

Patrizia Pastore

ACCORDI E RETI TRA IMPRESE

**Pianificazione strategica
e controllo delle performance**

FrancoAngeli

*Strategie, governance
e valutazione d'azienda*

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

STRATEGIE, GOVERNANCE E VALUTAZIONE D'AZIENDA

La collana *Strategie, governance e valutazione d'azienda* promuove la pubblicazione di contributi scientifici monografici incentrati sui processi di analisi strategica, di governance e di valutazione delle aziende al fine di contribuire alla riflessione e al dibattito scientifico in ambito economico aziendale.

La Collana accoglie contributi rigorosi ed originali dal punto di vista scientifico e metodologico, valorizzandoli attraverso un adeguato processo di doppio referaggio anonimo, secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici, che si distinguono per le seguenti caratteristiche: originalità del tema; novità e interesse delle fonti su cui è basata la ricerca; approccio teorico innovativo; approccio metodologico rigoroso; contributo alla conoscenza e al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale nel campo della governance, degli orientamenti strategici e delle politiche aziendali rilevanti ai fini della creazione di valore.

Particolarmente apprezzata è la contestualizzazione delle ricerche presentate in una visione internazionale e comparativa degli studi.

I coordinatori della Collana e i componenti del Comitato Scientifico garantiscono l'applicazione trasparente e corretta del processo di doppio referaggio anonimo (double-blind review).

Coordinatori

Antonio Ricciardi (Università della Calabria), Franco Ernesto Rubino (Università della Calabria)

Comitato Scientifico

Stefano Adamo, Università di Lecce

Paolo Andrei, Università di Parma

Vittorio Dell'Atti, Università di Bari

Roberto Di Pietra, Università di Siena

John Dumay, Macquarie University (Australia)

Giovanni Liberatore, Università di Firenze

Luciano Marchi, Università di Pisa

Alessandro Montrone, Università di Perugia

Manghena Musa, Nottingham Trent University

Alessandro Musai, Università Luiss Guido Carli Roma

Antonella Paolini, Università di Macerata

Michele Pizzo, Seconda Università di Napoli
Marcantonio Ruisi, Università di Palermo
Claudio Teodori, Università di Brescia

La Collana è accreditata Aidea



Patrizia Pastore

ACCORDI E RETI TRA IMPRESE

**Pianificazione strategica
e controllo delle performance**

*Strategie, governance
e valutazione d'azienda*

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche dell'Università della Calabria.

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

Alla mia famiglia... la mia forza!

INDICE

Introduzione	pag.	11
1. Le relazioni di cooperazione tra imprese: un inquadramento teorico	»	15
1.1. Le aggregazioni e le alleanze strategiche in contesti competitivi dinamici	»	15
1.2. Le aggregazioni tra imprese nella letteratura economico-aziendale	»	24
1.3. Costi di transazione, incompletezza contrattuale, opportunismo e specificità degli investimenti nelle aggregazioni inter-aziendali	»	32
1.3.1. Dai costi di transazione al valore di transazione: superare il paradigma di Coase-Williamson	»	44
1.4. Teorie contingenti e dell'azione organizzativa	»	46
1.5. Teoria delle risorse, teorie della conoscenza e della competenza, teoria delle capacità dinamiche	»	51
1.5.1. L'approccio basato sulle risorse	»	52
1.5.2. Gli approcci basati sulla conoscenza e sulle competenze	»	56
1.6. L'approccio basato sullo scambio sociale	»	67
1.7. L'interpretazione delle modalità di aggregazione tra imprese nella dottrina economico-aziendale	»	70
1.8. Accordi tra imprese: l'azione collettiva e l'autogoverno dei beni comuni	»	76
1.9. Conclusioni	»	86

2. La pianificazione strategica degli accordi tra imprese	pag.	92
2.1. La cooperazione inter-impresa e le relazioni cooperative tra imprese	»	92
2.2. Globalizzazione, catene globali del valore, nuovi modelli competitivi	»	95
2.3. Gli accordi di cooperazione tra imprese: un'ipotesi di classificazione	»	110
2.4. Modelli di governance e gestione degli accordi strategici tra imprese	»	117
2.5. Il problema dimensionale delle imprese in uno scenario competitivo globalizzato	»	124
2.6. L'incertezza del mercato: driver per nuove governance delle imprese	»	138
2.7. La nuova geografia delle catene del valore	»	149
2.8. Conclusioni	»	160
3. Gli accordi non equity: distretti industriali e reti di imprese	»	166
3.1. Gli accordi non equity	»	166
3.2. Distretti industriali: modello di cooperazione tra imprese	»	172
3.2.1. Attori, organizzazione e dinamiche di cooperazione dei distretti industriali	»	175
3.3. La governance degli accordi tra imprese nei distretti industriali italiani	»	182
3.4. L'auto-organizzazione e l'autogoverno dei beni collettivi nei distretti industriali italiani. Il distretto industriale come <i>new common</i>	»	187
3.5. L'evoluzione recente dei distretti industriali italiani e il loro contributo alla competitività delle Pmi	»	197
3.6. Le reti di imprese	»	209
3.7. Il contratto di rete in Italia: modello organizzativo per la collaborazione strategica tra Pmi	»	214
3.8. Struttura e dinamica della cooperazione nelle reti di imprese	»	221
3.9. La pianificazione strategica come strumento di governance delle relazioni reticolari	»	225
3.10. Modelli di governance della cooperazione nelle reti di imprese	»	228
3.11. Ciclo di vita e modelli di reti di imprese	»	235
3.11.1. Le ipotesi di scioglimento di una rete di imprese	»	239

3.12. L'esperienza delle reti-contratto e delle reti-soggetto in Italia: i principali risultati dell'analisi empirica dei contratti di rete	pag. 245
3.13. Conclusioni	» 260
Appendice	» 265
La rete aeronautica in Campania. Il caso Alenia Aeronautica: un modello di cooperazione tra grande e piccola industria	» 267
4. Sistemi di misurazione delle performance nelle reti di imprese	» 278
4.1. I sistemi di misurazione delle performance negli accordi strategici e nelle reti di imprese: una review della letteratura	» 278
4.2. Alcune esperienze di misurazione delle performance delle reti di imprese formalizzate in contratti di rete	» 290
4.3. Distretti industriali: influenza della governance sulle performance	» 296
4.4. Reti di imprese: influenza della governance sulle performance	» 314
4.5. La valutazione delle reti di imprese	» 331
4.6. Conclusioni	» 351
5. Il bilancio delle reti di imprese. rilevazioni contabili e rappresentazione dei valori patrimoniali e reddituali nelle reti-contratto e nelle reti-soggetto	» 353
5.1. L'informativa contabile dei contratti di rete	» 353
5.2. Profili generali del fondo patrimoniale della rete e le regole contabili	» 358
5.3. I profili contabili del contratto di rete e la rilevazione dei fatti di gestione	» 366
5.3.1. Reti-contratto leggere	» 370
5.3.2. Reti-contratto pesanti	» 378
5.3.3. Le reti-contratto a regime speciale	» 381
5.3.4. Le reti-soggetto	» 385
5.4. La gestione fiscale della rete	» 389
5.5. L'analisi dei bilanci delle reti-soggetto: una verifica empirica	» 392
5.6. Conclusioni	» 397
Conclusioni	» 400
Bibliografia	» 409

INTRODUZIONE

Pensare globalmente e agire in modo cooperativo è il nuovo paradigma nella crescente dinamicità dell'ambiente economico. Le imprese, infatti, affrontano mercati globali e geograficamente dispersi con mezzi e competenze di cui non sempre dispongono. Molto sentita è l'esigenza di avere maggiore conoscenza tecnologica e più informazioni, anche per competere sui mercati domestici. Le aziende formano alleanze al fine di creare o mantenere un vantaggio competitivo attraverso l'accesso a risorse come informazioni, conoscenze, pratiche, tecnologie e risorse non altrimenti disponibili.

A partire da questa premessa, il volume analizza, secondo un approccio aziendalistico, il fenomeno degli accordi strategici tra imprese e, in tale ambito, approfondisce le relazioni di cooperazione attivate dalle Pmi localizzate nei distretti industriali o aggregate attraverso la sottoscrizione di contratti di rete, introdotti e disciplinati in Italia dalla L. n. 33/2009.

L'obiettivo è quello di delineare le caratteristiche distintive in termini di struttura (proprietaria e di governo, organizzativa e giuridica) e di funzionamento (strategie, modalità di gestione, performance e bilancio) di queste particolari forme di collaborazione che consentono alle singole imprese di salvaguardare la propria autonomia imprenditoriale e, al tempo stesso, di valorizzare le reciproche competenze nell'ambito degli scopi e delle strategie comuni di crescita individuate.

Nel campo della gestione strategica l'interesse per le alleanze interaziendali rimane sostanziale, continua a ritmo serrato e rappresenta un campo di ricerca tutt'altro che maturo dopo circa trent'anni. Ciò in ragione del fatto che in mercati sempre più competitivi, la collaborazione fra imprese ha assunto un'importanza crescente interessando sia le grandi che le micro e le piccole e medie imprese. La globalizzazione dei mercati e la diffusione delle tecnologie informatiche e digitali (intelligenza artificiale, internet industri-

ale, produzione additiva, robotica adattiva, realtà virtuale) hanno aumentato la divisione del lavoro su scala internazionale, rendendola più specialistica, e hanno favorito l'emergere di un modello d'impresa competitiva, interconnessa, intenzionalmente organizzata in sistemi più grandi di attori e di relazioni a rete, che partecipa a filiere di progettazione, produzione e distribuzione transnazionali e a catene globali del valore, talvolta anche molto complesse, che vanno oltre i confini territoriali e settoriali, per sfruttare vantaggi comparati, modificando le modalità stesse di creazione del valore.

La proliferazione di forme organizzative basate su “*nessi di relazioni contrattuali*” (Williamson, 1979) è un fenomeno certamente non nuovo, visibile in tutti i Paesi del mondo, affermatosi già nella prima metà degli anni '90 del secolo scorso, che ha reso meno precisa e più ambigua la definizione dei confini organizzativi e ha portato le imprese ad essere ‘nodi’ di reti più o meno estese in termini geografici e settoriali, attraverso i quali intercorrono flussi informativi, produttivi ed economici. Al riguardo, l'ampia diffusione su scala globale degli accordi strategici, di tipo equity e non equity, formali o informali e delle reti di imprese ha di fatto contribuito al riconoscimento delle aggregazioni e delle relazioni a rete come forma organizzativa distinta, stabilizzata e non più ibrida o intermedia o residuale rispetto alle categorie della ‘Gerarchia’ e del ‘Mercato’ già consolidate dalla dottrina.

In particolare, quello che emerge è la diffusione degli accordi cooperativi tra imprese in chiave strategica, e non solo tattica, i quali non sono soltanto funzionali alla gestione di relazioni di complementarietà tecnico-economica tra imprese ma sono, di fatto, lo strumento al quale le imprese fanno ricorso per rivisitare i propri assetti organizzativi e riconfigurare profondamente il proprio modello di business, in senso reticolare, e per renderlo più coerente alle dinamiche di mercato, sempre più variabili e incerte.

Ciò considerato, al fine di rilevare il nesso tra contributi della letteratura, ricerche empiriche e scelte concrete delle imprese, nel *capitolo 1*, gli accordi strategici sono stati sistematizzati entro un quadro teorico che ricomprende i principali approcci dell'ampia letteratura economico-aziendale che ha investigato le problematiche strategiche di tali accordi e ne ha offerto diverse proposte interpretative. L'integrazione dei diversi approcci teorici offre un utile quadro di riferimento in grado di spiegare l'attuale dinamica dei confini d'impresa e i presupposti logici e decisionali che conducono all'implementazione di accordi strategici tra le imprese.

Il *capitolo 2* approfondisce la pianificazione strategica degli accordi cooperativi e lo sviluppo di reti produttive e distributive internazionali e/o di catene globali del valore come risposta alle nuove dinamiche di creazione del valore e ai problemi connessi alle ridotte dimensioni delle imprese. In

questa prospettiva, la logica competitiva ha spostato il confronto concorrenziale su un nuovo piano di azione: da una competizione tra singole imprese (firm-to-firm) ad una competizione tra reti di alleanze (network-to-network). Quest'ultima, da un lato, esige lo sviluppo di specifiche capacità organizzative, soprattutto in presenza di situazioni caratterizzate da asimmetrie informative, incompletezza contrattuale, investimenti specifici e incertezza. Dall'altro lato, richiede l'impiego di meccanismi contrattuali e istituzionali utili a prevenire l'opportunismo e incentivare i partner a comportarsi cooperativamente. Sotto questo profilo, il capitolo si sofferma anche sugli aspetti legati all'architettura organizzativa degli accordi strategici tra imprese, alle strutture e ai meccanismi di gestione e governance complessiva delle relazioni. L'agire cooperativo implica, infatti, la necessità di negoziare, strutturare e governare gli accordi per modellare l'efficienza delle aggregazioni interaziendali e realizzare il miglior trade-off tra i costi d'uso della gerarchia e i costi d'uso del mercato nonché tra stabilità e flessibilità rispetto all'evoluzione dell'ambiente esterno.

Il *capitolo 3* analizza i distretti industriali italiani e le reti di imprese quali esempi di *accordi strategici non equity* tra Pmi nonché veri e propri punti di forza dello sviluppo e della competitività dell'industria e dell'economia italiane. In particolare, si approfondiscono i modelli e le dinamiche di cooperazione di queste particolari forme di collaborazione strategica tra Pmi e si descrive l'evoluzione dai rapporti informali che maturano nell'ambito di filiere e concentrazioni settoriali e geografiche di imprese connesse da legami fiduciari e territoriali come, ad esempio, *i distretti industriali* (espressione di un capitalismo di territorio che valorizza le Pmi e le filiere di prossimità), a relazioni produttive e commerciali, anche con imprese concorrenti, formalizzate in specifici contratti, come le *reti di imprese*, che spesso si estendono su scala internazionale o evolvono fino a divenire vere e proprie aggregazioni, fondate su legami di natura patrimoniale, che incidono sugli assetti proprietari delle imprese coinvolte, dando luogo a partecipazioni incrociate e a nuove compagini sociali.

A partire dalle evidenze di alcuni studi che rilevano buone performance competitive, economiche e finanziarie conseguite (solitamente in misura più elevata, rispetto alle imprese che operano isolatamente, a parità di settore e classe dimensionale) sia dalle imprese localizzate nei distretti sia da quelle che partecipano a reti di imprese, il *capitolo 4*, in primo luogo, affronta le problematiche connesse alla misurazione ed alla valutazione delle performance degli accordi strategici. In secondo luogo, descrive i risultati dei primi studi condotti con il fine di apprezzare come i sistemi di governance delle relazioni implementati tanto all'interno dei distretti industriali quanto nel-

l'ambito dei contratti di rete di imprese impattano sulle posizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale delle imprese partner. Infine, un particolare approfondimento è dedicato alla valorizzazione degli accordi strategici nell'ambito dei modelli e dei processi di valutazione del merito creditizio e di attribuzione del rating implementati dal sistema creditizio.

Infine, il *capitolo 5* estende l'analisi agli aspetti gestionali e alla rappresentazione contabile relativi ai contratti di rete e descrive la rilevazione dei fatti di gestione a cura, rispettivamente, della rete in quanto tale e delle imprese partecipanti secondo modalità che variano in funzione della natura del rapporto intercorrente con la rete, con o senza mandato di rappresentanza. Specifiche considerazioni sono operate con riferimento al bilancio di rete, nei casi in cui ne è prescritta la redazione, e agli aspetti connessi alla gestione fiscale delle reti di imprese. Infine, si presentano i risultati emersi dall'analisi dei bilanci di un campione di reti-soggetto censite come attive ed effettivamente operanti sul territorio nazionale.

Tenuto conto che le strategie di cooperazione e gli accordi strategici tra imprese rappresentano un fenomeno sottoposto a intense dinamiche evolutive, appare opportuno precisare che questo contributo di ricerca non ha alcuna pretesa di essere esaustivo e definitivo, ma soltanto ha inteso fornire una tra le possibili interpretazioni del fenomeno indagato.

1. LE RELAZIONI DI COOPERAZIONE TRA IMPRESE: UN INQUADRAMENTO TEORICO

1.1. Le aggregazioni e le alleanze strategiche in contesti competitivi dinamici

Da oltre un trentennio le imprese operano e si confrontano in un ambiente sempre più complesso, dinamico¹ e instabile, caratterizzato da ipercompetizione con ritmo sempre più intenso, rapidi cambiamenti (saturazione dei mercati esistenti, emergere di nuovi mercati e modelli di business, globalizzazione delle imprese da un lato e de-globalizzazione del mercato dall'altra), innovazione tecnologia e trasformazione digitale estremamente complesse e dinamiche, incertezza crescente.

Anche l'equilibrio della struttura economica e politica globale è in continuo cambiamento. La lunga fase di recessione seguita alla crisi finanziaria del 2008 ha ridisegnato la geografia mondiale della produzione e le conseguenze determinate dalla pandemia da Covid-19 pongono nuove sfide alla visione strategica di molte imprese per quanto riguarda le loro decisioni in tema di internazionalizzazione e cooperazione inter-organizzativa.

Affrontare questa maggiore complessità e incertezza è diventata una preoccupazione strategica per le aziende che hanno reagito implementando processi di frammentazione verticale, su scala globale, delle catene produttive o di singoli processi e hanno fatto ricorso, sempre più frequentemente, a relazioni cooperative e alleanze strategiche, anche con imprese concorrenti

¹ La crescente dinamicità dell'ambiente economico emerge da diversi fenomeni quali, ad esempio: l'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti; l'instabilità della domanda; l'accresciuta varietà e variabilità dei comportamenti di acquisto del cliente (amplificati anche dalla diffusione dell'*e-commerce*) attento in primo luogo al livello qualitativo dei prodotti e dei servizi acquisiti e portato a valutare l'azienda per la sua capacità di rispondere prontamente alle mutevoli esigenze; il cambiamento tecnologico; l'instabilità delle posizioni competitive.

per diventare globali, preservare la propria capacità di competere e incrementare la capacità di produrre e usare la conoscenza.

Sotto questo profilo, le alleanze sono strumenti efficaci per affrontare la concorrenza: le aziende non solo competono sul mercato in base allo stesso accordo ma competono anche tra loro e con altre aggregazioni per le attività non previste dal contratto. Per questo le alleanze hanno maggiori possibilità di sopravvivere in mercati altamente competitivi e di affrontare le relative incertezze grazie alla condivisione delle risorse.

Generalmente, tali alleanze consistono in collaborazioni volontarie, aventi prevalentemente (anche se non necessariamente) natura contrattuale, tra imprese e soggetti distinti che, sulla base di motivazioni strategiche intrinseche, scelgono di condividere risorse e competenze proprie per il conseguimento di un obiettivo strategico comune, sia individuale che reciproco.

Secondo il Bastia (1989), una rete di imprese, le cui relazioni si basano su un sistema di accordi, può essere definita come *«un insieme di aziende, giuridicamente autonome, che attraverso reciproci impegni di cooperazione realizzano in modo consapevole e finalizzato una coordinazione produttiva, sfruttando gli aspetti di complementarità tecnica ed economica delle rispettive gestioni in vista del conseguimento di obiettivi economici congiunti, da cui ritrarre indirettamente dei vantaggi individuali»*.

Grandori e Soda (1995) definiscono le alleanze come un sistema di relazioni, *«un modo di organizzare le attività economiche attraverso il coordinamento e la cooperazione interaziendali»* (p. 184). Le principali variabili che caratterizzano una rete sono: (i) il grado di differenziazione tra unità (sia da un lato negativo legato ai costi di coordinamento, sia da un lato positivo legato all'innovazione e alle risorse complementari); (ii) l'intensità delle interdipendenze tra imprese (che a sua volta è influenzata dalla specificità degli asset, dall'incertezza, dagli scambi di risorse); (iii) il numero di unità da coordinare; (iv) la complessità delle attività interdipendenti; e (v) le asimmetrie tra le risorse delle diverse aziende nella rete, come i flussi di conoscenza e le informazioni (Grandori e Soda 1995, p. 187).

Le definizioni di aggregazione e alleanza strategica: una review cronologica della ricerca scientifica

Definizioni di aggregazione e alleanza strategica	Concetto sottostante
<i>Strategic alliances are long-term agreements or short-term alliances among enterprises, which are more important than ordinary market transactions. Possible forms of strategic alliances: common enterprise, licenses, long-term supply agreements etc (Porter, 1990)</i>	Accordo e relazioni di scambio
<i>Strategic alliance is a voluntary agreement among enterprises including exchange or division of product, technology or services development (Gulati, 1998)</i>	
<i>Alliance is an agreement between two or more enterprises based on exchange and the common property is not created (Barringer e Harrison, 2000)</i>	
<i>Alliance is a cooperation between two or more enterprises, which helps to realize objectives and to gain competitive advantage (Das e Teng, 2000-a)</i>	Cooperazione, partnership e vantaggio competitivo
<i>Alliance is a different cooperation agreement among enterprises, excluding transactions according to the short-term agreements and contracts that are not related to implementation of strategic activity in such enterprises. Enterprises participating in such alliance remain independent and they may compete with each other (Pellicelli, 2003)</i>	
<i>Alliances might be referred to as a mutual reliance among enterprises and they allow to achieve competitive advantage, exchanging information and resources (Jeffrey et al., 2008; Gomes-Caseres, 2008)</i>	
<i>Strategic alliance is a short-term or long-term cooperation agreement among local or foreign enterprises that increases performance efficiency and reaches synergy effect (Cobianchi, 1994)</i>	Formazione di un modello di business
<i>Strategic alliance is a particular regime of organizational relations when partners have to invest into long-term performance based on a mutual effort (Faulkner, 1995)</i>	
<i>Strategic alliance might be defined as a process when enterprise members modify basic business and change common business practice in order to decrease duplication of activity and expenses; furthermore, at the same time better conditions for efficiency improvement might be created (Frankel et al., 1996)</i>	
<i>Strategic alliance is a partnership between two or more enterprises, which seek to achieve strategic goals, but they remain independent after alliance formation and they share benefit created by the strategic activity (Yoshino e Rangan, 1995)</i>	Partnership per il raggiungimento degli obiettivi strategici
<i>Strategic alliance is conventional temporary relations with some independent enterprises, which seek to remove restrictions while implementing strategic goals. Each partner may influence activities, management and policy; but they do not share expenses, risk or profit, i.e. these enterprises remain independent from each other (Douma et al., 2000)</i>	
<i>Strategic alliance might be referred to as common, for some enterprises-partners, common intention to plan future activity in order to achieve the strategic goals (Todeva e Knoke, 2005)</i>	
<i>Alliance – a cooperation agreement or association between two or more independent enterprises, which will be together for some time if they want to improve own competences. In this case, there will be better opportunities for partners to concentrate resources and coordinate efforts for better results. Basic factors for alliances formation – opportunities, necessity and time (speed) (Dussauge e Garrette, 1995)</i>	Cooperazione per lo sviluppo delle competenze
<i>Alliance is a contractual action between two or more enterprises related with business risk management (Contractor e Ra, 2000)</i>	Partnership basata sulla fiducia e sulla gestione del rischio
<i>Alliances are long-term relations among enterprises based on trust. Their purpose is a particular investment; its realization could not be foreseen and clear (Phan, 2000)</i>	

Fonte: ns. adattamento da Kinderis e Jucevičius (2013), pp. 108-109

Lo scenario economico globale ha favorito il modello di impresa competitiva intenzionalmente organizzata in sistemi più grandi di attori e di relazioni a rete, che (attiva e) partecipa a filiere o reti lunghe transnazionali, talvolta anche molto complesse, che vanno oltre i confini territoriali e nazionali, per sfruttare i vantaggi comparati propri di ciascun Paese o territorio (OECD, 2012).

La proliferazione di forme organizzative basate su “*nessi di relazioni contrattuali*” (Williamson, 1979) è un fenomeno certamente non nuovo, visibile in tutti i Paesi del mondo, affermatosi già nella prima metà degli anni Novanta, che ha reso meno precisa e più ambigua la definizione dei confini organizzativi (Lawrence e Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

In linea generale, il concetto di confine organizzativo traccia una linea di demarcazione tra ciò che è interno all’organizzazione e ciò che è esterno ad essa e definisce l’ambito all’interno del quale l’impresa svolge i processi di approvvigionamento e di allocazione delle risorse – cioè, tutte le attività che possono ricondursi ad un disegno strategico unitario – e nel quale l’organizzazione ha la possibilità di esercitare un controllo su una determinata attività. Se i confini giuridici rimangono ancora chiari non così netta appare l’identificazione dell’ambito di influenza del potere decisionale, e di controllo ai diversi livelli, di un’organizzazione: i confini organizzativi sono ridefiniti costantemente (Pfeffer e Salancick, 1978), tendono a modificarsi al variare delle necessità (Lawrence e Lorsch, 1967) e, quindi, sono difficili da specificare (Barney e Ouchi, 1984).

Attualmente le aziende sono interconnesse e partecipano a catene globali del valore, d’ora in avanti CGV (Agostino et al., 2018). All’interno di esse i sistemi produttivi risultano essere frammentati in sequenze di fasi o catene di compiti affidati ad imprese localizzate in aree geografiche diverse le quali aggiungono, ciascuna, un frammento di valore allo stadio precedente del processo (Giunta, 2014, p. 349)² e tra le quali si instaurano (soprattutto nei rapporti con le imprese leader di filiera) relazioni che implicano un evidente “coordinamento esplicito”, simile a quanto avviene tra imprese appartenenti a uno stesso gruppo.

² Nell’economia globalizzata, infatti, le imprese tentano di creare e mantenere vantaggi competitivi grazie al contributo di altre imprese dalle quali acquistano componenti, beni intermedi e servizi e alle quali affidano la realizzazione di intere produzioni o di singole fasi. Conseguentemente, le linee di produzione sono state sostituite da sistemi di produzione caratterizzati da operazioni di mercato tra imprese (Bailey e De Propris, 2014) fondate «*non tanto sullo scambio di beni completi (trade-in-goods) quanto sullo scambio dei vari compiti necessari alla produzione di quei beni (trade-in-tracks)*» (Accetturo et al., 2011, p. 6).

Queste reti globali di progettazione, produzione e distribuzione, estese su più Paesi e mercati, possono assumere configurazioni diverse in termini di estensione geografica e organizzazione interna, dipendendo dalle diverse caratteristiche delle imprese che ne fanno parte, ma generalmente sono controllate e coordinate da alcune imprese guida (lead firms) normalmente importanti produttori leader nei settori di riferimento, prevalentemente multinazionali che continuano a gestire in proprio le attività a maggior valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione e design, marketing, ecc.) e che assumono la funzione di trasmettitori di conoscenza avanzata, tecnologica e manageriale (Tate et al., 2014)³. Al loro interno, tuttavia, la posizione dei fornitori è più forte rispetto al passato in quanto essi sono coinvolti non solo nella fabbricazione di determinati pezzi e componenti, ma anche nelle fasi più sofisticate della ricerca e sviluppo e della progettazione (Gereffi et al., 2005).

L'Italia partecipa a questi processi con le sue specificità. Nel nostro Paese, lo spostamento, totale o parziale, di attività produttive all'estero ha coinvolto grandi imprese e, dalla metà degli anni Novanta, anche molti distretti industriali, i quali hanno perso segmenti di filiere produttive storicamente ancorate ai rispettivi territori. Sul finire della prima decade del 2000, la crisi mondiale ha colpito, sebbene con diversa intensità, gli stessi distretti e le regioni più ricche ed economicamente più dinamiche del Paese.

Pertanto, le imprese decidono contemporaneamente quali fasi esternalizzare (Quinn e Hilmer, 1994; Ricciardi e Pastore, 2010) e dove localizzarle e quali fasi della catena del valore devono rimanere all'interno dei confini aziendali (Schmeisser, 2013). Evidentemente, le aziende che gestiscono direttamente, entro i propri confini, attività e/o processi sbagliate/i rischiano di perdere il focus strategico e di diventare sovradimensionate ed eccessivamente burocratiche. Le aziende che, al contrario, non riescono a portare le giuste attività/i giusti processi entro i propri confini rischiano di perdere i propri vantaggi competitivi e di diventare aziende vuote (Barney, 1999).

Sotto questo profilo, la divisione internazionale della produzione e le aggregazioni portano con sé evidenti vantaggi per le imprese in termini di efficienza e produttività grazie alle economie che si generano all'interno delle

³ Questo fenomeno è indicato come nuova globalizzazione. «L'azienda X ha il suo quartier generale in Canada, la sua funzione di ricerca e sviluppo negli Stati Uniti, confeziona i suoi prodotti in Cina usando parti fatte in India, vende su mercati europei, offre servizi post-vendita dalla Thailandia. In ogni Paese vi è una impresa specializzata in un compito preciso, ciascuno svolto meglio che se a occuparsene fosse un'unica impresa multi-funzioni» (Accetturo et al., 2011, p. 7).

Nel settore delle biciclette, per esempio, Bianchi, antica impresa italiana, cura il design a la prototipizzazione mentre le singole parti vengono poi assemblate in Cina e a Taiwan, utilizzando altre parti e componenti prodotte in Italia stessa, in Cina, Giappone e Malesia.

GVC. In particolare, esse consentono di realizzare due obiettivi in antitesi: da un lato, le economie di scala, che sono proprie dei grandi sistemi e, dall'altro lato, le economie di specializzazione e di flessibilità, che invece sono caratteristiche delle imprese di minori dimensioni.

Allo stesso tempo l'interdipendenza economica non è esente da rischi.

La pandemia da Covid-19, ad esempio, con le sue conseguenze rilevanti sull'economia (non solo nel breve ma anche nel lungo periodo), ha però messo in evidenza i limiti di un sistema globalizzato le cui catene del valore dipendono dalle forniture concentrate in talune aree del mondo, Cina e India, in particolare (Baldwin, 2020; Baldwin e Freeman, 2020). Più precisamente, da un lato, essa ha posto in risalto la vulnerabilità delle CGV che sono state colpite da un duplice shock, da domanda (vistoso calo di consumi e degli investimenti, contrazione dei redditi dei cittadini) e da offerta (arresto della produzione, interruzione o mancato approvvigionamento di materie prime e beni intermedi necessari alle specifiche produzioni causato dalle chiusure attuate in altri Paesi, contrazione dei cash flow per le aziende dei settori manifatturieri colpiti dalle restrizioni, il settore del turismo, l'entertainment, il trasporto, ecc.), e il cui impatto sulle economie dei singoli Paesi è ancora oggi difficile da stimare. A questi si sono accompagnati anche uno shock sui mercati finanziari (calo della ricchezza finanziaria delle famiglie con conseguenze sui conti degli intermediari in termini di effetti sui requisiti patrimoniali) e sul debito pubblico di molti Paesi (incremento della spesa sanitaria, interventi diretti a favore di famiglie e imprese, misure di garanzie ai prestiti bancari, dilazione dei tempi di incasso delle entrate tributarie, per far fronte all'emergenza e alla crisi).

Dall'altro lato, il potente meccanismo di propagazione degli shock sulle CGV e il dispiegarsi dell'«*effetto frusta*» (Forrester, 1961)⁴ hanno riproposto il dibattito politico, economico e accademico sulla validità (o meno) dello sviluppo dei sistemi economici affidato all'azione pressoché esclusiva delle forze di mercato (Giardino e Rinaldi, 2020, p. 418). Ed hanno altresì posto in evidenza la possibilità di dare allo Stato un ruolo nel promuovere e coordinare gli investimenti e le filiere produttive individuate come strategiche (Mazzucato, 2014, 2020) per contribuire ad una crescita più sostenibile⁵.

⁴ In base all'effetto frusta (o *bullwhip effect*), al verificarsi di uno shock negativo (nel caso specifico la riduzione della domanda) le imprese finali riducono a cascata, più che proporzionalmente, gli ordinativi ai propri fornitori.

⁵ L'argomento è quanto mai attuale, soprattutto se si pensa alle reazioni delle imprese alle politiche (commerciali) protezioniste adottate o annunciate che evidenziano ulteriormente il valore dell'interdipendenza produttiva tra i Paesi. L'introduzione (o l'aumento) di dazi e di barriere non tariffarie rischia infatti di avere effetti dirompenti sul funzionamento delle reti produttive, minandone la competitività e la crescita. Al riguardo, l'introduzione o l'aumento