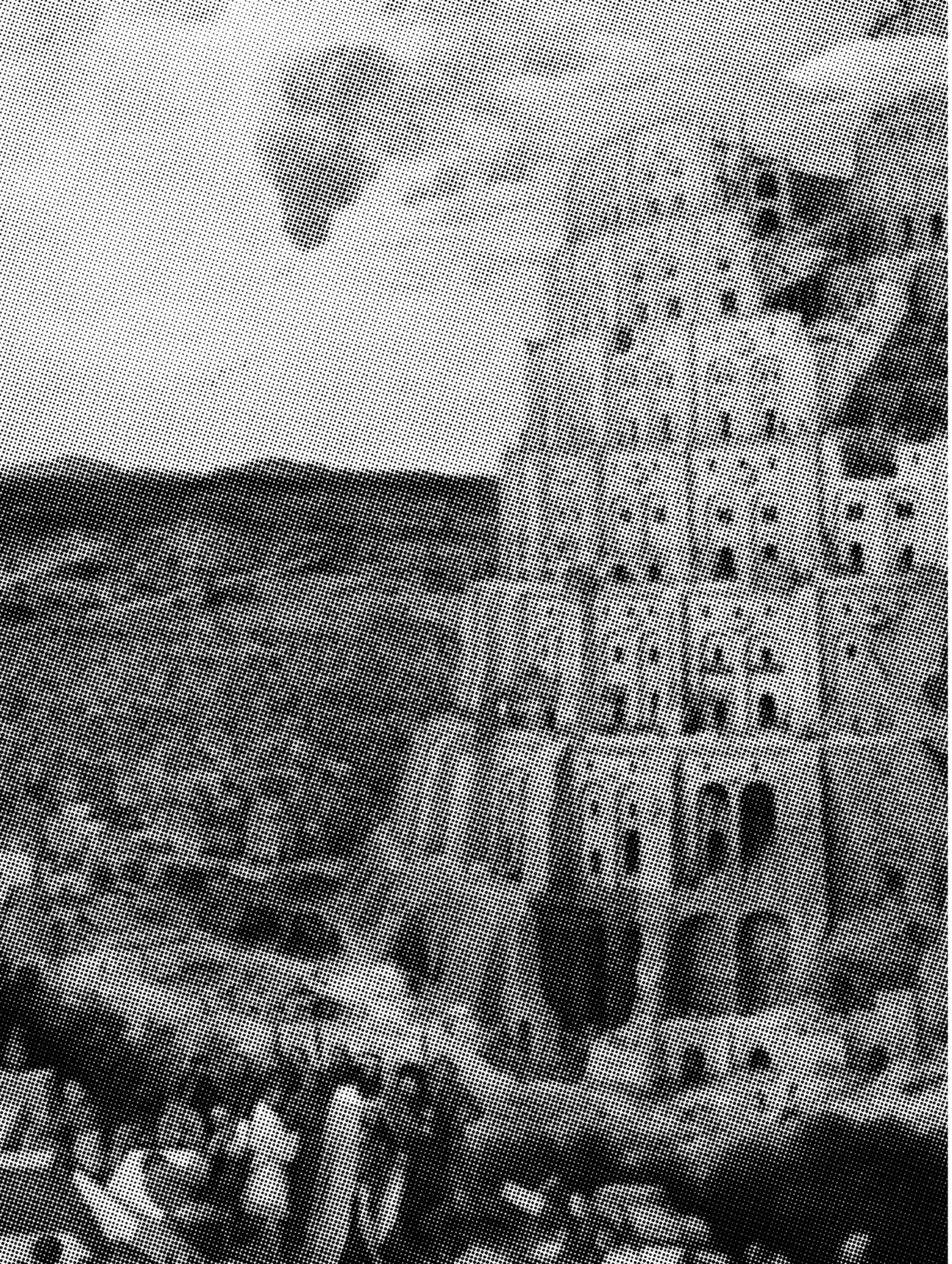
L'Impresa rete e le reti d'impresa

La nascita di un nuovo paradigma organizzativo: una Storia e un futuro da innovare. Il workshop dell'Istituto IRSO a Camogli nel 1988

Federico Butera, Gianfranco Dioguardi

FONDAZIONE
GIANFRANCO DIOGUARDI
I QUADERNI
DI VARIA CULTURA

07



FAVIA

Lavoro e ricerca
nel segno della stampa

fondazione inso
istituto di ricerca intervento
sui sistemi organizzativi

I Quaderni di Varia Cultura
Fondazione Gianfranco Dioguardi

Con la collaborazione degli Amici della Fondazione

ALLIANCE FRANÇAISE – BARI

CCIAA
CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA

COMUNE DI BARI

EDILPORTALE.COM S.P.A.

FONDO FRANCESCO MOSCHINI
ARCHIVIO A.A.M.
ARCHITETTURA ARTE MODERNA
PER LE ARTI, LE SCIENZE
E L'ARCHITETTURA

ITALIANA COSTRUZIONI S.P.A.
ROMA – MILANO

POLITECNICO DI BARI

PROVINCIA DI BARI

REGIONE PUGLIA

Il cambiamento di paradigma delle imprese e delle organizzazioni in Italia dalla fine degli anni '80: un evento anticipatorio e una arena di innovazione ancora aperta

Federico Butera e Gianfranco Dioguardi

Presentiamo in questo Quaderno le relazioni introduttive di Federico Butera e Gianfranco Dioguardi al Workshop "L'impresa Rete", che Irso – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi – aveva organizzato a Camogli il 3, 4, 5 giugno1988, con la sponsorizzazione di Enea, Coop, Impresa Dioguardi.

Ripubblicare due contributi nello stato in cui furono scritti 25 anni fa ha oggi il significato di documentare lo stato delle conoscenze e del dibattito alla fine degli anni '80, anni che videro un momento di svolta nelle teorie e nelle pratiche organizzative con un cambio di paradigma che ha influenzato i venticinque anni successivi e che non ha ancora esaurito la sua carica innovativa. Il Workshop di Camogli e questi due position paper che riproponiamo ebbero un ruolo non secondario nel cambiamento dei paradigmi, dei metodi, delle pratiche manageriali che si svilupperanno poi tumultuosamente in Italia e in Europa negli anni '90 e nel 2000.

Con questa pubblicazione vogliamo anche contribuire a celebrare il 40° anniversario della nascita dell' Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, fondato nel 1974 e da allora presieduto da Federico Butera. Il tema dell'impresa rete è una delle aree di ricerca e di intervento che hanno caratterizzato la storia dell'Istituto. Su questo tema, insieme ad altri, si è stretto un lungo sodalizio intellettuale fra Federico Butera e Gianfranco Dioguardi, oltre che una grande amicizia, che dura ininterrottamente da allora. La scelta fra produrre all'interno dell'impresa (hierarchy) o attraverso l'acquisto sul mercato di componenti del prodotto/servizio (market) nei modelli classici di impresa e di organizzazione con la nascita delle grandi corporation in occidente aveva visto la netta prevalenza della verticalizzazione e integrazione all'interno della stessa impresa, secondo il modello verticalizzato reso celebre dalla Krupp (dalla miniera ai cannoni e alle posate). La struttura e cultura organizzativa basata sulla gerarchia e l'unità di comando avevano a lungo prevalso. A metà degli anni '80 questa tendenza si inverte. Non cambia solo la proporzione fra make or buy ma cambiano i modelli di impresa e di organizzazione. In quegli anni i modelli di impresa, di organizzazione e di lavoro che avevano caratterizzato l'economia e la società del secolo XX iniziavano a cedere il passo ad altri modelli ma non erano ancora chiaramente definiti e operazionalizzati. L'apparato scientifico, le pratiche manageriali, le esperienze di gestione dell'impresa, dei territori, del lavoro entrano in quegli anni in uno stadio fluido.

Il Workshop internazionale di Camogli affrontò in modo pionieristico in tre giorni di inteso dibattito il tema della profonda trasformazione dei modelli di impresa e di organizzazione che si stava profilando in Italia e nei paesi occidentali, ossia quella che vedeva la transizione da strutture d'impresa monolitiche autoreferenziate a reti organizzative governate, o per usare una metafora poi divenuta popolare dal castello

alla rete. Il Workshop aveva raccolto un gruppo di noti studiosi internazionali di diverse discipline (economia, management, ingegneria, sociologia) che avevano presentato le loro relazioni e le hanno vivacemente discusse fra loro e con altri studiosi e manager di grandi imprese.

Di seguito pubblichiamo il programma tentativo del Workshop e una sintesi del dibattito svolto in quei tre giorni. I lavori, dopo le relazioni introduttive di Butera e Dioguardi alla cui lettura si rimanda, si articolarono su tre sessioni di relazioni seguite ciascuna dalla presentazione di studi di caso: ampio spazio fu assicurato al dibattito. I papers furono raccolti nei Documenti di Lavoro dell'Istituto Irso. Il Workshop è stato videoregistrato e sbobinato.

La prima sessione fu dedicata ai criteri economici e sociali per la decentralizzazione della produzione e per lo sviluppo delle reti d'impresa. Olivier Williamson, poi premio Nobel dell'Economia, presentò il suo approccio ai costi di transazione che modificano per l'imprenditore il ricorso alla hierachy (l'organizzazione, fare in casa) o al market (accesso al mercato, comprare da altri produttori). Ken-ichi-Imai propose le lezioni apprese dal modello giapponese di centralizzazione e decentralizzazione che aveva assicurato il decollo dell'economia giapponese, Giovanni Dosi condusse un affondo contro l'approccio di Williamson in nome delle teorie evolutive dell'impresa che condivideva nei suoi lavori con Nelson e Winter. Sergio Vaccà sottolineò il ruolo della cultura e del linguaggio. Giacomo Beccattini sostenne le ragioni delle economie e delle società locali nella nascita e nello sviluppo dei distretti imprenditoriali italiani. Ivano Barberini delle Coop, Elserino Piol dell'Olivetti, Clemente Signoroni della Fiat, Andrea Mathis dell'Enea illustrarono le esperienze imprenditoriali in cui prendevano corpo le imprese rete in quegli anni.

La seconda sessione fu dedicata all' organizzazione dell'impresa rete, ossia alla domanda chiave del workshop: l'impresa rete esiste, che cosa la caratterizza, è una nuova forma di impresa e di organizzazione? Charles Sabel partendo dall'analisi del dibattito sulla "fumosa famosa impresa rete" sostenne l'emergenza di una nuova forma di impresa e di organizzazione. Sebastiano Brusco insistette sulla peculiarità dei distretti industriali come forma alternativa alla grande impresa capitalistica. Howard Aldrich presentò la sua vista sulla "ecologia delle popolazioni" applicata ai sistemi di piccole imprese. Claudio Ciborra esplorò la natura organizzativa degli accordi fra impresa. Giorgio De Michelis avvertì che lo sviluppo delle reti di impresa avrebbe avuto una enorme accelerazione in virtù nelle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Una vivace discussione su questi temi coordinata da Federico Butera ebbe luogo fra Dario Barassi, Domenico De Masi, Franco Malerba, Angelo Pichierri, Paolo Perulli.

La terza sessione ebbe come tema la gestione strategica e organizzative delle forme di impresa rete e di reti di impresa: la domanda era se la rete poteva essere progettata e gestita. Cristiano Antonelli e Claudio De Mattè, Giulio Sapelli coordinati da Gianfranco Dioguardi assunsero l'onere di definire il profilo di nuovi modelli di gestione imprenditoriale, di management, di cultura di impresa, al fine di rendere gestibili i modelli di impresa emergenti e creare una nuova frontiera delle scienze manageriali e della management education.

In conclusione, proponiamo la lettura di due documenti anticipatori che abbiamo voluto lasciare nello stato in cui erano per documentare la svolta nelle teorie e pratiche organizzative che ebbe luogo in un momento e in un evento topico, una svolta che ha avuto sviluppi enormi. Presentiamo questi documenti non solo per ricordare una storia ma per evocare sviluppi ulteriori che prevediamo ancora più rivoluzionari di quelli degli ultimi venticinque anni.

Le previsioni contenute in quei due contributi si sono completamente avverate. Nuovi modelli di impresa e di organizzazione si sono sviluppati. La grande e media impresa continua a riarticolarsi all'interno e a fare regìa imprenditoriale di vaste reti di imprese operanti globalmente. Le economie regionali e i distretti sviluppano "reti lunghe" che collegano fra loro imprese minori, professioni, centri di ricerca in un rapporto spesso complementare e talvolta competitivo con la grande impresa. Imprese di produzione di beni e servizi entrano in rete con centri di ricerca, con espressioni artistiche, con le scuole, con le pubbliche amministrazioni, con il volontariato, con le professioni, sostenute da mezzi tecnologici sempre più potenti . In tutti i casi scienze manageriali e formazione manageriale sono diventate ormai ben diverse da quelle che avevano accompagnato la prima e seconda rivoluzione industriale.

Ma questo è un "unfinished business". Il tema delle reti organizzative oggi nel 2014 rimane un'area di azione prioritaria per gli imprenditori, per la politica industriale, per la cultura. Il sistema industriale italiano è caratterizzato da poche grandi imprese e da numerose medie imprese, molte delle quali sono cresciute fino a diventare campioni di innovazione, competitività, internazionalizzazione, espressione di una Italian Way of Doing Industry. Una caratteristica chiave delle medie imprese di successo è quella di avere attivato e governato ampie reti di fornitura, reti di alleanza, reti di condivisione internazionale di conoscenze, collegamenti con piattaforme produttive internazionali: esempi di successo di imprese rete.

Missione delle politiche pubbliche e associative è quella di sostenere queste imprese "mutanti" con servizi e infrastrutture adeguati e di trasferire le lezioni apprese

ad altre imprese di minori dimensioni che hanno la potenzialità di crescere.
Ma la stragrande maggioranza del sistema industriale italiano è fatta di piccole e piccolissime imprese, assai più che in altri paesi occidentali. La sfida maggiore è quella di aiutare le piccole imprese che non diventeranno mai grandi a connettersi fra loro e con il territorio per acquisire vantaggi altrimenti impossibili per la loro dimensione. Le reti di impresa – nella loro ampia varietà di forme – assicurano veloce circolazione delle informazioni, condivisione di saperi e conoscenze, efficiente e rapido scambio di risorse e competenze per competere e, al tempo stesso, specializzazione, efficienza e alti livelli di produttività. Nella maggior parte dei casi, esse sono "reti naturali" che nella crisi in atto vanno promosse e sostenute. Operare in rete dà alle imprese molti vantaggi, perché le fa funzionare come se fossero un unico soggetto collettivo, una “macroimpresa” che agisce adottando criteri di economia di scala pur conservando flessibilità e una responsabilità imprenditoriale diffusa. Tutta aperta è la questione della loro governance.

Le grandi e medie imprese rete e le reti di piccole imprese costituisconouna integrata catena del valore competitiva che dà vantaggi a tutti i componenti, processi produttivi e informativi efficienti che attraversano diverse imprese, imprese e professioni componenti vitali, sistemi economici e tecnologici di interconnessione potenti, strutture composite e, soprattutto, sistemi di governance efficaci. Sono in atto da parte dello Stato, delle Regioni, delle Camere di Commercio, delle Associazioni Imprenditoriali una varietà azioni per sostenere le varie forme di organizzazione a rete e non solo quelle che hanno stipulato contratti di rete, una importante novità normativa che tuttavia copre un numero infinitesimo rispetto a alle imprese che sono già in rete.

Il potenziamento delle imprese rete e delle reti di impresa con adeguati servizi finanziari, tecnologici, manageriali, educativi va considerata un elemento essenziale e virtuoso per i la competitività del tessuto imprenditoriale italiano. Progettare servizi adeguati, rendere visibili e accessibili tali servizi per far crescere il “volere e sapere stare in rete” è una nuova frontiera del settore dei servizi avanzati, finanziari, tecnologici, educativi, consulenziali e altri.

La strada aperta a Camogli è ancora molto lunga. Abbiamo davanti il bisogno di molta ricerca e molta formazione manageriale e soprattutto l’impegno ad aprire un gran numero di cantieri di progettazione e sviluppo di imprese e organizzazioni innovative e a sviluppare servizi per imprese che non sono più quelle degli anni '80: una opportunità da cogliere per e con le nuove generazioni.

Milano, ottobre 2014

L'Impresa rete e le reti d'impresa
La nascita di un nuovo paradigma organizzativo:
una Storia e un futuro da innovare.
Il workshop dell'Istituto IRSO a Camogli nel 1988

Brochure del Workshop internazionale per il management "L'Impresa rete", tenutosi a Camogli dal 2 al 4 giugno 1988

Workshop internazionale per il management

L'IMPRESA RETE

RICONOSCERLA, PROGETTARLA, GESTIRLA

Con il contributo di

COOP
ENEA
F.LLI DIOGUARDI

Hotel Cenobio dei Dogi,Camogli
2, 3 e 4 giugno 1988

istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi

L'IMPRESA RETE:
RICONOSCERLA, PROGETTARLA, GESTIRLA

Programma del seminario

2 giugno 1988
mattina

Indirizzi di saluto ed introduzione ai lavori
Federico Butera (IRSO)
Gianfranco Dioguardi (Università di Bari)

1ª SESSIONE:
CRITERI ECONOMICI, GESTIONALI E SOCIALI PER LA DECENTRALIZZAZIONE E PER LA CREAZIONE DI LEGAMI FRA IMPRESE

Relazioni di:
O. Williamson (Yale University, New Haven); Ken-ichi Imai (Hitotsubashi University, Tokyo); G. Dosi (Università di Roma); R. Nelson (Columbia University, New York)
Discutono:
G. Becattini (Università di Firenze);
S. Vaccà (Università L. Bocconi, Milano)

2 giugno 1988
pomeriggio

Analisi di caso:
I. Barberini (COOP); A. Mathis (ENEA);
E. Piol (Olivetti); C. Signoroni (FIAT) e altri

Lavori di gruppo:
Criteri per l'esternalizzazione e l'internalizzazione

3 giugno 1988
mattina

2ª SESSIONE:
L'IMPRESA RETE E' UNA NUOVA FORMA ORGANIZZATIVA?

Relazioni di:
M. Piore e C. Sabel (MIT, Boston); F. Butera (IRSO)
H. Aldrich (University of North Carolina, Chapel Hill);
S. Brusco (Università di Modena)
Discutono:
C. Ciborra (Università di Trento);
G. De Michelis (Università di Milano)

3 giugno 1988
pomeriggio

Discussione generale
Interventi di:
D. Barassi (Service Idea); G. Bonazzi (Università di Torino); D. De Masi (Università di Roma); E. Invernizzi (MIT e Università della Calabria); F. Malerba (Università Bocconi, Milano); A. Pichierri (Università di Torino); P. Perulli (Università di Venezia)

Lavori di gruppo:
Strumenti di gestione dell'impresa rete

4 giugno 1988
mattina

3ª SESSIONE:
LA GESTIONE STRATEGICA DI DIFFERENTI FORME DI IMPRESA E IL LORO QUADRO ISTITUZIONALE

Relazioni di:
R. Rumelt (University of California); C. Antonelli (Politecnico di Milano); G. Dioguardi (Università di Bari)
Discutono:
G. Sapelli (Università di Milano);
C. De Mattè (Università L. Bocconi, Milano)

Organizzazione ed iscrizioni

Il workshop si terrà presso l'Hotel Cenobio dei Dogi a Camogli, dal 2 al 4 giugno 1988.
Ogni sessione comincerà alle 9.00 e terminerà alle 18.00, con una pausa per il pranzo dalle 13.00 alle 14.00.
E' prevista la traduzione simultanea.

L'IMPRESA RETE: RICONOSCERLA, PROGETTARLA, GESTIRLA

Presentazione dell'iniziativa

Il focus

Il principale contenuto dell'azione organizzatrice del top management è stato tradizionalmente rappresentato come scelta fra "make" o "buy", cioè fra progettazione e gestione di strutture e processi organizzativi *all'interno dell'impresa* oppure modellazione e gestione di processi di scambio economico e di informazione *fra la propria impresa ed altre imprese specializzate.*

La scelta fra "organizzazione" e "mercato" è una decisione normalmente ad alto rischio, tanto maggiore quanto più ampi e vitali sono i processi esternalizzati. Questa scelta e la sua gestione non hanno a che fare solo con dimensioni di costi e ricavi a breve termine, ma con ben più cruciali questioni imprenditoriali: la strategia di business, l'identità imprenditoriale, i costi di transazione, la configurazione giuridica e la struttura organizzativa dell'impresa centrale, e la progettazione e il governo del sistema di imprese ad essa connesse.

Alcuni autori hanno recentemente suggerito che sta emergendo un nuovo modello di impresa —"l'impresa rete"—

composto da un'impresa centrale (o agenzia strategica), da poli operativi (costituiti da imprese o da direzioni funzionali interne all'impresa centrale) e da sistemi di piccole imprese. Si tratta di un modello di impresa intermedio fra una struttura di governo basata su gerarchie organizzative e transazioni di mercato. Fra questi due estremi si osserva la comparsa di numerose forme di collaborazione di lungo periodo fra imprese, accordi di sub-contracting, joint–ventures ed altre.

L'impresa rete è stata sviluppata concretamente con molta originalità in Italia, sia *ex novo* (Benetton), sia partendo dal grande (Olivetti, Cooperative di Consumo), sia partendo da una rete di molte imprese di piccole dimensioni (a Prato, a Sassuolo, a Carpi).

In senso più generale, i recenti cambiamenti nell'organizzazione delle imprese sollevano importanti problemi, sia a livello teorico sia a livello dei concreti problemi di management.

Lo scopo del workshop

Lo scopo del workshop è quello di contribuire all'interpretazione di queste tendenze e di sviluppare standard e metodi per la progettazione e la gestione di imprese reticolari. I temi principali sono:

(a) Quali sono i nuovi modelli di impresa sviluppati nella pratica imprenditoriale e nella teoria? Come diagnosticare il modello di impresa attuale e come progettare quello desiderato?

(b) Quali sono i criteri economici e le metodologie per scegliere fra "make" e "buy", o fra impresa accentrata, transazioni di mercato e un'"impresa rete"? Ci sono nuove strategie, nuove tecniche di pianificazione e controllo?

(c) Come nasce, come si progetta e come si gestisce un sistema imprenditoriale centrato sull'"impresa rete"? Fino a che punto le attuali pratiche e teorie di management, e lo stock di soluzioni organizzative e gestionali disponibili, spesso progettate per il management di un'impresa centralizzata, sono utili per sviluppare una nuova forma organizzativa?

(d) Quali sono i vincoli di natura giuridica, culturale, di relazioni industriali, e i pericoli imprenditoriali ed economici implicati dalle differenti forme organizzative (ad esempio, i pericoli della creazione di "imprese cave" o, al contrario, i pericoli di una "eccessiva" integrazione)? Come affrontare e risolvere vincoli e pericoli?

(e) Quale è la natura e la configurazione degli accordi fra imprese? Sono gli accordi un primo passo verso, o una struttura complementare alle nuove forme di organizzazione di impresa? Esistono approcci metodologici per gestire gli accordi?

La natura del workshop

Un selezionato gruppo internazionale di studiosi, analisti d'impresa e dirigenti d'impresa si riunirà in un confortevole contesto residenziale per analizzare i temi, i problemi e le prospettive indicate.

Il dibattito e lo scambio di esperienze verranno strutturate attorno ad una serie di relazioni, e ad alcune comunicazioni orali da parte di famosi esperti internazionali. Sia le relazioni che le comunicazioni orali saranno di due tipi, opportunamente distribuite e presentate in modo da favorire la discussione e lo scambio di esperienze:

(a) Comunicazioni scientifiche di esperti italiani e stranieri che discuteranno lo stato dell'arte e le prospettive sul tema.
(b) Comunicazioni di esperienze imprenditoriali che mostreranno esempi di successo e illustreranno il "come".

Cinquanta manager e studiosi europei parteciperanno alla discussione, sia in plenaria che in piccoli gruppi. Gli scopi del seminario sono quindi duplici:
1. un evento scientifico internazionale;
2. una occasione di scambio di esperienze su "come si fa" a progettare e a gestire nuove forme di impresa.

Follow-up

Questa è la prima di una serie di iniziative scientifiche, formative e progettuali su questi temi. Il seminario di Camogli è anche un'occasione di reciproca conoscenza fra chi vorrà partecipare a questo programma.

Immagini del Workshop internazionale per il management "L'Impresa rete", tenutosi a Camogli dal 2 al 4 giugno 1988
Foto al tavolo, da sinistra verso destra: Ken Ichi Imai, Federico Butera, Gianfranco Dioguardi, Oliver Williamson.
In alto a destra, Oliver Williamson; in basso a sinistra, Federico Butera; in basso a destra, Gianfranco Dioguardi

Contributo 1.

L'Impresa rete governata

Federico Butera

Questo position paper è stato presentato al Workshop dell'Istituto Irso The network enterprise, tenutosi a Camogli nel 1988. Era stato poi rielaborato nel Capitolo II di F. Butera, Il castello e la rete, F. Angeli, Milano, 1989 e in La métamorphose de l'organization, Les Editions d'Organization, Paris, 1990. L'articolo anticipa aspetti che sono largamente sviluppati in Il campanile e la rete, Il sole 24 Ore, 2000 e in molti altri studi di casi e articoli. L'ultimo è stato "Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività", in Studi Organizzativi, 2 2012. Il presente lavoro, originariamente in inglese, viene qui ripresentato senza sostanziali modifiche e aggiornamenti anche su passaggi che l'autore ha successivamente corretto o approfondito: ciò al fine di documentare lo stato delle conoscenze e del dibattito alla fine degli anni '80, nel contesto del Convegno dell'Irso a Camogli.
Il presente lavoro è stato realizzato anche grazie agli scambi e ai colloqui intercorsi con diversi studiosi fra i quali G. Becattini, S. Brusco, A. Chandler, L.E. Davis, G. Dosi, K. Ichi Imai, G. Lorenzoni, A. Pichierri, C. Sabel, M. Scott Morton, S. Vaccà, C. De Mattè, O. Williamson, N. Nohria, F.M. Butera, G. De Michelis, G. Dioguardi, P. Perulli, G. Sapelli. Le categorie presentate sono state testate anche nell'esercizio di effettive progettazioni di organizzazioni a rete condotte con imprenditori e manager fra cui I. Barberini- Coop, G. Dioguardi, U. Bozzo e M. Marinazzo-Tecnopolis, V. Monaci-Se&M-EDS, P. Davoli e G. Massa-Finsiel, E. Auteri, V. Tesio -Fiat, e altri. Le tesi presentate esprimono unicamente le posizioni dell'autore e non quelle delle persone rimarchevoli che ho incontrato in questo percorso di ricerca: fra questi ricordo il compianto Sebastiano Brusco che discusse generosamente e a lungo sull'opportunità di analizzare l'impresa rete e i distretti con le stesse metodologie analitiche che qui vengono presentate. Errori e omissioni nel presente articolo naturalmente sono addebitabile solo all'autore.

1. Sommario

Vengono presentate diverse forme di imprese emergenti nell'economia italiana alla fine degli anni '80. L'ampio decentramento di attività da parte di grandi imprese come Fiat e Olivetti, l'emergere di imprese "no manufacturing" che adottano estese politiche di franchising come Benetton, Arquati, ecc., la diffusione di "costellazioni di imprese"

nel settore dell'arredamento, delle calzature e delle industrie alimentari, il successo "sistemi territoriali di piccoli imprese" a Prato, Biella, Carpi, Sassuolo, Lumezzane e altri, la "solar system enterprise" dominata da agenzie strategiche economicamente "dense" ma di piccole dimensioni nell'edilizia, le grandi imprese industriali e di servizi che hanno avviato percorsi per "rendere piccolo ciò che è grande" attraverso l' introduzione al loro interno di business unit, profit center, gruppi ad hoc, strutture integrative, ecc.

Dopo l'impresa verticale centralizzata e l'impresa divisionale, grazie al contributo di Oliver Williamson si è resa visibile una impresa che fa ricorso largamente a forniture esterne, e in cui l'equilibrio tra gerarchia e mercato vira fortemente a favore del mercato: nel testo l'abbiamo definita con una terminologia nostro come "impresa transazionale" per distinguerla da quello che chiamiamo "impresa rete". Il presente articolo intende presentare la tesi per la quale molti casi italiani illustrati potrebbero essere inseriti in una quarta categoria di impresa, "l'impresa rete" che comprende sia la grande e media impresa quando opera come agenzia strategica che mette in forma reti di imprese relativamente autonome sia le reti di imprese quando si danno intenzionalmente sistemi di governance. È una "impresa rete governata" che si distingue dalle "reti di impresa naturali".
La discussione sull'impresa rete ha contribuito a innovare le teorie dell'impresa e dell'organizzazioni, i metodi di analisi, le modalità di progettazione e gestione delle reti organizzative.

Viene presentata una "sintassi" per analizzare e progettare l'impresa rete composta da sei elementi: il valore, i processi di rete, i "nodi" o "sistemi" componenti, i legami multipli fra i nodi, le strutture multiple – dalle gerarchie al mercato – date dall'insieme di nodi e legami, le proprietà operative fra cui la più importante è la governance.
Vengono presentate differenze e aspetti comuni dei diversi casi di rete e vengono identificate quattro diverse tipologie di imprese rete.
Tuttavia, per quanto queste quattro tipologie possano essere diverse, esse condividono aspetti comuni e molte novità. In primo luogo, le tecnologie dell'informazione (principalmente telecomunicazioni, reti geografiche e locali, tecnologie della cooperazione, Decision Support Systems, ecc.) sono le principali connessioni dell'impresa rete: l'infrastruttura della tecnologia dell'informazione diventa inoltre una delle principali strutture multiple chiave (se non la principale) che portano a unità gli elementi dispersi di questa apparentemente caotica organizzazione complessa.
In secondo luogo, una nuova generazione di concetti di organizzazione (modelli organici, comunità di pratiche, ruoli aperti, ecc.) nelle reti

organizzative passano alla fine degli anni 80 da idee pioneristiche a nuove regole e strutture organizzative per l'impresa rete: non più regole e strutture rigide "hard" ma unità stilistiche di gestione e strutture organiche. Infine, le persone sono nodi vitali in un'impresa rete, non parti di ricambio: competenze, creatività, partecipazione diventano importanti all'interno di professioni emergenti, che sono al tempo stesso istituzioni della società e possesso delle persone.

2. Premessa. Rete: una parola, molti significati

Esistono tre principali significati di rete organizzativa: il primo si riferisce alla rete organizzativa come modello di relazione fra diverse organizzazioni per raggiungere obiettivi comuni ; il secondo a una serie di connessioni lasche fra organizzazioni legate da relazioni sociali ed il terzo all'insieme di due o più relazioni di scambio Nel presente lavoro, è stato adottato il primo significato.

La letteratura e la pratica distinguono reti di imprese e imprese rete. In questo contributo parleremo di impresa rete naturale e governata, analizzando le caratteristiche organizzative di due classi di realtà economiche e sociali molto diverse: le reti di imprese che operano in sinergia fra loro su un territorio o lungo una filiera e la grande e media impresa che si avvale di fornitori esterni e si articola all'interno.
Nel dibattito economico e politico della fine degli anni 80 le prime sono state spesso presentate come la speranza di un modo democratico e partecipato di produrre, le seconde l'espressione di aggiustamento del capitalismo tradizionale.

Le reti di imprese e l'imprese rete sono qui interpretate attraverso categorie organizzative per comprendere come si gestiscono i processi di produzione di beni e servizi, quali sono i sistemi di regolazione, quali i modi per portare ad unità elementi dispersi, come conseguire risultati economici e sociali. Sia nelle imprese rete naturali sia nelle imprese di reti governate emerge un ripensamento delle classiche teorie dell'impresa e dell'organizzazione e si avverte l'emergenza ancora non consolidata di nuove teorie e pratiche. Una delle caratteristiche organizzative dei diversi tipi di impresa rete e di reti di imprese si manifesta nel fatto che l'azione imprenditoriale, organizzativa e gestionale viene esercitata entro confini che non sono i confini giuridico-organizzativi formali delle imprese ma si presentano come confini labili e cangianti.

3. Alcuni casi di trasformazione delle imprese e delle organizzazioni in Italia e in USA alla fine degli anni '80

Nel dibattito in corso, alla fine degli anni 80, in Italia sulle imprese e organizzazioni, "rete" è un termine molto popolare. Impresa rete, rete organizzativa, rete aziendale sono termini utilizzati per identificare diverse tipologie di business e differenti modelli economici.

Una prima classe di riferimenti riguarda le situazioni di ampio decentramento delle attività da un'impresa centrale a fornitori e subfornitori, con processi produttivi e servizi assegnati ad aziende terze. Questo processo chiamato correntemente "decentramento produttivo" ha acquisito dimensioni senza precedenti in Italia, così come in altri paesi, dando luogo non solo all'aumento di transazioni commerciali ma a nuove caratteristiche e tipologie di organizzazione aziendale, vale a dire a "imprese industriali no manufacturing" che hanno "la totalità del personale impegnato nella produzione" in un rapporto inferiore all'1 per cento, come Benetton e Arquati in Italia o Nike, Esprit, Emerson Radio e Schwinn Bicycle negli Stati Uniti. Esse sono nuove forme di impresa. Questo ampio processo di decentramento ha luogo anche nel caso di imprese che concentrano la "gestione industriale strategica" in patria e si avvalgono d società situate all'estero che fabbricano parti o addirittura il prodotto finale dall'altro: quello che si chiamerà "offshoring". Negli Stati Uniti nel 1988 per esempio G.E. importava qualcosa come 1,4 miliardi di dollari di prodotti che successivamente rivendeva con il proprio brand; Kodak aveva un'intera gamma di videoterminali e dischette all'estero; Motorola impiegava il 50 per cento della sua forza lavoro all'estero. Negli Stati Uniti d'America queste società sono state anche definite "hollow corporations" o "società vuote", come avvertimento contro la perdita di capacità produttive nazionali.

Una seconda e distinta classe di situazioni che è richiamata quando si parla di imprese rete comprende le "filiere" (Bellon), le "costellazioni" (Lorenzoni), i "clusters" di imprese, ossia sistemi di imprese fra loro interconnesse in un ciclo produttivo. Tali imprese non hanno generalmente legami finanziari e aziendali e solo raramente sottoscrivono accordi fra loro. Tuttavia, dispongono di sistemi operativi interconnessi molto potenti, come acquisti, logistica produttiva, distribuzione e altro. In Italia, nel 1988, è il caso ad esempio della produzione nel settore dell'arredamento della Brianza, nel calzaturiero a Napoli, nell'agroalimentare in Emilia, ecc. Una terza classe di situazioni comprende sistemi di imprese basati su un territorio, come "distretti imprenditoriali", secondo la definizione

di Beccattini. Sono sistemi che operano in specifici centri urbani (Prato, Biella, Carpi, Sassuolo, Lumezzane in Italia) o anche in aree regionali più grandi che godono in un "ambiente imprenditoriale" favorevole. I distretti alla fine degli anni 80 coprono una sfera non marginale delle strutture economiche e sociali dell'Italia. Esse appartengono per lo più a quella che Bagnasco ha identificato come "Terza Italia". E vi sono poi le aree ad alta innovazione, come la Silicon Valley, Boston Route 128 o Lione, quali maggiori, ma ancora non ben comprese, forme emergenti di sistemi imprenditoriali ad alto tasso di innovazione: Silicon Valley è l'unica location al mondo che non aspira ad essere Silicon Valley. Distretti e aree innovative sono incluse nella sfera che Sabel ha identificato come "economie regionali".

Imprese rete sono forse anche quei sistemi aziendali costituiti da imprese giuridicamente autonome ma collegate attraverso forti legami associativi e che condividono servizi comuni come i Consorzi o le Associazioni di Produzione e di Consumo (come le Cooperative di produzione ecc.). Una forma ancora più forte di impresa rete è quella in cui il sistema aziendale include una condivisione delle strutture chiave nella produzione del valore economico e della visibilità, come nel caso delle Cooperative dei Consumatori, che controllano in maniera consortile alcuni elementi della catena del valore del sistema come acquisti, magazzini, tecnologie di TLC e soprattutto brand e strategie di relazioni esterne.

Di imprese rete si parla anche in riferimento agli accordi tra società, come quelli nel settore dell'elettronica e chimico, che sono stati analizzati fra l'altro da Ciborra, De Michelis, Toldonato e Ristuccia. Tali accordi infatti non solo hanno contenuti di carattere economico e giuridico ma coinvolgono anche i sistemi operativi e organizzativi aziendali costituiti attraverso rapporti contrattuali piuttosto che attraverso rapporti proprietari o gerarchici. In aggiunta ai tradizionali contenuti economici e commerciali, questi accordi condividono fra le parti business ideas, portafoglio delle attività, procedure R&D, allocazione delle risorse, logistica della produzione, sistemi informativi e di telecomunicazioni, politiche di sviluppo delle risorse umane, ecc. Quegli autori hanno utilizzato per questi casi il termine "nuova impresa gestita mediante accordi". Inoltre, ciò che è ancora più sorprendente è che la terminologia relativa all'impresa rete è spesso applicata a grandi imprese che "si fanno piccole" ossia imprese con unità organizzative interne che si comportano come "quasi-imprese", sebbene inserite in un'unica struttura proprietaria ed organizzativa. Molte imprese prevedono un sistema di unità organizzative molto somiglianti a società indipendenti: ad esempio divisioni, business

unit, profit center, task force, ruoli quasi professionali autonomi che rispondono di risultati. Anche queste imprese sembrano operare ai confini tra mercato e gerarchie. Tutte le imprese ricordate fanno molto affidamento su fornitori esterni e definiscono strutture, politiche e sistemi operativi finalizzati ad influenzare l'organizzazione, gli standard qualitativi e le competenze dei loro subfornitori indipendenti: questi ultimi sono davvero "sul mercato" solo quando lavorano diversi committenti e/o vendono direttamente i loro prodotti al consumatore finale.

Quando un fornitore lavora solo per un cliente malgrado l'indipendenza giuridica, di fatto è un "reparto distaccato" della grande impresa. In questo sistema di forniture esterne, come ha messo in evidenza Dioguardi, talvolta le imprese fornitrici ("poli operativi") sono grandi imprese specializzate che operano sulla base di economie di scala e talvolta invece sono imprese piccole o molto piccole (dando origine ad una sorta di "macroimpresa"). Entrambe esulano dal controllo giuridico e organizzativo dell'impresa centrale, ma ne sono influenzate in termini sia economici sia organizzativi. L'impresa centrale integra i propri fornitori alle proprie strutture interne: non lo fa attraverso strumenti gerarchici (organigrammi, promemoria, procedure, ecc.) ma attraverso sistemi operativi (sistemi di pianificazione, Management Information Systems,, sistemi di reporting, ecc.), costituendo strutture ad hoc (team, forze lavoro, comitati, ecc.) e attraverso strumenti "soft" (comunicazione e induction di cultura aziendale, filosofia manageriale e attraverso il brand.).

4. Che cosa hanno in comune e quali vantaggi perseguono questi casi diversi?

In questo studio si sostiene che tutti i diversi aspetti dei cambiamenti di impresa sopra evocati hanno un elevato numero di caratteristiche organizzative in comune e che i loro principi sono completamente diversi da quelli che prevalgono nelle strutture organizzative, nei meccanismi e nei processi dei classici modelli di impresa degli ultimi cento anni Tutte sono imprese "ibride" tra il "mercato e le gerarchie". Tutti i casi presentati segnalano l'importanza di una grande varietà di legami.
In tutti i casi presentati, gruppi di organizzazioni e indipendenti sviluppano cooperazione e competizione. Tutti gli esempi summenzionati illustrano l'importanza e la sempre maggiore varietà di connessioni tra le imprese e le istituzioni. Esse hanno due fondamentali virtù rispetto ad altre forme di impresa. Dispongono di flessibilità strutturale: ossia per il modo con

cui sono strutturata adottano comportamenti più rapidi e agile ricercando spontaneamente un rapporto costo/efficacia in virtù della propria flessibilità strategica, manageriale ed operativa che è sempre più richiesti nelle "economie di scopo". Inoltre, anche in termini di "economia di scala", sono casi in cui vengono suddivisi i processi fra unità specializzate capaci di produrre a costi inferiori e con livelli qualitativi più elevati (la "specializzazione flessibile" individuata da Piore e Sabel). Sono fortemente orientate al risultato e capace di resistere ai rischi di elevata turbolenza. La maggior parte di tali forme di organizzazione ricercano alcuni vantaggi rispetto alle imprese tradizionali:
– raggiungere risultati sia per l'impresa individuale sia per il sistema globale (rete) controllando la stessa catena di valore;
– attivare un continuo miglioramento dei processi trasversali che intersecano le organizzazioni componenti;
– far comunicare fra loro le organizzazioni componenti
– avere allo stesso tempo rapporti competitivi e collaborativi tra le altre organizzazioni;
– sviluppare la cultura della negoziazione ma anche dei rapporti a lungo termine;
– consentire che membro di una rete sia anche membro di un'altre reti.
Queste forme di impresa e di organizzazione sono svantaggiati rispetto ad un'impresa centralizzata per quanto riguarda la abilità nell'accumulo di capitale e nelle scelte sugli investimenti. Analogamente, la sua capacità a sviluppare proattivamente strategie anche moderatamente fuori dal suo percorso di esperienze (Dosi) e quella di fornire risposte coerenti alle emergenze sono relativamente basse.

Nel seguito di questo contributo sosterremo che l'elemento comune principale è quello dall'essere tutte reti di imprese o imprese reti (naturali o governate), costituenti un nuovo paradigma di impresa e di organizzazione.

5. Il percorso di rifondazione delle teorie dell'impresa e teoria dell'organizzazione

Questi casi esemplificano un percorso di trasformazione dell'impresa e dell'organizzazione anticipato e studiato da figure eminenti di varie discipline.

6. Superare l'abisso tra la teoria dell'impresa e quella dell'organizzazione

Superare l'abisso tra la teoria dell'impresa e quella dell'organizzazione è sempre stata una preoccupazione di economisti come Shumpeter e Galbraith, di teorici dell'organizzazione come March e Simon, di storici come Chandler. Oliver Williamson nel suo programma di ricerca "mercato e gerarchie" spiega sia le dimensioni organizzative del mercato che le dimensioni economiche dei processi organizzativi, avvalendosi del concetto dei costi di transazione. Essi sono la principale spiegazione dello sviluppo dell'organizzazione e del ciclo di vita dell'impresa.

Si è riaccesa così la speranza di disporre di un approccio unitario allo studio delle imprese e delle organizzazioni e questo è uno dei principali risultati della sua ricerca. Le nuove teorie dell'impresa sono caratterizzate dal fatto che le attività di business, quelle organizzative e quelle manageriali sono sempre più condotte al di fuori dei confini del perimetro giuridico di una singola impresa. Con ciò i confini di ciò che definiamo "impresa" sono diventati labili e in costante mutamento.

La cooperazione e la gestione dei conflitti tra questo tipo di imprese vengono affrontati in un modo completamente diverso da quello tradizionale basato sulle relazioni fra attori collettivi le cui identità giuridiche ed economiche sono definite da strutture, diritti di proprietà, sistemi di autorità e poteri. Nelle nuove imprese "tra mercato e gerarchia" con confini e identità labili non esiste a) una corrispondenza tra i confini giuridici del "soggetto impresa" e i confini operativi e organizzativi (b) il vero contenitore e regolatore dei processi aziendali e organizzativi sono i rapporti fra imprese, piuttosto dei sistemi di regolazione interni alle singole imprese. Molte nuove denominazioni sono state coniate in questi anni per questo tipo di imprese: impresa transazionale (Coase), quasi-impresa (Eccles), struttura dinamica di reti (Miles e Snow), impresa ibrida (Williamson); macroimpresa (Dioguardi), impresa a sistema solare (Piore e Sabel) e altri. Utilizzando una metafora, i muri del castello delle organizzazioni complesse si stanno sgretolando.

Le tradizionali linee di demarcazione tra economia e società, fra organizzazioni e istituzioni, fra mercato del lavoro interno ed esterno, stanno svanendo. In una parola, si procede "dal castello alla rete"

7. Nuove attività imprenditoriali come nuove forme di organizzazione

Nelle pagine precedenti abbiamo accennato che le nuove forme di impresa includono strutture nel passato difficilmente identificabili come soggetti imprenditoriali (come i "distretti industriali" nel significato indicato da Marshall e ridefinito in modo innovativo da Beccattini) o i sistemi di economia regionale di imprese collegate studiate da Sabel o le forme emergenti di impresa con livelli elevati di esternalizzazione (come quelle indagate da Eccles e in Italia da Dioguardi). Ma anche avevamo identificato come nuove forme di impresa quelle grandi imprese che avevano assunto nuove strutturazione interne come quelle divisionali o matriciali (studiate da Chandler e Galbraith).

Sosteniamo che l'impresa rete sia un modello emergente di impresa basato su i) una organizzazione non gerarchica ma una organizzazione a rete e ii) un ampio ricorso al mercato e alle relazioni di coalizione fra imprese per il perseguimento di missioni e obbiettivi comuni. In molti casi l'impresa rete assume questa forma senza un disegno specifico: la definiremo come "impresa rete naturale". A volte invece l'impresa è intenzionalmente progettata e gestita: la chiameremo "impresa rete governata".

8. Nuovi approcci alla analisi e progettazione dell'organizzazione come sistema di transazioni

Negli ultimi anni si sono aperte nuove frontiere per studi più interdisciplinari e più incentrati sulle relazioni fra i diversi attori in un sistema organizzativo, andando oltre alle classiche scienze organizzative che si erano concentrate principalmente sulla struttura e il funzionamento interni di singole organizzazioni complesse.

I teorici dei sistemi socio-tecnologici da Emery a Trist negli anni sessanta avevano già identificato l'interdipendenza tra unità organizzative e imprese al di là dei confini strutturali. Questi studiosi avevano chiarito per primi come una vasta gamma di processi – fra cui innovazione, produzione, processi decisionali, generazione di valore e simili – sia utilizzata per oltrepassare i confini organizzativi fortemente strutturati. A giudizio degli stessi studiosi, i fondamentali punti di forza di un'organizzazione di nuova generazione sono: i) la possibilità di identificare, attraversare e cambiare rapidamente i confini

dei sottosistemi (“sentient boundaries”, confini permeabili) e ii) la capacità di condurre in modo ottimale le transazioni tra l’organizzazione e l’ambiente tenendo conto dell’ambiente interno ("internalized environments", ambienti internalizzati”).

Herbst, della stessa scuola di pensiero, negli anni 60 aveva già identificato nell’organizzazione a rete un modello organizzativo emergente. In economia, l’analisi dei costi di transizione di Williamson e l’analisi della catena del valore di Porter hanno offerte nuove opportunità per lo sviluppo di metodi insieme sia di analisi organizzativa sia economica. Nelle scienze sociali, l’analisi delle reti, da Evan a Emerson e Harrison White, ha sviluppato lo studio dei rapporti nelle e tra le organizzazioni. I metodi dell’ecologia sociale, ossia, gli scambi reciproci tra la società e le singole unità organizzative hanno ricevuto un impulso da Stinchcombe Udy, Aiken e Hage, e Aldrich. Questi autori, negli ultimi anni, hanno notevolmente accresciuto la loro capacità di indagare nei processi organizzativi ed economici anche oltre i confini delle singole organizzazioni.

Nell’ambito delle scienze dell’informazione da Shannon a Searle, a Winograd e Flores, i nuovi metodi analitici focalizzati sugli atti linguistici e lo scambio di impegni stanno ora conducendo allo sviluppo di tecnologie della cooperazione, fornendo nuovi strumenti per analizzare e gestire le informazioni e la comunicazione anche oltre il campo dell’informatica.

Nel campo dell’economia regionale, gli sviluppi italiani sono notevoli. Bagnasco, Brusco, Beccattini, Varaldo, Lorenzoni e Paci hanno analizzato e spiegato il sistema delle piccole e medie imprese italiane all’interno dell’economia regionale utilizzando metodi interdisciplinari imperniati sui rapporti tra imprese individuali e amministrazioni locali su fenomeni di collante come l’“atmosfera imprenditoriale”. Lo sviluppo dei metodi di analisi della rete è quindi un fattore importante dell’innovazione delle scienze organizzative, che sono la risultante di discipline diverse come l’economia, la sociologia, il diritto, l’informatica, l’ingegneria e altre. Questo ha già influenzato in modo significativo la ricerca scientifica, ma nei prossimi anni ci aspettiamo nuovi straordinari sviluppi nell’ambito degli approcci alla progettazione a disposizione delle amministrazioni, degli imprenditori e manager al fine di governare sistemi organizzativi e sistemi socio-economici sempre più complessi.

9. Dall’impresa verticalizzata all’impresa rete: tipologie e criteri identificativi

È possibile allora formulare, dal punto di vista della teoria organizzativa, una tipologia di imprese basata sui principi summenzionati. Ci sentiamo di proporre quattro tipi principali di impresa: impresa verticalizzata, impresa divisionale, impresa transazionale, impresa rete.

L'impresa verticalizzata è quella che conosciamo da sempre. Non ha “nodi” o sistemi nel significato sopra indicato, ma è fatta di "parti", ossia unità organizzative e mansioni che hanno senso e possono funzionare solo nel quadro dell'insieme di un modello fondamentalmente meccanico di organizzazione. Le connessioni più importanti sono quelle gerarchiche e quelle informative top-down, le connessioni economiche con il mercato sono mantenute da “funzioni di confine” come il top management o le funzioni commerciali. La struttura portante è rappresentata da strutture gerarchiche, da sistemi di delega delle autorità e delle responsabilità. Le forme di divisione del lavoro, che variano sulla base della natura del business, sono tuttavia costantemente fondate sul principio della massima specificazione e prescrizione. I meccanismi operativi sono di grande varietà, ma tutti caratterizzati da sistemi di coordinamento e controllo per norme e programmi.

L'impresa divisionale è simile alla precedente, ma in essa i prodotti/mercati principali sono stati segmentati. Le divisioni o le business unit che la compongono sono già sistemi, ossia "quasi aziende". Le connessioni sono basate su transazioni economiche almeno a livello del management delle divisioni. La struttura portante oltre alla gerarchia è il mercato. I sistemi operativi si spostano più su modalità di coordinamento e controllo che su obiettivi.

L'impresa transazionale è un'impresa divisionale che ricorre largamente a subforniture. Di conseguenza, i nodi del sistema sono sia le unità organizzative interne che le imprese subfornitrici.

Le connessioni gerarchiche conservano molta importanza all'interno. Tuttavia, l'insieme dell'impresa richiede il potenziamento di sistemi di gestione dei costi di transazione che riguardano non solo i rapporti fra impresa centrale e aziende fornitrici, ma anche le lorio unità interne. I sistemi informativi a due vie diventano fondamentali; i sistemi di fiducia diventano vitali. L'impresa transazionale è un "package organizzativo" che include con pari importanza una struttura organizzativa e un mercato, entrambi operano all’interno e all’esterno dei confini giuridici dell'impresa. Le caratteristiche operative della rete sono centrate sull'expertise, sugli

incentivi nel raggiungimento dei risultati, su sistemi di controllo centrati su obiettivi e su procedure di pianificazione e controllo dei costi delle transazioni.

L'impresa rete si distingue dalle precedenti perchè è un sistema nuovo, con le caratteristiche che meglio descriveremo nel seguito: catena del valore e processi di sistema, nodi vitali, legami, strutture, sistema di governo. Da un punto di vista economico la scelta tra fare o comprare viene fatta fra unità interne ed esterne in competizione fra loro su costi e qualità. Ma anche altri "micronodi" diventano importanti sebbene non siano né "grandi" né "elevati". Tutti i soggetti del sistema si preoccupano del loro "staying alive and well". Tutte le connessioni che abbiamo indicato sono attivate, in quanto un'impresa rete deve controllare le sue transazioni, gestire conversazioni, coordinare i compiti e assicurare la comprensione. L'impresa rete è quindi la più composita delle strutture in quanto è contemporaneamente un mercato, una struttura gerarchica, una rete informativa, un sistema sociale, un clan, una struttura "politica" e molto altro.

Lo sviluppo di forme di impresa rete pone in termini radicalmente nuovi alcuni degli argomenti più controversi della teoria e della pratica dell'organizzazione. L'antinomia fra centralizzazione e decentramento, si pone in termini totalmente diversi. Nell'impresa rete si centralizza e si decentra contemporaneamente. I "nodi" che controllano le risorse strategiche (finanza, tecnologie o risorse umane) tendono spesso a concentrarsi, almeno nel senso che in essi avvengono fusioni di pacchetti azionari e centralizzazione delle strategie. Esse sono "agenzie strategiche" che possono essere o aziende autonome (società holding, società generiche, fornitori generali, ecc.) o funzioni all'interno di un'impresa individuale (consigli di amministrazione, comitati di direzione, ecc.). Si decentrano invece le operazioni" secondo Dioguardi: ad un primo livello, vi sono aziende autonome oppure alle funzioni/divisioni aziendali che tendono a fare "economie di scala"; i "poli operativi. Ad un secondo livello, attività manifatturiere e di servizi vengono svolte da piccole e medie imprese non solo specializzate ma anche capaci di assicurare diversificazione del prodotto/servizio: sono le "macroimprese" che operano principalmente nel campo dell'economia di scopo.

Nell'impresa rete si attua la coesistenza di forme diverse di controllo e di influenza , dove il controllo gerarchico, l'influenza e potere, le relazioni negoziali e l'autonomia coesistono. Appare possibile regolare le relazioni fra i componenti delle reti adoperando contemporaneamente sia il controllo gerarchico, sia l'influenza senza controllo ("girare nell'orbita"), sia le relazioni negoziali. Il modello della solar system enterprise (impresa a sistema solare) ispirata da Piore e Sabel ne forniscono una illustrazione.

10. L'impresa rete naturale e l'impresa rete governata

Nei casi di distretti, filiere naturali, clusters e altro possiamo parlare di impresa rete naturale quando ricorrono le seguenti condizioni:
a) Quando, anche senza un progetto esplicito o un governo condiviso pienamente consapevole, i componenti della rete sono orientate a raggiungere risultati di efficacia ed efficienza sia per i singoli nodi o sistemi (che ottengono risultati significativi in termini opportunistici dati dal far parte di un sistema più grande) sia per l'intero sistema (riconosciuto più o meno chiaramente come sistema sovraordinato da processi sociali);
b) Quando esiste un minimo ma efficace controllo sui processi essenziali del sistema, esiste un'adeguata condivisione dei valori fra i suoi membri, vi sono meccanismi di autopreservazione in caso di pericolo, quando vi sono risorse comuni che possono essere utilizzate per affrontare le sfide dell'ambiente e per fare innovazioni.

I vantaggi e gli svantaggi dell'impresa rete naturale sono costituiti più dalla convergenza dell'azione di "nodi" individuali all'interno della struttura del sistema piuttosto che dall'effetto delle azioni o scelte collettive. L'impresa rete naturale è si presenta quindi come un contenitore materno più che come una guida paterna alle azioni individuali.
L'impresa rete governata è, come l'impresa rete naturale, un sistema di riconoscibili connessioni e strutture multiple, all'interno delle quali "nodi vitali" (come imprese, unità organizzative relativamente autonome, professioni) operano con elevata capacità di autoregolarsi. Tali nodi sono in grado di cooperare (ossia, di condurre diversi tipi di transazioni efficaci) in vista del raggiungimento di obiettivi comuni o di una condivisione dei risultati. La rete governata ha sopratutto un sistema di governance basato su un modello di stabili connessioni fra gli attori (persone e organizzazioni) costituendo in tal modo un nuovo attore collettivo.

L'impresa rete governata, secondo questa definizione, possiede la natura di attore collettivo, ossia un soggetto imprenditoriale e un sistema organizzativo che opera in vista di fini condivisi, allorché essa non sia definibile attraverso un'identità giuridica (ragione sociale, struttura societaria, statuto, etc.) e non sia strutturata su base gerarchica unitaria (organigrammi, poteri, deleghe, procedure, ecc.). L'impresa rete esiste sia come entità economica sia come sistema organizzativo con i propri

obiettivi e sistemi di controllo se e quando i suoi elementi costitutivi che descriveremo avanti sono identificati, analizzati e gestiti in modo efficace dai soggetti appartenenti al sistema. Governare un'impresa rete implica fondamentalmente la capacità di progettarla.

Un'impresa rete è un artefatto organizzativo, una invenzione sociale. Ogniqualvolta soggetti imprenditoriali (sia individui o gruppi, privati o pubblici) progettano, gestiscono e mantengono volutamente un sistema nel suo complesso come descritto sopra, sosteniamo che esista un'impresa rete governata. Il governo di un'impresa rete governata risiede principalmente nella capacità delle agenzie strategiche (grandi e medie imprese o agenzie di gestione delle reti) di garantire la vitalità dei nodi, di selezionare e sviluppare le connessioni critiche, di trovare adeguate forme di struttura multipla per vivere insieme e per consentire che i meccanismi operativi si sviluppino.

11. Le componenti dell'impresa rete: la sintassi delle reti

L'impresa classica disponeva di oggetti e metodi per la progettazione e la gestione. E l'impresa rete non è un concetto evanescente che non consente progettazione e gestione ma al massimo osservazione ex post? E' vero? No.

E' possibile identificare una "sintassi" dell'impresa rete che ne consente non solo l'analisi ma la progettazione.

1. una doppia catena del valore: il valore economico e il valore sociale che si rinforzano a vicenda;
2. processi interfunzionali, interaziendali e interistituzionali che attraversano imprese e unità organizzative diverse;
3. nodi produttivi (imprese, unità organizzative, ruoli professionali) e istituzionali (enti pubblici, comuni, scuole e gruppi sociali), vitali e capaci di sopravvivere e prosperare autonomamente;
4. connessioni e relazioni lasche o forti che connettono i nodi (scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere, ecc.);
5. strutture multiple che devono essere fra loro coerenti e adatte alle strategie e alle sfide (gerarchia, mercato, sistema informativo, strutture sociali, strutture politiche, ecc.)
6. le proprietà operative peculiari, come i sistemi decisionali, di regolazione dei conflitti, di rafforzamento dell'appartenenza alla rete, di creazione d'identità, di governance.

In dettaglio:

1. Le reti organizzative sono tali quando i soggetti che le compongono condividono una stessa catena del valore: è dal potenziamento dell'intera catena del valore che deriva l'aumento di valore del segmento in cui ogni componente è collocato. Catena del valore economico e catena del valore sociale si rinforzano a vicenda attraverso il ciclo "redditività – investimento – visibilità – supporto sociale interno ed esterno – strategie compatibili".
2. Una rete organizzativa è tale se controlla uno o più processi fondamentali (ideare, progettare, produrre, acquistare, vendere, promuovere l'identità, amministrare). Nelle reti verticali (es. le filiere del mobile della Brianza) i processi principali implicano una divisione del lavoro per fasi; nelle reti orizzontali (per es. Prato) i processi in comune sono quelli relativi al coordinamento e all'innovazione, mentre rimangono replicati in parallelo (e competitivi) i processi fondamentali.
3. I nodi, che sono parti costitutive di un'organizzazione a rete, sono entità grandi o piccole orientate ai risultati, relativamente autoregolate, capaci di cooperare tra loro e di "interpretare" gli eventi esterni. Essi possono essere interni o esterni ai confini giuridico-amministrativi di un'impresa: possono essere, cioè, sia unità giuridicamente autonome (un'impresa), sia unità organizzative interne a una singola impresa. Nodi di un'organizzazione a rete sono ad esempio: una holding, un'impresa autonoma, ma anche un ente pubblico, un consorzio, una business unit, un gruppo di lavoro, un ruolo organizzativo, una persona (es. un designer o stilista).
Piccole e grandi entità. che possono trovarsi sia dentro sia fuori dei confini giuridici o amministrativi di un'impresa, da un punto di vista organizzativo hanno alcuni tratti comuni: sono orientate al risultato, autoregolate, capaci di cooperare con altri e di "interpretare" gli eventi esterni.
L'autonomia dei "nodi" ovviamente non esclude differenze di potere, di influenza, di vantaggio reciproci. In sintesi, si può affermare che un ingrediente di successo dell'esperienza dell'impresa rete è stato la "vitalità" dei suoi nodi costituenti.
4. Una parte costitutiva della rete è data dalle connessioni o relazioni fra i nodi. Tali connessioni sono di varia natura, coesistenti e in molti casi sinergiche più che opposte. Le connessioni burocratiche sono quelle più tradizionalmente visibili, quelle cioè che più danno la sensazione di un sistema "organizzato": ordini, norme, procedure. In un'impresa rete esse esistono e sono importanti, rappresentano però solo alcune fra le connessioni che tengono unito il sistema. Nell'organizzazione a rete è fondamentale lavorare insieme su un problema, prendere una decisione collegiale, portare a termine un progetto. Per questo contano di più altri

tipi di connessioni: per esempio le regole e le pratiche della cooperazione lavorativa, i canali e le forme di comunicazione, lo scambio della conoscenza. Le transazioni economiche sono fra le connessioni più importanti nel sistema: prezzi di transazione di merci e servizi scambiati nel sistema, sia fra imprese che fra unità organizzative.
Le informazioni formalizzate che passano attraverso reti informative sono sempre più connessioni fondamentali del sistema: molte delle imprese rete sopravvivono e si sviluppano per i sistemi di ICT che supportano sistemi di programmazione, logistica, controllo di gestione, ecc. Le interazioni che avvengono nelle riunioni, negli incontri, nelle telefonate, nei team intra e inter-funzionali sono connessioni fondamentali per funzionare come una comunità di lavoro. Anche in termini di connessioni o legami, si assiste a un complicarsi del fenomeno, con la coesistenza – all'interno della stessa rete – di meccanismi di connessione dei nodi della rete formali-burocratici, sociali o con scambio di capitale al tempo stesso.
5. Le reti di imprese e le imprese rete sono strutture composite governate. La configurazione dei nodi e delle connessioni dà luogo a strutture tipiche. Nell'impresa rete convivono strutture diverse. Convivono strutture "dure" (descrivibili e razionalmente progettabili) e strutture "morbide" (che riposano su razionalità diverse e che possono essere influenzate, ma non pienamente progettate). Esempi di strutture conviventi nel sistema sono: strutture di proprietà (partecipazioni azionarie); strutture di governance (consigli di amministrazione); struttura gerarchica (un organigramma); struttura operativa (un comitato, una task force); struttura informativa (una rete locale); mercato; clan; sistema politico; parentela; etnia, ecc.
Le strutture di una organizzazione a rete sono costituite da strutture formalizzate (spesso descrivibili e razionalmente progettabili) e dalle comunità (basate su di regolazione sociale): organizzazione e comunità (Gesellschaft und Gemeinschaft,Toennies) non sarebbero più in opposizione nelle reti come lo furono nella prima rivoluzione industriale. Questo è il risultato di un processo osmotico tra organizzazioni e comunità: le organizzazioni sono sempre più integrate all'interno delle comunità (Granovetter, Powell e Di Maggio, Bagnasco, Paci, Trigilia) e le comunità irrompono come componenti significative dei processi di regolamentazione delle organizzazioni (Gouldner, Butera 1984).

Esempi di strutture organizzative conviventi nell'organizzazione a rete sono: Strutture proprietarie; Strutture gerarchiche; Strutture operative (ad esempio, unità operative, un comitato, una task force); Strutture informative (una rete locale, ERP, una piattaforma WEB, ecc.); Mercati.

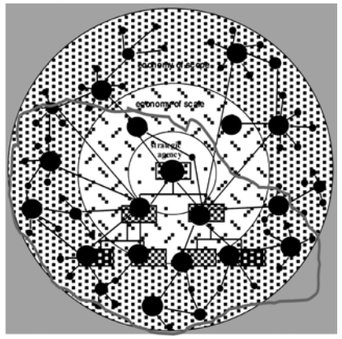
Esempi di comunità a supporto di reti di successo, principalmente nelle "economie regionali": Sistemi politici; Relazioni familiari; Gruppi etnici; Cultura organizzativa che include i sistemi valoriali, le culture, fiducia, etica, ecc.; Sistemi professionali; Comunità di pratiche; Clan.
6. Anche in termini di proprietà operative si assiste a un moltiplicarsi di forme, soprattutto per quanto concerne la governance della rete stessa, tesa ad assicurare il coordinamento e il controllo delle attività.

Ne sono esempi i seguenti: presenza di manager o amministratori che occupano contemporaneamente posizioni di responsabilità all'interno di più imprese; routine, regole e procedure; scambi di informazioni (formalizzati o meno); direttive (formali o informali) emanate su base gerarchica; ruoli di collegamento o di integrazione (ad esempio assunti da imprese che occupano lo stadio finale e commerciale della filiera produttiva; oppure assunti da product/project manager; o da intrecci nei consigli di amministrazione); organi di governo inter-imprenditoriali (ad esempio all'interno di distretti industriali in cui viene accettata la leadership di un'impresa centrale); gruppi (formali o informali) per la risoluzione di problemi; sistemi di pianificazione e programmazione e sistemi informativi (ad esempio applicazioni informatiche inter-organizzative; programmazione delle vendite e degli acquisti nelle catene di franchising; pianificazione e controllo delle operazioni nei contratti di sub-fornitura, ecc.); strumenti di mercato (ad esempio contratti regolatori di obbligazioni finanziarie, o di relazioni reciproche in termini di divisione del lavoro e/o diritti di remunerazione; patti di arbitrato per la risoluzione delle controversie); presenza di un senso di appartenenza al gruppo che facilita le relazioni e lo scambio di informazioni.

I nodi della rete sviluppano insieme sistemi operativi comuni di ridisegno dei processi inter-aziendali, programmi di formazione, mezzi di comunicazione, speciali strumenti manageriali (come branding, campagne di marketing, logistica delle reti, ecc.). Per esempio, come descritto da Vaccà, il linguaggio è una proprietà del sistema senza la quale i nodi non possono essere identificati, le connessioni non possono aver luogo, e la struttura non può essere costituita. Lo stesso si applica ai valori, come mostrato da Granovetter. Sopratutto dispongono di sistemi di governo e di sistemi di controllo dei processi aziendali e della doppia catena del valore (redditività e visibilità).

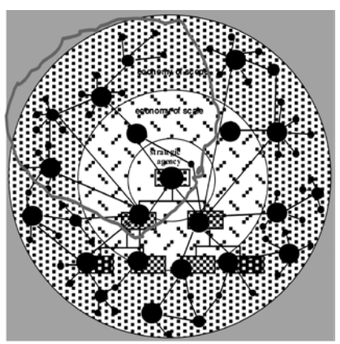
12. Quattro tipi di imprese rete

Dal punto di vista del sistema di governo e controllo abbiamo identificato quattro fondamentali tipologie di imprese rete:
1. *Imprese rete a base gerarchica* – Sono grandi e medie imprese che attraverso un intenso processo di decentramento interno, decentramento dei processi produttivi e di subforniture, cercando di trovare una via per produrre a costi più bassi. IBM, FIAT sono esempi di questa tipologia.



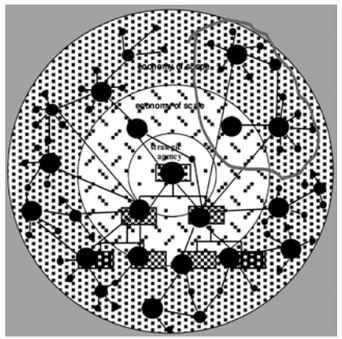
Tipologia 1. Impresa rete a base gerarchica

2. *Imprese a sistema solare* – Sono i casi in cui aziende manifatturiere o di distribuzione girano intorno ad una agenzia strategica che esercita influenza e mantiene relazioni negoziali (ossia, sistemi regolati da holding, imprese industriali no manufacturing, hollow corporation, ecc.). Nike, Benetton, ne sono un esempio.



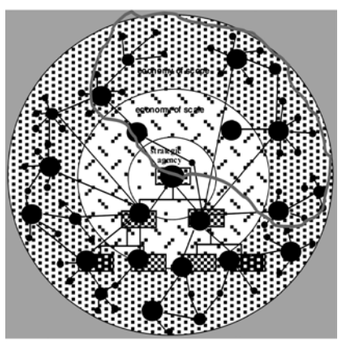
Tipologia 2. Imprese a sistema solare

3. *Imprese rete senza centro* – (ad esempio, sistemi a base territoriale, distretti industriali, sistemi regionali, parchi della scienza, ecc.). Esse sono animate più che gestite da organismi collettivi e compositi fra cui le organizzazioni pubbliche e private. Sono i distretti, i cluster etc



Tipologia 3. Imprese di rete senza centro

4. Imprese rete "con centri di gravità multipli", in cui il sistema ruota intorno a diverse agenzie strategiche che si succedono, con relazioni di influenza assai complesse e mobili: in questi sistemi le imprese gravitano di volta in volta s intorno a grandi aziende oppure associazioni centrali.
In Italia, le cooperative dei consumatori possono essere ricondotte a questo modello. Sono governate, in alternativa, da formali associazioni centrali o dalle imprese più grandi e potenti della rete.



Tipologia 4. Imprese rete con centri di gravità multipli

13. Cosa si muove dentro ‘impresa rete? Presente e futuro

Unità organizzative di nuove concezioni – Le nuove forme di impresa, che abbiamo etichettato come “imprese rete”, sono composte da "nodi" grandi e piccoli, unità organizzative che presentano modelli organizzativi innovativi e che in questi ultimi trent'anni sono spesso diventati oggetto di effettive realizzazioni: l'organizzazione per sistemi aperti, i modelli organici di organizzazione, la convivenza di "strati" più o meno formalizzati di organizzazione, lo sviluppo di forme di management delle risorse simboliche dell'impresa, ecc. (Butera 1984).

Il "piccolo rimarrà bello" con l'impresa rete, valorizzando le piccole imprese come componenti delle reti, della “macroimpresa”. Ma anche nelle grandi imprese e nelle grandi amministrazioni ritornano attuali alcune soluzioni organizzative emerse negli anni '70, come business unit, profit center, gruppi di progetto, organizzazioni a matrice, semi-autonomous work, technology cells, isole di produzione, circoli di qualità, programmi ad hoc di miglioramento. Esse ritornano come soluzioni organizzative per "rendere piccolo il grande". Le dimensioni culturali e simboliche dell'organizzazione avranno più importanza. La corporate culture e l'etica delle professioni acquisiranno maggiore importanza. Saranno disponibili opzioni progettuali anziché una qualunque “best way of organizing”.

Tecnologie di sistemi e di connessione – La estensione di applicazioni di automazione in fabbrica e negli uffici, lo sviluppo di una informatica a supporto delle decisioni, il diffondersi di sistemi di telecomunicazioni in rete geografiche e in reti locali, sono al tempo stesso una delle cause dello sviluppo di nuovi modelli di impresa e una delle condizioni per il loro sviluppo e per la direzione di tale sviluppo.

La meccanizzazione delle singole macchine come la conoscevamo è ormai lontana. L’automazione flessibile (Computer Integrated Manufacture – CIM o Produzione Coordinata da Computer) consente di produrre economicamente senza grandi impianti di produzione di massa. Esse richiederanno stabilimenti sotto il controllo dell’uomo piuttosto che “stabilimenti senza personale”. Le tecnologie degli stabilimenti tenderanno a sviluppare competenze di supervisory control (Rosenbrock, Butera) e responsabilità (Bagnara).

Le grandi tecnologie dell’informazione di prima generazione cederanno il passo ad altre generazioni di tecnologie che oltre ad elaborare grandi masse di dati supporteranno i i flussi di comunicazione e alla cooperazione. Le tecnologie dell’informazione a sostegno delle decisioni di imprenditori, manager, ingegneri e operai dello stabilimento saranno utilizzate per promuovere la capacità dei nodi di acquisire informazioni e prendere decisioni. Le tecnologie della cooperazione avranno ulteriori sviluppi. Per dirla con una formula, ancora una volta la tecnologia contribuisce al rivoluzionamento dei modelli economico sociali a livello di singole unità produttive e a livello di società globale. Ancora una volta la tecnologia è un fattore strategico nello sviluppo e nel successo delle imprese.

Nuove professioni e quasi-professioni nelle organizzazioni – Ciascun nodo della rete come abbiamo visto tende ad essere orientato al risultato. Di conseguenza, il comportamento di coloro che lavorano in questi nodi richiede responsabilità per i risultati, capacità di interpretare i segnali forti e deboli, attraverso adattamento e creatività, e assunzione di rischi. Alle risorse umane vengono richiesti sempre meno compiti una pura esecuzione e di puro rispetto di regole. In una grande varietà di ruoli lavorativi, ciò che viene richiesto è controllare i processi, far fronte alle varianze, saper definire e risolvere problemi, saper cooperare,, saper apprendere e innovare. I ruoli operativi nel lavoro di produzione e d’ufficio si stanno avvicinando: per esempio, un addetto al processo potrebbe lavorare sia in una cartiera sia in uno stabilimento robotizzato.

È in atto qualcosa di più che un processo generico di professionalizzazione. Il lavoro cambia di natura. Mentre si affermano e si diffondono le professioni tradizionali e le nuove professioni "cosmopolite", emerge un numero crescente di "professioni e quasi-professioni nelle organizzazioni“ (Butera,1987) caratterizzate da: diversi gradi di riferimento a corpus di teorie e di tecniche "sorgenti; capacità di usare le conoscenze per affrontare problemi nuovi, diversi livelli di responsabilità su risultati e reputazione; norme di deontologia; curricula formativi; enti legittimanti.

Professione è al tempo stesso una categoria di organizzazione del lavoro e di riconoscimento istituzionale. Definisce contenuti e regole del lavoro in situazioni bassamente prescrittibili, nonché sistemi di protezione e riconoscimento sociale per le persone. La professione può essere svolta nell'azienda ma non è dell'azienda, come avveniva per le occupazioni aziendali qualificate e non qualificate. La professione è “un'istituzione sociale” concepita e applicata da enti non produttivi, associazioni scientifiche, università, ecc. La professione tende anche ad essere una forma cosmopolita di produzione. Le professioni sono un modello dello sviluppo dell’individuo, un sistema di norme in materia di lavoro superiore

in qualsiasi momento ai requisiti di performance.

L'identità lavorativa è basata sempre sulle professioni più che sull'appartenenza a una specifica azienda, verso cui si assume un orientamento di loyalty e di servizio, quale componente della deontologia professionale. Le carriere si svolgono attraverso varie aziende e varie attività professionali non aziendali (quelle che una volta si chiamavano libere professioni). La formazione prima e durante tutta la vita lavorativa diviene cruciale. Cresce, in sintesi, l'autonomia del mercato del lavoro.

Le professioni e quasi professioni nelle organizzazioni sono in sintesi modalità con cui le risorse umane operano con competenza, flessibilità, orientamento ai risultai entro i "nodi" ma sono esse stesse "nodi" che offrono valore aggiunto alla rete. Esse sono un carburante indispensabile nella nascita e gestione delle reti. Ciò scioglie il dilemma su che cosa dà valore a una società high tech o a un gruppo di ricerca, l'organizzazione o le persone? In realtà è la professione,quale sintesi di organizzazione e capacità umana, che dà forza e valore a queste strutture.

14. Il ruolo dell'imprenditore e del manager nell' L'impresa rete

Possiamo schematicamente indicare i quattro saperi fondamentali dell'imprenditore e del manager dell'impresa rete.
1. Saper dar vita e mantenere in vita sistemi organizzativi vitali;
2. Saper interagire e gestire le connessioni: saper scambiare, dare e ricevere ordini, comunicare, accomunare e accomunarsi sulla base di valori e convinzioni;
3. Saper progettare e gestire strutture complesse: mercati, organizzazioni, tecnologie, sistemi sociali;
4. Disporre di una piena padronanza di tecniche di gestione moderna: pianificazione, controllo, marketing, gestione del personale etc.;

In dettaglio:
1. Saper dar vita e mantenere in vita sotto-sistemi organizzativi vitali. Dar vita significa scegliere e fondare unità integrate (che integrano tecnologia, organizzazione,persone) e appropriate (al prodotto /mercato). Assicurarne la vitalità vuol dire assicurare a tali unità adeguate competenze operative, di management, di innovazione, capacità di autoregolazione, capacità di raggiungimento degli obbiettivi (controllo delle varianze, feed-back, feed-forward). Gestire sistemi vuol dire fissare e controllare obbiettivi; formare, supportare e sanzionare; vuol dire anche chiudere le unità inefficienti e

inefficaci, ma valorizzare le esperienze e preservare le persone;
2. Saper interagire e saper gestire le connessioni. L'imprenditore e il manager svilupperà le regole burocratiche ma tentando di definire le "minime specifiche critiche" e non superprocedurizzando. Egli costruirà mercati interni comunicanti con i mercati esterni, avendo come stella polare il cliente interno e esterno. Saprà usare e sviluppare la nuova informatica di supporto alle professioni e le tecnologie della comunicazione e della cooperazione. Svilupperà la cultura dell'interdipendenza e della soluzione assicurerà lo sviluppo della catena del valore reddituale e di visibilità;
3. Saper progettare e gestire strutture complesse. Nelle grandi e medie imprese occorrerà la capacità di progettare e gestire strutture per sistemi (Business Units, Profit Centers, divisioni, dipartimenti, gruppi di lavoro, technology cells etc). In tutta la rete sarà richiesta la capacità di gestione delle dimensioni organizzative del mercato e delle dimensioni economiche dell'organizzazione. Il management dovrà sviluppare e gestire tecnologie di rete, cooperation technologies, informatica individuale con uno sforzo cooperativo tra imprenditori e manager e professionisti informatici. Dirigere implicherà sempre più capacità di gestire "piccole società umane". Occorrerà sempre di sempre più una azione intenzionale per sviluppare la cultura di impresa e il management delle risorse simboliche;
4. Disporre di una piena padronanza di tecniche di gestione moderna L'impreditore e il manager della rete dovrà sempre padroneggiare il linguaggio: dell'impresa ma anche sviluppare la "cultura della casa". Dovrà sempre più a sviluppare sistemi di pianificazione e controllo ad hoc per l'impresa in cui si opera. Gli incentivi andranno collegati con il sistema di controllo di gestione del business. Di formazione ne dovrà promuovere dieci volte di più di quella che sembra servire oggi (e farla buona). Collaborerà a mettere a punto un sistema di analisi e valutazione di "ruoli aperti" più che di mansioni e posizioni.

15. Le questioni e i dilemmi di fronte alle reti di impresa e alle imprese rete

Una economia e una società fatta di reti organizzative e di imprese rete non è uguale a quella fatta prevalentemente di imprese "castello". Sulle reti di impresa e sull'impresa rete incombono però alcune rilevanti che sono sfide alle scienze e alla pratica dell'impresa e dell'organizzazione.

Vediamole qui di seguito:
1. Diagnosi. L'organizzazione a rete è oggi scarsamente riconoscibile. Come diagnosticarla, come identificarne le caratteristiche strutturali e comprenderne i problemi critici?
2. Sviluppo e progettazione. L'organizzazione a rete si può supportare con adeguati servizi (tecnologici, finanziari, organizzativi, consulenziali, educativi etc), sviluppare intenzionalmente o addirittura progettare, come qui si sostiene? E se sì, in che modo? I metodi da adoperare per gestire questo sviluppo sono certo diversi da quelli adottati da strutture accentrate, sono meno top-down e meno razionalistici: ma quali possono essere?
3. Stabilità e mutamento. Ogni nodo o soggetto della rete fa parte di reti diverse, in alcuni casi abbandona in rapida successione le une per legarsi ad altre. Come combinare l'estrema mutevolezza di queste multiple appartenenze con l'esigenza di stabilità e crescita di ogni singolo nodo, come far sì che l'intera rete si comporti come un "attore collettivo" capace di un governo?
4. Risultati. Se e come definire obiettivi o ri-articolarli velocemente nel tempo? Come valutare i risultati delle diverse dimensioni economiche e sociali? Decisioni. L'organizzazione a rete – come e più dell'impresa tradizionale – cambia per repentine innovazioni, per adattamento, per micro-decisioni, per miglioramento continuo, è il risultato di scelte su cosa fare dentro e cosa comprare, su quali funzioni accentrare e quali decentrare, su quando acquisire o vendere unità aziendali e su quando fare accordi, dove allocare geograficamente le attività. Vi sono criteri e metodi da adottare, per operare in questi contesti di agilità, velocità e rapidità di processi decisionali? Se è alta la capacità di adattamento, come potenziare la capacità di innovazione delle reti?
5. Sistemi. Quali tecniche o sistemi operativi adatti all'impresa rete dovranno essere sviluppati? Quali sistemi di pianificazione e controllo di gestione dell'impresa rete, if any? È possibile stabilire standard di qualità per la rete? Come sviluppare dimensioni quali linguaggi, culture, politiche di marchio e di visibilità, come potenziare le comunità, come promuovere formazione e apprendimenti?
6. Strutture. Le reti di impresa e le imprese rete includono una grande varietà di forme, come abbiamo visto. Esse possono includere una parte di gerarchia: quali modelli di organigrammi sono compatibili? Quali sistemi informativi e di telecomunicazioni sono adatti per la rete di imprese? Quali sistemi logistici? Quali regole e contratti formali? Quali flussi finanziari? Le risorse umane in tutta la rete si possono gestire e sviluppare? E in che modo? E che dire dei sistemi di controllo della qualità?

7. Nascita e morte. La rete di imprese e le imprese rete e soprattutto i suoi "nodi" hanno un tasso di natalità/mortalità più elevato dell'impresa tradizionale. Gestire la nascita e la morte delle imprese diventerà ancora più importante che gestire le imprese. Chi lo farà e come?
8. Vincoli e opportunità. La legislazione, le relazioni industriali, la cultura manageriale sono oggi vincoli allo sviluppo di forme di rete di imprese. La globalizzazione dell'economia, lo sviluppo dei servizi, le nuove tecnologie, la cultura dei giovani, invece, sembrano operare più come fattori facilitanti quando addirittura non cogenti. Come gestire (e non subire) vincoli e opportunità? Cosa può fare l'impresa, e cosa possono fare le istituzioni pubbliche?

Bibliografia

Aldrich H., *Resource Dependance and Interorganizational Relations* in «Administration and Society», 7, 1976;

Aldrich H., *Organizations and Environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979;

Antonelli, C., *L'impresa rete: cambiamento tecnologico internazionalizzazione e appropriazione di quasi rendite* in «Annali di storia dell'impresa», 3, 1987;

Antonelli, C., ed. *New information technology and industrial change: the italian case* Kluwer Academic Publishers, Dordrecht,1988;

Aiken M. and Hage I., *Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure*, in «American Sociological Review», 32,1967;

Axelrod R.M., *The evolution of Cooperation*, Basic Books 1984 (tradotto in «Giochi di cooperazione», Adelphi);

Bagnasco, A., *Tre Italie*, Il Mulino Bologna, 1977;

Bagnasco A., *La costruzione sociale del mercato: strategie di impresa e esperimenti di scala in Italia*, in «Stato e Mercato», 13, 1986;

Becattini, G., *Dal settore industriale al distretto industriale* in «Rivista di economia e politica industriale», 1,1979;

Business Week, 3 Marzo 1986, Special Report, The Hollow Corporation;

Bellon, B., et Chevalier J.M., *L'industrie en France*, Flammarion, Paris, 1984;

Butera. F., *L'orologio e l'organismo*, Fanco Angeli, 1984;

Butera. F., *I professionisti nelle organizzazioni*, Etas, 1987;

Brusco, S., *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg e Sellier, Torino 1990;

Brusco, S., *The emilian model: productive decentralisation and social integration*, in «Cambridge Journal of Economics», 6, 1982;

Ciborra, C., *Markets Burocracies and Groups in the information society* in «Information Economics and Policy», 1, 1983;

Chandler, A.D.jr, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press 1990;

Ciborra, C, De Michelis, G. Toldonato e Ristuccia S., *Gli accordi fra imprese*, in «Queste Istituzioni», anno XXI, 1980;

Coase, R.H., *The nature of the firm* in «Economica N.S.», 4, 1937 and in Stigler G.J. and Boulding K.E. eds «Readings in Price Theories», R.D. Irwin, Chicago, 1952;

Davis L.E., Taylor J.C. (1976), *Technology, organization and job structure*, in Dubin R. (Ed.), «Handbook of work, organization and society», Rand McNally, Chicago;

Di Maggio P.J. and Powell W, *The iron cage revisited institutional isomorphism in organizational fields*, «American Sociological Review», 48, 1983;

Dioguardi, G., *L'organizzazione come strategia*, Isedi, Milano, 1982;

Dioguardi, G., *L'impresa nell'era del computer*, Edizioni Sole 24 Ore Milano, 1986;

Dioguardi G., *Macrofirm: construction firms for the computer age* in «Journal of Construction Engineering and Management», ASCE, 1, 1983;

Dioguardi G., *Venti memorandum per una organizzazione in evoluzione*, Relazione presentata al Convegno "L'impresa Rete", Istituto Irso Camogli 1988, poi pubblicata in «L'Impresa», 6, 1988;

Dosi G., Orsenigo L., *Coordination and transformation: an overview of Structures, Behaviours and Change in Evolutionary Environments*, paper presented at the International Workshop "L'impresa rete", Istituto RSO, Camogli, Giugno 1988;

Eccles, Robert G., *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*. New York, Lexington Books, 1985;

Emerson R.M., *Power dependance relations* in «American sociological Review» n. 2, 1975;

Emery, F. e Trist, E. Emery F.E, Trist E L. *The causal texture of organizational environments* in Trist E., Murray H. (1993), «The Social Engagement of Social Science», Vol. II, University of Pennsylvania Press, Philadelphia;

Herbst P.H.D *Sociotechnical Theory and Design*, Tavistock, 1972;

Evan W.M. *Interorganizational Relations*, Penguin Harmondsworth, 1976;

Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Jossey Le Bas, 1973;

Granovetter, M., *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, Sociological Theory, Vol. 1, 1983;

Hannan M.T. and Freeman G. "The population ecology of Organizations" in American Journal of Sociology, 82, 1977;

Imai. K., Itami H., *Interpenetration of Organization and Market. Japan's Firm and Market in Comparison with USA*, in «International Journal of Industrial Organization», n. 2, 1984;

Imai K., *The evolution of Japan's Corporate and Industrial Network*, paper presented at the International Workshop "L'impresa rete", Istituto RSO, Camogli, Giugno 1988;

Istituto Irso, Atti del convegno "L'impresa rete", Camogli, 1988 (Documento di lavoro Fondazione Irso 1988; Registrazione Video 1988);

Lorenzoni, G., *Dalla singola impresa agli aggregati di imprese: la costellazione* in Balloni, V. «Esperienze di ristrutturazione industriale», Il Mulino, Bologna 1985;

Miles, R.E. and Snow C.C., *Organization Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978;

Paci M., *La struttura sociale italiana*, Il Mulino, Bologna, 1982;

Pfeffer J. and Novak P., *The external control of Organizations: A Resource Dependance Model Harper and Row*, New York, 1974;

Piore M.J. and Sabel. C., *The second industrial divide*, Basic Books, New York, 1984 (tradotto in italiano *Le due vie dello sviluppo industriale Isedi*);

Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analizing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980;

Rumelt R.P., *Diversification Strategy and Profitability*, in «Strategic Management Journal», 3, 1982;

Sabel C. e Zeitlin J., *Alternative alla produzione di massa*, in «Stato e mercato», n. 5, 1982;

Sabel C., *The reeemergence of Regional Economies*, paper presented at the International Workshop "L'impresa rete", Istituto RSO, Camogli, Giugno 1988;

Vaccà, S., Relazione al Convegno “L'impresa rete”, Camogli, 1988;

Williamson O.E., *Market and Hierarchies*, The Free Press, Cambridge 1975;

Williamson O.E., *The modern Corporation: origins, Evolution, Attributes* in «Journal of Economic Literature», Dec. 1981;

Williamson O.E., *The logic of the firm*, paper presented at the International Workshop "L'impresa rete", Istituto RSO, Camogli, Giugno 1988.

Contributo 2.

Venti memorandum per una organizzazione in evoluzione

Gianfranco Dioguardi

Relazione presentata al Convegno -di Camogli 2, 3 e 4 giugno 1988 (Hotel Cenobio dei Dogi) La relazione, pubblicata sul n° 6/1988 de "L'IMPRESA", ha avuto la «Menzione Speciale» al Premio GEA/L'IMPRESA 1988, assegnato per "... i contributi più innovativi nella cultura manageriale del nostro Paese" da una giuria formata da Piero Barucci, Alberto Falck, Luigi Guatri, Gavino Manca. I temi proposti nella relazione sono stato poi approfonditi dall'autore in alcuni libri fra i quali: Natura e spirito dell'impresa (Donzelli, Roma 2007) e soprattutto Le imprese Rete, (Bollati-Boringhieri, Torino 2007). Quest'ultimo è stato pubblicato anche in una versione inglese Network Enterprises. The Evolution of Organizational Models from Guilds to Assembly Lines to Innovation Clusters, (Springer New York 2010).

Presentazione attraverso un riepilogo
1) Per una definizione di impresa
2) Interazioni gerarchiche - Transazioni di mercato
3) Interazione come potenzialità di "campo organizzativo"
4) Livelli di "campo organizzativo"
5) Innovazione come "fattore di soglia"
6) Campi potenziali, continui, discreti
7) Deleghe organizzative
8) Delega tecnologica
9) Impresa fabbrica
10) Investimenti di impresa come flusso economico di gestione
11) Informatica diffusa e managers imprenditori
12) Fabbrica di imprese
13) Produzione senza proprietà di mezzi fissi di produzione
14) Gerarchia transazionale e mercato gerarchico
15) Sistemi informativi
16) Ambiente interno - ambiente esterno
17) Dalla cultura di impresa alla impresa per la cultura
18) Sul concetto di «impresa rete»
19) Proposte di un modello: impresa strategica, multipolare, macroimpresa
20)Considerazioni sulla «macroimpresa»
Riepilogo per una conclusione

Presentazione attraverso un riepilogo

Intendo proporre alcuni spunti di ripensamento sull'attuale scenario nel quale operano le imprese e sulle sue modificazioni storiche, sulle caratteristiche che attualmente influenzano il comportamento delle imprese stesse e sui modelli organizzativi verso i quali orientarsi per adeguare le loro strutture alle esigenze emergenti.

Argomenti noti, sui quali peraltro sono convinto valga la pena soffermarsi ancora come premessa per costruire una teoria generale dell'impresa che riassuma le problematiche del momento. Una teoria nella quale ritengo si debba cercare di rendere l'impresa una istituzione flessibile, capace di coniugare la piccola con la grande dimensione, l'attitudine microeconomica – dove essa si presenta come specifico soggetto decisionale – con la concezione macroeconomica là dove essa diviene promotrice di sviluppo nell'ambito di una aggregazione di fenomeni di cui rimane pur sempre la principale protagonista. Fenomeni fra i quali pongo come non ultimo quello culturale inteso non soltanto come specifica formazione professionale, ma riferito soprattutto proprio a un discorso di cultura generale.

1. Per una definizione di impresa

L'impresa operativa può essere descritta come una aggregazione di individui dotati di un programma sulla base del quale vengono acquisite tecnologie, organizzate azioni, impostati controlli per il conseguimento degli obiettivi. Fra i diversi soggetti, fra essi e gli apparati tecnologici, fra essi e il mondo esterno si instaurano una serie di interazioni e transazioni stabili o quasi stabili che caratterizzano le singole funzioni svolte nell'ambito dell'impresa e, quindi, l'impresa stessa come un «sistema vivente».

In ogni organismo è possibile determinare le unità elementari che lo compongono, operanti in un definito ambiente interno, assegnando la funzione di manifestare una propria significativa autonomia e individualità nello sviluppo delle loro azioni. In questo senso l'organizzazione va intesa come una proprietà caratteristica degli esseri viventi per mezzo della quale ciascun soggetto, pur non cessando di esistere come autonoma unità, esplica la propria azione in funzione di un organismo superiore che lo comprende e che, nella sintesi, riesce a esprimere una diversa e più ampia individualità – a sua volta punto di partenza per nuove riproposizioni del discorso verso più complessi sistemi.

2. Interazioni gerarchiche – Transazioni di mercato

Ritengo utile una precisazione semantica fra ciò che intendo per "interazione" e ciò che per me rappresenta un "rapporto transazionale", o più semplicemente una "transazione".

Sia l'interazione sia la transazione si manifestano quando vi siano due o più soggetti interessati a instaurare un collegamento e quindi un trasferimento di qualcosa che esprima un'offerta (output) in grado di soddisfare una domanda (input). L'interazione costituisce una semplice reciproca influenza fra diversi soggetti e può comportare anche scambi di energia (leadership), di autorità e responsabilità (delega), di compiti. Invece, la transazione determina un trasferimento economico, a determinati prezzi e qualità, di prodotti o servizi e fra questi anche di informazioni operative. Ciò può essere desunto dalla origine semantica del termine "transazione", che significa rapporto o accordo commerciale anche nel senso di componimento di controversie che possono insorgere fra le parti. L'interazione si manifesta nell'ambito della gerarchia di impresa fra i diversi individui che presiedono l'organigramma, cioè nella vera e propria struttura imprenditoriale. La transazione si realizza prevalentemente fra impresa e mondo esterno e costituisce in sostanza l'essenza stessa del mercato dove avviene l'incontro reale di domanda e offerta con il relativo instaurarsi di flussi economici e monetari.

Possiamo quindi affermare che il concetto di interazione si collega a quello di gerarchia, di struttura interna all'impresa, mentre quello di transazione è prevalentemente riferito al reale mercato di scambi. Entrambi i casi sono comunque dominati da una concezione di flusso che implica la presenza nell'organizzazione di «strutture di trasferimento».

3. Interazione come potenzialità di "campo organizzativo"

Il senso dell'organizzazione va ritrovato negli individui e nella loro capacità di generare interazioni. Ciò significa che quando si ragiona di fenomeni organizzativi è necessario individuare almeno due soggetti capaci di interagire. Ma quando due soggetti hanno interagito di fatto hanno perso la loro individualità e costituiscono, un sistema sinergico nuovo proprio perché possiede in più il legame di interazione fra le singole individualità. È questo che caratterizza fondamentalmente il processo organizzativo, il quale si presenta come irreversibile giacché anche nel caso d'interruzione dell'interdipendenza, in ciascun soggetto rimane traccia, a livello di

memoria, dell'interazione avvenuta - e la memoria serve a costruire un'esperienza che arricchirà entrambi gli organismi. Ogni soggetto può instaurare una molteplicità di interazioni diverse. In tal senso la presenza di un soggetto genera sempre intorno a sé un «campo» di potenziali azioni che possono essere attivate nei confronti dell'ambiente in cui il soggetto stesso è presente. Il campo può, genericamente, dare origine a una qualsiasi interazione la quale si materializza diventando reale quando si esplicita una effettiva domanda e offerta nei confronti di un altro soggetto. Domanda e offerta che con soggetti complementari sono destinate a trasformarsi in output e input interattivi ed eventualmente anche in interazioni transazionali in presenza di un effettivo trasferimento economico di prodotti o servizi.

4. Livelli di "campo organizzativo"

Ogni aggregazione di individui, vale a dire ogni organizzazione (impresa), genera anch'essa un "campo" potenziale o reale di domanda o di offerta nei confronti dell'ambiente esterno. Questo campo è distinto dalla somma dei campi generati dai singoli individui e solo parzialmente può concordare con essi. Tuttavia a renderlo esplicito sono sempre le singole individualità dell' organizzazione, che rimangono da essa fortemente condizionate. L'input diretto verso l'organismo – considerato come individualità o come aggregazione comunque unitaria – deve in primo luogo provvedere al suo metabolismo (cioè al complesso di fenomeni in grado di assicurare la sua conservazione, la sua attività, la sua crescita) e in parte consentire la realizzazione dell'output programmato.

Ciascun individuo inserito in una organizzazione fornisce come proprio output una serie di azioni o servizi che possono rientrare nel quadro del programma generale, ma anche divergere da esso a causa dell'autonomia che è caratteristica dell'attività individuale. Su ciascun individuo intervengono fattori in input che presentano analoghe caratteristiche. È così che in ogni organizzazione si determinano – seguendo il pensiero dell'epistemologo francese Claude Bernard – una vita reale, una vita potenziale, e una vita contrastante rispetto alla prassi organizzativa e in alcuni casi anche rispetto ai fini che essa persegue. Le divergenze fra fenomeni programmati e fenomeni spontanei, fra istanze generate dall'organismo complesso e manifestazioni della volontà dei singoli individui, danno origine a turbolenze locali che possono essere riassorbite; o, in caso contrario, che possono intensificarsi fino a provocare

modificazioni nella struttura generale o negli stessi programmi creando di fatto innovazioni della prassi. Il passaggio da una situazione all'altra è determinato da un limite di "soglia" specifico per ciascun individuo, per ciascuna aggregazione di individui, per ogni singolo fenomeno.

L'intensità di domanda e offerta si trasferisce in una intensità di interazione, ma non in una stabilità dei poli interagenti e ciò in quanto possono cambiare i singoli soggetti che in essi operano. La catena di input-output può essere caratterizzata da meccanismi rigidamente deterministici (input diviene causa di un preciso output), ma anche l'input può combinarsi con altri segnali esterni, anche non evidenti, dando origini a output almeno non apparentemente e immediatamente riconducibili alla catena che li ha provocati.

5. Innovazione come "fattore di soglia"

Il discorso di modificazione di una prassi preesistente diventa invece istituzionale nel caso si operi nelle strategie imprenditoriali. Queste strategie possono essere definite operazioni generalmente innovative, predisposte per il conseguimento di precisi obiettivi che nascono da specifici stimoli provenienti da singole individualità capaci di innovare positivamente i programmi.

Il limite di soglia rimane in ogni caso uno dei problemi fondamentali da definire nell'ambito delle imprese da organizzare. I fenomeni si accumulano quotidianamente, pian piano e non si ha la sensazione, se non in termini di tendenza, di quello che sta accadendo e ciò finché l'accumulazione non raggiunge un certo livello che corrisponde al punto di rottura - cioè finché non si supera quel limite di soglia oltre il quale il fenomeno trasforma sostanzialmente la situazione.

Per ogni fenomeno e per ciascun soggetto va dunque determinato un "fattore di soglia" al di sotto del quale il fenomeno stesso è destinato a rientrare nei limiti stabiliti dal programma; per contro, superato tale limite può dare origine a stimoli in grado di modificare il precedente assetto (innovazione organizzativa).

Il problema di "soglia" si ripropone in tutti gli eventi che caratterizzano le organizzazioni al loro interno, sia quelli con carattere prevalentemente deterministico, sia quelli di natura statistica, sia quelli di tipo probabilistico.

6. Campi potenziali continui e discreti

Il termine «discreto» è mutuato dal linguaggio matematico per significare un insieme di elementi distinti e numerabili in contrapposizione al concetto di «continuo».

Ciascun individuo è portatore di un campo potenziale di interazioni le quali, individualmente, possono manifestarsi in un continuo infinito di relazioni. Quando l'individuo esplica la decisione di rendere reale la loro potenzialità interattiva è condizionato dal contesto sociale nel quale opera. Esiste una prassi organizzativa che regolamenta i rapporti interni alla quale l'interazione deve adeguarsi o con la quale entrare in contrasto creando una specifica area di turbolenza che può essere riassorbita riconfermando la prassi istituzionale, o che può affermarsi modificandone invece le regole, trasformando quindi la struttura organizzativa per adeguarla alle nuove esigenze emerse dalle situazioni individuali.

Ciascuna unità tecnologica del sistema informativo (computer) ha un campo operativo preprogrammato di possibilità di interazioni che vengono poste in essere dal soggetto che lo utilizza. La potenzialità di interagire propria dell'individuo è condizionata dal numero elevatissimo – ma pur sempre limitato – di interazioni informatiche che può mettere in atto con il computer ed anche dalle regole organizzative presenti, cioè dalle procedure che costituiscono la prassi di quello specifico contesto sociale nel quale l'individuo si trova a lavorare.

La capacità innovativa dell'individuo nasce quindi da uno squilibrio fra le norme a cui deve sottostare, che pur limitate tendono a condizionare le sue decisioni e la sua volontà di autonomia dalla prassi.

7. Deleghe organizzative

Attraverso il processo di delega, attivando le interazioni potenziali, si realizza l'azione imprenditoriale.

Nell'impresa si possono evidenziare due differenti tipi di interazioni: quelle fra individui o loro aggregati (delega interazionale), e quelle fra individui e computer collegati al sistema informativo (delega tecnologica). Con la prima vengono trasferite informazioni, decisioni, autorità, responsabilità, possibilità di controllo. Con la seconda il problema è limitato al processo informativo decisionale e di controllo.

8. Delega tecnologica

L'interazione fra individuo e macchina mette in atto un processo di vera e propria «delega tecnologica», nel quale la velocità operativa della macchina di analisi e di controllo dei fenomeni in corso di svolgimento è molto più rapida della capacità del soggetto delegante che la guida e ciò può rendere intrinsecamente inoperante almeno per un certo periodo di tempo il controllo. In tale periodo – che è finito e non può essere reso piccolo a piacere – la macchina agisce in totale autonomia rispetto al delegante (principio di autonomia) e questi non può esercitare un effettivo controllo (principio di indeterminazione).

La differenza fra delega interazionale tra singoli individui e delega tecnologica consiste proprio nella diversa velocità con la quale si sviluppa l'azione e il relativo controllo. Un fenomeno analogo si verifica in presenza di catene di deleghe nell'ambito di organismi complessi dove il controllo globale – quando debba essere svolto in serie, sui singoli risultati – può impegnare tempi più lunghi di quelli necessari agli eventi per pervenire alla conclusione finale.

9. Impresa-fabbrica

La rivoluzione industriale fu caratterizzata dalla impresa-fabbrica, in essa concretamente e metaforicamente internalizzata. Nell'impresa fabbrica le decisioni strategiche venivano prese in uno specifico momento del tempo, in particolare quando si sceglievano gli investimenti relativi agli impianti fissi che avrebbero condizionato l'intero periodo di gestione, in riferimento ai mercati, ai prodotti, alle stesse attività gestionali. Proprio i mezzi fissi di produzione caratterizzavano maggiormente l'immagine dell'impresa e al suo interno si sviluppava una «corporate culture» – una cultura di impresa che era prevalentemente di formazione professionale e poi anche di spirito di corpo nel senso che stimolava la struttura gerarchica a portare avanti con entusiasmo le iniziative aziendali. All'interno dell'impresa i soggetti operavano in una configurazione gerarchico-burocratica nel cui ambito si sviluppavano interazioni predeterminate dalle procedure aziendali, mentre i mezzi produttivi rimanevano meri strumenti per realizzare la produzione da trasferire sul mercato attraverso le apposite transazioni di vendita. Gerarchia interazionale e mercato transazionale erano quindi fra loro nettamente separati.

10. Investimenti di impresa come flusso economico di gestione

La situazione si modifica con l'avvento del terziario avanzato e della rivoluzione informatica che ha consentito la possibilità di costruire e trasferire una rete complessa di informazioni. Lo scenario ambientale diviene sempre più turbolento, nel senso di rapidi e sostanziali cambiamenti e si determina di fatto una difficile se non impossibile programmabilità di tutti i fattori economici in gioco nell'impresa e sul mercato sia sul medio sia sul lungo periodo.
Si rende allora necessario studiare una struttura di impresa più flessibile, capace di sapersi maggiormente adeguare alle mutevoli situazioni quotidiane. In particolare, è indispensabile ridurre il rischio derivante da ingenti investimenti sui mezzi fissi di produzione, sempre minacciati da rapida e imprevedibile obsolescenza.

Ecco allora l'intervento di una strategia che attui un loro selezionamento, attribuendo ad altre imprese quote del ciclo produttivo in modo da ridurre il rischio sull'impegno finanziario globale di investimento, anche attraverso una diversa concezione degli impianti, considerati come mezzi la cui economicità va verificata nel quotidiano, modificando così il modo con cui erano stati fino ad allora concepiti. Gli investimenti tendono quindi a diventare una funzione di flusso variabile con la gestione quotidiana e così anche il loro ammortamento non è più strumento di condizionamento e irrigidimento per la gestione, dato che di fatto si trasforma nella remunerazione di un servizio.

In sostanza anche gli impianti diventano strutture di trasferimento, cioè mezzi capaci di generare attività al servizio della produzione. La loro gestione diventa assimilabile, per esempio, a quella esercitata da una società di leasing interna o esterna all'impresa, alla quale si chiedono specifiche prestazioni in funzione delle esigenze quotidiane che possono mutare giorno dopo giorno e per le quali si può definire un prezzo individuabile direttamente sul mercato. Così, anche altre funzioni dell'impresa - come quella amministrativa, informativa, finanziaria, di distribuzione - mutano la loro fisionomia trasformandosi in vere e proprie unità capaci di fornire specifiche prestazioni di servizio.

11. Informatica diffusa e managers imprenditori

Anche gli operatori inseriti nella rete gerarchica dell'organigramma modificano il loro atteggiamento. La rete informatica – che pervade l'intero

sistema aziendale con informazioni fornite in tempo reale sui fatti interni e su quelli collegati al mondo esterno - pone sia il singolo individuo sia le aggregazioni funzionali presenti nell'impresa, sia le stesse imprese esterne, nelle condizioni di esprimere proprie autonome decisioni in tempo reale e in termini strategici sugli interventi operativi da attuare nell'ambito dei loro specifici campi d'azione utilizzando le informazioni ricevute. Tutto ciò presuppone una vera e propria nuova funzione operativa in grado di organizzare l'informazione nell'ambito imprenditoriale affinché a ciascun responsabile pervenga un numero di dati necessario e sufficiente, ma non ridondante, rispetto alle decisioni da prendere.

Il sistema informatico diffuso deve mettere quindi tutti i collaboratori dell'impresa nella condizione di essere individui capaci di esplicare una attività imprenditoriale come specifico processo decisorio nella propria sfera di intervento. All'interno della propria area di competenza il manager si trasforma così in un vero e proprio imprenditore («imprenditore di se stesso»). Di conseguenza si amplia la sfera decisionale dell'impresa perchè aumentano le decisioni programmate delegabili al sistema di gestione computerizzata, ma aumenta anche l'area delle decisioni non programmabili essendo più numerosi i soggetti investiti di tali responsabilità.

12. Fabbrica di Imprese

L'impresa, per esigenze di flessibilità, si apre all'esterno facendo ricorso al mercato inteso non soltanto come obiettivo finale di sbocco per i propri prodotti, ma anche come strumento strategico per il conseguimento di propri programmi produttivi. La stessa gerarchia interna all'impresa si trasforma in una serie di rapporti fra manager diventati imprenditori, o fra diverse funzioni aziendali guidate da leader imprenditoriali che possano offrire le loro prestazioni funzionali anche sul mercato, cioè al mondo esterno.

L'impresa si esternalizza e di conseguenza le interazioni gerarchiche interne tendono a trasformarsi in tipiche transazioni di servizi fra singoli individui, o fra questi e le unità funzionali operative con la possibilità di identificare conseguenti flussi finanziari reali o semplicemente rappresentativi dei fenomeni che si svolgono all'interno della struttura imprenditoriale.

13. Produzione senza proprietà di mezzi fissi di produzione

I processi per conseguire i programmi si attuano anche mediante transazioni con imprese esterne che assumono una importanza determinante, potendo prestare anche servizi connessi ai mezzi di produzione. Si può quindi immaginare di realizzare la produzione anche senza propri mezzi fissi di produzione, bensì facendo ricorso, attraverso transazioni, a servizi ottenuti da imprese operanti sul mercato. Ciò determina il pericolo di rendere l'impresa vuota, cava: «the hollow corporation» deve ovviare a questa condizione incrementando costantemente le qualità strategiche del proprio comportamento.

La dimensione fisica degli impianti deve essere sostituita da attività prodotte dalle decisioni degli operatori, dalla loro intelligenza capace, sul quotidiano, di esprimersi attraverso processi costantemente innovativi. Peraltro, le incentivazioni derivanti dalla localizzazione territoriale degli impianti produttivi costituiscono di per sé un ottimo motivo perché essi vengano realizzati da apposite società locali che si assumano la responsabilità della loro gestione. Ciò facilita il processo, attualmente in atto, di globalizzazione e di internalizzazione delle imprese e dei mercati.

14. Gerarchia transazionale e mercato gerarchico

Le interazioni interne di natura gerarchica tendono a trasformarsi in transazioni e quindi anche ad aprirsi verso il mercato esterno. Ancora una volta si è in presenza di un problema di soglia al di sotto della quale la transazione va considerata come modificazione della interazione e quindi interna alla struttura gerarchica. Per contro, al di sopra del limite di soglia l'unità che genera la transazione va considerata esterna all'impresa e quindi di competenza del mercato. In particolare, una specifica attenzione va attribuita alle transazioni riguardanti i servizi reali forniti dai mezzi di produzione, fondamentali per realizzare gli obiettivi di produzione.
Per questo sono da considerare più importanti di altre transazioni le cui attività possono essere più facilmente sostituibili.
Si rende perciò necessario costruire una scala gerarchica di priorità fra le varie transazioni, e quindi anche fra i diversi soggetti che le generano, in modo da attuarne la loro gestione e il controllo.

L'impresa fabbrica si trasforma in una fabbrica di imprese dove le attività imprenditoriali sono svolte anche dai singoli individui facenti parte della gerarchia e dove l'impresa principale assume funzioni prevalentemente strategiche e di controllo delle interazioni e delle transazioni. In questo modo la gerarchia tende a diventare transazionale, e al mercato transazionale si può attribuire una scala di proprietà gerarchiche rispetto alle prestazioni richieste alle imprese.
Questi fenomeni determinano pericoli di clonazione di imprese (spin off) che di fatto possono proporsi come concorrenziali, e non sono governabili se non attraverso una continua attività di ricerca tendente a migliorare la qualità dei prodotti, le prestazioni di servizi e le assistenze manutentive per la loro gestione. Una attenzione particolare deve essere rivolta ai processi di manutenzione che si possono esprimere non soltanto in ambito tecnologico, ma anche con l'obiettivo sociale di costruire negli utenti una coscienza culturale (education) capace fra l'altro di favorire un migliore uso dei prodotti a essi destinati («manutenzione programmata»).
Fabbrica di imprese, gerarchia transazionale e mercato gerarchico sono modelli che nascono e al tempo stesso caratterizzano l'era della tecnologia informatica, dell'informazione diffusa, del terziario avanzato.

15. Sistemi informativi

Nei modelli di impresa descritti assumono una particolare importanza le tecnologie informatiche mediante le quali si deve creare un sistema informativo diffuso e capillare in grado di portare a ciascun soggetto – individuo o polo – le informazioni necessarie e sufficienti per conoscere i programmi, per poter manifestare un autonomo processo decisorio sulle attività da svolgere, per coordinare le diverse azioni che ciascun soggetto svolge. Il sistema informativo si realizza attraverso il diffuso impiego di computer che interagiscono con il fattore umano. Tale sistema costituisce anche la premessa indispensabile per impostare sintesi globali di attività strettamente collegate fra loro e strategicamente guidate da imprese globali per mercati globali.

16. Ambiente interno - Ambiente esterno

Gli stimoli imprenditoriali danno origine a una azione svolta da singoli individui, che viene coordinata a livello di organi funzionali. Si genera così una prestazione globale anch'essa coordinata e controllata a livello di aggregazione imprenditoriale. Le azioni delle singole imprese possono essere a loro volta guidate da organizzazioni di livello più alto

(imprese strategiche) capaci, in particolare, di coordinare altre imprese specialistiche. A ogni livello si determina la caratterizzazione di un ambiente interno nei confronti e in contrapposizione con quello esterno. La differenza fra ambiente interno ed esterno non è mai netta, nemmeno quando vi sia una forma fisica che li caratterizza. L'influenza dell'ambiente esterno determinerà una zona intermedia (ambiente prossimo) nella quale si svilupperanno fenomeni di osmosi fra l'ambiente interno propriamente detto e quello esterno più remoto.

Si tende a sfumare il confine fra ambiente esterno e ambiente interno a causa dall'esternalizzazione quasi totale verso il mercato esterno della gerarchia, il che a sua volta tende a fluidificare i confini dell'ambiente interno. Tuttavia questo deve essere ricostruito attraverso una «cultura» generale e specifica di impresa comune alle diverse unità che caratterizzano la gerarchia.

Sorge allora un nuovo problema, e riguarda la scelta dello strumento utile a mantenere una coesione imprenditoriale capace di esprimere le singole diversità in una uniformità di immagine nei confronti del mondo esterno. Il problema torna a essere di cultura imprenditoriale, ma anche in questo caso si verifica una trasformazione sostanziale che va presa in esame.

17. Dalla cultura di impresa alla impresa per la cultura

Il problema della trasformazione dell'impresa-fabbrica in fabbrica di imprese - cioè in un sistema aperto di singole imprenditorialità interne o esterne all'impresa madre che devono comunque fra loro aggregarsi per determinare con l'ambiente interno anche un'immagine unitaria da manifestare all'esterno – propone la trasformazione della «corporate culture» – la cultura di impresa internalizzata che caratterizzava l'impresa fabbrica – in una «impresa per la cultura», dove lo strumento culturale deve essere considerato come variabile strategica di condizionamento per l'aggregazione di altre imprese nel dominio dell'impresa madre grazie all'azione di una unità culturale comune.

La tradizionale cultura di impresa, per potersi realizzare, doveva poter vivere in un ambiente interno precostituito, nel quale si realizzava la strategia per il conseguimento di obiettivi di vertice. Oggi l'apertura dell'impresa in un sistema nel quale anche il singolo individuo diviene protagonista di una imprenditorialità diffusa rende indispensabile dotarsi di uno strumento per la coesione delle varie individualità. Questo strumento lo individuo proprio nella «cultura» – specifica di

tipo professionale, ma anche generale. Attraverso la cultura si devono far consolidare, con gli stessi valori e le stesse missioni, gli individui imprenditori che fanno capo alla gerarchia strutturale e nel contempo devono essere coinvolte anche le imprese subfornitrici indotte sul mercato.

18. Sul concetto di «impresa rete»

Si configura così uno stato dell'impresa caratterizzato da una serie di singole individualità imprenditoriali (individui, aggregazioni funzionali) e da vere e proprie imprese la cui condizione di omogeneità ha natura culturale e dove le interconnessioni sono costituite dal sistema informativo con il supporto delle tecnologie informatiche.

È proprio con questa configurazione «ragno-ragnatela», insieme alle indicazioni in precedenza descritte, che si introduce il concetto di «impresa rete». All'impresa rete si deve pensare come a una configurazione organizzativa, a una situazione dell'organizzazione imprenditoriale nata dall'interdipendenza fra individui con attitudini sempre più imprenditoriali sollecitate, stimolate dalla tecnologia informatica che li pone in grado di interagire in tempi reali attraverso rapporti di delega classica ampliate mediante la delega tecnologica fra soggetti e macchine grazie al trasferimento di informazioni necessarie e sufficienti perché possano esplicare un proprio esclusivo processo decisorio.

Secondo questa concezione l'«impresa rete» non rappresenta quindi in sé e per sé un modello organizzativo compiuto, ma uno stato che può assumere diverse configurazioni strutturali nelle quali, in ogni caso, la dimensione culturale costituisce strumento strategico di aggregazione delle singole individualità imprenditoriali che nel loro insieme danno origine all'ambiente interno caratteristico dell'impresa («cultura strategica»). L'impresa rete in ogni caso consente - in un certo senso determinandola - la convivenza della piccola dimensione con la grande per la sopravvivenza del sistema globale. Incrementa l'imprenditorialità diffusa e con essa la cultura dell'innovazione che si riverbera su tutti i soggetti che partecipano all'evento imprenditoriale. Inoltre, fatto di per sé importante, l'impresa rete rende più propositivi gli errori perché da essi i soggetti imprenditori possono trarre maggiori stimoli per modificare le regole di una prassi che sempre più deve sapersi adeguare alle mutate esigenze di ambiente esterno, condizionando quindi anche quello interno.

19.Proposta di un modello: impresa strategica, multipolare, macroimpresa

Sulla base di questa concezione si può tentare di tracciare una configurazione di modello organizzativo capace di adattare lo stato di «impresa rete» alle specifiche esigenze che diversi settori economici manifestano. Mi sembra da meditare il modello sperimentato nell'ambito dell'edilizia in quanto può trovare applicazioni assai più generali.
Nell'impresa si possono grosso modo definire tre tipi di livelli di attività fondamentali. Il primo, generatore fra l'altro del programma, è a esso strettamente collegato e presenta, quindi, natura prevalentemente strategica con il supporto di una serie di servizi attraverso i quali si gestiscono risorse chiave che costituiscono centri di costo, non di ricavo.
Il secondo livello, più specificatamente produttivo, deve assicurare la sopravvivenza dell'impresa mediante l'attuazione del suo programma e la generazione del reddito. E' quindi un livello che esprime funzioni produttive in senso lato ed è rappresentato da centri di ricavo, con i relativi costi usualmente inferiori. I poli produttivi, pur tendenzialmente internalizzati, interagiscono anche con il mondo esterno col quale possono instaurare autonomi rapporti di lavoro.

Un terzo livello è quello legato alle imprese esterne subfornitrici, che comunque alimentano gli altri due livelli imprenditoriali attraverso un meccanismo multiforme di transazioni di mercato che può essere considerato una funzione strategica di gestione.

Per facilità di individuazione dei tre livelli, definirò «impresa strategica» il primo, caratterizzato dalla definizione dei programmi e dai servizi informativi a esso connessi; «impresa multipolare» l'insieme di poli operativi cui è demandata la produzione di reddito; e «macroimpresa» l'insieme di aziende subfornitrici le quali, attraverso transazioni, danno vita a un sistema indotto di natura stabile o quasi stabile con gli altri due livelli imprenditoriali. Nei primi due prevalgono interazioni transazionali, mentre il terzo è caratterizzato da transazioni gerarchiche stabili o quasi stabili nelle quali la modificazione che genera instabilità può anche essere provocata dall'impresa esterna destinataria del rapporto transazionale.
Uno dei compiti fondamentali dell'impresa strategica è quello di individuare le attività di maggiore valore intrinseco per ottimizzare il comportamento utile al conseguimento dei programmi tracciati. Il qual fatto potrebbe avvenire non solamente nel settore produttivo, ma anche in altre aree operative (gestione impianti, gestione finanza, distribuzione, innovazione, approvvigionamenti ecc.).

Un altro compito fondamentale è quello di definire i ruoli da assegnare ai poli dell'impresa «multipolare». Si può decidere di esternalizzare tutti i processi principali acquisendo servizi dall'esterno, e si può all'opposto costruire – magari cooptando partecipazioni esterne - un numero sufficiente di poli in grado di sopperire a tutte le funzioni aziendali necessarie al conseguimento del programma.

In termini estremi, l'impresa potrebbe acquisire tutte le prestazioni all'esterno massimizzando le transazioni di mercato alle quali attribuire, peraltro, anche un'ampia diversificazione in termini di priorità.
All'estremo opposto si può immaginare un'impresa completamente internalizzata espressione di una predominante gerarchia, capace di determinare all'interno una sorta di autarchia economica, essendo nulle o quasi nulle le dipendenze transazionali esterne.

20. Considerazioni sulla «macroimpresa»

Il concetto di «macroimpresa» implica che l'impresa strategica e l'impresa multipolare non siano indipendenti dalle imprese specialistiche esterne.
Il grado di dipendenza può essere ampliato attraverso forme di internalizzazione del rapporto trasformando in polo operativo interno il terminale della transazione; oppure, individuando un numero sufficientemente alto di imprese esterne con cui instaurare il contatto transazionale.

Il sistema gerarchico transazionale e il mercato transazionale gerarchico costituiscono nel loro insieme un piccolo macrosistema economico perfettamente individuabile in termini unitari non statistici, sul quale si possono compiere, anche, azioni di pianificazione economica territoriale e generale con obiettivi più agevoli da raggiungere per la perfetta individuabilità dei partners.

L'impresa strategica può guidare la destinazione di alcuni parametri macroeconomici come il risparmio e gli investimenti nell'ambito del sistema economico formato dalla «macroimpresa» (scuola cantiere).
Attraverso la «macroimpresa», peraltro, si può consolidare un legame più o meno forte e penetrato rispetto al territorio nel quale si opera.
In questo senso, attraverso l'impresa strategica, la «macroimpresa» può divenire un piccolo sistema economico in grado di far evolvere autonomamente e in maniera più o meno accentuata anche l'economia territoriale. Attraverso la cultura intesa come variabile strategica, la crescita evolutiva può essere guidata in maniera qualitativamente premiante.

Né va tralasciato il fatto che nell'ambito della «macroimpresa» si possono anche programmare meccanismi di formazione delle risorse, con conseguente coordinamento della loro mobilità all'interno del sistema collegato alla «macroimpresa».

L'analisi del rapporto economico fra impresa strategica, impresa multipolare, macroimpresa può essere realizzata instaurando una sorta di bilancia commerciale per valutare i diversi apporti operativi e i cui termini di giudizio possono divenire strategici per le decisioni sulla struttura imprenditoriale. Un ulteriore elemento da considerare è il fatto che le varie imprese della «macroimpresa» divengono nel contempo destinatarie e promotrici di innovazione diffusa per l'impresa di riferimento e per il territorio.

Riepilogo per una conclusione

Ho discusso sull'«impresa rete» cercando di dimostrare che essa costituisce uno «stato» intrinseco dell'attuale sistema imprenditoriale così come viene a configurarsi per l'uso sempre più diffuso di tecnologie informatiche. L'impresa rete va quindi organizzata disegnandone la struttura al fine di renderla operativa.

Il discorso nasce anche da considerazioni storiche. L'«impresa fabbrica» si è trasformata in «fabbrica di imprese», con una gerarchia sempre più aperta al mercato. Così, le interazioni tendono a trasformarsi in transazioni, e queste ad assumere diversi gradi di importanza che consentono di costruire una scala di priorità gerarchiche. La gerarchia tende a divenire transazionale e il mercato ad assumere natura gerarchica. Le tecnologie informatiche consentono lo sviluppo delle informazioni che devono essere organizzate per consentire un ampliamento dei soggetti decisori: imprese indotte e managers con funzioni imprenditoriali in interazione non più gerarchica, ma transazionale, con trasferimento di servizi reali. Nell'ambito delle interazioni la delega assume due diverse configurazioni: una delega sociale fra soggetti e/o loro aggregazioni, e una delega tecnologica fra soggetti e macchine con prestazioni a elevata velocità di servizio (compueter). Sulla loro efficienza si deve intervenire attraverso un sistema di manutenzione programmata di natura sociotecnica.

In contrasto con la tecnologia che sempre più si evolve e si sviluppa, l'individuo si afferma come attore principale dell'impresa. Un individuo capace di strutturare le sue decisioni sulle azioni quotidiane accentuando in tal modo i fenomeni di flusso fra i quali vanno considerati anche gli

impianti fissi di produzione che divengono di fatto strutture di trasferimento di servizi, capaci anche di consentire la produzione senza la proprietà di mezzi fissi di produzione. Il qual fatto è compatibile con la globalizzazione dei mercati e delle imprese.

All'individuo protagonista dell'impresa è associabile il concetto di «campo potenziale» d'azione, che nel momento in cui si attualizza, determina specifici livelli di soglia come situazioni limite attraverso cui si modificano stati organizzativi significativi. Quindi, il limite di soglia delimita il processo di innovazione non soltanto organizzativa nell'ambito dell'impresa.

L'insieme di interazioni stabili fra i soggetti di una stessa unità organizzativa ne definisce l'ambiente interno, concetto che si pone in contrapposizione ma anche in interazione osmotica con quello di ambiente esterno all'impresa - entrambi difficili da definire, in particolare nel caso dell'«impresa rete» per la quale si individuano due nuove variabili strategiche di gestione: il mercato transazionale gerarchico dell'indotto e la cultura come strumento di coesione dei vari soggetti imprenditoriali coinvolti dall'impresa strategica e orientati verso obiettivi comuni.

Si propone infine una specifica configurazione per un modello operativo di impresa rete basato su tre principali livelli: il livello «strategico», quello «multipolare», quello di «macroimpresa».

Workshop internazionale "L'impresa rete"
Camogli, giugno 1988

Una sintesi del dibattito

A cura di Antonio Morawetz

1. Introduzione: perché un convegno sull'impresa rete

Il dibattito che si è svolto al convegno organizzato da Irso a Camogli ha avuto il merito di portare a discutere insieme economisti, studiosi di organizzazione, sociologi ed uomini delle imprese sul problema dell'impresa rete da un punto di vista multi-disciplinare: nonostante le diverse provenienze disciplinari e le tesi a volte opposte sostenute dai diversi relatori, il livello di integrazione fra i diversi ragionamenti è stato molto elevato. Nella tradizione scientifica e formativa dell' Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, è stato insieme un seminario scientifico e un workshop di formazione, basato sul dialogo e la reciproca conoscenza di idee e di storie personale fra "remarkable people". La presente sintesi raggruppa alcuni dei contributi intorno ad alcuni temi principali: a. Esistenza e natura dell'impresa come categoria di analisi dell'impresa e dell'organizzazione; b. L'economia dell'impresa rete; c. La gestione dell'impresa rete

2. Esistenza e natura dell'impresa come categoria di analisi dell'impresa e dell'organizzazione

Il primo tema affrontato nel dibattito di Camogli è quello della definizione di impresa rete, e della sua natura; questo problema non è solo nominalistico, ma riguarda la comprensione di cosa hanno in comune fenomeni diversi come i distretti industriali, le reti di subfornitori delle grandi imprese, e le nuove forme organizzative interne alle imprese, con l'emergere sempre più frequente di nuove forme di rapporti fra unità organizzative, non più utilmente riconducibili alle tradizionali modalità gerarchiche di organizzazione dei rapporti.

2.1. L'impresa rete e la gestione delle transazioni

La prima relazione al convegno, svolta da Olivier Williamson ha messo in evidenza che i teorici dell'organizzazione razionalizzano un fenomeno organizzativo molto tempo dopo che esso si è sviluppato nel mondo delle imprese. Egli ha sottolineato che le innovazioni organizzative sono almeno tanto importanti quanto le innovazioni tecnologiche, e che la comprensione dello sviluppo di nuovi fenomeni di impresa deve contemporaneamente tenere conto della dimensione tecnologica e della dimensione organizzativa. Williamson suggerisce, un approccio basato sulla descrizione microanalitica dei nuovi fenomeni organizzatiie da interpretazione guidata dall'economia dei costi di transazione. Egli osserva che i tentativi di innovazione organizzativa di questi ultimi anni sono orientati a sfuggire al trade-off tipico delle forme organizzative tradizionali:

quello fra regolazione ed incentivi economici individuali al buon comportamento (all'innovazione, alla qualità, alla minimizzazione dei costi, alla massimizzazione dei profitti). Rispetto a questi due criteri, la gerarchia offre il massimo di regolazione ed il minimo di incentivi economici individuali; il mercato, il minimo di regolazione e il massimo di incentivi economici individuali.

Le diverse forme di relazioni contrattuali complesse (il licensing, il franchising, il subcontracting, i vari tipi di management contracts, le varie forme di co-makerships ed altri ancora rappresentano da questo punto di vista tentativi per fornire contemporaneamente regolazione al variare delle condizioni esterne e appropriati incentivi economici

Rispetto allo specifico tema dell'impresa a rete, Williamson si pone una domanda importante, e che ha caratterizzato molta parte del dibattito a Camogli: si tratta semplicemente della diffusione di già note forme ibride di organizzazione o il loro sviluppo è ormai arrivato al punto da fare comparire una nuova forma di impresa diversa nelle sue logiche di funzionamento?

Williamson vede la necessità e l'opportunità di un collegamento fra economia dei costi di transazione e tematiche più strettamente organizzative. Non solo: mette in luce la necessità di indagare, per le diverse forme macro-strutturali di impresa, le capacità organizzative di apprendimento in condizioni di incertezza.
Ricorda inoltre un principio importante da lui sviluppato nello studio delle organizzazioni economiche: non esiste una forma di organizzazione economica universale, funzionante in modo ottimale sotto ogni tipo di condizioni di mercato e per ogni tipo di transazione da gestire. Di conseguenza, l'impresa rete deve essere studiata e confrontata con altre forme di organizzazione economica (ad esempio con l'impresa multidivisionale, l'impresa gerarchico-funzionale o unitaria) nei suoi vantaggi e svantaggi, per identificare sotto quale insieme di condizioni essa consenta di ottenere maggiore efficienza ed efficacia come istituzione per la gestione delle transazioni economiche; e deve essere creato un collegamento fra le caratteristiche delle transazioni, la loro frequenza, le condizioni di incertezza che circondano lo scambio, e le caratteristiche economiche delle istituzioni demandate a gestirle.

Giovanni Dosi nota che se si riuscisse a specificare tutte le contingenze del mondo, non ci sarebbe bisogno di organizzazioni; o meglio, non avrebbe importanza la scelta fra le alternative istituzionali di gestione delle transazioni (gerarchie, mercati, relazioni contrattuali complesse), e l'eventuale esistenza delle imprese sarebbe dovuta a motivi puramente tecnologici, e non economici-organizzativi.

2.2. L'impresa rete e i meccanismi di apprendimento

Giovanni Dosi ha svolto, sul tema della definizione dell'impresa rete, una relazione complementare e in alcuni passi polemica a quella di Williamson. Egli sottolinea che ogni organizzazione economica ha cinque caratteristiche: 1. meccanismi di allocazione delle risorse; 2. struttura informativa; 3. struttura di incentivi; 4. struttura di valutazione e controllo; 5. meccanismi di apprendimento.

L'approccio di Williamson alla caratterizzazione delle organizzazioni economiche copre i punti da 2. a 4. di questa lista, indagando sotto la categoria di transazione e di forme alternative per il suo governo il legame che esiste fra struttura informativa, incentivi dei partner dello scambio, e regolazione e valutazione dello scambio.

Dosi ha invece concentrato la sua attenzione sui meccanismi di apprendimento, notando che ciascun insieme di interazioni economiche, indipendentemente dal fatto che sia fondato sui mercati o sulle organizzazioni, incorpora una tensione fra i cinque aspetti elencati, una tensione fra il controllare i contratti esistenti, allocare le risorse esistenti, formulare uno schema di incentivi per gli individui che operano nell'insieme di transazioni esistenti, da una parte; e dall'altra, imparare a fare cose nuove, imparare a sviluppare nuovi contratti ed interazioni, imparare a fare nuovi prodotti.

Il tenere conto contemporaneamente dei meccanismi di apprendimento e dei meccanismi di gestione della struttura organizzativa esistente consente di tracciare una matrice di corrispondenza fra strutture macro-organizzative e il livello delle variabili che le determinano. Propongo – dice Dosi – la tesi che i confini organizzativi orizzontali e verticali di ciascuna impresa siano definiti congiuntamente dalla natura dei costi di transazione associati alle attività caratteristiche di quella industria, e dalla natura della conoscenza associata con l'attività produttiva per ogni dato ambiente selettivo.
La rete di relazioni consente di rispondere in modo più rapido e flessibile alle occasioni di traiettorie tecnologiche convergenti di quanto possano le strutture gerarchiche tradizionali. Il ragionamento sull'importanza chiave delle competenze e dei processi di apprendimento consente anche di distinguere fra impresa rete e altre forme simili: l'elemento chiave della distinzione è quello della presenza o meno, nell' "agenzia strategica", di competenze tecnologiche ed organizzative che regolino l'azione dell'impresa.

La relazione di Sergio Vaccà ha ulteriormente sottolineato il tema dell'impresa rete come strumento per l'acquisizione di conoscenze che non possono essere generate, per problemi di costo e di rischio, all'interno delle tradizionali imprese gerarchiche: in presenza del crescente ritmo delle innovazioni e dell'accentuarsi della competizione innovativa fra imprese, si rendono sempre più evidenti i limiti di una concezione dello sviluppo di impresa basata sull'autosufficienza economica e quindi sulla necessità di accrescere continuamente il grado di internalizzazione delle risorse.

Vaccà ha inoltre sottolineato un denominatore comune a tutte le definizioni suggerite: l'autonomia decisionale delle singole unità che compongono la rete. Rispetto al problema della cooperazione fra imprese autonome, Vaccà ha sostenuto che ciò che va analizzato nello studio dell'impresa rete è il complesso delle relazioni che essa gestisce, caratterizzate da un medium comunicazionale e cognitivo comune, il linguaggio, che determina la struttura e l'estensione della rete, rendendo possibili o meno rapporti di fertilizzazione reciproca attraverso lo scambio e la messa in comune di risorse conoscitive. Limitarsi allo studio delle singole transazioni sarebbe fuorviante: è l'organizzazione che produce le transazioni, e non viceversa. L'organizzazione possiede, infatti, una dimensione storico-evolutiva che non è frutto di un accordo contrattuale, ma si specifica nel divenire concreto dell'organizzazione stessa.

2.3. L'impresa rete come forma intermedia fra mercato ed organizzazione

Un ulteriore contributo al tema della definizione dell'impresa rete è stato fornito da Ken-Ichi Imai. Egli sottolinea che la rete è una forma organizzativa in qualche modo intermedia fra mercato e organizzazione, che sfrutta le caratteristiche di ambedue le forme organizzative. Imai descrive le caratteristiche di mercato e organizzazione facendo riferimento a due diversi meccanismi: il meccanismo di presa di decisione e il meccanismo di relazione fra gli operatori. Ciò significa fra l'altro che l'impresa rete è una forma organizzativa in cui coesistono cooperazione e concorrenza fra le imprese che fanno parte della stessa rete. Cooperazione perché le imprese hanno alcune risorse in comune, ma concorrenza perché molte delle imprese sono subfornitori di una grande impresa centrale e sono in concorrenza per ottenere le sue commesse.

2.4. L'impresa rete: il problema della sua genesi

Sul tema della definizione, Claudio De Mattè sostiene una più rigorosa limitazione del termine impresa rete, che propone di riservare ai sistemi di imprese autonome connesse da rapporti transazionali stabilizzati, escludendo quindi le imprese multidivisionali, i distretti, e le holding tradizionali. Il motivo della delimitazione è duplice: innanzitutto, da un punto di vista metodologico è necessario delimitare il campo per cercare di capire se le imprese rete sono un fenomeno che si sta estendendo oppure no. De Mattè identifica tre meccanismi di genesi dell'impresa rete:
1. Il primo meccanismo di genesi è quello della disintegrazione. Si ha un'impresa monolitica, e la si disgrega in unità autonome, ma legate all'impresa madre da transazioni stabilizzate. Questo è il caso del decentramento produttivo, come si è andato sviluppando negli anni Settanta; 2. Il secondo meccanismo è quello dell'espansione. Un'impresa deve crescere, e non trova forma migliore per crescere che quella di ricorrere all'appoggio di unità autonome; 3. Il terzo meccanismo è quella di una ristrutturazione di un gruppo, le cui imprese in un dato momento storico sentono il bisogno di legarsi più profondamente, con o senza baricentro.

La sua ipotesi è che le imprese rete scaturiscano principalmente dal secondo e terzo modello. La tesi di De Mattè sullo sviluppo per espansione dell'impresa rete ha trovato un sostegno anche nella relazione di Claudio Ciborra sugli accordi fra imprese nei settori ad alta tecnologia, con l'esame di alcuni casi specifici.

2.5. L'impresa rete e i distretti industriali: somiglianze e differenze

Giacomo Becattini introduce una importante distinzione fra impresa rete da una parte e rete di imprese o distretti industriali. L' impresa rete nasce e rimane asimmetrica. C'è un luogo dove si sintetizza l'informazione: la sintesi di ultima istanza. È in funzione delle esigenze di quel luogo, di quella testa pensante che il sistema impresa rete opera e si trasforma. Non è indifferente dove si formano i profitti dentro la rete. Non è indifferente su quali nodi cadono i profitti. Vi sono conflitti interni fra gli elementi della rete. Non è un caso, sottolinea Becattini facendo riferimento all'intervento di Imai, che i sub-contractor dell'impresa rete vengono forzati ad essere autonomi. L'impresa rete, cioè, si inserisce pienamente nello sviluppo evolutivo del sistema capitalistico e, sostiene Becattini, per comprenderla non abbiamo bisogno di altri strumenti che di quelli dell'economia politica

In opposizione all'impresa rete, il distretto industriale è caratterizzato da tre elementi: mancanza di centro; una struttura (i criteri di divisione del lavoro e coordinamento fra le imprese, caratterizzati da cooperazione, ma anche da un accentuato livello di concorrenza); e una memoria diffusa (istituzioni e tradizioni). Il distretto industriale emerge per la separata volontà di molte persone che desiderano mettersi in proprio; l'autonomia non è il risultato della volontà del centro dell'impresa, ma quello del conquistato accesso ad un mercato finale per i propri prodotti. Mentre l'impresa rete ha e deve avere una pianificazione strategica, nel distretto industriale, che in uno dei suoi aspetti è una rete di clientele, esplicitare troppo le relazioni fra le imprese può essere dirompente per l'equilibrio complessivo del sistema.

Esiste in realtà una correlazione fra i due fenomeni: molte imprese rete sfruttano i distretti industriali come una sorta di serbatoio di imprese da cui selezionare quelle con cui creare legami, ma proprio per i fenomeni accennati nel paragrafo precedente, tale intervento può essere dirompente per il delicato equilibrio fra le imprese del distretto.

Sul concetto di distretto industriale, Sebastiano Brusco ha sottolineato innanzitutto che il livello di concorrenza fra le imprese del distretto è elevatissimo e che in un distretto industriale non c'è mai nessun accordo efficace di controllo dei prezzi, ne nessun'altra forma di cooperazione orizzontale. Tuttavia, alla concorrenza orizzontale, cioè fra imprese che vendono lo stesso tipo di prodotto, si sovrappongono forti meccanismi di "cooperazione verticale", dove fra cliente e fornitore non si discute solo del pezzo da comprare, ma anche del progetto che deve essere realizzato: Il committente va dal subfornitore non con un disegno relativamente al quale chiede un prezzo, ma con un problema, relativamente al quale chiede un prima battuta aiuto, ed in seconda battuta il prezzo che sarà necessario per produrre ciò che serve per risolvere il problema. Il fenomeno dell'opportunismo è quasi assente fra le imprese del distretto perché una grandissima parte di queste transazioni è governata da regole di comunità straordinariamente più flessibili e straordinariamente più facili ad interpretarsi.

Il distretto industriale, sottolinea Brusco, ha però un grande limite: quello che mentre è efficacissimo nel lavoro sulle tecnologie esistenti perché si basa sulla interazione di centinaia di imprenditori-artigiani che conoscono con precisione e da anni il loro mestiere, è inefficiente nell'adattamento a nuove tecnologie: quando portiamo l'elettronica nel distretto, il distretto reagisce in cinque, otto, dieci anni, perché sono centinaia le persone che debbono imparare a fare le cose nel nuovo modo

2.6. L'impresa rete: spazio dell'azione imprenditoriale e meccanismi organizzativi

La relazione di Federico Butera si ripropone di guardare le reti di imprese e imprese rete principalmente con categorie organizzative, ossia comprendere come si gestiscono i processi di produzione di beni e servizi, quali sono i sistemi di regolazione, quali i modi per portare ad unità elementi dispersi, come conseguire risultati economici e sociali. Egli sostiene che sia nelle imprese rete naturali che nelle imprese rete governate emerge uno smantellamento delle classiche teorie dell'impresa e dell'organizzazione e si avverte l'emergenza ancora non consolidata di nuove teorie e pratiche. Egli identifica una delle caratteristiche organizzative dei diversi tipi di impresa rete e di reti di imprese nella circostanza che l'azione imprenditoriale, organizzativa e gestionale si esercita entro confini che non sono i confini giuridico-organizzativi formali delle imprese ma confini labili e cangianti. Le relazioni che in questo modo si creano sono il vero contenitore e regolatore dei processi economici ed organizzativi.

Butera suggerisce una definizione di impresa rete che consenta di tenere conto di questi dimensioni: Una impresa rete è un insieme di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano nodi ad alto livello di auto-regolazione, capaci di cooperare fra di loro in vista di fini comuni e di risultati condivisi.

Esiste una distinzione di carattere organizzativo fra i diversi tipi di impresa di cui si discute. Butera sottolinea che in alcuni casi, l'impresa rete può essere definita "naturale" quando è l'esito di processi collettivi di associazione privi di un governo centrale; in altri casi, l'impresa rete è l'esito di un esplicita progettazione, ed è caratterizzata da un governo.

Sappiamo cosa è una impresa rete governata, quando guardiamo ad una grande impresa che si avvale largamente di subforniture. La tesi che Butera sostiene, anche per l'impresa rete 'naturale', è che essa possiede la natura di un soggetto imprenditoriale e di un sistema organizzativo, fornito di fini e di sistemi di controllo. E' quindi un soggetto

collettivo, anche quando non è definibile attraverso un'entità giuridica. Il problema organizzativo, sia analitico che progettuale, è quindi quello di identificare le caratteristiche di questo soggetto collettivo Butera suggerisce che le dimensioni da indagare sono principalmente sei: la catena del valore, i processi i nodi, le connessioni, le strutture, le modalità operative.

Tutta una serie di fenomeni organizzativi degli ultimi anni (l'organizzazione per sistemi aperti, i modelli organici di organizzazione, la convivenza di strati diversi di organizzazione, lo sviluppo di forme di management delle risorse culturali) possono allora essere in qualche modo interpretate come una "cassetta degli attrezzi" per trovare nuove forme di governo per l'impresa rete.

La comparsa dell'impresa rete e delle nuove forme organizzative si può secondo Gianfranco Dioguardi così sintetizzare: l'impresa è passata dall'essere l'impresa che coincideva con la fabbrica ad una fabbrica di imprese, nel senso che è un'impresa che deve coordinare una serie di imprenditorialità. Il rapporto fra gli individui, più che di delega, diventa un rapporto di trasferimento di servizi . In modo simmetrico, l'organizzazione e la gestione dei legami non gerarchici con gli operatori sul mercato, trasforma la natura del mercato , trasformandolo in un mercato gerarchico.

Dioguardi ha inoltre introdotto ha sottolineato l'importanza degli aspetti di cultura per comprendere il funzionamento delle nuove forme organizzative: se il senso dell'organizzazione va ritrovato negli individui, e nelle loro capacità di generare interazioni, ciascun individuo ha la potenzialità di instaurare un'infinita area di interazioni, anche in contrasto con la prassi organizzativa. In questa potenzialità egli intravede l'imprenditorialità dell'individuo nell'ambito dell'organizzazione, e con essa i problemi di un governo diverso da quello classico della gerarchia

Le tecnologie dell'informazione, dice Dioguardi, possono agire come fattori limitanti di questo vasto campo di interazioni, perché in qualche modo consentono una gamma limitata di azioni. Le tecnologie dell' informazione, quindi, introducono un altro livello di delega e responsabilità, oltre a quello fra individuo ed individuo: quello fra individuo e macchina, una delega tecnologica.

2.7. I componenti soft dell'impresa rete

Franco Furnò della Benetton distingue fra contenuto software e contenuto hardware delle connessioni fra gli operatori che fanno parte della rete. Sottolinea l'importanza del contenuto soft, riconducendolo al concetto di 'atmosfera' di Williamson e ne identifica l'importanza nel suo ruolo nel mantenere l'identità complessiva del sistema, rispetto ad una situazione macrostrutturale caratterizzata da continue modifiche. Rispetto a queste modifiche, Furnò introduce il tema dell'internazionalizzazione come fondamentale fenomeno di discontinuità nel comportamento della rete.

2.8. La progettazione ed il governo della rete

Clemente Signoroni del Gruppo sul tema della progettazione della struttura della rete ha indicato cosa devono avere in comune i nodi' che vi fanno parte. Egli ha indicato quattro fattori, o caratteristiche da rispettare: la dimensione europea del campo d'azione dei nodi della rete; l'eccellenza tecnologica nello specifico settore d'azione del nodo; la correlazione tecnologica o di mercato con il core business; ed infine la solidità finanziaria, cioè la capacità dei nodi della rete di svilupparsi in modo autonomo.

Un tema particolarmente rilevante è quello della vicinanza al core business dei nodi interni della rete. Non si comprano imprese perché fanno profitto, ma perché si vuole portare a casa valore; e il valore deve entrare nei nodi della rete in modo da aggiungere ai business che ci sono già qualche cosa che elevi la loro capacità competitiva. Il vero problema è quello di fare comportare un gruppo di imprese come un'impresa rete, in modo che ogni impresa contribuisca al successo delle altre.

Signoroni ha identificato anche uno spazio particolare per gli accordi, per i legami non proprietari nella rete Fiat: quello degli accordi sulle tecnologie. Non tutti i business possono essere sostenuti da soli, a causa dell'altissimo costo della tecnologia, ma se sono utili alla rete devo accettare in alcuni momenti di integrarmi con altri leaders tecnologici mondiali senza pretendere di dominarli.

Ivano Barberini della Lega delle Cooperative di Consumo fornisce punti di riflessione sul tema dello sviluppo delle modalità di governo in un'impresa rete che da naturale diventa governata. La storia delle Coop in questi ultimi trenta anni, dice Barberini, è la storia di un processo di progressivo consolidamento del numero delle cooperative, di una loro razionalizzazione, della creazione di un'immagine comune, e della creazione di una struttura di governo del sistema. La necessità di aumento della capacità competitiva del sistema, posto di fronte ai problemi di una non omogenea distribuzione territoriale, della nascita di nuove forme di distribuzione commerciale, e dell'accresciuta possibilità di nuovi entranti nel settore dall'estero, ha posto l'esigenza di una revisione della macro-struttura del sistema: passare ad un'impresa rete governata, con regole più definite e con la capacità di essere più efficiente. La nostra struttura è più raffigurabile come un sistema solare che non come una piramide . Ciò che tiene insieme il sistema cooperativo è innanzitutto la sua cultura, l'esistenza di obiettivi comuni, linguaggi, norme di comportamento e valori comuni.

Barberini sottolinea l'importanza di una serie di meccanismi che consentono di dare unità all'azione della rete: le metodologie di gestione del personale, la definizione ed il controllo delle strategie, ed il sistema di informazioni di controllo che consente di intervenire sui punti di crisi e di avere uno scambio di esperienze.La Coop si potrebbe definire allo stesso tempo un sistema economico ed un sistema sociale

3. L'economia dell'impresa rete

Giovanni Dosi, ha distinto fra due ipotesi sulla rilevanza dell'impresa rete: una ipotesi debole ed una ipotesi forte:

1. L'ipotesi debole sull'impresa rete è che sulla base di meccanismi organizzativi che si sono evoluti solo incrementalmente negli ultimi tempi, le tecnologie dell'informazione hanno favorito lo sviluppo di una più ricca rete di interrelazioni fra le imprese, e che queste interrelazioni si sono sviluppate con meccanismi informali a metà fra il puro scambio e la gerarchia vera e propria L'impresa rete non rappresenterebbe un fenomeno organizzativo radicalmente nuovo, ma semplicemente la diffusione dell'applicazione di meccanismi economico-organizzativi già noti, ma che non modificano in modo fondamentale le esistenti macro-strutture di impresa;
2. L'ipotesi forte sull'impresa rete è che ci sia una tendenza di lungo periodo e generalizzata verso la disintegrazione verticale e la specializzazione, connessa alla sostituzione di legami di mercato e di gerarchia rispetto a quelli che erano rapporti gerarchici internalizzati. Dosi si dichiara in disaccordo con questa interpretazione e pensa che altrimenti bisognerebbe dimostrare che ci sono stati cambiamenti fondamentali che hanno diminuito la specificità della conoscenza, il livello di appropriabilità delle innovazioni

tecnologiche, l'idiosincraticità dei processi innovativi- Si dovrebbe accertare che la conoscenza tecnologica sia diventata più simile all'informazione liberamente disponibile e che sono diminuiti i problemi posti alla gestione delle transazioni dall'incompletezza contrattuale e dai comportamenti opportunistici.

Dosi conclude la presentazione delle sue osservazioni con un ragionamento sulle caratteristiche dei settori industriali nei quali ci si può attendere la comparsa di imprese rete, ed introduce a questo scopo una distinzione fra imprese rete non gerarchiche e imprese rete gerarchiche. Suggerisce che lo sviluppo di sistemi di reti non gerarchiche sia associato solamente, o principalmente, a quelle che Pavitt chiamerebbe industrie dominate dall'offerta, cioè quelle in cui la cumulatività del progresso tecnico è bassa, l'opportunità di innovare è relativamente bassa, ed in cui è possibile sviluppare esternalità a livello di distretto, esterne all'impresa e interne all'industria. Per contro, nei settori caratterizzati da elevate opportunità tecnologiche ed elevata cumulatività del progresso tecnico (ad esempio nell'industria elettronica e in quella elettromeccanica), i legami di rete che le imprese creano non sono sostitutivi della struttura oligopolistica, ma complementari ad essa; sono cioè reti a base gerarchica.

3.2. L'impresa rete come strumento di apprendimento organizzativo

Claudio Ciborra è intervenuto sugli accordi fra le imprese ad alta tecnologia. Le alleanze fra imprese sono un modo anche per scongelare le strutture organizzative, rompere l'inerzia organizzativa fra le imprese che si alleano fra loro, generare apprendimento tecnologico e organizzativo. I fallimenti delle alleanze e degli accordi [nei settori ad alta tecnologia] dal punto di vista dei costi di transazione sono forme anomale. Si fa un accordo per fare, ad esempio, ricerca e sviluppo assieme. Ma l' elevata incertezza del compito, con elevati pericoli di opportunismo, rendepiù conveniente fare integrazione verticale. Bisogna allora forse introdurre un'altra variabile relativa ai costi di cambiamento, di crescita, di apprendimento Allora, gli accordi fra imprese [nei settori ad alta tecnologia] sono inefficienti dal punto di vista dei costi di transazione, ma può darsi che siano efficienti per minimizzare i costi di apprendimento e cambiamento.

3.3. L'impresa rete come risposta al' incertezza

Charles Sabel distingue fra imprese rete a base gerarchica e tradizionali rapporti di sub-fornitura e ha proposto una tesi opposta a quella di Dosi, cioè che le imprese rete sono in qualche modo un fenomeno organizzativo ed economico innovativo, che prende spunto dai più generali mutamenti del contesto socio-economico.

Egli osserva infatti che la sostituzione di meccanismi organizzativi gerarchici con relazioni contrattuali complesse o di mercato sono motivate dal desiderio di affrontare con maggiore flessibilità la variabilità e l'imprevedibilità della domanda da una parte, e i rapidi mutamenti della tecnologia, dall'altra, che hanno caratterizzato le economie occidentali a partire dalle grandi crisi economiche degli anni Settanta. I cambiamenti del contesto socio-economico rendono impossibile continuare ad applicare la logica della produzione di massa, e danno luogo a due risposte diverse: la prima è quella dello sviluppo dei distretti industriali, la seconda quella della de-verticalizzazione delle grandi imprese industriali: anche per le imprese più grandi è diventato impossibile assorbire tutti i rischi associati con la produzione interna perchè non possono più prevedere nè la definizione dei prodotti, nè la composizione del processo produttivo, e questa doppia incertezza le spinge a decentrare la produzione in un modo nuovo. Cercano allora di distribuire i costi della ricerca e sviluppo e della produzione, cercando o addirittura creando nuovi partner capaci di fornire un contributo autonomo sia allo sviluppo del prodotto, sia allo sviluppo dei processi produttivi. Questo significa che invece di cercare fornitori molto dipendenti, capaci solo di eseguire piani già dettati dalla casa madre, cercano di creare nuovi partner semi-autonomi capaci di insegnare alla casa madre a produrre o a definire nuovi prodotti. I fornitori semi-autonomi di Sabel non possono però avere relazioni esclusive con l'impresa principale, perchè altrimenti verrebbe meno la maggiore flessibilità del sistema.

Sabel suggerisce che l'impresa centrale deve essere l'origine al massimo del 25% del fatturato della piccola impresa fornitrice; in questo modo, l'impresa ottiene un doppio vantaggio: il primo è che la piccola impresa riesce a sopravvivere anche quando la casa madre deve ritirare le sue commesse; il secondo è che quanto imparato dalla piccola impresa tramite gli scambi con altri clienti incide, condiziona e migliora le sue prestazioni nei confronti della grande impresa. Ritiene inoltre che molto spesso le reti di sub-fornitura con queste caratteristiche abbiano origine nei distretti industriali, e che ci sia quindi una convergenza fra i due fenomeni della creazione dell'impresa rete e dello sviluppo dei distretti industriali. Però, questa evoluzione dei distretti industriali porta al loro interno processi di addensamento, organizzazione e creazione di strutture comuni alle piccole imprese del distretto.

In conclusione, vi è convergenza fra grandi imprese che diventano imprese rete e i distretti industriali che si organizzano. Questa è la logica dell'impresa rete in senso forte: è una logica che trasforma il sistema produttivo in un sistema di apprendimento permanente,con un processo di apprendimento continuo, dove, vista la turbolenza dei mercati, le imprese cercano di proteggersi tramite la continua acquisizione di nuove informazioni, ed i sistemi reticolari sono molto adeguati a questo compito. E' proprio questo che spiega la loro diffusione.

Ken-Ichi Imai nel suo intervento ha sostenuto che l'impresa rete è un fenomeno in espansione nel sistema industriale giapponese; la diffusione dell'impresa rete è vista da Imai come una vera e propria modifica epocale del sistema di organizzazione industriale giapponese, e che è caratterizzato da una sempre maggiore importanza di principi di mercato nella relazione fra le imprese della rete. Rispetto al Giappone, egli propone una classificazione storica dell'evoluzione del sistema industriale dividendolo in tre fasi: il periodo delle Zaibatsu (1887-1946), il periodo dei gruppi di imprese (1946-1972), ed infine il periodo dell'organizzazione industriale a rete (1972 ad oggi).

Il motivo dell'evoluzione dell'organizzazione industriale a rete è dovuto, secondo Imai, a due dei vantaggi di questa forma macro-strutturale: uno è l'interazione diretta con il mercato dovuta al graduale declino del rigido controllo nell'organizzazione industriale; il secondo vantaggio è la cosiddetta specializzazione flessibile, dovuta al graduale dissolversi dei confini dell'impresa che permette cicli di sviluppo di nuovi prodotti e di produzione integrati fra più imprese.

Questi due vantaggi nascono dall'interno dell'impresa, ma Imai indica anche un motivo di infrastruttura del sistema economico per la crescente diffusione di imprese rete: lo sviluppo della nuova infrastruttura di telecomunicazione come metodo fondamentale di legame fra le imprese e come fonte di sviluppo di una infrastruttura per la distribuzione di conoscenza e di informazione diffusa nel sistema economico, che integra ed è complementare alle infrastrutture per la distribuzione delle merci. Fra nuova infrastruttura di telecomunicazioni e specializzazione flessibile si instaura un legame circolare: il sistema della produzione flessibile si adatta alla nuova infrastruttura di distribuzione, e, allo stesso tempo, questo nuovo sistema di distribuzione può creare nuova domanda con l'aiuto del sistema di produzione flessibile.

De Mattè ha aggiunto nella sua relazione, e a complemento della sua tesi sulla genesi per espansione dell'impresa rete, un ulteriore motivo alla diffusione di queste forme organizzative: quello della globalizzazione dei mercati, che spinge ad una espansione oltre i confini nazionali, all'integrazione di stadi della catena del valore con dimensioni diverse, e al presidio dello sviluppo dei nuovi paradigmi tecnologici. Inoltre, De Mattè identifica un'altra tendenza in corso: quella del passaggio dalle imprese reti naturali alle imprese reti governate.

3.4. L'impresa rete: quanto è difficile arrivarci?

Nella sua relazione, Aldrich ha sottolineato un importante aspetto del dibattito sulla rilevanza dell'impresa rete, dando elementi per rispondere alla domanda: supponendo che abbiamo bisogno di trasformare la nostra impresa in un'impresa rete, quanto è difficile questa operazione?', E quindi quali sono gli elementi di inerzia strutturale delle organizzazioni di impresa?

Aldrich ha elencato innanzitutto una serie di fattori interni all'impresa:
1. il controllo da parte della famiglia del fondatore, che può ostacolare la capacità di adattamento a nuove e non previste condizioni
2. le pressioni verso la coerenza interna come base per i sistemi di coordinamento e controllo: man mano che le organizzazioni invecchiano, il processo di l'apprendimento interno diventa sempre di più diretto dall'interno, le procedure e i processi diventano sempre più routinari le persone imparano l'una dall'altra, e guardano sempre di meno ciò che accade all'esterno.
3. questo secondo fattore si sovrappone al fattore di inerzia politica, cioè allo stabilirsi di gruppi di persone all'interno dell'organizzazione che hanno un interesse privato nel mantenimento dello status quo.
4. ed infine, la crescente omogeneità della cultura aziendale diventa un altro ostacolo alle possibilità di cambiamento.

Esistono poi alcuni fattori esterni: 1. gli accordi e gli impegni con imprese esterne: ogni impegno, ogni obbligo nei confronti dell'esterno, è una promessa di stabilità, è una promessa che il comportamento di domani sarà come quello di oggi, che l'impresa di domani sarà come quella di oggi; 2. le politiche governative di protezione ed altri fattori istituzionali; 3. ed infine, le barriere tecnologiche ed economiche di uscita dai mercati esistenti e di entrata in nuovi mercati.

Tutti questi fattori fanno sì che sia molto difficile per un'organizzazione cambiare macro-struttura, anche quando ciò sarebbe necessario per adattarsi alle mutate condizioni tecnologiche e di mercato. Così, dice Aldrich, è difficile diventare rete se non lo si è, ma le strategie di rete sono allo stesso tempo anche modi per le grandi imprese di simulare il comportamento delle nuove, piccole imprese, per recuperare adattabilità, per aumentare le possibilità di sopravvivenza. Per le nuove, piccole imprese, per contro, sono strategie strutturali che consentono di superare alcuni degli svantaggi della giovane età.

4. La gestione dell'impresa rete

Alcuni relatori nei loro interventi hanno affrontato il tema di quali modifiche porti l'utilizzazione della forma dell'impresa rete ai tradizionali metodi di gestione.

4.1. Il management strategico

Nella sua relazione, De Mattè ha identificato alcuni criteri per il management strategico per il governo dell'impresa rete:
1. la progettazione strategica: fare l'analisi della dimensione ottimale su tutti gli stadi della catena produttiva; e, in secondo luogo, scegliere gli stadi su cui posizionare il baricentro da presidiare direttamente; in terzo luogo, scegliere le forme con le quali presidiare gli altri stadi; infine, la scelta delle tecnologie da presidiare e dei modi con i quali presidiarle.
2. la progettazione delle alleanze: riuscire a mettersi nei panni di coloro con i quali ci si vuole alleare e riuscire a costruire delle zone di sovrapposizione tra i loro progetti e i progetti dell'impresa; significa poi progettare il sistema di governo delle alleanze, una ragione che tenga insieme le imprese indipendenti del gruppo.
3. la progettazione delle forme di gestione dei conflitti fra le imprese indipendenti che fanno parte della rete.

Questa lista di nuovi compiti – conclude De Mattè – provoca anche una mutazione sostanziale del tipo di manager che deve guidare un sistema di questo genere: è meno tecnico, ed è più stratega, più statista, più dedito alla gestione delle alleanze e dei rapporti di forza, e alla risoluzione dei conflitti fra soggetti indipendenti.

4.2. Le tecnologie dell'informazione

Giorgio De Michelis ha fornito un contributo al ragionamento sulle fonti di inerzia al cambiamento organizzativo e delle strutture di impresa, sottolineando i ruolo in questo quadro degli investimenti passati in tecnologie dell'informazione, che definendo un'architettura molto difficile modificare, creano una tensione fra architettura dei sistemi informativi e strategia e struttura di impresa.

Dove impatta la scelta dell'architettura? Su tutte le mosse successive. Se si deve fare un sistema di automazione di ufficio, lo si può fare utilizzando un architettura mainframe più terminali, o una rete di personal computer, con risultati sostanzialmente analoghi. Ma se abbiamo scelto una rete di personal computer, abbiamo fatto una scelta che condiziona fortemente i nostri passi successivi verso l'autonomizzazione dei nodi, e che ostacola tentativi di ricentralizzazione del rapporto con l'informazione. Ciò è importante non tanto per la singola procedura o la singola applicazione, ma per la natura strumentale delle tecnologie dell'informazione, che modificano gli spazi di possibilità per gli individui e per i gruppi di persone.

La trasformazione delle macro-strutture di impresa pone così problemi nuovi al responsabile dei sistemi informativi, che non può più fare crescere il sistema informativo aziendale per semplici incrementi di potenza di calcolo, o di numero dei terminali, o di spazio di memoria su disco, ma deve pianificare e realizzare l'architettura tecnologica ed applicativa dei sistemi informativi in modo da non vincolare e ridurre indebitamente lo spazio di possibilità entro il quale si esercita la scelta strategica dell'impresa.

Biografie

Federico Butera
(Milano, 1940)
È presidente della fondazione IRSO Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, che ha fondato e presieduto fin dal 1974. Come professore ordinario di Sociologia dell'Organizzazione ha insegnato all'università di Roma "La Sapienza" dal 1988 al 2000 e poi all'università di Milano Bicocca fino al 2012. Come progettista di organizzazioni complesse e consulente ha "firmato" noti progetti di cambiamento che hanno introdotto nuovi modelli organizzativi. Recentemente ha accompagnato la riorganizzazione del Tribunale e della Procura di Monza che ha ottenuto numerosi riconoscimenti internazionali. Membro di organismi consulti istituzionali fra cui recentemente l'Organismo Indipendente di Valutazione della Corte dei Conti, l'"Osservatorio per la valutazione degli effetti sull'economia delle riforme della Giustizia". È autore di 33 monografie e di oltre 140 articoli scientifici pubblicati in Italia e all'estero. Direttore della rivista «Studi Organizzativi» dal 1999.

Gianfranco Dioguardi
(Bari, 1938)
È professore ordinario di Economia e Organizzazione Aziendale. In parallelo all'attività didattica e scientifica, condotta in Italia e all'estero, svolge attività imprenditoriale e consultiva in società operanti nel settore dell'edilizia, dell'engineering, dell'innovazione tecnologica, della comunicazione e della formazione professionale. È presidente della Fondazione Dioguardi, ente morale istituito, agli inizi degli anni '90, con finalità di promozione culturale del sapere integrato con l'attività del fare imprenditoriale. Fa parte di diversi Consigli di Amministrazione, Direttivi o Scientifici di imprese, riviste, organizzazioni culturali, istituzioni pubbliche o private. Nel 1989 gli è conferita la nomina di Cavaliere al merito del Lavoro; nel 2004 è stato nominato Cavaliere della Legion d'Onore con decreto del Presidente della Repubblica di Francia.

Antonio Morawetz
(Ivrea, 1963)
È laureato in Discipline Economiche e Sociali all'universita Bocconi di Milano. Ha un Mba presso il Theseus Institute (ora Edhec) di Sophia Antipolis. Al momento del convegno di Camogli, era ricercatore e consulente dell'Istituto Irso. Ha lavorato poi per circa 20 anni nel campo del customer care in Vodafone Italia, Spagna e Germania. Ha sempre lavorato cercando di rendere operative le migliori intuizioni e teorie sull'intreccio fra tecnologie, organizzazione e ruoli professionali, appresi durante il suo percorso in Irso fra il 1987 e il 1992.

Elenco dei «Quaderni di Varia Cultura» pubblicati

00 Gianfranco Dioguardi, *Finalizzare l'Istituzione «Impresa» anche verso interessi culturali: Discorso Preliminare a un progetto per una «Impresa per la Cultura»,* 2010

01 Denis Diderot, *Prospectus dell'Encyclopédie o Dizionario Ragionato delle Scienze, delle Arti e dei Mestieri*, nella versione originale francese e nella traduzione, per la prima volta proposta in Italia in forma integrale. Introduzione di Luciano Canfora, 2011

02 AA.VV., *Bari laboratorio del Meridionalismo. Economia, politica e cultura 1945-1946.* Introduzione di Vito Antonio Leuzzi e Giulio Esposito, 2011

03 William Stanley Jevons, *Richard Cantillon e la nazionalità dell'economia politica. Con prefazione di Henry Higgs.* Postfazione di Gianfranco Dioguardi, 2012

04 *Omaggio a Denis Diderot: un ritratto, un commento, una lettera, uno scritto.* Presentazione di Domenico D'Oria, con un contributo di Gianfranco Dioguardi, 2013

05 *Discorsi sulla crisi. Con contributi vari dalla Scuola di Management del Politecnico di Bari.* Con un contributo di Gianfranco Dioguardi, 2013

06 Gianfranco Dioguardi, *Giammaria Ortes (1713 – 1790). Irascibile e geniale economista del Settecento.* Presentazione di Gino Benzoni, 2014

07 Federico Butera e Gianfranco Dioguardi, *L'Impresa rete e le reti d'impresa La nascita di un nuovo paradigma organizzativo: una Storia e un futuro da innovare. Il workshop dell'Istituto IRSO a Camogli nel 1988*, 2014

Indice

Presentazione 07
Federico Butera, Gianfranco Dioguardi

L'Impresa rete governata 26
Federico Butera

Venti Memorandum per una organizzazione in evoluzione 56
Gianfranco Dioguardi

Una sintesi del dibattito 74
A cura di Antonio Morawetz

Biografie 87

NOTE

Stampato in cinquecento copie
A cura di Vincenzo D'Alba e Francesco Maggiore
Progetto grafico e impaginazione di Ivan Abbattista
Revisione di bozza di Valentina D'Alba

Testi composti in Fedra (Peter Bilak, 2001),
Akzidenz Grotesk (Fonderia Berthold, 1895)

Stampato presso la tipografia
Arti Grafiche Favia di Modugno (Bari)
su carta Tintoretto delle Cartiere Fedrigoni
nel mese di ottobre 2014

Fondazione Gianfranco Dioguardi
www.fondazionedioguardi.it
diogbari@tin.it

BARI c/o Uni.Versus Csei
70126 BARI - viale Japigia 188
Tel. 080.5504911 / Fax 080.5504921

MILANO c/o Italiana Costruzioni S.p.A.
20124 MILANO - Piazza della Repubblica 30
Tel. 02.62690683 / Fax 02.6575161

The Tower of Babel
Pieter Brueghel il Vecchio, 1563
Olio su tela, 114×155 cm
Kunsthistorisches Museum, Vienna