

Mantenere e riparare per competere

network management come strumento di competitività

Stefano Denicolai
Pietro Previtali

Dipartimento di Ricerche Aziendali
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Pavia
Via San Felice 7, 27100 Pavia

1 La necessità di nuove pratiche manageriali

L'obiettivo del paper è quello di proporre una serie di indicazioni di natura organizzativa per mantenere o "riparare" le relazioni interaziendali entrate in crisi in seguito ad un periodo di efficienza, al fine di trasformare il valore aggiunto teorico offerto dalla rete inter-aziendale in concreta competitività nel medio-lungo periodo.

E' ragionevole ipotizzare che una miglior conoscenza dei fattori che consentano di mantenere le collaborazioni, nonché dei facilitatori in grado di ristabilire l'efficienza di queste ultime dopo ipotetici periodi di difficoltà, possa a monte rendere più efficace la regolazione dei rapporti fra imprese, sia in sede di libera negoziazione sia a livello legislativo. Tale risultato viene perseguito sulla base, da un lato, di un'analisi della letteratura sul tema, dall'altro mediante un *case study* da cui vengono estrapolate alcune interessanti riflessioni desunte dall'osservazione di una realtà aziendale, dove una buona gestione delle relazioni interorganizzative riveste un ruolo prioritario.

Diversi elementi inducono a ritenere che si tratti di una problematica attuale e di concreta spendibilità. Si pensi ad esempio al modello dei distretti industriali italiani, fondato sulla capacità di fare sistema mediante relazioni socio-economiche fra imprese specializzate (Beccattini, 1989); tale modello appare oggi in crisi, secondo l'accezione tradizionale, e la capacità di fare *networking* di tali realtà appare spesso significativamente indebolita rispetto al passato, così come la capacità di mantenere

solide nel tempo le relazioni internazionali (Zucchella, 2002). La crucialità di tali argomenti è poi ravvisabile anche per quanto concerne le relazioni fra sfera pubblica e privata (Previtali, 2003).

Dopo aver proposto nel secondo paragrafo una disamina della principale letteratura di riferimento, finalizzata a delineare in modo puntuale l'oggetto d'indagine, il terzo paragrafo propone un modello teorico supportato dalle evidenze emerse nel corso di alcuni *case studies* (Yin, 2003); questi ultimi fanno riferimento allo studio di esempi concreti ed illuminanti in cui relazioni interorganizzative indebolitesi nel tempo sono state ripristinate con successo; il quarto paragrafo propone poi nel dettaglio uno di questi casi. Infine, il quinto paragrafo propone alcune riflessioni conclusive.

Il risultato atteso è lo sviluppo di una pratica manageriale, concretamente spendibile, per una miglior gestione delle relazioni interorganizzative di natura economica, dove tuttavia anche i fenomeni di natura sociale – fiducia, reputazione, ecc. – giocano un ruolo decisivo.

2 Conseguire una “competitività inter-organizzativa”

L'inizio del nuovo millennio ha coinciso con un profondo cambiamento nello scenario competitivo internazionale, imponendo a molte aziende di “reinventarsi” per non scomparire. Ciò significa, fra l'altro, interrogarsi sulle fonti del proprio vantaggio competitivo e sul grado di allineamento dello stesso rispetto ai fattori critici di successo espressi dall'ambiente di riferimento (Teece, 2000; Grant, 2001).

Le nuove “regole del gioco” sottolineano, fra l'altro, l'importanza di non limitare lo studio della competitività aziendale alla sola sfera strategico-organizzativa interna - al più ricercando consonanza rispetto alle specificità della struttura di settore (Porter, 1980) - ma di considerare con altrettanta attenzione anche il *plus* competitivo offerto da un adeguato portafoglio di alleanze inter-organizzative (Gomes-Casserer, 2003). La prospettiva basata sulle risorse (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), pur rappresentando un approccio sviluppato da studiosi ed esperti di strategia aziendale, offre diversi ed interessanti spunti in ordine alle problematiche organizzative, specie con riferimento all'architettura concettuale delle “competenze organizzative” (Lipparini, 1998).

Questo articolo si interroga pertanto sulla possibilità di creare un vantaggio competitivo *unico, inimitabile e sostenibile* a livello di struttura inter-organizzativa. In particolare, si è scelto di focalizzare l'attenzione sulla diade relazione composta da due attori economici che collaborano vicendevolmente - attori immersi in un più ampio sistema a rete (Perrone, 1997) – e soprattutto sulla capacità di mantenere e “riparare” la relazione stessa nel qual caso essa si indebolisca/interrompa.

Da tempo l'analisi delle relazioni collaborative inter-aziendali – *network* - ha attirato l'attenzione degli studi organizzativi (Miles and Snow, 1986; Powell, 1990; Grandori, 1995; Perrone, 1997; Soda, 1998) in quanto si sono rivelate un'interessante strumento in grado di amplificare la competitività delle aziende, specie medio-

piccole, ad esempio accrescendo il grado di innovatività degli attori coinvolti (Teece, Shuen e Pisano, 1997; Christensen, 1997; Cioccarelli, 2003) o la flessibilità della struttura reticolare creata fra i nodi che generano valore (Butera, 1990; Mercurio, 2000; Elfring e Hulsink, 2003).

L'attenzione si è in genere focalizzata sulla struttura e sulla forma della rete implementata (Knoke and Kulinski, 1982; George e Allen, 1989; Perrone, 1997; Lomi, 1991; Burt, 1992), sui fattori che portano e/o facilitano la sua nascita (Von Hippel, 1978; Trott, 1998; Gomes-Casseres, 2003), sui processi evolutivi e sulle dinamiche di crescita che la riguardano (Powell, 1990; Volberda, 1998; Sundbo, 2001; Nooteboom, 2004).

Tuttavia, le relazioni collaborative fra imprese rappresentano un fenomeno contraddistinto da equilibri fragili, cosicché risulta altrettanto importante la capacità organizzativa di "manutenzione" delle stesse. Infatti, se accettiamo l'assunto secondo cui una collaborazione interaziendale apporta vantaggi specie nel medio-lungo periodo (Mudhock, 2004; Brown e Duguid, 1991), soprattutto se l'obiettivo è la ricerca di un maggior grado di innovatività (Christensen, 1997; Denicolai, 2004), diviene cruciale che managers ed imprenditori padroneggino pratiche organizzative in grado di mantenere solide nel tempo le collaborazioni sviluppate e/o rafforzarle nel caso in cui queste ultime evidenzino un preoccupante calo di *performance* rispetto agli obiettivi prefissati dagli attori coinvolti.

In primo luogo, il vantaggio competitivo offerto da un'alleanza inter-organizzativa può essere conferito dalla sua *unicità*. Al riguardo, la letteratura propone un'ampia disamina in tal senso (Hansen, Nohria, Tierney 1999; Soda, 1998; Grandori, 1999; Mercurio, 2000; Perrone, 2000). Il concetto di "embeddedness" (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996) sembra fornire una convincente spiegazione di come una relazione collaborativa possa essere/diventare "unica"; con questo termine si fa riferimento alle reciproche influenze fra sfera economica e sociale nella nascita e nell'evoluzione di una relazione interorganizzativa, il che rende la fiducia uno strumento di governance sociale importante tanto quanto i "freddi" meccanismi di mercato.

In altre parole, gli schemi economici ortodossi e neoclassici non sembrano più convincenti per spiegare questo fenomeno (Uzzi, 1996), proprio in virtù del fatto che la relazione inter-organizzativa abbraccia al contempo fattori di natura personale, sociale ed economica che creano un *mix* ogni volta diverso da qualsiasi altro caso, ma anche diverso da sé stesso con il passare del tempo. Sarebbe inoltre errato ritenere che tale fenomeno riguardi solo imprese di piccola e media dimensione; anche nel caso di grandi imprese, le relazioni inter-aziendali possono essere di tipo "embeddedness": il punto è che il vero oggetto di osservazione in questo caso diventa la singola unità organizzativa (es. l'ufficio "vendite" o la divisione "ricerca e sviluppo"), la quale si trova immersa in un network relazionale sia intra che inter-organizzativo (Hansen, Nohria, Tierney 1999; Brown and Duguid, 1991). È stato poi dimostrato che il successo della relazione dipende in primis dalla capacità di massimizzare il valore aggiunto offerto dalla dimensione personale, sociale ed economica (Macneil, 1978). Nel caso della dimensione personale – *personale relationship (PR)* – il riferimento è alla conoscenza degli atteggiamenti, degli interessi e dei bisogni della controparte,

arrivando ad abbracciare anche aspetti di natura emozionale o “empatici” (Granovetter, 1985; Krackhardt, 1990; Uzzi, 1996).

Diverso è parlare della dimensione sociale – *social capital (SC)* - la quale fa riferimento alla struttura complessiva del network relazionale in cui le due controparti sono inserite; questo significa prestare attenzione al posizionamento, ad esempio in termini di “centralità relazionale”, alla presenza di terze parti che svolgano il ruolo di “*broker sociali*”, alla possibilità di accedere indirettamente ad un più ampio stock di risorse ed a nuove opportunità tecnologiche e di mercato (Burt, 1992; Burt, 2000; Uzzi, 1996). Infine, è ovviamente importante anche l’analisi della dimensione economica a livello di diade inter-aziendale – *dyadic economic interaction (DEI)* - la quale può essere osservata in termini di contenuto, di qualità, di ampiezza, di facilitatori della collaborazione stessa (Emerson, 1976; Macaulay, 1963; Ring and Van de Ven, 1989).

In secondo luogo, il vantaggio competitivo offerto da un’alleanza inter-organizzativa può essere conferito dalla sua *inimitabilità*. Anche in questo caso, la letteratura propone un nutrito elenco di contributi in tal senso (Dyer and Singh, 1998; Krackhardt, 1990; Hite, 2003). Al riguardo, questo articolo sottolinea il ruolo giocato dalle relazioni “forti” in quanto, a differenza delle relazioni deboli, mostrano una convenienza al loro mantenimento nel tempo; una relazione è definita forte se è frequente, stabile nel tempo, reciproca e se coinvolge anche fattori di natura personale/sociale (Granovetter, 1982). Un interessante studio empirico di Yan e Zeng (1999) mostra come non tutte le alleanze di breve periodo rappresentino un insuccesso, mentre pressoché tutte le relazioni inter-aziendali di lungo periodo consentano un aumento della competitività degli attori coinvolti. Ciò si spiega a livello teorico in virtù delle differenze fra relazioni deboli (*weak ties*) e forti (*strong ties*); alcuni contributi (es. Brunderl, Preisendorfer, 1998) sottolineano la crucialità delle relazioni forti in quanto risultano essere quelle che favoriscono il trasferimento di conoscenza tacita (Nonaka, Takeuchi, 1995); tuttavia, anche le relazioni deboli svolgono un ruolo molto importante (Granovetter, 1985; Burt, 1992) in quanto favoriscono l’accesso a conoscenze diversificate e continuamente “rinnovate”, favorendo soprattutto i processi d’innovazione. Se si accetta il postulato secondo cui l’inimitabilità di un vantaggio competitivo è conferito anzitutto dalla capacità di mobilitare e combinare risorse intangibili ed umane (Barney, 1991; Grant, 1994), appare ragionevole ritenere come una relazione forte – ad alta intensità di conoscenza tacita condivisa/scambiata fra le persone coinvolte (Uzzi, 1996) – possa diventare molto difficile da replicare/emulare per un concorrente esterno al network collaborativo.

Infine, il vantaggio competitivo offerto da un’alleanza inter-organizzativa può essere conferito dalla sua *sostenibilità nel tempo*. In questo terzo caso, la letteratura e gli studi empirici sviluppati rispetto a tale problematica si presentano con un quadro decisamente meno approfondito e più incerto (Park & Ungson, 2001). Ne è una riprova il fatto che la ricerca bibliografica condotta sul tema abbia rilevato, ad esempio, pareri significativamente discordanti sul ruolo giocato dalla cultura e dagli schemi interpretativi dei manager coinvolti nelle due controparti della diade

relazionale al fine di sostenere la stabilità della relazione ed evitare che questa si indebolisca e/o si interrompa. In particolare:

- alcuni autori sottolineano l'importanza di culture e schemi manageriali comuni fra le due controparti (Barkema, Vermeulen, 1997);
- altri ritengono che sia più efficace una netta "lontananza/diversità" in tal senso (Park & Ungson, 2001);
- altri ancora suggeriscono una funzione convessa che porta ad ipotizzare l'esistenza di una distanza culturale/cognitiva "ottimale", ossia una diversità né troppo bassa né troppo alta (Nooteboom, 2004);
- infine, alcuni autori argomentano come le differenze culturali e cognitive non abbiano un peso rilevante nel garantire la solidità nel tempo della relazione (Pangarkan, 1999).

Alla luce di queste riflessioni, il prossimo paragrafo propone un approfondimento rispetto a questa terza dimensione del problema, prendendo ad esame relazioni di tipo "strong" e "relationally embedded" che rivestono, a nostro avviso, caratteristiche di inimitabilità e unicità. Si ritiene che affrontare concretamente questa tematica significhi anzitutto sviluppare una pratica di *network management* per il mantenimento o la "riparazione" di un'alleanza inter-aziendale, quale prodromo di base per sedimentare la più generica capacità di "prevenire" la rottura/indebolimento della stessa e quindi per conferirle sostenibilità nel tempo.

La figura 1 sintetizza invece quanto argomentato in questo paragrafo, mostrando le determinanti organizzative in grado di condurre ad un vantaggio competitivo a livello di struttura inter-aziendale.

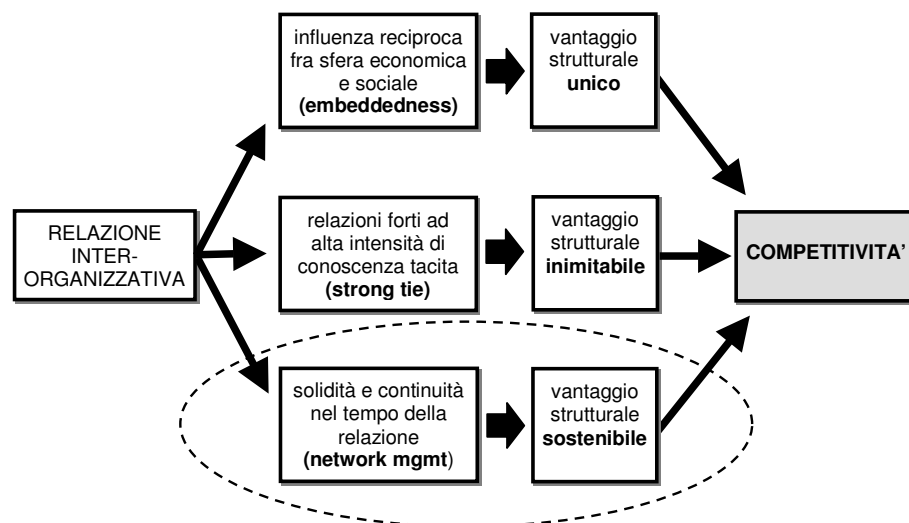


Figura 1 Le fonti del vantaggio competitivo inter-organizzativo.

3 **Mantenere e riparare per competere: un modello integrato**

Il modello di ricerca proposto prende spunto anzitutto dallo schema di analisi sviluppato da J. Hite (2003) con riferimento alle cosiddette “relationally embedded ties”, di tipo diadico, cioè relazioni che hanno tre caratteristiche principali, ossia:

1. si tratta di relazioni forti, caratterizzate da elevata frequenza, intensità, reciprocità e “affect” (Granovetter, 1982; Krackhardt, 1990);
2. si tratta di relazioni caratterizzate da una sostanziale assenza di accordi scritti e a significativo contenuto personale e sociale (relationally embedded);
3. i due partner coinvolti nella diade relazionale di fatto mettono in atto processi decisionali relativi all’oggetto della relazione prima che ne siano definiti i termini di scambio (Granovetter, 1992; Uzzi, 1996).

A partire da tale schema di analisi - richiamato brevemente nelle sue macro-variabili di base – il valore aggiunto proposto da questo contributo è quello di fornire un modello in grado di analizzare le relazioni interorganizzative, quale prodromo per l’unicità e l’inimitabilità del vantaggio competitivo da esse generato; in particolare, l’interesse ricade sulle modalità gestionali che consentono alle aziende di mantenere nel tempo questa unicità e inimitabilità e dunque di rendere il vantaggio competitivo sostenibile.

Anzitutto, è opportuno proporre un elenco analitico delle componenti di una relazione interorganizzativa, adattando il lavoro della Hite secondo le finalità perseguite da questo contributo e coerentemente con gli assunti teorici indicati specie nel precedente paragrafo. Tale elenco di componenti della relazione risulta così determinato:

1. “personal relationship” (Coleman, 1988; Granovetter, 1985; Uzzi, 1996), la quale fa riferimento ai rapporti interpersonali ed emotivi; essa è caratterizzata da tre attributi principali:
 - a. *“personal knowledge”, definita come il livello di conoscenza degli interessi e dei bisogni personali della persona che rappresenta l’altro partner;*
 - b. *“affect”, inteso come rispetto e lealtà verso la controparte intesa come persona e come rapporto di amicizia;*
 - c. *“sociality”, intesa come il livello di conoscenza e di interesse alla vita personale e familiare della controparte, e alla sua frequentazione anche in attività extra lavorative.*
2. “dyadic economic interaction” (Emerson, 1976; Macaulay, 1963; Ring e Van de Ven 1989), la quale fa riferimento alle caratteristiche connesse alla dimensione strettamente economica delle relazioni; essa è caratterizzata da quattro attributi principali:

- a. *“interaction extent”*, intesa come durata, frequenza, intensità, importanza della relazione;
 - b. *“interaction effort”*, inteso come il livello di energia e di risorse che il partner impiega per soddisfare le esigenze della controparte;
 - c. *“interaction ease”*, intesa come facilità di relazione dovuta alla prossimità fisica, a tecnologie compatibili, al perseguimento di obiettivi complementari, all'elevata qualità della comunicazione;
 - d. *“interaction quality”*, intesa come il livello di soddisfazione dei partner;
3. *“social capital”* (Coleman, 1988; Bourdieu, 1986; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Burt, 2000 e 2002), la quale fa riferimento all'intera struttura sociale che gravita attorno alla singola diade relazionale; tale componente risulta caratterizzata da quattro attributi principali, raggruppabili in due categorie:
- a. *“obligation”* e *“resource accessibility”*, intesi come dipendenza dalla relazione col partner per ottenere risorse nel contesto di riferimento;
 - b. *“brokering”* e *“structural embeddedness”*, definiti come capacità della relazione di mettere in contatto i partner con terze parti e di fargli acquisire un ruolo di centralità indiretta nel network di relazioni in cui sono inseriti.

Tali indicatori, una volta misurati, permettono di qualificare in un modo piuttosto puntuale la tipologia della relazione. Tale misurazione può avvenire, per esempio, sulla base di una scala di intensità a tre livelli (poco o per nulla, abbastanza, molto); ciò porta alla classificazione della relazione interorganizzativa rispetto a tre macro-tipologie:

1. **relazioni unidimensionali**, cioè quelle relazioni caratterizzate principalmente da una sola componente fra le tre sopra indicate; pertanto, si potranno avere relazioni unidimensionali di tipo *personal* (corrispondente ad una predominanza degli attributi di tipo personal relationship), *competency* (corrispondente ad una predominanza degli attributi di tipo dyadic economic interaction) e *hollow embeddedness* (corrispondente ad una predominanza degli attributi di tipo social capital);
2. **relazioni bidimensionali**, caratterizzate dalla spiccata presenza di due componenti, suddivise in *isolated* (corrispondente alle caratteristiche proprie delle componenti personal relationship e dyadic economic interaction), *latent* (corrispondente alle caratteristiche proprie delle componenti personal relationship e social capital) e *functional embeddedness* (corrispondente alle caratteristiche proprie di social capital e dyadic economic interaction);
3. **relazioni “full embeddedness”**, caratterizzate dalla forte e bilanciata presenza di tutte e tre le componenti citate (personal relationship, social capital e dyadic economic interaction).

Terminata la classificazione e l'analisi statica della relazione (statica in quanto riferita ad un unico istante temporale “ t_0 ”), il modello proposto suggerisce di indagare l'evoluzione della relazione, tracciando le dinamiche più significative dalla sua nascita; ricostruendo gli “incidenti critici”, ossia gli eventi positivi/negativi più

significati intercorsi da quando la relazione è stata attivata; rilevando in modo puntuale la durata della relazione fino alla sua rottura/indebolimento. Questa fase dell'analisi fa riferimento alla dimensione dinamica del problema.

Infine, risulta opportuno rilevare anche i meccanismi di governance utilizzati all'uopo, suddividendo tra interventi che – pur modificando la composizione delle componenti della relazione - hanno mantenuto la relazione “relationally embedded” , ed interventi che hanno sostituito/affiancato alle componenti “relationally embedded” le componenti di mercato (market ties), per esempio formalizzando in parte i termini contrattuali della collaborazione, oppure sancendo il termine della relazione interorganizzativa (exit).

La figura 2 offre una rappresentazione grafica del processo d'indagine suggerito e delle diverse variabili prese in considerazione.

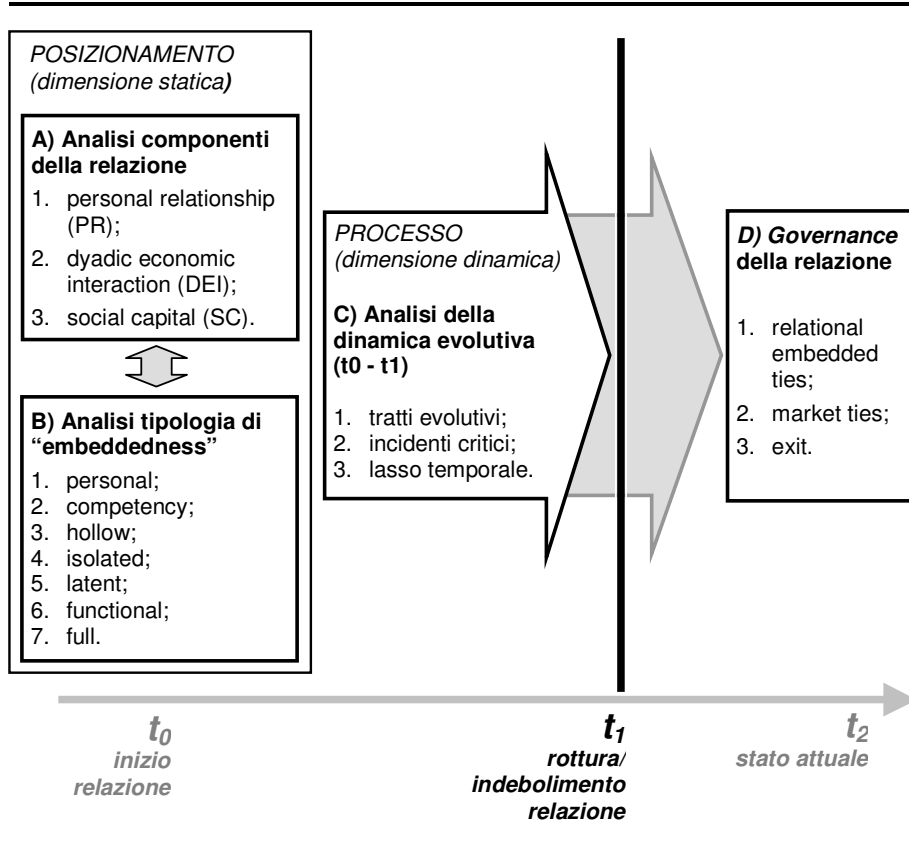


Figura 2 Il modello di ricerca.

Tutto ciò porta a ipotizzare l'esistenza di una relazione tra la tipologia di *embeddedness* e la sostenibilità nel tempo della relazione interorganizzativa; in particolare, si ritiene che la governance della relazione segua un pattern evolutivo da forme di *embeddedness* di tipo unidimensionale a forme di tipo pluridimensionale. Tale assunto risulta rafforzato dalle evidenze emerse nel corso dello sviluppo di un caso studio, il quale ha permesso l'analisi di 53 relazioni diadiche secondo lo schema proposto da questo paragrafo.

4 Il caso "Impresa orafa di Valenza s.r.l."

L'Impresa Orafa di Valenza (IOV) opera nell'omonimo distretto industriale, localizzato nel nord Italia e specializzato in alta gioielleria. L'IOV produce gioielli di elevato prestigio, sia con brillanti che con altre pietre preziose, ed esporta circa il 40% della propria produzione. Non gode di un proprio brand ben riconosciuto, se non a livello locale e tra gli addetti ai lavori, ma fornisce rinomate firme come Bulgari, Damiani e Cartier.

La catena del valore dell'IOV è rappresentata in figura 3, da cui si evince il network di relazioni interaziendali che contraddistingue un'impresa orafa "tipo", e le 53 relazioni dell'IOV - aventi le caratteristiche sopra evidenziate - che sono state osservate. In altre parole, sono state considerate 53 relazioni diadiche dove il produttore (IOV) è la controparte "fissa", mentre ruota il secondo attore secondo la numerosità indicata in figura 3.

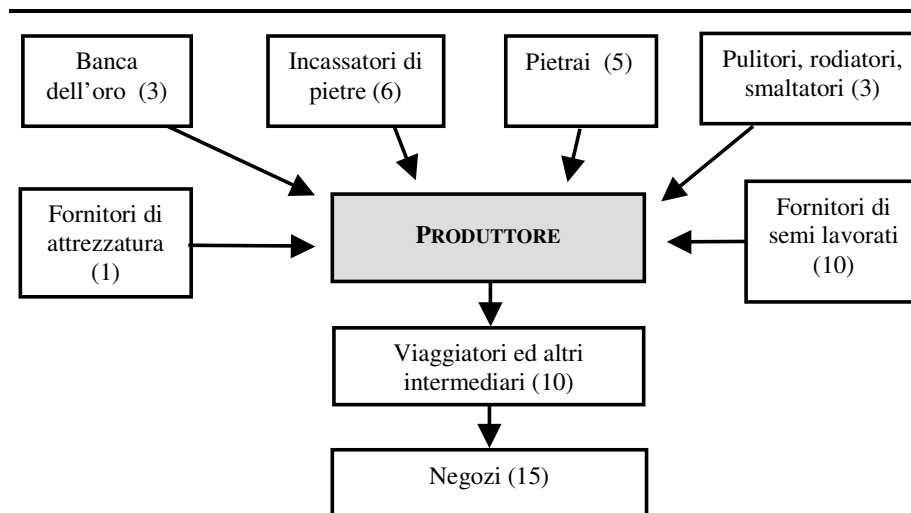


Figura 3 La catena del valore osservata e la distribuzione delle relazioni analizzate.

Tutte le relazioni sono state analizzate considerando sia le caratteristiche statiche, sia il loro percorso evolutivo, distinguendo tra le caratteristiche della relazione nei primi mesi di attività e la nuova configurazione allo stato attuale, considerando l'eventuale stato intermedio della riparazione della relazione nel caso in cui presenti delle difficoltà di gestione.

I dati relativi allo stadio iniziale sono rappresentati in tabella 1, da cui si evince la netta prevalenza di relazioni unidimensionali, e in particolare di personal relationship. Lo stimolo a iniziare una relazione di business è dunque dominata dall'esistenza di una relazione di conoscenza ed amicizia con la controparte, situazione piuttosto frequente in un distretto industriale italiano di stampo tradizionale come quello di Valenza, dove si assiste ad una forte frammentazione a livello di imprese di piccola dimensione.

componente	tipologia di "embeddedness"	frequenza relativa
personal relationship (PR)	personal	56%
dyadic economic interaction (DEI)	competency	18%
social capital (SC)	hollow	0 %
PR + DEI	isolated	10%
PR + SC	latent	8%
DEI + SC	functional	4%
PR + DEI + SC	full	4%

Tabella 1 La configurazione delle relazioni osservate nello stadio iniziale delle relazione

L'analisi della nuova configurazione delle stesse relazioni allo stato attuale è rappresentato in tabella 2, la quale risulta articolata suddividendo tra relazioni tuttora esistenti che non hanno avuto momenti di difficoltà e relazioni che invece hanno incontrato difficoltà di diverso tipo, riparate e non. In quest'ultimo caso si è riscontrata una rottura della relazione.

componente	tipologia di "embeddedness"	stadio iniziale	relazioni esistenti	relazioni esistenti, recuperate	relazioni non recuperate
Personal relationship (PR)	personal	56%	10% (PR) 18% (FL)	8% (C) 4% (DEI)	16%
Dyadic economic interaction (DEI)	competency	18%	4% (F) 6 (FL)	4% (F)	2%
Social capital (SC)	hollow	2%	2%		
PR + DEI = I	isolated	8%	2% (FL) 2% (I)	2% (DEI)	2%
PR + SC = L	latent	8%	4% (FL) 4% L		
DEI + SC = F	functional	4%	4% (F)		
PR + DEI + SC = FL	full	4%	4% (FL)		
totali		100%	60%	18%	22%

Tabella 2 La configurazione delle relazioni osservate nello stadio iniziale delle relazione

Dalla tabella in questione si evince un evidente percorso evolutivo delle relazioni analizzati: infatti, solo il 16% mantiene una caratteristica unidimensionale, ed in particolare di personal relationship. La maggior parte delle relazioni unidimensionali evolve a relazioni pluridimensionali, anche in relazione allo stadio iniziale. In particolare:

- le relazioni personal relationship evolvono in relazioni di full embeddedness (18%) e, nel caso in cui siano state recuperate dopo un primo momento di difficoltà in relazioni contrattuali (8%) ed in relazioni non più basate prevalentemente sulla conoscenza personale ma sulla "economicità della relazione" (4%). Le relazioni che non evolvono (26%), sono poi soggette ad una certa fragilità (16%);
- le relazioni di tipo DEI evolvono in relazioni di full embeddedness (6%), ed in relazioni di functional embeddedness (4%), evoluzione che funziona anche come strumento di recupero della relazione (4%): in questo caso la relazione viene recuperata se oltre alla competency si aumenta il livello di capitale sociale (4%). Il 2% di tali relazioni si "rompono";
- le relazioni caratterizzate da hollow embeddedness (2%), si mantengono nel tempo.

Considerando le relazioni pluridimensionali fin dal principio si evidenzia come:

- le relazioni "isolated embeddedness" mantengono le loro caratteristiche (2%), o evolvono in relazioni di tipo "full" (2%). Nel 2% dei casi non sono state riparate

e nel restante 2% sono state riparate andando a perdere la componente di conoscenza personale;

- le relazioni “latent embeddedness” mantengono le loro caratteristiche (4%) o evolvono in relazioni “full” (4%);
- le relazioni “functional embeddedness” mantengono le loro caratteristiche (4%), così come le relazioni “full embeddedness” (4%).

Focalizzandosi invece sul momento della rottura e dell’eventuale riparazione delle relazioni, si possono constatare le seguenti linee evolutive:

- il 22% delle relazioni non sono state recuperate. In particolare, risultano più fragili le relazioni basate solo su una sola dimensione, soprattutto se a livello di conoscenza personale, il che sembra non bastare per garantire la continuità della relazione nel tempo e quindi la sostenibilità del vantaggio competitivo. Viceversa, risultano decisamente più robuste le relazioni pluridimensionali ed, in particolare, quelle a elevato capitale sociale. E’ interessante sottolineare come quest’ultimo appaia essere la componente più rilevante per il mantenimento delle relazioni;
- il 18% delle relazioni sono state recuperate dopo una “crisi” tra i partner. Le relazioni basate sulla conoscenza personale che vengono recuperate cambiano però in modo sostanziale la loro natura: sembra non possibile recuperare la PR, così la relazione si mantiene o con una forte economicità delle relazioni (4%), oppure passando a relazioni di tipo contrattuale, perdendo così le caratteristiche di tipo “relationally embeddedness”. Lo stesso dato sembra confermato dalla lettura delle relazioni recuperate partendo da una isolated embeddedness. Viceversa, le relazioni DEI che vengono recuperate si rafforzano verso relazioni “full embeddedness”.

5 Discussione e implicazioni manageriali

L’articolo proposto parte dal postulato secondo cui un’adeguata gestione delle reti inter-organizzative sia in grado di accrescere la competitività aziendale generando un vantaggio competitivo unico, inimitabile e sostenibile. Ciò porta a rimarcare la necessità di sviluppare pratiche di network management al fine di far sì che tale opportunità si concretizzi; in particolare, l’attenzione ricade sulla gestione della “sostenibilità” delle diadi collaborative di forte intensità (“*strong ties*”) - in quanto le relazioni deboli sono intrinsecamente di breve periodo - e immerse in un contesto dove le dinamiche sociali ed economiche si influenzano significativamente e reciprocamente (“*embeddedness*”).

Ciò, come dibattuto, conferisce unicità ed inimitabilità all’alleanza; rimane aperta la questione sulla capacità di manager ed imprenditori nel rendere tale vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. La disamina proposta circa la letteratura sul tema e l’analisi empirica mediante metodologica qualitativa del “caso studio”, hanno

permesso di sviluppare un modello teorico finalizzato a fornire indicazioni normative per mantenere e riparare le relazioni interorganizzative indebolite/interrotte. L'idea è che esista una relazione fra la tipologia di *embeddedness* ed i percorsi evolutivi tramite i quali si mantiene la relazione o la si ripara, a seguito di uno o più eventi che hanno causato la rottura della medesima; in particolare, la governance della relazione sembrerebbe seguire un *pattern* evolutivo che a partire da forme unidimensionali di *embeddedness* porta a forme di tipo pluridimensionale. Inoltre, è interessante notare che il caso studio evidenzia come le caratteristiche del capitale sociale in cui la relazione risulta inserita, quindi la struttura dell'intero network di riferimento, giochino un ruolo più importante sia rispetto alla dimensione personale fra i due attori in gioco, sia rispetto alla dimensione strettamente economica del problema; questo nonostante un focus ristretto alla sola diade relazionale.

Lo sviluppo di tale capacità manageriale e la capacità di osservare il network collaborativo nel suo insieme, appare quindi il prodromo essenziale per prevenire i possibili fattori di insuccesso della relazione inter-organizzativa, e quindi prolungare nel tempo la sua efficacia.

Ripristinare un'alleanza, o mantenerla mediante adeguate politiche di governance della relazione non significa ancora conferire a quest'ultima il connotato di "sostenibilità"; la sostenibilità dovrebbe essere un'intrinseca peculiarità della relazione, più che un continuo intervento esogeno. Se però le prassi di mantenimento e riparazione suggerite portano gli attori direttamente coinvolti a sviluppare una competenza in tal senso, se essa viene interiorizzata, focalizzata e personalizzata sulle peculiarità uniche ed inimitabili della relazione interorganizzativa, essa può diventare parte "pregiata" della conoscenza tacita che caratterizza l'alleanza, conferendo sostenibilità strategico-organizzativa alla stessa. Manager ed imprenditori potrebbero quindi dotarsi di strumenti e competenze per analizzare le alleanze inter-aziendali secondo variabili del modello proposto, focalizzando l'attenzione sulle relazioni interorganizzative ritenute strategiche.

L'importanza di questa tematica e la sua concreta spendibilità risultano comprovate anche da alcuni studi empirici, i quali dimostrano come, nell'economia moderna, le reti fra imprese siano caratterizzate da una significativa capacità di accrescere la competitività aziendale ma, al tempo stesso, anche da un elevato tasso di fallimento (Das, Teng, 2000). Saper gestire tali "fallimenti" e/o prevenirli, può quindi rappresentare un valore aggiunto non trascurabile.

Bibliografia

- Barkema G. and Freek Vermeulen (1997) What differences in the cultural background of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28: 845-865.
- Barney J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17.
- Becattini G. (1989) Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, in "Stato e Mercato", n. 25.
- Bourdieu P. (1986) The forms of Capital, in J. Richardson (ed.) *Handbook of theory and research of the sociology of education*, pp. 241 – 58, New York: Greenwood
- Brown, J.S. and P. Duguid (1991), *Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation*, *Organization Science*, 2/1: 40-57.
- Brunderl J., Preisendorfer, P. (1998) "Network support and the success of newly founded business", *Small Business Economics* n.10 pp213-225.
- Burt R. (2000) The network structure of social capital, in R. Sutton and B. Staw (eds) *Research in organization behaviour*, vol. 22, Jai Press
- Burt R. (2002) The social capital of structural holes, in M. Guillen et al., *New directions in economic sociology*, pp. 201-51, New York, Russell Sage Foundation
- Burt R. S. (1992) *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Butera F. (1990) *Il castello e la rete*, F. Angeli, Milano.
- Christensen C. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Cioccarelli G. (2003), *Turismo alpino e innovazione*, Giuffrè, Milano.
- Coleman J. (1988) Social capital in the creation of human capital, *American journal of sociology*, n. 94, pp. 95-120
- Das T.K. and Teng B.S: (2000) Instability of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11: 77-101.
- Denicolai S (2004), *Innovazione inteorganizzativa e qualità della vita nelle PMI*, in "organizzare a misura d'uomo" di Bodega D. (a cura di), Mc Graw Hill.
- Dyer J.H. and Singh H. (1998) the relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 22: 660-679

- Elfring T. and Hulsink W. (2003), Networks in Entrepreneurship: The case of High-Tecnology Firms, *Small Business Economics*, 21, 409-422.
- Emerson R. (1976) Social exchange theory, *annual review of sociology*, 2 pp. 335-62
- George V.P. & Allen T.J. (1989), Net Graphs: a Graphic Representation of Adjacency Matrices as a Tool for Network Analysis, Mit, International center for research on the management of technology, working paper.
- Gomes-Casseres B. (2003), Competitive Advantage in Alliance Constellation, *Strategic Organization*, 1(3), 327-335.
- Grandori A. (1995) L'organizzazione delle attività economiche, Il Mulino, Bologna.
- Grandori A. (1999) Il coordinamento organizzativo tra imprese in *Sviluppo & Organizzazione* n. 171.
- Granovetter M. (1985) Economic action and social structure, *American journal of sociology*, 91, pp. 481-510
- Granovetter M. (1992) Problems of explanation in economic sociology, in N. Nohria and R. Eccles (eds.) *Networks and organizations*, pp. 22-56, HBS Press
- Grant R. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, *California Management Review*, Spring: 113-35.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. (1999), What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Hite J. (2003) Patters of multidimensionaality among embedded network ties. *Strategic organization*, vol. 1., pp 9-19
- Knoke D. & Kulinski J.H. (1982) *Network Analysis*, Sage, Newbury Park (CA).
- Krackhardt D. (1990), Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organization, in "Administrative Science Quarterly", n. 35.
- Lipparini (1999), *Le competenze organizzative*, Carocci editore, Roma.
- Lomi A., 1991, *Reti organizzative. Teoria, tecnica e applicazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Macaulay S. (1963) Non contractual relations in business, *American sociological review*, 28, pp. 55-69
- Mercurio R., Testa F. (a cura di) (2000) *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- Miles R.E. , Snow C.C. (1986), Organizations: New Concept for New Forms, *California Management Review*, 28 (3).
- Mudhock et Al. (2004), Managing value in alliance networks : the role of organizational processes in alliance portfolios.
- Nonaka I., Takeuchi I. (1995) *The Knowledge Creating Company*, The Free Press, N.Y.
- Nooteboom B. (2004) *Interfirm collaboration, Learning and Networks*, Routledge, London.

- Pangarkar N. (2003) Determinant of alliance duration in uncertain environments. *Longe range planning*, 36.
- Park S.H. e Ungson R. (2001) the effect of national culture, organizational complementary and economic motivation on joint venture dissolution, *Academy of Management Journal*, 49, 279-307.
- Perrone V. (1997), La rete, in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 2, Utet, Torino.
- Perrone V. (2001) La collaborazione interorganizzativa in un distretto turistico: la rete dell'ospitalità, in Salvemini S. (a cura di), *Artwork & Network*, Egea, Milano.
- Porter M. E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Powell W. W. , 1990, Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, JAI Press.
- Previtali P. (2003), Assetto di governance delle destinazioni turistiche alpine, in Cioccarelli G., *Turismo alpino e innovazione*, Giuffrè, Milano.
- Ring, P. and Van de Ven (1989) Formal and informal dimensions of transactions, in Van de Ven et al. *Research on the management of the innovation*, pp. 171-92, Cambridge, Ballinger.
- Soda G. (1998) *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci Editore, Roma.
- Sunbo J. (2001) *The Strategic Management of Innovation*, Edward Elgar, Northampton, MA.
- Teece D., (2000) *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. (Oxford: Oxford University Press).
- Teece, D.J., Pisano, G., and A. Shuen, (1994) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 509-533.
- Trott P. (1998), *Innovation management and new product development*, London: Pitman Publishing.
- Uzzi B. (1996) "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect", *American Sociological Review*, n.61.
- Volberda H. (1998), *Building the flexible firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Von Hippel J. (1978), Users as innovators, *Technology Review*, 80, 3(30-4).
- Wernerfelt, B., (1984) A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yin R. (2003) *Case study research*, Sage publications.
- Zucchella A. (2002), The strategic and organisational architecture of innovative firms, *Business Excellence*, 7th World Congress for Total Quality Management proceedings.