

3

La governance e il coordinamento delle reti su dati survey 2023

Anna Comacchio

Dipartimento di Management – Venice School of Management,
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Joining a business network offers the opportunity to increase the bargaining power, market penetration or innovation of each member of the network, but these outcomes are linked to the quality of the organisation of the network over its lifetime, especially with regard to coordination among partners. The establishment of effective and efficient coordination mechanisms is a necessary choice to facilitate synergies between partners and to mitigate potential divergences or conflicts. This chapter sets out to examine the organisational choices made by business networks to address coordination needs between network members.

Keywords Organization. Governance. Clan. Coordination mechanisms. Relations.

Sommario 1 Il coordinamento a servizio della rete. – 2 La formalizzazione dell'adesione e del recesso e gli organi di governance. – 3 La pianificazione nella rete. – 4 Strutture o figure organizzative di coordinamento. – 5 Manager di rete. – 6 Il coordinamento relazionale e la comunicazione tra partner. – 7 Conclusioni.

1 Il coordinamento a servizio della rete

L'opportunità offerta dalle reti d'impresa di accrescere il potere negoziale, la penetrazione di mercato o l'innovazione dei loro membri, è condizionata dalla qualità dell'organizzazione della rete stessa nell'arco della sua vita. L'istituzione di meccanismi di coordinamen-

to della rete efficaci ed efficienti è pertanto essenziale per facilitare le sinergie tra i partner e per ridurre potenziali conflitti (Grandori, Soda 1995; Lumineau, Oliveira 2018; Parmigiani, Rivera-Santos 2011; Castañer, Oliveira 2020). Sebbene il contratto di rete costituisca un punto di partenza per facilitare decisioni allineate e azioni convergenti tra imprese, questo risulta inevitabilmente ‘incompleto’ per gestire i diversi obiettivi delle imprese in rete e la loro natura mutevole, a fronte di un contesto sempre più incerto e di altri fattori che possono influenzare la collaborazione nel tempo.

Le imprese che optano per un contratto di rete affrontano diverse sfide nel coordinare le loro attività collaborative; l’interdipendenza tra i loro processi e la varietà delle competenze coinvolte possono portare a difficoltà nel prendere decisioni e nell’assegnare responsabilità in modo efficace. La necessità di mantenere un equilibrio tra flessibilità operativa e coerenza strategica rappresenta un ulteriore ostacolo da superare.

La survey del 2021 aveva messo in luce come le forme a rete nascono spesso sulla base di relazioni interpersonali informali (Comacchio 2022). La fiducia reciproca rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per il coordinamento della rete. La survey 2023 ha raccolto dati sui meccanismi di coordinamento utilizzati dalle reti al servizio della collaborazione e del raggiungimento di obiettivi comuni. Nei prossimi paragrafi analizzeremo le scelte delle reti intervistate in merito a queste diverse soluzioni organizzative per il coordinamento.

2 La formalizzazione dell’adesione e del recesso e gli organi di governance

Una prima decisione relativa al coordinamento tra partner riguarda la composizione della rete, ossia la regolazione dell’entrata e uscita dei membri della rete.

Rispetto a questo tipo di coordinamento, due terzi degli intervistati opta per norme che regolano sia l’entrata che l’uscita dalla rete. Le reti, in una percentuale leggermente maggiore rispetto alla rilevazione del 2021 (65% contro 62% del 2021), definiscono regole di adesione dei membri della rete, la formalizzazione si nota ancor più quando si considerano le clausole per un eventuale recesso o esclusione di un partner, in quanto il 71% delle reti ne è dotata contro il 54% del 2021. Per un ulteriore approfondimento sul rapporto tra rete e membri della stessa, si è chiesto alle reti se si diano regole per la ripartizione dei benefici delle attività di rete, in questo caso tuttavia la percentuale di coloro che hanno un tale sistema di regole scende al di sotto della metà degli intervistati e si attesta al 42,4%, segnalando come oltre la metà delle reti opti per una allocazione più flessibile, rispetto a quella determinata da regole definite ex-ante.

L'elevata percentuale di reti, che opta per formalizzare adesione e recesso, non sembra potersi spiegare in base alla dimensione media delle reti, relativamente bassa (6,7 partner), mentre potrebbe trovare una spiegazione se si considerano gli obiettivi principali delle reti intervistate (si veda il cap. 2), ossia: aumentare il potere contrattuale (il 72% di queste reti regola entrata e uscita dei membri), condividere acquisti/forniture/tecnologie (il 68,5% di queste reti regola entrata e uscita dei membri) e partecipare a bandi e appalti (il 72,2% di queste reti regola entrata e uscita dei membri). Si può comprendere, infatti, la necessità di definire delle regole che possano dare una garanzia di stabilità e controllo della partnership a fronte di potenziali contratti di appalto o fornitura comuni.

Relativamente alla governance della rete, si è analizzata l'adozione di organi di governo come il presidente, l'organo comune e l'assemblea [tab. 1]. Le reti che hanno scelto di dotarsi di un organo comune sono il 62% del totale, dato in linea con la rilevazione precedente (59%). Con una percentuale non difforme, le reti fanno ricorso anche a un presidente (60%), e scelgono di dotarsi anche di un'assemblea dei partecipanti (60%), con un lieve calo rispetto alla rilevazione precedente (63%). Anche in questo caso le reti, che hanno dichiarato i tre obiettivi principali (aumentare il potere contrattuale, condividere acquisti/forniture/tecnologie e partecipare a bandi e appalti), hanno formalizzato la governance in percentuale maggiore rispetto alla media.

Tabella 1 Meccanismi di coordinamento adottati dalle reti (% sul totale delle 224 rispondenti)

La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/ funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro?	Sì, creata ad-hoc / assunte per/da la rete		Sì, presente in una delle imprese retiste e messa a servizio della rete		No, non la prevedeva		Totale sì %
	N	%*	N	%	N	%	
Organo comune	71	31,7	68	30,4	85	38,0	62,0
Presidente	65	29,0	69	30,8	90	40,2	59,8
Assemblea dei partecipanti	77	34,4	57	25,5	90	40,2	59,8
Manager di rete	28	12,5	31	13,8	165	73,7	26,3
Segreteria/ufficio amministrativo	24	10,7	64	28,6	136	60,7	39,3
Ufficio comunicazione	17	7,6	30	13,4	177	79,0	21,0
Ufficio/agente commerciale	9	4,0	29	13,0	186	83,0	17,0
Responsabile della produzione	6	2,7	21	9,4	197	88,0	12,0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

3 La pianificazione nella rete

Alla richiesta se le reti fanno ricorso a un business plan, come strumento di definizione degli obiettivi e allocazione delle risorse, utile per il monitoraggio delle performance della rete, il 71% dichiara di non avere un tale tipo di strumento di pianificazione, e solo il 17,4% fa ricorso a un business plan annuale, mentre è ancora più bassa la percentuale di reti dotata di un business plan pluriennale (11,6%).

Tuttavia, per quanto riguarda il piano operativo della rete, in relazione alla domanda se il piano operativo della rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni), la media delle risposte si attesta al 3,55 (su una scala 1 'non sono d'accordo'-5 'sono d'accordo') decisamente superiore al valore del 2021 (2,63). Il piano operativo della rete viene aggiornato periodicamente con una risposta media pari a 3,24, anche in questo caso il valore è decisamente superiore a quello del 2021 (2,42), a significare una maggiore attenzione a meccanismi più formali e condivisi di programmazione della rete.

4 Strutture o figure organizzative di coordinamento

A fianco di una governance formalizzata, ci si è chiesti se le reti decidono di strutturarsi ulteriormente, dotandosi di unità o figure professionali di tipo funzionale, che possano favorire il coordinamento dei retisti su processi congiunti di amministrazione, marketing, vendite o produzione.

Dalle risposte si individua che fa ricorso a una segreteria o ufficio amministrativo, per una gestione comune dei processi amministrativo-contabili della rete, il 39,3% delle reti intervistate (contro il 44% del 2021) e solo il 10,7% lo ha costituito ad hoc. In misura minore le reti utilizzano un ufficio di comunicazione; infatti, si tratta del 21% delle reti, contro il 32% del 2021. Solo il 17% fa ricorso a un ufficio o agente commerciale, anche in questo caso la percentuale del 2023 è inferiore a quella del 2021 (25%). In percentuale ancora minore si ricorre a un responsabile di produzione (12%), anche in questo caso con una percentuale inferiore di 10 punti rispetto a quella del 2021 (22%).

In sintesi, tra le reti intervistate non risultano particolarmente diffuse soluzioni organizzative strutturate per gestire attività comuni relative al marketing, al commerciale o alla produzione. In linea con questa tendenza è la risposta alla domanda se le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate, come team, task force, comitati, ecc.; infatti la risposta media è risultata pari a 2,6 su una scala da 1 a 5, valore in linea con le risposte del 2021 (2,14).

Una conferma, che le reti non investono in elevata formalizzazione nei processi di coordinamento, è la risposta alla domanda sull'e-

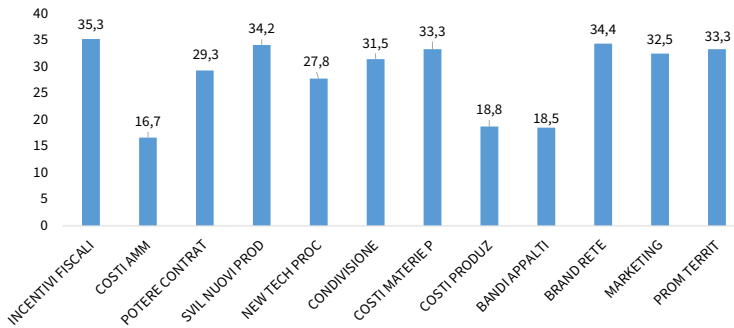
voluzione delle reti: «La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi, ecc.)»; il valore delle risposte si attesta a 1,6 (su 1 'poco d'accordo'-5 'molto d'accordo'), così come è basso il valore della risposta relativa alla domanda «La rete nel tempo si è dotata di nuovi accordi formali/contratti tra i membri della rete» (2,3), risposta comprensibile anche in funzione dello sviluppo di una conoscenza reciproca nel tempo, che può facilitare la comunicazione diretta e la fiducia tra partner.

5 Manager di rete

L'analisi ha voluto approfondire se i retisti ricorrono a un meccanismo di coordinamento che svolge un ruolo di integrazione ad hoc, ossia il manager di rete. Nelle reti intervistate tale figura è presente in un quarto delle reti, ossia nel 26,3% dei casi, segnando un ricorso superiore di 4 punti percentuali rispetto alle reti intervistate nel 2021 (22% dei casi). Questa variazione rispetto alla survey precedente suggerisce una crescente fiducia verso una figura professionale relativamente nuova, ma particolarmente funzionale alla gestione di interdipendenze significative tra le imprese nell'ambito di una rete.

Analizzando l'adozione del manager di rete rispetto agli obiettivi più selezionati delle reti [fig. 1], la percentuale più elevata di adozione risulta tra le reti che hanno l'obiettivo di «creazione di un brand di rete», la percentuale di tali reti che ricorre al manager di rete è pari al 34,4%, ugualmente elevata è la percentuale di reti con l'obiettivo di «sviluppo di un nuovo prodotto», con un dato pari al 34,2%. Hanno un manager di rete in oltre un terzo dei casi, anche quelle reti che si pongono l'obiettivo di riduzione dei costi di acquisto di materie prime (33,3%) e quelle con l'obiettivo di condivisione di acquisti/forniture/tecnologie (31,5%). Da segnalare, tra le reti con una minore numerosità nell'ambito del campione, quelle con obiettivo «incentivi fiscali» ricorrono al manager di rete nel 35,3% dei casi (6 su 17) e quelle con obiettivo «promozione del territorio» hanno un manager di rete nel 33,3% dei casi (6 su 18).

Figura 1 Ricorso al manager di rete in relazione al tipo di obiettivi di rete (dati espressi in percentuale)

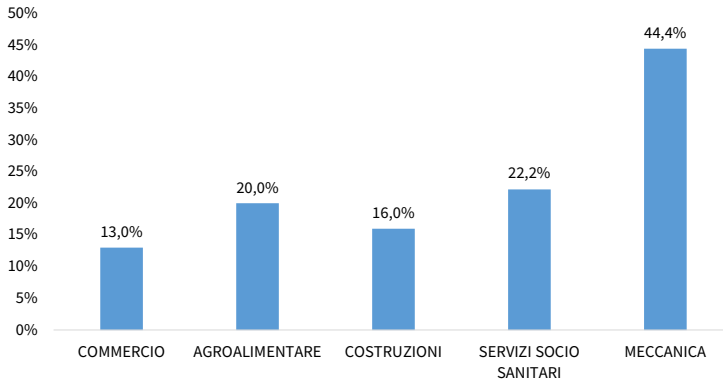


Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Un approfondimento per comprendere in quali casi sia più utile il manager di rete è stato fatto in base alla tipologia di rete: la maggiore frequenza di adozione risulta tra le reti orizzontali (29,5%) e quelle miste (32,3%), minore nelle reti verticali (18,5%) [fig. 3].

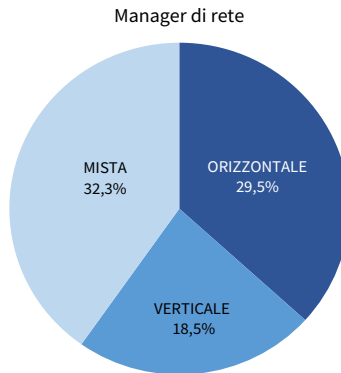
Un ulteriore approfondimento è stato fatto analizzando la presenza del manager di rete nei settori più presenti nel campione analizzato (si veda cap. 2). Il dato ci indica che questa figura è presente in questi settori con una percentuale inferiore alla media degli intervistati (26,3%). Nello specifico, solo il 20% delle reti che opera nell'agroalimentare fa ricorso a un manager di rete, nel commercio è il 13% delle reti ad avere un manager di rete, nelle costruzioni sono il 16%, nei servizi socio-sanitari il 22,2% [fig. 2]. Il settore della meccanica viceversa segna una presenza decisamente superiore alla media con un 44,4% delle reti dove è presente questo ruolo di integrazione.

Figura 2 Il ricorso a manager di rete nei settori più rappresentativi (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

Figura 3 Tipologie di contratti di rete (verticale, orizzontale e mista) a confronto per il ricorso a manager di rete (dati espressi in percentuale)



Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

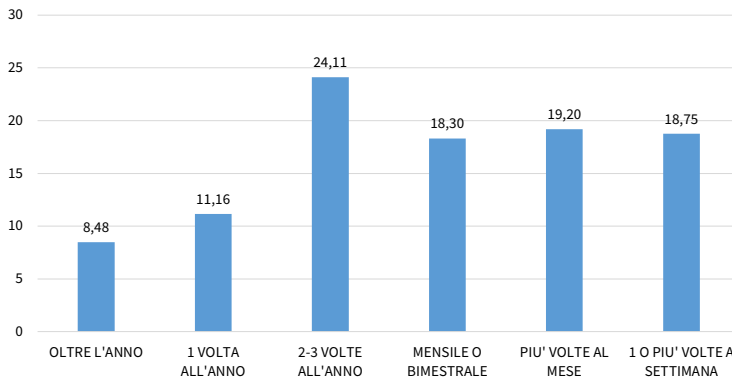
6 Il coordinamento relazionale e la comunicazione tra partner

Proseguendo nell'analisi delle diverse soluzioni organizzative a supporto del coordinamento tra membri della rete, si è approfondita l'importanza del coordinamento relazionale, nella forma di comunicazioni dirette tra partner, anche di tipo informale.

La survey conferma che la gestione della relazione tra partner si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese) con un punteggio medio pari a 3,4 (su scala da 1 a 5), che risulta superiore al punteggio ottenuto dal ricorso a rapporti formali come accordi o contratti (3,2). L'efficacia, della combinazione delle relazioni informali di tipo fiduciario con quelle formali, viene confermata dalla risposta alla domanda se i retisti siano consapevoli delle attività che si svolgono all'interno della rete, il valore della risposta è elevato e pari a 4,3. Inoltre, le reti confermano la preferenza verso meccanismi relazionali piuttosto che basati sulla strutturazione di procedure, infatti la presenza di procedure per lo scambio sistematico di conoscenze tra i partner di rete, ha ottenuto un punteggio medio inferiore al 3 (2,8).

Infine, dalle risposte alle domande relative alla performance della rete (come indicato nel cap. 2), si evince una conferma che il coordinamento nella rete, che, come si è visto nei paragrafi precedenti, non è particolarmente formalizzato, sia tuttavia funzionale alla collaborazione tra partner. Infatti, i retisti si dichiarano soddisfatti rispetto alla forza delle relazioni tra i membri della rete (3,55) e alla capacità di gestire conflitti e crisi tra i membri della rete (3,4).

Una misura del coordinamento tramite comunicazione diretta tra partner è rappresentata dalla frequenza nello scambio di informazioni tra retisti. Questa risulta almeno mensile o più frequente in oltre la metà delle reti intervistate (56,26% delle reti), e la percentuale di chi si incontra con una buona frequenza è superiore a quella del 2021 [fig. 4]. Più nel dettaglio, laddove la frequenza è buona, il 18,75 risponde di incontrarsi con la frequenza di una o più volte alla settimana (contro il 13,7% del 2021), e il 19,20% si incontra più volte al mese (contro il 17,4% del 2021) [fig. 4]. Una ulteriore conferma di una comunicazione attiva tra partner, viene anche dalla percentuale relativamente bassa, 19,64%, di coloro che si incontrano con una frequenza limitata di una volta all'anno o meno.

Figura 4 Frequenza di incontri tra retisti (survey 2023) (dati espressi in percentuale)

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023

7 Conclusioni

Il coordinamento nelle relazioni inter-organizzative è stato definito come l'allineamento o l'aggiustamento deliberato e ordinato delle azioni dei partner per raggiungere obiettivi determinati in comune (Gulati, Wohlgezogen, Zhelyazkov 2012), a segnare l'importanza di questo set di strumenti organizzativi. Attraverso l'esame delle risposte fornite relativamente al tipo di strumenti di coordinamento adottati nelle reti, si è delineato un panorama di scelte organizzative eterogeneo, rispetto alle quali tuttavia si possono identificare alcuni elementi comuni.

Anzitutto la maggioranza delle reti si dota sia di regole di gestione della dinamica delle entrate e uscite nella rete, sia di una governance formalizzata (presidente, organo comune e assemblea), che consente di gestire in modo stabile e condiviso il processo decisionale, favorendo la chiarezza nell'allocazione di responsabilità e una condivisione collegiale degli obiettivi mediante l'assemblea. È inoltre emerso un livello di formalizzazione superiore alla media, sia nelle procedure di affiliazione e cessazione che nei meccanismi di governance, in quelle reti d'impresa che hanno espresso come principali finalità: l'incremento del potere contrattuale, la condivisione di acquisti, forniture e tecnologie, nonché la partecipazione a gare d'appalto e bandi.

In secondo luogo, all'interno delle reti d'impresa intervistate non sono diffuse scelte organizzative strutturate, in particolare unità funzionali congiunte in ambiti quali l'amministrazione, il marketing, il commercio e la produzione. Questo approccio a una forma snella di organizzazione del coordinamento si ritrova anche nella scarsa pro-

pensione ad adottare strutture organizzative formali congiunte come team, task force o comitati.

Un approfondimento è stato fatto rispetto all'impiego del manager di rete, adottato in media da oltre un quarto delle reti. Questo ruolo di integrazione si rivela maggiormente diffuso nelle reti d'impresa di tipo orizzontale e misto (adottato da circa un terzo delle reti), mentre nelle reti verticali risulta meno diffuso della media complessiva. Si osserva inoltre che la presenza del manager di rete varia significativamente a seconda del settore in cui operano le reti, e che tra i cinque settori più rappresentati nell'ambito delle reti intervistate (agro-alimentare, commercio, costruzioni, servizi socio-sanitari e meccanica), quello della meccanica è l'unico che mostra un'adozione di questa figura ben al di sopra della media delle reti.

Bibliografia

- Castañer, X.; Oliveira, N. (2020). «Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review». *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206320901565>.
- Comacchio, A. (2022). «La governance e il coordinamento delle reti». Cabiglio-su, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 57-70. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-663-3/004>.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>.
- Gulati, R.; Wohlgezogen, F.; Zhelyazkov, P. (2012). «The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances». *Academy of Management Annals*, 6, 531-83. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.691646>.
- Lumineau, F.; Oliveira, N. (2018). «A Pluralistic Perspective to Overcome Major Blind Spots in Research on Interorganizational Relationships». *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-65. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.691646>.
- Parmigiani A.; Rivera-Santos, M. (2011). «Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships». *Journal of Management*, 37(4), 1108-36. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311407507>.