

# LO START UP DELLE RETI TRA IMPRESE. L'IMPLEMENTAZIONE DEI CONTRATTI DI RETE: ANALISI DEI GAP TRA "INTENZIONE" E "(INTER-)AZIONE"

*di Giovanna Grippo, Michela Marchiori, Annalisa Tunisini*

## 1. Introduzione

E' ormai da tempo riconosciuto che le aggregazioni di imprese rappresentano un fondamentale strumento di sviluppo per le PMI al fine di superare i limiti connessi alla piccola dimensione (Camuffo e Grandinetti, 2011; Furlan e Grandinetti, 2011; Hite e Hesterly, 2001). E' proprio al fine di favorire tali processi aggregativi che nel 2009 è stato introdotto lo strumento legislativo del Contratto di rete (Aureli *et al.*, 2011; Brunetta *et al.*, 2015; Cafaggi, 2009; Tunisini *et al.*, 2013).

In Italia il numero di Contratti di rete formalmente costituiti è aumentato nel corso degli anni e a oggi si registrano circa 2000 Contratti di rete che vedono il coinvolgimento di circa 10.000 imprese (dati Camere di Commercio a gennaio 2015). Tuttavia il decollo di tali iniziative, ovvero il passaggio dalla loro formalizzazione alla loro concreta operatività, spesso tarda a verificarsi o non avviene del tutto.

La letteratura manageriale ha studiato le difficoltà e le condizioni sottostanti l'avvio di reti tra imprese (Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Ford, 2002). Si tratta di una fase cruciale per garantire l'impegno dei partecipanti a proseguire nello sviluppo del progetto. Nel corso dell'evoluzione della cooperazione esistono, tuttavia, anche fattori che operano da ostacolo e possono compromettere la continuità della collaborazione (Doz, 1996). Lo studio dei processi che hanno luogo nella fase tra l'avvio e l'implementazione della rete è tuttavia ancora limitato.

L'obiettivo del paper è di fornire un contributo per evidenziare gli elementi critici che possono condizionare in senso positivo o negativo tale percorso evolutivo. I Contratti di rete risultano a tale fine un utile contesto empirico di riferimento. Il lavoro analizza, infatti, il passaggio dalla "intenzione/volontà" di aggregazione, alla formalizzazione della rete (attraverso il Contratto), all'avvio della sua concreta operatività.

La formalizzazione presente nel Contratto di rete (firma del contratto) rappresenta un tempo di riferimento preciso per studiare i fattori che giocano un ruolo incentivante o ostativo all'effettiva implementazione dei

processi reticolari. Noi assumiamo che i partecipanti al Contratto di rete abbiano condiviso un obiettivo e valutato che l'interazione tra essi possa generare un valore e condurre al raggiungimento di tale obiettivo. La firma del Contratto presuppone la condivisione di obiettivi, una base di conoscenza reciproca e di fiducia tra le parti, la volontà a collaborare. Fermo restando questi presupposti, molte reti non decollano. Quali sono le principali ragioni? Si riconoscono vizi nei presupposti o entrano in gioco nuove variabili che generano un gap tra intenzioni (dimostrate dalla firma del Contratto di rete) e azioni? Quali sono le variabili più rilevanti nel momento in cui occorre rendere concreta l'interazione per realizzare un obiettivo di rete condiviso?

Il presente lavoro si propone, quindi, di indagare le condizioni sottostanti la costituzione di Contratti di rete e di illustrare i principali processi che hanno luogo tra le parti e che costituiscono elementi di stimolo o ostacolo per realizzare un'efficace attuazione del Contratto di rete. A tal fine viene utilizzata la letteratura sulle relazioni inter-organizzative tra imprese e sulle reti e viene fatto riferimento alle evidenze empiriche emerse dall'analisi di due Contratti di rete con esiti attuativi differenti.

Il paper è articolato come segue. I primi due paragrafi sono dedicati all'approfondimento di altrettanti contributi teorici finalizzati all'interpretazione dei processi che possono ostacolare o agevolare la costituzione di reti e la loro implementazione e che sono stati assunti come modelli di riferimento in questo lavoro. Nel paragrafo 1 si procede a illustrare una proposta di lettura delle fasi che caratterizzano il ciclo di vita di un Contratto di rete e delle variabili che ne descrivono la loro evoluzione, costruita da Tunisini (2015) a partire dai risultati di una ricerca empirica condotta su alcuni Contratti di rete con esiti attuativi differenti. Nel paragrafo 2 viene esaminato il contributo teorico elaborato da Doz (1996) che offre un interessante schema teorico per interpretare la natura dei processi che intervengono tra le intenzioni iniziali delle parti e l'evolversi dei progetti di collaborazione nelle alleanze strategiche.

Il terzo paragrafo è dedicato alla presentazione della ricerca empirica e alla descrizione di due Contratti di rete, formalizzati nel 2012, nel settore agroalimentare, scelti come casi studio per sperimentare la nostra proposta interpretativa. Il paragrafo quattro riporta le evidenze emerse dall'analisi comparata dei due Contratti di rete effettuata attraverso l'applicazione di un framework teorico, costruito utilizzando i contributi di ricerca esaminati nei paragrafi 1 e 2. Il paper si conclude con la discussione dei risultati dell'analisi interpretativa e l'indicazione di future direzioni di ricerca.

## **1. Le fasi di sviluppo del Contratto di rete: una proposta interpretativa<sup>1</sup>**

Le reti tra imprese sono un fenomeno diffuso nel mondo del business che assume diverse vesti formali o, spesso, si caratterizza per la forte informalità (Mouzas e Ford, 2012). Nell'ambito della ricca letteratura sulle reti, la maggior parte dei contributi è focalizzata sull'individuazione, l'analisi e la modellizzazione delle variabili più rilevanti nel caratterizzare e influenzare i processi relazionali di tipo diadico e, di conseguenza anche le dinamiche delle reti tra imprese di cui i processi relazionali sono elementi costituenti.

I Contratti di rete rappresentano un contesto empirico estremamente interessante per applicare le concettualizzazioni proposte per i processi relazionali diadici anche ai contesti reticolari. Gli aziendalisti hanno messo in luce come i Contratti di rete s'innestino nei percorsi di sviluppo relazionale delle piccole imprese e consentano l'avvio di partnership imprenditoriali capaci di implementarne la capacità innovativa e di facilitarne l'accesso ai mercati internazionali (Aureli *et al.*, 2011; Zanni e Bellavista, 2012).

In un recente contributo (Tunisini, 2015), uno dei co-autori del presente paper ha proposto un modello interpretativo di evoluzione del Contratto di rete, costruito avvalendosi degli strumenti e dei modelli interpretativi elaborati dagli studiosi di reti e relazioni nei mercati business-to-business (Ford *et al.*, 2010; Snehota e Håkansson, 1995) e dei risultati di una ricerca empirica condotta negli ultimi due anni sui Contratti di rete (Capuano *et al.*, 2015; Tunisini *et al.*, 2013).

Viene ipotizzato uno sviluppo per fasi del Contratto di rete e s'identificano quattro fasi, qualificate sulla base della natura e degli obiettivi dei processi relazionali che legano tra loro gli attori: la fase preliminare e della consapevolezza; la fase della progettualità e della determinazione; la fase dell'implementazione; la fase dello sviluppo evolutivo. Per ciascuna fase vengono individuate le variabili rilevanti che possono condizionare il positivo evolvere del Contratto di rete o che, al contrario, possono ostacolarne lo sviluppo; gli attori che possono svolgere un ruolo critico per gli esiti positivi della collaborazione e, infine, vengono proposte alcune leve adatte al superamento delle criticità rilevate.

### *1.1 La fase preliminare (e della consapevolezza)*

La fase preliminare precede la sottoscrizione del Contratto di rete e ha come obiettivo l'acquisizione della consapevolezza, da parte dei partecipanti potenziali al Contratto di rete, in primo luogo, di cosa significhi ope-

---

<sup>1</sup>Questo paragrafo rappresenta una sintesi di Tunisini (2015).

rare in rete e, a un secondo livello, dell'esistenza e del ruolo dello strumento del Contratto di rete.

Le variabili che possono condizionare il positivo evolvere di questa fase sono:

- a) *le differenti situazioni relazionali tra gli attori.* A questo riguardo si possono individuare tre possibili condizioni: - *relazioni inesistenti* (tra tutti o parte degli attori non sussistono relazioni di scambio e talvolta neppure relazioni conoscitive; le parti entrano in contatto grazie all'azione di soggetti "animatori"); - *relazioni embrionali* (tra gli attori vi è una conoscenza limitata dovuta alla co-localizzazione geografica delle rispettive aziende, a episodi di scambio di tipo saltuario, a occasioni d'incontro in contesti di comune interesse); - *relazioni sviluppate* (gli attori si conoscono, hanno avuto varie occasioni d'interazione e addirittura, possono essere già legati tra loro da contratti ed esperienze di scambio a vario livello dando vita a reti "di fatto");
- b) *l'incertezza del contesto* in cui si muovono e vorranno orientarsi le parti per sviluppare il progetto comune;
- c) *la distanza sociale, culturale, tecnologica e organizzativa* tra le imprese e tra gli imprenditori. La distanza sociale consiste nella misura in cui sia gli individui sia le organizzazioni disconoscono i metodi di lavoro di ciascuno; la distanza culturale consiste nel grado in cui le norme, i valori e i metodi di lavoro delle imprese coinvolte e degli imprenditori si differenziano; la distanza tecnologica consiste nelle differenze tra i prodotti delle imprese e le loro tecnologie di processo; la distanza organizzativa nelle differenti modalità di organizzare il lavoro, i processi e la configurazione formale delle imprese.

In questa fase rivestono un ruolo importante sia l'imprenditore o gli imprenditori che, sulla base dell'esperienza pregressa, hanno maturato fiducia nell'operare in rete e dunque s'impegnano attivamente nel coinvolgere e convincere altri attori e potenziali partner. Oppure, possono giocare un ruolo importante, quali animatori d'incontri e attivatori di consapevolezza, soggetti istituzionali come le Camere di commercio, Confindustria o Confartigianato o altre tipologie associative o singoli professionisti che possono svolgere qualche ruolo promozionale, soprattutto se operano da supporto all'accesso a forme di finanziamento attivate attraverso le politiche industriali e regionali.

### *1.2 La fase della progettualità (e determinazione)*

In questa fase le parti si orientano più concretamente a definire la fattibilità del progetto di rete e a individuare gli obiettivi generali. Le parti s'incontrano, talvolta numerose volte, per approfondire la conoscenza reciproca, e pervenire a definire visioni, interessi e obiettivi comuni. L'esito

positivo di questa fase si traduce nella firma del Contratto di rete e dunque nella definizione del programma di rete.

I processi che condizionano la determinazione delle parti a perseguire processi comuni sono la valutazione del livello di fiducia reciproca e la valutazione della distanza (culturale, tecnologica e organizzativa) che esiste tra di esse.

Le difficoltà maggiori che si possono riscontrare in questa fase riguardano: la gestione dell'equilibrio tra finalità individuali e collettive (con l'obiettivo di salvaguardare autonomia delle singole imprese); la regolazione del trade off tra trasferibilità e appropriabilità delle conoscenze; la definizione degli apporti delle parti al progetto comune; la definizione dei criteri di misurazione dei ritorni da tale progetto; le condizioni di equilibrio/squilibrio di potere contrattuale tra le parti.

D'altro lato, gli elementi che possono agevolare i processi cooperativi hanno a che fare con la dettagliata disciplina delle regole di entrata e di uscita dalla rete, delle modalità d'incentivazione e di coordinamento dell'azione comune, dei diritti e gli obblighi dei partecipanti alla rete; con la definizione di concrete e chiare attività connesse alla realizzazione del programma di rete, con la promozione di legami sociali e di occasioni di incontro e lavoro comune per incrementare la fiducia reciproca tra le parti.

Attori chiave di questa fase sono pertanto i professionisti e i consulenti in grado di supportare e consigliare gli attori che sono determinati ad agire assieme. Questi possono anche fare da supporto per l'accesso a finanziamenti messi a disposizione dalle politiche industriali e regionali.

### *1.3 La fase d'implementazione e di sviluppo*

Nella fase dell'implementazione le imprese danno vita a ripetute interazioni, ad investimenti comuni e accrescono i loro rapporti d'interdipendenza. Più cresce l'interdipendenza più risulta necessario un adattamento reciproco il quale comporta costi che le imprese decidono di continuare a sostenere solo se riescono a misurare dei risultati positivi.

Le variabili che in questa fase vengono riconosciute "critiche" ossia in grado di influenzare l'evoluzione positiva della rete sono le seguenti: la concretezza dei progetti e dei risultati raggiunti; il mantenimento di un reale equilibrio tra finalità individuali e collettive negli attori della rete; il *commitment* dei vertici aziendali e dei dipendenti); il coordinamento dell'azione comune per mantenere l'attenzione e orientare gli sforzi degli attori sugli obiettivi del progetto di rete.

Gli attori principali di questa fase sono dunque le stesse imprese, il loro agire o, meglio, il loro interagire. Lo sviluppo di capacità relazionali diventa aspetto cruciale sia nell'azione interattiva sia per il coordinamento degli attori della rete.

#### 1.4 La fase evolutiva

E' possibile delineare alcuni principali percorsi evolutivi che caratterizzano le reti tra imprese formalizzate attraverso un contratto.

- a) *La rete istituzionalizzata*: il Contratto di rete ha dato i frutti sperati e continua a dare risultati grazie alle interazioni e alle interdipendenze che hanno preso forma tra gli attori. L'incertezza nei rapporti reciproci è ridotta al minimo. Si sono consolidate delle routine organizzative e la fiducia tra le parti contrattuali. Le parti lavorano all'unisono sulla base di regole assorbite e condivise e con la partecipazione proattiva da parte di tutti gli attori delle aziende coinvolte.
- b) *La rete dormiente*: può accadere che dopo la fase progettuale/d'implementazione, il Contratto di rete entri in una fase "dormiente" nella quale i diversi attori ri-focalizzano esclusivamente la loro attenzione alle finalità individuali rendendo di fatto inattivo il Contratto di rete. Non sussiste una volontà di interrompere il progetto di rete non essendo emerse chiare conflittualità. La rete potrà riattivarsi nel momento in cui nuove condizioni solleciteranno l'interesse dei singoli partecipanti a dare priorità alle attività in rete.
- c) *La rete bloccata*: in questo caso, si assiste a un più o meno esplicito orientamento da parte delle imprese a sospendere l'attività comune. Le ragioni possono essere: un errore nella definizione del progetto comune (ad esempio, nella definizione del nuovo prodotto, nell'approccio a nuovi mercati, nella definizione del brand di rete etc.); l'esaurimento dell'interesse al progetto, una volta ottenuti i finanziamenti il cui fabbisogno era all'origine della costituzione della rete.
- d) *La rete dissolta*: le parti deliberatamente decidono di porre fine alla comune avventura portata avanti con il Contratto di rete. Le ragioni possono essere le più svariate: il fallimento dell'idea competitiva che aveva dato vita alla rete, il conflitto non sanabile tra le aziende coinvolte, la mancanza di sufficienti risorse finanziarie. La dissoluzione può anche essere un'ulteriore fase evolutiva caratterizzante le reti dormienti o le reti bloccate.
- e) *Oltre il Contratto di rete: nuove forme organizzative*. Un percorso evolutivo del Contratto di rete è quello che vede le imprese costituenti il contratto trasformarsi in una società. Questa scelta può rappresentare la risposta a una pressione dei mercati internazionali, sui quali la rete ha sperimentato risultati di successo, che chiedono di rapportarsi ad un unico e, chiaramente identificabile, interlocutore organizzativo, oppure una strada deliberata dalle imprese che hanno vissuto il successo del Contratto di rete come una fase transitoria verso lo sviluppo di una start up o di una nuova realtà dedicata interamente al nuovo business e ai nuovi mercati.

## **2. L'evoluzione dei processi di cooperazione nelle alleanze tra imprese: l'approccio di Yves L. Doz**

Nell'ampia letteratura sulle reti tra imprese, il contributo elaborato da Doz nel 1996 si caratterizza per l'originalità della domanda di ricerca e dello schema teorico proposto. A partire dalla constatazione che la maggior parte della letteratura che indaga sull'evoluzione delle alleanze ha per oggetto l'analisi delle condizioni iniziali che sottostanno alla creazione delle alleanze e della loro influenza sui risultati della partnership, l'autore rileva un gap di ricerca diretta a indagare la natura dei processi di collaborazione che intercorrono tra le parti e il loro impatto sullo sviluppo della relazione. Lo scopo del contributo è pertanto di analizzare l'evoluzione della cooperazione nelle alleanze strategiche tra imprese per individuare le "variabili descrittive dei processi che mediano il legame tra le condizioni iniziali e i risultati raggiunti dall'alleanza strategica" (p. 56).

Il lavoro s'inserisce nel filone della *Grounded theory* poiché si propone di pervenire all'interpretazione di un fenomeno non ancora conosciuto (*theory building*) attraverso l'adozione di una strategia di ricerca fondata sull'utilizzo comparato di dati raccolti e rielaborati seguendo l'approccio indicato da Glaser e Strauss (1967). Il lavoro si basa sull'analisi comparata di sei progetti di collaborazione sviluppati nell'ambito di tre alleanze strategiche (Ciba Geigy e Alza; Olivetti e AT&T; General Electric and SNECMA) che presentano risultati differenti tra loro. I casi studio sono costruiti secondo un approccio processuale-longitudinale, ricorrendo all'analisi di molteplici fonti documentali e a interviste in profondità rivolte a 50 interlocutori aziendali, operanti ai diversi livelli in cui si sviluppa la collaborazione tra imprese. I tre livelli di analisi sono rappresentati da: a) i soggetti che operano nei team di sviluppo dei singoli progetti; b) i senior line manager le cui attività sono direttamente coinvolte in ciascun progetto (manager di divisione o funzione); i senior executives (AD o direttori generali delle aziende coinvolte nelle alleanze strategiche).

Sulla base del primo dei sei casi studio esaminati (il progetto OROS, sviluppato da Ciba Geigy e Alza tra il 1977 e il 1982), Doz sviluppa un framework teorico iniziale che viene poi sottoposto a verifica e quindi perfezionato alla luce dell'analisi comparata dei restanti cinque casi studio analizzati dall'autore.

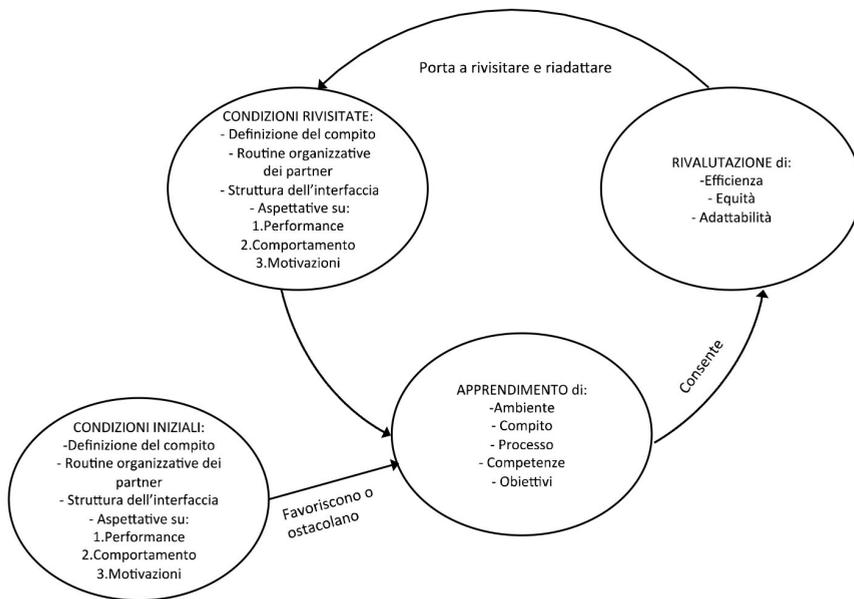
La struttura generale del framework di Doz è illustrata in Fig. 1.

Il framework si basa su un'idea di alleanza come "sequenza interattiva di processi di apprendimento, rivalutazione, e aggiustamento" (p. 59) che si sviluppano in forma circolare e iterativa, dove le condizioni iniziali dell'alleanza giocano un ruolo critico potendo innescare processi evolutivi che promuovono il successo dell'alleanza o al contrario bloccarla in una situazione d'inerzia.

Procedendo nella breve descrizione dei principali costrutti concettuali mobilitati da Doz, dalla lettura della Fig. 1 si osservano innanzitutto le condizioni iniziali dell'alleanza, ossia:

- a) la definizione del progetto comune (*task to be performed*);
- b) le caratteristiche tecnologiche e organizzative che ciascun partner porta nel progetto comune (*partner's routine*);
- c) le modalità scelte dai partner per il coordinamento e controllo del progetto comune (*interface structure*);
- d) le aspettative esplicite e condivise relative ai risultati attesi dall'alleanza (*expectations of performance*); le aspettative di ciascun attore relative ai comportamenti che ci si attende dal partner nella collaborazione (*norms of behavior on the partner's part*); le motivazioni che spingono ciascun partner a partecipare al progetto (*motives*).

Fig. 1. Ciclo evolutivo della cooperazione nelle alleanze strategiche



Fonte: Doz (1996, p. 64)

Tali condizioni iniziali svolgono una funzione importante nell'evoluzione della collaborazione, poiché facilitano o ostacolano l'apprendimento cognitivo e comportamentale che si sviluppa durante l'interazione tra i partner e lo svolgimento delle prime attività congiunte.

I processi di apprendimento riguardano i seguenti cinque aspetti: a) il contesto esterno dell'alleanza (ossia l'ambiente di riferimento del progetto comune) e interno (ossia l'ambiente tecnologico, strategico e organizzativo di ciascun partecipante); b) il compito o progetto comune dell'alleanza e

come lavorare insieme per realizzarlo; c) le distanze tecnologiche, strategiche e organizzative tra le parti e la scoperta di come e se possono essere superate o combinate per rendere la cooperazione più efficiente; d) le convergenze, sovrapposizioni, differenze tra abilità e competenze dei partner; e) gli obiettivi comuni della partnership e le motivazioni individuali di ciascun partner a partecipare all'iniziativa congiunta.

L'apprendimento conseguito su ciascuno di questi cinque aspetti è considerato critico, ai fini del proseguimento dell'azione comune, poiché consente alle parti di attivare *processi di valutazione* dell'alleanza diretti a rilevare: a) la capacità potenziale dell'alleanza di creare valore (*efficienza*); b) la capacità dei partner di mettere in atto le azioni di cambiamento che si rendono necessarie per realizzare il progetto comune (*adattamento*); c) l'affidabilità e la trasparenza di ciascun partner e la sua reale volontà a proseguire nel progetto di collaborazione (*equity*). A seguito dei processi di apprendimento e di valutazione, sviluppati durante l'interazione, le parti "acquisiscono consapevolezza su cosa vogliono fare e sviluppano idee su come vogliono realizzare il progetto comune" (p. 72). Sono quindi pronte a mettere in atto *azioni di aggiustamento* della loro partnership, decidendo di apportare cambiamenti in una o più delle condizioni iniziali in modo da renderle coerenti con gli obiettivi di sviluppo dell'alleanza. Ciò trasforma l'apprendimento cognitivo in apprendimento organizzativo.

Doz arriva quindi a identificare modelli di cicli virtuosi e di cicli inerziali.

Le alleanze di successo evolvono attraverso rapidi cicli interattivi di apprendimento, rivalutazione, riaggiustamento, in cui l'influenza delle condizioni iniziali scompare rapidamente per dar luogo a nuovi percorsi orientati allo sviluppo della partnership. I casi d'insuccesso sono invece caratterizzati da assenza di apprendimento e/o da divergenze tra apprendimento cognitivo e aggiustamento comportamentale e/o da aspettative insoddisfatte che portano i partner a interrompere l'alleanza o a decidere di mantenerla evitando però di impegnarsi nel suo sviluppo.

Le condizioni iniziali possono minare i risultati dell'alleanza quando sono *inerziali* ossia quando bloccano i partner in modalità ripetute d'interazione con scarso apprendimento da ciascuna interazione, con grande frustrazione per le parti e mancanza di progresso per la partnership. Al contrario, condizioni iniziali, che promuovono l'apprendimento dei partner sulle cinque dimensioni critiche, stimolano un processo evolutivo dell'alleanza che spinge i partner ad assumere impegni sempre più irreversibili nell'alleanza, sulla base dell'aumento di fiducia verso gli altri partner e di aspettative positive sui risultati dell'alleanza.

### **3. La ricerca empirica**

#### *3.1. La scelta dei casi studio*

La ricerca empirica si è focalizzata sullo studio approfondito di due Contratti di rete allo scopo di ricostruirne i percorsi iniziali e le fasi evolutive successive alla formalizzazione del contratto. I casi analizzati sono: la rete Agroindustria Pontina (d'ora in avanti AIP) e la rete Buon Gusto Veneto (d'ora in avanti BGV).

La scelta dei due casi è partita dai dati sui Contratti di rete in Italia, da cui emerge che molte reti coinvolgono imprese dello stesso territorio: il 72,6% dei contratti, infatti, sono monoregionali. I casi scelti sono rappresentativi di questo dato poiché coinvolgono imprese appartenenti allo stesso territorio, e precisamente la regione Lazio e la regione Veneto. In entrambi i territori inoltre il settore agroalimentare è molto radicato, vanta una lunga tradizione agricola e viene unanimemente riconosciuto come un ambito produttivo dove l'aggregazione tra imprese costituisce un'interessante opportunità per la valorizzazione dei prodotti locali e lo sviluppo del mercato nazionale e internazionale, poiché permette di superare i limiti della piccola dimensione che caratterizza le imprese di questo settore (Francioni *et al.*, 2012).

Oltre a condividere settore produttivo e contiguità territoriale delle imprese partecipanti, le due reti hanno in comune la stessa data di costituzione essendo entrambe nate nella prima metà del 2012.

Un'altra ragione che ha portato alla selezione dei due casi sono i differenti esiti che hanno prodotto i due Contratti di rete nel corso dei tre anni analizzati (2012-2015). Infatti, mentre la rete AIP rappresenta, secondo i suoi stessi partecipanti, un caso di "mancato decollo" in quanto l'aggregazione tra imprese non ha ancora prodotto risultati significativi, la rete BGV costituisce un caso di successo, poiché ha realizzato l'obiettivo di migliorare la capacità innovativa e la competitività delle imprese partecipanti sia a livello individuale che nella forma aggregata. Seguendo l'approccio di Doz (1996), abbiamo quindi ritenuto che l'analisi comparativa di due casi, che nello stesso periodo hanno ottenuto risultati differenti, avrebbe consentito di far emergere differenze nelle condizioni iniziali e/o nei processi interattivi che potevano contribuire a spiegare la diversa evoluzione della collaborazione inter-organizzativa.

#### *3.2. La metodologia: la raccolta dei dati*

La costruzione dei casi è avvenuta tra il maggio 2014 e il giugno 2015 attraverso una metodologia d'indagine qualitativa che ha utilizzato diverse forme di accesso ai dati e alle informazioni utili (analisi di documenti

aziendali, siti web delle aziende partecipanti e delle reti, rassegna stampa; interviste rivolte ai protagonisti delle singole esperienze).

Nel caso della rete BGV l'interlocutore privilegiato è stato il Manager di rete, che ha ricoperto un ruolo fondamentale sia nel processo costitutivo sia nell'intero percorso di sviluppo della rete, svolgendo funzioni di guida, stimolo e coordinamento dell'attività congiunta tra le imprese partecipanti al progetto.

Al Manager di rete sono state rivolte tre interviste, due in occasione dell'elaborazione di una ricerca svolta in precedenza (cfr. Tunisini *et al.*, 2013; Capuano *et al.*, 2015) e una realizzata a giugno 2015 dagli estensori del presente lavoro.

Il caso AIP è stato costruito sulla base di due interviste rivolte al Presidente della rete, rispettivamente a novembre 2014 e a giugno 2015.

Per la costruzione dei casi di studio, si è fatto ricorso all'utilizzo d'interviste semi-strutturate che sono state rivolte agli interlocutori in momenti diversi del percorso di sviluppo delle due reti, allo scopo di cogliere l'evoluzione dei processi di collaborazione e di approfondire i cambiamenti avvenuti nelle percezioni degli attori.

Le interviste sono state registrate e trascritte integralmente. Per evitare il rischio di pregiudizi o distorsioni nell'interpretazione, i testi delle interviste sono stati analizzati e commentati dalle autrici, separatamente e, in seguito, utilizzati per l'elaborazione dell'analisi interpretativa dei casi in un confronto congiunto.

### *3.3. La metodologia: l'utilizzo del framework teorico per la costruzione e l'analisi dei casi studio*

Per descrivere e interpretare l'evoluzione delle dinamiche che hanno caratterizzato nel triennio i due casi esaminati si è proceduto all'utilizzo di un framework, ottenuto dall'integrazione degli schemi teorici illustrati nei par. 1 e 2 del presente lavoro. Nonostante i due contributi teorici facciano riferimento a differenti forme di collaborazione tra imprese (Contratto di rete e alleanza), è stato possibile integrarli in un unico schema, a partire dalla considerazione che entrambe le modalità di collaborazione possono essere considerate accordi tra due o più imprese, finalizzati a realizzare un progetto comune e formalizzati in un contratto.

I percorsi evolutivi dei Contratti di rete sono stati suddivisi cronologicamente nelle tre fasi individuate nello schema elaborato da Tunisini (2015): fase preliminare alla firma del contratto; fase progettuale e dell'implementazione; fase dello sviluppo e dell'evoluzione. Gli eventi, i processi e le attività che hanno avuto luogo tra le parti, in ciascuna fase di evoluzione del contratto, sono stati analizzati facendo ricorso ai costrutti concettuali e alle ipotesi interpretative alla base del modello di Doz e illustrati in Fig. 1. Nel

paragrafo che segue procediamo alla presentazione dei risultati dell'analisi interpretativa dei due casi, sviluppata applicando lo schema sopra descritto. Le informazioni dettagliate sui due Contratti di rete, raccolte attraverso lo svolgimento delle interviste, l'analisi documentale e dei siti web delle imprese partecipanti, sono riportate nelle Tab. 1 e 2 in Appendice.

#### **4. I risultati dell'analisi interpretativa**

##### *4.1. La fase preliminare: le condizioni iniziali e il primo ciclo di apprendimento-valutazione - riaggiustamento*

Le due reti si caratterizzano per alcuni elementi comuni. Nascono entrambe sotto la spinta di soggetti esterni alla rete: in AIP, il ruolo di animatore è svolto da Confindustria e Confagricoltura; in BGV, dal Direttore acquisti di una catena della grande distribuzione di cui le imprese, che formeranno il primo nucleo di partecipanti alla rete, sono fornitrici. Sono composte da imprese collocate nello stesso territorio, che operano nello stesso settore e che sono mosse da un comune intento: far fronte alle difficoltà commerciali, manifestatesi a partire dal 2008 nei canali di mercato tradizionali (GDO e HO.RE.CA), attraverso l'offerta di un paniere comune allo scopo di ottimizzare i costi di logistica e promozione commerciale.

Le principali differenze tra le due reti si notano nei seguenti elementi:

- a) le motivazioni che spingono gli imprenditori alla collaborazione (solo o prevalentemente di tipo economico nel caso AIP "l'esigenza di trovare nuovi mercati"; anche di tipo valoriale nel caso BGV "la passione per il proprio territorio");
- b) la distanza nelle caratteristiche dimensionali, tecnologiche e organizzative delle imprese che formano il nucleo iniziale delle due reti (ridotta nel caso BGV; più elevata nel caso AIP);
- c) le modalità d'interazione sviluppate nella fase preliminare (solo incontri e tavole rotonde nel caso AIP; anche lo svolgimento di un'attività comune a scopo sperimentale nel caso BGV);
- d) le precedenti relazioni tra le imprese e tra esse e i soggetti che hanno svolto un ruolo di *animatori* della rete ("embrionali" nel caso AIP; "sviluppate" nel caso di BGV).

Se, in entrambi i casi, i soggetti terzi hanno svolto un ruolo fondamentale per far capire ai partner le opportunità derivanti dall'operare in rete e le caratteristiche del Contratto di rete, nella fase preliminare, al contrario, le diverse modalità d'interazione tra le parti hanno avuto un ruolo critico nell'influenzare le dinamiche di apprendimento e i conseguenti processi di valutazione. In particolare, in BGV le azioni comuni, realizzate già nei primi passi della collaborazione, hanno reso più chiare le opportunità del pro-

getto comune e le reali motivazioni individuali, accrescendo nelle parti la determinazione a pervenire alla firma del contratto. Le imprese della rete AIP hanno sviluppato processi di apprendimento sul compito da svolgere, sulle reciproche competenze e sulle motivazioni individuali esclusivamente attraverso gli incontri organizzati dalle Associazioni imprenditoriali. Gli esiti di questi processi conoscitivi hanno portato le parti a ritenere non perseguibile il progetto iniziale, a causa delle differenze nell'entità degli sforzi richiesti ai partner per conseguire l'obiettivo comune e dell'indisponibilità delle parti a sostenere tali processi di adattamento. Nonostante questo primo ciclo di apprendimento-valutazione abbia dato esiti negativi, le imprese di AIP mantengono l'intenzione di firmare il Contratto di rete, modificando l'obiettivo iniziale (offerta di un paniere unico alla GDO) in un altro obiettivo (la ricerca di nuovi mercati di sbocco).

#### *4.2 Le fasi progettuale e dell'implementazione*

Nelle reti esaminate lo sviluppo di queste due fasi evidenzia dinamiche nettamente divergenti, identificando la fattispecie di un percorso di tipo "evolutivo" nel caso della rete BGV e di un percorso di tipo "inerziale" nel caso della rete AIP.

Gli elementi che, in BGV, spiegano il successo dell'esperienza sono:

- a) la concretezza e la chiarezza del progetto comune che si è tradotto in una definizione chiara e puntuale degli obiettivi formalizzati nel Contratto di rete;
- b) il rispetto delle attese delle imprese partecipanti di ottenere, in tempi rapidi, ritorni sul piano economico e di mantenere la propria specificità individuale, pur nella collaborazione comune;
- c) l'elevata potenzialità d'integrazione e complementarità tra le imprese appartenenti alla rete, seppure caratterizzate da differenze notevoli in termini dimensionali e di processi gestionali;
- d) le iniziative assunte per il coordinamento, il governo e il controllo delle attività comuni, tra le quali l'assunzione di un Manager di rete;
- e) la realizzazione di ritorni economici già dopo sei mesi dalla firma del Contratto di rete.

L'operato del Manager di rete è stato determinante per la configurazione delle condizioni iniziali della rete, poiché ha svolto un ruolo decisivo nella selezione dei potenziali partecipanti al Contratto di rete ("ho selezionato le aziende guardando alla qualità delle persone e scegliendo imprenditori che fossero in grado di comprendere il progetto e disposti a investire per il suo successo") e ha fornito un contributo essenziale per la definizione del progetto comune ("ho lavorato per 20 anni come Direttore acquisti della GDO, conoscevo il mercato e i fornitori e sapevo di cosa aveva bisogno la GDO").

L'apprendimento conoscitivo, facilitato dalle frequenti interazioni in occasione della partecipazione alle fiere ("la fiera è l'occasione più importante per conoscersi; gli imprenditori stanno per quattro giorni a contatto tra loro 24 ore su 24"), ha consentito alle parti di ottenere feed back importanti per una valutazione di tutti gli aspetti critici della partnership (prospettive di ritorni economici, affidabilità e trasparenza dei partner e loro disponibilità al cambiamento). I risultati positivi di tali processi di valutazione hanno portato a un miglioramento delle relazioni tra i partner, a una crescita della fiducia reciproca e all'impegno assunto da tutti i partecipanti di condividere risorse e know how e garantire la partecipazione attiva ai progetti della rete.

Al contrario di BGV, l'esperienza di AIP è testimonianza di un mancato decollo di un'iniziativa nata, peraltro, con analoghe positive potenzialità. Le ragioni che spiegano l'insuccesso di questa iniziativa sono:

a) l'incertezza nella definizione del progetto comune e nelle reali motivazioni delle parti a investire nella collaborazione;

b) la percezione di distanza tra i partner;

c) l'impossibilità di pervenire a un accordo né sul progetto iniziale (offerta di un paniere comune di beni) né su un progetto alternativo (partecipazione a fiere internazionali);

d) l'adozione di scelte di coordinamento dell'interazione troppo deboli ("tavoli d'incontro" organizzati da Confindustria e Confagricoltura) e poco efficaci per approfondire la conoscenza tra i partner;

e) l'attribuzione della presidenza della rete a un soggetto che, rivestendo il ruolo di governance di una delle imprese partecipanti alla rete, non è percepito come "super partes" dagli altri attori.

Queste condizioni non consentono alla rete AIP di decollare, ostacolano i processi di apprendimento e quindi conducono i partecipanti a processi di valutazione che alla fine li allontanano dall'investire nella rete. Si può inoltre notare un errore nella progettazione dell'azione comune. L'impossibilità di pervenire alla proposta di un'offerta unificata alla GDO, porta le parti a verificare un'altra opzione, ossia la partecipazione a fiere su mercati esteri. In realtà, come ben evidenzia il caso BGV, la partecipazione a fiere internazionali, configurandosi come un progetto più complesso, aumenta l'interdipendenza tra le parti e richiede un coordinamento più stretto basato sull'adattamento reciproco che comporta più costi per le imprese e quindi un maggiore investimento nella rete. In AIP la scelta di partecipare a fiere internazionali (peraltro mai tradotta in un'azione concreta) è stata effettuata in un momento in cui, al terzo tentativo (non riuscito) di progettare un'azione comune, la fiducia dei partner nella collaborazione e nella reale intenzione di investire nella rete era drammaticamente diminuita.

#### 4.3 La fase dello sviluppo e dell'evoluzione della rete

Sintetizzando, possiamo dire che le due reti oggi si trovano rispettivamente nella fase della "rete istituzionalizzata" e della "rete dormiente" (si veda par. 1).

Dopo il 2012 la rete BGV ha registrato una crescita straordinaria con l'affiliazione di 43 partner e lo sviluppo di 40 progetti, tra i quali la partecipazione a fiere e la creazione di un nuovo brand (Buon Gusto Italiano).

L'evoluzione della rete BGV, sintetizzata nelle parole del Manager di rete, richiama l'idea del ciclo dell'alleanza evolutiva o di successo, descritta nel contributo di Doz. "Tutte le idee di nuovi prodotti, servizi, progetti sono nate dall'interazione tra i partner ...la rete è dinamica e si evolve continuamente nel tempo. In questi tre anni abbiamo realizzato il doppio o anche il triplo dei progetti formalizzati all'epoca della firma del Contratto di rete, grazie all'interazione tra i partner e alle opportunità nate all'interno di scenari che nel frattempo sono anch'essi evoluti".

La rete AIP, al contrario, sperimenta una fase di stagnazione; la rete non viene sciolta per assenza di contrasti interni e perché è considerata dai partner un'opportunità da sfruttare nel momento in cui ci saranno le condizioni. "E' un asso nella manica e lo teniamo per quando servirà".

### 5. Discussione e indicazioni future di ricerca

L'obiettivo del paper è fornire un contributo conoscitivo sui processi che hanno luogo tra l'avvio di reti tra imprese e la loro implementazione e sulle variabili che ne promuovono o ostacolano l'efficace attuazione, assumendo come contesto di riferimento i Contratti di rete.

Per realizzare tale obiettivo, in questo lavoro è stato sviluppato un framework di analisi, costruito basandosi su due contributi teorici individuati nell'ambito della letteratura sulle relazioni inter-organizzative e sulle reti d'impresa.

La scelta dei due contributi è giustificata dalla loro coerenza rispetto al tema indagato nel paper.

Il framework individua le diverse fasi di sviluppo della rete e le variabili che ne influenzano l'evoluzione.

Nel paper abbiamo "messo in opera" lo schema di analisi, utilizzandolo per l'interpretazione dei differenti processi evolutivi di due Contratti di rete che presentano rilevanti analogie ma esiti differenziati (vedi Tab. 1 e 2).

L'analisi comparata dei due casi ha evidenziato che differenti risultati possono essere spiegati dal ruolo giocato da alcune variabili nelle condizioni iniziali e dai processi di apprendimento e di valutazione che si sviluppano tra le parti.

Sono state individuate le variabili che nella fase iniziale possono bloccare l'interazione tra le parti ostacolandone i processi di apprendimento (caso AIP) o, diversamente, possono promuovere l'apprendimento e stimolare un processo evolutivo che spinge le parti ad aumentare l'impegno nella partnership (caso BGV).

L'esercizio sperimentato ha confermato la possibilità di un'integrazione tra i due contributi di ricerca. Infatti, si è riscontrato che tutte le variabili individuate da Tunisini (2015) per l'interpretazione dei processi evolutivi nei Contratti di rete, trovano riscontro nello schema di Doz (1996). Per alcune la sovrapposizione concettuale risulta evidente; altre, pur nella diversità di espressione formale, possono comunque essere ricondotte ai concetti adottati da Doz. E' questo il caso delle variabili "ruolo degli attori", che abbiamo ricondotto al costrutto concettuale "modalità di coordinamento e controllo della rete/strutture d'interfaccia" e "stato delle relazioni tra le imprese precedenti la firma del contratto", che abbiamo interpretato come il risultato di processi di apprendimento cognitivo tra le parti che hanno o non hanno avuto luogo nei periodi precedenti la fase preliminare.

Nel dettaglio i principali elementi conoscitivi emersi dall'analisi, che possono spiegare i differenti risultati raggiunti dai due Contratti di rete, sono i seguenti:

- a) l'importanza, per lo sviluppo efficace delle reti orizzontali, di far ricorso ad un ruolo forte di coordinamento (come il Manager di rete) in grado di orientare l'interesse e le azioni dei partecipanti verso la realizzazione dell'obiettivo comune mantenendo un'equidistanza dalle parti. La presenza di un ruolo di mediazione e promozione del network capace di guidare la costituzione e l'avvio della rete è confermata da numerose ricerche (si veda, ad es., Bonti *et al.*, 2012; Heikkinen e Tahtinen, 2006)<sup>2</sup>;
- b) l'esigenza di definire il progetto comune in modo chiaro e concreto e di indicare nel dettaglio le attività connesse alla realizzazione del progetto di rete, evitando l'indicazione di obiettivi generici che non consentono ai partner di acquisire la consapevolezza degli impegni e dello sforzo richiesto per il raggiungimento dei risultati dell'azione comune;
- c) l'opportunità di sperimentare, quanto prima, tra i partner, occasioni concrete di collaborazione che consentano a ciascuno di valutare la

---

<sup>2</sup>Come è emerso dal caso BGV, il manager di rete può svolgere un ruolo critico anche nella definizione della composizione della rete, ossia nella scelta delle imprese che vi partecipano, influenzandone la configurazione al momento della sua fondazione e le successive variazioni. Si tratta di scelte importanti che, come dimostra la letteratura sui network, possono avere un impatto rilevante sui risultati dell'alleanza (si veda Baum, Calabrese e Silverman, 2000; Hite e Hesterly, 2001).

natura e la complessità delle interdipendenze che emergono dall'azione comune, l'adeguatezza del contributo che ogni attore può fornire alla realizzazione del progetto e la concreta disponibilità a modificare i propri comportamenti per adeguarli alle esigenze della rete.

In conclusione di questo lavoro vogliamo indicare alcune direzioni future di ricerca.

Il mancato avvio di uno dei due Contratti di rete porta a ritenere utile sviluppare l'indagine sui casi di mancato decollo allo scopo di migliorare la conoscenza delle condizioni che facilitano o ostacolano l'evoluzione dei processi di cooperazione nelle fasi iniziali della collaborazione. A tal fine si valuterà l'opportunità di arricchire lo schema di analisi proposto avvalendosi dei risultati della ricerca prodotta sulle condizioni che favoriscono il passaggio dalle reti "emergenti" - basate sulla condivisione di legami identitari di tipo sociale e territoriale tra le imprese partecipanti - alle reti strategiche d'impresa - fondate su un approccio manageriale e sull'uso strategico della cooperazione per raggiungere obiettivi economici condivisi - (si veda Hite e Hesterly, 2011). Pur confermando la scelta di circoscrivere l'indagine a un solo settore produttivo per avere una maggiore omogeneità nelle condizioni di contesto, nel futuro la ricerca empirica dovrà essere estesa a un maggiore numero di casi al fine di raccogliere dati per approfondire l'analisi di tali variabili. Inoltre, con riferimento ai soggetti intervistati, la ricerca dovrà orientarsi verso un loro ampliamento, prendendo in considerazione oltre ai ruoli di governo della rete, anche altri interlocutori allo scopo di approfondire i contesti strategico-organizzativi dei partner e i comportamenti e le aspettative degli individui che operano all'interno dei gruppi inter-organizzativi.

*Giovanna Grippo,  
Università degli Studi di Roma TRE,  
giovanna.grippo@gmail.com*

*Michela Marchiori,  
Università degli Studi di Roma TRE,  
michela.marchiori@uniroma3.it*

*Annalisa Tunisini,  
Università Cattolica del Sacro Cuore-Milano,  
annalisa.tunisini@unicatt.it*

## **Riassunto**

La letteratura manageriale ha studiato le difficoltà e le condizioni sottostanti l'avvio di reti tra imprese. Lo studio dei processi che intervengono nella fase tra l'avvio e l'implementazione della rete è tuttavia ancora limitato.

L'obiettivo del paper è di fornire un contributo conoscitivo per colmare tale vuoto di ricerca, assumendo i Contratti di rete come contesto empirico di riferimento. In Italia il numero di Contratti di rete formalmente costituiti è aumentato nel corso degli anni. Tuttavia il decollo di tali iniziative spesso tarda a verificarsi o non avviene del tutto. Il lavoro intende indagare le principali variabili che intervengono nelle diverse fasi in cui prendono vita e si sviluppano i Contratti di rete, mettendo in luce le condizioni che giocano un ruolo positivo o di ostacolo nel passaggio dall'"intenzione" di collaborare all'implementazione di efficaci azioni congiunte. A tal fine viene utilizzata la letteratura sulle relazioni inter-organizzative tra imprese e sulle reti e viene proposta un'analisi interpretativa condotta su due Contratti di rete operanti nel settore agroalimentare con esiti attuativi differenti.

## **Abstract**

Management literature has studied the difficulties and conditions underlying the creation of business networks. The study of the processes involved in the phase between the creation and implementation of business network is still limited.

The aim of the paper is to contribute knowledge to fill the dearth of research on this issue, assuming "network contracts" as an empirical setting. In Italy the number of network contracts formally constituted has increased over the years. However, the take-off of these initiatives often slows to occur or not occur at all. Therefore, this paper aims to analyse the main variables involved in the different stages in which network contracts come to life and develop and highlights the conditions that play a positive role in support of the effective evolution of the same. To this end, we will refer to the literature on inter-organizational relationships and on business networks, and we'll propose an interpretative analysis based on two network contracts in the agrifood industry with different outcomes.

**Parole chiave (Key words):** Business network start up; SMEs network; Business network development; agrifood industry; Contratti di rete; settore agroalimentare

**Classificazione JEL:** M13; L26, L24, L66.

## References

- Aureli, S., Ciambotti, M., & Del Baldo, M. (2011). Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze. *Argomenti*, 33, 75-104.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T., & Silverman, B.S., (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- Bonti, M., Cori, E., & Palazzolo G. (2012). Reti di piccole imprese per l'innovazione: il caso Neftech. *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 49-69.
- Brunetta, F., Censi, A., Rullani, F., & Vicentini, F. (2015). Reti strategiche come evoluzione delle reti emergenti. L'esperienza di due contratti di rete nel bresciano. *Sinergie*, 33(98), 261-285.
- Cafaggi, F. (2009). *Il contratto di rete. Commentario*. Bologna: Il Mulino Editore.
- Caiazza, M., Cornazza, P., & Saracino, P. (2012). Contratti di rete: aspetti normativi, strutturali e principali risultati di un'indagine qualitativa. *Argomenti*, 36, 29-58.
- Camuffo, A., & Grandinetti, R. (2011). Italian industrial districts as cognitive systems: Are they still reproducible?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 815-852.
- Capuano, G., Tunisini, A., Conte, M.A., Arrigo, T., Consolati, L., Granati, G., & De Lucia Lumeno, F. (2015). *Imprese e territori nel Contratto di rete*. Quaderni della Collana del Centro Studi Unimpresa. Napoli: Editore Giannini.
- Ciambotti, M., & Palazzi, F. (2015). Medie imprese italiane: un'indagine sui valori d'impresa. *Piccola Impresa/Small Business*, 11, 11-31
- Cioppi, M., & Buratti, A. (2014). La dimensione relazionale nei siti web delle agenzie di viaggio on-line. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 13-26
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?. *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Ford, I.D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D. (1998). *Managing Business Relationships*, London: John Wiley and Sons.
- Francioni, B., Musso, F., & Pagano, A. (2012). Il ruolo dei consorzi per la valorizzazione del made in Italy nel mercato italiano. *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 99-123.
- Frangi, L., & Memoli, V. (2013). Unfolding the growing confidence in Latin American unions: a longitudinal analysis. *Argomenti* 38, 25-46.
- Furlan, A., & Grandinetti, R. (2011). Size, relationships and capabilities: a new approach to the growth of the firm. *Human Systems Management*, 30(4), 195-213.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1997). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of business research*, 55(2), 133-139.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). The burden of relationships or who's next. Paper presented at the 11<sup>th</sup> IMP Conference, Manchester Federal School of Business and Management, 7-9 september, (522-536), Manchester, U.K.
- Heikkinen, M., & Tahtinen, J., (2006). Managed Formation Processes of R&D Networks. *International Journal of Innovation Management*, 10(3), 271-298.
- Hesterly, W.S., & Hite, J.M. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22, 275-286.
- Lorenzoni, G., & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California management review*, 37, 146-156.
- Mouzas, S., & Ford, D. (2012). Leveraging knowledge-based resources: The role of contracts. *Journal of Business Research*, 65(2), 153-161.
- Pencarelli, T., Cioppi, M., & Forlani, F. (2015). L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 11-32
- Snehota, I., & Håkansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London, UK: Routledge.
- Travaglini, G. (2012). Obiettivi e impatti dell'efficienza energetica in Italia. *Argomenti*, 35, 31-51.

*Lo start up delle reti tra imprese. L'implementazione dei contratti di rete: analisi dei gap tra "Intenzione" e "(inter-)azione"*  
di Giovanna Grippo, Michela Marchiori, Annalisa Tunisini

Tunisini, A. (2015). Percorsi di nascita e di sviluppo dei contratti di rete. *Economia e Società Regionale*, XXXIII (2), 60-75. doi: 10.3280/ES2015-002005

Tunisini, A., Capuano, G., Arrigo, T., & Bertani, R. (2013). *Contratto di rete. Lo strumento Made in Italy per integrare individualità e aggregazione*. Milano: FrancoAngeli .

Zanni, L., & Bellavista, M. (a cura di). (2012). *Le reti di impresa. Una guida operativa per l'avvio di partnership imprenditoriali*. Milano: FrancoAngeli.

## APPENDICE

Tab. 1 Fasi evolutive del Contratto di rete Buon Gusto Veneto

		Fase preliminare 2010-2011	Fase progettuale/ implementazione 2012	Fase dello sviluppo/ evoluzione 2013-2015
IMPRESE Categorie concettuali di DOZ (1996)		4 piccole imprese che operano nel vicentino nel settore agroalimentare (caseificio, salumificio, gastronomia, azienda agricola)	Alle 4 iniziali si aggiungono altre 11 imprese tutte venete specializzate in prodotti agroalimentari con marchio DOP o IGP - Altri partner non appartenenti al settore agroalimentare (banca, terme, comunicazioni)	41 nuovi partner localizzati in varie parti di Italia
Condizioni iniziali e condizioni "rivisitate" in seguito a processi di apprendim. e di valutazione	Aspettative su: - performance; - behaviour on partners' part; - motives of each partners;	<i>Performance</i> Trovare soluzioni efficienti ed innovative a problemi di logistica, marketing, ecc. <i>Motivazioni</i> La passione per il proprio territorio	<i>Performance:</i> - ritorni di fatturato; - contenimento dei costi. <i>Comportamenti attesi dai partner</i> Partecipazione attiva allo sviluppo della rete <i>Motivazioni</i> Mantenere identità e autonomia	
	Compiti e obiettivi della rete e interdipendenze tra i partner <i>(the definition of the task to be jointly performed and the actual nature of task interdependency to be managed from partners)</i>	Valorizzare l'eccellenza agroalimentare del territorio vicentino rivolgendosi alla GDO come unico interlocutore, con un paniere di beni basato sulla sinergia tra l'offerta delle varie imprese	Obiettivi del CR 1. Valorizzare i prodotti della rete sui mercati (italiani e mondiali) 2. Rivolgersi ai vari mercati (GDO; Ho.Re.Ca) con un'offerta unica. 3. Migliorare innovazione e competitività delle imprese, mantenendo una qualità superiore 4. Promuovere territorio e turismo 5. Internazionalizzazione	Partecipare alle fiere implica una crescita delle interdipendenze tra i partner "Per far funzionare la partnership occorre collaborare e condividere di più"
	Modalità di interazione e scelte di coordinamento e controllo delle attività congiunte <i>(Interface structures)</i>	Incontri organizzati da un attore esterno (il futuro Manager della rete); creazione di uno spazio espositivo comune presso la GDO	- Firma del CR; - definite regole di cooptazione per i nuovi ingressi; - definite regole per il comportamento dei partner; - definita Governance (Presidente, Vice presidente, Manager di Rete, resp.le Mrk; resp.le Com. Italia); - definita carta dei valori; - creato fondo comune.	- Adattamento reciproco; - formazione dei partner su carta dei valori; - definito un ruolo di Resp.le comunicazione e sviluppo turismo
	Il livello di distanza tecnologica strategico organizzativo tra le imprese <i>(the level of discrepancy in partners' organizational structures, processes, action routines)</i>	- Non elevato - le imprese sono fornitori della GDO - tra loro rapporti di amicizia e sviluppate relazioni preesistenti	- Le differenze dimensionali e tecnologiche tra i partner crescono; - ma si tengono sotto controllo riducendo la "distanza culturale" (criteri di selezione e condivisione carta dei valori).	"Fanno parte della rete: - aziende piccole, di nicchia, con prodotti di alta qualità; - aziende grandi più strutturate che possono aiutare le aziende più piccole"

*Lo start up delle reti tra imprese. L'implementazione dei contratti di rete: analisi dei gap tra "Intenzione" e "(inter-)azione"*  
di Giovanna Grippo, Michela Marchiori, Annalisa Tunisini

<p>Attività/iniziative congiunte</p>	<p>- Novembre 2011 partecipazione alla manifestazione "Matching 2011". Le imprese acquistano spazio espositivo e promuovono un paniere comune di prodotti</p>	<p>- Ottobre 2012: servizio catering per evento Fondazione Colour your life - Novembre 2012: corner ipermercato Galassia (replicato nel 2013); - Partecipazione a CIBUS e Vinitaly - Fiera Sial a Parigi</p>	<p>- Fiera Tutto Food (dal 2013 al 2015); - vendita prodotti BGV on line; - lancio servizio Hospitality; - valigette regalo; - apertura punti vendita BGV.</p>
<p>Apprendimento cognitivo e comportamentale (<i>cognitive and behavioural learning</i>) su: ambiente task conoscenza dei processi skills dei partner obiettivi</p>	<p>"Matching 2011 è stata la prima occasione per sperimentare a livello operativo l'azione congiunta"</p>	<p>Dopo soli sei mesi dalla firma del CR sono iniziate le attività in comune Corner presso ipermercato: prodotto innovativo e con elevati ritorni. "Il progetto del corner nell'ipermercato ha funzionato bene abbiamo avuto ritorni economici elevati; con l'aiuto degli imprenditori che sono stati in prima linea e si sono alternati per fare conoscere al pubblico i prodotti della rete".</p>	<p>"La fiera è l'occasione per lo sviluppo di processi creativi da cui nascono idee di nuovi prodotti/servizi è l'occasione per conoscersi meglio, per conoscere anche i reciproci clienti".</p>
<p>Processi di (ri-)valutazione su: profitabilità della rete affidabilità e trasparenza dei partner capacità di adattamento/flessibilità dei partecipanti (<i>re-evaluation of efficiency, equity, adaptability</i>)</p>	<p>"La partecipazione congiunta a Matching 2011 fa maturare tra gli imprenditori la convinzione che la rete può funzionare e li spinge a continuare a collaborare"</p>	<p>Gli imprenditori sviluppano valutazioni positive su: - <i>efficienza</i> del progetto comune "Dopo solo sei mesi dalla firma del CR arrivano i primi ricavi; i manager delle funzioni aziendali sono messi a disposizione dalle imprese più grandi così come alcuni spazi comuni; all'inizio il manager di rete presta la propria attività gratuitamente" - <i>affidabilità</i> dei partner "gli imprenditori hanno partecipato direttamente alle iniziative, condiviso clienti, tempo e risorse e ciò ha generato fiducia reciproca"; - <i>flessibilità</i> partecipare alla rete significa mettere in discussione le proprie routine</p>	<p>- <i>efficienza</i> tutte le iniziative hanno prodotto grandi risultati; 40 nuovi progetti emersi da interazione tra i partner; - <i>affidabilità</i> "la regola condivisa per partecipare è: ogni imprenditore deve partecipare attivamente alla rete e condividere risorse e conoscenze".</p>

Tab. 2 Fasi evolutive del Contratto di rete Agroindustria Pontina

		Fase preliminare Giugno 2012/ dicembre 2012	Fase progettuale/ implementazione 2012	Fase dello sviluppo/ evoluzione 2013-2015
IMPRESE Categorie concettuali di DOZ (1996)		6 imprese che operano nel agropontino nel settore agroalimentare (produttore di vini, caseificio, prodotti surgelati, olio, smaltimento rifiuti, Istituto per corsi professionali)		Ci sono altre 5 imprese pronte ad inserirsi nel Contratto di rete
Condizioni iniziali e condizioni "rivisitate" in seguito ai processi di apprendimento e di valutazione	Aspettative ( <i>expectations about: -performance - behaviour on partners' part - motives of each partners</i> )	<i>Performance:</i> - sviluppo commerciale nel settore della distribuzione (GDO e HORECA); - ottimizzare costi logistica. <i>Motivazione</i> Ricerca di nuovi mercati per superare la crisi.		Partecipazione a fiere internazionali per promuovere i prodotti dell'agropontino all'estero
	Compiti e obiettivi della rete e interdipendenze che ne conseguono  ( <i>the definition of the task to be jointly performed and the actual nature of task interdependency to be managed from partners</i> )	Rivolgersi alla GDO come unico interlocutore, con un paniere unico di beni costruito attraverso la sinergia di varie realtà	Obiettivi del CR: - promozione dei prodotti del territorio; - accrescimento della capacità di penetrazione sul mercato nazionale ed internazionale mediante la certificazione di qualità dei prodotti e un'adeguata comunicazione.	
	Modalità di interazione e scelte di coordinamento e controllo delle attività congiunte ( <i>Interface structures</i> )	Incontri organizzati da attori esterni Confindustria e Confagricoltura	- Firma CR; - regole di cooptazione per nuovi ingressi; - Governance (Presidente e Vice presidente); - No Manager di rete; - Tavoli rotondi tra 25 imprese agroalimentari e 25 ristoratori (HO.RE.CA) per trovare accordo su polo unico di fornitura	Indagine esplorativa su potenziali mercati internazionali "È stato fatto un elenco di fiere internazionali ed europee come input per andare all'estero che è stato sottoposto a tutti gli imprenditori per mettere a punto un progetto comune"
	Il livello di distanza tecnologico, strategico e organizzativa tra le imprese ( <i>the level of discrepancy in partners' organizational structures, processes, action routines</i> )	- 4 delle 6 imprese appartengono all'agroalimentare; - rilevanti differenze dimensionali, di fatturato, di mercati di sbocco; - relazioni precedenti di tipo embrionale.	- le differenze dimensionali e tecnologiche tra i partner permangono; - la percezione della distanza aumenta.	

*Lo start up delle reti tra imprese. L'implementazione dei contratti di rete: analisi dei gap tra "Intenzione" e "(inter-)azione"*  
di Giovanna Grippo, Michela Marchiori, Annalisa Tunisini

Attività/iniziative congiunte	Nessuna attività congiunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dicembre 2012: partecipazione a AGROFOOD;</li> <li>- proposta a al canale HO.RE.CA per presentarsi come fornitore unico di un pacchetto di prodotti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagine su mercati esteri</li> <li>- 2013 Fiera Gastronomica senza utilizzare forma giuridica della rete</li> <li>- partecipazione ad un bando per finanziare MR (l'importo finanziato non copre il costo totale e quindi non è stato utilizzato).</li> </ul>
<p>Apprendimento cognitivo e comportamentale su ambiente task skill processi obiettivi  <i>(cognitive and behavioural learning)</i></p>	<p>Durante i tavoli rotondi sono emersi i problemi che hanno fatto capire l'impossibilità di perseguire l'idea iniziale di un'offerta unica da destinare alla GDO. "Ad esempio, si è valutata l'impossibilità di una logistica comune a causa delle differenze dei prodotti che avrebbero richiesto ad alcuni partner di sostenere costi aggiuntivi per partecipare al trasporto comune".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>apprendimento su ambiente</i> "I tavoli rotondi con ristoratori del canale HO.RE.CA sono stati un'occasione importante per conoscerci meglio e conoscere le esigenze del mercato";</li> <li>- <i>comprensione distanza tra i partner</i> Le aziende di maggiori dimensioni partecipano solo per ordinativi al di sopra di un certo ammontare;</li> <li>- <i>comprensione di obiettivi e motivazioni</i> Mancata convergenza sull'obiettivo del paniere comune. Nuovo obiettivo: l'internazionalizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>apprendimento su ambiente</i> mancato accordo sul Paese target;</li> <li>- <i>apprendimento distanza tra i partner</i> Le produzioni hanno tempistiche diverse e per alcune è necessaria la delocalizzazione; le aziende hanno <i>break even point</i> diversi;</li> <li>- <i>apprendimento dei processi cooperativi e organizzativi</i> della rete: per operare sui mercati stranieri occorrono il MR e un fondo comune,</li> <li>- <i>apprendimento di obiettivi e motivazioni</i>: cercare nuovi mercati ma senza rinunciare alle proprie routines.</li> </ul>
<p>Processi di (ri-)valutazione su: profittabilità della rete; affidabilità e trasparenza dei partner; capacità di adattamento dei partecipanti  <i>(re-evaluation of efficiency, equity, adaptability)</i></p>	<p>Si ritiene impraticabile l'ipotesi di avviare la rete sul progetto di un paniere comune offerto alla GDO. Ciononostante si decide di formalizzare ugualmente il CR su un altro obiettivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutazione negativa su praticabilità dell'ipotesi del paniere unico a HORECA;</li> <li>- valutazione negativa sulla compatibilità delle offerte produttive dei partner.</li> </ul>	<p>Valutazione negativa su praticabilità di partecipazione comune a fiere internazionali a causa di mancata individuazione del target, costi elevati e task complesso. Aumenta la percezione della distanza tra i partner.</p>

Fonte: ns elaborazione