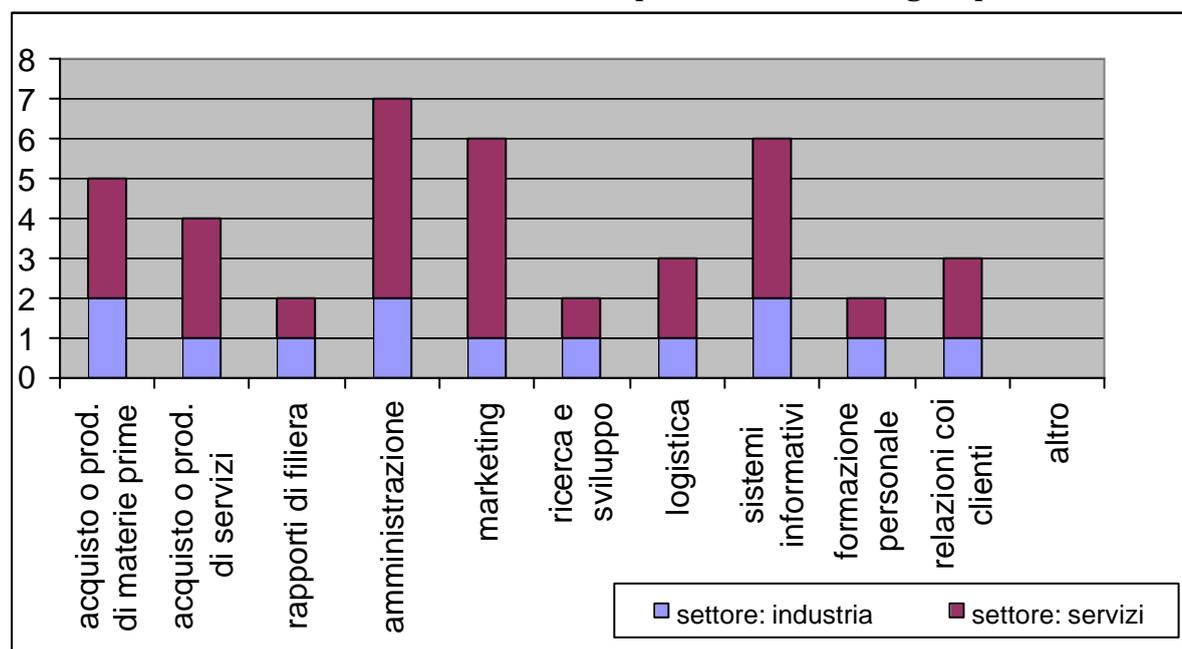
Lo scambio di informazioni tra addetti delle differenti imprese appartenenti al business group risulta essere una diffusa forma di coordinamento e collaborazione nella maggior parte dei gruppi del campione interpellato, e normalmente viene effettuato con alta frequenza e su base paritaria. Le direttive verticali sono meno frequenti, e solitamente si esplicano nei rapporti formali nel consiglio di amministrazione; l’occasionale segnalazione di direttive emanate tra imprese indipendenti indica la presenza di una gerarchia “di gruppo” che si sovrappone a quella aziendale e che non appare direttamente determinata dalle posizioni ricoperte nell’organigramma formale ma piuttosto da fattori meno determinabili con precisione quali il prestigio dell’impresa o dell’ufficio di appartenenza.

Lo scambio frequente di informazioni rende relativamente superflua la creazione di gruppi informali, che sono comunque presenti in un terzo delle situazioni esaminate, mentre emergono forme di collaborazione e coordinamento variegata e numerose (dalla presenza di bollettini interni al gruppo all’organizzazione di incontri informali su base regolare tra i lavoratori), a testimoniare la fitta rete relazionale che i gruppi di imprese sviluppano al loro interno e che pare in grado di influenzare significativamente la quantità e la qualità della collaborazione tra le imprese: resta da segnalare come questa trama di relazioni si svolga all’interno della cornice formale che definisce contrattualmente la struttura dei poteri e delle responsabilità interne alla rete e come questi due meccanismi di regolazione paralleli tendano a completarsi a vicenda in un contesto di *governance* caratterizzato dalla presenza di sicurezza, fiducia e stabilità

4.4 Rapporti di collaborazione tra imprese nei business group

Un business group è un'organizzazione reticolare i cui nodi sono rappresentati da imprese dotate di personalità giuridica; dopo avere effettuato nei paragrafi precedenti una ricognizione della struttura delle reti di *governance* che collegano questi nodi e cercato di indagare le modalità attraverso le quali vengono prese e comunicate le decisioni riguardanti il gruppo, appare giunto il momento di analizzare quali funzioni e quali aree d'attività imprenditoriali trovino definizione attraverso tali reti e quali invece rimangano gestiti autonomamente dalle singole imprese: è evidente come la scelta di posizionare un'attività nell'una o nell'altra categoria determini importanti conseguenze per quanto riguarda la capacità delle imprese-membro di determinare le proprie strategie e contribuisca inoltre a quantificare la forza delle relazioni (paritarie o gerarchiche) che vengono veicolate all'interno della rete rappresentata dal gruppo.

Tabella 10 – Aree di collaborazione tra le imprese del business group



L'analisi dei dati ottenuti tramite il questionario (tabella 10) rivela in primo luogo la sostanziale natura multifunzionale delle reti che collegano le imprese appartenenti a business group: mediamente le imprese collaborano tra loro per implementare almeno tre delle funzioni esaminate, e sono frequenti i casi nei quali la grande maggioranza delle attività svolte viene gestita con modalità reticolari. Il più

delle volte le relazioni si sviluppano tra la capogruppo e le imprese controllate, ma non sono infrequenti i casi in cui sono le controllate a dialogare tra loro senza che intervengano relazioni di natura verticale.

L'area nella quale la collaborazione tra le imprese avviene con più frequenza nel campione esaminato è quella dell'amministrazione, che di norma si ritrova accentrata al fine di evitare le ridondanze e gli sprechi determinati dalla moltiplicazione di strutture con identiche funzioni. Per quanto riguarda le funzioni amministrative si avverte inoltre una forte esigenza di coordinamento, imposta dai necessari adempimenti di natura contabile e tributaria cui devono sottostare i gruppi secondo la vigente disciplina, che imporrebbe a uffici separati grandi sforzi per reperire ed inquadrare correttamente le informazioni: a cagione di ciò tali funzioni si ritrovano solitamente accentrate, almeno per quanto riguarda l'amministrazione della rete, nelle strutture dell'impresa controllante. Lo stesso accade per funzioni quali i servizi legali, i servizi di sicurezza, le strutture dedicate ai controlli di gestione: in molti casi è possibile spingersi fino ad affermare che la capogruppo detenga in maniera esclusiva le conoscenze strategiche relative alle dimensioni e alle necessità gestionali del gruppo, e che le controllate partecipino alla rete solamente in quanto collegate a tale *hub*. I soli gruppi all'interno del campione a non aver dichiarato di condividere le strutture amministrative sono quelli sviluppati in più paesi, e che devono quindi sottostare a differenti sistemi normativi, e quelli costituiti da imprese di piccolissime dimensioni e di basso fatturato, per i quali è impossibile scindere le dinamiche amministrative dalla gestione ordinaria.

Assai diffusa risulta anche la collaborazione tra imprese nelle aree relative ai sistemi informativi e al marketing, collaborazione che trova la sua ragione nell'esigenza di fornire all'esterno un'immagine unitaria del gruppo e dei suoi prodotti (o servizi), oltre che nei rilievi relativi alla convenienza di non duplicare uffici dedicati a svolgere le medesime funzioni già evidenziati con riguardo alle attività amministrative.

Meno rilevanti statisticamente sono le collaborazioni relative all'acquisto di materie prime, di servizi e alla gestione dei rapporti con i terzi (fornitori, clienti, mercati, istituzioni), ma è necessario tener conto di come in molti gruppi di piccole dimensioni le imprese facenti parte della rete abbiano differenti oggetti sociali e

agiscano in settori differenti, rendendo impossibili le collaborazioni nelle aree in questione: il fenomeno appare invece significativamente più rilevante nei casi in cui si ritrovino all'interno del gruppo suddivisioni della filiera produttiva. Secondo quanto rilevato nel corso delle interviste le imprese controllate non considerano una limitazione alla propria autonomia organizzativa l'acquistare beni o servizi da fornitori scelti dalla controllante: tali dinamiche non sono percepite come "controllo" o ingerenza ma vengono riconosciute come dettate da (ragionevoli) necessità economiche o organizzative (molte volte le decisioni, seppur prese dalla sola impresa controllante, sono formulate con riguardo a dati e modelli elaborati sulla base delle informazioni fornite dalle imprese controllate: questo sistema, reso possibile dalla buona circolazione delle informazioni che abbiamo visto essere generalmente presente all'interno del gruppo, permette di mitigare la natura *top-down* di questi processi e contribuisce alla loro legittimazione).

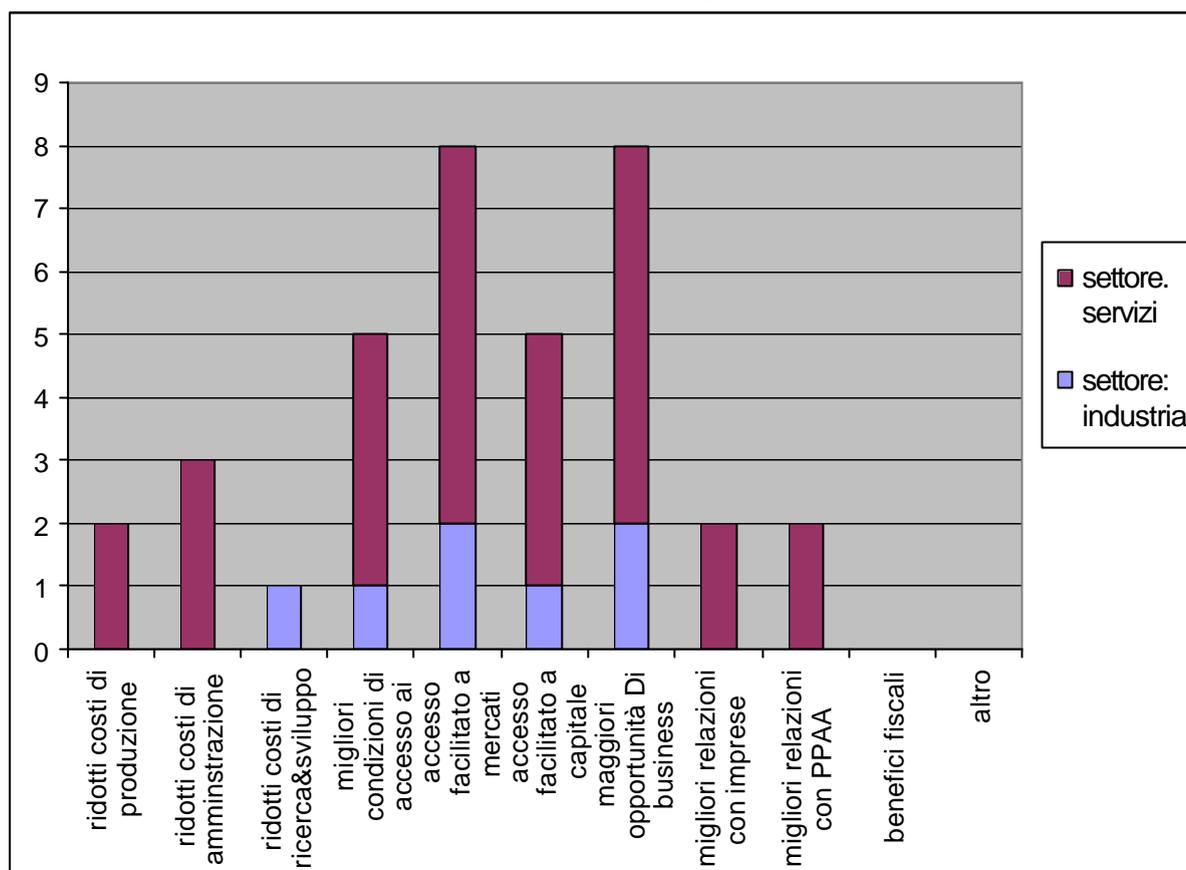
Ulteriori aree di collaborazione tra le imprese si ritrovano nelle aree relative alla logistica, alle attività di ricerca e sviluppo e alla formazione, anche se l'assenza di tali funzioni in molte imprese, specie in quelle di piccolissime dimensioni, rende difficoltosa la valutazione della loro incidenza. La condivisione delle attività di formazione all'interno del gruppo permette l'aumento dello spirito di appartenenza in capo ai dipendenti e agli amministratori delle singole imprese, e la diffusione di valori comuni che possono essere efficacemente utilizzati per facilitare le relazioni quotidiane all'interno della rete.

Si delinea quindi un generale sistema di organizzazione delle attività all'interno del gruppo caratterizzato dalla presenza in numerose aree di una forte collaborazione, fondata su criteri di convenienza ed economicità: alcune funzioni-chiave vengono svolte centralmente dalla capogruppo, ma la collaborazione è raramente univoca e si configura come poco gerarchica e mirante, più che alla sola soddisfazione degli interessi espressi dalla controllante, al raggiungimento di una maggiore efficacia operativa e di un miglior funzionamento della rete nel suo complesso.

4.5 Benefici e criticità dell'appartenenza ai gruppi di imprese

La gestione di un'impresa appartenente ad un business group è caratterizzata dall'adesione a modalità operative differenti rispetto a quelle delle imprese tradizionali o di quelle multidivisionali, determinate dall'inserimento della struttura imprenditoriale in una rete caratterizzata da rapporti di controllo proprietario che tende a muoversi in maniera coordinata (o comunque semi-coordinata) sul mercato, di volta in volta decidendo in base a criteri opportunistici o economici se sia meglio operare le strategie a livello di singola impresa oppure attuare manovre comuni. La configurazione reticolare si pone a guisa di filtro tra la singola impresa e il mercato, agendo quale cuscinetto che permette di attutire l'impatto dei mutamenti che in quest'ultimo si verificano e aumentando l'elasticità di cui la struttura imprenditoriale può godere, ma è possibile che rappresenti, con riguardo a differenti situazioni, un "peso" che limita la capacità dell'impresa di reagire con prontezza ai mutamenti in atto nell'economia e nella società. La scelta delle imprese di costituirsi in gruppi (le cui più rilevanti motivazioni abbiamo esaminato nel paragrafo 4.2) deve confrontarsi con queste dinamiche, al fine di organizzare la *governance* della rete con modalità tali da sfruttare al meglio i vantaggi che tale forma offre minimizzando al contempo l'insorgere di criticità. E' interessante notare come non ci sia totale corrispondenza tra i vantaggi ricercati nella forma-gruppo e quelli effettivamente percepiti (schematizzati nella tabella 11), segno dell'esistenza di un margine di indeterminazione riguardo al funzionamento delle strutture reticolari: tale margine appare maggiormente percepito in capo alle imprese controllate, che spesso non hanno una percezione d'insieme della struttura del gruppo: sono queste imprese a lamentare infatti in misura maggiore la presenza di criticità operative determinate dall'appartenenza al gruppo, mentre le capogruppo percepiscono in maniera più completa le difficoltà relative alle necessità di coordinamento ma tendono a sottostimare le limitazioni all'autonomia imprenditoriale che la rete fa ricadere sulle imprese ricomprese nel suo interno.

Tabella 11 – Benefici derivanti alle imprese dall'appartenenza a business group



I principali benefici ricadenti sulle singole imprese e determinati dall'appartenenza al business group, segnalati dall'80% delle imprese contattate nel corso della ricerca, riguardano la possibilità d'accedere mercati di dimensioni più ampie e quella di sviluppare maggiori opportunità di business rispetto a quanto sarebbe possibile operando singolarmente: si tratta di due fattori che appaiono strettamente collegati, e direttamente derivanti dalla capacità del gruppo di "fare squadra", raccogliendo e ridistribuendo informazioni e contatti all'interno della propria rete. Nelle interviste effettuate è sempre stata cura degli amministratori sottolineare la grande importanza di queste dinamiche nel determinare il successo del gruppo: per le imprese controllate (ed in particolare per quelle di nuova costituzione) la possibilità di usufruire di reti relazionali, riconoscibilità e prestigio accumulati dalla capogruppo rappresenta un'importante opportunità e riduce l'incertezza derivante dall'insediamento in nuovi settori o mercati, mentre per le imprese controllanti la presenza di una costellazione di imprese, spesso fortemente specializzate e

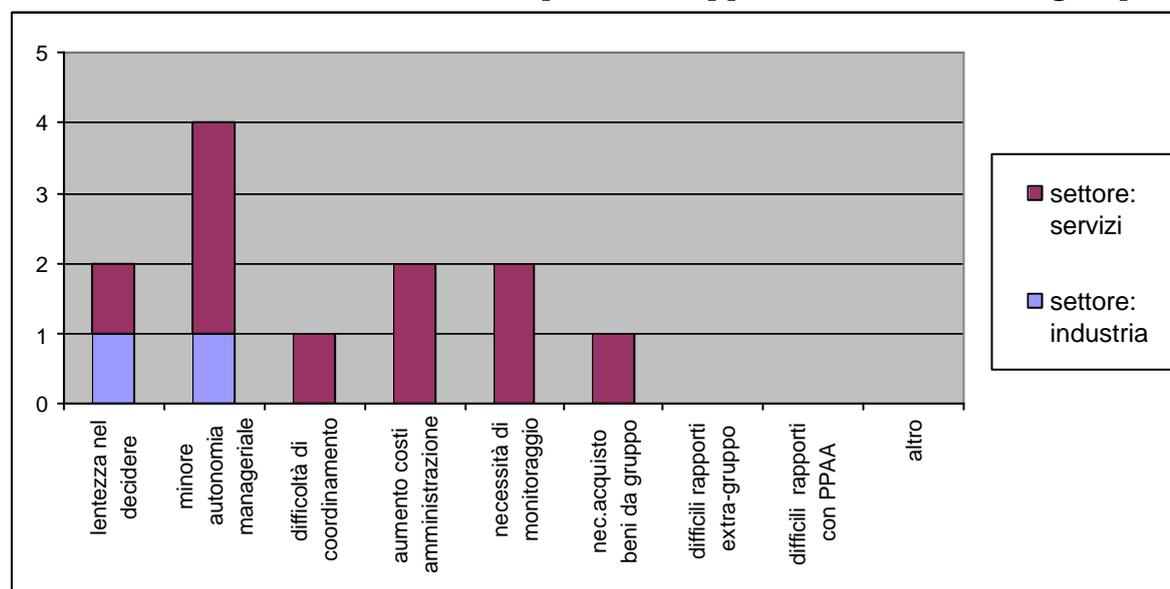
caratterizzate da un'elevata elasticità, permette di poter approfittare di molte opportunità di business che la sua struttura (mediamente di maggiori dimensioni rispetto a quella delle altre imprese del gruppo) non sarebbe stata in grado di soddisfare autonomamente senza ridurre sensibilmente i margini di profitto. Le imprese di piccolissime dimensioni, poi, si avvantaggiano della moltiplicazione delle opportunità di contatto e della redistribuzione di esse internamente al gruppo: in sostanza, cioè, della possibilità di operare in reti più ampie con un rilevante aumento degli addetti alle relazioni senza dover affrontare una crescita del numero dei propri addetti o delle spese di marketing e rappresentanza che risulterebbe insostenibile per le loro ridotte risorse.

Circa la metà delle imprese contattate hanno dichiarato poi di poter usufruire, grazie all'appartenenza al gruppo, di migliori condizioni di accesso al credito, e di un maggior potere contrattuale nei confronti dei propri fornitori. Se le condizioni precedentemente esaminate riguardavano la commercializzazione degli *output* prodotti dall'impresa, queste variabili sono relative agli *input* grazie ai quali essa è messa in grado di svolgere le attività previste nell'oggetto sociale: materie prime, semilavorati, capitali. Riguardo a quest'ultimo fattore, rilevante appare la possibilità, per le imprese controllate, di far riferimento sulla garanzia di solvibilità rappresentata dalla presenza di una capogruppo capace non solo di fornire fidi, ma altresì di ottenere finanziamenti da redistribuire poi nella rete, dando alle piccole imprese del gruppo la possibilità di intraprendere progetti caratterizzati da un alto tasso di rischio. Le medesime considerazioni sviluppate riguardo agli istituti di credito possono essere considerate valide per quanto riguarda le imprese fornitrici, con le quali il gruppo inteso come insieme è in grado di contrattare a migliori condizioni e contemporaneamente fornire più corpose assicurazioni di solvibilità.

Tre imprese su dieci, tra quelle facenti parte del campione interpellato durante la ricerca, hanno dichiarato di ritrovare nel business group una riduzione dei costi di amministrazione. Si tratta esclusivamente di imprese controllate, che si avvantaggiano delle strutture della capogruppo per alleggerire le proprie attività burocratiche, mentre queste dinamiche non si ritrovano esplicitate in nessuna delle controllanti.

Con minore intensità (20% dei questionari) sono dichiarati altri vantaggi della forma-gruppo: la possibilità di ridurre i costi di produzione e la possibilità di migliorare la gestione dei rapporti con le imprese esterne alla rete del business group o con le amministrazioni pubbliche, mentre una sola impresa interpellata ha dichiarato di riscontrare riduzioni dei costi delle attività di ricerca&sviluppo (l'incidenza relativamente bassa di questa variabile appare determinata dalla mancanza di tale funzione nella maggioranza delle imprese intervistate, caratterizzate dalle ridotte dimensioni). Nessuna impresa ha esplicitato la possibilità per le imprese del gruppo di ripartire utili e perdite in maniera da minimizzare il prelievo fiscale complessivo, ed è stato anzi più volte sottolineato nel corso delle interviste come la scelta di configurarsi in una rete di imprese autonome sia dettata da esigenze organizzative piuttosto che economiche, e di come quindi una componente importante del successo del business group derivi dall'autonomia attribuita agli amministratori delle imprese controllate, autonomia che si ritroverebbe certamente sminuita dal dovere sottostare a perdite fittizie per garantire l'interesse generale della struttura reticolare.

Tabella 12 – Criticità derivanti alle imprese dall'appartenenza a business group



Si è già accennato a come la forma-gruppo, oltre a garantire alcuni rilevanti vantaggi competitivi, esponga le imprese che la adottano ad alcune criticità relative all'assetto economico ed organizzativo. Tali dinamiche appaiono evidenziate con una

frequenza assai minore di quelle di segno positivo, ma sono comunque presenti nel campione esaminato: in particolare, nel corso della ricerca, è stato evidenziato (Tabella 12) come lo svantaggio più diffusamente percepito sia quello relativo alla minore autonomia manageriale lamentata dalle controllate. Nella maggioranza dei casi tale rilievo appare ricondotto ad un'esigenza di *governance* del gruppo e non identificato come un fattore negativo, ma piuttosto come una condizione operativa della quale i manager devono tenere conto; nondimeno, nel 40% degli soggetti interpellati la situazione appare interpretata come una rilevante limitazione dell'autonomia gestionale e segnalata come la principale criticità percepita.

Le medesime ragioni evidenziate riguardo alla limitazione della capacità decisionale in capo alle singole imprese concorrono a determinare una seconda criticità percepita dalle imprese, e segnatamente l'aumento dei tempi necessari per prendere una decisione (e, successivamente, per implementarla), variabile fortemente dipendente dalla struttura della rete del gruppo. Per le imprese controllanti tali dinamiche si esplicitano nell'aumento delle necessità di monitoraggio sull'attività delle altre imprese costituenti la rete, in un aumento dei costi di amministrazione e nell'emergere di difficoltà di coordinamento delle attività svolte dalle diverse strutture operative autonome. In alcuni casi l'incidenza di tali costi vivi, che vengono comunque percepiti anche dalle imprese controllate, ha portato al riassorbimento in un'unica persona giuridica delle imprese appartenenti al gruppo, ma normalmente la valutazione congiunta di costi e benefici ha portato all'accettazione di tali fattori come negatività necessarie al fine di accordare alla rete di imprese i vantaggi competitivi esplicitati in precedenza.

Solo un'impresa, nel campione interpellato, ha dichiarato di risentire di criticità operative derivate dalla necessità di dover utilizzare le reti di fornitura imposte dalla controllante (e abbiamo già visto in precedenza come invece nella maggioranza dei casi tali imposizioni siano giustificate in virtù della loro razionalità ed economicità), mentre in nessun caso sono stati avvertiti rilevanti problemi causati dallo sviluppo di rapporti (forzati) con altre imprese appartenenti al gruppo: in ciò si ripropongono le osservazioni relative al senso di appartenenza al business group diffuso tra gli addetti delle singole imprese e alla generale propensione a considerare come positiva

l'inclusione in una rete più estesa della struttura produttiva cui si fa diretto riferimento, che porta a rapporti generalmente impostati sulla collaborazione reciproca piuttosto che sulla forza della struttura gerarchica.

4.6 La gestione dell'innovazione e delle strategie nei business group

La ricognizione delle possibilità strategiche offerte dalla condivisione della forma-gruppo si presenta come una specificazione della sezione indagata nel paragrafo precedente, in quanto si identifica con la percezione da parte degli amministratori dei benefici che tale forma organizzativa presenta nel medio e lungo periodo. Pur rispecchiando in parte la valutazione dei benefici e delle criticità operative, emerge come sia diffusa la coscienza di come l'organizzazione in business group modifichi la gamma di scelte strategiche praticabili da parte delle imprese comprese nella rete, aprendo loro possibilità di innovazione (ed esponendole parimenti a rischi) differenti rispetto a quelli che si sarebbero presentati loro se si fossero trovate ad operare sui mercati senza poter contare su una coalizione di alleati (nel campione interpellato una sola impresa, la cui attività principale era significativamente differente da quella svolta dalla controllante, ha dichiarato di non rilevare alcuna differenza strategica nell'appartenenza al gruppo).

Un vantaggio strategico riconosciuto nella maggior parte dei casi risiede nella possibilità per le imprese di accedere ad un flusso maggiore di informazioni a livello tanto globale quanto locale, sfruttando i patrimoni conoscitivi "catturati" dall'intera rete del gruppo, e la tendenza delle informazioni a circolare velocemente e con efficacia in tale ambito, per monitorare con più precisione i cambiamenti che possono avere origine nei territori e nei mercati, anticipando nel locale le tendenze globali o al contrario esportando modelli elaborati localmente per adattarli a differenti situazioni. I vantaggi più esplicitamente percepiti tra quelli riferibili a queste dinamiche risultano essere quelli relativi alla possibilità di stringere relazioni più numerose e frequenti con il mercato (partner, fornitori, clienti) e alla possibilità di accedere a mercati internazionali da parte di imprese assorbite in (o create in Italia da parte di) gruppi

multinazionali caratterizzati dalla presenza di organizzazioni autonome in ciascuno degli stati nei quali operano.

Un secondo fattore di rilevanza strategica, anch'esso collegato, seppur indirettamente, alla capacità della rete di favorire la circolazione delle conoscenze, viene individuato nella migliore capacità di gestire l'innovazione e il cambiamento: i processi di innovazione sono favoriti se vengono focalizzati in un'impresa autonoma interamente dedicata alla loro gestione, soluzione che permette di evitare le criticità organizzative date dallo sviluppo di nuovi contenuti in forme progettate per il raggiungimento di altri fini. Oltre a favorire simili processi di distruzione creatrice di matrice shumpeteriana la tendenza dei gruppi a suddividersi in imprese fortemente specializzate in differenti processi permette altresì una gestione relativamente più efficace dei processi di crescita incrementale nei singoli settori.

Un ulteriore fattore strategico favorito dall'appartenenza ad un business group viene identificato nell'incremento delle capacità di investimento realizzabili dalle imprese, non solo grazie alla possibilità di fornire maggiori garanzie e quindi di poter accedere al credito a condizioni agevolate, ma anche attraverso la maggiore capacità di investimento generata dal gruppo nel suo complesso, che rende realizzabili progetti più impegnativi in quanto necessitanti una rilevante disponibilità di tempo, lavoro e capitali.

Minore attenzione viene dedicata dagli amministratori delle imprese appartenenti a gruppi all'analisi delle criticità strategiche derivate dall'appartenenza alla struttura reticolare: per quanto essa sia ritenuta teoricamente soggetta a rigidità nell'affrontare il cambiamento a cagione delle necessità di gestire il coordinamento tra le differenti unità indipendenti la forma-gruppo viene considerata come un mezzo, piuttosto che come un fine, e passibile quindi di essere abbandonata per riconcentrare in un'unica persona giuridica le imprese controllate qualora queste dinamiche negative avessero il sopravvento sui vantaggi percepiti.

5 Alcuni casi

5.1 Il gruppo Isagro

Costituita nel 1992, Isagro SpA è la società capofila di un gruppo che opera sul mercato italiano e internazionale nel settore degli agrofarmaci. In particolare, il gruppo è attivo nella ricerca, sviluppo, produzione, commercializzazione e distribuzione di agrofarmaci sia propri che di terzi, e nella produzione di formulati per conto terzi e nei servizi ambientali. La produzione del gruppo viene realizzata in cinque stabilimenti, di cui quattro in Italia (Adria, Rovigo-Aprilia, Latina, L'Aquila e Corbetta-Milano) e uno in India (Panoli-nordovest di Mumbai, stato del Gujarat).

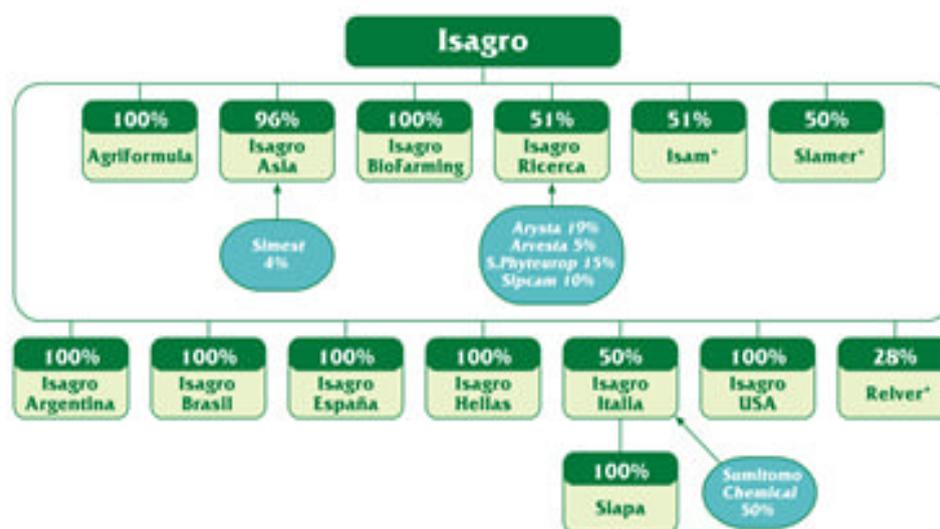
Nel 2003 il fatturato consolidato era pari a 153 milioni di euro, realizzato operando su scala mondiale in settantacinque paesi con un EBITDA pari a 23,9 milioni di euro; nel dicembre dello stesso anno i dipendenti del gruppo erano 745, dei quali oltre il 10% impegnati nel settore Ricerca e Sviluppo. In data 5 novembre 2003, Isagro è stata quotata sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana.

La strategia del gruppo si basa su quattro elementi chiave:

1. ricercare e sviluppare nuovi agrofarmaci, (principi attivi e formulati) prodotti biologici e arricchire ulteriormente il portafoglio prodotti;
2. sviluppare il segmento degli agrofarmaci a base di rame;
3. rafforzare l'attività di produzione;
4. ampliare la rete distributiva.

Negli ultimi anni Isagro ha messo in atto una politica di alleanze strategiche e acquisizioni che hanno portato il gruppo a configurarsi come nella Figura 1.

Figura 1 – Struttura del business group



*Partner Locali

Fonte: www.isagro.it

Costituzione ed evoluzione del gruppo

Isagro nasce nel 1992 come una S.r.l. cui viene conferito il ramo d'azienda di Enichem Agricoltura, società nata a sua volta dalla fusione delle divisioni agrochimiche di Montedison ed Enichem. Nel 1993 un gruppo di manager, guidati da Giorgio Basile, attuale Presidente e Amministratore Delegato, rilevano la società attraverso un management buy-out. Obiettivo chiave è una migliore identificazione del business, caratterizzato da elevato indebitamento e perdite dovute ad una inadeguata focalizzazione della gestione, orientata soprattutto alla ricerca e poco attenta alla distribuzione (quest'ultima riguardante prodotti di terzi e non propri, con costi elevati e bassi margini).

Nel 1994 comincia quindi a configurarsi la forma gruppo con l'istituzione di nuove strutture controllate, come strumento per razionalizzare le attività: l'obiettivo è quello di creare strutture giuridiche autonome in cui far confluire le diverse attività. Isagro, divenuta una società per azioni, conferisce, allo scopo di renderla economicamente sostenibile ed aumentarne l'efficacia, la propria attività di ricerca e sviluppo in una nuova società, Isagro Ricerca S.r.l., di cui sono attualmente soci la giapponese Arysta LifeScience Corporation (19%), la sua partecipata americana

Arvesta Corporation (5%), la Sipcam Phyteurop S.A. (15%) e la Sipcam S.p.A. (15%). Nel 1995 Isagro costituisce Isam S.r.l., di cui detiene il 51% e in cui viene conferita da soci privati (49%) una attività di servizi per il diserbo ferroviario, per la cura dei monumenti e del verde pubblico. Nel 1996 Isagro conferisce in Isagro Italia S.r.l. la propria attività distributiva sul mercato italiano, creando in tal modo la condizione per la ricerca di un partner. Nel 1998, Isagro conclude un accordo con Rohm & Haas che acquisisce il 50% di Isagro Italia, apportando a quest'ultima diritti di distribuzione in esclusiva dei prodotti Rohm & Haas sul mercato italiano.

La costituzione di Isagro Ricerca e di Isagro Italia – che continuano a svolgere un ruolo chiave per le attività del gruppo – è chiara espressione della strategia perseguita: nel tentativo di focalizzare l'attenzione sui singoli aspetti della catena del valore, vengono create delle strutture giuridiche autonome, per poi cercare dei partner esterni interessati a valorizzare e sviluppare quelle particolare attività. Nel caso di Isagro Ricerca, ad esempio, vengono coinvolti partner che non disponevano di una propria attività di ricerca e sviluppo, ed erano quindi interessati ad espandere la propria sfera di attività. Nel caso di Isagro Italia si procede in primo luogo ad una riorganizzazione e razionalizzazione, che nel 1998 porta ad una sua trasformazione in joint venture al 50% - operazione che configura non tanto una cessione quanto un'operazione strategica volta alla valorizzazione (ad esempio grazie all'accesso privilegiato a nuovi prodotti).

La stessa logica viene poi adottata nel caso di altre società. Nel 2000 Isagro conclude un accordo di collaborazione con Aventis CropScience Italia S.p.A. (oggi Bayer Cropscience S.p.A.) per la costituzione di AgriFormula S.r.l., società operante nella formulazione e nel confezionamento di prodotti dei due azionisti nonché di operatori terzi. In questo caso la creazione di una partnership viene proposta dal partner, per il quale l'attività non era più sufficientemente redditizia; anche qui la creazione dell'impresa segue dall'interesse ad entrare in una parte della catena del valore. Nel 2004, a seguito della necessità da parte di Bayer Cropscience di dismettere questa attività, AgriFormula torna ad essere controllata da Isagro al 100%

Nel 2001 Isagro costituisce la Isagro BioFarming S.r.l., con la missione di operare nel mercato dei prodotti per l'agricoltura biologica. Per dotarsi di una gamma di prodotti più ampia e innovativa, Isagro BioFarming acquisisce nello stesso anno il 51%

di Biochem S.r.l., società operante nel settore della ricerca e produzione di microrganismi. A seguito dell'acquisizione di Rohm & Haas da parte del gruppo Dow AgroScience, il 50% del capitale di Isagro Italia viene riacquistato da Isagro; l'anno successivo la costituzione di una joint-venture con la Sumitomo Chemical Company Ltd, uno dei più grandi gruppi chimici giapponesi e attuale partner, porta nuovamente la partecipazione al 50%.

Sempre nel 2001 Isagro acquisisce il ramo d'azienda agrochimico di Caffaro. L'acquisizione è ritenuta un'importante opportunità di crescita grazie: alle nuove competenze acquisite; all'entrata nel business dei fungicidi a base di rame (stabilimento di Adria); al rafforzamento nella formulazione e nel confezionamento di agrofarmaci (stabilimento di Aprilia); all'integrazione della rete di distribuzione di Caffaro in Isagro Italia; all'acquisto della società Siapa S.r.l. che gestisce l'attività italiana di distribuzione dei prodotti del Gruppo ai Consorzi Agrari; e all'acquisizione del business dei prodotti per "Casa e Giardino". Inoltre, Isagro acquisisce tramite la neo costituita Isagro (Asia) Agrochemicals PVT Ltd il ramo d'azienda agrochimico di RPG LifeScience, società quotata sul mercato di Mumbai (India) e specializzata nella sintesi, formulazione e confezionamento di agrofarmaci. In tal modo acquisisce il controllo di una qualificata capacità produttiva di sintesi chimica, di alcuni insetticidi piretroidi ed entra nella distribuzione diretta del mercato indiano.

La forma gruppo viene quindi scelta per motivi di opportunità. La creazione di strutture giuridiche autonome in un certo senso appesantisce il coordinamento, ma consente anche una gestione strategica ad hoc, una focalizzazione su ciascuna linea di business che consente un maggiore controllo delle attività. Ad esempio, a seguito dell'acquisizione di Caffaro ed RPG, le loro attività sono state fatte confluire in società autonome e focalizzate su un determinato business, fattore che ha consentito una maggiore possibilità di razionalizzazione e gestione efficiente ed efficace. Questo tipo di approccio non riguarda però le filiali estere, costituite prevalentemente per adempiere a requisiti imposti dal contesto giuridico ed economico locale.

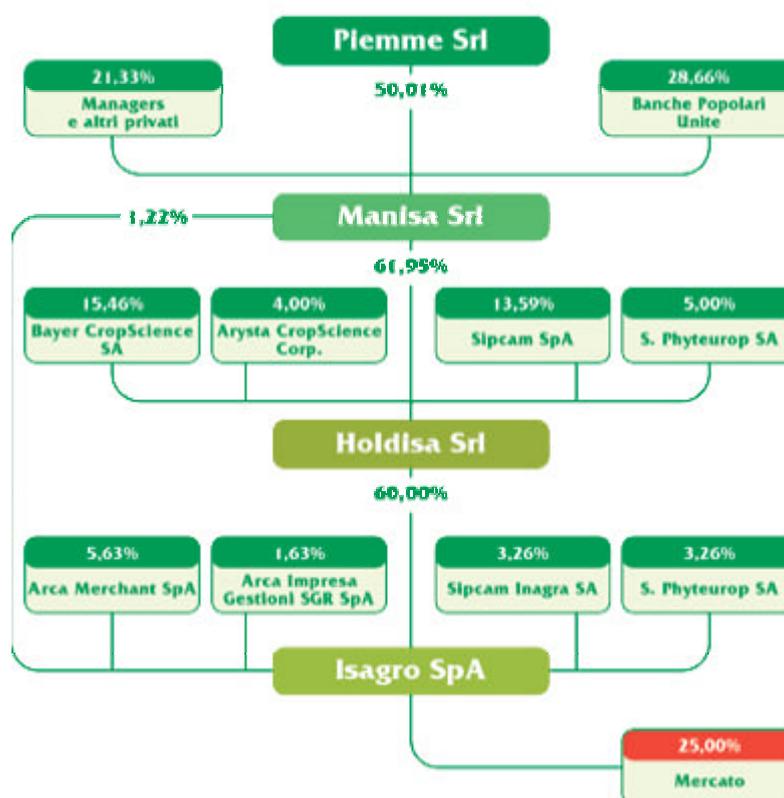
Oggi si assiste però ad un processo inverso: c'è un tentativo di semplificare e snellire la struttura del gruppo tramite fusioni. La presenza di un numero elevato di

società autonome può essere percepita negativamente dagli attori esterni, e a seguito della quotazione in borsa di Isagro SpA (avvenuta nel 2003, con il 25% del capitale detenuto dal mercato) viene ritenuta più efficace l'immagine di un'impresa il più possibile unitaria. Anche in questo caso l'approccio è diverso per quanto riguarda le società estere, per le quali il contesto locale richiede il mantenimento di strutture giuridicamente autonome.

Rapporti di governance

Come accennato sopra, il 25% del capitale di Isagro è detenuto dal mercato, e la parte rimanente è controllata da un ampio numero di soci così come esemplificato dalla figura seguente.

Figura 2 - Schema azionario



Fonte: www.isagro.it

Isagro SpA è quindi la capogruppo per quanto riguarda la dimensione operativa, così come esemplificato dalla Figura 1. La Figura 2 riflette invece la dimensione finanziaria

e le relative partecipazioni azionarie. L'azionista di riferimento è Giorgio Basile, proprietario di Piemme Srl e anche Presidente e Amministratore Delegato di Isagro SpA, il quale ha quindi un'influenza significativa sulla strategia e sulle decisioni operative del gruppo

Per quanto riguarda l'ampiezza del controllo esercitato dalla capogruppo sulle strategie e le decisioni delle imprese controllate, Isagro SpA determina la strategia e i macro-obiettivi, per poi lasciare una certa autonomia alle imprese localizzate in altri paesi (ad esempio in India), e influenzare invece in misura maggiore anche la gestione operativa per la maggior parte delle controllate localizzate in Italia.

Per quanto riguarda sistema di coordinamento e controllo, la capogruppo ricorre sia a meccanismi formali che a meccanismi informali, con una relativa maggiore frequenza dei primi a causa della dimensione del gruppo e della relativa complessità dei compiti e delle relazioni da gestire. Tra i meccanismi formali a cui Isagro SpA fa ricorso sono inclusi i seguenti:

- presenza di rappresentanti della capogruppo nel consiglio di amministrazione delle imprese controllate;
- presenza di personale che occupa contemporaneamente posizioni di responsabilità sia nella capogruppo sia nelle imprese controllate;
- sistemi formali di pianificazione e controllo di gestione;
- presenza di ruoli di integrazione quali product o project manager, oppure comitati o team preposti alla soluzione di problemi;
- sistemi informativi dedicati (sistemi per la trasmissione di informazioni e dati, o per il monitoraggio della performance o del raggiungimento di obiettivi predefiniti);
- direttive formali.

Tra i meccanismi informali di coordinamento e controllo sono invece inclusi:

- scambi frequenti di informazioni su base paritaria tra personale delle diverse imprese del gruppo (comunicazione orizzontale);
- presenza di un senso di appartenenza al gruppo che facilita le relazioni e lo scambio di informazioni.

La collaborazione tra la capogruppo e le controllate si estende su un ampio raggio di attività: dall'acquisto di materie prime, semilavorati e servizi, alla ricerca e sviluppo, alla logistica e alla gestione delle relazioni con la clientela. Isagro SpA non sembra avere una funzione rigidamente specificata, ma coopera in base alle necessità e alla convenienza con le imprese controllate, svolgendo una serie di attività che vengono sinteticamente indicate come ricerca, produzione, e commercializzazione. A ciò si aggiungono i rapporti di collaborazione con imprese esterne: uno dei fattori chiave nel successo di Isagro è ritenuto essere la sua politica aziendale orientata alle alleanze strategiche con l'obiettivo di finanziare e sviluppare il know-how della società nella ricerca e nello sviluppo di agrofarmaci. Fra gli soggetti coinvolti in queste alleanze vi sono: Sumitomo Chemical (per la distribuzione), Sipcam (per lo sviluppo e la distribuzione prodotti), Oxon (per la produzione di principi attivi), S.Phyteurop (per lo sviluppo e la distribuzione) e Arysta LifeScience Corp. con la controllata statunitense Arvesta Corp. (per lo sviluppo e la distribuzione).

Implicazioni derivanti dall'appartenenza ad un gruppo

Tra i benefici associati all'appartenenza ad un gruppo Isagro individua la maggiore capacità di accedere a nuovi mercati, sia locali che internazionali, e come accennato sopra la possibilità di focalizzare maggiormente l'attenzione sul core business delle diverse attività e definire in maniera più efficace ed efficiente gli obiettivi da raggiungere.

Tra i vincoli o elementi di criticità associati alla forma gruppo sono invece riconosciuti gli elevati costi di gestione e di amministrazione, intesi non solo come costi vivi ma anche in termini di tempo e quantità di lavoro necessari per il coordinamento e la gestione. In parte anche a questi motivi è dovuta l'attuale tendenza verso la semplificazione e il riaccorpamento di alcune attività.

Nel caso di Isagro la forma gruppo risulta essere uno strumento a cui si è fatto ricorso in fasi specifiche della sua storia per raggiungere determinati obiettivi (prevalentemente una maggiore focalizzazione sulle singole attività di business); non è quindi un obiettivo perseguito in quanto tale.

Per quanto riguarda la capacità della forma gruppo di facilitare o meno la gestione dell'innovazione e del cambiamento, l'innovazione può essere più rapida se, come nel caso di Isagro, viene svolta in maniera più focalizzata da una società controllata (simile ad una divisione aziendale dedicata). D'altro canto, la dimensione di innovazione sembra avere qui importanza relativamente limitata, trattandosi di innovazione incrementale piuttosto che di carattere dirompente. L'obiettivo principale delle attività formulative e di ricerca e sviluppo è quello di creare prodotti che siano il più possibile mirati a minimizzare l'impatto ambientale.

5.2 Il gruppo Kedrios

Il gruppo Kedrios opera nel settore della progettazione e offerta in outsourcing di servizi applicativi, operativi e amministrativi e di consulenza nei mercati del risparmio gestito e dell'intermediazione mobiliare, oltre che nella prestazione di servizi di consulenza tecnologica. La capogruppo, Kedrios SpA, nasce come frutto dell'integrazione tra la società Uniconsult SpA., e alcune delle società da questa controllate, ed il ramo d'azienda di SIA SpA relativo alla "Divisione Back Office & Asset Management".

Il fatturato di Kedrios a fine 2003 era pari a 37,67 milioni di euro, a fronte del fatturato consolidato del gruppo SIA – a cui Kedrios appartiene – pari a 244,638 milioni di euro. Per numero di addetti, superiore a 250, Kedrios si colloca nella categoria delle medie imprese, a fronte di un numero totale di addetti per il gruppo SIA che a fine 2003 era pari a 1.034.

Il gruppo Kedrios opera nelle seguenti due linee di business:

1. Servizi di outsourcing
2. Servizi di consulenza tecnologica

In quest'area di attività, il gruppo copre tutte le esigenze connesse alle attività di back office della propria clientela finale. Il cliente può infatti scegliere se avvalersi della totalità dei servizi offerti (c.d. "outsourcing completo"), ovvero solo di alcuni di essi.

In particolare, l'outsourcing completo comprende un'offerta integrata di:

- Servizi applicativi: si articolano in un'offerta integrata di prodotti e servizi che consentono di provvedere alle diverse attività di back office relative alla negoziazione e gestione di strumenti finanziari, nonché alla gestione dei connessi adempimenti fiscali, legali e regolamentari. Sono indirizzati principalmente a società di gestione del risparmio (SGR), società di intermediazione mobiliare (SIM) e banche.
- Servizi operativi e amministrativi: si articolano in un'offerta di outsourcing amministrativo, rivolto a SGR, società di intermediazione mobiliare SIM, banche, compagnie assicurative nell'ambito di polizze unit-linked, nelle aree back office strumenti finanziari, gestione amministrativa dei clienti, gestione contabile dei prodotti, contabilità generale e segnalazioni ai competenti organi di vigilanza.
- Consulenza direzionale: consiste nella consulenza relativa all'organizzazione e ristrutturazione dei processi aziendali, ovvero analisi delle procedure, della definizione delle responsabilità e dei flussi di comunicazione, per il mercato di riferimento dell'industria dei servizi finanziari, al fine di analizzare i processi interni e le modifiche necessarie per le nuove modalità di lavoro (outsourcing) e progettare e definire nuovi prodotti.
- Consulenza applicativa: consiste principalmente nello sviluppo di progetti e personalizzazioni ad hoc per il mercato di riferimento dei servizi finanziari. In particolare, Kedrios offre un supporto ai clienti nella fase di start up dei progetti di erogazione dei servizi applicativi e amministrativi, nelle attività di integrazione delle componenti di back office all'interno del sistema informativo della società cliente (es. front/back office, sistemi legacy con applicazioni

internet) e di conversione dei sistemi per il passaggio dalla vecchia alla nuova soluzione.

I servizi di consulenza tecnologica sono forniti nell'area di alcune delle applicazioni di information technology, in particolare: ambiente SAS Institute (e prodotti analoghi); ambiente Oracle; ambiente Internet. L'attività di consulenza tecnologica ha un mercato di riferimento più vasto di quello della precedente area di attività, non essendo focalizzata al solo settore finanziario, ma anche sul settore dei servizi ed industriale.

Gli obiettivi strategici che Kedrios si propone sono i seguenti:

- fornire risposta alla sempre maggiore richiesta di servizi e di sistemi informativi di back office capaci di recepire e rispondere alle novità del mercato finanziario, dovuta alla crescente complessità degli strumenti finanziari e ai processi riorganizzativi in corso nel post trading;
- consentire agli operatori del settore finanziario di concentrarsi sul proprio core business, fornendo i servizi applicativi e amministrativi a costi competitivi e con know how elevato, indispensabili per rispondere ai cambiamenti del contesto di mercato e tecnologico;
- assicurare interventi per i diversi livelli del ciclo di vita del software, mettendo a disposizione le competenze necessarie per la realizzazione di progetti chiavi in mano o consulenze specifiche a supporto dei gruppi di progetto dei propri clienti;
- di fornire soluzioni inerenti: le aree della consulenza direzionale; la definizione delle strategie di mercato/prodotto; lo studio di prodotti finanziari; la definizione delle linee di marketing strategico e operativo; la strutturazione delle organizzazioni necessarie per lo sviluppo del piano prodotti; la consulenza per la costituzione di nuove iniziative e società;
- valorizzare il proprio patrimonio di competenze e di relazioni commerciali, per affermarsi come polo leader nello sviluppo e nell'erogazione di servizi

amministrativi e applicativi agli operatori del risparmio e all'industria finanziaria.

Costituzione ed evoluzione del gruppo

Controllata direttamente da SIA SpA, Kedrios è quindi a sua volta parte di un gruppo, la cui impresa capogruppo è SIA (Società Interbancaria per l'Automazione), società provider di servizi e soluzioni tecnologiche innovative per il settore bancario e finanziario nelle aree del networking, dei mercati finanziari, dei sistemi di pagamento, delle grandi basi dati e dei servizi Internet. Fondata nel 1977 da un consorzio composto da Banca d'Italia, ABI e dalle principali banche italiane, SIA ha realizzato alcuni dei sistemi e delle soluzioni chiave nel processo di automazione e integrazione dei sistemi finanziari italiani e internazionali, tra i quali la Rete Nazionale Interbancaria (RNI) e le architetture dei mercati telematici per Borsa Italiana, per il Mercato dei Depositi Interbancari (e-MID) e per il Mercato dei Titoli di Stato (MTS). Dal 1986 SIA offre un'infrastruttura di rete unica (SIAnet) a supporto di tutti i servizi, che le permette di offrire economie di scala per la gestione sinergica dei sistemi di pagamento e dei servizi finanziari. SIAnet è un'infrastruttura multiprotocollo e multiservizi a banda larga che collega oltre mille istituzioni finanziarie ed è interconnessa con le reti internazionali di contrattazioni e con la RUPA (Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione).

Il 2001 ha visto la nascita del Gruppo SIA, secondo una strategia di sviluppo di iniziative imprenditoriali in aree specialistiche. Si è venuto così a formare un sistema di imprese in cui SIA è presente nel capitale sociale con quote di controllo o partecipazioni e offre come capogruppo i servizi di staff e le tecnologie.

Le società controllate sono:

- Kedrios (back office, asset management)
- Thesia (consulenza strategica e servizi tecnologici in rete alle imprese)

Le partecipate sono:

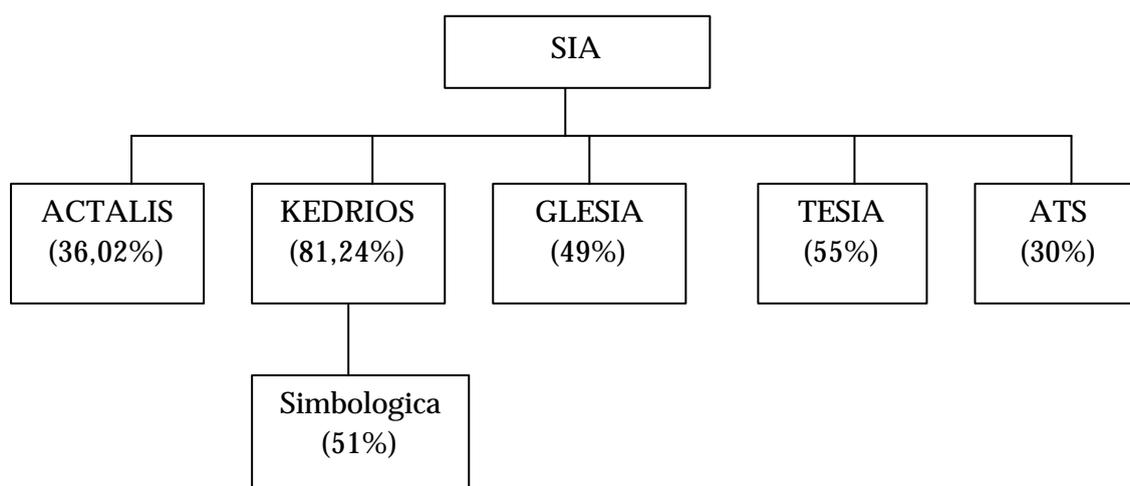
- Glesia (servizi e soluzioni di accesso ai mercati)

- Actalis (servizi legati alla sicurezza informatica e alla firma digitale)
- ATS (sviluppo applicazioni in rete).

Il Gruppo Kedrios a sua volta include due società, controllate dalla capogruppo Kedrios SpA che ne rappresenta anche la principale società operativa:

- AMOS (Asset Management Outsourcing Services) SpA, nasce da un accordo tra le società SIA e SPF (già Gruppo Uniconsult). Confluita in Kedrios, che ne controlla il 100%, Amos offre servizi di outsourcing operativo e amministrativo, sia alle società di gestione del risparmio (SGR), sia alle società di intermediazione mobiliare di gestione e negoziazione (SIM).
- SIMBOLOGICA Srl, presente sul mercato dal 1994, attualmente controllata al 51% da Kedrios, è una società di consulenza informatica specializzata nelle aree del Datawarehousing e della Business Intelligence; opera inoltre, nella realizzazione di applicazioni grafiche, multiplatforma e distribuite. Pur possedendo il know-how sui più diffusi software per la progettazione nelle aree sopraindicate, lo strumento privilegiato di sviluppo è SAS System di SAS Institute.

Il gruppo SIA, e il gruppo Kedrios che di questo fa parte, possono quindi essere rappresentati graficamente in questo modo:



Fonte: Intervista con il Dott. P. Tadini, Direttore Generale Kedrios SpA; Bilancio Consolidato SIA 2003.

Note: la società AMOS SpA non è rappresentata poiché nel 2003 è stata riassorbita da Kedrios SpA; le percentuali indicano la quota di partecipazione di SIA nelle imprese controllate o partecipate così come risultanti dal Bilancio Consolidato SIA 2003; nel caso di Simbologica la quota del 51% è detenuta da Kedrios.

Il gruppo SIA configura quindi una sorta di “filiera” nel settore dei servizi interbancari: dal front office (Glesia), al backoffice (Kedrios), passando per la sicurezza che rappresenta in Italia un settore in crescita.

Il gruppo si è costituito a seguito di un processo di disaggregazione: unità organizzative che erano precedentemente divisioni interne all’impresa SIA SpA sono state trasformate in imprese autonome per rispondere prevalentemente a due esigenze:

1. la necessità di orientare la gestione in maniera rispondente a criteri competitivi, limitando le influenze istituzionali insite nella struttura di SIA (per SIA il prezzo dei servizi forniti e’ assai meno determinante, ad esempio, della qualità, ma è invece determinante fondamentale per i servizi offerti da Kedrios, a cui è quindi riconducibile una mentalità imprenditoriale differente da quella della controllante);
2. l’obiettivo di specializzazione nella fornitura dei servizi in base alle competenze.

A questo processo di disaggregazione a livello macro si è però sommato un processo di aggregazione che ha coinvolto in particolare il gruppo Kedrios: il riassorbimento di AMOS rappresenta solo l’esempio più recente di una serie di processi di riaccorpamento che hanno coinvolto quattro imprese controllate, con l’obiettivo di realizzare sinergie e di facilitare il coordinamento e la gestione delle attività operative. Questi processi, dettati da esigenze funzionali, non hanno portato a riduzioni nel personale; piuttosto grazie alle sinergie operative realizzate lo stesso numero di dipendenti riesce oggi a gestire un numero più elevato di clienti.

D’altro canto, la realizzazione di sinergie è indicata come fattore di competitività rilevante anche a livello del gruppo SIA: Kedrios riceve da SIA servizi in termini di outsourcing informatico, e fornisce servizi in termini di consulenza tecnologica. Ciò nonostante, solo il 10% del business di Kedrios è svolto per altre imprese del gruppo, la rimanente quota del 90% è svolta per imprese esterne al gruppo.

Rapporti di governance

Il gruppo Kedrios gode di una notevole autonomia (dalla capogruppo SIA SpA) sia nella definizione della strategia e dei macro-obiettivi che nella gestione operativa. Kedrios e SIA focalizzano le proprie attività su settori diversi, scambiandosi informazioni e senza essere in concorrenza. Nel settore di sua competenza Kedrios opera quindi in maniera relativamente autonoma pur nella consapevolezza dell'essere parte di un gruppo: SIA richiede che tutte le possibilità di effettuare sinergie vengano adeguatamente sfruttate per evitare duplicazioni (ad esempio nel ricorso agli stessi fornitori per quanto possibile) e per evitare sprechi di risorse nel gruppo. Allo stesso tempo le imprese del gruppo collaborano tra loro e quando possibile promuovono le proprie reciproche attività con i clienti.

Per quanto riguarda il coordinamento e il controllo delle attività all'interno del gruppo, i meccanismi formali a cui maggiormente si fa ricorso sono la presenza di rappresentanti della capogruppo nel CdA delle controllate, e la presenza di persone che occupano posizioni dirigenziali/di responsabilità sia nella capogruppo che nelle controllate: il Direttore Generale di SIA è anche presidente di Kedrios, e un Direttore di settore di SIA è nel CdA di Kedrios con delega al marketing. Il ruolo di tali meccanismi è però orientato a favorire soprattutto la collaborazione tra le imprese, piuttosto che il controllo di una sull'altra. Altro strumento di coordinamento è rappresentato dai sistemi informativi, che sono condivisi per questioni di efficienza e per evitare duplicazioni e sprechi.

Per quanto riguarda invece i meccanismi informali di coordinamento e controllo, il più frequente risulta essere lo scambio frequente di informazioni su base paritaria tra il personale delle diverse imprese del gruppo (comunicazione orizzontale). Tali scambi sono giornalieri in aree quale quella commerciale o tecnologica, ed il clima di collaborazione è facilitato dal fatto che molti sono stati per anni colleghi all'interno di SIA e sentono quindi di condividere "le stesse radici". Lo scambio frequente di informazioni rende superflua la creazione di gruppi informali per la risoluzione di specifici problemi.

Direttive emanate informalmente dal management di altre imprese del gruppo sono invece meno frequenti, in quanto tendono ad essere sostituite dai rapporti formali esplicitati all'interno del CdA. Altri meccanismi di tipo informale che facilitano la collaborazione e il coordinamento delle attività sono: la condivisione tra tutte le imprese del codice etico della capogruppo, e il fatto che le imprese del gruppo, ad eccezione di Kedrios, Simbologia, e Glesia siano localizzate nello stesso edificio.

L'area in cui si manifesta maggiormente la collaborazione tra le imprese del gruppo è quella di "staff", che include servizi legali, di sicurezza e di audit, servizi che sono posti in carico alla capogruppo per non moltiplicare le strutture ed evitare ridondanze.

Implicazioni derivanti dall'appartenenza ad un gruppo

Il principale beneficio segnalato da Kedrios derivante dall'appartenenza al Gruppo SIA è legato alla reputazione di cui SIA gode: il gruppo è conosciuto e ritenuto affidabile, e rappresenta quindi una garanzia per i clienti. Il fatto che SIA imponga strutture di controllo unificate nel gruppo, o l'acquisizione di beni o servizi da fornitori scelti dalla capogruppo non sono percepiti come limitazioni o ingerenze perché dettati da ragionevoli necessità economiche o organizzative. L'unico vincolo nella definizione delle strategie di Kedrios è legato alla necessità di utilizzare servizi forniti da SIA.

Un ulteriore vantaggio percepito legato alla forma gruppo, soprattutto rispetto all'alternativa rappresentata da un'unica impresa integrata, è la possibilità di gestire in maniera relativamente autonoma le diverse necessità strategiche generate dai settori di appartenenza: in questo modo Kedrios, pur appartenendo ad un gruppo a carattere "istituzionale", può operare in base a criteri di mercato e concorrenza in maniera efficiente.

5.3 Il gruppo Softpeople

Il gruppo Softpeople opera nel settore dell'offerta completa di soluzioni e servizi nell'ambito dell'Information & Communication Technology. In particolare, l'offerta si articola su quattro macro aree:

1. Enterprise Solution: copre il ciclo di gestione dell'impresa-organizzazione, dalla progettazione del prodotto/servizio ai processi di business. È l'area che più direttamente concerne i software, i gestionali, i dati e le informazioni dell'impresa, la loro raccolta, condivisione, fruizione, elaborazione e utilizzo. Comprende sia applicazioni proprietarie che dei maggiori produttori di hardware e software, in package e/o su specifica. È una offerta completa per la gestione e il controllo dei flussi informativi, per le integrazioni applicative /di sistema, e per l'eBusiness: dall'analisi alla progettazione, allo sviluppo, all'implementazione, alla customizzazione, alla realizzazione.
2. Infrastruttura IT e Sicurezza: l'offerta in quest'area coniuga le competenze tecnologico-sistemistiche con quelle organizzative. Comprende le attività di progettazione e gestione reti, l'internetworking, la comunicazione su rete IP, la gestione del data center, il dimensionamento delle architetture hw e sw, il Server Based Computing, la BTO - Business Technology Optimization, e la network security. Sul fronte tecnologico-organizzativo, l'offerta è incentrata sulla gestione, sul trattamento e sulla sicurezza del dato e dell'informazione: dalla definizione dei macrolivelli di sicurezza, al DPS, al piano operativo e alla definizione di Privacy e processi di Governance.
3. Web e Comunicazione: l'offerta di servizi si estende a tutte quelle aree - siti, portali, comunicazione on line, banner, streaming, web tv, posizionamento sui motori di ricerca, etc. - che per le piccole, medie e grandi imprese costituiscono uno degli strumenti chiave per relazionarsi con i propri utenti e clienti.
4. Call & Contact Centre: l'offerta in questa area comprende l'outsourcing funzionale e operativo, incluse le attività di back office, di customer care, di

telemarketing, di phone collection per i clienti ad esempio attraverso la gestione dei numeri verdi, di campagne promozionali ad hoc, di help desk.

Le modalità di erogazione e l'approccio Softpeople sulle diverse aree di business, che dipendono dalle esigenze del cliente, dalla sua struttura organizzativa e dal tipo di intervento o servizio richiesto, sono:

- Consulenza
- Sviluppo e System Integration
- Outsourcing
- Formazione

Il gruppo, la cui impresa controllante è Softpeople Srl, è organizzato in Business Unit specializzate e indipendenti, ma in forte relazione e comunicazione tra loro. A fine 2003 il fatturato della capogruppo era pari a 3,5 milioni di euro, a fronte di un fatturato dell'intero gruppo pari a 53,5 milioni di euro.

Le Business Unit presenti sul territorio nazionale - distribuite tra Milano, Torino, Padova, Savona, Roma, Napoli - sono:

- Softpeople Com.net
- Softpeople Connexia
- Softpeople Contact Centre
- Softpeople Corus
- Softpeople Edizioni Ritman
- Softpeople Esperia
- Softpeople Extended Services
- Softpeople Format
- Softpeople Formazione.net
- Softpeople Galyleo
- Softpeople Icm
- Softpeople IHnet
- Softpeople Interlem
- Softpeople Netek

- Softpeople Netpeople
- Softpeople Pimsoft
- Softpeople Prime Source
- Softpeople Prosit
- Softpeople Solid Technology
- Softpeople Tecnologie.net
- Softpeople Trustit
- Softpeople Wireless

Costituzione ed evoluzione del gruppo

L'idea di dare vita a un'azienda che fosse in grado di offrire consulenza, servizi e soluzioni nell'area ICT e di posizionarsi come un interlocutore unico per le imprese era già viva alla fine degli anni Novanta e ha preso corpo nel 2000. Alla fine del primo anno di attività - dicembre 2000 - Softpeople poteva contare su nove business unit operative, 350 addetti e ricavi per 20 milioni di Euro. Dopo quattro anni, le business unit sono più che raddoppiate, il numero di addetti è salito a 800.

La capogruppo Softpeople Srl, che controlla tutte le Business Unit tramite una partecipazione azionaria di maggioranza, fornisce supporto alle attività delle controllate che più beneficiano di economie di scala: organizzazione, marketing e comunicazione, affari legali, finanza e controllo di gestione (non fornisce servizi ad imprese esterne al gruppo). Le Business Unit hanno autonomia decisionale e diretta responsabilità per tutto ciò che riguarda l'attività sul cliente, il progetto, il rispetto dei tempi, il controllo dei costi e il margine di commessa.

Rapporti di governance

Per quanto la capogruppo detenga la maggioranza assoluta del capitale delle controllate, e determini quindi i macro-obiettivi, essa lascia un elevato grado di autonomia alle imprese controllate nella definizione delle strategie individuali e nella gestione operativa. La capogruppo può esprimere la propria opinione su determinate questioni, ma in caso di disaccordo il potere decisionale ultimo spetta al management

della controllata. Questo è in parte dovuto al particolare modello adottato dalle controllate, per cui i manager sono anche soci e amministratori.

Per quanto riguarda sistema di coordinamento e controllo, la capogruppo ricorre sia a meccanismi formali che a meccanismi informali. Tra i meccanismi formali a cui Softpeople fa ricorso sono inclusi i seguenti:

- in alcuni ma limitati casi presenza di rappresentanti della capogruppo nel consiglio di amministrazione delle imprese controllate;
- sistemi di contabilità analitica e controllo direzionale;
- riunioni mensili tra rappresentanti della capogruppo e delle controllate;
- sistema di reporting mensile da parte del responsabile di ciascuna controllata sull'andamento delle attività.

Tra i meccanismi informali di coordinamento e controllo sono invece inclusi:

- scambi occasionali di informazioni su base paritaria tra personale delle diverse imprese del gruppo (comunicazione orizzontale);
- occasionalmente, creazione di gruppi informali per l'analisi e la risoluzione di problemi, costituiti da persone appartenenti a diverse imprese del gruppo;
- presenza di un senso di appartenenza al gruppo che facilita le relazioni e lo scambio di informazioni; questo elemento in particolare è ritenuto particolarmente rilevante, e sul rafforzamento di questo senso di appartenenza sono concentrati molti sforzi della capogruppo (ad esempio tutte le controllate includono nella propria denominazione il nome "Softpeople", così come tutti gli indirizzi email dei dipendenti del gruppo).

Le aree in cui si manifesta maggiormente la collaborazione tra la capogruppo e le Business Unit sono:

- amministrazione, in particolare contabilità analitica e supporto alle piccole imprese;
- marketing strategico;
- sistemi informativi di contabilità.

Implicazioni derivanti dall'appartenenza ad un gruppo

Il modello di business adottato da Softpeople risulta essere particolarmente adatto a rispondere alle esigenze dei clienti: sia per le PMI, che richiedono flessibilità, costi contenuti, adeguamento delle soluzioni alle loro specifiche strutture e allo stesso tempo competenze e qualità nel lavoro svolto; sia per le aziende e le organizzazioni di maggiori dimensioni - come la PA o le multinazionali - che oltre a ciò si vogliono affidare partner/fornitori con una comprovata esperienza in contesti fortemente strutturati e con una solidità finanziaria. Softpeople è riuscita ad affermare e consolidare la propria presenza sul mercato grazie a un approccio concreto e a una risposta rapida ed efficace alle reali esigenze dei clienti. Inoltre, il fatto che la struttura del gruppo sia molto elastica e poco burocratica consente di offrire ai clienti tariffe particolarmente concorrenziali.

Il fatto che le Business Unit facciano parte di un gruppo presenta dei benefici in termini di:

- minori costi di gestione e di amministrazione;
- accesso facilitato a risorse finanziarie;
- più efficace gestione delle relazioni con le amministrazioni pubbliche;
- e soprattutto in termini di maggiori opportunità di business derivanti dalla dimensione gruppo. Le piccole imprese in particolare beneficiano del fatto di “presentarsi come Softpeople”; ad esempio per la partecipazione a gare di appalto in alcuni casi si presentano come gruppo.

Tra i principali vincoli legati alla forma gruppo sono invece riconosciuti i seguenti:

- difficoltà di coordinamento;
- necessità di monitoraggio e controllo sull'attività delle imprese controllate.

Per quanto riguarda l'influenza della forma gruppo sulla capacità competitiva, la dimensione gruppo genera una maggiore capacità di investimento - e quindi facilita la possibilità di realizzare investimenti rispetto a quanto non avverrebbe se le imprese fossero del tutto autonome e indipendenti.

6 I business group: una rete dai confini mobili

La ricognizione effettuata sul campione di imprese appartenenti a business group e localizzate nella provincia di Milano ha permesso di trarre alcune indicazioni relative alla forma e alle caratteristiche di tali reti di imprese; nel presente capitolo si tenterà una prima razionalizzazione dei dati ottenuti e un'analisi di questi alla luce dei contributi tratti dalle teorie elaborate dalla letteratura sulle teorie organizzative passate in rassegna nella prima sezione del report.

Prima di addentrarci nell'esame dei findings ricavati dallo studio dei casi concreti pare necessario ridefinire il concetto di "business group" ponendo una particolare attenzione alle indicazioni emerse nel corso della ricerca: il campo d'indagine ha individuato i business group, armonicamente con la definizione fornita da Unioncamere, con le forme organizzative reticolari al cui interno sia possibile riconoscere relazioni di partecipazione di maggioranza, cioè imprese o persone fisiche che detengono – direttamente o indirettamente - il controllo di altre società di capitale con quote maggiori del 50%. Questa definizione necessita di essere specificata per segnalare la presenza di una peculiare struttura di coordinamento e controllo attuata all'interno di tali reti di imprese formalmente indipendenti, struttura che si presenta caratterizzata da una commistione di elementi formali e sostanziali tali da configurare il gruppo come un organismo (Butera, 1990) capace di presentarsi sui mercati come un attore collettivo in grado di operare tramite una razionalità propria e non riconducibile agli interessi della sola impresa controllante (si tratta quindi di "organizzazioni rete" secondo la distinzione operata da Pichierri, 2002). All'interno della rete si ha un aumento dell'importanza del settore dei servizi e del ruolo della comunicazione, del contatto, e della collaborazione nell'attività lavorativa, a discapito della riproposizione di *routine* burocratiche anelastiche.

Analizzando tali forme organizzative con riferimento alle variabili evidenziate da Granovetter (1994)⁷ si riconosce una preponderante componente riconducibile alla condivisione della struttura proprietaria e all'esistenza di una gerarchia interna alla rete, anche se quest'ultima si presenta mitigata dalla presenza di organi decisionali dotati di rilevanti spazi di autonomia in ciascuna delle imprese controllate e, inoltre, dalla forte diffusione di elementi riconducibili alla solidarietà professionale (senso di appartenenza al gruppo, fiducia reciproca). Hanno poca rilevanza le variabili determinate dalla *moral economy* e ai rapporti col potere politico, mentre l'influenza delle variabili economiche e finanziarie prende rilevanza solamente con riferimento ai gruppi nati da processi di crescita o aggregazione di piccolissime imprese, rimanendo per lo più latente negli altri casi.

Le forme organizzative così individuate possono essere ricondotte alle forme di collaborazione simbiotica individuate da Alter e Hage (1993)⁸, con un forte accento sul ruolo delle relazioni personali (Grandori e Soda, 1995)⁹ nel determinare la forza e la frequenza dei flussi comunicativi veicolati dalle reti. Nonostante la grande varietà di motivazioni atte a giustificare la scelta di organizzare le attività imprenditoriali tramite la forma-gruppo, l'ottica fondativa di questi processi può essere individuata nella tendenza delle imprese a reagire agli aumenti di dinamicità dei mercati attraverso la ricerca di una specializzazione flessibile e tramite il passaggio da economie di scala ad economie di flessibilità gestite grazie allo sviluppo di reti autoregolate (Butera, 1999)¹⁰: si tratta quindi di processi di adattamento al mutamento che possono essere ricondotti al caso della "grande impresa che si fa piccola" o a quello della "piccola impresa che diventa grande".

6.1 I findings della ricerca

In questo paragrafo vengono presentati i principali findings della ricerca in relazione alle variabili individuate dalla letteratura e presentate nella prima parte del report. E'

⁷ Si veda il paragrafo 2.2 per una ricognizione estesa dell'influenza di tali variabili sull'organizzazione dei business group

⁸ si veda il paragrafo 1.2

⁹ si veda il paragrafo 1.3

¹⁰ si veda il paragrafo 1.6

importante ricordare che la dimensione del campione non consente di trarre conclusioni con pretesa di universalità; tuttavia, in quanto segue si vogliono avanzare alcune proposizioni che risultano provate nei casi analizzati, e che una fase successiva della ricerca dovrebbe verificare con riferimento ad un campione più ampio e multisettoriale. I principali risultati sono quindi rappresentati schematicamente nella tabella seguente, e sono poi elaborati nella parte rimanente del paragrafo.

Findings della ricerca	
1.	<i>Le imprese costituiscono business group o entrano a far parte di gruppi esistenti con l'obiettivo di favorire la specializzazione delle attività produttive e aumentare l'efficacia e l'efficienza della gestione focalizzando l'attenzione su specifiche aree di business.</i>
2.	<i>I gruppi che si formano per disaggregazione seguono una logica diversa rispetto a quelli che si formano per aggregazione.</i>
3.	<i>In alcuni business group emerge una tendenza al riassorbimento delle imprese controllate in una unica impresa integrata e alla continua ridefinizione dei confini della rete.</i>
4.	<i>L'appartenenza a business group consente di accedere a risorse e mercati che sarebbero altrimenti più difficilmente accessibili.</i>
5.	<i>Pur con frequenza minore rispetto ai benefici, l'appartenenza a business group presenta alcuni svantaggi e limitazioni all'operatività delle imprese.</i>
6.	<i>In una prospettiva strategica di lungo periodo, i vantaggi percepiti della forma gruppo riguardano principalmente la diffusione di informazioni su nuove opportunità e mercati, la capacità di gestire meglio l'innovazione, e una maggiore capacità di investimento.</i>
7.	<i>La governance all'interno dei business group si caratterizza per un elevato grado di elasticità, che si manifesta in particolare nella relativa autonomia e indipendenza delle imprese controllate nel definire i propri obiettivi e strategie operative.</i>
8.	<i>I business group tendono a ricorrere a due classi principali di meccanismi formali di coordinamento e controllo: la presenza di manager o rappresentanti della capogruppo nelle controllate o nel loro CdA, e il ricorso a sistemi di controllo di gestione e sistemi informativi condivisi.</i>
9.	<i>I business group ricorrono ad una varietà di meccanismi informali di coordinamento e controllo, tra i quali risultano maggiormente rilevanti la promozione del senso di appartenenza al gruppo e la frequenza di scambi informativi e di comunicazione.</i>
10.	<i>La collaborazione tra le imprese appartenenti a business group è frequente, improntata a criteri di convenienza ed economicità, e tende ad interessare una varietà di funzioni, dall'amministrazione, ai sistemi informativi, al marketing, alla logistica, alle attività di ricerca e sviluppo e alla formazione.</i>
11.	<i>L'esperienza dei business group analizzati conferma il ruolo crescente delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e la loro rilevanza per lo sviluppo e il funzionamento delle forme organizzative reticolari.</i>

Finding 1: *Le imprese costituiscono business group o entrano a far parte di gruppi esistenti con l'obiettivo di favorire la specializzazione delle attività produttive e aumentare l'efficacia e l'efficienza della gestione focalizzando l'attenzione su specifiche aree di business.*

Le motivazioni che spingono alla costituzione di business group e che sono indicate come prioritarie dalle imprese analizzate includono:

- la necessità di favorire la specializzazione attraverso la costituzione di divisioni dedicate ad attività specifiche in imprese autonome;
- la volontà di diversificare le attività imprenditoriali svolte per allargarle a nuovi settori o a nuovi mercati;
- la necessità di razionalizzare la struttura imprenditoriale e facilitare le attività ordinarie di gestione;
- le maggiori possibilità di accesso a risorse finanziarie e a nuovi mercati.

Meno rilevanti ma pur sempre presenti risultano essere le motivazioni relative:

- alla possibilità di abbattere i costi amministrativi realizzando economie di scala;
- all'opportunità di potenziare le funzioni di ricerca e sviluppo o di garantire migliori rapporti con i propri fornitori.

La ricerca conferma la rilevanza nel contesto dei business group milanesi di alcune delle motivazioni individuate dalla letteratura: il conseguimento di economie di specializzazione e di scala (economia industriale), l'accesso a risorse non disponibili all'interno dell'impresa (teoria dello scambio; management strategico/resource pooling) o accessibili solo a costi più elevati. Sembrano essere confermate anche alcune delle osservazioni proposte dai teorici della "specializzazione flessibile" (Piore e Sabel, 1984): la rete rappresentata dal business group consente una migliore divisione del lavoro tra imprese e una possibilità di focalizzazione su specifiche aree di business che risultano essere particolarmente adatte per affrontare i cambiamenti tecnologici o nella domanda/nei mercati. Inoltre, il fatto che il business group sia caratterizzato dalla condivisione della struttura proprietaria fa sì che per esso sia più facile, ad esempio

rispetto al caso delle reti costituite dai distretti industriali, riassorbire alcune unità produttive nella capogruppo qualora le circostanze rendano questa scelta più efficiente o necessaria.

In un certo senso è possibile ricondurre alcune delle motivazioni rilevate dalla ricerca anche alla teoria dei costi di transazione, secondo cui le imprese tenderanno ad esternalizzare quelle attività per le quali i costi di coordinamento interno siano superiori ai costi dell'acquisizione all'esterno: forme di organizzazione di tipo reticolare emergeranno laddove i crescenti costi di coordinamento di un'impresa verticalmente integrata stimolano l'emergere di legami tra imprese coinvolte in uno stesso processo produttivo, ma pur sempre indipendenti e giuridicamente autonome. In questa prospettiva si può interpretare, in alcuni dei business group analizzati, la creazione di imprese *ex-novo* con l'obiettivo di separare alcune attività da quelle dell'impresa capogruppo per consentire una maggiore focalizzazione. Possiamo ritenere che l'alternativa rappresentata dal mantenere quelle attività all'interno della capogruppo avrebbe comportato dei costi (in termini di minore redditività, maggiore rigidità, maggiore subordinazione a influenze istituzionali, ecc.) in relazioni ai quali la scelta di esternalizzare le attività in una impresa controllata risulta essere più efficiente.

Alcune di queste motivazioni supportano l'ipotesi secondo cui il business group può rappresentare una scelta strategica tramite la quale "la grande impresa diventa piccola", aumenta cioè la propria capacità di specializzazione, di operare in maniera flessibile, e di contenere alcune delle rigidità (gestionali o istituzionali) che limiterebbero lo sviluppo di alcune attività. In questo modo l'impresa-gruppo incrementa la propria competitività, migliorando la propria capacità di rispondere ai cambiamenti e alle incertezze del contesto esterno, e promuovendo la redditività delle attività scorporate e affidate a unità organizzative (che sono poi le imprese controllate) specifiche.

Altre motivazioni, d'altro canto, supportano l'ipotesi della creazione di gruppi come strategia tramite la quale "la piccola impresa diventa grande": la possibilità di accedere a risorse e mercati, di potenziare la R&S e la capacità di interagire

efficacemente coi fornitori, nonché di sfruttare economie di scala rappresentano modalità per superare i limiti della dimensione a livello di singola impresa - che necessariamente limitano anche la sua capacità competitiva - per beneficiare delle risorse di cui dispone il business group come attore collettivo.

Finding 2: I gruppi che si formano per disaggregazione seguono una logica diversa rispetto a quelli che si formano per aggregazione.

Per quanto questa osservazione possa sembrare in un certo senso ovvia, è interessante osservare in quali termini tali logiche si differenzino. I gruppi costituitisi in seguito a processi di disaggregazione appaiono il frutto di una attività strategica tendente:

- alla razionalizzazione delle attività d'impresa, scorporando le attività più competitive o creando *ex-novo* imprese focalizzate su nuove aree di business, sottraendo così le nuove unità organizzative alle logiche delle strutture preesistenti;
- alla ricerca di maggiori margini di profitto garantiti dalla possibilità di perseguire economie di scala o di scopo in settori specifici o in nuove aree geografiche.

Obiettivo chiave in questi casi è quindi quello di concentrare la conoscenza e le competenze distintive - relative ad una determinata area d'attività o geografica - in un'organizzazione creata a tal fine, e in grado di svilupparsi senza essere influenzata dalle rigidità imposte alle unità produttive multidivisionali.

Viceversa i gruppi formati in seguito a processi aggregativi tendono a seguire motivazioni diverse, spesso espressione di una crescita dell'attività tramite l'organizzazione di nuove unità produttive piuttosto che attraverso l'aumento delle dimensioni. Obiettivo chiave in questo caso sembra essere il contenimento delle attività amministrative e burocratiche richieste alle imprese che superano determinati valori-limite di fatturato o di addetti, configurando una scelta relativa ai criteri gestionali più che una forma di organizzazione delle attività produttive.

La ricerca conferma quindi alcune osservazioni proposte da Cafaggi (2004b),

secondo cui il decentramento produttivo segue una logica di potenziamento della leadership e della competitività sui mercati finali, mentre l'aggregazione consente di beneficiare di economie di scala nella gestione di determinate attività senza giungere al limite della creazione di un'impresa verticalmente integrata con i costi e le rigidità che questo comporta.

Finding 3: *In alcuni business group emerge una tendenza al riassorbimento delle imprese controllate in una unica impresa integrata e alla continua ridefinizione dei confini della rete.*

In un contesto quale quello attuale, in cui le imprese devono adattare le strategie, ma anche la struttura organizzativa, alle esigenze di una crescente competitività per garantire la propria sopravvivenza, emergono in alcuni casi spinte di senso opposto rispetto a quelle finora evidenziate: in particolare nelle stagioni più recenti è cresciuta (ed è testimoniata dalla difficoltà riscontrata dai ricercatori nel ricostruire le reti dei business group contenuti nel campione) la tendenza ad effettuare fusioni reincorporando nell'impresa-madre le controllate, al fine di semplificare la struttura del gruppo e non generare confusione nei possibili investitori. Queste dinamiche sono state evidenziate in modo particolare nel caso di un business group¹¹ la cui capogruppo è stata recentemente quotata sul mercato azionario, e in cui la costituzione di controllate era originariamente seguita alla necessità di focalizzare l'attenzione su alcune specifiche aree di business. Nel momento in cui gli obiettivi perseguiti con la forma-gruppo sono stati conseguiti, i benefici legati ad una maggiore integrazione – soprattutto nei rapporti con l'esterno – risultano essere maggiormente rilevanti e quindi spingono verso il riassorbimento di alcune imprese controllate.

Queste osservazioni confermano, così come sottolineato da Nohria (1992), l'importanza di considerare le reti non solo in quanto “strutture” ma anche in quanto “processi”: la posizione dei soggetti all'interno delle reti può variare nel tempo a

¹¹ Si veda il caso del Gruppo Isagro (sezione 5.1) per ulteriori dettagli.

seguito delle azioni realizzate dai soggetti stessi (ad esempio il conseguimento di determinati obiettivi), e/o a seguito di cambiamenti nell'ambiente esterno o che coinvolgono attori esterni (ad esempio la quotazione in borsa della capogruppo).

Finding 4 *L'appartenenza a business group consente di accedere a risorse e mercati che sarebbero altrimenti più difficilmente accessibili.*

I principali benefici legati all'appartenenza al business group così come evidenziati dalla ricerca risultano essere:

- la possibilità di accedere a mercati di dimensioni più ampie e quella di sviluppare maggiori opportunità di business rispetto a quanto sarebbe possibile operando singolarmente;
- la possibilità di usufruire di migliori condizioni di accesso al credito, e di un maggior potere contrattuale nei confronti dei propri fornitori;
- una riduzione dei costi di amministrazione (dal punto di vista delle imprese controllate).

Relativamente meno importanti ma pur sempre presenti sono stati rilevate:

- la possibilità di ridurre i costi di produzione;
- la possibilità di migliorare la gestione dei rapporti con le imprese esterne alla rete del business group o con le amministrazioni pubbliche;
- la riduzione dei costi delle attività di ricerca&sviluppo (l'incidenza relativamente bassa di questa variabile appare determinata dalla mancanza di tale funzione nella maggioranza delle imprese intervistate, caratterizzate dalle ridotte dimensioni).

Questi benefici supportano l'idea sopra menzionata con riferimento alle motivazioni strategiche, secondo cui il business group effettivamente può rappresentare una modalità tramite cui "la piccola impresa si fa grande", ma anche una modalità per la grande impresa di sfruttare i benefici legati alle piccole/medie dimensioni. Il fattore che qui preme sottolineare è che la dimensione gruppo consente

di gestire in maniera più efficiente le attività produttive e amministrative, ma soprattutto raccoglie e ridistribuisce informazioni e contatti all'interno della propria rete. Per le imprese controllate la possibilità di usufruire delle reti relazionali e della reputazione della capogruppo rappresenta un'importante opportunità e riduce l'incertezza derivante dall'insediamento in nuovi settori o mercati, mentre per le imprese controllanti la presenza di una costellazione di imprese, spesso specializzate e caratterizzate da un'elevata elasticità, permette di poter approfittare di molte opportunità di business che la sua struttura (mediamente di maggiori dimensioni rispetto a quella delle altre imprese del gruppo) non sarebbe stata in grado di soddisfare autonomamente senza ridurre sensibilmente i margini di profitto.

Queste osservazioni confermano quindi le proposizioni avanzate dalle teorie sopraccitate con riferimento alle motivazioni della forma gruppo, ma anche alcune affermazioni della teoria istituzionale, secondo cui le imprese accrescerebbero la propria legittimazione nell'ambiente istituzionale (in alcuni dei casi esaminati, ad esempio, l'appartenenza al gruppo facilita la partecipazione a gare d'appalto).

Finding 5 Pur con frequenza minore rispetto ai benefici, l'appartenenza a business group presenta alcuni svantaggi e limitazioni all'operatività delle imprese.

Gran parte delle imprese analizzate percepiscono in maniera maggiore i benefici legati all'appartenenza a business group rispetto alle criticità. Ciò nonostante, sono state rilevate alcune limitazioni all'operatività delle imprese, tra cui le più rilevanti risultano essere:

- la relativa minore autonomia manageriale lamentata dalle controllate;
- l'aumento dei tempi necessari per prendere una decisione e, successivamente, per implementarla;
- le necessità di monitoraggio (e i relativi costi) da parte della capogruppo sull'attività delle controllate;
- l'aumento dei costi di amministrazione;

- l'emergere di difficoltà di coordinamento delle attività svolte dalle diverse strutture operative autonome.

Questo elemento sottolinea la presenza di un margine di indeterminazione riguardo al funzionamento delle strutture reticolari: tale margine appare maggiormente percepito in capo alle imprese controllate, che a volte non hanno una percezione d'insieme della struttura del gruppo. Sono queste imprese, infatti, a lamentare in misura maggiore la presenza di criticità operative determinate dall'appartenenza al gruppo, mentre le capogruppo percepiscono in maniera più completa le difficoltà relative alle necessità di coordinamento ma tendono a sottostimare le limitazioni all'autonomia imprenditoriale che la rete fa ricadere sulle imprese ricomprese al suo interno.

D'altro canto, questi fattori sono riconducibili ad un'esigenza di *governance* del gruppo, e quindi sono spesso segnalati non tanto come fattori negativi, ma piuttosto condizioni operative di cui il management deve tenere conto. In alcuni casi l'incidenza dei costi vivi di monitoraggio, coordinamento e controllo ha portato al riassorbimento in un'unica persona giuridica delle imprese appartenenti al gruppo, ma normalmente la valutazione congiunta di costi e benefici ha portato all'accettazione di tali fattori come negatività necessarie al fine di accordare alla rete di imprese i vantaggi competitivi di cui si è parlato. Emerge quindi nuovamente l'importanza del senso di appartenenza al business group diffuso tra gli addetti delle singole imprese, e la generale propensione a considerare come positiva l'inclusione in una rete più estesa della struttura produttiva cui si fa diretto riferimento, che porta a rapporti generalmente impostati sulla collaborazione reciproca piuttosto che sulla forza della struttura gerarchica.

Finding 6 *In una prospettiva strategica di lungo periodo, i vantaggi percepiti della forma gruppo riguardano principalmente la diffusione di informazioni su nuove opportunità e mercati, la capacità di gestire meglio l'innovazione, e una maggiore capacità di investimento.*

Accanto ai benefici e alle criticità di cui si è appena parlato, la ricerca evidenzia la consapevolezza da parte del management delle imprese analizzate dell'influenza della forma gruppo sulle strategie di medio-lungo periodo e sulla capacità innovativa. I principali vantaggi rilevati in questa prospettiva includono:

- la possibilità per le imprese del gruppo di accedere ad un ampio patrimonio di informazioni riguardanti nuove opportunità e mercati, e di beneficiarne in tempi rapidi grazie alla veloce ed efficace circolazione delle informazioni – elementi, questi, che facilitano l'anticipata realizzazione nel contesto locale di tendenze globali, o l'esportazione di modelli elaborati localmente a contesti diversi;
- una migliore capacità di gestire l'innovazione e il cambiamento, ad esempio affidando l'attività di ricerca e sviluppo ad una impresa controllata, isolandola così da eventuali rigidità presenti nella capogruppo e facilitando la collaborazione con fonti esterne di conoscenza (tramite alleanze o accordi di joint venture che coinvolgono l'impresa controllata e attori esterni);
- un incremento della capacità di investimento delle imprese, sia grazie alla maggiore legittimazione e al maggiore potere di mercato che consentono di ottenere migliori condizioni dalle istituzioni finanziarie, sia grazie alla maggiore capacità di investimento del gruppo nel complesso, che rende realizzabili progetti più impegnativi.

Queste rilevazioni confermano alcune delle osservazioni proposte dalle teorie del management strategico¹², che evidenziano i “vantaggi interni” generati dall'appartenenza alle reti in contrapposizione ai “vantaggi competitivi”. Dal punto di vista dei vantaggi interni, lo scambio di informazioni e la collaborazione promuovono

¹² Si veda in proposito il paragrafo 1.7.

lo sviluppo del know-how individuale e collettivo, e facilitano l'innovazione non solo di prodotto, ma anche di processo e di mercato (come può essere lo sviluppo nel contesto locale di processi di business volti a soddisfare bisogni emersi in altri contesti, ma potenzialmente rilevanti anche localmente), riducendone allo stesso tempo i rischi. Dal punto di vista competitivo, la creazione di accordi longevi e legate alle attività produttive o di ricerca e sviluppo può influenzare positivamente le quote di mercato, o facilitare il superamento di barriere all'entrata in alcuni settori o mercati-paese, oltre a consentire l'accesso a risorse immateriali detenute da attori esterni al gruppo (come nel caso di un gruppo esaminato, in cui una delle controllate è frutto di un accordo di joint venture con un'impresa straniera).

Minore attenzione è invece dedicata alle criticità strategiche e di lungo periodo derivate dall'appartenenza alla struttura reticolare: per quanto essa sia soggetta ad alcune rigidità nell'affrontare il cambiamento a cagione delle necessità di gestire il coordinamento tra le differenti unità indipendenti la forma-gruppo viene considerata come un mezzo, piuttosto che come un fine, e passibile quindi di essere abbandonata per riconcentrare in un'unica persona giuridica le imprese controllate qualora queste dinamiche negative avessero il sopravvento sui vantaggi percepiti.

Finding 7: La governance all'interno dei business group si caratterizza per un elevato grado di elasticità, che si manifesta in particolare nella relativa autonomia e indipendenza delle imprese controllate nel definire i propri obiettivi e strategie operative.

All'interno dei business group, la predisposizione di un sistema di *governance* richiede di conciliare gli spazi di indipendenza delle singole imprese con gli obblighi contrattuali e proprietari legati alla forma-gruppo. La ricerca evidenzia come:

- nella maggior parte dei casi esaminati i rapporti tra l'impresa capogruppo e le controllate siano improntati ad un grado piuttosto elevato di autonomia nella definizione delle proprie attività operative, dovendo sottostare alle indicazioni

della capogruppo solo per quanto riguarda le linee strategiche e i macro-obiettivi;

- in alcuni casi le imprese controllate siano tenute solamente a rendere conto dell'efficacia della gestione attraverso un controllo a posteriori sui risultati.

La struttura dei business group esaminati sembra quindi essere caratterizzata da un grado relativamente elevato di elasticità, in cui nodi possono muoversi nell'ambito di un controllo esercitato dalla capogruppo che tende ad limitarsi a modalità generali di comportamento e azione e ad operare più sulla rete nel complesso che sui singoli nodi – elemento questo che differenzia il business group dall'impresa multidivisionale, in cui le singole divisioni tendono ad essere sottoposte ad un maggior grado di influenza. E' significativo come nella ricerca svolta siano le imprese del settore industriale ad avere sviluppato sistemi di coordinamento maggiormente stringenti, mentre i gruppi operanti nei servizi generalmente tendono a posizionarsi in reti più lasche.

E' interessante confrontare questi elementi rilevati dalla ricerca con le modalità contrattuali di coordinamento proposte da Cafaggi (2004b):¹³ per quanto i business group sembrano in prima istanza corrispondere alla forma del "gruppo contrattuale", soprattutto a causa dell'esistenza di una forma contrattuale che dovrebbe essere caratterizzata da controllo e direzione unitaria, e in cui le funzioni strategiche dovrebbero essere almeno formalmente attribuite alla capogruppo, i livelli di gerarchia, influenza e controllo effettivamente riscontrati sembrano essere meno stringenti rispetto a quanto ipotizzato da Cafaggi. L'intensità del controllo sembra piuttosto essere simile a quella che Cafaggi definisce "rete gerarchica", a cui però il business group non corrisponde pienamente perché questa emerge nei contesti in cui le imprese della rete si trovano in condizioni di dipendenza economica da una o più altre imprese, ma senza che tale dipendenza si traduca in controllo contrattuale in senso tecnico. Le modalità di coordinamento e controllo rilevate dalla ricerca sembrano quindi corrispondere ad una forma intermedia tra le due individuate da Cafaggi, in cui vi è formalmente gruppo contrattuale, pur caratterizzato da un certo livello di gerarchia,

¹³ Si veda in proposito il paragrafo 1.6.

ma le relazioni tra imprese sono caratterizzate da un maggior grado di autonomia nei processi decisionali delle controllate e di cooperazione nella definizione delle strategie.

Finding 8 *I business group tendono a ricorrere a due classi principali di meccanismi formali di coordinamento e controllo: la presenza di manager o rappresentanti della capogruppo nelle controllate o nel loro CdA, e il ricorso a sistemi di controllo di gestione e sistemi informativi condivisi.*

Tra i meccanismi formali di coordinamento e controllo delle attività a cui i business group esaminati maggiormente fanno ricorso risultano esservi:

- la presenza di esponenti nominati dalla proprietà nel consiglio di amministrazione delle imprese del gruppo (elemento rilevato in quasi tutti i casi esaminati ma sempre accompagnato da altri meccanismi);
- la presenza di sistemi strutturati di controllo a posteriori della gestione delle attività svolte dalle controllate;
- la presenza di persone incaricate di rivestire contemporaneamente incarichi di responsabilità in più imprese del gruppo – individui che, risultando responsabili verso tutte le organizzazioni alle quali partecipano, rappresentano una forma di composizione degli interessi espressi da queste, “incarnando” quindi la rete esistente all’interno del business group;
- la condivisione dei sistemi informativi, che non solo consente una limitazione dei costi di gestione, ma contribuisce a definire il business group come un’entità unica e organica.

Meno diffusa appare la figura del *project manager*, specificamente incaricato di gestire e coordinare differenti unità produttive al fine di implementare una specifica attività, ma occorre sottolineare come solo raramente i rapporti tra le imprese dei gruppi esaminati configurino una suddivisione tra esse della filiera produttiva: per lo svolgimento in comune dell’oggetto sociale si preferisce ricorrere all’utilizzo di contratti o di altri strumenti di mercato, che garantiscono meglio le specifiche sfere di autonomia delle imprese. Pure poco diffusi sono gli *interlocking directorates*, forse a

causa della relativamente bassa complessità dei gruppi – per cui la condivisione e la diffusione delle informazioni consentite da questi meccanismi non sono necessari a causa di numero limitato di livelli gerarchici – o forse a causa del fatto che tali intrecci nei CdA tendono ad essere meccanismi simmetrici utilizzati all'interno di alleanze paritetiche (e infatti spesso implicano decisione congiunta oltre a scambio di informazioni), mentre i business group esaminati tendono pur sempre a caratterizzarsi per un certo grado di gerarchia.

Queste osservazioni confermano in ogni caso, così come proposto dalla letteratura, la tendenza all'interno dei business group a combinare in vario modo una diversità di meccanismi di coordinamento e controllo delle attività e delle relazioni, diversità che non può che essere legata alle caratteristiche specifiche delle attività da coordinare e agli obiettivi che con tale coordinamento ci si prefigge.

Finding 9: I business group ricorrono ad una varietà di meccanismi informali di coordinamento e controllo, tra i quali risultano maggiormente rilevanti la promozione del senso di appartenenza al gruppo e la frequenza di scambi informativi e di comunicazione.

Tra i meccanismi informali di coordinamento e controllo delle attività a cui i business group esaminati maggiormente fanno ricorso risultano esservi:

- il senso di appartenenza al gruppo, spesso sostenuto o in alcuni casi esplicitamente promosso tramite condivisione degli stessi edifici o degli stessi tipi di benefits, o utilizzo di indirizzi di posta elettronica con suffissi comuni a tutto il gruppo;
- scambi informativi e comunicazioni su base paritaria e con frequenza relativamente elevata;
- varie forme di collaborazione e coordinamento (quali la presenza di bollettini interni al gruppo o l'organizzazione di incontri informali su base regolare tra i lavoratori);

- meno frequenti risultano essere le direttive informali emanate attraverso la gerarchia, non tanto perché esse siano del tutto assenti, ma perché tendono ad essere formalizzate.

Il ruolo importante dei meccanismi informali accanto a quelli formali rilevato dalla ricerca conferma una delle premesse all'analisi delle organizzazioni secondo una prospettiva reticolare evidenziate da Nohria (1992)¹⁴: tutte le organizzazioni sono per certi aspetti reti sociali, e tutte le relazioni tra imprese presentano a vari livelli una dimensione sociale¹⁵. Tale dimensione sociale riguarda in modo particolare i meccanismi informali di coordinamento e controllo delle attività, la cui efficacia dipende dalla frequenza e dall'intensità delle relazioni tra persone all'interno delle organizzazioni. Fattori quali la presenza di relazioni amicali, l'aver condiviso esperienze lavorative comuni, la condivisione di un senso di appartenenza al gruppo, facilitano la comunicazione e lo scambio di informazioni, che risultano essere meccanismi importanti di coordinamento e controllo delle attività. Il fatto che il management di molte imprese analizzate ricorra a misure volte esplicitamente a promuovere queste dimensioni dimostra che esiste una consapevolezza diffusa del ruolo della fiducia nell'incrementare l'efficacia e l'efficienza delle relazioni tra individui.

Finding 10: La collaborazione tra le imprese appartenenti a business group è frequente, improntata a criteri di convenienza ed economicità, e tende ad interessare una varietà di funzioni, dall'amministrazione, ai sistemi informativi, al marketing, alla logistica, alle attività di ricerca e sviluppo e alla formazione.

L'esame delle aree di collaborazione fra le imprese appartenenti ai business group consente di trarre delle indicazioni sull'autonomia delle imprese controllate, ma anche sulla natura delle relazioni – se siano più o meno improntate all'esercizio del potere e

¹⁴ Si veda la sezione 1 per ulteriori dettagli.

¹⁵ Si veda in proposito il paragrafo 1.4.

del controllo - tra capogruppo e controllate. I principali risultati che la ricerca evidenzia in quest'area includono i seguenti fattori:

- la natura multifunzionale delle relazioni che collegano le imprese appartenenti a business group (la collaborazione tende, in altre parole, ad estendersi ad una molteplicità di funzioni);
- il fatto che gran parte dei rapporti di collaborazione si sviluppano tra la capogruppo e le imprese controllate, ma non sono infrequenti casi in cui le controllate interagiscono tra loro senza che intervengano relazioni di natura verticale;
- l'area in cui la collaborazione è più frequente è quella dell'amministrazione, spesso accentrata a livello di capogruppo per evitare ridondanze e beneficiare di economie di scopo (i soli gruppi che presentano una significativa disaggregazione delle strutture amministrative sono quelli con sedi o filiali all'estero, e quelli costituiti da imprese di piccolissime dimensioni e di basso fatturato, per i quali è impossibile scindere le dinamiche amministrative dalla gestione ordinaria);
- altre aree in cui si manifesta in maniera frequente la collaborazione includono i servizi legali, le strutture dedicate ai controlli di gestione, i sistemi informativi e il marketing (quest'ultimo al fine di fornire all'esterno un'immagine unitaria del gruppo e dei suoi prodotti/servizi),
- relativamente meno frequente, ma con elevata probabilità a causa del fatto che tali funzioni sono assenti nelle imprese di piccolissima dimensione, risulta essere la collaborazione in aree quali la logistica, le attività di ricerca e sviluppo e la formazione.

Relativamente meno diffuse sembrano essere le collaborazioni relative all'acquisto di materie prime, di servizi e alla gestione dei rapporti con i terzi (fornitori, clienti, mercati, istituzioni), ma è necessario tener conto di come in molti gruppi di piccole dimensioni le imprese facenti parte della rete abbiano differenti oggetti sociali e agiscano in settori differenti, rendendo difficili le collaborazioni nelle aree in questione;

il fenomeno appare invece significativamente più rilevante nei casi in cui si ritrovino all'interno del gruppo suddivisioni della filiera produttiva.

La collaborazione tra imprese è quindi ispirata a criteri di convenienza ed economicità, orientati a svolgere centralmente alcune funzioni-chiave; d'altro canto, essa raramente è univoca e si configura come poco gerarchica e mirante, più che alla sola soddisfazione degli interessi espressi dalla controllante, al raggiungimento di una maggiore efficacia operativa e di un miglior funzionamento della rete nel suo complesso.

Finding 11: *L'esperienza dei business group analizzati conferma il ruolo crescente delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e la loro rilevanza per lo sviluppo e il funzionamento delle forme organizzative reticolari.*

Così come alcuni autori (Butera, 2005) confermano il ruolo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel supportare l'organizzazione per processi e la crescente diffusione dei processi di outsourcing, la ricerca conferma il ruolo rilevante che tali tecnologie giocano in alcuni dei gruppi esaminati.

Comune alla quasi totalità dei gruppi è il ricorso a sistemi informativi, di comunicazione, e di progettazione e pianificazione quali strumenti di coordinamento e controllo delle attività. E' noto come lo sviluppo tecnologico negli ultimi decenni abbia da un lato incrementato il numero di attività che possono essere sottoposte a questo tipo di coordinamento e controllo, e dall'altro potenziato la capacità di questi sistemi di gestire una quantità crescente di informazioni complesse, riducendo in maniera significativa i costi relativi. La stessa espansione sui mercati internazionali che caratterizza alcune delle imprese esaminate implicherebbe costi sensibilmente più elevati – quand'anche non fosse fortemente limitata – in assenza di tali recenti sviluppi della tecnologia.

Un secondo elemento importante legato alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione fa riferimento alla rapida comparsa di sempre nuove opportunità di mercato. Sempre più la complessità delle tecnologie e la necessità di

sfruttarle in maniera sofisticata (ad esempio creando siti internet che diano un'immagine adeguata e accattivante dell'azienda) spingono le imprese a rivolgersi a fornitori specializzati di servizi di comunicazione e marketing; un discorso analogo può essere fatto con riferimento alla questione della sicurezza delle infrastrutture informatiche e la necessità di garantirne una adeguata tutela. La domanda crescente per questi tipi di servizi rappresenta quindi un forte incentivo ad aumentare le dimensioni della rete, ad esempio creando nuove imprese specializzate nella loro offerta, oppure acquisendo imprese già esistenti che per i motivi menzionati presentano elevate potenzialità di crescita.¹⁶

Un altro fattore in parte collegato al precedente è rappresentato dalla crescente tendenza all'interno di molte imprese industriali – ma anche in misure crescente nei servizi, come nel settore bancario/finanziario – a ricorrere a servizi di *business process outsourcing* (a cui spesso si associa la consulenza tecnologica) per ridurre i costi di gestione interna. Anche qui la domanda crescente di questi servizi genera spazi di sviluppo per strutture che ne garantiscano l'offerta, ad esempio tramite la costituzione di unità organizzative autonome.¹⁷

6.2 Quale rapporto tra il business group e l'impresa rete?

Le osservazioni sopra proposte in relazione ai business group oggetto della nostra ricerca suggeriscono una serie di analogie con l'impresa rete così come definita da Butera (1999) e intesa come forma organizzativa che ricomprende sia le reti di imprese sia la grande impresa ad alto livello di esternalizzazione.

Così come l'impresa rete è il risultato di intensi processi di decentramento e di riarticolazione della grande impresa, spesso i business group sono il risultato di una riorganizzazione di processi produttivi che in precedenza facevano capo ad un'unica impresa. Nell'interpretazione di Butera le imprese della rete non sono solo alternative di fornitura scelte in base a costi e affidabilità, ma anche nodi o sistemi vitali capaci di una propria strategia autonoma e dotati di strutture adeguate allo sviluppo; essi

¹⁶ Si veda in proposito il caso Softpeople (paragrafo 5.3).

¹⁷ Si veda in proposito il caso Kedrios (paragrafo 5.2).

contano indipendentemente dalla loro dimensione, ma piuttosto in funzione della loro importanza nei processi. Analogamente, le imprese appartenenti ai business group sono unità organizzative caratterizzate da un grado relativamente elevato di autonomia e di capacità di definire le proprie strategie operative; la loro rilevanza all'interno dei gruppi non dipende dalla dimensione, ma dal ruolo specifico ad esse attribuito nell'ambito dei macro-processi (produttivi, di specializzazione, di creazione di conoscenza, ecc.) messi in atto dal gruppo nel complesso.

Secondo Butera l'impresa centrale integra le proprie strutture interne e le aziende fornitrici sempre meno attraverso strumenti gerarchici (quali organigrammi e procedure) e sempre di più attraverso transazioni economiche, focalizzazioni verso strategie comuni o compatibili, sistemi operativi, strutture integratrici e, soprattutto, attraverso dimensioni culturali. Pur riconoscendo la presenza e il ruolo di meccanismi formali di coordinamento e controllo riconducibili a strumenti gerarchici, la ricerca evidenzia il ruolo di meccanismi meno formalizzati - e informati da una forte dimensione sociale e culturale - nel favorire l'integrazione delle attività delle imprese appartenenti ai business group.

E' poi possibile individuare nei business group oggetto della ricerca alcune delle caratteristiche delle "forme ibride" tra gerarchia e mercato così come sono state identificate dalla letteratura (Grandori, 1995; Cafaggi, 2004b; Williamson, 1993; Butera, 2005):

- nei business group coesistono forme di gerarchia (che si manifestano attraverso alcuni meccanismi formali di coordinamento e controllo) e più raramente transazioni di mercato (acquisizione di servizi da imprese interne al gruppo);
- nei business group la dimensione rilevante ai fini della valutazione della produttività e della capacità competitiva non è quella della singola impresa - fosse anche la capogruppo - ma quella del gruppo nel complesso; per quanto siano state individuate delle rigidità legate ai costi di coordinamento e monitoraggio, la ricerca evidenzia una varietà di benefici e vantaggi strategici legati all'appartenenza ad un gruppo;

- nei business group coesistono relazioni basate sul potere e sulla fiducia, attraverso cui le imprese si scambiano risorse materiali e immateriali;
- nei business group non vi è coincidenza tra i confini giuridici dell'impresa e i confini della sua azione imprenditoriale e gestionale: non solo i processi produttivi, ma anche quelli amministrativi e di creazione e accumulazione di conoscenza sono tipicamente inter-organizzativi;
- da tutto ciò segue che nei business group il vero contenitore dei processi economici e organizzativi è costituito dai processi e dalle relazioni fra le imprese, e non dalla struttura delle singole imprese.

Come accennato in precedenza nella discussione dei findings, non è possibile definire in maniera univoca se i business group studiati appartengano alla classe dell'impresa rete (intesa come la grande impresa che diventa piccola) o alla classe delle reti di imprese (in cui la piccola impresa diventa grande) così come queste classi sono state definite nel capitolo 1. In base alle loro caratteristiche specifiche, e spesso a seguito del loro essere nati per disaggregazione o aggregazione, i business group oggetto della ricerca possono essere ricondotti all'una o all'altra classe. Elemento comune a entrambe le classi, e che ritroviamo nei nostri risultati, è il fatto che l'appartenenza al business group costituisce per le imprese una fonte di rilevante e accresciuto vantaggio competitivo.

Le caratteristiche dei business group studiati sembrano poi confermare un'altra osservazione proposta da Butera (2005)¹⁸, secondo cui la spinta alla crescente diffusione di forme organizzative a rete è il risultato di due macro-fenomeni sviluppatasi nel corso degli ultimi tre decenni:

- 1) la ri-articolazione delle organizzazioni per unità che operano per processo;
- 2) il riemergere delle comunità di lavoro e delle piattaforme sociali, che coesistono con le strutture razionali formalizzate.

¹⁸ Si veda in proposito il paragrafo 1.7.

Per quanto riguarda il primo punto, la realizzazione del valore a livello di business group richiede necessariamente, e così accade o si cerca di perseguire, una ri-articolazione dell'impresa integrata in unità (imprese) che operano per processo, cioè che partecipano (con un ruolo definito) alla realizzazione di un flusso di eventi controllati che tende ad ottimizzare:

- a. il rapporto tra mercato e organizzazione (in base ai costi di coordinamento, di transazione, di monitoraggio, etc);
- b. i modi di gestire la catena del valore (tramite conseguimento di economie di specializzazione, o tramite accesso a risorse condivise);
- c. la configurazione del coordinamento e controllo (tramite una combinazione di meccanismi formali e informali);
- d. la divisione del lavoro (tra imprese ma anche tra individui).

Per quanto riguarda invece il secondo punto, il riemergere delle comunità di lavoro, in molti business group appare chiaro il ruolo, accanto ai meccanismi formali tradizionali della burocrazia (organigrammi, mansionari, procedure, etc.), delle strutture sociali e culturali forti e persistenti che si creano nel tempo. L'enfasi posta dai manager intervistati sul ruolo della comunicazione, della trasmissione di conoscenza e informazione, del senso di appartenenza al gruppo quali meccanismi di coordinamento sembra indicare la presenza di comunità di lavoro, che nell'interpretazione di Butera rappresentano un'organizzazione reale - sintesi di organizzazione "naturale" (cioè emergente dalla dinamica dei gruppi sociali impegnanti nell'uso e nella ingegnerizzazione delle conoscenze) e di organizzazione "razionale" (cioè un sistema di regole razionali frutto di progettazione intenzionale).

In sintesi, l'esperienza e le caratteristiche dei business group esaminati dalla ricerca sembrano confermare molte delle tendenze recenti evidenziate dalla letteratura; allo stesso tempo, suggeriscono l'esistenza di alcuni fattori relativamente poco esplorati e che meritano ulteriore indagine, a cui si farà esplicito riferimento nel paragrafo 3.2.

6.3 Le reti dei business group di fronte alla complessità dei mercati globali

La forma organizzativa tipica dei business group, consistente in una rete di imprese giuridicamente autonome fortemente connesse tra loro in virtù della riconducibilità ad una stessa struttura proprietaria e della condivisione di una serie piuttosto ampia di funzioni amministrative e strategiche, permette a tali gruppi di imprese di posizionarsi ed agire sui mercati secondo *routine* sostanzialmente differenti rispetto a quelle normalmente attuabili dalle unità imprenditoriali tradizionalmente organizzate: la presenza in ciascun nodo della rete interna di alcune funzioni normalmente considerate non duplicabili, in particolare di quelle dirigenziali, permette infatti una gestione delle relazioni esterne non univocamente determinata ma strutturata su livelli tra loro indipendenti. E' quindi possibile identificare una strategia di mercato propria del business group nel suo complesso e tante micro-strategie riconducibili ciascuna ad una delle imprese del gruppo: in base alla valutazione delle singole situazioni concrete la gestione di un contatto (con un fornitore, un'amministrazione pubblica, un mercato geograficamente determinato, ecc...) potrà quindi essere appannaggio di un solo nodo della rete oppure essere avocata alla controllante e amministrata nell'interesse del gruppo nel suo complesso. In concreto ciò significa poter regolare le dimensioni dell'impresa con riguardo alle necessità concrete, sfruttando di volta in volta i vantaggi di un'impresa di piccole dimensioni (si pensi alla possibilità di usufruire di vantaggi fiscali o sindacali) o la forza contrattuale di un grande gruppo dotato di rilevanti risorse e visibilità sui mercati (oppure di un peso maggiore da far valere ai tavoli di concertazione con gli attori delle istituzioni pubbliche), garantendosi quindi una maggiore efficienza operativa. Per l'impresa controllante tali vantaggi si traducono di norma nella possibilità di calibrare le dimensioni della rete in base alle esigenze dei singoli rapporti, insediandosi in aree di mercato dove le proprie dimensioni e necessità amministrative le renderebbero impossibile operare in condizioni normali (si pensi ai differenti mercati nazionali e ai relativi sistemi giuridici o a settori innovativi caratterizzati dalla presenza di piccole imprese capaci di riposizionare velocemente la propria produzione per fronteggiare i mutamenti nella domanda), mentre per le imprese controllate appare evidente la possibilità di far riferimento alla riconoscibilità

del nome del gruppo e di accedere alle risorse (economiche, umane, relazionali ed informative) detenute dalla rete nel suo complesso.

L'indipendenza dei dirigenti delle singole imprese pare inoltre in grado di garantire una maggiore gamma di approcci verso le differenti situazioni di mercato, in quanto di norma i controlli sull'operato delle imprese controllate avvengono a posteriori e non influenzano *ex-ante* le decisioni prese dai nodi della rete: sarà poi in sede di valutazione che il gruppo deciderà se supportare le strategie implementate a livello di singole imprese, farle proprie accentrandole o invece limitarle, attivando quindi una sorta di "razionalità di secondo livello" in relazione alla gestione aziendale.

D'altro canto, tale struttura si presta ad essere soggetta a rischi relativi all'economicità e all'efficienza delle decisioni operate: la capogruppo è infatti astrattamente in grado di stringere i vincoli che la legano alle controllate limitando la loro autonomia e imponendo loro di agire solo quali sue mere emanazioni, mentre gli amministratori delle controllate possono mettere in atto strategie opportunistiche accettando rischi maggiori di quanto sarebbe opportuno confidando sulla "rete di sicurezza" rappresentata dalla struttura del gruppo. Un ulteriore fattore di rischio risiede poi nella possibilità per le imprese di farsi concorrenza reciprocamente o di generare confusione nei propri contatti esterni sviluppando reti multiple e veicolando attraverso esse flussi di informazioni contraddittorie. I fattori che rendono possibile scongiurare tali situazioni e quindi gestire efficacemente la rete interna devono essere ricercati nelle peculiari caratteristiche delle comunicazioni che si sviluppano a diversi livelli tra le organizzazioni appartenenti al business group: la condivisione di un diffuso "spirito di gruppo" e l'informalità delle relazioni permettono una maggiore efficienza nella circolazione delle informazioni, in quanto i contatti tra le imprese possono essere attivati solo in caso di necessità e con la garanzia, data dalla presenza di un forte senso di fiducia reciproca, di poter contare su una fattiva collaborazione da parte degli interlocutori. In una simile situazione pare possibile sfruttare in maniera ottimale i "legami deboli" (*weak ties*, secondo l'espressione elaborata da Granovetter, 1998), scambi di risorse caratterizzati cioè da un carattere di intermittenza che vengono attivati solo in momenti particolari e per particolari esigenze lasciando latenti le informazioni ridondanti ed evitando quindi di appesantire la rete sovraccaricandola di

dati non immediatamente utilizzabili. Si delinea quindi una situazione complessa, dove le esigenze formali di collaborazione contrattualmente determinate dalla condivisione della struttura proprietaria si incrociano con la responsabilità dei singoli attori di auto-legittimarsi nella rete informale attraverso un uso accorto dei propri contatti e un'oculata condivisione delle informazioni con gli altri nodi, situazione in virtù della quale si possono generare circoli virtuosi tendenti all'efficienza gestionale e allo sfruttamento ottimale delle interconnessioni tra le imprese del gruppo.

Ragionando sulle prospettive di lungo periodo occorre infine rilevare come le eventuali inefficienze causate dall'organizzazione in unità giuridicamente indipendenti (quali per esempio il levitare dei costi relativi al coordinamento delle attività delle imprese del gruppo) possono essere controllate attraverso la reintegrazione delle imprese-satellite nell'impresa-madre e la liquidazione dei rami del gruppo che non soddisfano criteri di efficienza economica. Allo stesso modo la presenza di una rete interna già strutturata facilita la costituzione di nuove imprese qualora il mercato richieda strutture più specializzate in determinati settori o permetta l'espansione in nuove attività: la possibilità di ricalibrare la rete in funzione delle necessità congiunturali garantisce un sostanziale vantaggio competitivo ai business group, specialmente in una situazione di perenne instabilità dei mercati, dove l'incertezza della domanda e la precarietà delle posizioni acquisite rendono cruciali le capacità delle imprese di attivare continuamente processi di ridefinizione delle proprie organizzazioni, dei propri organigrammi e delle proprie attività.

6.4 Appunti per ulteriori argomenti di indagine

La ricognizione effettuata sui business group della provincia di Milano attraverso la proposizione dei questionari e il piano di interviste non solo ha messo in luce, come è stato rilevato nei paragrafi precedenti, delle interessanti linee di tendenza espresse dalle imprese che condividono tale forma organizzativa, ma ha altresì permesso di evidenziare alcuni spunti originali sui quali sarà possibile soffermarsi in futuro al fine di esplorare attraverso nuovi sentieri d'indagine l'universo dei gruppi di imprese.

Una prima, essenziale, osservazione riguarda la necessità di verificare la validità dei findings sopra proposti con riferimento ad un più ampio campione di imprese, che sia il più possibile rappresentativo di una varietà di settori industriali e dei servizi. In secondo luogo, proprio dai findings è possibile trarre alcuni interrogativi che evidenziano la rilevanza di fattori nuovi o relativamente poco analizzati dalla letteratura:

- I. La ricerca rileva una certa tendenza in alcuni business group al riassorbimento di alcune imprese controllate. Si tratta di una tendenza diffusa o di casi relativamente isolati? Quali e quanti sono i fattori all'origine di tale tendenza?
- II. Le imprese analizzate rilevano criticità legate alla forma gruppo in maniera relativamente minore rispetto ai benefici. E' possibile approfondire l'indagine di tali criticità? E' possibile che vi siano strumenti per attenuarle o per coglierne elementi di opportunità?
- III. La ricerca evidenzia la presenza di reti di *governance* più stringenti nei business group appartenenti al settore industriale, e reti più lasche nel settore dei servizi. Si tratta di una tendenza limitata ai casi esaminati o è più generalizzata? Quali sono le caratteristiche dei processi produttivi (dei relativi beni e servizi) che spiegherebbero questa tendenza?
- IV. Sempre con riferimento ai sistemi di *governance*, si è detto come i business group sembrano configurare una forma intermedia tra il "gruppo contrattuale" e la "rete gerarchica" individuati da Cafaggi (2004b). E' possibile verificare la validità di tale ipotesi per un campione più ampio, e soprattutto individuarne le caratteristiche specifiche, in modo da definire una categoria addizionale che abbia effettivo riscontro empirico?
- V. Si è rilevato come alcuni meccanismi di coordinamento e controllo come la figura del project manager e gli *interlocking directorates* siano relativamente poco utilizzati nei business group analizzati, e se ne sono avanzate alcune possibili spiegazioni. E' possibile investigare la validità di tali spiegazioni, e verificare se questa tendenza sia diffusa anche ad altri business group?

VI. Si sono evidenziate alcune modalità tramite le quali le tecnologie dell'informazione e della comunicazione supportano e allo stesso tempo promuovono lo sviluppo e l'espansione dei business group. Quali sono i caratteri specifici di tali modalità? E' possibile individuarne altre?

Accanto a queste domande specifiche, appare opportuno segnalare alcune direzioni dell'analisi che sono rimaste ai margini della ricerca, e che potrebbero contribuire in maniera significativa ad aumentare la comprensione del fenomeno business group.

Una prima direzione d'analisi è certamente quella rappresentata dall'esplorazione della forza e della frequenza delle reti che legano i business group milanesi al territorio cittadino e provinciale: l'altissima concentrazione di imprese locali che decidono di assumere tale forma organizzativa è sicuramente indice di una forte capacità del territorio di sviluppare e favorire lo sviluppo di forme di collaborazione tra imprese, moltiplicando le occasioni di contatto attraverso il mantenimento di un ambiente favorevole al business e l'implementazione di numerose ed importanti iniziative di interscambio tra le realtà imprenditoriali quali fiere espositive e congressi. Ulteriori caratteristiche del territorio milanese che astrattamente paiono adatte ad attirare gruppi di imprese e ad incentivarne la nascita possono essere riconosciute nella diffusa presenza di imprese straniere e nella vocazione territoriale verso la fornitura di servizi avanzati alle imprese, fattori dai quali le forti capacità di gestione delle reti relazionali consentita dalla forma-gruppo permettono di ricavare notevoli vantaggi informativi e strategici di cui le imprese membro possono usufruire. Pare quindi importante analizzare il peso concreto delle variabili ora evidenziate (e di tutte le altre ancora non individuate) nel favorire la diffusione dei gruppi sul territorio, anche al fine di incentivare attraverso interventi mirati i fattori più rilevanti al fine di favorire l'insediarsi nel territorio provinciale di un numero sempre maggiore di attività imprenditoriali dinamiche e fortemente elastiche, capaci di resistere alle sollecitazioni al cambiamento generate dai mercati, garantendo mantenimento dei redditi e conservazione dei posti di lavoro.

Strettamente legata a questo primo spunto di approfondimento resta l'individuazione del ruolo operato in tali dinamiche dalle associazioni di categoria: l'analisi svolta ha permesso infatti di evidenziare come sia scarsamente percepita, da parte dei gruppi, la possibilità di ottenere sostegno da parte di tali istituzioni nelle attività di configurazione e gestione della rete. Un'individuazione precisa dei bisogni espressi dalla forma-gruppo in termini di necessità di accompagnamento e di fornitura di servizi permetterebbe di approntare i giusti supporti, incentivando in particolare la costituzione di alleanze stabili e formalizzate tra le piccolissime imprese che da sole faticano a fronteggiare l'attuale situazione di forte concorrenza che caratterizza i mercati allargati.

Oltre a quanto ora specificato, la forte concentrazione di business group sul territorio provinciale suggerisce un'ulteriore dimensione di analisi, incentrata sull'individuazione e lo studio di modelli territoriali simili a quello locale: la struttura produttiva milanese appare differente da quella delle regioni circostanti, ma si presta a confronti con altre realtà posizionate fuori dai confini nazionali eppure caratterizzate da dinamiche simili, quali l'alta capacità di attrazione di imprese operanti su scala globale e l'inserimento in reti altamente specializzate e dall'alta valenza strategica. La diffusione dei gruppi è un fenomeno caratteristico della struttura produttiva locale o è invece comune alle *global cities* del continente quali Londra, Parigi o Francoforte? Quali sono le caratteristiche dell'*hinterland* milanese che maggiormente favoriscono l'attrazione di strutture locali di multinazionali e quali invece favoriscono la gemmazione di nuove imprese da parte degli imprenditori già residenti sul territorio? Si tratta di questioni riguardo alle quali la presente ricerca non può fornire risposte precise ma solo indicazioni di massima, e che richiedono d'essere esaminate con una precisa attività di *benchmarking* riferendosi a contesti anche geograficamente distanti ma simili nella struttura al fine di permettere il riconoscimento di dinamiche comuni e l'individuazione di modalità di intervento appropriate.

Un ultimo spunto per possibili approfondimenti ha riguardo alle dinamiche caratterizzanti i gruppi di piccolissime imprese, generati non per favorire la differenziazione o la specializzazione produttiva ma per permettere la crescita del volume generale dell'attività imprenditoriale: si tratta di un campo di analisi di difficile

determinazione (individuare i soggetti dell'analisi e ottenerne la collaborazione è assai più difficoltoso con il decrescere delle dimensioni delle organizzazioni) ma dal quale possono certamente essere tratte preziose indicazioni relative alla struttura e alla vitalità della imprenditoria milanese, delineando dinamiche che non sembrano, ad un primo approccio, completamente riconducibili a quelle evidenziate con riferimento ai gruppi di imprese generalmente intesi.

Bibliografia

- Alchian A. A., Demsetz H. (1972) 'Production, Information Costs, and Economic Organization', *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5. (Dec), pp. 777-795.
- Alter C., Hage, J. (1993), *Organizations working together*, London, Sage Publications.
- Amin, A. and P. Cohendet (2000), *How to govern simultaneously transactions and competences: should organisational learning rely on isolated properties or embedded practices?* Paper presented at the DRUID's (Danish Research Unit for Industrial Dynamics) Summer 2000 Conference, Rebild/Denmark, June 15-17
- Baker, G., Gibbons, R. and Murphy, K.J. (2001) 'Bringing the Market Inside the Firm?', *American Economic Review*, 91 (2), 212-218.
- Becattini G. (1991), 'Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico', in Pike, F., Becattini, G. e W. Sengenberger (a cura di) *Distretti Industriali e Cooperazione tra Imprese in Italia*, Studi e Informazioni – Quaderni 34, Firenze, Banca Toscana.
- Becattini G. (2002), 'Industrial Sectors and Industrial Districts: Tools for Industrial Analysis', *European Planning Studies*, Vol. 10, N. 4.
- Bianchi R, Brioschi M.S., Cainelli G. (2001) 'gruppi di imprese e distretti industriali in Emilia Romagna', in Balloni V. (a cura di) *piccole e grandi imprese nell'attuale contesto competitivo*, Torino, Giappichelli
- Brioschi F., Cainelli G, (2001) 'diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali dell'Emilia Romagna', in Brioschi F., Cainelli G, (a cura di) *diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali dell'Emilia Romagna*, Bologna, Il Mulino
- Brusco S. (1990), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino: Rosenberg e Sellier.
- Brusco S. (1991), 'La genesi dell'idea di distretto industriale', in Pike, F., Becattini, G. e W. Sengenberger (a cura di) *Distretti Industriali e Cooperazione tra Imprese in Italia*, Studi e Informazioni – Quaderni 34, Firenze, Banca Toscana .
- Bonazzi G. (2003), 'Collaborazioni pragmatiche tra imprese: prospettive e limiti', in Bonazzi, G. e S. Negrelli (a cura di) *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Milano, Franco Angeli.
- Bonazzi, G. e S. Negrelli (2003), 'Nuovi modi di fare impresa: la ridefinizione dei confini organizzativi e sociali', in Bonazzi, G. e S. Negrelli (a cura di) *Impresa senza*

confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo, Milano, Franco Angeli.

Borgatti, S. P. and P. C. Foster (2003), 'The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology', *Journal of Management*, 29 (6), pp. 991-1013.

Buratti N. (1994), 'I gruppi di imprese minori: una realtà ambivalente che merita di essere indagata con maggiore sistematicità', in *Economia e Politica Industriale*, 83, 49-59

Butera F. (1984), *L'orologio e l'organismo*, Milano, FrancoAngeli.

Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli.

Butera F. (1999), 'L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo', *Studi organizzativi*, n.2.

Butera F. (2001), *Il Campanile e la rete*, Milano, Il Sole 24ore.

Butera F. (2005), 'Progettazione di organizzazioni complesse: dal castello alla rete', mimeo.

Cafaggi, F. (2004a), 'Reti di imprese, spazi e silenzi regolativi' in Cafaggi, F. (a cura di) *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, Il Mulino.

Cafaggi, F. (2004b), 'Il governo della rete: modelli organizzativi del coordinamento inter-imprenditoriale' in Cafaggi, F. (a cura di) *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, Il Mulino.

Camera di Commercio di Milano (2003), *Milano Produttiva 2003*, Servizio Studi, Vimercate: Arti Grafiche Vertemati.

Camera di Commercio di Milano (2004), *Milano Produttiva 2004*, Servizio Studi, Vimercate: Arti Grafiche Vertemati.

Cannari L., Gola C. (1996), 'La diffusione dei gruppi industriali in Italia', in AA.VV. *I gruppi di società*, Milano, Giuffrè Editore

Castells M. (2000), *The Rise of the Network Society*, Second Edition, Oxford, Blackwell Publishers.

Coase, R. (1937), 'The nature of the firm' in *Economica*, pp.386-405

Depperu D., Capello P. (1990) *I gruppi di imprese di dimensioni minori*, Milano, Franco Angeli

- Di Maggio P.J. e Powell W.W. (2000), 'La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi', in Powell W.W. e Di Maggio P.J. (eds), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità, p. 59-87.
- Dioguardi G. (1994) *Sistemi di Imprese*, Milano, Etas
- Dioguardi G. (1999), 'Reti di impresa, reti di persone', *Studi organizzativi*, n.2.
- Eccles R., Nohria N. (1992), *Networks and organizations*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Goto A. (1982) *Business groups in a market economy*, in *European Economic Review*, 19, 53-70
- Grandori A. (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna, Il Mulino.
- Grandori A., Soda G. (1995), 'Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms', *Organization Studies*, 2, 183-214.
- Grandori A. (1997), 'An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes', *Organization Studies*, 6, 897-925.
- Granovetter, M. S. (1973), 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, No 78, pp. 1360-80.
- Granovetter M. (1994), 'Business Groups', in Smelser J. M. e R. Swedberg (a cura di) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press.
- Hoang, H. and B. Antoncic (2003), 'Network-based research in entrepreneurship: A critical review', *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 165-187
- Iacobucci D., (2001) 'processi di crescita e strutture organizzative delle piccole e medie imprese manifatturiere', in Balloni V. (a cura di) *piccole e grandi imprese nell'attuale contesto competitivo*, Torino, Giappichelli
- Izzo I. (2003) *Imprese e territorio: la geografia milanese della delocalizzazione e attrazione*, Milano, Camera di Commercio di Milano
- Lorenzoni G, Lipparini A. (1999), 'The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study', *Strategic Management Journal* 20: 317-338
- Lipparini A., Lorenzoni G. (2000) (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Bologna, Il Mulino

- Kali R. (2001) *The nature of business group: power, relational contracts and scope*, Fayetteville, University of Arkansas
- Khanna, T. and J.W. Rivkin (2000), *Ties that bind business groups: Evidence from Chile*. Mimeo. Harvard Business School.
- Krugman P. (1991) 'Increasing Returns and Economic Geography', *Journal of Political Economy*, Vol. 99, No. 3. (Jun), pp. 483-499.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Nohria N., Eccles R.G. (1992) (a cura di), *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Nohria N., Gulati, R. (1994), 'Firms and Their Environment', in Smelser J. M. e R. Swedberg (a cura di) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press.
- Perrow C. (1992), 'Small-Firm Networks', in Nohria, N. e R. G. Eccles (a cura di) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Pichierri A. (1999), 'Organizzazioni in rete, rete di organizzazioni dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee', *Studi Organizzativi*, n.3.
- Pichierri A. (2002), 'Organizzazioni rete, reti di organizzazioni', in Pichierri A., *la regolazione dei sistemi locali*, Bologna, Il Mulino
- Piore M., Sabel C. F. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- Poma, L. (2003), *Oltre il distretto*, Milano, Franco Angeli.
- Porter M. E. (1998), *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press.
- Porter M. E. (1998), 'Clusters and the New Economics of Competition', *Harvard Business Review*, November-December
- Powell, W.W. (1990), 'Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization', in *Research of Organizational Behavior*, 12, pp. 295-336
- Powell W.W., Smith-Doerr L. (1994), 'Networks and Economic Life', in Smelser J. M. e R. Swedberg (a cura di) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press.

Pyke, F., Becattini, G. e W. Sengenberger (1991) (a cura di) *Distretti Industriali e Cooperazione tra Imprese in Italia, Studi e Informazioni – Quaderni 34*, Firenze, Banca Toscana

Rowe F., Veltz P. (1991) (a cura di), *Entreprises et territoires en réseaux*, Paris, Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées.

Sabel F. C. (1994), 'Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development', in Smelser J. M. e R. Swedberg (a cura di) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press.

Soda, G. (1998), *Reti tra Imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Roma, Carocci editore.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, Free Press.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism: Market, Hierarchies and Relational Contracting*, New York, Free Press. Trad. it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Milano: Franco Angeli, 1987.

Williamson O.E. (1993), 'Transaction Cost Economics and Organization Theory', *Industrial and Corporate Change*, 2, 107-156.

Appendice

(Di seguito viene presentato il questionario proposto alle imprese controllate contattate nel corso della ricerca. Un testo analogo è stato sottoposto all'attenzione delle controllanti, con lievi modifiche limitate alla sola forma dei quesiti)

I BUSINESS GROUP: GRUPPI DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE A MILANO

QUESTIONARIO

SEZIONE A - ANAGRAFICA DELL'IMPRESA

1. Denominazione dell'impresa:

.....
.....

2. Nome e ruolo della persona intervistata:

.....

3. Denominazione del gruppo a cui appartiene l'impresa:

.....

4. Forma giuridica dell'impresa:

.....

5. Numero di dipendenti dell'impresa:

- 1) Fino a 10
2) Tra 11 e 50
3) Tra 51 e 250
4) Più di 250

6. Fatturato dell'impresa (in migliaia di euro)

2001	
2002	
2003	

7. Anno di costituzione dell'impresa:

SEZIONE B – RUOLO DELL'IMPRESA ALL'INTERNO DEL GRUPPO

8. Quali beni produce la Vostra impresa? (specificare; se l'impresa opera nel settore dei servizi passare alla domanda successiva)

- 1) Beni di consumo:
- 2) Semilavorati:
- 3) Componenti:
- 4) Beni strumentali:
- 5) Altro:

9. Quali servizi fornisce la Vostra impresa (specificare)?

- 1) Servizi alle persone:
- 2) Servizi alle imprese:
- 3) Servizi commerciali:
- 4) Altro:

10. Qual è il ruolo della Vostra impresa all'interno del gruppo?

1) L'impresa è parte di una filiera produttiva (cioè fornisce beni intermedi o servizi ad una o più altre imprese del gruppo; oppure commercializza beni prodotti da altre imprese del gruppo)

2) L'impresa è legata alle altre imprese del gruppo da partecipazioni azionarie senza legami di interdipendenza produttiva

3) Altro(specificare):
.....
.....

11. La Vostra impresa fornisce i propri prodotti e/o servizi solo alle imprese del gruppo oppure anche ad imprese esterne?

- 1) Solo alle imprese del gruppo
- 2) Anche ad imprese/organizzazioni esterne al gruppo
- 3) Solo ad imprese/organizzazioni esterne al gruppo

12. Nel caso in cui la Vostra impresa fornisca prodotti e/o servizi sia alle imprese del gruppo sia ad organizzazioni esterne – risposta (2) alla domanda precedente - qual è il peso del business svolto con imprese esterne sul totale del fatturato della Vostra impresa?

- 1) Inferiore al 20%
- 2) Compreso tra 20 e 50%
- 3) Compreso tra 50 e 80%
- 4) Superiore a 80%

13. La Vostra impresa è controllata in maniera diretta (cioè tramite una partecipazione azionaria di maggioranza) dalla capogruppo?

- SI
- NO

14. Nel caso in cui la Vostra impresa non sia controllata tramite una partecipazione azionaria di maggioranza dalla capogruppo – risposta negativa alla domanda precedente - come si configura la relazione di partecipazione azionaria con la capogruppo? (ad esempio la Vostra impresa è partecipata al 51% da una o più imprese, che a loro volta sono sotto il controllo diretto della capogruppo)

.....
.....
.....

15. La Vostra impresa detiene una partecipazione azionaria (o il controllo) all'interno di altre aziende del gruppo?

- SI, Detiene una partecipazione inferiore al 51%
- SI, Detiene una partecipazione uguale o superiore al 51%
- NO

SEZIONE C - MOTIVI ALLA BASE DELLA COSTITUZIONE DEL GRUPPO

16. La Vostra impresa fa parte del gruppo fin dalla sua costituzione o vi è entrata a far parte solo successivamente?

- 1) Fin dalla costituzione del gruppo
- 2) Successivamente alla costituzione del gruppo

17. In quale occasione e/o in risposta a quali esigenze la Vostra impresa è entrata a far parte del gruppo? La lista che segue elenca alcune possibili motivazioni – segnare tutte quelle che risultano rilevanti e specificare altre motivazioni se necessario:

- 1) Per ridurre i costi di produzione e/o di transazione.
- 2) Per ridurre i costi di gestione e di amministrazione.
- 3) Per accrescere la capacità di Ricerca & Sviluppo e innovazione.
- 4) Per aumentare il grado di specializzazione della produzione (ad esempio in una particolare fase del processo produttivo).
- 5) Per accedere più facilmente a fornitori esterni al gruppo.
- 6) Per accedere a nuovi mercati (ad esempio tramite espansione della copertura geografica).
- 7) Per facilitare l'accesso a risorse finanziarie (da fonti interne, quali altre società del gruppo, o da fonti esterne, quali istituzioni finanziarie).
- 8) A seguito della strategia della capogruppo di diversificare la produzione e l'impiego del capitale (ad esempio verso settori diversi da quelli a cui appartengono le altre imprese del gruppo).
- 9) Per trarre vantaggio da benefici di tipo fiscale.

10) Altro (specificare):

.....

.....

SEZIONE D – RAPPORTI DI GOVERNANCE

18. A che livello viene esercitato il controllo sulle strategie e le decisioni della Vostra impresa da parte della capogruppo (o della proprietà nel caso in cui questa sia una persona fisica)?

- 1) La capogruppo determina la strategia e i macro-obiettivi, ma lascia autonomia alla Vostra impresa nella gestione operativa.
- 2) La capogruppo determina la strategia e i macro-obiettivi, e influenza anche la gestione operativa della Vostra impresa.
- 3) Non vi è controllo a priori sulla strategia e sulla gestione operativa della Vostra impresa, ma solo un controllo a posteriori sui risultati economici.
- 4) Non vi è alcuna forma di controllo.

5)Altro(specificare):

19. Vi sono meccanismi formali di coordinamento e di controllo interni al gruppo o organi appositamente dedicati al coordinamento e al controllo delle attività del gruppo? La lista che segue elenca alcune possibilità – segnare tutte quelle che risultano rilevanti e specificarne altre se necessario:

- 1) Presenza di rappresentanti della capogruppo nel consiglio di amministrazione della Vostra impresa.
- 2) Presenza di rappresentanti della Vostra impresa nel consiglio di amministrazione della capogruppo.
- 3) Presenza di individui che occupano contemporaneamente una posizione di responsabilità sia nella capogruppo sia nella Vostra impresa.
- 4) Sistemi formali di pianificazione e controllo di gestione (che includono meccanismi operativi - quali la pianificazione strategica e il budget - o meccanismi di valutazione dei risultati - quali la contabilità analitica e il sistema di reporting).
- 5) Presenza di ruoli di integrazione quali product o project manager, oppure comitati o team preposti alla soluzione di problemi.
- 6) Sistemi informativi dedicati (ad esempio sistemi per la trasmissione di informazioni e dati, o per il monitoraggio della performance o del raggiungimento di obiettivi predefiniti).
- 7) Ricorso a strumenti di mercato (ad esempio contratti regolatori di obbligazioni finanziarie, o di relazioni reciproche in termini di divisione del lavoro e/o diritti di remunerazione; patti di arbitrato per la risoluzione delle controversie)
- 8) Non vi sono meccanismi formali di coordinamento e controllo

9)Altro(specificare):

20. Vi sono meccanismi informali di coordinamento e di controllo interni al gruppo? La lista che segue elenca alcune possibilità – segnare tutte quelle che risultano rilevanti e specificarne altre se necessario:

- 1) Scambi occasionali di informazioni su base paritaria tra personale delle diverse imprese del gruppo (comunicazione orizzontale).
- 2) Scambi frequenti di informazioni su base paritaria tra personale delle diverse imprese del gruppo (comunicazione orizzontale).
- 3) Ricorso occasionale a direttive emanate su base non paritaria da personale di una diversa impresa del gruppo (comunicazione verticale).
- 4) Ricorso frequente a direttive emanate su base non paritaria da personale di una diversa impresa del gruppo (comunicazione verticale).
- 5) Creazione di gruppi informali per l'analisi e la risoluzione di problemi, costituiti da persone appartenenti a diverse imprese del gruppo.
- 6) Presenza di un senso di appartenenza al gruppo che facilita le relazioni e lo scambio di informazioni.
- 7) Non vi sono meccanismi informali di coordinamento e controllo.

8)Altro(specificare):

.....

21. Quali sono le aree in cui si manifesta maggiormente la collaborazione tra la Vostra impresa e le altre imprese del gruppo? La lista che segue elenca alcune possibilità – segnare tutte quelle che risultano rilevanti e specificarne altre se necessario:

- 1) Acquisto o produzione di materie prime e semilavorati
- 2) Acquisto o produzione di servizi alle imprese
- 3) Processo produttivo (rapporto di filiera)
- 4) Amministrazione
- 5) Marketing
- 6) Ricerca & Sviluppo
- 7) Logistica (gestione di flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti)
- 8) Sistemi informativi
- 9) Formazione del personale
- 10) Relazioni con la clientela

11) Altro (specificare):

.....

SEZIONE E - EFFETTI PER L'IMPRESA DERIVANTI DALL'APPARTENENZA AD UN GRUPPO

22. Quali sono a Suo avviso i benefici più rilevanti che la Vostra impresa trae dall'appartenenza ad un gruppo? La lista che segue elenca alcune possibilità – individuare fino a tre risposte che risultano maggiormente rilevanti e specificarne altre se necessario:

- 1) Riduzione dei costi di produzione e/o di transazione.
- 2) Riduzione dei costi di gestione e di amministrazione.
- 3) Riduzione dei costi di Ricerca & Sviluppo.
- 4) Accesso a condizioni migliori a fornitori esterni al gruppo.
- 5) Accesso facilitato a nuovi mercati locali o internazionali.
- 6) Accesso facilitato a risorse finanziarie (da fonti interne, quali altre società del gruppo, o da fonti esterne, quali istituzioni finanziarie).
- 7) Maggiori opportunità di business.
- 8) Più efficace gestione delle relazioni con imprese esterne al gruppo.
- 9) Più efficace gestione delle relazioni con le amministrazioni pubbliche.
- 10) Benefici di tipo fiscale.
- 11) Altro(specificare):
-
-

23. Quali sono invece i principali vincoli che la forma gruppo impone alla Vostra impresa? ? La lista che segue elenca alcune possibilità – individuare fino a tre risposte che risultano maggiormente rilevanti e specificarne altre se necessario:

- 1) Maggiore lentezza nel prendere le decisioni.
- 2) Minore autonomia manageriale.
- 3) Difficoltà di coordinamento.
- 4) Aumento dei costi di gestione e di amministrazione.
- 5) Eccessiva burocrazia
- 6) Necessità di acquisire beni o componenti da imprese interne al gruppo piuttosto che da fornitori esterni a costi inferiori
- 7) Maggiore difficoltà nella gestione delle relazioni con imprese esterne al gruppo.
- 8) Maggiore difficoltà nella gestione delle relazioni con le amministrazioni pubbliche.
- 9) Altro(specificare):
-
-

24. A Suo giudizio, la forma gruppo permette di gestire l'innovazione tecnologica e il cambiamento nei mercati meglio o peggio rispetto al caso in cui la Vostra impresa non ne facesse parte? Per quali motivi e in che modo questo avviene?

.....
.....
.....

SEZIONE F - L'IMPRESA E IL TERRITORIO

25. A quali associazioni di categoria è iscritta la vostra impresa? Tali associazioni forniscono servizi specificatamente indirizzati alle imprese appartenenti a gruppi?

.....
.....
.....
.....

26. Quali servizi ritiene che le associazioni di categoria possano fornire ai gruppi di imprese?

.....
.....
.....
.....