

## CAPITOLO 8

### Dal neoistituzionalismo alla chain and network science

#### 8.1. *L'impresa come istituzione*

Negli ultimi trenta anni si è consolidata una nuova visione di impresa che ha reso possibile la ridefinizione di alcuni problemi tradizionali dell'analisi economica, quali lo studio della dimensione di impresa e dell'integrazione verticale, l'analisi del fallimento del mercato e lo studio comparato dei sistemi economici. Tale nuova visione di impresa muove le mosse da uno degli articoli (Coase, 1937) forse tra i più citati negli ultimi trenta anni in molti settori della letteratura economica (come l'economia industriale, la sociologia economica, le discipline manageriali ed organizzative).

Nel lavoro del 1937 Coase si pose l'obiettivo di rendere la teoria dell'impresa tradizionale più realistica, vale a dire nelle parole dell'autore capace di "trovare riscontro nell'idea di impresa che ha l'uomo della strada", salvaguardando nel contempo la possibilità di utilizzare gli strumenti tradizionali dell'analisi economica ed in particolare il concetto di sostituzione al margine.

Coase parte dalla constatazione che l'economia ortodossa ritiene che il sistema economico sia coordinato dal meccanismo dei prezzi: gli individui scelgono e agiscono individualmente, guidati dal sistema economico. Le scelte individuali sono "automaticamente" coordinate dal sistema dei prezzi e non si pone la necessità di sviluppare strutture organizzative per il coordinamento del sistema. Tuttavia, prosegue Coase, questa visione contrasta con la realtà economica dove è ben visibile il ruolo organizzativo delle imprese. All'interno di una impresa l'allocazione delle risorse non è attuata sempre in base al rapporto tra i prezzi relativi. Se un lavoratore si sposta dal reparto A al reparto B non è perché si sia verificato un cambiamento dei prezzi relativi, ma perché gli è stato ordinato di farlo. Quindi nel sistema economico agiscono processi di pianificazio-

ne per la risoluzione di problemi di coordinamento che non possono essere risolti dai movimenti dei prezzi.

Coase ricorda che alcuni economisti avevano già in precedenza sottolineato il fenomeno: Marshall aveva introdotto l'organizzazione come il quarto fattore di produzione; Clark attribuiva all'imprenditore la funzione di coordinamento; Knight aveva introdotto la figura dei managers con il compito di coordinare le attività dell'impresa; Robertson aveva osservato come si trovino "isole di potere consapevole in questo scenario di cooperazione inconsapevole, come grumi di burro che coagulano in un sacchetto di fior di latte". Nessuno di tali autori tuttavia aveva posto esplicitamente la domanda sul perché fosse necessaria una attività organizzativa laddove il mercato dovrebbe assicurare un coordinamento pressoché perfetto.

L'obiettivo di Coase è proprio quello di eliminare il vuoto che esiste nella teoria economica fra l'ipotesi (fatta per taluni obiettivi) che le risorse siano allocate attraverso il meccanismo dei prezzi e l'ipotesi (fatta per altri scopi) che l'allocatione dipenda dall'imprenditore/coordinatore. L'obiettivo in altre parole è quello di rispondere alla domanda del perché nasce l'impresa, ed in particolare l'impresa di grandi dimensioni dell'epoca della produzione di massa<sup>1</sup>, in un'economia di scambio specializzata.

Coase offre una risposta a tale domanda tanto semplice (in quanto si avvale di categorie economiche tradizionali), quanto geniale (in quanto apre la strada ad una revisione profonda della teoria dell'impresa e del mercato). La risposta è che non sempre il governo tramite mercato è senza costo. Quando il costo d'uso del mercato per il governo di una transazione diviene più elevato del costo d'uso della burocrazia d'impresa, questa si sostituisce al mercato nel governo della transazione.

In definitiva la nascita della funzione organizzativa dell'impresa è dovuta principalmente all'esistenza dei costi d'uso del mercato, mentre l'espansione dell'impresa è limitata dai rendimenti decrescenti dell'attività organizzativa svolta dall'imprenditore (o in altri termini dai costi d'uso della burocrazia interna). Una impresa tenderà ad espandersi fino a che i costi di organizzare una transazione in più all'interno dell'impresa diventano uguali ai costi di effettuare la stessa transazione mediante uno scambio sul mercato aperto, o ai costi di organizzare una impresa diversa.

Il problema di analisi fondamentale è allora quello di confrontare il costo d'uso del mercato con quello della gerarchia di impresa. Da un lato è necessario individuare le circostanze che rendono costoso l'uso del mercato (Coase fa riferimento ai costi della transazione, intesi genericamente come tutti quei costi associati alla definizione delle modalità e all'esecuzione dell'atto di scambio, come ad esempio la definizione, l'esecuzione e la salvaguardia del contratto di compravendita). Dall'altro bisogna stimare i costi interni dell'impresa di regolazione della transazione; ciò è possibile solo se si supera la visione neoclassica

dell'impresa come funzione di produzione e si introduce quella di impresa come organizzazione.

Il lavoro di Coase è seminale per la teoria dell'organizzazione in quanto pone le basi per il successivo approfondimento della teoria dei contratti, della teoria dell'integrazione verticale, della teoria dei costi di transazione, dell'analisi organizzativa interna dell'impresa, della teoria dei diritti di proprietà. Infatti Coase:

- Individua nella transazione una unità di analisi fondamentale, aprendo la strada alla successiva economia dei costi di transazione formulata da Williamson.
- Pone l'accento sui meccanismi contrattuali, introducendo da un lato all'immagine successivamente divenuta famosa dell'impresa come "*nexus of contracts*", e dall'altro alla teoria contrattuale dell'integrazione verticale.
- Sottolinea l'importanza dello studio delle burocrazie, lanciando un ponte fra gli studi di sociologia organizzativa e quelli classici di teoria dell'impresa.
- Mostra come il problema dell'integrazione verticale sia in realtà quello della definizione dei confini di impresa più efficaci per la soluzione del problema organizzativo attraverso l'integrazione mercato-burocrazia.
- Introduce il dubbio sull'importanza delle ipotesi sulla distribuzione dei diritti di proprietà ai fini della determinazione dell'ottima allocazione delle risorse.

L'insegnamento di fondo del lavoro di Coase e che è alla base di tutti gli sviluppi teorici e metodologici che esso ha prodotto è che l'impresa non è una funzione tecnica di produzione, secondo la definizione implicita dell'economia standard, ma è fondamentalmente una istituzione e come tale deve essere analizzata. Il campo di studio della teoria dell'impresa si sposta pertanto da quello della teoria della produzione a quello della teoria organizzativa, vale a dire dell'analisi istituzionale.

## 8.2. Alcune definizioni e chiarimenti terminologici

Prima di passare all'introduzione degli approcci di analisi organizzativa utili per lo studio dei problemi di coordinamento all'interno del sistema agroalimentare, è utile sgombrare il campo da alcune ambiguità terminologiche, richiamando i significati comuni che si danno ad alcuni termini e sottolineando le specifiche definizioni che utilizziamo nel seguito.

I termini su cui è necessario fare chiarezza sono organizzazione, istituzione, piano, burocrazia-gerarchia. Di seguito diamo alcune definizioni molto generali di tali termini, ricordando che tali definizioni sono solo alcune delle definizioni offerte da un campo disciplinare e da un corpo di letteratura, quello organizzativo, quanto mai variegato e complesso.

In economia il termine *organizzazione* viene usato soprattutto con riferimento all'analisi dell'organizzazione economica (vale a dire all'analisi di come vengono gestite e coordinate le attività di produzione, scambio e distribuzione delle risorse economiche). A riguardo si distinguono due tipi ideali di organizzazione economica: il mercato, tipico dei sistemi liberali; la burocrazia pubblica, tipica dei sistemi socialisti. Si fa riferimento poi alle economie miste, quali sono generalmente quelle dei paesi occidentali avanzati, quando l'ingerenza pubblica nell'economia (tale ingerenza si ha sia quando il settore pubblico diviene attore economico come nei monopoli statali, sia quando gli interventi di regolamentazione economica sono tali da "vincolare" il mercato come nel caso ad esempio dei beni pubblici) è tale da modificare sostanzialmente i meccanismi di mercato in alcuni settori. La letteratura sui sistemi economici comparati distingue tra sistema liberale (quando la funzione organizzativa è affidata al mercato) e pianificato (quando la funzione organizzativa è affidata al piano, cioè a direttive gerarchiche che risolvono in modo autoritario il problema di scelta di ciascun soggetto).

In sociologia *organizzazione* è sinonimo di burocrazia, con riferimento sia alle burocrazie pubbliche che private, relativamente a diversi fini e funzioni. Tra le istituzioni private ricordiamo in primo luogo quelle economiche come le imprese. Una definizione generale di burocrazia in tale ambito disciplinare potrebbe essere la seguente: "il complesso dei funzionari che, articolati in varie categorie gerarchiche, svolgono nello stato le funzioni della pubblica amministrazione. Per estensione l'insieme dei funzionari di un ente, di un organismo, anche non statale." Il termine burocrazia cominciò a entrare nell'uso alla fine del diciottesimo secolo, prima in Francia e poi in Germania, in concomitanza con l'espansione crescente dell'apparato amministrativo pubblico e fu usato per tutto il diciannovesimo secolo con connotati peggiorativi, che ancora oggi emergono nel linguaggio comune quando ci si riferisce alle inefficienze delle amministrazioni pubbliche. L'uso del termine burocrazia per indicare specificamente la tipologia organizzativa tipica dell'impresa industriale fu introdotto in maniera esplicita da Weber nella sua opera "Economia e Società" del 1922 (Weber, 1961) ed è rimasto nell'uso comune della sociologia organizzativa.

A partire dalla loro definizione più generale le organizzazioni economiche sono entità artificiali all'interno delle quali e attraverso le quali le persone interagiscono al fine di raggiungere obiettivi economici individuali e collettivi. Il sistema economico consiste appunto di un insieme di persone e organizzazioni di livello inferiore collegate tra di loro dalle organizzazioni di livello superiore. L'organizzazione di livello più elevato è naturalmente l'intero sistema economico. A livello successivo si collocano le unità generalmente indagate dalla teoria organizzativa: le società di capitale, le società di persone, le imprese individuali, i sindacati dei lavoratori, le agenzie governative, le università, le chiese e le altre organizzazioni formali. Vi sono poi le organizzazioni informali, dove il coordi-

namento tra le azioni individuali avviene grazie a meccanismi particolari non codificati, come la condivisioni di valori, credenze, atteggiamenti (un esempio in campo economico sono alcuni tipi di relazioni che si instaurano nei sub-sistemi economici di natura distrettuale o il coordinamento informale che prevale all'interno di alcune imprese dove è forte la condivisione culturale).

Una definizione di organizzazione più generale, ma anche più rigorosa, parte dal concetto di istituzione. Una definizione generale di istituzione che si adatta all'analisi dei problemi organizzativi è la seguente (Grillo, Silva, 1989, pag.50)<sup>2</sup>:

«Una regola di comportamento su cui concordano tutti i membri della società, che specifica il loro comportamento in date situazioni ricorrenti, e che è rispettata spontaneamente o fatta rispettare da qualche autorità. Questo concetto è talvolta inteso in senso restrittivo, intendendo le convenzioni e le norme di comportamento economico e anche morali, viste come sostegni o anche sostituti delle leggi. In senso più ampio questa definizione contiene tuttavia ogni forma di regola, formalizzata o non, che coordina il rapporto tra soggetti.»

In base a tale definizione le istituzioni nascono al fine di coordinare azioni e comportamenti di un gruppo di soggetti, vale a dire per fini organizzativi. Di qui la sovrapposizione tra il termine istituzione e organizzazione e la riduzione dell'analisi organizzativa ad analisi istituzionale. Il bisogno di coordinamento nasce quando vi è interdipendenza tra i piani di scelta dei diversi soggetti. L'istituzione (vale a dire una particolare struttura organizzativa) restringe l'orizzonte di scelta dei soggetti. Un modo per esemplificare i problemi di coordinamento e la nascita delle istituzioni è di utilizzare la teoria dei giochi. Il problema più banale è quello di coordinamento, esemplificato dal restringimento di una strada a senso unico. In tal caso l'istituzione che nasce è la regola di comportamento "se il semaforo è rosso mi fermo, se il semaforo è verde proseguo". Il dilemma del prigioniero evidenzia come in un gioco dove la soluzione di equilibrio è subottimale, in un orizzonte di lungo periodo quando il gioco è ripetuto possano nascere delle istituzioni implicite, informali, del genere: "coopero se l'altro giocatore la volta precedente ha cooperato, defeziono se l'altro giocatore ha defezionato" (regola del "tit for tat"; Axerold, 1988).

Le istituzioni economiche nascono col fine di coordinare le attività di produzione, scambio, consumo. In tal senso il mercato e le imprese sono istituzioni e pertanto la loro analisi rientra nell'analisi generale delle istituzioni intese, in base alla definizione data, come organizzazioni. Un problema fondamentale dell'analisi organizzativa diviene allora il seguente: come mai in una economia di mercato accanto alla mano invisibile del mercato e dei prezzi esiste la mano visibile (Chandler, 1977) delle imprese con le loro burocrazie?

Più in generale la teoria organizzativa studia perché in relazione ad un dato problema di coordinamento prevalga una forma organizzativa anziché un'altra e come sia possibile valutare la performance economica di istituzioni alternative. Essa studia anche la sistematica delle istituzioni, attraverso la caratterizzazione

di tutte le forme intermedie di organizzazione tra i tipi estremi del mercato e della gerarchia.

Un'ultima precisazione riguarda il tipo di sistema economico, per lo studio del quale si è sviluppata l'analisi organizzativa a cui facciamo riferimento, vale a dire il sistema capitalistico. In primo luogo vogliamo sottolineare che benché nel linguaggio comune i termini economia di mercato e capitalismo siano usati talora come sinonimi, essi non possono essere considerati tali. Con economia di mercato ci riferiamo ad un sistema economico dove la funzione organizzativa è assolta dal mercato. Con capitalismo ci riferiamo ad un sistema economico caratterizzato da un'ampia e sistematica applicazione di capitale alla produzione e insieme dalla scissione della proprietà dei mezzi di produzione dal lavoro. Con la dizione liberista ci si riferisce in genere ad un sistema economico basato sulla difesa della libera iniziativa privata e sulla difesa della concorrenzialità dei mercati. Un sistema capitalistico è generalmente di orientamento liberista ma non è una pura economia di mercato in quanto l'istituzione principale di tale sistema, la grande impresa capitalistica, rappresenta una forma organizzativa alternativa al mercato per il coordinamento delle attività di produzione e di scambio. Ricordiamo a tal proposito che Coase annovera tra gli obiettivi della sua analisi sulla natura dell'impresa, quello di gettare le basi per una teoria della pianificazione liberale poiché elementi di pianificazione esistono anche in un sistema liberale ma in a "*competitive system there is an optimal amount of planning*".

Un sistema capitalistico in quanto non governato solo dal mercato concorrenziale non assicura necessariamente il raggiungimento dell'ottimo paretiano previsto dalla teoria dei mercati concorrenziali. Tuttavia, suggerisce in definitiva Coase, se vi è una adeguata dose di liberismo, si raggiungerà quel grado ottimale di pianificazione che avvicinerà comunque il sistema alle soluzioni di massimo. In altri termini la società, e specialmente quella parte di essa che non detiene il fattore capitale, può dormire sonni tranquilli in quanto la mano visibile dell'impresa, vale a dire la mente perfetta degli imprenditori-capitalisti, può guidare comunque il sistema verso la massima efficienza ed equità. Seguendo questo ragionamento ovviamente i confini tra i termini sistema capitalistico e sistema di mercato svaniscono e rimane solo la forza taumaturgica del liberismo, che poi, sempre nel linguaggio comune viene assimilato alla più semplice parola libertà. Il risultato è che nel linguaggio comune e nell'ideologia dominante si accetta l'equazione: capitalismo = mercato = efficienza = equità = libertà. Bisognerebbe invece ricordare che un sistema capitalistico si fonda, oltre che sul mercato, sui nuclei capitalistici, luoghi di accentramento e gestione dei capitali. Uno di questi luoghi sono le imprese che, come ha evidenziato Coase, nel loro compito di fatto sostituiscono il mercato nell'allocazione delle risorse.

Ricordiamo ancora una volta come Coase faccia notare che le decisioni riguardo alle risorse interne alle imprese (che vanno dalle materie prime alla forza lavoro ai capitali finanziari e così via) vengano prese non utilizzando il segnale

del prezzo e lo strumento dello scambio ma attraverso decisioni consapevoli e soggettive (isole di potere consapevole) prese dall'imprenditore. Ora se l'imprenditore e l'impresa sono le figure astratte ipotizzate dal modello di concorrenza perfetta il mercato funziona ancora su quasi tutti i fronti del sistema economico. Ma se si prendono in considerazione le imprese reali dove l'imprenditore non ha una razionalità perfetta, dove il fattore umano non può essere ridotto ad un fattore tecnologico qualsiasi, dove può esistere la separazione tra proprietà e controllo, dove le tecnologie "buone" sono molteplici e così via, si vede che accanto al mercato e alla burocrazia pubblica esiste un terzo polo organizzativo, l'impresa ed in particolare la grande impresa industriale del capitalismo avanzato.

La conclusione è che l'analisi dei sistemi economici capitalistici, soprattutto per fini normativi, non può fondarsi sulla visione semplificata, (e troppo spesso usata acriticamente da un certo liberalismo politico ossessionato dal liberismo economico), di un sistema guidato dalla mano invisibile del mercato e "vegliato" da una rigorosa politica di *laissez-faire*, ma deve essere fondata sull'analisi comparata delle istituzioni economiche che operano al loro interno. Solo rinunciando alla divinizzazione del mercato e riportandolo sulla terra, vale a dire a fianco delle altre istituzioni economiche che operano nei sistemi capitalistici, è possibile valutare e correggere il funzionamento dei sistemi economici reali. L'analisi organizzativa, intesa, nel significato più ampio datone da Williamson (1985), come analisi comparata delle istituzioni economiche del capitalismo, diviene pertanto una componente indispensabile dell'analisi economica.

Nell'analisi dei mercati agricoli e del sistema agroalimentare la prospettiva organizzativa è particolarmente attraente in quanto consente di rispondere a molti quesiti ai quali il modello standard non offre risposte esaustive:

- Quali sono gli effetti di politiche di vendita differenti (contratti di fornitura, vendita diretta al settore al dettaglio, vendita mediante mediatori, vendita sui mercati all'ingrosso, ecc.) sul settore agricolo?
- Come influenzano lo sviluppo del settore le strategie dell'industria e del commercio alimentare?
- Quale grado di integrazione (disintegrazione) tende a conseguire il sistema agroalimentare al proprio interno e nei confronti del sistema economico?
- Il settore agricolo tende a conservare una specificità tecnologica e organizzativa nei confronti del settore industriale?
- Perché i mercati di alcuni prodotti agricoli tendono a conservare una struttura concorrenziale mentre altri tendono verso altre strutture e forme organizzative?
- Come influenzano il reddito agricolo e lo sviluppo del settore le diverse modalità di coordinamento verticale all'interno del sistema?

### 8.3. *Impresa, integrazione verticale e contratti incompleti*

L'analisi dell'impresa di Coase permette di riformulare il problema dell'integrazione verticale nei termini di dimensione e definizione dei confini organizzativi dell'impresa. Coase suggerisce che la scelta di produrre in proprio un particolare input dipende dal confronto tra i costi di uso del mercato e delle burocrazia interna dell'impresa, ma non approfondisce la natura e la tipologia di tali costi. Negli anni settanta la sua analisi è stata ripresa da alcuni autori che hanno sviluppato il tema dell'analisi del costo d'uso del mercato in due direzioni. La prima direzione è quella seguita da Williamson e conduce all'economia dei costi di transazione, che verrà trattata nel paragrafo successivo. La seconda direzione, della quale ci occupiamo in questo paragrafo, è quella che conduce all'economia dei contratti. Il lavoro di partenza in tale direzione è l'articolo di Klein, Crawford e Alchian del 1978. Tali autori partono dall'assunto che i costi d'uso del mercato siano determinati dai costi necessari per definire, sottoscrivere e salvaguardare un contratto per l'approvvigionamento di una particolare risorsa. I costi contrattuali a loro volta dipendono dal grado di specificità delle risorse scambiate.

Una elevata specificità delle risorse determina la creazione di quella che gli autori chiamano "quasi rendita appropriabile", e la cui presenza apre la strada alla realizzazione di guadagni da parte della controparte che intraprende un comportamento opportunistico. La possibilità di comportamenti opportunistici fa lievitare il costo della contrattazione (in quanto induce alla ricerca di clausole e sanzioni tese ad assicurare le parti dal rischio di tali comportamenti opportunistici) e costituisce un incentivo, per la parte eventualmente vittima di tali comportamenti, all'integrazione verticale.

Una risorsa diviene specifica per un determinato rapporto contrattuale quando dopo la sottoscrizione del contratto una delle parti effettua investimenti non recuperabili che ne accrescono il valore per la controparte ma non per un eventuale parte alternativa. Non potendo recuperare il costo dell'investimento se non nell'ambito di quello specifico rapporto di scambio la parte che ha effettuato gli investimenti rimane bloccata (*locked in*) in quel rapporto di scambio e subisce il potere monopolistico che deriva da tale situazione alla controparte. Quest'ultima può opportunisticamente cambiare i termini dell'accordo ed imporre un prezzo più basso (alto) per l'acquisto (vendita) della risorsa specifica. La quasi rendita appropriabile è proprio questa speciale forma di rendita monopolistica che deriva dalla situazione di *lock-in*<sup>3</sup>.

Il comportamento opportunistico consiste nell'interpretare a proprio vantaggio clausole contrattuali mal specificate o semplicemente nel non rispettare alcune clausole (*cheating*), confidando in meccanismi di salvaguardia inefficaci, incapaci di assicurare le opportune sanzioni. Gli autori concludono che in presenza di specificità delle risorse, il mercato viene sostituito da contratti di lungo periodo. Quando poi non è possibile sottoscrivere contratti efficaci

nell'assicurare le parti da comportamenti opportunistici si passa dal contatto di lungo periodo all'integrazione verticale. Generalmente i contratti sono inefficaci a causa dei problemi di salvaguardia (*enforcement*). La salvaguardia di un contratto può essere affidata a meccanismi legali esterni, ed in tal caso è spesso debole, oppure può derivare da contratti impliciti di garanzia (*self-enforcing contracts*) ed in tal caso si può dire che la salvaguardia è affidata a meccanismi di mercato. Un contratto auto-sanzionante è spesso la migliore alternativa all'integrazione verticale. Un contratto autosanzionante deve prevedere un premio futuro per la parte che defeziona, sufficientemente elevato da eccedere il valore scontato della "quasi rendita" associata all'eventuale comportamento opportunistico.

Hart e Grossman (Hart, Grossman, 1986; Hart, 1988) approfondiscono il nesso che vi è tra contratti efficienti di lungo periodo e integrazione verticale, introducendo i concetti di contratto incompleto e diritti residui di controllo, sulla base dei quali è possibile fondare una vera e propria teoria della proprietà che comprende la teoria dell'integrazione verticale e offre le basi per una teoria dell'impresa basata sulla teoria dei contratti.

Un contratto incompleto è un contratto che non specifica il comportamento delle parti per ogni possibile stato della natura. Vale a dire che durante l'esecuzione di un contratto incompleto possono verificarsi degli eventi che determinano una componente di discrezionalità nella definizione dei diritti di proprietà delle risorse coinvolte nello scambio. Questi diritti di proprietà per i quali il contratto non specifica l'attribuzione tra le parti vengono detti diritti residui di controllo. La controparte parte che rischia di essere estromessa, a causa del comportamento opportunistico dell'altra controparte, da tali diritti residui di controllo, può trovare conveniente effettuare l'integrazione verticale. La proprietà della risorsa finisce pertanto con l'identificarsi con il possesso dei diritti residui di controllo, vale a dire i diritti ad usare la risorsa in qualsiasi modo che non fosse stato specificato nel contratto. "In un mondo di contratti incompleti vi è un'allocazione ottima di diritti residui di controllo: nella misura in cui la proprietà va insieme ai diritti residui di controllo, vi è pertanto una ottima allocazione della proprietà delle risorse" (Hart, 1988).

Le argomentazioni di Grossman e Hart pur partendo dalla stessa classe di problemi analizzata da Klein, Crawford e Alchian, (*hold-up*, specificità delle risorse e quasi-rendita), arrivano ad una caratterizzazione più stilizzata del problema dell'integrazione verticale che offre una visione unitaria della teoria dell'impresa e dell'integrazione verticale. In una relazione di scambio dove la specificità delle risorse richiede il ricorso ad un contratto di lungo periodo, il grado di incompletezza del contratto determina gli incentivi all'integrazione verticale. Per comprendere il grado di integrazione verticale non è necessario confrontare i costi della burocrazia con quelli del contratto, ma è sufficiente analizzare i diritti residui di controllo che derivano dal grado di incompletezza del contratto. Il modello di Hart e Grossman assume il contratto come unità di

analisi fondamentale per lo studio dell'integrazione verticale e dei confini di impresa e di fatti apre la strada all'analisi organizzativa basata sulla teoria dei contratti.

#### 8.4. *La teoria dei contratti*

La teoria dei contratti costituisce, insieme all'economia di costi di transazione ed alla letteratura sui diritti di proprietà, il corpo centrale della Nuova Economia Istituzionale (New Institutional Economics), nota anche come corrente teorica del Neoinstituzionalismo. L'oggetto centrale della teoria dei contratti è la definizione del contratto ottimale per la regolazione di una transazione. All'interno di tale teoria è possibile individuare almeno tre filoni di analisi (Furubotn, Richter, 2000): la teoria dei contratti incompleti; la teoria dell'agenzia; la teoria dei contratti impliciti.

La teoria dei contratti incompleti si occupa della definizione delle modalità di regolazione di quelle relazioni, in genere commerciali, che assumono una forma analoga a quella analizzata nel paragrafo precedente. Le caratteristiche di tali relazioni possono essere così riassunte: non completa prevedibilità degli eventi post-contrattuali da parte degli agenti; informazione simmetrica tra le controparti; non verificabilità dell'accordo da parte di una terza parte; presenza di specificità delle risorse. Il problema è la definizione di quello schema contrattuale e di quella ripartizione dei diritti di proprietà tali da incentivare l'esecuzione di quegli investimenti specifici capaci di produrre un surplus (vale a dire capaci di far aumentare il valore complessivo dello scambio).

La teoria dei contratti impliciti si riferisce a due classi di modelli. La prima che presuppone informazione simmetrica, è quella che analizza la rigidità dei salari nel seguire i cambiamenti della produttività marginale del lavoro (sticky wages). In un contesto in cui le parti non possono prevedere perfettamente l'evoluzione della produttività del lavoro, assumendo che i lavoratori siano avversi al rischio e gli imprenditori neutrali al rischio, i lavoratori accetteranno un contratto che scarichi i rischi di una eventuale diminuzione della produttività sull'imprenditore, accordandosi su di un saggio salariale reale fisso e la sostituzione di contratti (che assicurano implicitamente i lavoratori contro l'aleatorietà delle retribuzioni) di lungo periodo ai contratti di breve periodo nella regolazione del rapporto di lavoro. La seconda classe di modelli che rientra nella teoria dei contratti impliciti è quella relativa ai contratti "autosanzionanti" (*self-enforcing agreements*), vale a dire contratti a incentivi di esecuzione), anch'essi caratterizzati da un certo grado di incompletezza. Con tale termine ci si riferisce a quegli accordi che non assumono la forma di contratto nel senso legale del termine e vengono pertanto denominati anche accordi informali. Tali contratti impliciti nascono per regolare relazioni caratterizzate dai seguenti elementi: l'informazione è perfetta ma asimmetrica e le parti non sono sicure della onestà

della controparte; non vi è possibilità per una terza parte né di verificare né di imporre l'esecuzione del contratto. Un tipico accordo autosanzionante è quello che fa leva sul meccanismo della reputazione. La parte che ha la possibilità di defezionare, in quanto in possesso di informazioni riservate, è incentivata a rispettare l'accordo dalla minaccia (credibile) che la controparte interrompa la relazione. Si faccia il caso ad esempio di un rapporto di compravendita di un bene caratterizzato da acquisti ripetuti (come nel caso di un genere di largo consumo) la cui qualità non è osservabile ma è verificabile dopo l'acquisto (bene esperienza). In tal caso il venditore offre sempre la qualità elevata quando la perdita di guadagni futuri che si ha nel caso dell'offerta della qualità bassa (l'ipotesi è che i clienti che sperimentano la qualità bassa non ripetano l'acquisto) attualizzata al tempo zero in cui viene effettuato il primo acquisto, è superiore al guadagno derivante dall'offerta della qualità bassa al tempo zero.

Il modello di agenzia descrive quelle relazioni caratterizzate da asimmetria informativa tra le parti. La parte che offre il contratto (il principale) ha informazioni ridotte (prima o dopo la sottoscrizione del contratto) rispetto alla parte (l'agente) che accetta (o rifiuta) l'offerta. L'agente può utilizzare opportunisticamente le informazioni riservate in suo possesso a scapito del principale. I contratti analizzati dal modello di agenzia sono contratti completi e formali dove si ipotizza che esista un sistema giudiziario esterno capace di imporre l'esecuzione del contratto. Quando l'asimmetria informativa si manifesta prima della sottoscrizione del contratto (ex-ante) si ha il caso di *adverse selection* o opportunismo pre-contrattuale. Quando l'asimmetria interviene durante l'esecuzione del contratto (ex-post) si ha il caso di *moral hazard* od opportunismo post-contrattuale. Il tipico esempio di *adverse selection* è quello di un contratto di assicurazione dove l'assicurato possiede ex-ante maggiori informazioni dell'assicuratore riguardo al proprio livello di rischio. Un esempio comune di *moral hazard* è quello di un contratto di lavoro dove, dopo la sottoscrizione del contratto, il datore di lavoro non può verificare il livello di sforzo del lavoratore.

In generale si ha un rapporto di agenzia quando una parte (l'agente) svolge una attività per conto della controparte (il principale) influenzandone il livello di utilità. Il problema contrattuale del rapporto di agenzia riguarda la scelta di quello schema retributivo che spinga l'agente a sostenere un livello di sforzo che rende massima l'utilità attesa del principale. Una formulazione generale del modello è la seguente (Hart, Holmstrom, 1987). Sia  $\mathcal{A}$  un insieme di possibili azioni dell'agente. Sia  $a$  un generico elemento di  $\mathcal{A}$  e  $\theta$  un indicatore dello stato della natura tratto da una distribuzione  $G$ . L'azione dell'agente e lo stato della natura determinano un risultato verificabile  $x = x(a, \theta)$  ed un pay-off monetario  $\pi = \pi(a, \theta)$ . Nel caso in cui il pay-off appartenga al principale il problema è quello della definizione, da parte di quest'ultimo, di una forma di incentivi

$s(x)$  per l'agente tale che questi scelga l'azione che massimizza il valore del pay off.

Si indichi con:

$v[\pi - s(x)]$ , la funzione di utilità del principale;

$u[s(x) - c(a)]$ , la funzione di utilità dell'agente;

$c(a)$ , il costo dell'agente associato all'azione  $a$ .

Se si indica  $u^\epsilon$  l'utilità di riserva dell'agente, vale a dire il livello di utilità associato alla scelta di non partecipare alla relazione, il problema di agenzia si riduce al seguente:

il principale deve scegliere uno schema di incentivi  $s(x)$  tale che:

$$v[\pi - s(x)] = \max; \text{ sotto il vincolo } u[s(x) - c(a)] \geq u^\epsilon$$

Il problema di agenzia formulato in tali termini non ammette sempre soluzioni e solo sotto particolari condizioni queste sono del tipo first best. Il raggiungimento di una soluzione di first best richiede che l'agente sia neutrale al rischio e che il principale conosca sia la funzione di utilità che i criteri di scelta dell'agente e che inoltre possa applicare sanzioni in caso di comportamenti opportunistici da parte dell'agente. Gli sviluppi della teoria dell'agenzia si sono diretti alla costruzione di set contrattuali che ammettessero soluzioni di second best il più vicino possibile a quelle di first best. Nonostante l'uso di avanzate tecniche statistiche e matematiche (prime tra tutte la teoria della probabilità e la teoria dei giochi) si è visto che il raggiungimento di soluzioni di equilibrio che rispettassero definiti criteri di ottimalità richiede sempre l'imposizione di stringenti vincoli sul contesto informativo e sulle capacità cognitive delle controparti.

La rilevanza della teoria dei contratti è enorme. In primo luogo essa ha permesso di riportare il problema contrattuale (legato ai temi del monopolio bilaterale, dei confini dell'impresa e dell'integrazione verticale) all'interno del modello economico standard, riuscendolo a configurare come problema di ottimizzazione vincolata rispondente agli assunti comportamentali e metodologici di base della teoria standard. In secondo luogo essa ha permesso un accelerato avanzamento della modellistica e delle tecniche di analisi della nuova economia dell'informazione, che rappresenta uno dei settori della teoria economica più importanti dell'ultimo quarto di secolo, in virtù del profondo cambiamento di prospettiva che ha prodotto nell'interpretazione dei principali fatti economici dei sistemi capitalistici (Stiglitz, 2000).

Si può affermare che la teoria dei contratti spiega la differenza tra prezzo e costo marginale (come il premium price che permette al meccanismo della reputazione di funzionare e garantire l'offerta della qualità alta; o il premio di prezzo pagato al venditore per incentivarlo ad eseguire gli investimenti specifici)

non in termini di potere di monopolio ma come conseguenza dell'esistenza dei costi di transazione<sup>4</sup>. La perdita di benessere che ne deriva non può pertanto essere imputata all'eccesso di potere di mercato e conseguentemente corretta con una politica della concorrenza, ma deve essere ricondotta ai costi di transazione, tra i quali la teoria dei contratti considera specificamente i costi di informazione, e quelli di verifica e di formulazione dei contratti. La teoria dei contratti può essere anche considerata come una estensione della teoria del monopolio bilaterale, in quanto tratta di quei casi in cui il prezzo non viene determinato da un impersonale banditore, ma dalle decisioni consapevoli delle parti che negoziano il prezzo insieme alle quantità ed agli altri termini dello scambio.

I contratti analizzati dalla teoria dei contratti sono detti anche contratti ad incentivo, denominazione che sottolinea l'aspetto fondamentale del tipo di soluzione negoziale prevista dalla teoria. Le parti cercano di sopperire agli ostacoli allo scambio che derivano dalla presenza di costi di transazione, e di correggere le inefficienze che ne derivano, sviluppando forme di incentivi economici che riavvicinino il sistema verso le soluzioni di equilibrio di *first best*. Nel modello principale agente con rischio morale (*moral hazard*) gli incentivi sono incorporati nello schema di incentivi offerto dal principale all'agente. Nel modello di agenzia con selezione avversa gli incentivi sono riflessi dai vincoli di autoselezione. Nei contratti di autoselezione l'incentivo è dato dal premio di reputazione. Nel caso dei contratti incompleti l'incentivo ad effettuare gli investimenti specifici è dato dalla particolare attribuzione dei diritti di controllo sulle risorse residue.

Gli equilibri raggiungibili attraverso la modellistica della teoria dei contratti sono prevalentemente di *second best*. La perdita di benessere che ne deriva (data proprio dalla differenza tra la soluzione di *second best* e quella di *first best*) può essere interpretata come una prova, se non una vera e propria misura, della presenza dei costi di transazione, e del fatto che soluzioni di *first best* possono essere raggiunte solo in un mondo caratterizzato da informazione completa e costi di transazione nulli. A rigore ci si può chiedere se sia lecito continuare a parlare di perdita di benessere, quando la minore ricchezza dipende da vincoli al funzionamento del sistema ineliminabili, al pari da quelli derivanti dalla presenza dei costi di produzione. Questa considerazione è utile a farci ricordare che i concetti di efficienza, benessere e ottimalità comunemente utilizzati per valutare il funzionamento del sistema economico non sono criteri assoluti e validi di per sé, ma sono criteri relativi che fanno riferimento ad un particolare costrutto teorico, quello di derivazione neoclassica, ed ad un determinato modo (sistema di valori e moduli cognitivi) di vedere il mondo.

La teoria dei contratti ha permesso di dimostrare che il problema organizzativo fondamentale, dato dalla scelta tra strutture di governo (date da istituzioni quali il mercato, l'impresa, i contratti) alternative per la regolazione degli scambi, può essere affrontato utilizzando le ipotesi comportamentali (ed in particolare la razionalità illimitata e l'egoismo dell'*homo economicus*) e le metodologie

di analisi (in particolare le tecniche di ottimizzazione vincolata) della teoria standard. In tal senso essa può essere considerata come lo sviluppo più recente e più avanzato della teoria neoclassica, in quanto ha permesso di ricondurre all'interno di quest'ultima molti temi di analisi precedentemente giudicati intrattabili nell'ambito del modello standard. In particolare, la teoria dei contratti ha permesso di analizzare i problemi derivanti dall'esistenza dei costi di transazione senza introdurre nel modello l'attività da cui tali costi derivano (e quindi senza considerare gli elementi costitutivi delle transazioni economiche). Inoltre essa ha permesso di analizzare i problemi derivanti dall'influenza che diversi tipi caratteriali e moduli comportamentali degli agenti (quali l'onestà, la lealtà e la fiducia, o le motivazioni basate sull'equità) hanno sulla determinazione degli equilibri senza aggiungere nessuna ipotesi a quelle caratterizzanti il classico comportamento dell'*homo economicus*.

I limiti della teoria dei contratti risiedono non tanto negli artifici concettuali e di calcolo che consentono di giungere agli equilibri nell'analisi dei vari contesti organizzativi, ma nel fatto che tali equilibri rimangono teorici e nei casi in cui è possibile confrontare i risultati teorici con quelli reali emergono spesso differenze consistenti. Molte situazioni negoziali esaminate da noti modelli della teoria dei contratti sono state riprodotte in esperimenti di laboratorio condotti nell'ambito di ricerche di economia sperimentale. I risultati evidenziano che gli agenti reali si comportano in modo diverso da quelli teorici. La spiegazione risiede in primo luogo nel fatto che quando gli agenti sono caratterizzati dai limiti cognitivi della propria razionalità limitata, anche quando sono spinti dalle stesse motivazioni (la ricerca dell'interesse personale) ipotizzate dalla teoria standard, non riescono comunque a individuare le soluzioni ottimali del problema. Una seconda spiegazione è data dal fatto che spesso gli agenti economici sono spinti da un sistema di motivazioni complesso che fa leva su obiettivi non solo economici ma anche sociali ed etico-culturali. In molti casi gli agenti possono rinunciare ad una parte di guadagni realizzabili, per rispondere a istanze che derivano dal rispetto di regole sociali e sistemi di valori interni. In definitiva l'agente economico anche se fondamentalmente razionale, vale a dire che agisce in relazione a scopi definiti, è caratterizzato da una razionalità limitata (che gli impedisce il raggiungimento delle posizioni di ottimo) e definisce i propri scopi sulla base di motivazioni anche extra-economiche. Infine gli studi di economia sperimentale hanno dimostrato che molti problemi organizzativi non hanno una soluzione se non intervengono moduli comportamentali opposti a quelli della teoria standard, come ad esempio un comportamento di reciprocità, o anche puramente altruistico (vale a dire basato su di un istinto alla cooperazione disinteressata), che prenda il posto del comportamento egoistico nelle sue varie forme (opportunismo, egoismo semplice e ubbidienza<sup>5</sup>).

### 8.5. *L'economia dei costi di transazione*

Con la denominazione “economia dei costi di transazione” si fa riferimento alla teoria dell'organizzazione economica elaborata da Williamson durante tutto il corso del suo lavoro scientifico e compiutamente sistematizzata in una delle sue opere fondamentali “The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracts” pubblicata nel 1986.

L'obiettivo di Williamson è quello di formulare una teoria adatta a comprendere le istituzioni economiche del capitalismo, ed in particolare (come recita il titolo dell'opera appena citata) delle tre istituzioni fondamentali che regolano la gran parte delle relazioni di scambio nei sistemi capitalistici: l'impresa, il mercato, il contratto relazionale. La teoria di Williamson mira a fornire un'analisi comparata di tali istituzioni, vale a dire a definire quali siano le motivazioni ed i meccanismi che fanno sì che l'una o l'altra delle istituzioni emerga come “forma di governo” in un determinato momento e per una particolare relazione di scambio.

L'economia dei costi di transazione adotta un approccio microanalitico nello studio dell'organizzazione economica ed integra i diversi risultati ottenuti in tre campi di studio, il diritto, l'economia e le scienze organizzative. Essa pertanto viene sviluppata a partire da un approccio di ricerca di tipo interdisciplinare (Williamson, 1987, 69) che ne testimonia i maggiori legami, rispetto ad altri settori del neo-istituzionalismo quali l'economia dei contratti, con la corrente più propriamente istituzionalista<sup>6</sup>.

Il risultato fondamentale dell'economia dei costi di transazione è che la scelta tra diverse strutture organizzative (o forme di governo) di una relazione avviene in base al criterio di “economizzazione” dei costi, comprendendo insieme ai costi di produzione anche quelli di transazione.

I tratti essenziali dell'economia dei costi di transazione possono essere sintetizzati nei seguenti punti.

- La transazione rappresenta l'unità di analisi fondamentale di una teoria dell'organizzazione economica. “Una transazione ha luogo quando un bene o servizio vengono trasferiti attraverso un raccordo separabile sotto il profilo tecnologico” (Williamson, 1987, p. 69). Una transazione è descritta da un componente materiale o hardware costituita da 1) il bene o servizio oggetto dello scambio, 2) le parti coinvolte nello scambio, 3) i mezzi fisici utilizzati per effettuare lo scambio, ed una componente immateriale o software data dalle regole e le procedure seguite per effettuare lo scambio (ad esempio il contratto di compravendita).
- Ogni transazione può essere descritta a partire da tre caratteristiche fondamentali denominate le dimensioni della transazione. La prima dimensione è l'incertezza, che deriva dall'impossibilità per le parti coinvolte nella relazione di individuare tutte le caratteristiche rilevanti dello

scambio e di prevedere i possibili esiti futuri della relazione. L'incertezza dipende principalmente da tre elementi: incompletezza e asimmetria informativa; razionalità limitata degli operatori; natura stocastica di alcuni eventi. La seconda dimensione è la frequenza, definita come il numero di volte nell'unità di tempo che una determinata transazione ha luogo. La terza dimensione è la specificità delle risorse, che si riferisce al fatto che una volta avviata una particolare relazione le risorse utilizzate nella relazione assumono un valore "specifico" per quella particolare relazione; vale a dire che il loro utilizzo al di fuori della relazione determina una perdita economica da parte di una o entrambe le controparti. Il tipico esempio di specificità delle risorse è dato dal caso in cui in un rapporto di fornitura di un bene intermedio, il fornitore adatti il proprio prodotto alle esigenze specifiche del proprio cliente, sostenendo degli investimenti specifici, recuperabili solo in parte in caso di modifica del partner commerciale.

- Gli agenti economici che partecipano alle relazioni di scambio sono caratterizzati da due importanti tratti comportamentali: la razionalità limitata e l'opportunismo. La razionalità limitata, nell'accezione originaria di Simon alla quale Williamson fa riferimento, si riferisce ai limiti cognitivi propri degli esseri umani che fanno sì che gli agenti economici quasi mai massimizzino le loro funzioni obiettivo (così come postulato dalla teoria neoclassica) ma raggiungano altresì dei risultati "soddisfacenti" che in quanto tali pongono il sistema in equilibri che non soddisfano le condizioni di ottimo. L'opportunismo è definito da Williamson come una forma forte di egoismo che fa sì che gli agenti economici non solo perseguano i propri personali obiettivi senza curarsi del benessere altrui, ma lo facciano anche "con furbizia", cercando di appropriarsi di ogni guadagno aggiuntivo derivante dallo sfruttamento di eventuali condizioni di debolezza relativa dei propri partner commerciali. Un esempio di comportamento opportunistico è lo sfruttamento di informazioni riservate da parte di un agente per l'ottenimento di maggiori vantaggi economici nel corso di una relazione. Un acquirente di un prodotto intermedio, per il quale il fornitore ha effettuato investimenti specifici che lo vincolano alla relazione, può dichiarare un profitto atteso inferiore a quello realmente stimato per imporre al fornitore un prezzo inferiore a quello suggerito nel contratto. Si noti che l'introduzione del concetto di opportunismo stravolge l'intero assetto di base dell'economia neoclassica poiché contrappone l'ipotesi un comportamento strategico e di interdipendenza dei piani di decisione a quella di atomismo e di indipendenza delle scelte degli attori economici.

- La forma di governo (vale a dire le regole e le procedure utilizzate per effettuare lo scambio o in altri termini il particolare *setting* organizzativo della transazione; o, in altre parole ancora, la particolare istituzione che regola la transazione) migliore per una particolare transazione è quella che permette di minimizzare i costi di governo della transazione, o costi di transazione. Williamson (1987, p.91) identifica i costi di transazione con i costi di gestione del sistema economico, che rappresentano l'equivalente economico dell'attrito nei sistemi fisici. Esistono tre principali tipologie di costi di transazione. Una prima tipologia riguarda quei costi (prevalentemente di tipo informativo e assicurativo) che derivano dalle condizioni di "fallimento" del mercato causate dall'incompletezza e dall'asimmetria informativa e/o dalla razionalità limitata e dal comportamento opportunistico degli agenti. Una seconda tipologia è data dai costi derivanti dalla natura idiosincratICA dello scambio tra controparti legate da esigenze e comportamenti altamente specifici, come ad esempio i costi associati ad investimenti non recuperabili effettuati da una parte per partecipare alla relazione. Una terza tipologia è data dai costi di contrattazione, distinguendo tra costi ex-ante (prima della sottoscrizione dell'accordo) ed ex-post (in fase di esecuzione del contratto). I costi ex-ante sono i costi da sostenere per delineare, contrattare e salvaguardare un accordo, mentre i costi ex-post riguardano quei costi di adattamento e di riallineamento degli incentivi che possono sopraggiungere nel corso di una relazione, nonché i costi per redimere eventuali controversie e di controllo e garanzia degli impegni assunti.
- Il livello dei costi di transazione per ogni forma organizzativa è in relazione con le dimensioni della transazione. Generalmente i costi di transazione per ogni forma organizzativa tendono a crescere all'aumentare della specificità delle risorse, della frequenza e dell'incertezza.

L'esempio paradigmatico di applicazione dell'economia dei costi di transazione ai problemi organizzativi è quello del problema della scelta del *make or buy* da parte di una impresa, vale a dire la scelta tra l'integrazione verticale (integrarsi a monte e produrre in proprio un particolare bene intermedio) e il mercato (acquistare il prodotto sul mercato), o in altri termini la scelta tra l'impresa e il mercato come forma di governo di una transazione.

Sia dato un mercato di un bene intermedio e si assuma che la specificità delle risorse sia la dimensione rilevante per la determinazione dei costi di transazione. Si indichino con:  $k$  un indicatore della specificità delle risorse;  $\beta(k)$  i costi di governo della transazione nel caso dell'uso della burocrazia (integrazione verticale);  $M(k)$  i costi di governo della transazione nel caso dell'uso del mercato. La figura mostra come le funzioni  $M(k)$  e  $\beta(k)$  (assunte per semplificazione

come rettilinee), siano entrambe funzioni crescenti di  $k$ ; tuttavia per una specificità delle risorse nulla  $M(k)$  è pari a zero, mentre  $\beta(k)$  assume un valore positivo pari a  $\beta_0$ . Inoltre i costi associati all'uso del mercato crescono più rapidamente all'aumentare del grado della specificità delle risorse rispetto a quelli associati all'uso della burocrazia di impresa.

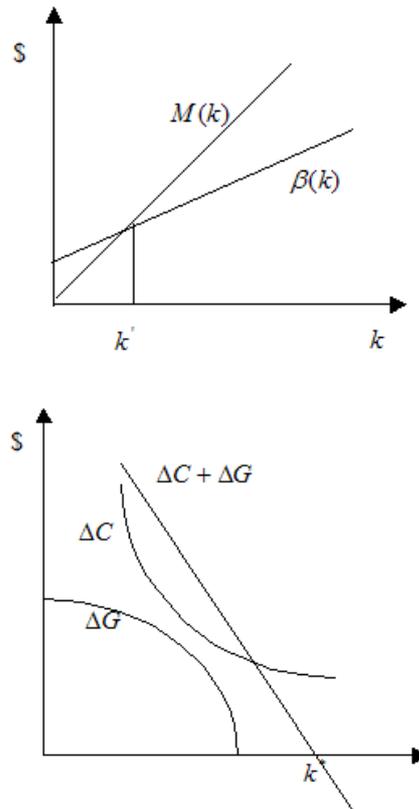


Figura 1 – La teoria dei costi di transazione e le scelte del *make or buy*

Vi sarà pertanto un valore  $k'$  per il quale  $M(k) = \beta(k)$ , e dopo il quale i costi d'uso del mercato sono sempre superiori a quelli della burocrazia. Si considerino poi i costi di produzione del bene e si assuma che siano sempre minori nel caso di uso del mercato rispetto al caso di integrazione verticale. Il grafico riporta le curve  $\Delta G$  e  $\Delta C$  che indicano, rispettivamente, la differenza tra i costi di transazione associati all'uso della burocrazia e del mercato e la differenza

tra i costi di produzione associati all'uso della burocrazia e del mercato. Il valore per cui la somma delle curve  $\Delta G$  e  $\Delta C$  si annulla identifica il livello di specificità delle risorse  $k^*$  per il quale è conveniente sostituire la gerarchia di impresa all'uso del mercato per il governo della transazione, secondo il criterio di economizzazione previsto dall'economia dei costi di transazione.

#### 8.6. L'approccio della Chain and Network Science\*\*

Il termine *Chain and Network Science* è stato coniato recentemente da un gruppo di studiosi impegnati nell'analisi dei moderni fenomeni di organizzazione industriale, e in particolar modo di quelli che stanno interessando il settore agroalimentare. Il tratto caratteristico dei moderni sistemi industriali è la diffusa presenza di rapporti collaborativi tra imprese e la gestione coordinata delle catene di approvvigionamento-distribuzione. Sempre più frequentemente in un particolare settore oltre alle realtà organizzative individuali costituite dalle imprese, emergono nuove realtà organizzative collettive costituite dalle reti di impresa che si formano come risultato di accordi di cooperazione formali (franchising, joint-ventures, consorzi) o di accordi di cooperazione informali (come nel caso dei distretti industriali, delle alleanze strategiche o delle reti che sfruttano le esternalità di rete delle nuove tecnologie dell'informazione). Gli strumenti teorico-organizzativi tradizionali analizzati nei paragrafi precedenti risultano spesso deboli, sia a livello descrittivo-interpretativo che a livello previsivo e normativo, per l'analisi di tali fenomeni. La letteratura organizzativa si è così lentamente arricchita di nuovi concetti e approcci metodologici, spesso mutuati da ambiti disciplinari più o meno lontani da quelli originari dell'analisi organizzativa (teoria dell'organizzazione industriale, sociologia organizzativa, economia neo-istituzionale, istituzionalismo).

L'obiettivo della *Chain and Network Science* è quello di integrare teorie e metodi dei diversi ambiti di analisi organizzativa per la definizione di multiformi griglie di analisi che si adattino alla reale evoluzione organizzativa dei moderni sistemi di imprese. L'oggetto di studio proprio della *Chain and Network Science* sono le reti di impresa e la *supply network analysis* uno degli ambiti di ricerca privilegiati. La *supply network analysis* parte dall'individuazione di tre unità organizzative fondamentali, definite *supply chains*, *networks* e *netchains*.

“Una catena della fornitura (*supply chain*) è costituita da una rete di organizzazioni che sono coinvolte, attraverso legami verso monte e verso valle, in diversi processi e attività che producono valore nella forma di beni e servizi fruibili dal consumatore finale” (Christopher, 1988, citato in Omta e al., 2001).

“Una rete (*network*) è definita da un insieme finito di attori e da una relazione (o molteplici relazioni) definita su di esso” (Wasserman e Faust, 1994).

Una *netchain* è definita come “un insieme di reti caratterizzate da legami orizzontali tra imprese all'interno di una particolare industria, e tale che tali reti

(strati, vale a dire configurazioni organizzative orizzontali) siano organizzate in sequenza in base a legami verticali tra le imprese poste in differenti strati". (Lazzaroni e al. , 2001).

Rimandiamo il lettore ai due articoli di rassegna (Omta, Trienekens e Beers, 2001a, 2001b) che hanno aperto i primi numeri della rivista recentemente dedicata a tale ambito di analisi per un approfondimento degli scopi e della sistematica di tale nuovo approccio integrato all'analisi dell'organizzazione del sistema agroalimentare. Nei paragrafi che seguono offriamo una brevissima introduzione ai tre filoni di analisi che, nell'ambito di tale approccio, completano gli elementi di analisi organizzativa discussi nei paragrafi precedenti di questo capitolo: l'analisi del *supply chain management*, la teoria del capitale sociale, la teoria delle reti sociali.

#### L'ANALISI DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La prospettiva di analisi del *supply chain management* nasce da un lato come sviluppo del concetto di catena del valore elaborato da Porter, e dall'altro come sviluppo dell'analisi strategica delle funzioni di approvvigionamento e logistica. "Il concetto di *supply chain* si riferisce a quel processo di coordinamento esteso delle operazioni lungo l'intero processo di offerta che tende a sostituirsi al mercato ed all'integrazione verticale come strumento di gestione dei flussi produttivi e di scambio" (Schary, Skiott-Larsen, 2001). La visione tradizionale di canale distributivo concepiva una serie di attività connesse alla logistica e agli approvvigionamenti, gestite autonomamente dalle singole imprese lungo il canale e dotate di un limitato contenuto strategico. La nuova visione guarda alle stesse attività come fonte di valore per le imprese, valore proveniente sia da un miglioramento dell'efficienza dovuto all'innovazione tecnologica ed alla razionalizzazione della gestione (congiunta) di tali attività, sia dai nuovi contenuti strategici dati a tali attività. Tali contenuti strategici riguardano il rapporto con i clienti finali (attraverso la visione di *inverse supply chain*), ma anche con le reti di fornitori e di produttori complementari lungo la filiera (*inverse marketing chain*).

Un altro modo per guardare alla *supply chain* è quello di considerarla come una evoluzione del concetto di pianificazione integrata di impresa, che ha costituito un obiettivo degli esperti di logistica, strategie e ricerca operativa sin dagli anni cinquanta. In questo senso col termine *supply chain management* ci si riferisce alle nuove tecniche di gestione coordinata del canale distributivo rese disponibili dagli sviluppi della scienza dell'informazione.

La catena della fornitura (*supply chain*) di una impresa comprende tutte le unità operative geograficamente disperse dove le materie prime, i prodotti intermedi e i prodotti finiti sono acquistati, trasformati, immagazzinati e venduti, e le reti di trasporto che collegano tali unità operative lungo il flusso di produzione.

Le unità operative comprendono impianti produttivi (per le attività di trasformazione) e centri distributivi (per le attività di scorta, stoccaggio e movimentazione). Esse sono gestite dalla stessa impresa, da imprese clienti, da imprese fornitrici, da imprese terze con le quali l'impresa ha accordi di collaborazione. L'obiettivo dell'impresa è di aggiungere valore ai propri prodotti mano a mano che essi attraversano la catena della fornitura e farli arrivare ai clienti finali collocati in mercati dispersi geograficamente nelle corrette quantità, nei tempi previsti, ad un costo competitivo e con le corrette specifiche qualitative. La gestione della catena della fornitura (*supply chain management*) si occupa della corretta pianificazione delle attività e delle funzioni delle diverse determinanti della catena al fine di soddisfare gli obiettivi dell'impresa.

La gestione della catena della fornitura richiede conoscenze e modelli operativi che fanno riferimento a diversi ambiti disciplinari:

- Analisi delle strategie e teoria dell'impresa.
- Logistica, produzione e gestione delle scorte.
- Management accounting (tecniche di monitoraggio della gestione strategica dell'impresa).
- Modelli di previsione della domanda e scienza del marketing.
- Ricerca operativa.

Rimandiamo ai testi di base (Shapiro, 2001, Schary, Skiott-Larsen, 2001) per una trattazione approfondita dei campi di intervento del *supply chain management* e del ruolo dei diversi ambiti disciplinari ora ricordati per lo studio e la progettazione di politiche per la gestione integrata della catena della fornitura. Di seguito ricordiamo l'importanza di due aspetti del *supply chain management* che hanno assunto un rilievo via via crescente nel settore agroalimentare, la gestione integrata della logistica e le innovazioni nell'ambito delle tecnologie dell'informazione.

La logistica è una funzione di impresa che comprende le attività di trasporto, immagazzinaggio e gestione delle scorte. Nell'ottica del *supply chain management* si parla di gestione integrata della logistica che poggia sull'analisi del costo totale. Questa si riferisce allo studio delle tecniche di minimizzazione dei costi di trasporto, di magazzino, delle scorte, della gestione degli ordini e dei sistemi informativi, raggiungendo nel contempo il desiderato livello di servizio ai clienti. Alcuni autori hanno sottolineato come l'evoluzione della logistica sia il cuore stesso del *supply chain management*. Quando la logistica ha allargato il proprio campo di intervento dalle attività regolate all'interno dell'impresa, alle attività regolate all'esterno, si è essa stessa trasformata nella nuova funzione del *supply chain management*. Si è passati in definitiva dalla logistica d'azienda alla logistica di canale (Ferrozzi, Shapiro, 2000).

Le innovazioni tecnologiche nel campo dell'informatica resesi disponibili negli ultimi venti anni del secolo scorso sono state la condizione in assenza della quale il nuovo approccio del *supply chain management* non avrebbe potuto svi-

lupparsi. I meccanismi di coordinamento capaci di allineare i flussi del prodotto all'interno della catena di fornitura, vale a dire capaci di sincronizzare le operazioni del cliente e del fornitore, si avvalgono della possibilità di condivisione in tempo reale di una mole immensa di informazioni. Le nuove modalità di gestione dei magazzini basate sul controllo da parte del sistema informativo integrato dell'impresa della storia e della posizione di ogni singola referenza sono un altro esempio di applicazione delle tecnologie dell'informazione. Ognuna delle grandi innovazioni del *supply chain management*, dalla *Quick Response* (QR), all'*Efficient Consumer Response* (ECR), al *Just In Time* (JIT), al *Category Management* (CM), alla tecnica della *Scan Based Promotion*, ha sfruttato le grandi potenzialità delle moderne tecniche di gestione dell'informazione. Le economie legate alla risorsa informazione sono derivate non solo dallo sviluppo di una offerta e di una gestione a basso costo ma soprattutto dalle pratiche di condivisione di pacchetti informativi da parte di operatori indipendenti della catena. Le economie legate alla condivisione della risorsa informazione hanno spesso guidato l'innovazione organizzativa della catena, con la diffusione delle modalità reticolari e impatti di grande rilievo sugli assetti strutturali, e sugli equilibri di potere interni. Un esempio limite di innovazione organizzativa basata sulle economie di condivisione delle informazioni è dato dal caso del JIT II<sup>7</sup>. In tale caso l'approvvigionamento di componenti strategiche viene organizzato attraverso rapporti con fornitori esclusivi che gestiscono essi stessi le attività di approvvigionamento del cliente, pur rimanendo unità operative indipendenti.

#### LA TEORIA DELLE RETI SOCIALI

La teoria delle reti sociali (*Social Network Analysis*) è uno dei principali approcci teorico-metodologici utilizzati per lo studio dei fenomeni organizzativi di tipo reticolare<sup>8</sup>. Tale teoria si sviluppa all'interno della ricerca sociologica ma sia nelle proprie origini, che nei propri sviluppi applicativi, ha interessato (e interessa) numerose altre discipline, quali la psicologia sociale, l'antropologia, l'economia. Una delle introduzioni più complete a tale approccio teorico che ne delimita in modo rigoroso l'ambito di analisi e ne segna i confini con alcuni approcci ad esso molto vicini si trova nel primo capitolo del volume di Wasserman e Faust (1994), una delle opere più complete in tale ambito disciplinare. "Dal punto di vista della *social network analysis* l'ambiente sociale può essere descritto e interpretato come percorsi (patterns) o regolarità nelle relazioni tra unità interagenti. Ci riferiamo alla presenza di pattern regolari nelle relazioni col termine di struttura.....ed alle variabili quantitative che misurano la struttura col termine di variabili strutturali. Le relazioni alle quali ci riferiamo possono essere di tipo diverso, economiche, politiche, affettive, solo per citarne alcune." (Wasserman, Faust, 1994, p.3). Al centro dell'analisi vi sono quindi le relazioni, le cui regola-

rità costituiscono la struttura dell'oggetto di analisi. La grande importanza attribuita al ruolo della struttura inscrive in qualche modo la teoria delle reti sociali nell'approccio strutturalista delle scienze sociali. A tal proposito bisogna sottolineare da un lato le differenze sostanziali tra il concetto di struttura della teoria delle reti sociali e quello utilizzato nelle varie scuole strutturaliste in campo sociologico e antropologico<sup>9</sup>.

In secondo luogo si può distinguere un campo di analisi, quello dell'analisi strutturale delle reti, che ha assunto nel tempo una sua specificità tale da renderlo distinguibile, anche se in parte inscrivibile nel, dalla più specifica teoria delle reti sociali. "L'analisi strutturale è insieme qualcosa di più e di meno rispetto all'analisi delle reti" (Wellman, Berkowitz, 1988). È qualcosa di più perché parte dalle relazioni concrete tra gli specifici attori sociali. È qualcosa di meno perché non consente la costruzione di quei modelli esaustivi e rigorosi delle dinamiche reticolari offerti dai fini strumenti logico-matematici che sono alla base della teoria delle reti.

Gli approcci tradizionali di analisi dei fenomeni sociali partono dall'analisi degli attributi e del comportamento autonomo dei singoli individui e delle associazioni tra questi come base per la comprensione delle proprietà dei sistemi sociali. Al contrario la prospettiva delle reti sociali considera le caratteristiche delle singole unità come il prodotto dei processi relazionali tra queste ultime. Le unità di indagine elementari divengono pertanto le relazioni<sup>10</sup>, la cui forma ed evoluzione configurano le variabili strutturali del sistema, che a loro volta spiegano le proprietà emergenti dei sistemi così come le dinamiche comportamentali individuali.

In aggiunta all'ipotesi dell'importanza fondamentale delle relazioni la teoria delle reti sociali parte dai seguenti assunti fondamentali (Wasserman, Faust, 1994, p. 4):

- Gli attori sociali e le loro azioni sono fortemente interdipendenti.
- I legami relazionali tra gli attori sono canali per il trasferimento di "flussi" di risorse, materiali e immateriali.
- La particolare struttura di una rete crea opportunità e vincoli per il comportamento dei singoli individui.
- La struttura (sociale, economica, politica) di una rete è costituita dai patterns delle relazioni tra gli attori.

L'elemento che contraddistingue la teoria delle reti sociali propriamente detta<sup>11</sup>, è l'importanza data ai metodi di analisi per operare, a livello concettuale ed empirico, sulle unità fondamentali di indagine, le relazioni tra i soggetti che uniscono i diversi nodi della rete. Tali metodi di analisi fanno riferimento alla costruzione originaria di Moreno (1953) nota con il nome di sociogramma ed alla disciplina, la sociometria –vale a dire la misura delle relazioni interpersonali in piccoli gruppi-, che da essa è derivata. La sociometria può considerarsi come il precursore della teoria delle reti sociali, oltre che della psicologia sociale, suo più

diretto sviluppo. L'elemento metodologico più importante della sociometria è l'applicazione della teoria matematica nota come teoria dei grafi ai problemi di analisi psicologica e sociologica. La teoria dei grafi, insieme al calcolo algebrico ed alle tecniche tradizionali della teoria statistica e del calcolo delle probabilità, costituisce il fondamento dei metodi di analisi della teoria delle reti sociali.

#### LA TEORIA DEL CAPITALE SOCIALE

Il concetto di capitale sociale per l'analisi dei fenomeni economici è stato esplicitamente introdotto per la prima volta da Coleman (1990, pp.300-321) sulla base, come l'autore stesso ricorda, di importanti precedenti intuizioni da parte di altri autori. La teoria sociale di Coleman dà grande importanza alle relazioni reciproche che gli agenti costruiscono al fine di perseguire i propri obiettivi individuali. Tali relazioni danno vita all'epifenomeno, oggetto dell'analisi sociologica, della struttura sociale. L'osservazione che introduce al concetto di capitale sociale è che tali relazioni non solo costituiscono i mattoni della struttura sociale, ma possono essere a loro volta utilizzate dagli agenti per il conseguimento dei propri obiettivi. Una volta costruite le relazioni divengono risorse fruibili dagli attori e possono essere considerate una vera e propria forma di capitale (detta appunto capitale sociale) che si aggiunge alle altre forme di capitale a disposizione del sistema economico.

È importante sottolineare che il capitale sociale non si identifica con la struttura sociale, ma si riferisce alle risorse che un attore può mobilitare attraverso la struttura sociale. "Il capitale sociale si riferisce specificamente alle risorse incorporate nelle reti di relazioni e attraverso queste disponibili. In altri termini il capitale sociale può essere definito come l'insieme di risorse, tangibili o virtuali, che si accumulano per un individuo attraverso le relazioni sociali dell'individuo stesso, facilitandone il raggiungimento dei propri obiettivi" (Gabbay e Leenders, 1999, p.2). In definitiva le reti di relazioni sociali si trasformano in capitale sociale quando vengono utilizzate dagli individui per il perseguimento di determinati fini. Quando le reti di relazioni ostacolano il perseguimento degli obiettivi degli individui esse assumono la forma di *social liability*, che rappresenta il capitale sociale nella sua forma negativa.

Come nota Coleman (1990, p.302) "Il capitale sociale è definito dalla sua funzione. Esso non è una singola precisa entità ma un insieme di entità diverse aventi in comune due caratteristiche: esse sono tutte costituite da un qualche elemento della struttura sociale e tutte facilitano certe azioni degli individui che si trovano all'interno della struttura. Come altre forme di capitale il capitale sociale è produttivo, rendendo possibile il raggiungimento di obiettivi che in sua assenza sarebbero irraggiungibili.....Al contrario di altre forme di capitale il capitale sociale è inerente alle strutture di relazioni tra gli individui ma non si

trova effettivamente né negli individui<sup>12</sup> né nelle risorse fisiche utilizzate per la produzione.”

Coleman introduce all'analisi delle diverse forme che il capitale sociale assume, tra le quali le obbligazioni e le aspettative, le norme “efficaci”, le relazioni di autorità, il potenziale informativo. Alcune forme di capitale sociale sono un sottoprodotto “inconsapevole” delle relazioni che gli agenti intrattengono per diversi scopi. Altre forme di capitale sociale possono essere costruite consapevolmente dagli attori, attraverso vere e proprie attività di investimento in capitale sociale. Un tema molto di moda nella letteratura di business e management degli anni novanta è stato proprio quello delle forme di costruzione di capitale sociale all'interno delle organizzazioni aziendali, una volta scoperta l'importanza che questa risorsa aggiuntiva poteva rappresentare per la competitività dell'impresa<sup>13</sup>.

Tra le forme di capitale sociale più analizzate in letteratura vi è sicuramente la fiducia (trust) che alcuni autori hanno identificato tout court con il capitale sociale stesso (Fukuyama, 1996). La fiducia facilita gli scambi riducendo il rischio percepito dagli agenti circa possibili comportamenti opportunistici da parte degli altri agenti. Nell'esemplificazione dei contratti incompleti la fiducia permette agli agenti di credere che nel caso di nuovi eventi si possa attuare un processo di rinegoziazione basato sulla lealtà reciproca. La fiducia corregge le distorsioni nella scelta del livello ottimale di investimenti specifici prodotte dalle aspettative di comportamenti opportunistici. In definitiva in queste circostanze la fiducia riduce i costi di transazione legati all'uso del mercato e dei contratti, elevando il grado di specificità delle risorse per il quale diviene necessaria la scelta dell'integrazione verticale (Sodano, 2002). La fiducia, e pertanto il capitale sociale, è la risorsa strategica per la costruzione ed il successo di quelle forme organizzative inter-impresa di tipo reticolare che hanno ridisegnato l'assetto strutturale e strategico di molti settori durante gli anni novanta.

Così come l'economia dei contratti e l'economia dei costi di transazione vengono oramai iscritte in un settore specifico dell'analisi economica che è il Neoistituzionalismo, la teoria delle reti sociali e la teoria del capitale sociale vengono iscritte in uno specifico settore dell'analisi sociologica denominato Nuova Sociologia Economica<sup>14</sup>. L'Economia Neoistituzionale e la Nuova Sociologia Economica sono le risposte più attuali date dai due ambiti disciplinari, economico e sociologico, all'analisi delle istituzioni. L'analisi istituzionale è stata da sempre il terreno di sovrapposizione (e di “confusione”) tra le due discipline e tra queste ed altre discipline come la storia, il diritto e l'antropologia. È interessante notare che l'articolo (Granovetter, 1985) che segna l'inizio della nuova sociologia economica nasca proprio dalla critica posta da un sociologo alla capacità di analisi delle istituzioni dell'economia neo-istituzionale. In particolare Granovetter insiste sul fatto che le istituzioni, la loro nascita e la forma che esse assumono, non possono essere spiegate unicamente in termini di efficienza (o-

gni istituzione esistente è l'unica possibile poiché risparmia sui costi di transazione) ma anche come costruzione sociale. In quanto costruzione sociale le istituzioni presentano un carattere di "naturalità" ed autoevidenza che l'approccio neoistituzionale nega. Come costruzioni sociali le istituzioni sono incorporate (embedded) in concreti sistemi di relazioni sociali. Tali relazioni sociali sono da comprendere preferibilmente come reti e pertanto sia la teoria delle reti sociali, che analizza le relazioni, sia la teoria del capitale sociale, che evidenzia la possibile produzione di una forma di capitale specifica da parte della struttura sociale, sono necessarie all'analisi delle istituzioni.

### 8.7. *Coordinamento verticale e strumenti di analisi: un commento conclusivo*

I diversi strumenti di analisi introdotti in questo capitolo e nel precedente sono diffusamente utilizzati per lo studio dei diversi problemi di coordinamento verticale all'interno del sistema agro-alimentare. Soprattutto durante gli anni ottanta e novanta sono stati prodotti innumerevoli studi, che hanno permesso di testare l'efficacia degli strumenti rispetto a vari obiettivi di ricerca. Non potendo offrire una rassegna completa di tali studi ci limitiamo a suggerire al lettore interessato a questo settore della ricerca economico-agraria la lettura di un volume curato da Galizzi e Venturini (1999), che raccoglie un ampio ventaglio di studi teorici ed empirici in tema di coordinamento verticale. Nel seguente paragrafo accenniamo a come gli strumenti proposti possano essere utilizzati per l'analisi di alcuni importanti problemi organizzativi dei mercati agroalimentari.

#### IL GRADO DI SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA ALL'INTERNO DEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE

Il tipo di specializzazione produttiva presente all'interno del settore agroalimentare può essere spiegato facendo ricorso alla teoria dell'integrazione verticale, sia quella tradizionale che quella di stampo neoistituzionale. La teoria dell'integrazione verticale tradizionale spiega l'integrazione verticale in base alle motivazioni del determinismo tecnologico e del potere di mercato. L'economia neoistituzionale adduce come cause la difficoltà nel sottoscrivere contratti completi (teoria dei contratti) e la riduzione dei costi di transazione (economia dei costi di transazione).

Nel settore agroalimentare il processo di produzione del bene alimentare finale è gestito da tre diversi settori produttivi dai confini organizzativi e di mercato ben delineati: agricolo, dell'industria di trasformazione, commerciale.

I tre settori sono caratterizzati da tecnologie e strutture organizzative profondamente diverse, cosicché una loro gestione congiunta non produce quelle economie di scala e di scopo che sono alla base della causa del determinismo tecnologico.

L'industria alimentare potrebbe essere tentata da una integrazione discendente al fine di conseguire un potere di monopolio, attraverso la pratica di politiche di discriminazione di prezzo, o appropriandosi delle rendite monopolistiche del dettaglio. Tuttavia l'uso di alcuni *vertical restraints* le consente di ottenere parte dei vantaggi dell'integrazione verticale, senza sopportare i costi di acquisizione e gestione di una nuova attività. Il settore agricolo si avvantaggerebbe di una integrazione a valle che lo libererebbe dal potere monopsonistico esercitato dall'industria e dal dettaglio, tuttavia non possiede le risorse, sia economiche che manageriali, necessarie alla realizzazione dell'integrazione.

Generalmente le relazioni tra agricoltura e industria, tra agricoltura e dettaglio, e tra industria e dettaglio, sono regolate da contratti, più o meno di lungo periodo e più o meno complessi. Il successo di tali contratti dimostra che è generalmente possibile stipulare contratti sufficientemente completi e/o che anche se i contratti sono incompleti l'asimmetria del potere contrattuale tra le parti è tale che la parte che sopporta i costi dell'incompletezza è forzata ad accettare comunque il contratto. Alternativamente l'incompletezza dei contratti non determina integrazione perché la parte che se ne avvantaggerebbe non possiede l'adeguata forza economica per l'acquisizione della controparte. Un esempio è dato dai contratti pre-raccolto che regolano l'approvvigionamento di materia prima agricola da parte dell'industria di trasformazione. Spesso tali contratti sono redatti in modo da scaricare i rischi di eventuali eventi avversi post-contrattuali sulla parte più debole, generalmente il settore agricolo. Ad esempio il contratto può prevedere un prezzo, da corrispondersi dopo la consegna, agganciato al prezzo di mercato, ma circoscritto tra un valore minimo e massimo fissati in modo da scaricare sull'agricoltore il rischio di una caduta del prezzo di mercato dovuta ad una campagna favorevole, e sollevando invece l'industriale dal rischio di un rialzo del prezzo dovuto ad una campagna sfavorevole.

#### RELAZIONI VERTICALI E FORME ORGANIZZATIVE: IL CRITERIO DI MINIMIZZAZIONE DEI COSTI DI TRANSAZIONE

Sebbene nei sistemi agroalimentari moderni non vi siano incentivi ad attuare politiche di integrazione verticale, esistono incentivi a gestire gli scambi attraverso forme contrattuali di tipo formale e/o informale che garantiscano ad alcuni attori della filiera un più stretto grado di controllo sugli attori ad essi adiacenti. Per comprendere quali forme organizzative (e a seguito di quali incentivi) si sostituiscano all'uso esclusivo del mercato (*arm's length relationships*) nella gestione degli scambi, è necessario far ricorso, oltre che all'economia istituzionale, anche ad alcuni degli strumenti della social and *network analysis*.

Il criterio di minimizzazione dei costi di transazione suggerito da Williamson è uno dei criteri più validi (sul piano sia teorico che empirico) per comprendere

le motivazioni che sono alla base dell'emergenza delle diverse forme organizzative. Possiamo ritenere abbastanza verosimilmente che quando una semplice transazione di mercato (dove il prezzo e la quantità sono le variabili rilevanti) viene sostituita da un rapporto contrattuale più o meno complesso o da una struttura organizzativa verticale di tipo reticolare o cooperativo, ciò avvenga soprattutto perché consente alle parti (alla più forte o ad entrambe) di ottenere un risparmio in termini di costi di transazione. A titolo di esempio consideriamo una importante fonte di costi di transazione, quella della garanzia della qualità nel caso di attributi qualitativi di tipo esperienza e/o fiducia. L'economia della qualità ci dice che quando questa non può essere verificata da parte dell'acquirente (bene fiducia) o può essere verificata solo dopo l'acquisto (beni esperienza) vi sono dei costi di transazione nella gestione dello scambio dovuti ai costi informativi e di assicurazione sostenuti dall'acquirente per garantirsi da eventuali comportamenti sleali da parte del venditore. Tali costi possono essere tanto elevati da far contrarre e al limite fallire il mercato. Le parti sono incentivate a trovare quelle forme di gestione dello scambio capaci di ridurre i costi di transazione. Un distributore che vende con proprio marchio prodotti trasformati desidera un prodotto del quale "si fidi" e che non sia soggetto a possibili difetti che compromettano l'immagine della marca su cui il distributore sta investendo. Acquistare il prodotto da fornitori scelti di volta in volta in base al prezzo offerto, impegna il distributore in costose operazioni di controllo della qualità e lo espone a maggiori rischi di "qualità bassa". Un contratto di lungo periodo che impegni un certo numero di produttori a rifornire il distributore con un prodotto dalle caratteristiche tecnico-produttive (compresi eventuali sistemi di controllo e certificazione della qualità) ben definite e che magari obblighi il produttore a intervenire nel risarcimento di eventuali danni dovuti a difetti del prodotto, permette al distributore di risparmiare sui costi di transazione. Se tale risparmio supera l'aggravio di costo che deriva dal prezzo eventualmente più alto pagato al produttore che accetta le clausole di tale contratto, la relazione contrattuale di lungo periodo con fornitori abituali si sostituirà ai contratti di breve periodo stipulati con fornitori occasionali.

La teoria dei costi di transazione permette di comprendere il motivo di fondo che spinge alla ricerca di forme di gestione dello scambio alternative al mercato, tuttavia spesso non spiega perché una forma organizzativa presenti costi di transazione più elevati di un'altra. Inoltre essa non spiega perché le forme organizzative che si osservano nella realtà non siano necessariamente quelle che consentono di minimizzare i costi di transazione.

#### LA COMPARAZIONE TRA DIVERSE FORMULE ORGANIZZATIVE

Quando una transazione presenta elevati caratteri di complessità e/o ha un elevato valore strategico per una delle controparti, l'uso del mercato quale me-

dium organizzativo presenta elevati costi di transazione. Si prenda ad esempio il caso della fornitura di un prodotto alimentare trasformato ad una catena distributiva che lo venda col proprio marchio. Si può avere un prodotto “semplice” a basso contenuto strategico, come ad esempio una confettura di frutta standard, che il distributore colloca tra l’offerta a prezzo bassa e a scarsa differenziazione della categoria merceologica. O alternativamente si può avere un prodotto più complesso e a maggiore valore strategico. Si dia il caso ad esempio di prodotti ortofrutticoli freschi di una nuova linea biologica sulla quale il distributore sta investendo per creare l’immagine di un marchio attento alla qualità e all’ambiente che le dia un vantaggio competitivo legato alla differenziazione rispetto ai concorrenti.

Nel primo caso è sufficiente sottoscrivere contratti di fornitura con poche clausole (un livello qualitativo minimo, una determinata quantità e determinati tempi di consegna) che le parti si aspettano verranno rispettate con una probabilità molto elevata (non ci sono incentivi per comportamenti opportunistici).

Nel secondo caso è necessario sottoscrivere contratti più complessi, con molte clausole (la specifica delle tecniche produttive utilizzate, la specifica di determinati controlli di qualità come ad esempio il controllo della presenza di residui chimici, l’adesione ad un organismo di certificazione, la consegna del prodotto differita in modo da garantire lo stoccaggio in ambienti refrigerati, la fissazione di un prezzo di riferimento da aggiustare in relazione all’andamento del mercato ed alla qualità delle diverse partite, e così via), con un certo grado di incompletezza (per esempio la fissazione di un prezzo di riferimento da aggiustare in base alle contingenze), e che offrono alle parti la possibilità di agire in modo opportunistico (ad esempio sapendo della difficoltà a trovare in breve tempo un fornitore alternativo, il produttore potrebbe pretendere un prezzo più elevato adducendo a motivazione un aggravio dei costi o una qualità superiore a quella reale) se non addirittura sleale (il produttore potrebbe aggiungere al prodotto biologico prodotto convenzionale). Poiché il distributore sta investendo molte risorse nella campagna di comunicazione che serve ad affermare il proprio marchio come un marchio che offre garanzie di qualità e di rispetto dell’ambiente, la scoperta della presenza di residui chimici nei prodotti della propria linea biologica da parte di un’associazione dei consumatori, provocherebbe un danno che va ben al di là della riduzione delle vendite per la categoria merceologica interessata. In tal senso la fornitura presenta un elevato valore strategico per il distributore. Nel secondo caso descritto l’uso del mercato quale medium organizzativo è associato a elevati costi di transazione (il fornitore legato da rapporti occasionali e da contratti semplici che non prevedano clausole di assicurazione e garanzia, ha molti incentivi a comportarsi in modo opportunistico) ed emergeranno forme organizzative di tipo contrattuale, con contratti particolarmente ricchi in clausole di garanzia e assicurazione (clausole ad esem-

pio che obbligano il fornitore a risarcire parte dei danni legati ad un eventuale “defezione” da parte del fornitore).

Fin qui abbiamo utilizzato l’angolo di visuale tipico dell’economia neo-istituzionalista. Proviamo ora a rispondere ad un possibile quesito.

Poniamo di osservare che relativamente allo stesso tipo di fornitura che rispetta i caratteri citati per il secondo caso (fornitura di un prodotto alimentare con elevati caratteri di complessità e ad elevato contenuto strategico) due catene distributive scelgano forme diverse di regolazione della transazione. Una catena distributiva situata al centro Italia stipulerà contratti di lungo periodo, con poche clausole e a elevato grado di incompletezza con una cooperativa costituita dai fornitori agricoli per la gestione congiunta dei servizi commerciali. Una catena distributiva situata nel Nord Italia stipulerà contratti singoli con i produttori, con numerose clausole che servono a limitarne l’incompletezza, e si servirà di una agenzia di controllo esterna per assicurarsi contro possibili frodi. Il prezzo pagato ai fornitori dal distributore del Centro sarà superiore a quello pagato dalla catena del nord che sopporta il costo aggiuntivo dell’agenzia di controllo. La somma congiunta dei costi di produzione e di transazione è pari nei due casi.

Al fine di comprendere perché venga scelta l’una o l’altra forma organizzativa è necessario allargare il campo di visuale dell’economia neo-istituzionalista facendo ricorso ad altri approcci di analisi come ad esempio la teoria del capitale sociale. Nell’esempio citato i costi di transazione sono in ultima istanza i costi di assicurazione contro rischi di comportamenti opportunistici. Mentre per proteggersi da tali rischi il distributore del centro offre un prezzo più elevato, il distributore del nord acquista servizi assicurativi. Ciò accade perché il distributore del centro fa ricorso ad una risorsa aggiuntiva disponibile nel proprio territorio, il capitale sociale.

È stato dimostrato da molte indagini socio-economiche che il mondo della cooperazione del centro Italia è caratterizzato da un elevato grado di coesione interna basato sulla condivisione di valori comuni e codici di comportamento che facilitano quei comportamenti solidaristici e mutualistici che sono alla base del successo della particolare formula organizzativa della cooperazione. Il distributore del Centro fa affidamento su tali norme sociali per scegliere il tipo di contratto di fornitura. Tale distributore sa che si può fidare della cooperativa con la quale sottoscrive il contratto, e non tenta di definire specifiche clausole di garanzia perché reputa estremamente basso il rischio di comportamenti opportunistici. Inoltre sa che offrendo un prezzo elevato rispetta un valore, quello dell’equità, fortemente sentito dal mondo della cooperazione, e che in tal modo vincola “moralmente” i fornitori a rispettare gli accordi.

Il distributore del nord può fare affidamento su di una base ridotta di capitale sociale. La fiducia non opera come meccanismo informale di assicurazione contro comportamenti opportunistici e sceglierà pertanto una formula organizzativa che preveda contratti formali di assicurazione. Si noti che mentre dal punto di vista del costo complessivo della transazione le due formule assicurano

gli stessi risultati, esse determinano una diversa redistribuzione del reddito tra gli attori della filiera.

#### RELAZIONI VERTICALI E FORME ORGANIZZATIVE: CRITERI ALTERNATIVI ALLA MINIMIZZAZIONE DEI COSTI DI TRANSAZIONE

Riprendiamo l'esempio precedente e ipotizziamo di osservare il comportamento di un terzo distributore il quale stipula contratti di fornitura di lungo periodo nei quali offre un prezzo ancora maggiore al fornitore ma lo vincola a non vendere ad altri distributori. Tale accordo di fornitura esclusiva serve solo in parte a proteggere il distributore da comportamenti opportunistici<sup>15</sup> ed infatti il costo complessivo della transazione è maggiore che nei due casi precedenti. Nella scelta della forma organizzativa pertanto il distributore utilizza un criterio diverso da quello dell'efficienza.

Le considerazioni svolte nella sezione dedicata all'analisi dei *vertical restraints* aiutano a comprendere le scelte del terzo distributore dell'esempio. Abbiamo visto che tutti i tipi di restrizione verticale tendono ad avere due principali tipi di effetti: il miglioramento dell'efficienza dello scambio (in termini di riduzione dei costi di produzione e/o di transazione); l'acquisizione di potere di mercato da parte di una delle controparti. Possiamo ipotizzare che nel caso in esame la richiesta dell'esclusiva di fornitura sia effettuata dal distributore proprio al fine di esercitare un certo potere di mercato sui propri mercati di vendita. Se ad esempio in quel particolare territorio vi è un'offerta limitata di prodotti biologici, averne un accesso esclusivo può aiutare il distributore a differenziare in modo netto i propri servizi distributivi nei confronti dei concorrenti e ad aumentare i prezzi nei segmenti della domanda "sensibili" alla politica di differenziazione.

Gli esempi riportati evidenziano come l'analisi dell'organizzazione del sistema agroalimentare si avvantaggi dell'uso di una varietà di strumenti ed approcci di analisi, alcuni dei quali sono stati introdotti in questo e nel precedente capitolo. I diversi approcci consentono di capire le motivazioni che sono alla base delle diverse soluzioni organizzative, ma soprattutto consentono di valutarne gli effetti in termini di efficienza e redistribuzione del reddito, nonché in termini di capacità "adattiva" e di sviluppo dell'intero sistema.

A conclusione di questa sezione vogliamo ricordare che gli strumenti di analisi proposti consentono di affrontare una serie di problemi organizzativi che vanno al di là dello studio delle relazioni verticali al quale abbiamo finora fatto riferimento.

Lo studio degli accordi collaborativi tra imprese (con la creazione di reti tra imprese: alleanze strategiche, interlocking directorates, consorzi, joint ventures), che hanno segnato le dinamiche organizzative dell'industria della scienza della vita nel corso degli anni novanta, richiede insieme agli strumenti tradizionali

della teoria dell'organizzazione industriale l'uso degli strumenti della teoria delle reti sociali.

L'analisi comparata delle politiche per la sicurezza degli alimenti si avvantaggia della teoria dei contratti e della teoria del capitale sociale. La prima serve ad esaminare le diverse normative in base agli incentivi ed all'efficacia dei meccanismi di salvaguardia; la seconda serve a valutare l'efficacia della normativa in situazioni di norme che prevedono comportamenti non completamente verificabili e sanzioni insufficienti.

La teoria del capitale sociale e la teoria dei contratti sono utili anche per affrontare i problemi di marketing specifici dei prodotti tipici (Sodano, 2001).

La teoria dei contratti spiega le convenzioni che sottendono la riproduzione nel tempo delle tecniche di produzione e del significato culturale del prodotto tipico a livello locale; la teoria del capitale sociale spiega la percezione dei consumatori tradizionali della qualità dei prodotti tipici e l'efficacia di contratti di garanzia informali che non si basano sull'usuale meccanismo della reputazione.

#### LE PROSPETTIVE DI ANALISI ALTERNATIVE AL MODELLO STANDARD\*\*

Nel seguente prospetto l'approccio tradizionale, col quale indichiamo il modello neoclassico ed i suoi più recenti sviluppi neoistituzionalisti, è messo a confronto con alcune correnti teoriche alternative, rispetto ad alcune importanti ipotesi di base. Con la dizione individualismo metodologico "corretto" facciamo riferimento al fatto che Williamson introducendo come ipotesi esplicita comportamentale di base l'egoismo nella sua forma forte (vale a dire l'opportunismo) introduce apertamente la possibilità di un comportamento strategico degli attori; in un senso l'ipotesi di un individuo che segue i propri fini utilitaristici con "astuzia" porta alla rimozione di fatto dell'individualismo metodologico. Si noti come l'Economia dei costi di transazione, sebbene sia generalmente classificata all'interno del neoistituzionalismo, condivide con l'istituzionalismo alcune importanti critiche al modello standard. Si noti inoltre come sia proprio l'istituzionalismo la corrente teorica che prende le maggiori distanze dall'analisi tradizionale. Il prospetto non ha, beninteso, alcuna pretesa di sistematizzazione, ma vuole solo offrire degli spunti di riflessione ai lettori incuriositi dalle correnti teoriche alternative al modello standard per l'analisi dei problemi organizzativi. Il lettore interessato può avere, in via iniziale, un quadro più preciso e articolato delle diverse correnti di pensiero a partire dalla lettura dei seguenti testi, che, in varia misura e in vario modo, tentano di fare ordine nella variegata letteratura economica "eterodossa": Williamson (1987); Hodgson (1991); Hodgson (1993); Bowles (2003); Furbrton e Richter (2000).

Tabella 1 - *Alcune prospettive di analisi alternative al modello standard: un confronto in termini di ipotesi di base.*

<b>Prospettive di analisi</b>	<b>Approccio tradizionale</b>	<b>Approccio evolutivo</b>	<b>Economia comportamentista</b>	<b>Economia dei costi di transazione</b>	<b>Istituzionalismo</b>
Ipotesi metodo di indagine	individualismo metodologico	rifiuto dell'individualismo metodologico	rifiuto dell'individualismo metodologico	individualismo metodologico "corretto"	rifiuto dell'individualismo metodologico
tipo di razionalità	illimitata	limitata	limitata	limitata	limitata
obiettivi degli attori	massimizzazione	sopravvivenza e adattamento	sopravvivenza e adattamento	massimizzazione	sopravvivenza e adattamento
metodo analitico	deduttivo	induttivo e deduttivo	sperimentale	induttivo e deduttivo	induttivo e deduttivo
Formalizzazione	uso esteso di modelli matematici	uso esteso di modelli matematici	uso esteso di modelli matematici	"giusto" grado di formalizzazione	preferenza per l'analisi qualitativa
variabili rilevanti	economiche	storiche, economiche, evolutive	socio-culturali, economiche storiche, istituzionali, psicologiche	economiche, storiche, istituzionali	socio-culturali, economiche, storiche, istituzionali
atmosfera cognitiva	capacità di controllo dell'incertezza	importanza dell'incertezza	importanza dell'incertezza	importanza dell'incertezza	importanza dell'incertezza
confronto con la complessità	riduzionismo	ottica sistemica	ottica sistemica	riduzionismo	olismo

---

*Note*


---

<sup>1</sup> L'impresa che è al centro dell'analisi di Coase è la grande corporation americana, di gran lunga l'istituzione fondamentale della società americana. La grande corporation nasce dalla fase di sviluppo industriale americano che inizia negli anni venti e si protrae per tutto il ventesimo secolo e che poggia sul binomio concentrazione-diversificazione e sul consolidamento della struttura organizzativa decentrata multi-divisionale, che sostituisce la struttura integrata multi-funzionale tipica della grande impresa dell'inizio del secolo. Per comprendere a fondo il nesso che vi è tra evoluzione storica dell'impresa e rinnovamento della teoria è indispensabile la lettura del classico libro di Chandler del 1962, dove i nessi tra strategie di sviluppo del capitalismo americano e struttura organizzativa delle imprese sono analizzati in un contesto di analisi storica integrata da spunti di analisi economica, sociologica e antropologica. Il dato fondamentale che emerge dal lavoro di Chandler è proprio la progressiva diffusione dell'impresa quale strumento organizzativo alternativo al mercato (ed ovviamente anche allo Stato) nel sistema economico americano.

<sup>2</sup> Si rimanda al capitolo due di tale testo per una analisi più completa del concetto di istituzione e di adattamento di tale concetto agli studi di economia industriale.

<sup>3</sup> Il contesto di *lock-in* è denominato in letteratura anche *hold-up problem* ed è ricondotto alla presenza di investimenti "affondati" (*sunk costs*) nella relazione.

<sup>4</sup> Le considerazioni riportate in questa ultima parte del paragrafo dedicato alla teoria dei contratti sono prese da Furubotn e Richter, 2000, pp.246-250.

<sup>5</sup> L'analisi dell'egoismo in queste sue tre caratterizzazioni è sviluppata da Williamson, 1985.

<sup>6</sup> L'istituzionalismo è, tra gli approcci teorici alternativi, quello maggiormente distante dall'approccio tradizionale. Si veda a riguardo il prospetto posto alla fine del capitolo.

<sup>7</sup> Tale innovazione organizzativa è trattata approfonditamente da Ferrozzi e Shapiro (2000), che riportano anche una analisi di caso di studio relativo alla Bose Corporation.

<sup>8</sup> Soda (1998) nel suo ampio lavoro di sistematizzazione della letteratura che analizza le relazioni tra imprese in chiave di reti, introduce ai concetti base della social network analysis nell'ambito del capitolo dedicato alla definizione dei concetti "originari" di tutta la letteratura sulle reti.

<sup>9</sup> "Sebbene l'analisi strutturale presentata in questo libro si collochi a pieno titolo nella famiglia allargata dello strutturalismo, essa non è semplicemente una estensione delle altre forme di strutturalismo. Essa si distingue da queste in virtù del proprio focus sulle concrete relazioni sociali tra specifici attori sociali. In effetti la sua enfasi sullo scambio la colloca più vicino all'analisi economica di tipo input-output e alla fisica quantistica che allo strutturalismo di Lévi-Strauss. Simboli, significati e valori –i più importanti oggetti di analisi della gran parte dello strutturalismo europeo e di una parte di quello nord-americano- sono oggetti di studio derivati e residuali all'interno dell'analisi strutturale presentata in questo libro." (Wellman, Berkowitz, 1988, p.5).

<sup>10</sup> La teoria delle reti sociali è denominata in letteratura anche analisi relazionale. Si veda ad esempio Lomi, 1997.

<sup>11</sup> Il lavoro che in modo più completo definisce il campo ed i metodi di analisi della teoria delle reti sociali è il volume di Wasserman e Faust (1994).

---

<sup>12</sup> Tale specificazione è ripresa più volte dall'autore per sottolineare la differenza che vi è tra capitale umano e capitale sociale. Molta della letteratura sul capitale sociale insiste sul ruolo del capitale sociale nella costruzione e valorizzazione del capitale umano.

<sup>13</sup> Ricordiamo a tal proposito le analisi socioeconomiche di quelle forme organizzative, come il Kairestu, il cui successo è stato addebitato proprio allo sfruttamento di una qualche forma di capitale sociale.

<sup>14</sup> Per una breve ma acuta introduzione a tale ambito disciplinare si veda Swedberg, 1988. Swedberg include nella nuova sociologia economica oltre alle teorie delle reti e del capitale sociale, la teoria organizzativa e la teoria della cultura.

<sup>15</sup> La clausola di distribuzione esclusiva serve a disincentivare comportamenti opportunistici perché, riducendone il numero di acquirenti alternativi fa aumentare i costi di uscita del fornitore dalla relazione (switching costs).