

**Gestione
d'impresa**

Daniela Corsaro

Il valore delle relazioni di mercato

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.



d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

La pubblicazione di questo volume ha ricevuto il contributo finanziario dell'Università Cattolica sulla base di una valutazione dei risultati della ricerca in esso espressi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Daniela Corsaro

Il valore delle relazioni di mercato

FrancoAngeli

Copyright © 2016 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.

Indice

Premessa , di Renato Fiocca	pag.	9
Ripensare al valore delle relazioni	»	13
1. La nozione di valore nella disciplina di marketing	»	19
1. La rilevanza del concetto di valore	»	19
2. La prospettiva economica: prodotti e servizi come oggetti di valore	»	21
3. Dal valore di prodotti e servizi al valore delle relazioni	»	22
2. La centralità delle relazioni nei mercati business to business	»	24
1. Le caratteristiche dei mercati business to business	»	24
2. Le relazioni fornitore-cliente nei mercati industriali	»	26
3. Le principali dimensioni di classificazione delle relazioni di business	»	29
4. Relazioni e Risorse	»	33
5. La risorsa fiducia all'interno delle relazioni	»	35
6. I network inter-organizzativi	»	36
7. Le diverse configurazioni di rete	»	40
8. Il "dark side" delle relazioni e delle reti	»	41
3. Il valore delle relazioni nella letteratura di marketing	»	44
1. Definire il concetto di valore delle relazioni (<i>relationship value</i>)	»	44
1.1. Gli studi sul valore delle relazioni nella prospettiva del cliente	»	46
1.2. Gli studi sul valore delle relazioni nella prospettiva del fornitore	»	50

1.3. Gli studi sul valore delle relazioni in una prospettiva congiunta fornitore-cliente	pag.	54
1.4. Gli studi sul valore delle relazioni in una dimensione temporale	»	56
2. Limiti alla concettualizzazione diffusa del valore delle relazioni	»	57
3. Il concetto di valore e quello di prezzo	»	59
4. Una prospettiva allargata di studio del valore delle relazioni	»	62
1. La transizione	»	62
2. Verso un'idea olistica di valore	»	63
3. Il ruolo delle percezioni dei soggetti	»	65
3.1. Soggetti e Valore	»	67
4. Il ruolo del contesto di interazione	»	68
5. Allineamenti e disallineamenti nelle relazioni di business	»	69
6. Il cambiamento nelle percezioni del valore	»	73
5. I processi di valore	»	76
1. I processi di valore	»	76
2. I processi di creazione del valore	»	77
2.1. Creare valore potenziale: la value proposition	»	80
2.2. Configurazioni di rete e co-creazione del valore	»	82
3. I processi di comunicazione del valore	»	85
3.1. La comunicazione del valore attraverso la forza vendite	»	87
3.2. La comunicazione del valore attraverso il btob branding	»	89
4. I processi di appropriazione del valore	»	91
5. I processi di misurazione del valore	»	94
5.1. Misurazione del valore e Customer Relationship Management (CRM)	»	98
6. I collegamenti tra i diversi processi di valore	»	101
7. Un quinto processo emergente: la rappresentazione del valore	»	102
6. Metodologia	»	104
1. Approccio di ricerca	»	104
2. La ricerca quantitativa	»	105
2.1. Il questionario e il campione	»	105
3. Strategia di analisi dei dati quantitativi	»	107
4. La ricerca qualitativa	»	108

4.1. Il ruolo del tempo e del contesto	pag.	109
4.2. Le interviste in profondità e lo schema d'intervista	»	110
4.3. I rispondenti	»	111
7. Analisi dei dati: la prospettiva dei manager	»	116
1. Evidenze della ricerca quantitativa	»	116
1.1. Il valore delle relazioni per i manager	»	116
1.2. Allineamento e adattamento del valore all'interno delle relazioni	»	118
1.3. La valutazione economica delle relazioni	»	119
1.4. L'analisi fattoriale	»	119
1.5. La cluster analysis	»	125
2. Risultati della ricerca qualitativa	»	129
2.1. Aspetti critici della creazione del valore	»	130
2.2. Aspetti critici della comunicazione del valore	»	132
2.3. Aspetti critici dell'appropriazione del valore	»	134
2.4. Aspetti critici della misurazione del valore	»	136
8. Implicazioni delle evidenze empiriche: strategie relazionali value-based	»	139
1. Strategie relazionali di creazione del valore	»	140
2. Strategie relazionali di comunicazione del valore	»	142
3. Strategie relazionali di appropriazione del valore	»	145
4. Strategie relazionali di misurazione del valore	»	147
5. Rappresentazioni del valore e strategie relazionali <i>value-based</i>	»	151
5.1. Utilizzo delle rappresentazioni nelle strategie relazionali di creazione del valore	»	152
5.2. Utilizzo delle rappresentazioni nelle strategie relazionali di comunicazione del valore	»	155
5.3. Utilizzo delle rappresentazioni nelle strategie relazionali di appropriazione del valore	»	157
5.4. Utilizzo delle rappresentazioni nelle strategie relazionali di misurazione del valore	»	160
Conclusioni	»	163
Riferimenti bibliografici	»	168

Premessa

Questo è un libro da leggere con attenzione e con rigore per tante ragioni. Eccone alcune.

Anzitutto per il tema: “valore” e “relazioni” evocano ragionamenti importanti, trattati, come è giusto che sia, tanto in veste quantitativa, quanto in una prospettiva qualitativa. I due approcci, tra l'altro ben si compenetrano in una trattazione che non lascia spazi deludenti. Si tratta, infatti, dell'applicazione di metodi scientifici a tematiche di grande rilevanza sia per le prassi d'impresa sia per il progresso delle conoscenze scientifiche nel campo del management.

Si ragiona, quindi, avendo come lettore attento e coinvolto l'imprenditore e il manager, più ampiamente l'impresa, ma anche il docente e il ricercatore, quindi l'accademia.

Comprendere ed augurabilmente applicare quanto scorre nelle pagine che seguono è di utilità agli imprenditori, ai manager e, parallelamente, ai ricercatori, affinché continuino ad impegnarsi sulla via qui tracciata, oltre che ai docenti di management e, per loro voce, agli studenti delle Facoltà di Economia.

La seconda ragione per la quale è bene studiare i contenuti di questo libro riguarda la sua modernità. Si tratta, infatti, di un tema senza fine, gravido di interrogativi, che si muove dal concreto economico e finanziario dell'impresa verso livelli sempre più elevati che quasi sfiorano la filosofia, sintesi del pensiero e dei sogni delle persone, quindi anche dei manager e degli imprenditori.

Nel particolare si parla di generazione, diffusione e misurazione del valore per il cliente, radicandone la conoscenza e la gestione nell'unitarietà dell'impresa e ritenendolo, giustamente, il vero elemento costituente e costitutivo dell'impresa. Il valore generato per il cliente, genera, a sua volta il valore del cliente stesso che, ancora a sua volta, genera il valore dell'impresa.

La terza ragione è che l'Autrice è una giovane e brava ricercatrice italiana, al contempo fortemente internazionale. Essa ha ottenuto il Dottorato di ricerca presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha poi svolto attività didattica e di ricerca presso l'Università della Svizzera italiana ed è Honorary Fellow alla Manchester Business School. In Cattolica è titolare di alcuni insegnamenti nelle lauree triennali, magistrali e nei master e svolge attività di ricerca presso Centrimark, Centro di Ricerche di Marketing della stessa Università.

Autrice di numerosi articoli pubblicati su riviste scientifiche nazionali e internazionali, Daniela si cimenta per la prima volta in una monografia di ricerca, testimonianza di un'acquisita maturità nella ricerca. Il libro, d'altra parte non rappresenta un "dovere" accademico (per via degli incombenti concorsi e delle immanenti abilitazioni scientifiche nazionali), ma il piacere di far conoscere il proprio pensiero e con questo attivare un dibattito con e tra i manager, con e tra i ricercatori.

La mia personale speranza è che questo dibattito accada e si sviluppi nel tempo, generando altri interrogativi ed altrettante risposte, coinvolgendo le imprese e le università su questo come su tanti altri argomenti che meritano tanto una riflessione teorica, quanto il coinvolgimento degli imprenditori e dei manager per appurarne la consistenza nelle pratiche delle imprese e la rilevanza per le decisioni di management.

Come sempre nel campo del management ci si deve porre l'interrogativo della condivisibilità dei presupposti, delle idee e delle implicazioni che scaturiscono dalle ricerche e dalle riflessioni teoriche che si svolgono in questo saggio. Le idee, infatti, sono spesso frutto di interpretazioni soggettive della realtà osservata. E l'osservatore, Daniela Corsaro in questo caso, a volte nell'atto di osservare e di porre su carta la realtà osservata, può anche averla interpretata soggettivamente. Naturalmente questo non è un limite, anzi. Se la realtà fosse reale, certa ed oggettiva, sarebbe facile da interpretare, nota a tutti senza sforzo e l'attività di ricerca sarebbe del tutto inutile.

Vi è comunque una certezza che, da parte mia, mi sento di garantire: il metodo di ricerca, indiscutibilmente moderno, efficace e privo di soggettività è in grado di rassicurare il lettore. Ciò di cui si parla è vero ed importante.

È questa la garanzia che i "vecchi" professori debbono alle giovani generazioni di ricercatori.

È questa la garanzia che devono pretendere le imprese quando si affidano alla ricerca scientifica, alle nuove scoperte, alle nuove idee, alle diverse interpretazioni.

Il metodo non tradisce mai e, se è quello giusto a trattare il caso di specie, sarà sicuramente in grado di generare nuove idee e nuove letture, anche di fenomeni apparentemente già noti.

È questo il risultato che ci dobbiamo attendere dalla buona ricerca scientifica, naturalmente nel rispetto del ruolo sociale che ciascuno intende assolvere nella propria attività.

Renato Fiocca
Università Cattolica del Sacro Cuore

Milano, gennaio 2016

Ripensare al valore delle relazioni

Il presente volume approfondisce il tema del valore delle relazioni nel marketing business to business. In questi mercati da sempre il ruolo delle relazioni risulta particolarmente accentuato e la prospettiva relazionale trova una delle sue massime espressioni.

Studiosi e manager concordano che la creazione di valore verso i clienti e gli altri stakeholder sia la chiave del successo di lungo termine dell'impresa e la maggiore fonte di vantaggio competitivo (Guatri, 1996; Corvi e Fiocca, 1996). Il dibattito sul tema del valore è rimasto particolarmente vivo nel tempo, portando a una significativa evoluzione del concetto e riscuotendo un'enorme interesse di ricerca.

Nell'evoluzione della nozione di valore, gli studi di matrice economica classica e neoclassica hanno rivestito un ruolo particolarmente importante. Seguendo la prospettiva economica, il valore è stato per lo più ricondotto allo scambio, al valore-utilità che le parti sono in grado di trarre dall'oggetto della transazione e dove lo scambio costituisce un evento discreto, senza riferimenti temporali e privo di connessioni con i soggetti coinvolti nel passaggio di proprietà (Castaldo, 2002).

Questo orientamento ha largamente influenzato la definizione di marketing: «Il marketing è l'insieme delle attività di business necessarie per trasferire prodotti e servizi dal produttore al consumatore» (American Marketing Association), e il concetto stesso di marketing mix, fortemente orientato alla dimensione di prodotto. I numerosi dibattiti che ne sono derivati hanno avuto come obiettivo principale quello di definire il valore delle 'cose', in altre parole il valore dei beni oggetto di scambio, prodotti e servizi.

Nel tempo gli studi di matrice socio-organizzativa hanno però iniziato a condizionare in maniera crescente la disciplina di marketing e favorito il superamento della tradizionale centralità del concetto di scambio assegnata dagli economisti, a favore delle relazioni, in primis nella loro forma diadi-

ca e in seguito come strutture reticolari. Alla dimensione economica dello scambio si affianca progressivamente la dimensione sociale della relazione: si passa dall'analisi dei processi di fornitura e trasferimento di beni tangibili per finalità produttive, a uno spettro più ampio che verte sulle relazioni, le partnership e i network inter-organizzativi.

Un contributo rilevante a tale cambiamento lo hanno fornito gli studiosi della scuola svedese di marketing denominata IMP (Industrial Marketing e Purchasing Group) i quali, già dagli anni '80, iniziano a sviluppare una serie di casi studio volti a enfatizzare il ruolo delle relazioni nei processi organizzativi che portano alla formazione delle reti tra imprese.

A partire dagli anni '90 la diffusione del marketing relazionale rende il cambiamento di prospettiva ancor più evidente. Gli studiosi riconoscono che gli attributi rilevanti ai fini della creazione di valore non sono più solamente quelli legati al prodotto/servizio ma anche, e soprattutto, quelli attinenti il processo relazionale. Passando da una logica prodotto-centrica a una relazionale, gli studi sul valore si arricchiscono di nuovi spunti e riflessioni, ma anche di nuovi costrutti, tra cui quello di 'valore delle relazioni' o *'relationship value'*.

La ricerca sul valore delle relazioni ha prodotto nel giro di pochi anni numerosi ed elaborati modelli di analisi, in gran parte volti e cogliere le dimensioni di beneficio/sacrificio che contribuiscono a generare valore oltre il prodotto e il servizio. Seguendo una logica prettamente economica, le relazioni sono state però trattate di nuovo come oggetti di scambio, alla stregua di prodotti e servizi: oggetti con un contenuto circoscrivibile, osservabile e misurabile attraverso una determinata combinazione costi-benefici.

Di recente gli studiosi di marketing hanno iniziato a realizzare i limiti di questa visione, enfatizzando l'importanza degli aspetti sociali, psicologici ed emozionali sulla comprensione del valore (Castaldo, 2012), influenze che allontanano sempre più da un modello di mera convenienza economica oggettiva e pongono l'accento sulla non linearità insita nel concetto di valore.

La complessità del contesto relazionale che qualifica l'azione manageriale porta infatti l'applicazione del solo modello di convenienza economica a essere poco realistica. Processi quali interazione, interdipendenza, e dinamicità rendono il contesto relazionale di non facile comprensione, e pertanto sintesi. Le risorse di cui le imprese necessitano, inoltre, sono disperse all'interno del network, se non addirittura tra differenti business network, creando una forte dipendenza tra le organizzazioni, ancor più in un'epoca di rapido cambiamento tecnologico e competizione globale. Questo, a sua volta, causa incertezze e un alto livello di imprevedibilità degli esiti relazionali.

L'efficacia dell'azione imprenditoriale diventa così sempre più legata alla comprensione del proprio ambiente di business e alla capacità di interpretare le dinamiche di mercato e rielaborare quell'insieme di assunti causa-effetto che guidano il comportamento del management. I singoli scambi diventano parte di più ampie sovrastrutture relazionali che adottano un orizzonte temporale di lungo periodo, e dove i contenuti psico-sociali delle relazioni, l'identità e le caratteristiche delle parti interagenti influiscono in maniera rilevante sul comportamento dei manager e delle organizzazioni, e quindi anche sullo sviluppo delle relazioni.

Nonostante la moltitudine di studi volti ad analizzare il valore delle relazioni in una logica economica, sono ancora scarse le evidenze sul valore creato all'interno del contesto economico, sociale e culturale che connota l'interazione. Adottare una prospettiva relazionale e interazionale implica utilizzare logiche di processo piuttosto che guardare alla relazione come un insieme di contenuti, i quali, comunque, rimangono difficili da circoscrivere e misurare in termini economici.

Alla luce delle considerazioni di cui sopra, obiettivo del presente lavoro è rileggere il concetto di valore delle relazioni nei mercati business to business attraverso l'analisi delle percezioni dei manager e delle caratteristiche del contesto d'interazione in cui le relazioni si svolgono. Questo porta a integrare maggiormente la teoria economica sul valore con contributi provenienti da altre discipline, quali ad esempio la psicologia organizzativa e la sociologia: una fertilizzazione incrociata che permetterebbe di comprendere meglio le dinamiche di valore all'interno delle relazioni di business.

La prima domanda di ricerca posta dal presente studio è la seguente:

- Che cosa significa ripensare la teoria sul valore delle relazioni in modo da portare in primo piano il ruolo dei soggetti che vi partecipano e la natura complessa del contesto di interazione?

La ricerca esistente sembra infatti offrire una visione semplificata del concetto di valore delle relazioni. In un certo senso, la natura olistica del valore è stata trascurata, trattandolo più come una verifica della soddisfazione.

Il presente studio prende a riferimento i processi di valore considerati critici nel business to business: creazione, comunicazione, appropriazione, misurazione, e un quinto processo emergente, la rappresentazione del valore. Tali processi costituiscono lo schema interpretativo della ricerca.

Si nota inoltre come i modelli teorici sul valore delle relazioni proposti in letteratura abbiano avuto una scarsa applicazione nella pratica aziendale, ritenuti poco aderenti alla realtà e poco utili a guidare le decisioni del management. Gli stessi manager hanno di recente affermato che una chiara definizione del valore è la priorità numero uno nei mercati industria-

li (ISBM, 2011). In altre parole, è necessario sviluppare un framework sul concetto di valore che sia utile anche al management (Rensburg, 2012).

Da queste osservazioni dipendono due ulteriori domande di ricerca:

- Quali sono le implicazioni per il marketing management derivanti dalla natura interazionale del valore?
- In quale modo tali implicazioni possono essere gestite in termini di strategie relazionali *value-based*?

La ricerca teorica è stata supportata da uno studio empirico suddiviso in due fasi. Nella prima fase è stato somministrato un questionario, a cui hanno risposto 171 manager, finalizzato a fornire un quadro della sensibilità del management al tema del valore delle relazioni.

Nella seconda fase si sono svolte 76 interviste in profondità agli informatori chiave di imprese operanti in diversi mercati industriali, dalla manifattura ai servizi. Le interviste sono state condotte tra il 2014 e il 2015. Questa seconda fase della ricerca ha permesso di estrapolare gli aspetti di processo legati alla nozione di valore, fornendo importanti implicazioni manageriali. Dopo aver osservato le problematiche che i manager quotidianamente affrontano nello svolgersi dei processi di valore, si sono formulate delle proposizioni in termini di strategie di marketing per la loro gestione o, in altre parole, strategie relazionali *value-based*.

All'interno della trattazione, i termini attori e soggetti sono utilizzati in maniera diffusa. Con i primi s'intendono le organizzazioni che operano all'interno del network, mentre i secondi corrispondono ai manager che prendono parte alla relazione.

Il contributo è suddiviso nei seguenti capitoli.

Il primo capitolo tratta le origini del concetto di valore nella disciplina di marketing e il passaggio dal valore legato agli oggetti di scambio (prodotti e servizi) al valore delle relazioni.

Nel secondo capitolo si descrivono i mercati business to business, i concetti di relazione, risorse, e network-interorganizzativi (reti).

Il capitolo tre contiene una rassegna degli studi sul valore delle relazioni e discute come il concetto si leghi alla nozione di prezzo, soddisfazione e qualità. Il capitolo termina problematizzando alcuni limiti dell'interpretazione diffusa del valore delle relazioni negli studi di marketing.

Il quarto capitolo suggerisce una nuova chiave di lettura del valore che porta al centro dell'analisi il ruolo dei soggetti e del contesto di interazione, arricchendo la prospettiva economica con spunti provenienti dagli studi di psicologia e sociologia.

Il capitolo cinque fornisce una descrizione dei diversi processi di valore: creazione, comunicazione, appropriazione e misurazione, e un quinto processo emergente, la rappresentazione del valore.

Il capitolo sei riporta la metodologia di ricerca mentre il capitolo sette contiene le evidenze empiriche dell'analisi quantitativa e qualitativa.

Infine nel capitolo otto si discutono i risultati della ricerca in termini di strategie relazionali *value-based*, ovvero modalità attraverso le quali è possibile gestire gli aspetti critici dei diversi processi di valore.

Le conclusioni e implicazioni per la ricerca futura chiudono il volume.

1. La nozione di valore nella disciplina di marketing

1. La rilevanza del concetto di valore

La teoria sul valore rappresenta il fondamento della scienza economica e riveste un ruolo primario sia negli studi di economia e sia in quelli di management. Nell'economia e gestione d'impresa sono diverse le discipline che hanno trattato il valore: l'economia aziendale, la finanza, la strategia, l'organizzazione, e anche il marketing.

La nozione di valore non ha comunque acquisito un significato omogeneo tra i diversi ambiti disciplinari. Nella finanza il valore è una misura della ricchezza, dove tutto ciò che è definibile in termini di ricchezza, è certamente misurabile in termini di valore. In economia aziendale, invece, creare valore significa accrescere la dimensione del capitale economico o, in altre parole, aumentare il valore dell'impresa intesa come investimento (Vicari, 1995; Guatri, 1991). Il valore diventa un patrimonio attraverso il quale è possibile arrivare a un'efficace comprensione delle finalità dell'impresa e dei suoi meccanismi (Guatri e Eccles, 2000).

Nell'accezione degli studiosi di economia industriale e del noto paradigma struttura-condotta-performance, la creazione del valore dipende dalle caratteristiche strutturali del settore, che determina i comportamenti delle imprese e quindi la performance competitiva. La Resource Based View (RBV) ha però imposto di rivedere questo paradigma, affermando che il valore è funzione diretta del tipo di risorse possedute e, in un'elaborazione successiva, delle relazioni che permettono di combinare risorse e competenze (Grant, 1999) (vedi par. 2.4 per un approfondimento). Gli studi organizzativi hanno anch'essi sottolineato il ruolo delle relazioni inter-organizzative come modalità di accesso alle risorse di altri attori e agli altri elementi strutturali che connotano la rete (Grandori e Soda, 1995).