

EDITORIALE

LE CONTRADDIZIONI NON SOLO TERMINOLOGICHE DELLE RELAZIONI E DELLE RETI

Diverse tipologie di rete e il loro utilizzo nella gestione d'impresa

*Renato Fiocca**

1. Le logiche relazionali in impresa e non solo

La logica relazionale e delle reti rappresenta uno dei nuovi e più proficui paradigmi di management e, ancor oggi, costituisce una delle prospettive di ricerca e di approfondimento concettuale e applicativo tra le più affascinanti per la comprensione dei comportamenti e delle politiche delle imprese.

Nel mondo delle imprese da tempo ci si interroga sulle diverse modalità con le quali le relazioni tra organizzazioni nascono ed evolvono fino a terminare, sugli elementi che le costituiscono, sulle potenzialità che esse possono rappresentare per la singola impresa o per aggregati di imprese, costituiti in forma reticolare, distrettuale o di costellazioni.

La rilevanza del tema è tale da aver coinvolto (e in buona parte convinto della correttezza concettuale e della validità anche operativa del paradigma relazionale) una pluralità di discipline, non solo in ambito strettamente economico-aziendale.

Tra gli studiosi di management una sorta di "primato" nell'accettazione della logica relazionale spetta a quelli più attenti alle tematiche di marketing e, soprattutto, a coloro che negli ultimi trent'anni si sono occupati di marketing *business-to-business*. Ma anche molti degli studiosi che si occupano di *business policy*, di organizzazione aziendale e di *human relation management*, di comunicazione d'impresa ecc. hanno da tempo preso in considerazione la prospettiva relazionale come una dimensione integrativa, se non del tutto sostituiva, dell'approccio di tipo strutturalista, permeato da una logica di tipo gerarchico funzionale, avendolo a riferimento come mo-

* Professore ordinario di marketing, Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano (renato.fiocca@unicatt.it).

dello di interpretazione dei comportamenti delle imprese, dei loro processi decisionali e delle politiche da essi determinati.

Al di là dell'inutile ricerca della primogenitura nell'accettazione e nella condivisione della prospettiva e della logica relazionale, ciò che emerge con chiarezza è la pervasività del paradigma e la sua estrema duttilità concettuale ed applicativa dimostrata, quantomeno, dal fatto che discipline che si occupano di aree differenti della gestione d'impresa ne abbiano condiviso la logica di fondo e ne abbiano accettato la modalità di lettura e di interpretazione dei comportamenti d'impresa, apportando le modifiche e gli adattamenti necessari alla sua applicazione negli specifici ambiti d'applicazione funzionale e decisionale.

Il passaggio dalla prospettiva d'indagine dell'impresa e dei settori di tipo tradizionale a quella basata sul concetto di rete, nelle diverse conformazioni che si possono osservare nella realtà, suscita una serie di interrogativi.

Una tra le tante possibili domande che ci si può porre considerando il concetto di rete è se esso si traduca in modo univoco nei diversi contesti in cui si muove l'impresa, oppure vi siano circostanze e situazioni che ne modificano la struttura e il funzionamento anche in modo radicale. Alcuni elementi che determinano l'adattamento della rete sono noti: le dimensioni delle imprese, l'intensità della tecnologia, il tasso di cambiamento, la presenza di un'impresa leader, ecc. sono tutti elementi che possono influenzare la conformazione della rete.

Il fattore che intendiamo affrontare in queste pagine riguarda gli effetti delle condizioni di crescita o di crisi generalizzata che caratterizzano il mercato. Il presupposto di partenza dal quale ci muoviamo è che le relazioni "funzionano meglio" quando vi è una situazione e/o una prospettiva di crescita, anche solo potenziale, mentre, allorché le condizioni della specifica impresa e quelle di mercato si pongono in una condizione negativa, possono prevalere logiche di chiusura, di autodifesa e di protezione delle posizioni acquisite che, in ultima analisi, possono limitare o precludere l'attuazione e il dispiegarsi delle relazioni.

Il presupposto di cui sopra si basa sull'assunto che le relazioni si fondano su una condizione di "altruistico egoismo". La contraddizione in termini necessita una spiegazione. Chi sviluppa una relazione, sia esso un individuo o una organizzazione, parte dall'intima convinzione (quasi una *forma mentis*) che tramite la relazione potrà ottenere dei vantaggi importanti e spesso esclusivi (in questo sta la dimensione "egoismo"), ma, nello stesso tempo, sa che per poterli ottenere deve cedere risorse, deve dimostrarsi disponibile, deve fidarsi della controparte ecc., di norma in condizione di aleatorietà e di incertezza di risultato. Questa seconda componente di ogni relazione può essere assimilata alla condizione di altruismo. In fin dei conti si cedono risorse senza avere la certezza del loro risultato. È pur vero che

alla base esiste una condizione psicologica che induce alla speranza (egoistica) del risultato, ma è anche vero che la sua incertezza induce comportamenti non a scopo di lucro immediato, quindi, almeno in qualche misura, altruisti. Vi sono imprese aperte alle relazioni, abili nel cogliere le opportunità e le potenzialità che derivano dal porsi in una condizione di disponibilità verso gli altri attori della rete relazionale, certi che prima o poi giungerà un risultato positivo. Vi sono altre imprese, invece, che appaiono chiuse e arroccate sui numeri e sui risultati di breve; risultati che le premiano oggi, ma non necessariamente anche domani.

Difficile dare un giudizio di valore comparativo tra i due modi di intendere e di gestire l'impresa e le sue relazioni. Una cosa, però, è certa. L'impresa deve essere considerata come un sistema vivente e aperto all'esterno. Se non agisce nella logica di aprirsi all'esterno, verso l'ambiente circostante, non riuscirà ad attrarre ed ottenere le risorse necessarie alla sua crescita. E questo dovrebbe essere vero indipendentemente dalle condizioni esterne, di sviluppo o di difficoltà, perché l'impresa che non riesce a mobilitare le risorse che si trovano nell'ambiente e farle proprie risulterà progressivamente impoverita e, priva delle risorse necessarie, prima o poi scomparirà.

Naturalmente le componenti di altruismo e di egoismo si fondano in un *unicuum* difficilmente definibile e indagabile, molto diverso da attore ad attore e continuamente in divenire. La natura e il dinamismo di questa condizione (cioè della sintesi tra altruismo ed egoismo) dipendono dalle condizioni e dalle prospettive esterne, dai caratteri valoriali dei singoli attori, dalle esperienze passate reciproche e/o con altri attori diversi, dalle interazioni che si sono sviluppate in passato e dai risultati che hanno generato, e così via. Le variabili che definiscono e che incidono sull'insieme altruismo-egoismo sono però troppo numerose per ipotizzare una tassonomia situazionale e per tipologia d'attori.

Quando la situazione generale, le condizioni economiche e lo stato in cui si trovano le parti sono positive, le componenti di altruismo tendono a prevalere, pur nella prospettiva di un ragionevole ritorno "egoistico" futuro. Questo accade in quanto gli attori della relazione operano in una presumibile condizione di speranza, se non proprio di intima convinzione e di certezza, che l'azione congiunta dei fattori positivi esterni combinata con la solidità della relazione potrà produrre un risultato favorevole per entrambi. Una situazione *win win* che viene, però, vissuta ed interpretata da ciascuno degli attori dalla propria "egoistica" prospettiva. Comunque sia, in condizioni di ambiente positivo la predisposizione allo sviluppo di relazioni e alla cessione reciproca di risorse pare prevalere su altri possibili elementi determinanti la gestione dell'impresa.

Quando la situazione generale e, di conseguenza, lo stato in cui si trovano i singoli attori, sono negative, la predisposizione allo sviluppo delle relazioni, a parità di altre condizioni, risulta mitigata. Tendono infatti a

R. Fiocca

prevalere le componenti dell'egoismo di breve e di immediato ritorno sull'altruismo, pur egoistico, i cui risultati, di norma, si possono manifestare e concretizzare solo nel medio lungo periodo.

In questa alternanza di sentimenti (anche tali dobbiamo considerare altruismo ed egoismo) e di valori intervengono in misura considerevole le aspettative individuali degli attori, le percezioni e le convinzioni del management.

Non ultimo è opportuno considerare il fattore tempo, in parte già intervenuto nelle considerazioni precedenti, e la percezione di quando si potrà ottenere un risultato concreto dallo sviluppo delle relazioni con altri attori.

In un certo senso è possibile proporre un parallelismo tra valori di altruismo e di egoismo con la dimensione temporale. Per certi versi i comportamenti altruistici, non generati da puro e volenteroso disinteresse, si coniugano idealmente con una prospettiva di medio lungo periodo. Si investe oggi nella relazione (e non solo) con la convinzione che l'investimento attuale potrà generare in futuro un ritorno positivo, anche di gran lunga superiore a quello normalmente atteso da un normale investimento. Una relazione genera altre relazioni e se la prima è stata impostata in una condizione non subordinata a un ritorno immediato e predefinito, ma su una logica fiduciaria, altre relazioni si potranno sviluppare a cascata e, se tutto va bene, il risultato che si otterrà è un ritorno dell'investimento relazionale di gran lunga più importante rispetto a quello atteso. Molte imprese sono nate e si sono sviluppate in questo modo e le loro performance positive sono difficilmente spiegabili se non considerando gli effetti di una reazione a catena delle relazioni.

Al contrario, l'egoismo tende ad essere associato ad una percezione del tempo molto più limitata, ad un ritorno immediato, garantito contrattualmente e soggetto a penali qualora la controparte non sia più che puntuale nell'onorare le obbligazioni prese.

Le imprese e i manager che tendono ad associare i loro comportamenti più all'una o all'altra delle due prospettive generano politiche molto diverse. Chi condivide una logica altruistica sarà, presumibilmente, più aperto al considerare le altrui situazioni, riceverà un ritorno di gratitudine (che certamente non esclude un beneficio economico), si porrà maggiormente in una logica di sviluppo, di innovazione, di prova, di tentativi e di sperimentazione. Gli altri, più prossimi all'egoismo economico, probabilmente otterranno maggiori risultati di breve periodo, una redditività più cospicua, soprattutto se misurata con i parametri delle trimestrali e delle semestrali. Saranno temuti ma non necessariamente rispettati e, sicuramente, non amati.

Il tutto, naturalmente, in condizioni di reciprocità e di allineamento di valori tra gli attori della relazione nel senso che vi è da presumere che le diverse relazioni che un'impresa attiva siano condizionate, fin dalla loro

nascita, dalla presenza di un orientamento valoriale comune ai diversi attori che funge da legante e da condizione di sviluppo relazionale.

Naturalmente non è possibile trarre conclusioni, neppure solo ipotetiche, considerando esclusivamente il risultato finale, cioè l'impatto delle condizioni esterne sulle intenzioni e sulla effettiva volontà di sviluppare relazioni tra imprese. Le relazioni, infatti, si sviluppano seguendo una logica ben determinata e si fondano su componenti elementari sulle quali molta ricerca si è concentrata e copiosa letteratura è oggi disponibile.

Nella logica del *network approach* si distinguono due posizioni per l'impresa, una micro e una macro (Ferrero, 1992; Fiocca, Snehota, Tunisini, 2003 e 2009).

La posizione micro riguarda il rapporto duale e diatico entro la singola relazione ed è collegata al potere contrattuale dei due partner, alle volontà ed intenzioni collaborative, alla storia della relazione e ai legami che li uniscono.

La macroposizione, invece, è sintesi trasformata (cioè non semplice sommatoria) delle singole microposizioni. La macroposizione, infatti, rappresenta la situazione assunta dall'impresa nel network e individua il ruolo che essa assolve nei confronti delle altre imprese che lo compongono.

La macroposizione sostiene la natura e le fonti del vantaggio competitivo dell'impresa che non dipende solo dalle proprie risorse ma, soprattutto, dalle risorse che l'impresa riesce ad attivare tramite le relazioni, entro la rete relazionale. La macroposizione è definita da una pluralità di fattori quali la posizione e le funzioni svolte dall'impresa all'interno della filiera di attività, dall'importanza relativa dell'impresa nella considerazione degli altri membri della rete, la solidità e la longevità delle relazioni con le altre imprese, elemento che ne caratterizza la condizione strutturale, relativamente meno soggetta ai fattori congiunturali e alle possibili insidie derivante dagli opportunismi potenzialmente sempre presenti in un mercato e dalle reciproche identità e sovrapposizioni con le imprese appartenenti alla rete, elemento che conferisce all'impresa una posizione di diversità e in casi estremi di unicità e di percepita indispensabilità.

La connessione tra micro e macro posizione è continua e perennemente in evoluzione. La prima è influenzata dalla seconda e la macroposizione influenza la micro. "Attraverso la relazione, i partner cambiano le loro competenze e le loro basi conoscitive e ciò ha un impatto sugli altri attori e sulle altre relazioni connesse e produce cambiamenti per l'intera rete di relazioni" (Tunisini, 1999: 213).

Ciò che rende le reti diverse tra loro, oltre agli attori, alle loro azioni e alle risorse che si generano sono, a livello strutturale, ma dinamico, l'intensità dei legami e il livello di interconnettività. Una rete, come nel caso di quella dei pescatori, può essere a maglie più o meno strette, oppure può essere formata da zone in cui le maglie sono strette e altre ove si allargano;

R. Fiocca

da zone ove le maglie sono tese e rigide, e altre dove sono elastiche e flessibili. La diversità dipende dal tipo di risorse che si intendono “prendere nella rete”. Per cogliere alcune risorse è preferibile avere maglie strette, per altre, invece, la vicinanza dei nodi della rete è inutile e ridondante. Questo tema ci riporta al rapporto esistente tra relazioni, network e risorse. (Fiocca 2007: 55 e ss.)

Se è condivisa l’idea che una relazione è costituita in modo variabile nel tempo e nello spazio da elementi riconducibili all’egoismo e all’altruismo, si pone un secondo interrogativo: anche le reti possono essere descritte utilizzando lo stesso criterio?

Il sillogismo logico di partenza è il seguente: poiché la rete è formata da un insieme di relazioni e le relazioni sono caratterizzate dal combinato composto altruismo/egoismo, le stesse componenti di altruismo/egoismo dovrebbero essere riscontrate nei network.

Se già l’applicazione della contraddizione *in terminis* altruistico egoismo è risultata problematica allorché ne abbiamo proposta l’applicazione ad una relazione diadica, ben si può immaginare qual livello di complessità interpretativa si può incontrare quando ne ipotizzassimo la presenza alla rete relazionale. Possono esistere alcune reti che sono prevalentemente caratterizzate dall’altruismo: ad esempio, è ipotizzabile che le relazioni che collegano tra loro una serie di organizzazioni non profit, di volontariato e di solidarietà sociale si distinguano rispetto ad altre tipologie relazionali, per l’elevata intensità della componente altruismo. Mentre, al contrario, ambienti di business finalizzati alla speculazione di breve periodo vedano la presenza, quasi esclusiva dell’elemento egoismo.

Tra questi due casi estremi si collocano la normalità dei mercati e delle imprese. Potrebbe allora essere interessante individuare le tassonomie tra tipologie di imprese e di contesti di mercato che consentano di determinare le diverse fattispecie che oggi caratterizzano il *continuum* tra i due estremi di egoismo e altruismo.

Riferimenti bibliografici

- Ferrero G. (1992). *Il marketing relazionale. L’approccio delle scuole nordiche*. Trieste: Lint.
- Fiocca R. (a cura di) (2007). *Rileggere l’impresa*. Milano: Etas.
- Fiocca R., Snehota I., Tunisini A. (2003). *Business Marketing*. Milano: McGraw-Hill.
- Fiocca R., Snehota I., Tunisini A. (2009). *Marketing Business-to-Business*. Milano: McGraw-Hill.
- Tunisini A. (1999). *Processi di marketing nei mercati industriali*. Roma: Carocci.