

# Governance, Reti d'impresa e Distretti Industriali: considerazioni metodologiche.

**Francesco Schiavone**

Dottorando in ECONOMIA DELLE RETI E GESTIONE DELLA CONOSCENZA – Università Ca' Foscari, SSAV  
Isola di San Servolo, 30123 Venezia, Italia – Tel.: 041-2719511  
Email: [schiavone@unive.it](mailto:schiavone@unive.it)

**Sommario** – 1. Introduzione – 2. Relazioni, reti, distretti – 3. La Teoria dei costi di transazione – 4. La Resource-based View – 5. Una considerazione metodologica per lo studio dei distretti industriali – 6. Riflessioni per uno studio poliedrico della governance distrettuale

## **Abstract**

Il paper propone un'integrazione metodologica tra la teoria Williamsoniana dei costi di transazione e la Resource-based View nello studio delle problematiche relative alla governance nelle reti esterne di imprese, che porti all'utilizzo di una metodologia di ricerca bifronte; dopo un'introduzione letteraria sui tre campi di studio qui analizzati (reti d'impresa e la fattispecie dei distretti industriali, teoria dei costi di transazione, Resource-based View), nella parte conclusiva si presenteranno una serie di evidenze teoriche ed empiriche che possano far prevalere una metodologia di ricerca extended per il distretto industriale, una delle principali tipologie di reti esterne presente nell'economia italiana. Si ritiene, infatti, che questo, a causa della forte caratterizzazione sociale, della struttura industriale e delle risorse e competenze strategiche che lo contraddistinguono, si presti efficacemente sia a valutazioni prossime alla TCE che ad indagini scaturenti da variabili proprie della RBV<sup>1</sup>.

## **1 – Introduzione**

Il concetto di *governance*, globalmente inteso, è sempre stato oggetto privilegiato dell'interesse della letteratura scientifica, essendo questa una delle principali chiavi di lettura per l'indagine di una vasta serie di fenomeni sociali, anche non necessariamente legati alle imprese; di natura prioritariamente politica e sociale, all'interno del dibattito aziendale la *governance* (la struttura di governo dell'impresa) ha acquisito un sempre maggior peso, parallelamente alla fortuna riscontrata dai teorici della Economia Industriale. Furono, infatti, costoro ad introdurre negli anni trenta il concetto, evidenziando come nella grande impresa fordista fosse inevitabile la separazione tra proprietà, controllo e direzione, necessità che generava l'esigenza di una solida struttura di governo (Bearle e Means, 1932).

---

<sup>1</sup> Questo saggio riprende e completa alcune nozioni espresse nel Paper presentato alla Conferenza: RESEARCH IN ECONOMICS: METHODOLOGY, COHERENCE, EFFECTIVENESS. Siena, 17 Maggio 2003.

Tuttavia tale paradigma non è l'unico presente nella teoria d'impresa; chi studia l'azienda ben conosce la difformità di pensiero tra la posizione della “*Industrial Organization*” e quella della “*Resource-Based View*” (d'ora in avanti RBV), in merito a quali siano i fattori determinanti il governo e le performance delle imprese; mentre la prima concentra la sua attenzione sui fattori esterni all'impresa, come ad esempio la struttura del settore industriale in cui questa opera, la seconda si focalizza principalmente sulle variabili *soft*, intangibili presenti nel perimetro aziendale.

In merito allo studio metodologico sulle reti e sulle relazioni tra imprese, l'approccio finora più accreditato è stato quello della Teoria dei costi di transazione (d'ora in avanti TCE), appartenente al filone Nuova Economia Istituzionale (costola dell'Economia Industriale); secondo questa interpretazione metodologica ciò che merita di essere analizzato ed enfatizzato sono gli elementi strutturali delle alleanze e delle relazioni *inter-firm*, come ad esempio le imperfezioni del mercato o i meccanismi di controllo.

Nel corso degli ultimi anni, però, la letteratura scientifica sull'argomento ha fatto registrare sempre più spesso segnali di disaccordo con tale impostazione predominante di ricerca; la TCE, infatti, inevitabilmente trascura il ruolo chiave che nelle aziende giocano le risorse interne ed idiosincratiche, care alla RBV, le quali sono, invece, da considerarsi come l'effettiva causa generatrice di una partnership strategica, di una equity joint venture e di qualsiasi altra forma di relazione interaziendale.

Una valutazione di natura metodologica e dottrinale che parta da tali considerazioni sui meccanismi governance e sul ruolo della TCE all'interno dei network e delle relazioni tra imprese pone vari quesiti che un attento osservatore non può lasciarsi sfuggire: Se la TCE non riesce più a catturare con la stessa facilità di una volta i consensi dell'opinione scientifica, quali strade deve percorrere per tornare ai passati fasti? La RBV è davvero il futuro metodologico della ricerca scientifica in materia di partnership governance, oppure è solo una delle tante mode di indagine applicabili ad un fatto economico?

L'obiettivo di questo lavoro è, appunto, quello di comprendere ciò che le due teorie hanno apportato allo studio delle reti e delle relazioni tra imprese partner e di verificare, alla luce del contributo di queste due scuole di pensiero, l'utilità di un approccio metodologico integrativo che sia maggiormente adeguato per lo studio del fenomeno in esame.

Nel paragrafo successivo si introdurranno i concetti elementari che costituiscono il corpus teorico finora disponibile per ciò che si definisce rete: Quali sono le sue distinzioni fondamentali adottate nella prassi organizzativa? Quali le sue interpretazioni ontologiche ed i suoi elementi costitutivi? Quali fattori portano due imprese sulla via della cooperazione e quali determinano il successo di questa relazione? Si illustrerà in particolar modo l'esempio di rete industriale oggetto d'analisi in questo articolo, ovvero il distretto industriale, che, secondo chi scrive, si confà in modo eccellente alle argomentazioni metodologiche precedentemente esposte.

Nel terzo paragrafo sarà esposta una breve introduzione sulla TCE di Oliver Williamson, con cui si introdurrà il paradigma dominante di ricerca in materia: Quali sono le variabili ed i *tools* che la TCE considera prioritarie nello studio delle relazioni? Dove tale formulazione difetta?

Il quarto paragrafo sarà dedicato, invece, alla RBV, la quale, da metà anni ottanta rappresenta uno dei più fortunati punti di lettura delle performance strategiche d'impresa e che ha fortemente influenzato anche parte della letteratura antecedente, spingendo questa verso una sorta di *dematerializzazione*.

Nella parte conclusiva (quinto e sesto paragrafo) si proverà a sviluppare una valutazione comparata delle due opzioni teoriche, fondata sia su motivazioni di natura teorica e su evidenze pratiche, con lo scopo di giungere ad un'integrazione dei due corpi teorici che possa carpire al meglio le reali peculiarità distintive di una relazione inter-firm.

## 2 – Relazioni, reti, distretti

Nel contesto competitivo attuale, caratterizzato da evoluzioni della domanda, della concorrenza e delle tecnologie, la rete<sup>2</sup> rappresenta una forma di coordinamento tra imprese che, trovando un forte riscontro empirico, attrae intorno a sé sempre maggiori interessi; si può affermare che la sua evoluzione nella prassi aziendale sia coincisa con il tramonto del paradigma fordista, legato alla produzione industriale di massa ereditata nel secondo dopoguerra, che dall'inizio degli anni settanta si è mostrato con sempre più evidenza. Dopo l'incremento delle incertezze ambientali, dovute ai vari *shock* che hanno veduto come protagonista l'economia mondiale, molti organi di governo aziendali si sono spostati da un approccio che si focalizzava sulla grande impresa integrata ad una visione di impresa che si occupasse esclusivamente delle proprie competenze distintive, delegando all'esterno, spesso mediante outsourcing o sub-fornitura, le attività ritenute poco strategiche.

Nonostante tale proliferazione di questo orientamento aziendale, scorrendo velocemente la letteratura corrente, tuttavia, non si è ancora giunti ad un delineamento definito e definitivo dello status della rete esterna d'impresa. Ad ogni modo, le sue interpretazioni cardine, in un'ottica di coordinamento e di strutture di governo, tendono ad identificarla come (Comacchio, 2002):

- una forma *ibrida* tra mercato e gerarchia (Williamson, 1991);
- una forma *alternativa* a mercato e gerarchia (Powell, 1990);
- una forma organizzativa di coordinamento tra imprese che utilizza meccanismi di governance che vanno oltre il mercato e la gerarchia (Grandori, 1999).

Va da sé che il corretto intendimento di cosa sia una rete di imprese si interpola con la tematica del governo efficiente delle transazioni e delle relazioni contrattuali; il problema della governance in un network si rivela, difatti, di estrema importanza poiché la sopravvivenza di questo insieme reticolare prevede la definizione di un gran numero di *relazioni* che devono essere disegnate, implementate, monitorate e corrette. Il punto non è dato tanto dal conferire attenzione alle relazioni diadiche, ma piuttosto risiede nel mettere in luce le caratteristiche generali di uno scenario multifaccettato, che non si presenta né come una struttura perfettamente pianificata né come un'entità meramente spontanea (Benassi, 1995).

Le relazioni (graficamente dette anche archi) ed i nodi (gli attori della rete) rappresentano, pertanto, gli elementi costitutivi di una rete; nella fattispecie aziendale, attraverso tali *link* le imprese scambiano output sia fisici che immateriali (conoscenze ed informazioni) necessari alla sopravvivenza dell'impresa. È sulla base di tale osservazione che, difatti, si suole distinguere tra due tipi di relazioni adottabili da un'impresa (si veda la figura 1):

---

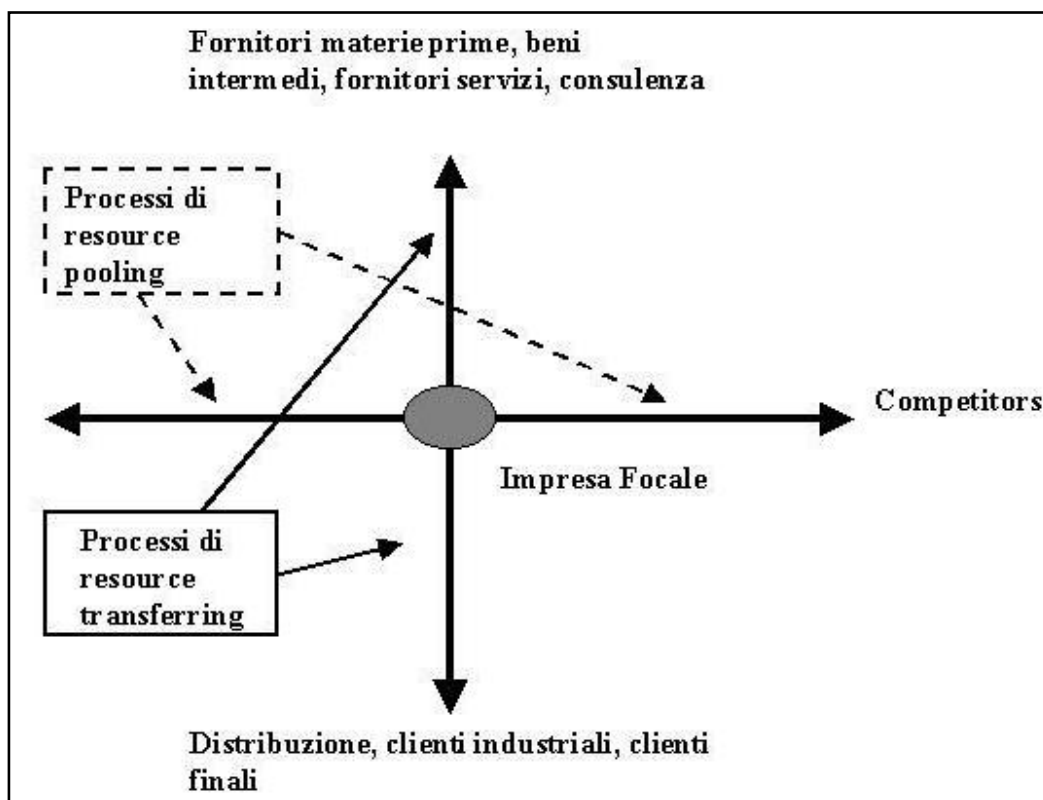
<sup>2</sup> Per correttezza espositiva si deve specificare che il termine rete, in materia aziendalistica, può assumere tre connotazioni distinte: rete come insieme di unità esterne, rete come insieme di unità interne, rete come insieme di ruoli e persone all'interno dell'organizzazione (Boari, Grandi e Lorenzoni, 1989); nel presente lavoro si adotta, ovviamente, l'accezione di rete esterna.

- relazioni di tipo orizzontale, dove hanno luogo processi di *resource pooling*, in cui si scambiano informazioni e conoscenze;
- relazioni di tipo verticale, dove si trovano processi di *resource transferring*, in cui la merce di scambio è rappresentata da beni o servizi.

Da ciò emerge come i fattori che muovono un operatore economico ad aprirsi verso l'esterno siano fondamentalmente le *risorse*, non reperibili internamente ed autonomamente dall'azienda; è la loro ricerca al di fuori dell'ambito aziendale che porta alla creazione di accordi orizzontali e verticali inter-firm.

Queste relazioni, affinché portino a validi risultati ed ad un coordinamento agevole tra imprese, si contraddistinguono per avere come tratti distintivi un mutuo aggiustamento reciproco delle parti, lo sviluppo di un atteggiamento fiduciario e per la garanzia di reciprocità, ovvero la disponibilità ad un'equa suddivisione dei rischi e dei vantaggi (Lorenzoni, 1987).

Fig. 1 - Tipologie di relazioni tra imprese



Fonte: Ns. adattamento da Comacchio, 2002

Si è prima ricordato come la rete esterna d'impresa sia un quid molto eterogeneo e complesso, che coinvolge una molteplicità di attori mossi da obiettivi specifici e comuni. Entrando in un ambito più pragmatico e visibile dell'argomento, si può riscontrare nella pratica

organizzativa e gestionale una varietà di soluzioni che richiamano la rete esterna; questa, infatti, si concreta potenzialmente in tre esempi (Golinelli e Dezi, 1997):

- la *costellazione di imprese*, che rappresenta un insieme di aziende, guidate da una impresa leader, aventi un minimo comune denominatore che possa creare delle sinergie e che le faccia convergere verso obiettivi di interesse comune;
- la *hollow corporation*, che si riferisce ad un'impresa che attua un decentramento molto spinto, limitandosi poi a compiti di regia industriale (come nel caso del settore dell'alta moda, dove molte aziende detentrici di un brand competitivo delegano all'esterno le attività manifatturiere, occupandosi solo delle fasi creative e commerciali);
- il *distretto industriale italiano*<sup>3</sup>, forma post-fordista di organizzazione territoriale della produzione delle imprese, tipica espressione del modello di capitalismo industriale nostrano.

Quest'ultimo può essere definito, in linea con gli intendimenti del presente articolo, come *“un'entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”* (Beccattini, 1991); tale definizione, attenta alla forte caratterizzazione sociale, di competenze e di risorse strategiche di questa agglomerazione territoriale di imprese, nasce dalle caratteristiche strutturali delle realtà distrettuali, a breve esposte, che comportano forti riverberazioni sui meccanismi di governo delle relazioni che vigono tra le imprese ad esso appartenenti<sup>4</sup>. In merito alle caratteristiche di un distretto industriale, vi sono state svariate proposte: sembra, tuttavia, esistere un ampio consenso sulle seguenti (Garofoli, 1991; Brusco e Paba, 1997):

- un'elevata *specializzazione* in uno specifico settore o comparto produttivo manifatturiero, che nella fattispecie italiana riguarda il cosiddetto *“Made in Italy”*, ovvero l'insieme dei settori industriali prevalentemente legati al sistema moda (abbigliamento, tessile, calzaturiero ecc.) ed, estensivamente, a tutti quegli altri settori in cui la componente *“soft”*, immateriale dei prodotti riveste un ruolo strategicamente rilevante;
- un'elevata popolazione di *piccole e medie imprese*, che, come è ben noto, rappresentano le tipologie imprenditoriali predominanti del tessuto industriale italiano;
- una *scomposizione dei processi produttivi* in fasi differenti caratterizzate da dimensioni ottimali ridotte, in base alla quale ogni azienda presente in un determinato territorio distrettuale, in corrispondenza delle proprie competenze distintive, si fa carico della realizzazione di un segmento specifico della catena del valore;

---

<sup>3</sup> Per correttezza espositiva, non si può non menzionare che tuttavia il modello distrettuale si distingue da quello reticolare, sebbene la sua filosofia sia quasi totalmente aderente a questo; difatti il distretto industriale, nella sua accezione classica, prevede una forte concentrazione territoriale delle imprese ad esso appartenenti che, invece, nel concetto di rete può anche essere sottostimata nel processo di definizione dei partner aziendali.

<sup>4</sup> Per lo studio dei distretti industriali finora si è avuta, da un punto di vista metodologico, una affermazione di diversi modelli d'analisi di natura qualitativa, che interpretavano il fenomeno secondo quattro prospettive distinte (Nova, 2001):

- Distretto industriale come area di competizione/cooperazione;
- Distretto industriale come mercato contestualizzato;
- Distretto industriale come gerarchia distribuita;
- Distretto industriale come rete fiduciaria.

- lo sviluppo di *contratti di sub-fornitura* e di comportamenti cooperativi tra le imprese locali, che, il più delle volte, si configurano come i veri e propri propulsori per l'imprenditorialità territoriale;
- un'elevata *mobilità* tra la situazione di lavoratore dipendente e quella di lavoratore indipendente ed elevati tassi di nascita e di mortalità delle imprese presenti nel territorio;
- lo sviluppo di un know-how produttivo e organizzativo comune incorporato nelle competenze della forza lavoro locale, che è periodicamente rigenerato e ricontestualizzato nel corso del tempo attraverso processi di *knowledge-exchange*.
- la presenza di *economie esterne* rispetto alla singola impresa ma interne rispetto al territorio locale<sup>5</sup>.

### 3 – La Teoria dei costi di transazione

Una delle derive più fortunate, almeno fino a pochi anni fa, dell'Economia Industriale è stata la Nuova Economia Istituzionale, la quale si basa sull'idea che la *transazione*, definita come “il trasferimento di un bene o servizio attraverso un'interfaccia separabile tecnologicamente” (Williamson, 1985), sia la base degli scambi economici, prefiggendosi, pertanto, come obiettivo lo spiegare perché e come i rapporti tra gli agenti economici siano regolati da organizzazioni e contratti. La Nuova Economia Istituzionale deve innegabilmente la propria fortuna ad un suo campo di studi specifico in essa contenuto, ovvero l'economia dei costi di transazione, il cui padre è Oliver Williamson, tanto che alcuni tendono a far coincidere la prima con la seconda (Mariti, 1991); quest'ultima è collocata in quella branca della Nuova Economia Istituzionale che principalmente s'interessa della governance, quella branca che trova le sue origini nell'interpretazione di Ronald Coase delle imprese e dei mercati, elaborata nel suo classico saggio del 1937 “*The Nature of the firm*” (Williamson, 1998), grazie al quale l'economista inglese ottenne nel 1991 il premio Nobel per l'economia<sup>6</sup>.

Prima di Williamson gli economisti di scuola neoclassica concepivano l'impresa come una funzione della produzione, il cui scopo era quello di utilizzare al meglio la tecnologia disponibile, adottando come unità di analisi i beni prodotti; i sociologi, invece, definivano l'azienda come una burocrazia, finalizzata alla valutazione dei possibili effetti indesiderati da questa provocati (come ad esempio i conflitti d'interesse, tra cui quello di classe). La TCE interpreta ora l'impresa come una struttura di governo (*governance*) avente lo scopo di garantire la stipulazione di contratti (le transazioni di John Commons) affidabili ed efficienti.

Partendo da queste premesse, la TCE si è distinta finora come un valido strumento conoscitivo per lo studio delle dinamiche delle reti e delle relazioni tra imprese, riuscendo a sciogliere, grazie alla sua capacità di valutare l'efficienza comparata delle diverse opportunità per

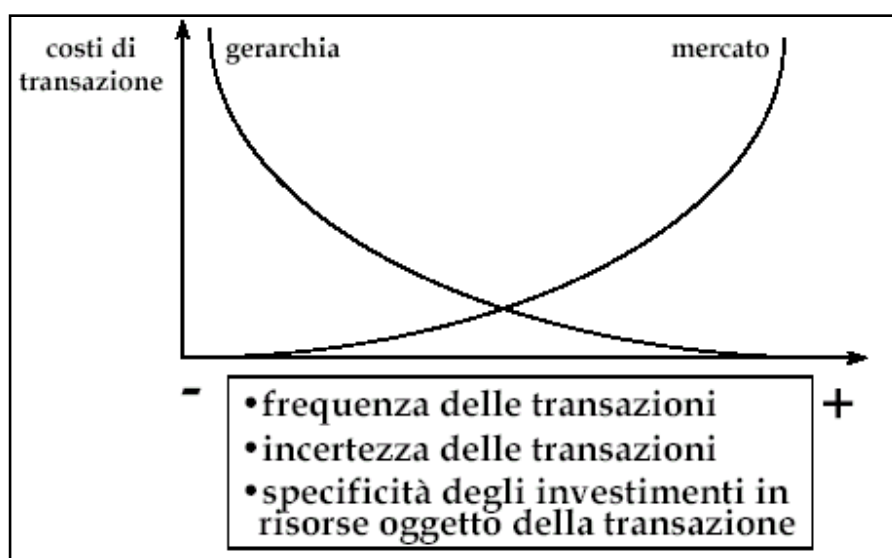
---

<sup>5</sup> La prima formulazione del concetto di economia esterna si deve ad Alfred Marshall. Esse si contrappongono alle economie interne «che appartengono a una singola azienda ben organizzata» in quanto le prime «nascono dall'organizzazione collettiva della regione considerata nel suo complesso» (Marshall, 1920).

<sup>6</sup> Le intuizioni concettuali che hanno portato alla definizione della TCE non si devono esclusivamente a Ronald Coase; altro grande pilastro intellettuale di questo filone è stato anche John Commons, fondatore della teoria economica istituzionalista, che pone per primo al centro dell'analisi economica gli scambi (chiamati *transazioni*) tra individui presuppone l'esistenza di patti tra le parti, definiti tacitamente o tramite contratto (Commons, 1934).

l'impresa offerte dal mercato, dalla gerarchia e dalle varie forme ibride, i dilemmi inerenti al *make or buy*. Da ciò si evince la natura maggiormente organizzativa della teoria, che cerca sostanzialmente di fornire al management degli strumenti di supporto decisionale per la definizione dei confini d'impresa.

Fig. 2 - Costi di transazione ed efficienza comparata delle forme di governo delle transazioni



Le principali variabili della relazione contrattuale che la TCE analizza per calcolarne, sebbene non sempre in modo agevole, i costi transazionali (come esposto nella figura 2), e quindi per comprendere l'efficienza delle diverse opzioni a disposizione dell'impresa, sono (Williamson, 1985):

- *La specificità delle risorse coinvolte nella transazione*, che è connessa agli investimenti durevoli effettuati come supporto di particolari transazioni, al cui aumentare sono preferibili soluzioni vicine alla gerarchia;
- *L'incertezza*, collegata al concetto di razionalità limitata Simoniana, la quale non consente agli operatori economici di poter conoscere ex-ante il bene servizio oggetto dello scambio;
- *La frequenza delle relazioni*, al cui aumentare aumenta l'efficienza della soluzione gerarchica, poiché i costi d'impianto possono essere ripartiti su più transazioni (Camuffo e Cappellari, 1996).

Oltre a queste tre dimensioni "canoniche" ed intrinseche al singolo scambio economico, grazie a cui si è in grado di calcolare il meccanismo di governo delle transazioni più efficiente nelle diverse fattispecie, i teorici neo-istituzionalisti sono soliti considerare anche altri fattori che

influenzano tale valutazione, quali, ad esempio, la tecnologia<sup>7</sup> e la dimensione temporale delle transazioni. In definitiva, è qui posto l'accento sugli elementi strutturali delle alleanze e delle relazioni *inter-firm*, come ad esempio le imperfezioni del mercato o i meccanismi di controllo.

Tuttavia mercato e gerarchia non sono le uniche opzioni a disposizione dell'impresa per decidere l'implementazione delle proprie attività: nell'attuale ambiente competitivo, caratterizzato da un elevatissimo grado d'incertezza ambientale, dovuto principalmente alla globalizzazione ed alla diffusione delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione, le transazioni non possono essere governate da contratti completi. Per questo le parti possono ricorrere ad accordi di governance ibrida (governo bilaterale, governo trilaterale), forme intermedie tra mercato e gerarchia, che consentano loro di adattarsi nella migliore maniera possibile al cambiamento ambientale.

Per governare una transazione complessa è necessario, pertanto, che le performance dei contraenti siano adattate alle contingenze esterne; la disponibilità di una vasta gamma di strumenti suggerisce che in ogni relazione contrattuale alcuni aspetti della performance saranno governati da contratti espliciti, mentre altri saranno governati con metodi alternativi e meno consolidati (Al-Najjar, 1995).

Nel corso degli anni novanta, il costrutto teorico della TCE ha mostrato dei vistosi segnali di cedimento; infatti, la natura allocativa che contraddistingue tale impostazione non riesce più a soddisfare il bisogno odierno di generare nuova ricchezza. Da ciò discende principalmente lo scemare dei consensi acquisiti nel corso del tempo da questo approccio e l'intensificarsi dell'attenzione verso nuovi punti di partenza metodologici che molti studiosi delle problematiche d'azienda stanno adottando per le loro ricerche.

La TCE, utilizzando esclusivamente queste menzionate variabili per la propria analisi fornisce solo una visione parziale per la spiegazione delle relazioni tra imprese; questo filone teorico sconta il difetto di focalizzarsi principalmente sulle caratteristiche strutturali dell'attività organizzativa e di non considerare adeguatamente le risorse delle imprese che, come sopra argomentato, sono alla base della stipula della relazione contrattuale.

L'economia delle reti, distintasi per avere accentuato nelle imprese la criticità di competenze e relazioni esterne, ha apportato un incremento della problematicità metodologica inerente tale da far ritenere che delle considerazioni esclusivamente basate su *assets specificity*, frequenza ed incertezza non possano più essere considerate come sufficienti per arrivare ad un'adeguata comprensione di questi fenomeni sociali ed economici, in cui il ruolo rivestito dalle competenze e dalle risorse aziendali non può essere assolutamente sottovalutato.

#### 4 – La Resource-based View

Al lato opposto della TCE si colloca, invece, la RBV<sup>8</sup>, la quale si differenzia, sostanzialmente, dalla prima per il conferire importanza ai fattori interni e firm-specific dell'impresa per spiegare

---

<sup>7</sup> In merito al dilemma del *make or buy*, l'idea di Williamson è che non sia la tecnologia il fattore che favorisce od ostacola l'internalizzazione delle attività, bensì il fatto che l'uso del mercato non è a costo nullo ma implica dei costi transazionali, e pertanto si dovrà giungere ad una valutazione dell'efficienza comparata delle varie alternative.

<sup>8</sup> Si rende necessario precisare che questo paragrafo rappresenta solo una breve presentazione delle linee guida della RBV; infatti, l'approccio della RBV non rappresenta una visione dell'impresa ben definita e contenutisticamente



le performances aziendali. I teorici dell'Economia industriale facendo fede al paradigma *structure – conduct - performance* indicavano infatti nella struttura del settore (industry structure) la determinante principale delle prestazioni economiche d'impresa (firm performance); tale paradigma sarà invece totalmente sovvertito e trasformato in performance - conduct - structure dagli studiosi RBV. A differenza della TCE, questo approccio si rivela invece come un filone di natura strategica piuttosto che organizzativa e si pone come obiettivo principale la comprensione delle cause che portano imprese operanti nel medesimo settore (e quindi sottoposte a condizioni di partenza pressoché simili) a raggiungere performance difformi.

La nuova attenzione metodologica verso questo modo di *sentire* l'impresa, è sintomatico del bisogno manifestato dalla ricerca sociale sui network di delineare un approccio metodologico innovativo, eclettico, basato sulla convinzione che una comprensione più ricca dei meccanismi di governance provenga dall'assunzione di una visione dinamica, non lineare delle organizzazioni umane (Smith e Stacey, 1997) e si associa al forte contrasto che gli studi d'impresa hanno maturato nel secolo scorso nei confronti dell'anti-realismo tipico dell'economia neoclassica.

La consuetudine suole far intravedere tale cambiamento d'impostazione nella comprensione delle situazioni d'impresa verso la fine degli anni cinquanta, con gli scritti di Edith Penrose<sup>9</sup>, che definiva chiaramente l'azienda come un "*unique bundle of productive resources*" (Penrose, 1959); a partire da questo spunto, all'epoca innovativo nella disciplina manageriale, si sono poi sviluppate, specie negli anni ottanta (paradossalmente in contemporanea alla definitiva consacrazione della TCE), i postulati essenziali di questo filone di studi, che possono essere racchiusi in quanto segue (Freddi 2000):

1. l'impresa è interpretata come un sistema di risorse (sia materiali che immateriali) produttive "uniche" (Penrose, 1959) essendo soggettive, individualizzate e strategiche e producendo extra-profitti;
2. in base a questo assunto, le imprese sono fra loro eterogenee sia per la natura delle risorse che hanno a disposizione e sia per le modalità di impiego di queste;
3. a seconda delle risorse disponibili e del loro modo di impiego le imprese realizzeranno, nella propria attività, rendite rappresentative di vari livelli di extra-profitto.

La RBV oggi rappresenta all'interno degli studi di *strategic management* un impianto in voga ma ancora in fase di definizione sia linguistica e concettuale; ciò è testimoniato soprattutto da una certa confusione terminologica che ha coinvolto i concetti cardine dell'approccio (come risorse, conoscenze, competenze, capacità e skills). Tuttavia si può affermare con una certa sicurezza che i concetti chiave su cui si basa questo corpus teorico sono almeno tre: *le risorse, le capacità, le competenze* (Bellini 2000).

---

omogenea. Ad esempio, è possibile identificare diverse correnti di quest'approccio di ricerca, come la Competence-based View, il Dynamic Capabilities Framework, la Knowledge Based Theory e la Organizational Knowledge Creation (Siano 2001). Ma anche in relazione alla natura delle caratteristiche chiave della RBV non v'è sempre un pieno accordo tra gli studiosi; ad esempio, sul concetto di fonte di vantaggio competitivo, ci sono diverse opinioni in merito. Non di meno, per i propositi di questo articolo, una spiegazione degli assunti di base della RBV è ritenuta sufficiente.

<sup>9</sup> Non si deve solo alla Penrose l'intuizione sulle potenzialità delle risorse per le performances di impresa. Sebbene lei fosse stata la prima Autrice soffermatasi sullo studio delle risorse d'impresa, si possono, infatti, riscontrare delle impostazioni Paleo-RBV anche negli scritti di Ricardo, di Knight e di Schumpeter. Colui che portò poi definitivamente alla ribalta il costrutto teorico della RBV fu Wernerfelt con "A Resource-Based View Of The Firm" in Strategic Management Journal del 1984.

Adottando per le prime due espressioni la distinzione recentemente operata da Madhok (2001), si possono intendere per *risorse* d'impresa quegli asset osservabili (ma non per questo necessariamente tangibili) che possono essere valutati e scambiati (come ad esempio un marchio, una licenza, un brevetto e così via) e che l'impresa può usare nei suoi processi per creare, produrre, e/o offrire i propri prodotti (beni o servizi) al mercato. Le *capacità* sono invece beni d'impresa invisibili (ed anche intangibili), né valutabili né commerciabili (come la capacità di predisporre una valida strategia di marketing o una buona relazione con i fornitori chiave). Le risorse sono poi suddivisibili in diverse tipologie: risorse finanziarie, fisiche, umane, tecnologiche, di immagine e organizzative (Grant, 1991). Si intendono invece per *dynamic capabilities* quelle particolari condizioni di cui gode una impresa che le consentono di sviluppare le risorse detenute, andando così a perseguire un vantaggio competitivo (Teece et al. 1997).

Parallelamente, riveste un ruolo centrale anche il concetto di *competenza*, intesa come la capacità di gestire e sfruttare le risorse possedute, ovvero la capacità particolare di dispiegare risorse tramite processi organizzativi in modo da ottenere i risultati desiderati, diventando così le basi per la competitività d'impresa (Amit e Schoemaker, 1993; Prahalad e Hamel 1990). Le risorse e le competenze per generare un differenziale strategico per l'impresa devono avere almeno tre caratteristiche: avere un valore, essere rare e difficilmente imitabili o sostituibili (Hoopes et al. 2003). La giusta commistione di risorse e competenze distintive e le loro modalità di impiego porta l'impresa alla costituzione di un *vantaggio competitivo*, che si riferisce alla posizione unica che le unità produttive di ogni ordine e grado acquisiscono nei confronti delle imprese rivali.

La RBV ha una forte connotazione reticolare; infatti, in rapporto al tema qui affrontato, si vede come le caratteristiche delle risorse e delle capacità d'impresa (quali ad esempio mobilità imperfetta, inimitabilità e sostituibilità) consentono una accentuata creazione di valore che facilita la formazione di rapporti interaziendali finalizzati alla realizzazione di vantaggi competitivi, rendendo l'impresa che le detiene fortemente appetibile agli occhi di potenziali partner. In tal senso, è ormai un dato assodato nella teoria economica, anche di matrice non propriamente *resource-based*, che la complementarità e l'appetibilità delle risorse e delle competenze detenute da un potenziale partner incentivano l'impresa alla stipulazione di relazioni interaziendali (Richardson 1972; Gulati 1998; Gulati 2000).

Tuttavia, nell'approccio RBV lo scambio di risorse non è *aconflittuale*; infatti, nel corso di una relazione interfirm, si prevede l'esistenza di meccanismi di isolamento (Rumelt 1984), quali i diritti di proprietà, l'ambiguità causale e l'apprendimento ed i costi di sviluppo, che intervengono a preservare sia le risorse che le competenze d'impresa da potenziali tentativi di imitazione da parte dei partner.

Da queste premesse d'impostazione, si evince subito la difformità della RBV rispetto alla TCE nella metodologia d'indagine dei fatti economici collegati alle relazioni ed alle alleanze tra imprese; mentre la prima guarda ciò che è oggetto di scambio, la seconda si occupa di definire la sovrastruttura della relazione. Mentre la TCE afferma che la performance delle relazioni è data dalla natura delle transazioni da eseguire, la RBV enfatizza l'importanza del ruolo della complementarità delle risorse fra le imprese partner per generare un vantaggio competitivo da poter sfruttare sul mercato (Gulati 1998; Chen e Chen, 2003). In un'ottica *resource-based*, si sostiene che le caratteristiche delle risorse determinino la struttura delle relazioni, delle alleanze e dei meccanismi di governo, perché le imprese sono interessate non solo ad accedere ed ad acquisire risorse di valore che non possiedono, ma anche a proteggere le risorse di valore di loro

proprietà durante i processi di formazione di relazioni interaziendali. Le imprese fanno, pertanto, essenzialmente ricorso alle partnership ed ad accordi con altri operatori economici esterni per accedere a *risorse* non possedute al loro interno. La motivazione della costituzione di tali relazioni risiede pertanto nella potenziale creazione di valore ottenibile dalla combinazione di risorse di differente origine. Queste ultime sono pertanto il vero motore d'avviamento della relazione. Se a questo si aggiunge poi il vantaggio di avere il partner con risorse e competenze simili a pochi metri di distanza (come nel caso dei distretti) allora l'incentivo alla cooperazione è ancor più accentuato.

Rivolgere l'attenzione verso le variabili tipiche della Resource-based View può fornire una maggiore comprensione dei fenomeni di partnership interaziendale e di relazioni tra imprese, i quali, nell'epoca della "*network economy*", hanno acquisito una importanza strategica fondamentale. Qualunque sia la forma assunta da tali fenomeni, è giusto che siano considerati non come dei semplici scambi transazionali quanto piuttosto degli investimenti immateriali, la cui chiave di successo risiede non tanto nel meccanismo di controllo adottato dagli attori in gioco quanto piuttosto nell'impegno profuso dai partner coinvolti.

## **5 – Una constatazione metodologica per lo studio dei distretti industriali**

Nel corso degli ultimi anni si è assistito a diversi tentativi di comunicazione tra le due scuole teoriche qui esposte (Dosi e Marengo 1999; Pitelis e Pseiridis 1999; Oerlemans e Meeus, 2001; Lockett e Thompson 2001; Foss 2003), finalizzati o ad una comparazione valutativa dei due filoni oppure ad un tentativo di integrazione delle stesse per scopi metodologici; e come detto, questi contributi, anche quando non direttamente riferiti allo studio dei network, rappresentano il punto di partenza di una scia concettuale che sembra destinata ad arricchirsi per l'evoluzione della complessità e dell'articolazione dei fenomeni economici. Se poi si va ad analizzare concretamente il funzionamento e l'organizzazione della fattispecie qui sottoposta a verifica (il distretto industriale) emerge come una integrazione dei due approcci sembri tutt'altro che fuori luogo. Quest'affermazione si basa su almeno tre considerazioni, che possono essere interpretate come le basi della *ratio* della proposta metodologica qui avanzata:

- 1- È ormai consolidato che relazioni forti e stabili all'interno di una rete finiscono per influenzare l'operato economico degli attori stessi, in quanto socialmente inclusi nella medesima (Granovetter 1985); da questo assunto si ritiene che possa partire una serrata critica nei confronti di una metodologia attenta esclusivamente al lato organizzativo delle relazioni intradistrettuali, come la TCE. Infatti, in un distretto, in cui si snodano sentimenti come l'amicizia o, in alcuni casi, la parentela tra i diversi organi di governo aziendali, la componente sociale e culturale ricopre una dimensione predominante, influenzando le decisioni d'impresa e la natura delle relazioni aziendali. Seppur è vero che i costi transazionali delle relazioni sono un aspetto cruciale nell'economia del distretto, queste non vanno esclusivamente interpretati in termini di calcolo costo/opportunità o di opportunismo ma è lecito ritenere che queste scelte dell'organo di governo aziendale siano fortemente influenzate, come afferma la prospettiva RBV, dalla congruenza delle risorse e delle competenze dei partner distrettuali.

- 2- Dal tema dell'elevata relazionalità che permea tutto il distretto si può declinare una seconda constatazione qui utile per un'apertura verso la RBV: questo collegamento fa sì che le imprese lì operanti vadano ad acquisire un vantaggio competitivo (e cognitivo) discendente non solo dai bassi costi transazionali ma anche dalle ottime risorse relazionali possedute (Lanza 1998; Gulati 2000). Da questa accentuata relazionalità, tipica delle strutture a rete, nasce *il capitale sociale* (Burt, 2000), che nel caso distrettuale rappresenta una risorsa strategica fondante dell'intero distretto<sup>10</sup> (Bagnasco 1999; Costabile et al. 1999; Belussi, 2002) e che, nell'approccio resource-based, si presta ad essere una variabile d'indagine di sicuro interesse e pertinenza.
- 3- Infine, ponendo una constatazione di natura strategica, si pensa al fatto che la RBV sia nata per spiegare *l'eterogeneità delle prestazioni* di imprese operanti nello stesso settore, il caso distrettuale si confà ancora più adeguatamente a questa proposta di metodo. Difatti, il sistema produttivo locale si caratterizza per definizione per la presenza al proprio interno di più imprese operanti nella medesima filiera produttiva e nel medesimo settore. Una analisi *resource-based* potrebbe aiutare la comprensione del perché imprese operanti non solo nel medesimo settore ma anche nello stesso luogo (e quindi con dotazioni teoricamente simili in termini di risorse naturali, capitale umano e via discorrendo) possano raggiungere risultati tra loro molto diversi. Pertanto se da un lato i costi di transazione spiegano l'organizzazione dell'attività distrettuale, le risorse e le capacità dinamiche delle imprese di distretto possono essere una chiave di lettura della causa per spiegare le alterne fortune di questa tipologia di distretto, e pertanto si ritiene che questo filone meriti la stessa attenzione dell'approccio classico Williamsoniano.

La letteratura scientifica, in aggiunta, è foriera di testimonianze empiriche che rendono suggeribile una metodologia di ricerca mista. Se ad esempio si considera la TCE, grazie alle economie esterne distrettuali<sup>11</sup> le imprese basano il loro vantaggio competitivo, rispetto ad altre organizzazioni industriali, su una forte riduzione dei costi di transazione, grazie all'implementazione di relazioni industriali basate su variabili di fiducia tra i soggetti economici distrettuali (Ferrucci, 1999), il che presuppone una attenta e continuata focalizzazione da parte dell'impresa distrettuale sul loro calcolo e sulla loro riverberazione per i meccanismi di governo delle transazioni, al fine di mantenere un livello di costi transazionali basso, pena la perdita di uno principali dei vantaggi competitivi distrettuali. A conferma di ciò, basta ad esempio considerare il caso del distretto udinese della sedia, nel quale i rapporti di sub-fornitura tra imprese distrettuali consentono il perseguimento di economie transazionali specie per i processi di sub-fornitura integrata omogenea dal punto di vista tecnologico (Grandinetti 2000).

D'altro canto, tuttavia, un'analisi meramente incentrata sui costi transazionali e sulla dimensione ottima d'impresa porterebbe a sottostimare la strategicità delle risorse e delle competenze specifiche presenti nelle altre imprese appartenenti al distretto. Questa opportunità

---

<sup>10</sup> Il concetto di capitale sociale nasce negli anni ottanta con il sociologo francese Pierre Bourdieu, il quale lo definisce come un attributo dell'individuo in un contesto sociale che può essere acquisito tramite azioni finalizzate e trasformato in un guadagno economico.

<sup>11</sup> Oltre ai costi di transazione, i distretti godono di altri due vantaggi economici cruciali, ovvero una riduzione dei costi di produzione, dovuta alla localizzazione di molteplici imprese compenstrate produttivamente, ed alla formazione di dinamiche incrementali di innovazione, basate sulla rapida circolazione delle idee e delle informazioni a livello orizzontale e sull'interazione attiva tra gli attori economici.

metodologica può essere rinforzata dalla semplice presentazione di alcuni esempi pratici di organizzazione della produzione e di divisione del lavoro all'interno di un distretto industriale e di come le risorse e le relazioni siano di cruciale importanza per la gestione del business; basti ad esempio pensare come le risorse si siano rivelate fondamentali nel distretto industriale veneto dell'occhialeria bellunese, che in passato ha dovuto la sua crescita e la sua prosperità (venutasi ad intaccare solo di recente) sia all'utilizzo adeguato delle risorse umane e delle competenze produttive a disposizione per le varie fasi produttive e sia per lo stretto rapporto relazionale che legava i soggetti operanti nel distretto (Camuffo 2002).

Sintetizzando, ci si rende conto che se la TCE sottolinea l'importanza dell'interazione tra gli attori per spiegare le modalità di organizzazione economica, le imprese distrettuali devono essere in grado di sfruttare al contempo la conoscenza, le competenze e le risorse provenienti dai fornitori e dagli altri partner distrettuali, il che chiama necessariamente in causa un'analisi di natura RBV. Non sembra così insensato affermare che gli aspetti organizzativi (esteriori) di una qualsiasi relazione inter-firm possano essere efficacemente studiati tramite la TCE, mentre la RBV meglio si adatta all'investigazione dei fattori (risorse, competenze e via discorrendo) che sono il cuore stesso della relazione stessa.

## 6 – Riflessioni per uno studio poliedrico della governance distrettuale

L'ipotesi metodologica qui effettuata, basata sulla convinzione che per un migliore studio delle problematiche relative alla governance nelle reti d'impresa sia necessaria l'adozione di una prospettiva duplice, non fondata solo ed esclusivamente sul consolidato filone teorico Williamsoniano, consente di effettuare alcune riflessioni inerenti la natura degli approcci metodologici qui presentati e le loro trattazioni in tema di *interfirm governance*.

La prima osservazione estrapolabile da quanto scritto finora riguarda i *meccanismi protettivi* di cui le imprese sono dotate; mentre nella TCE questi sono essenzialmente di controllo (e quindi più legati ad un uso deliberato del potere da parte delle imprese) nella visione *resource-based* questi diventano d'isolamento, andandosi ad identificare quindi come degli strumenti in un certo senso provenienti dal basso, endogeni ed intrinseci della stessa organizzazione. In un'ottica di governare, questa divergenza fa percepire come entrambe gli approcci si autoescludano su un punto chiave delle relazioni, ovvero sulla tutela del know how e delle conoscenze d'impresa. Va da sé, pertanto, che una soluzione di governance che prediliga una sola delle due visioni, sarebbe indirettamente monca e pertanto non pienamente utile.

Un secondo spunto d'analisi qui proponibile riguarda invece la modificazione delle strutture di governance della TCE (mercato, gerarchia e le forme intermedie di organizzazione), all'ombra della metodologia RBV; se nella concezione Williamsoniana la scelta per una di queste rappresenta il frutto della valutazione comparata delle variabili della specifica transazione (frequenza, incertezza e specificità), la visione RBV focalizza la propria attenzione sulla complementarità delle risorse possedute e sulla loro appetibilità per i partner.

Ciò modifica di molto le vie d'organizzazione delle relazioni; basti ad esempio pensare ad i fattori che spingono verso soluzioni equity o non equity. Nelle prime, infatti, si prevede una compenetrazione proprietaria fra le imprese che in un certo senso si avvicina alla dimensione *resource-based*, dove fattori come la fiducia tra imprese, le risorse relazionali, la dotazione del

partner di risorse e competenze appetibili, sono prerequisiti per la costituzione di una nuova azienda correlata alla relazione interorganizzativa, stante ovviamente la convenienza ad agire in questa direzione a seconda gli investimenti necessari per quest'opzione. Una soluzione non-equity potrebbe invece far presagire per una transazione *spot*, che coinvolge risorse e competenze di lieve interesse ed entità e che non necessita un'impalcatura organizzativa molto evoluta. Una deriva di ricerca orientata alla comprensione della relazione tra la natura delle risorse scambiate e la forma strategico-organizzativa più adatta al perseguimento degli obiettivi della relazione, basata sulle due visioni d'impresa qui adottate, potrebbe rivelarsi nel futuro un interessante tentativo di delucidazione dell'agire relazionale d'impresa.

Se poi, entrando nella fattispecie qui presentata, a queste considerazioni si aggiungono delle considerazioni sulla dimensione territoriale del distretto, si evince ancor di più come in un certo senso il territorio sia esso stesso un fattore di regolazione delle relazioni che merita di essere considerato. Infatti, data per assodata la struttura comunicativa del territorio e la sua capacità di trasmettere conoscenze e competenze tra fra i membri del proprio sistema locale, il governo efficiente delle relazioni tra imprese distrettuale comporta, secondo una visione estesa del fenomeno, porta ad un ripensamento territoriale e culturale delle modalità di interazione fra imprese.

Se ad esempio si pensa ad una partnership collaborativa tra le imprese di distretto per il perseguimento di innovazione tecnologica, sembra una soluzione scontata quella di un orientamento tecnologico e relazionale orientato a far trasparire tutti quei tratti relazionali pregressi delle organizzazioni. Non solo pertanto, costi di transazione e risorse in gioco, ma anche una *dependency* territoriale, frutto sia del singolo vissuto storico delle imprese che della storia dei rapporti interorganizzativi che inevitabilmente si vengono a creare tra le persone, la divisione del lavoro e le imprese dentro il sistema locale distrettuale.

Nel sistema economico internazionale, sempre di più perturbato da accadimenti di natura non propriamente transazionale, la ricerca economica dovrebbe indirizzare le proprie attenzioni verso un nuovo modo di *sentire* i fatti economici; in principio è stato l'antirealismo neoclassico, imprigionato dalle sue curve di domanda e di offerta, che con la sua ideologia, in seguito beffardamente etichettata da Herbert Simon come *olimpica*, le ha negato questi traguardi.

Poi, in ambito aziendale, è stata la volta delle teorie a noi temporalmente più prossime, come le tanto citate Industrial Organization, RBV e TCE, che sono riuscite, grazie agli sforzi dei propri studiosi, a scrollarsi da dosso con fatica questi lasciti pionieristici, conferendo di nuovo alla ricerca economica degli strumenti e dei modelli che, seppur semplificati, potessero auscultare più diligentemente gli eventi legati non solo al mondo economico ma a tutto il mondo sociale, in cui il primo è imbottigliato.

Dopo anni strali e critiche incrociate tra i fedeli delle opposte fazioni, sembra che le posizioni di chi professa il trinomio struttura – performance – condotta e di chi ereticamente capovolge tale verità, stiano ammorbidendosi ed in procinto di congiungimento. Si verrebbe così ad avvalorare, come già da alcuni sostenuto, la tesi secondo cui l'approccio Resource-based è "complementary to Industrial Organization Analysis" (Mahoney e Pandian, 1992).

Nella fattispecie, quanto è stato scritto in questo lavoro ha avuto come movente il desiderio di fornire un tentativo metodologico diretto in questa strada fatta di integrazioni, giuste o sbagliate che siano; dimostrare, facendo anche leva sull'emblematico paradigma dei distretti industriali, come l'approccio dominante della TCE non riesca a cogliere appieno, non contemplando le risorse che sono alla base della relazione tra imprese, tutte le sfaccettature che

possono portare alla definizione ed alla progettazione organizzativa ed alla gestione strategica di una rete esterna di imprese e delle relazioni che la compongono, può essere interpretato come un piccolo passo in questa proficua direzione.

Forse questo tentativo di rielaborazione metodologica potrà sembrare troppo di nicchia, al cospetto di approcci di dimensioni più macroeconomiche, o troppo limitante, prendendo in considerazione solo una parte, seppur fortunata, delle teorie d'impresa; ma in fondo, se si ricorda che ogni ricerca economica nasce da una semplificazione riguardante il metodo, vi è convinzione che la ridefinizione delle strutture d'analisi dei meccanismi di governance per le relazioni nei *networks* sia una dei vari trampolini di lancio che attualmente si hanno a disposizione per giungere, in materia economica, a risultati più attendibili e meno parziali, i quali difficilmente potranno avere luogo qualora la comunità scientifica non si orienti verso *metodologia, coerenza, efficacia*.

## Bibliografia

- Al-Najjar N. I. (1995), *Incomplete contracts and the Governance of Complex contractual relationship*, The American Economic Review, May, V.85, No.6, [432-436];
- Amit R. e Schoemaker P. J., (1993), *Strategic Assets and Organizational Rents*, Strategic Management Journal, V.14, No.1, [33-46];
- Bagnasco A. (1999), *Tracce di Comunità*, Il Mulino, Bologna;
- Becattini G. (1991), *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in Pycke F., Becattini G., Sengenberger E. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Banca Toscana, Firenze;
- Belussi F. (2002), *Fiducia e capitale sociale nelle reti di impresa*, Paper presentato alla conferenza "Il valore economico delle relazioni interpersonali" Università degli Studi Milano Bicocca, settembre;
- Bellini E. (2000), *Le Strategie di Innovazione nelle Piccole Imprese: tra Competenze e Relazioni*, SIPI, Roma;
- Berle A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan Company, New York (trad. it. Società per azioni e proprietà privata, Einaudi, Torino, 1966);
- Benassi M. (1995), *Governance factors in a network process approach*, Scandinavian Journal of Management, V.11, No.3;
- Boari C., Grandi A., Lorenzoni G. (1989), *Le organizzazioni a rete: tre concetti base*, Economia e politica industriale, n. 64, Franco Angeli, Milano;
- Brusco S., Paba S., (1997), *Per una storia dei distretti produttivi italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma;
- Burt R. (2000), *The network structure of social capital*, Mimeo;
- Camuffo A. e Cappellari R. (1996), *L'economia dei costi di transazione*, in G.Costa, R.C.D.Nacamulli, *Manuale di organizzazione aziendale. V.1. Le teorie dell'organizzazione*, Torino, UTET.
- Camuffo A., (2002), *Duelli organizzativi*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 293, [39-53];
- Chen H. e Chen T. (2003), *Governance Structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective*, Journal of World Business, V.38, No. 1;
- Coase R. H. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, No.4, pp. 386-405;
- Comacchio A. (2002), *La progettazione della rete esterna*, in Isotta F. (a cura di), *L'Organizzazione Aziendale. Teorie, tecniche e modelli di progettazione*, Volume 2, Venezia, CLUEC;
- Commons J. R. (1934), *Institutional economics*, Madison, University of Wisconsin Press;
- Dosi G. e Marengo L., (1999), *On the tangled discourse between transaction costs economics and competence-based views of the firms: Some comments*, Working Paper Scuola Sant'Anna, Pisa;

- Ferrucci L. (1999), *Distretti industriali e economie esterne marshalliane: dall'approccio strutturalista ad una visione evolucionistica*, Paper presentato alla conferenza "Il futuro dei distretti: lavoro, tecnologia, organizzazione, Istituzioni, Vicenza, giugno;
- Freddi V. (2000), *L'approccio resource-based alla teoria d'impresa: fattori interni e competitività aziendale*, Working Paper disponibile on-line su [www.ea2000.it](http://www.ea2000.it);
- Foss J. (2003), *The Strategic Management and Transaction Cost Nexus: Past Debates, Central Questions, and Future Research Possibilities*, forthcoming in *Strategic Organization*,
- Garofoli G. (1991), *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano;
- Golinelli G. e Dezi L. (1997), *Reti Finanza Progetti*, CEDAM, Padova;
- Grandinetti R. (2000), *Fasi e relazioni nella filiera distrettuale della sedia*, Paper presentato alla conferenza "La gestione in rete dei distretti industriali: plausibilità di un progetto di networking", Dicembre;
- Grandori A. (1999), *Il coordinamento organizzativo tra imprese*, Sviluppo e Organizzazione, n. 171, [75-91];
- Granovetter, M. (1985), *Economic action and social structure: A theory of embeddedness*, American Journal of Sociology, V.91, No.3, [481-510];
- Grant R. (1991), *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, V.33, No.3, [114-135];
- Gulati R. (1998), *Alliances and networks*, Strategic Management Journal, V.19, [293-317];
- Gulati (1999), *Network Location and Learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliances formation*, Strategic Management Journal, V.20, [397-420];
- Gulati R., Nohria N. e Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, V.21, [203-215];
- Lanza A., (1998), *Le relazioni tra imprese all'origine dei vantaggi competitivi knowledge-based*, Economia & Management, n. 5, pp. 101-115;
- Lorenzoni G. (1987), *Costellazioni di imprese e processi di sviluppo*, in Sviluppo ed Organizzazione, n. 102;
- Mahoney J. T., Pandian J. R. (1992), *The Resource-Based View Within The Conversation Of Strategic Management*, Strategic Management Journal, V.13, No.5, [363-380];
- Makadok R. (2001), *Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation*. Strategic Management Journal, V.22, No.5, [387-402];
- Mariti P. (1991), *Introduzione a "L'organizzazione economica"*, di O. E. Williamson, Il Mulino, Bologna (ed. originale: 1986, Economic Organization, Brighton, Wheatsheaf Books);
- Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, VIII ed., (trad. italiana a cura di A. Campolongo, Torino, 1972);
- Nova A. (2001), *L'economia delle imprese nei distretti italiani: redditività, dominanza e strategie differenziali*, Economia e Politica industriale, n. 111, Franco angeli, Milano;
- Oerlemans L., Meeus M., (2001), *R&D Cooperation in a Transaction Cost Perspective*, Review of Industrial Organization, V.18, No.1;
- Pitelis C., Pseiridis A. (1999), *Transaction costs versus resource value?*, Journal of Economic Studies, V.26, N.3, 1999, [221-240];
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford & John Wiley & Sons, New York;
- Powell W. W. (1990), *Neither market nor hierarchy: networks form of organization*, Research in Organizational behavior, V.12;
- Rumelt R.P. (1994), *Foreword*, in "Competence-Based Competition" (ed.by Sanchez R, Heene A., Thomas H), pp.251-291, New York: Wiley,1994);
- Richardson G. B. (1972), *The organization of industry*, Economic Journal, 82, [883-896];
- Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano;
- Smith M. e Stacey R. (1997), *Governance and cooperative networks: an adaptive Systems perspective*, Technological Forecasting and Social Change, V.54, No.1, [79-94];
- Wemerfelt B. (1984), *A Resource-Based View Of The Firm*, Strategic Management Journal, V.2, No.5, [171-180];
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York;
- Williamson O. E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, V.36, [269-296];
- Williamson O. E. (1998), *The institutions of governance*, The American Economic Review, V.88, No.2, [75-79].