

L'opera, profondamente rinnovata e arricchita rispetto all'edizione precedente, si propone di verificare il contributo che la scelta dell'outsourcing strategico può offrire allo sviluppo delle imprese nell'attuale scenario competitivo.

In mercati sempre più complessi, infatti, è necessario che le aziende dispongano di strutture organizzative flessibili, deverticalizzate e siano disposte ad implementare strategie di sviluppo "esterno" mediante il ricorso ad accordi di collaborazione con altri operatori e l'adozione di forme organizzative di tipo reticolare, soprattutto da parte di imprese minori. In questa prospettiva, il ricorso all'outsourcing garantisce alle imprese vantaggi in termini di rapidità di applicazione delle innovazioni, condivisione degli investimenti e quindi frazionamento dei rischi, elasticità dei costi e disponibilità di risorse finanziarie da destinare allo sviluppo del *core business*. Occorre, tuttavia, considerare anche i rischi connessi alla perdita del controllo del know-how dei processi esternalizzati, alla perdita di sinergie tra processi aziendali, a comportamenti opportunistici dei partner e ai maggiori costi rispetto a quelli preventivati.

Ciò considerato, l'obiettivo dello studio è stato, in primo luogo, quello di approfondire le caratteristiche tecniche e le modalità operative di questa forma evoluta di cooperazione tra imprese valutandone l'impatto strategico, organizzativo ed operativo sulla gestione aziendale, così come si rileva dall'osservazione empirica. In secondo luogo, considerata la necessità di inquadrare le singole iniziative di outsourcing nel più generale processo di pianificazione e gestione strategica delle imprese, si è cercato di pervenire ad un modello teorico-prescrittivo volto a descrivere le fasi critiche del processo decisionale. Nell'ultima parte del volume si analizza l'applicazione dell'outsourcing strategico nelle aziende bancarie.

Antonio Ricciardi è ordinario di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università della Calabria, dove insegna Analisi di bilancio, Strategia e politica aziendale ed Economia dei gruppi. È autore di pubblicazioni riguardanti la gestione finanziaria delle Pmi, le reti di imprese e la gestione strategica delle aziende localizzate nei distretti industriali. È, inoltre, coordinatore dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani realizzato da Federazione Distretti Italiani, Confindustria e Unioncamere.

Patrizia Pastore è ricercatore di Economia aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università della Calabria, dove insegna Economia aziendale, Analisi di bilancio, Tecniche dei finanziamenti comunitari. È autrice di pubblicazioni riguardanti la gestione finanziaria delle imprese, la rilevanza strategica delle risorse umane nelle aziende, la governance dei distretti industriali.

€ 19,00 (U)

ISBN 978-88-568-2281-6



367.49

A. RICCIARDI, P. PASTORE

OUTSOURCING STRATEGICO



Economia

**Antonio Ricciardi
Patrizia Pastore**

Outsourcing strategico

Tecniche di gestione, criticità,
vantaggi competitivi

Università degli Studi della Calabria
Sezione economia aziendale
Serie scientifica

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa							Anno						
0	1	2	3	4	5	6	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO (www.aidro.org, e-mail segreteria@aidro.org).

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

INDICE

Prefazione	pag.	9
Capitolo primo. L'evoluzione delle strutture organizzative aziendali: dall'integrazione verticale alle strategie di esternalizzazione e cooperazione tra imprese , di <i>Antonio Ricciardi e Patrizia Pastore</i>	»	13
Premessa	»	13
1.1. La scelta strategica dell'integrazione verticale	»	16
1.2. Alleanze tra imprese: un'ipotesi di classificazione	»	24
1.3. Le relazioni di cooperazione tra imprese. Un inquadramento teorico	»	28
Capitolo secondo. Caratteristiche tecniche e modalità operative di alcune forme ibride di strategie di esternalizzazione e cooperazione , di <i>Antonio Ricciardi e Patrizia Pastore</i>	»	52
Premessa	»	52
2.1. Consorzi	»	57
2.2. Sub-fornitura	»	68
2.3. Joint venture	»	75
2.4. <i>Spin-off</i> industriale	»	82
2.5. Reti di imprese	»	97
Capitolo terzo. Outsourcing strategico: definizione, classificazione, ambiti applicativi e dimensione del mercato , di <i>Antonio Ricciardi</i>	»	112
3.1. L' <i>outsourcing</i> : una forma evoluta di esternalizzazione	»	112
3.1.1. Definizione	»	112
3.1.2. Un'ipotesi di classificazione	»	113
3.2. Gli ambiti di applicazione dell' <i>outsourcing</i>	»	117

3.3. Lo sviluppo dell' <i>outsourcing</i> strategico: alcune verifiche empiriche	pag.	129
3.4. Le dimensioni del mercato dell' <i>outsourcing</i>	»	149
Capitolo quarto. Modalità operative e tecniche di gestione dell'<i>outsourcing</i> strategico, di Antonio Ricciardi e Patrizia Pastore		
Premessa	»	158
4.1. Selezione dei processi da esternalizzare	»	159
4.1.1. L'applicazione del <i>Business Process Reengineering</i> per l'individuazione delle competenze distintive	»	162
4.2. La scelta dell' <i>outsourcer</i> : parametri per una corretta valutazione del partner e per una efficace conduzione della relazione di <i>outsourcing</i>	»	168
4.3. La stipula del contratto	»	173
4.4. Valutazione e controllo delle prestazioni	»	189
Appendice	»	197
Capitolo quinto. Vantaggi competitivi e rischi dell'<i>outsourcing</i> strategico, di Antonio Ricciardi		
5.1. Le opportunità e i rischi delle strategie di <i>outsourcing</i>	»	202
5.2. I vantaggi dell' <i>outsourcing</i> strategico	»	203
5.2.1. La verifica empirica dei vantaggi dell' <i>outsourcing</i> strategico	»	210
5.3. La valutazione dei rischi dell' <i>outsourcing</i> strategico	»	216
5.3.1. Alcuni casi di insuccesso dell' <i>outsourcing</i> strategico	»	222
Capitolo sesto. La convenienza economica dell'<i>outsourcing</i> strategico, di Antonio Ricciardi e Patrizia Pastore		
Premessa	»	225
6.1. L'impatto dell' <i>outsourcing</i> sulla struttura dei costi e sul rischio operativo dell' <i>outsourcee</i>	»	226
6.2. L'analisi dei costi	»	229
6.3. I costi esterni dell' <i>outsourcing</i> strategico: i costi transazionali e i costi di coordinamento	»	236
6.4. I vantaggi economici dell' <i>outsourcing</i> sotto il profilo gestionale: aumento della produttività e riduzione dei tempi di trasformazione	»	244
6.5. Ulteriori variabili da considerare per la scelta di convenienza	»	247
6.6. L'approccio <i>Activity-based costing</i> nella pianificazione dell' <i>outsourcing</i>	»	250

Capitolo settimo. Il ricorso all'outsourcing strategico da parte delle aziende bancarie, di Antonio Ricciardi	pag.	256
7.1. Gli effetti dei mutamenti degli scenari competitivi sulle scelte organizzative delle banche	»	256
7.2. I nuovi modelli di relazione con il mercato e l'applicazione del BPR per la riorganizzazione interna	»	260
7.3. Il ricorso all' <i>outsourcing</i> strategico da parte delle banche	»	265
7.4. Gli ambiti di applicazione dell' <i>outsourcing</i> strategico in banca	»	269
7.4.1. Area credito	»	269
7.4.2. Sistema informativo	»	275
7.5. Il mercato dell' <i>outsourcing</i> dei servizi bancari	»	279
Conclusioni	»	283
Bibliografia	»	287



La Teoria dei costi di transazione: la scelta tra “gerarchia” e “mercato”

Le relazioni di *outsourcing*, e gli accordi tra imprese in generale, rappresentano una forma di governo delle relazioni alternativa al mercato e alla gerarchia, che in determinate situazioni sono in grado di ottimizzare il *trade-off* tra costi di produzione e costi di transazione. Infatti, se da un lato i partner coinvolti nell’iniziativa mantengono la propria indipendenza gestionale evitando in tal modo gli elevati costi di irrigidimento della struttura gerarchica, dall’altro lato, gli accordi vengono stipulati con modalità tali da limitare lacune contrattuali e asimmetrie informative al fine di ridurre i costi di transazione.

Ronald Coase, Nobel per l’economia nel 1991, nell’articolo “The nature of the firm” (1937a), osservò che la scelta di gestire relazioni economiche tramite il mercato o all’interno dell’azienda dipende dalla minimizzazione dei costi di transazione: la struttura organizzativa caratterizzata da minori costi di questo tipo sostituisce quella con costi maggiori.

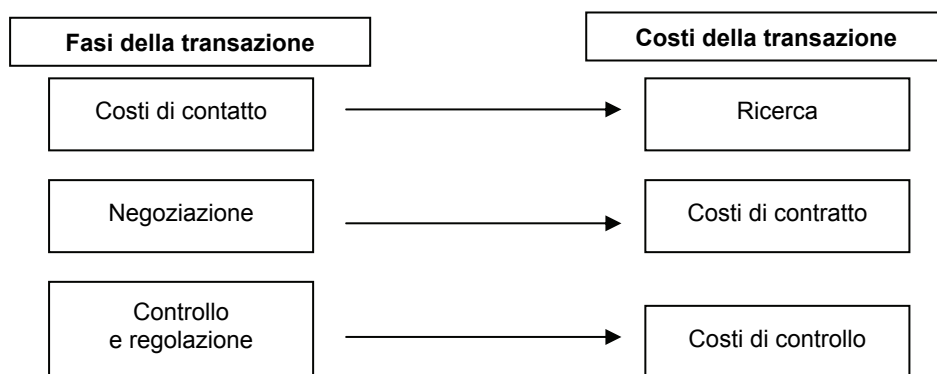
Il costo di transazione richiamato da Coase comprende tutti i costi necessari per progettare, negoziare e tutelare un accordo di scambio e, quindi, fa riferimento ai costi sostenuti sia per l’acquisizione delle informazioni relative ai fornitori o agli acquirenti, sia per la negoziazione, la verifica degli adempimenti ed eventualmente la rinegoziazione dei contratti (Fig. 1.3)¹⁸.

Il principale merito di Coase fu quello di basare la scelta della forma organizzativa sul principio dell’efficienza e quindi sul confronto dei costi di transazione interni ed esterni¹⁹.

¹⁸ I costi di transazione, che sono distinti dai costi di produzione e prescindono dal costo del bene o servizio scambiato, traggono origine dal fenomeno dell’asimmetria informativa, che domina tutti i mercati e che contrasta con l’ipotesi teorica della perfetta trasparenza delle informazioni. Più in dettaglio, è possibile individuare in una transazione tre fasi distinte, ognuna caratterizzata da una serie di costi: Fase 1 – Ricerca: comprende le attività di ricerca di informazioni per individuare i partner ideali e poter individuare l’alternativa più efficiente (costi di contatto); Fase 2 – Negoziazione: comprende le attività connesse alla negoziazione della transazione e alla stipula del contratto (costi di contratto); Fase 3 – Controllo: comprende le attività di controllo dell’attuazione del contratto, la regolazione di inadempimenti rispetto ai termini concordati, l’imposizione di sanzioni che ristabiliscano le condizioni prefissate (costi di controllo).

¹⁹ I *costi transazionali interni* (o costi d’uso della gerarchia) si riferiscono principalmente ai costi di produzione ma anche ai costi sopportati per progettare, organizzare e gestire i sistemi di monitoraggio delle prestazioni e della produttività del personale, e ai costi per la trasmissione delle

Fig. 1.3 – Le fasi e i costi di una transazione



Fonte: Ns. elaborazione

Secondo l'Autore, va privilegiata l'organizzazione – gerarchica o di mercato – che presenta per quella determinata produzione i costi di transazione più bassi.

Pertanto, le attività vengono verticalmente integrate quando i costi necessari per organizzarle internamente sono inferiori a quelli sostenuti dall'impresa quando si rivolge al mercato²⁰. Secondo Coase, la scelta tra gerarchia e mercato di-

informazioni tra i vari livelli gerarchici e per la rielaborazione e l'uso delle informazioni a fini decisionali, come, ad esempio, la predisposizione di un piano di produzione (Arnold, 2000). I costi transazionali esterni sono i costi connessi all'uso del mercato e comprendono i costi relativi all'acquisizione di informazioni circa i prezzi e le condizioni, economiche normative e di durata, alle quali effettuare la transazione. A ciascuna fase in cui può essere suddivisa una transazione è possibile associare le seguenti categorie di costo:

- costi per l'acquisizione delle informazioni utili ad individuare i partner con cui istituire relazioni di scambio (fornitori, clienti, concorrenti) e a selezionare l'alternativa più efficiente (costi di contatto);
- costi di negoziazione e definizione (e di rinegoziazione, qualora necessaria) dei contratti (costi di contratto);
- i costi di monitoraggio e di esecuzione degli accordi;
- costi connessi alla verifica degli adempimenti contrattuali, alla valutazione, misurazione e controllo delle prestazioni (costi di controllo).

Tali costi aumentano all'aumentare del numero di contratti da negoziare (laddove, in ipotesi di integrazione, sono sostituiti da un solo contratto) ma possono essere ridotti ricorrendo all'integrazione, sebbene la stessa impresa «si presenta come una rete di relazioni» (*web of relationship*), che implica costi interni per il controllo ed il coordinamento dei processi aziendali nonché costi dovuti alle inefficienze interne e all'attività di individuazione di tali inefficienze.

²⁰ Conseguentemente, l'impresa internalizzerà il maggior numero di fasi produttive ed espanderà i propri confini «fino al punto in cui il costo di organizzare una transazione aggiuntiva all'interno dell'impresa [cioè, eseguire un'ulteriore fase di lavorazione o realizzare un nuovo prodotto o servizio] eguaglia il costo di realizzare la stessa transazione per mezzo di uno scambio sul mercato aperto [cioè, attraverso l'acquisto presso operatori esterni] o il costo di organizzare un'altra im-

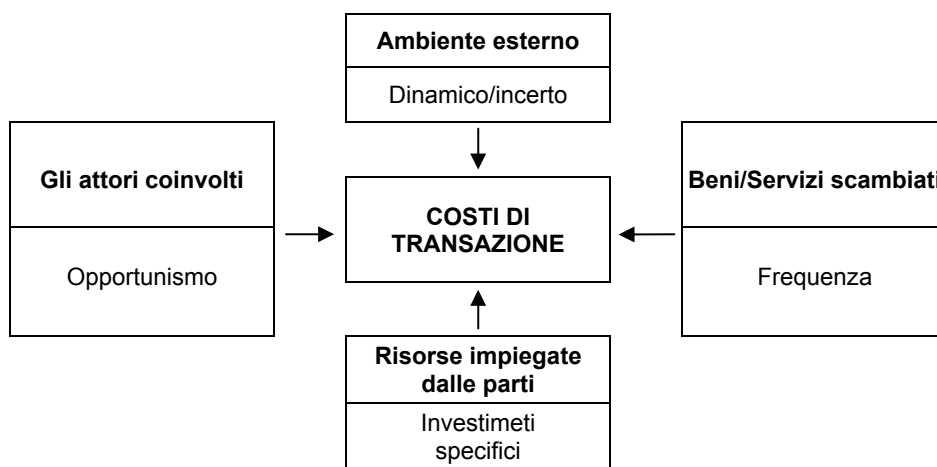
venta indifferente allorché il costo marginale di un'ulteriore fase di lavorazione svolta all'interno dell'impresa eguaglia il costo sopportato per svolgere la stessa lavorazione mediante transazione sul mercato. Tuttavia, anche in presenza di quest'equilibrio la scelta, secondo l'Autore, dovrebbe sempre ricadere sulla gestione interna poiché la supervisione gerarchica delle attività riduce sensibilmente i rischi di frodi e di comportamenti opportunistici dei fornitori esterni, i cui costi sono difficilmente preventivabili (Coase, 1960, p. 16).

L'approccio "transazionale" di Coase venne ripreso e sistematizzato da Williamson (Williamson 1963; 1975; 1981a, b; 1985; 1991; Ouchi, 1979; Butler, 1982; Barney, Ouchi, 1984), che configurò l'impresa come un'organizzazione complessa, fatta di relazioni di mercato e rapporti gerarchici.

Secondo l'Autore, se i costi di transazione fossero uguali a zero, il mercato rappresenterebbe la forma di organizzazione più efficiente. Tuttavia, poiché tali costi esistono, quanto maggiore è la loro incidenza tanto più entra in crisi il modello di mercato e prevale quello della gerarchia.

L'entità di questi costi varia in funzione della specificità delle risorse impiegate, dell'incertezza dell'andamento del mercato e della frequenza dei contratti con fornitori esterni (Fig. 1.4).

Fig. 1.4 – I fattori che influenzano i costi di transazione



Fonte: Ricciardi (2003), p. 26

presa» (Coase, 1937a, p. 23). L'espansione dimensionale è determinata pertanto dalla convenienza della scelta gerarchica che tende a minimizzare i costi di transazione e le imprese di maggiori dimensioni sono quelle che hanno internalizzato una parte di transazioni che prima venivano coordinate dal mercato (Chandler, 1977).

Secondo Williamson, in situazioni di bassa specificità degli investimenti e di elevata frequenza delle transazioni risulta più efficiente la gestione secondo le modalità di mercato: le relazioni non presentano livelli di complessità tali da richiedere sforzi per ridurre i rischi di opportunismo²¹ mentre l'elevata frequenza ripartisce i costi su una quantità estesa di transazioni. Viceversa, in condizioni di incertezza, di investimenti specializzati e di transazioni non ricorrenti, l'organizzazione gerarchica risulterebbe più efficace per ridurre i comportamenti opportunistici che ne deriverebbero.

Per sostenere questa tesi Williamson elabora le seguenti considerazioni:

- i) in presenza di una bassa frequenza delle relazioni di scambio tra le controparti, si limita la conoscenza reciproca e questa circostanza non permette il formarsi di un effetto "reputazione" che rappresenta uno dei fattori determinanti per la riduzione dei costi di transazione;
- ii) nel caso in cui al fornitore è richiesto un investimento di risorse specifiche, cioè quell'investimento è destinato in via esclusiva a quella particolare transazione²², poiché l'acquirente non avrebbe a disposizione altre fonti di approvvigionamento e contestualmente il fornitore troverebbe notevoli difficoltà nella ricerca di clienti alternativi, si potrebbero gene-

²¹ Introdurre l'opportunismo nella teoria d'impresa significa ammettere che gli agenti economici perseguendo la massimizzazione del proprio profitto, possono, in presenza di asimmetria informativa e in determinate situazioni, essere indotti a non eseguire i contratti nel modo più efficiente ovvero possono cercare di conseguire quest'obiettivo anche mediante l'inganno o la frode (Williamson, 1979, p. 957). Un individuo opportunistico non soltanto persegue egoisticamente il proprio interesse individuale, ma ricorre anche alla violazione di prescrizioni etiche se ciò si rivela necessario o facilita il raggiungimento del proprio obiettivo (Knight, 1951).

²² Un investimento è specifico quando è destinato in via esclusiva a una particolare transazione-relazione, con la conseguenza che esso subisce una diminuzione di valore se impiegato in una relazione diversa da quella originaria, ove quest'ultima venga meno: quanto maggiore è la riduzione del valore, tanto più è elevata la specificità della risorsa. In base alla specificità delle risorse Williamson, distingue: a) *transazioni che non necessitano di attività specifiche*, in quanto i beni dello scambio sono standardizzati, per cui l'acquisto e la vendita non determinano problemi contrattuali. In questo caso la struttura di governo più adatta è il mercato poiché si raggiungono economie di scala ed i costi di ricerca, negoziazione e controllo sono molto limitati; b) *transazioni miste*, in cui il grado di specificità è abbastanza elevato, ma non è tale da impedire all'impresa fornitrice di realizzare economie di scala nella produzione dei componenti. In questo caso la scelta della struttura di governo delle relazioni dipende se le transazioni sono occasionali (gerarchia) o ricorrenti (mercato); c) *transazioni idiosincratiche*, caratterizzate da alta specificità delle risorse impiegate. In questo caso la struttura di governo ideale è la gerarchia per gli elevati costi che si sosterebbero in caso di transazioni esterne. Quanto più specifici sono gli investimenti oggetto della transazione tanto più difficile sarà valutare il loro valore di scambio e, quindi, tanto maggiori saranno i costi di transazione (Williamson, 1981a, b).

rare comportamenti opportunistici da parte di entrambi i contraenti (ad esempio non fornendo alla controparte informazioni adeguate)²³;

iii) quando i mercati sono caratterizzati da intensa dinamicità e complessità, le informazioni sono limitate e imperfette e ciò comporta, da un lato, un maggior costo per la loro acquisizione ed elaborazione, dall'altro, induce gli agenti economici ad operare in un contesto di razionalità limitata e, conseguentemente, i contratti stipulati con i fornitori, oltre a rilevarsi più onerosi, possono determinare più frequentemente che in altri casi comportamenti opportunistici per la presenza di asimmetrie informative²⁴.

In definitiva, in contesti caratterizzati da investimenti specifici, bassa frequenza delle transazioni e condizioni di incertezza, l'integrazione verticale risulterebbe la modalità di gestione più efficace poiché, grazie all'accesso immediato alle informazioni richieste e all'applicazione di regole interne, si riuscirebbe a risolvere eventuali conflitti più velocemente, senza eccessive contestazioni e a minori costi (Frova, 1980).

Secondo la teoria di Williamson, il "mercato" rappresenta una modalità di governo che entra in crisi in certi contesti e in presenza di determinate circostanze. Tuttavia, la stessa gerarchia oltre certi limiti può essere ostacolata da un sovraccarico informativo tale da causare la perdita di controllo e la conseguente crisi dell'organizzazione interna²⁵.

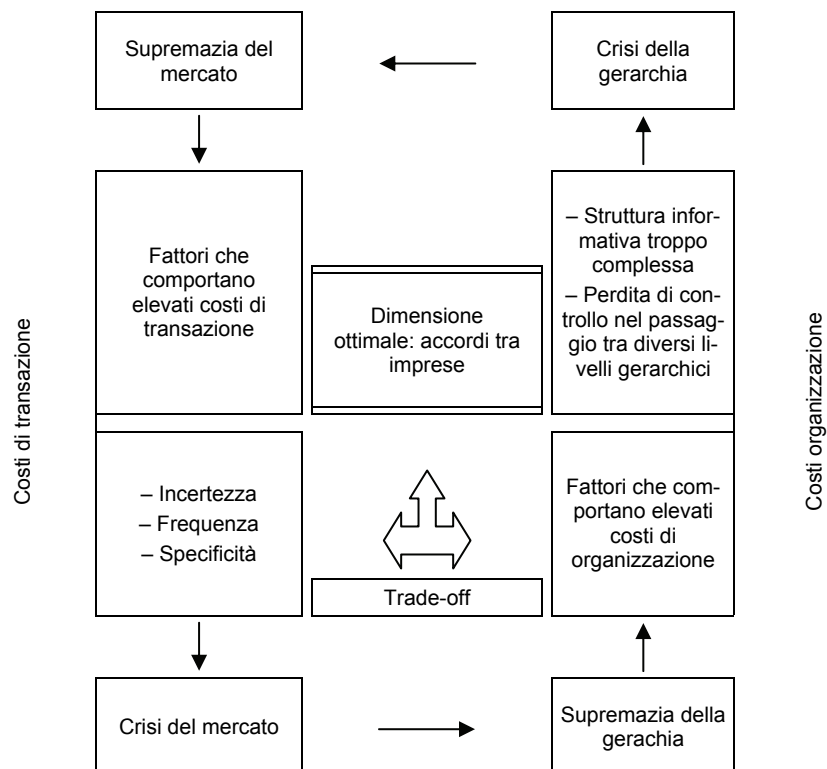
È necessario, pertanto, individuare una dimensione ottimale che derivi da un *trade-off* dei due modelli di governo (Fig. 1.5).

²³ «Relativamente all'industria automobilistica alcuni ricercatori hanno utilizzato come *proxy* della specificità delle risorse il contenuto d'impegno ingegneristico richiesto per produrre ciascun componente. Queste ricerche hanno verificato, coerentemente con le predizioni della teoria, che all'aumentare di tale contenuto di specificità aumenta la probabilità di integrare verticalmente la produzione. [...] Il capitale umano specifico e la conoscenza tecnica in esso contenuta sembra essere anche il fattore determinante della decisione della General Motors, produttrice di automobili, di integrare la Fisher Body, produttrice di scocche per auto» (Nisticò, 2002, p. 35). Per ulteriori approfondimenti si vedano, tra gli altri: Coase, 2000, pp. 15-31; Klein, 1988, pp. 199-213.

²⁴ Quest'alea risulta tanto maggiore quanto minore è la frequenza delle relazioni di scambio ed è più frequente quando il mercato dell'offerta è caratterizzato da un numero limitato di operatori: la possibilità di scegliere tra poche alternative alimenta il rischio di comportamenti opportunistici (Williamson, 1986; Simon, 1985).

²⁵ Al riguardo, Demsetz, dapprima, ha caratterizzato i costi di transazione come costi di ricerca e di mantenimento, mostrando come questi varino durante il ciclo di vita industriale. Successivamente, avendo definito i costi delle transazioni interne come costi di management, ha proposto di utilizzare, per la scelta della forma organizzativa, il confronto tra la somma dei costi di transazione e i costi di management sostenuti nell'ipotesi di integrazione della produzione rispetto alla somma di quelli sostenuti nell'ipotesi di ricorso al mercato. Secondo Demsetz, pertanto, in entrambe le ipotesi (gerarchia e mercato) è necessario sopportare sia i costi di transazione che quelli di management che presenteranno un'incidenza diversa a seconda della forma organizzativa adottata (Demsetz, 1991).

Fig. 1.5 – Trade-off tra costi di transazione e costi di organizzazione



Fonte: Ricciardi (2003), p. 29

Quest'alternativa potrebbe essere rappresentata proprio dalle relazioni interaziendali, non competitive e basate su rapporti fiduciosi, le quali, in determinate situazioni, sono in grado di ottimizzare il *trade-off* tra costi di produzione (costi d'uso della gerarchia) e costi di transazione (costi d'uso del mercato).

La presenza di un progetto comune, l'omogeneizzazione degli obiettivi perseguiti, il coinvolgimento di ciascun'azienda nei processi d'investimento e decisionali rappresentano un sistema di "incentivi" che aumentano il grado d'integrazione tra le parti e consentono di circoscrivere i *trading hazards*, derivanti da incompletezze contrattuali e da asimmetrie informative²⁶. In tal modo

²⁶ In alcune forme di collaborazione, gli incentivi non si basano esclusivamente sull'intensità delle relazioni fiduciarie ma sono rappresentati da veri e propri deterrenti (definiti in letteratura "ostaggi") a comportamenti opportunistici. «Per esempio, nel sistema del franchising, il possesso da parte del

si dovrebbero ridurre i costi di transazione, soprattutto quelli *ex post*, legati al controllo delle prestazioni. Inoltre, in questo tipo di relazioni, poiché i partner mantengono la propria indipendenza gestionale, si evitano gli elevati costi di coordinamento e di irrigidimento, tipici della struttura organizzativa gerarchica.

Di conseguenza, *ceteris paribus*, gli accordi tra imprese rappresenterebbero la struttura di governo economicamente più efficiente.

Questa ipotesi sembra essere confermata dall'osservazione empirica: queste relazioni di collaborazione tendono a svilupparsi più frequentemente e ad assumere carattere più intenso nei settori ad alta tecnologia, dove più consistenti sono gli investimenti specifici, dove maggiore si presenta il rischio connesso alle condizioni di incertezza per l'eccessiva dinamicità dell'ambiente esterno, dove più alta è la probabilità che si verifichino comportamenti opportunistici.

Si impone, pertanto, una diversa valutazione (rispetto a quella teorizzata da Williamson) dei parametri di scelta sulle modalità organizzative da adottare per la gestione della produzione.

In definitiva, all'alternativa gerarchia-mercato si aggiunge un'ulteriore forma di regolazione delle relazioni, basata sulla fiducia e la collaborazione tra aziende partner, che, in alcuni casi e in determinate circostanze, risulta più efficiente rispetto a quelle precedenti. La maggiore efficienza di questa forma organizzativa è determinata dalla minore incidenza dei costi di transazione, che si rileva, tuttavia, solo allorché i rapporti tra aziende sono caratterizzati da intense relazioni fiduciarie²⁷.

Alcuni Autori (Butler, Carney, 1985, pp. 373-392; Ouchi, 1980; Barney, Ouchi, 1985, pp. 350-359) approfondiscono il punto tentando di offrire una

franchiser del terreno e di parte degli impianti fisici utilizzati dal franchisee, al quale vengono affittati con contratti a breve termine, costituisce un ostaggio nelle mani del franchiser per eventuali ritorsioni. Gli ostaggi scoraggiano comportamenti opportunistici, se il guadagno che ne deriverebbe è inferiore al costo della ritorsione» (Cainarca, Colombo, Mariotti, 1989, p. 13). Per ulteriori approfondimenti si vedano, tra gli altri, Milone (1989, 2001); Amaduzzi, Paolan (1987).

²⁷ Secondo Ouchi (1980), questo modello di cooperazione, che trasforma il gruppo di imprese in un "clan", è particolarmente adatto per spiegare i durevoli rapporti che si instaurano tra l'impresa committente e un selezionato gruppo di imprese sub-fornitrici. «La prima garantisce alle seconde uno sbocco sicuro di mercato; mentre le seconde garantiscono alla prima una prestazione di alta qualità che dura nel tempo. In genere le imprese sub-fornitrici restano formalmente indipendenti. Tuttavia, le severe prove di efficienza e di affidabilità che devono superare per entrare nel ristretto novero dei fornitori fidati, l'intreccio di collaborazioni sempre più strette con l'impresa madre e gli altri sub-fornitori per la progettazione dei prodotti, gli investimenti produttivi e la formazione delle risorse umane, i sistematici controlli esercitati dall'impresa madre sul loro modo di produrre, creano un tessuto di rapporti fitti e continui, di totale trasparenza gestionale e strategica, tale da far perdere l'originario significato di confine tra un'impresa e l'altra. Si perviene così al concetto di rete, formato da più imprese stabilmente collegate tra loro in senso funzionale, a prescindere dal titolo di proprietà» (Bonazzi, 1997, p. 29).

spiegazione teorica delle ragioni di convenienza economica che stanno alla base delle scelte di organizzazione dei processi che avvengono nelle imprese.

Interpretando l'analisi economica delle organizzazioni alla luce della teoria dei costi di transazione, gli Autori evidenziano l'esistenza e la validità di forme intermedie di progettazione organizzativa e di governo delle transazioni che definiscono "mercato gestito" (Butler, Carney, 1985) ovvero "clan" (Ouchi, 1980), quest'ultimo fondato su un forte senso di comunità sociale, nel quale la comunanza nei valori e negli obiettivi dei membri dell'organizzazione veicola e regola le transazioni²⁸.

La condivisione da parte dei contraenti di valori e di obiettivi comuni genera atteggiamenti di reciproca fiducia e ridimensiona gli opportunismi della controparte. Quando nel gruppo di partner si sviluppano queste relazioni, si riducono i margini di incertezza sulla rispondenza o meno delle reciproche prestazioni a quanto stabilito contrattualmente e, conseguentemente, si riducono i costi di transazione, gli accordi esterni si fanno più stringenti e i confini dell'impresa si ampliano.

Pertanto, al crescere della complessità/incertezza delle transazioni i meccanismi tipici della gerarchia (spersonalizzazione dei compiti, comunicazione e controllo gerarchico, formalizzazione delle procedure) vanno in crisi mentre il *clan* è in grado di ottimizzare il *trade-off* tra costi di produzione e costi di transazione e rappresenterebbe, in determinate circostanze, la struttura di governo economicamente più efficiente (Williamson, Ouchi, 1981).

Sulla stessa scia di Barney e Ouchi, altri Autori (Donaldson, 1990; Maitland, Bryson, Van de Ven, 1985; Oliver, 1990) insistono sull'esistenza di motivazioni di tipo forte, ulteriori rispetto a quelle dell'efficienza degli scambi e della riduzione dei costi di transazione, che, facendo leva su elementi quali fiducia, principi etici, moralità, spingono le imprese alla cooperazione e che rappresentano un raccordo tra teoria economia e gestione d'impresa.

Anche in presenza di uno svantaggio dal lato dei costi, sostengono, l'alternativa della collaborazione verrà preferita a quella dell'internalizzazione o del semplice decentramento sulla base di parametri diversi rispetto a quelli teorizzati da Williamson, quali l'*asimmetria*, intesa come esigenza di disporre di risorse scarse possedute da un'altra impresa; la *reciprocità*, intesa come opportunità di perseguire obiettivi comuni; la *stabilità*, intesa come ri-

²⁸ La natura dei rapporti interorganizzativi si presenta, peraltro, molto articolata dal momento che assomma legami tecnici, economici, di mercato, personali che contribuiscono a rendere di maggiore spessore la relazione (Håkansson, 1987) e che contrasta con la condotta opportunistica prevista da Williamson, il quale nell'analisi delle transazioni fa riferimento prevalente a contratti singoli e non ripetuti fra impresa e impresa.

sposta alle turbolenze ambientali esterne; la *legittimazione*, intesa come necessità di acquisire un “reputazione” in un certo settore o mercato (Oliver, 1990, pp. 243-246).

Evidentemente, nell’ambito della rete di relazioni che si viene a creare, e che non è formalmente gerarchica, esiste un attore forte caratterizzato da un numero superiore di relazioni rispetto agli altri attori della rete e che assume una posizione centrale ed esercita la propria influenza nell’ambito (“gerarchie invisibili” nel linguaggio di Stinchcombe e Heimer, 1985).

