

Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività¹

di Federico Butera² e Fernando Alberti³

The governance of inter-organizational networks for competitiveness

Policy makers are incessantly searching for the prosperity of their regions. Prosperity is intrinsically linked to competitiveness and this one largely depends on innovation. As a matter of fact, innovation is crucial for firms in achieving and maintaining competitive advantage and is, therefore, one of the main concerns for most organizations and policy makers. Inter-organizational networks of firms have been described as the main source of innovation, and, thus, of competitiveness. Nevertheless, the concept of “network” remains broad and sometimes vague both in literature and in practice, contributing to a rhetoric of inter-organizational networks. The aim of this paper is first to critically review literature on inter-organizational networks, clarifying perspectives and voices and shedding light on the heterogeneity of inter-organizational networks characterizing the contemporary Italian socio-economic panorama. Second, we aim at suggesting policy makers interventions in activating, supporting and governing inter-organizational networks for competitiveness, and thus for prosperity.

Profilo degli Autori

Federico Butera, è professore ordinario di Sociologia dell’Organizzazione, fondatore del Corso di Laurea Scienze dell’Organizzazione – Università di

¹ Questo articolo deriva dal report finale di una ricerca su “Sviluppo e governo delle reti di impresa” affidata dall’Unioncamere alla Fondazione Irso

² Federico Butera insegna Scienze dell’Organizzazione all’Università di Milano Bicocca

³ Fernando Alberti insegna Strategie Imprenditoriali all’Università Cattaneo LIUC

Milano Bicocca e, prima, titolare per 15 anni della stessa cattedra all'Università di Roma "La Sapienza". È stato Visiting Scholar alla Sloan School of Management del MIT. È fondatore e presidente di Irso (Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi) dal 1974, oggi trasformato in Fondazione Irso. È direttore di Studi Organizzativi. Ha diretto vasti cantieri di progettazione e cambiamento organizzativo in imprese private e Pubbliche Amministrazioni. Ha pubblicato 37 libri e oltre 180 saggi in Italia e all'estero. E-mail: federico.butera@irso.it

Fernando G. Alberti, è professore associato di Strategie Imprenditoriali all'Università Cattaneo LIUC dove dirige il Center for Creative and Cultural Industries Research. È Affiliate Faculty alla Cattedra di Microeconomics of Competitiveness del Prof. Michael Porter, presso la Harvard Business School. Insegna Economia e management delle reti e delle piccole imprese presso l'Università di Milano Bicocca. Partner della Fondazione Irso, è stato Industrial Strategist (STC) per le Nazioni Unite, UNIDO e per la Banca Mondiale. Autore di oltre cento pubblicazioni scientifiche in materia di imprenditorialità, innovazione e strategia con particolare ai settori maturi tipici dell'economia italiana. E-mail: falberti@liuc.it

Executive summary

I *policy maker* sono costantemente alla ricerca delle forme e degli strumenti per contribuire ad aumentare la prosperità economica e sociale del proprio territorio. Gli studi a livello internazionale ci dicono che la prosperità di un territorio è direttamente riconducibile alla sua competitività, e quindi *in primis* al livello di produttività e innovazione del sistema delle imprese. Come verrà ampiamente illustrato in questo articolo, le reti inter-organizzative – nella varietà di forme che l'evidenza empirica ci suggerisce – attraverso una flessibilità senza precedenti, una più veloce circolazione delle informazioni, la condivisione di visioni, saperi e conoscenza, l'efficiente e rapido scambio di risorse e competenze per competere, assicurano al tempo stesso specializzazione, efficienza e alti livelli di produttività.

La configurazione e la natura di tali reti è in via di continua ridefinizione ed espansione e l'uso del termine rete è spesso generico o inappropriato. Anche i confini delle reti vanno continuamente ridefiniti, in un *continuum* che va dalle imprese tradizionali che esternalizzano e delocalizzano parte della loro produzione fino al puro *networking* di varia natura. Noi ci concentreremo solo su quelle reti interorganizzative che rappresentano forme nuove di impresa, di

quasi impresa, di sistemi di imprese che consentono una gestione competitiva e innovativa della catena del valore e dei processi fondamentali, conseguendo risultati economici e sociali, in una parola prosperità. Ci occuperemo in particolare del fenomeno più nuovo che caratterizza l'*Italian way of doing industry*, ossia lo sviluppo e i successi delle medie imprese, nodi di reti inter-organizzative che coinvolgono non solo imprese piccole ma anche imprese grandi, in una proiezione spesso globale.

Su queste nuove forme di reti inter-organizzative, si apre uno spazio di intervento straordinario per i *policy maker* in azioni di attivazione, incentivazione e supporto, capaci di condurre a superiori livelli di competitività le imprese componenti le reti, le reti stesse e i territori da cui esse muovono, ovvero capaci di favorire una maggiore prosperità. Tali spazi di governo delle reti inter-organizzative possono avere natura infrastrutturale (trasporti, edilizia, tecnologie, credito, servizi, ecc.), relazionale (governo della catena del valore, dei processi, dei flussi, delle architetture d'impresa, dei sistemi informativi e di comunicazione, dei sistemi professionali ecc.) e cognitiva (capitale umano, capitale intellettuale, sistema di valori e norme, ecc.). Tutte e tre queste dimensioni sono importantissime e vanno gestite congiuntamente in nuove forme di *management* assicurate dalle imprese "pivotali" e nell'ambito di quello che nell'articolo è definito come *meta-management*, ovvero quelle posizioni di attori pubblici e privati – spesso in raccordo fra loro – che assicurano supporto e guida strategica alle reti. Nuovi modelli di *management* e di *meta-management* implicano una conoscenza profonda della rete e, di conseguenza, una visione d'insieme attuale e futura sicura e convincente e una capacità di *execution* che sappia consolidare o riorientare la rete; valorizzare le risorse, materiali e personali, lì racchiuse: e soprattutto perseguire obiettivi e misurare risultati.

Meta-management non significa favorire il mero *networking* tra imprese, ma attivarsi come agenzie strategiche e provvedimenti concreti capaci di disegnare politiche di accompagnamento e sostegno alla creazione e alla valorizzazione di robusti *network* tra imprese e tra imprese e istituzioni, che trascendano le consuete filiere e agglomerazioni locali.

Una economia e una società fatta di reti inter-organizzative non è uguale a quella fatta prevalentemente di singole imprese "castello". Sulle reti di impresa e sull'impresa rete incombono alcune rilevanti questioni a cui il nostro lavoro tenta di dare alcune risposte

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, 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?
 5. *Decisioni e misura.* 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?
 6. *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 della visibilità, come potenziare le comunità, come promuovere formazione e apprendimenti?
 7. *Strutture.* Le reti di impresa includono una grande varietà di forme, come vedremo. La rete di imprese può 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?
 8. *Nascita e morte.* La rete di imprese 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?

9. *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?

In tale quadro, un'Agenzia Strategica (una grande impresa, una media impresa, un ente governativo, una Camera di commercio, una associazione imprenditoriale, un istituto di credito) può esercitare un ruolo centrale nella promozione e governo delle reti inter-organizzative per la competitività dei territori, mettendo a fuoco i propri interventi di *policy* avendo come oggetto prioritario queste nuove forme di impresa, quasi-impresa, sistemi di impresa usando diverse leve:

- innanzitutto, fornendo o favorendo l'accesso a risorse chiave, come credito, finanziamenti, sgravi fiscali, servizi per l'internazionalizzazione, ecc.;
- agendo da fluidificatore delle reti tra imprese, che sappia rimuovere ostacoli nelle strutture relazionali e a irrobustire nodi, processi, strutture di *governance* laddove necessario; inserendosi direttamente nelle strutture relazionali come ponte per connettere nodi disconnessi;
- esercitando a pieno il ruolo di *meta-manager* di reti inter-organizzative, imprimendo al sistema un indirizzo strategico di fondo (l'orientamento strategico di fondo della rete di imprese), governando i processi "politici" interni alla rete ossia la distribuzione di potere e risorse e creando le condizioni culturali, strategiche e organizzative favorevoli all'esplicarsi delle potenzialità della rete;
- facendo leva sull'essere un *policy maker* cross-settoriale e multi-territoriale.

La nostra tesi è che azioni di governo della rete attraverso nuove forme di *management* e di *meta-management* sono tanto più efficaci quanto più contribuiscono a supportare e strutturare reti organizzative robuste o che tendono a diventare tali, ossia imprese reti e reti di impresa governate; sono tanto meno efficaci o quanto meno misurabili quanto più supportano solo processi di *networking* poco definiti destinati a rimanere tali. Nei termini di Axelsson, *policy* e *management* hanno effetto su reti che esprimono a) modelli di relazione fra diverse organizzazioni per raggiungere fini comuni . Hanno un

effetto minore o nullo quando le reti di cui si parla sono solo b) “connessioni lasche fra organizzazioni legate da relazioni sociali” o c) un insieme di due o più relazioni di scambio.

Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività

di Federico Butera e Fernando Alberti

1. Introduzione

La prosperità del sistema Paese è direttamente connessa con la competitività delle sue imprese, dei sistemi e dei territori e che questa passa sempre più attraverso forme di reti inter-organizzative.

Non vi è dubbio che l'obiettivo ultimo di ogni *policy maker* sia quello di contribuire ad aumentare la prosperità economica e sociale del proprio Paese e la qualità della vita delle persone. Questo può certamente essere misurato dal potere d'acquisto e dalla capacità di produrre ricchezza e rimanda, in prima battuta al livello di reddito disponibile e alla equa distribuzione dello stesso all'interno della società.

Perché ciò sia realizzabile un Paese deve mantenere alto il proprio potere d'acquisto, quindi deve essere in grado di competere con successo con Paesi terzi, lavorando sull'efficienza del proprio sistema economico, investendo in ricerca, cultura e innovazione, favorendo il progresso sociale, economico e tecnologico di persone e imprese, costruendo e presidiando le regole del gioco competitivo sui propri mercati, agendo sul livello d'imposizione, ecc.

Non si vuole qui certo aprire un dibattito macro-economico ad ampio spettro sulle leve che necessariamente un *policy maker* deve muovere per migliorare la prosperità del proprio contesto di riferimento, quanto piuttosto porre l'attenzione da un lato sul fatto che l'Italia si colloca in una posizione di debolezza in termini di prosperità tra le economie "avanzate" e dall'altro sul fatto che la prosperità di un Paese è in larga misura riconducibile alla propria competitività (Porter, 2008).

Attenzione che non è tanto importante su *cosa* si competa (settori di base, industrie *high-tech*, turismo e cultura o altro), quanto *come* si competa in tali settori, ovvero ciò che conta è la produttività nell'uso del capitale umano, intellettuale, economico, tecnologico e fisico. Perché dunque cresca la prosperità è necessario essere maggiormente competitivi sul fronte della produttività e per esserlo è necessario lavorare sulla capacità di innovazione delle imprese (Porter, 2010).

Da cosa dipende dunque la capacità di innovazione di un sistema di imprese? Certamente le leve di *policy* utilizzabili sono molteplici: la qualità del

contesto industriale, economico e sociale, la disponibilità di infrastrutture qualificate e all'avanguardia, un sistema di servizi di supporto, un moderno sistema di ricerca e istruzione. Parimenti conta molto la qualità delle imprese di cui si dispone, il loro profilo di efficienza, la qualità delle strategie messe in campo, l'appetibilità dei loro sistemi d'offerta per il mercato, la robustezza societaria e finanziaria, ecc. Tuttavia, larga parte degli studi in campo strategico e organizzativo (Butera, 1990) mostra come sempre più ciò che pesa in maniera decisiva sulla capacità innovativa di un sistema è la disponibilità di reti di imprese.

Come verrà ampiamente illustrato in questo articolo, l'organizzazione a rete (nelle sue varie forme) consente, infatti, una più veloce circolazione delle informazioni, la condivisione di visioni, saperi e conoscenza, l'efficiente e rapido scambio di risorse e competenze per competere, assicurando al tempo stesso specializzazione, efficienza e quindi alti livelli di produttività (Porter, 2010). Si pensi alla straordinaria esperienza dei distretti industriali Italiani o degli attuali *cluster* oggi molto diffusi nel mondo; alla trasformazione delle filiere in reti del valore; alla nascita di moderni ed efficienti parchi scientifico-tecnologici, ai contratti di rete, ecc.

Ecco, dunque, che si apre uno spazio di intervento straordinario per i *policy maker* nella attivazione, incentivazione e supporto di reti inter-organizzative capaci di condurre a superiori livelli di competitività dei territori e quindi a una maggiore prosperità.

Simili strategie richiedono un deciso avanzamento delle conoscenze e della strumentazione organizzativa e gestionale su due terreni non convenzionali rispetto alla cultura economica e manageriale classica: la piena comprensione della struttura e del funzionamento di soggetti economici nuovi, poco noti e in continua trasformazione (le reti di imprese e le imprese rete), la identificazione e la attuazione di forme innovative di *governance* esperite da singoli soggetti (ad esempio le medie imprese) o da sistemi di *governance* istituzionale e multilivello (agenzie e enti costituite da amministrazioni locali, associazioni imprenditoriali, banche, fondazioni bancarie, camere di commercio, ecc.).

Il resto dell'articolo è organizzato nel modo seguente. Il secondo paragrafo è dedicato all'identificazione delle tipologie e della grammatica delle reti organizzative e delle imprese rete, come base indispensabile per l'analisi, gestione e progettazione di questi nuovi soggetti collettivi e l'attivazione di politiche industriali. Il terzo paragrafo contiene un'analisi della varietà delle forme reticolari e, attraverso una ampia gamma di casi e esempi, mette in evidenza le loro profonde trasformazioni che la globalizzazione e la crisi economica stanno operando sulle reti organizzative che avevano caratterizzato il sistema produttivo italiano negli anni passati. Dalle esperienze di imprese e territori che si dispongono in reti globali governate emerge la centralità delle

reti di imprese per la competitività del Sistema Paese, per la prosperità economica dei territori e un nuovo modello industriale, una *Italian Way of Doing Industry*. Il quarto paragrafo descrive il ruolo degli attori istituzionali nel rinnovamento delle forme reticolari, e in particolare la media impresa, i governi nazionale e regionali, le associazioni imprenditoriali, le camere di commercio, gli istituti di credito. Il quinto paragrafo affronta il problema della *governance* delle reti organizzative partendo dall'allargamento del concetto di prossimità geografica a quello di prossimità cognitiva. Tre sono le dimensioni della *governance* delle reti (*policy* e *management*): infrastrutturale (trasporti, edilizia, credito, tecnologie, servizi, ecc.), relazionale (governo dei flussi e delle architetture di connessione, dei sistemi informativi e di comunicazione, ecc.), cognitiva (capitale umano, capitale intellettuale, sistema di valori e norme, ecc.). Tutti e tre sono importantissimi e vanno gestiti congiuntamente ma la scelta operata dalla nostra ricerca è quella di dare priorità alla dimensione relazionale in quanto area su cui è più praticabile l'azione di chi si candida ad attivare sistemi di *governance*, quella che definiremo l'area del *management* e del *meta-management*. Nel sesto paragrafo, viene presentata in particolare un'ipotesi nuova di un ruolo di *meta-management* di rete, di cui vengono delineati i primi elementi costitutivi. Da ultimo, ci si concentra sulle opportunità delle agenzie strategiche nella *governance* delle reti organizzative, nell'attivare e contribuire a sistemi di collaborazione fra pubblico e privato nella promozione della competitività e innovazione sui territori e nella internazionalizzazione. Due sono le principali funzioni identificate: la fluidificazione delle relazioni di rete (associazionismo, cooperazione, soluzione di conflitti, ecc.) e la copertura di "buchi strutturali" (consorzi, sistemi informativi, credito, servizi avanzati, ecc.) L'articolo pone le basi per lo sviluppo di una fase ulteriore di ricerca empirica basata su casi e su un *benchmark* internazionale. Si sono così costituite le premesse per ulteriori approfondimenti sulla nuova natura delle reti organizzative, sulla *governance* (*policy* e *meta-management*) di rete.

2. Le reti inter-organizzative: varietà, grammatica e classificazione

2.1 Dalla confusione della polisemia a una scelta concettuale netta: la rete come organizzazione complessa di nuova concezione

La centralità delle reti di impresa per la prosperità dei territori è ormai assodata. Si è sviluppata in anni recenti un'intensa attività di ricerca sulle reti

inter-organizzative, ma si è sviluppata anche in vari contesti (pubblici, privati, associativi, mediatici, politici, giurisprudenziali, ecc.) una “retorica delle reti”, il cui risultato è che oggi non si sa più cosa sia “rete”.

I paradigmi adoperati sono numerosi: una ricerca di Oliver e Ebers (1998) individuò almeno 12 paradigmi scientifici a cui si ispirano 78 autori che hanno scritto di reti organizzative nelle principali riviste solo in campo organizzativo. Se rifacessero oggi il loro lavoro troverebbero certamente non meno di 7.800 autori e non meno di 120 modelli di riferimento, senza contare la letteratura non accademica. Nella corsa a coprire un “dominio” linguistico, gli informatici hanno finito con l’occupare quasi totalmente il termine “rete”. Il linguaggio della prassi manageriale usa a proposito e, talvolta, anche a sproposito il termine “rete”. Nei *media* il termine strabocca e molte norme e politiche pubbliche usano lo stesso termine per indicare cose assai eterogenee.

Axelsson (in Axelsson e Easton, 1991) sintetizza la grande varietà di approcci adottati nelle scienze organizzative in tre grandi gruppi: a) il primo gruppo vede la rete, il *network*, come modello di relazione fra diverse organizzazioni per raggiungere fini comuni (Van de Ven e Ferry, 1980); b) il secondo gruppo definisce il *network* come una serie di connessioni “lasche fra organizzazioni legate da relazioni sociali” (Aldrich, 1999); c) il terzo gruppo vede i *network* come un insieme di due o più relazioni di scambio (Emerson, 1972; Cook, 1981). Axelsson chiarisce bene che solo la prima accezione implica appartenenze, confini, obiettivi, risultati, ossia qualcosa che assomiglia a ciò che una volta si definiva una organizzazione. Nelle altre accezioni il *network* è piuttosto una proprietà della relazione e dello scambio: ogni soggetto appartiene a più *network* e li attiva secondo i propri interessi. Ciò che rimane stabile è il *pattern* della relazione ma non i processi economici e sociali né la struttura né i soggetti. La modellazione della relazione che non ha confini, *membership* permanenti, e non ha strutture sociali, si incontra con una concezione di *network* come modello di sistema di comunicazione e sostiene la tecnologia ICT. Noi, sin dal volume “Il castello e la rete” del 1990 (Butera, 1990), abbiamo adottato di Axelsson la prima accezione: la rete organizzativa è un modello di relazioni per raggiungere fini comuni, fra soggetti che tendono a operare come un unico attore collettivo. Ogni componente della rete può appartenere a diverse reti inter-organizzative e gli attori collettivi rappresentati dalle reti possono essere altamente mutevoli nella loro strutturazione della catena del valore, dei processi, composizione. Tuttavia in un momento nel tempo le reti inter-organizzative così concepite sono un nuovo attore collettivo (Pichierri, 2005). Per questo chiameremo i casi sub a) *networks*, reti inter-organizzative e i casi b) e c) sistemi di relazioni, *networking*.

Da un punto di vista organizzativo rete include certamente sistemi di relazione fra attori, legami fra soggetti che convergono a realizzare un

medesimo processo di produzione e/o di *business*, legami fra sistemi di coordinamento e di governo (Grandori, 1995).

Per fuggire da una possibile e crescente babele concettuale attorno al concetto di “rete”, si affronta qui di seguito il tema, inquadrandolo come forma di trasformazione dell’impresa, offrendo una rassegna delle possibili forme di imprese a rete e di reti di impresa e suggerendo una lettura “tassonomica” che possa guidare i *policy maker* nella comprensione del fenomeno e nell’esercizio di un ruolo di *governance* delle reti di imprese.

2.2 Reti di imprese e imprese reti al centro del cambiamento del sistema industriale italiano

Il sistema industriale italiano ha sviluppato in modo pionieristico e continua a produrre un repertorio di nuove forme organizzative basate su forme di rete:

- la grande impresa si è articolata in unità più autonome e ha decentrato e delocalizzato, generando vere e proprie imprese-rete;
- la media impresa ha attivato e animato filiere di imprese indipendenti su scala locale e globale;
- le piccole imprese che producono prodotti finiti o che forniscono componenti per altre imprese oggi si sviluppano in nuovi distretti allungati, distretti tecnologici, metadistretti o cluster;
- oltre ai rapporti di subfornitura le relazioni fra le imprese di diverse dimensioni hanno preso la forma di consorzi, accordi di rete, partecipazione e sostegno di fiere, programmi congiunti di internazionalizzazione, ecc.;
- le imprese si legano fra loro in forma di rete non solo quando producono lo stesso bene o servizio ma anche quando competono, quando condividono sul territorio gli stessi beni comuni per la competitività;
- le imprese sono spesso legate entro piattaforme che includono soggetti di dimensioni e settori diversi: la piattaforma meccanica, il sistema moda, il sistema dell’aerospazio, la piattaforma informatica, ecc.;
- reti organizzative meticce che includono settori diversi (industria, servizi, commercio) e entità diverse (imprese, istituzioni, professioni).

Tutti questi sono sempre più i nuovi attori con cui confrontarsi per la declinazione di politiche industriali.

2.3 Reti di imprese e imprese rete: diverse manifestazioni di forme organizzative reticolari

Perché esistono le reti tra imprese? Cosa sono le imprese rete? Quali sono le variabili che spingono le imprese a costituire forme organizzative di tipo reticolare? Diverse sono le motivazioni strategiche che spiegano la nascita di forme organizzative di tipo reticolare: dall'uso di risorse comuni al potenziamento dei processi di internazionalizzazione, all'accrescimento della capacità di ricerca e sviluppo e innovazione, allo sviluppo di nuove competenze o nuovi prodotti, al perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione, alla focalizzazione sulle competenze distintive e la corrispondente ricerca di efficienza operativa attraverso gli attori coinvolti nelle relazioni.

Le reti di impresa attirano in maniera crescente l'attenzione degli studiosi a partire dagli anni Ottanta a seguito del manifestarsi di alcuni fenomeni specifici. Ad esempio, Perrow (1992), osservando il progressivo declino dell'impresa verticalmente integrata, evidenzia come nella seconda metà del XX secolo si siano progressivamente diffuse forme di organizzazione economica, collocabili idealmente all'interno di un *continuum* che vede ai propri estremi l'impresa verticalmente integrata e le reti di piccole imprese.

Filiere, costellazioni e distretti sono forme di "imprese e territori in rete" già ben studiate e addirittura oggetto di atti normativi e di politiche industriali.

In particolare, una classe di situazioni assai nota è quella che fa riferimento ai sistemi di imprese (omogenee o disomogenee) su base territoriale, come quelle che Becattini (1998) ha chiamato "distretti industriali o imprenditoriali". Si tratta di sistemi che connotano uno specifico insediamento regionale o anche aree regionali più vaste caratterizzate da una favorevole "atmosfera industriale" e dall'uso di risorse comuni (esperienze, istruzione, *marketing* territoriale, ecc.). I distretti sono costituiti da imprese indipendenti (tipicamente di piccole dimensioni) che producono prodotti o servizi simili, o parti dello stesso prodotto-servizio o che sono nello stesso *business*: condividono le stesse risorse, talvolta lo stesso marchio, la stessa base di conoscenza diffusa, spesso lo stesso processo produttivo o processi paralleli. I loro meccanismi di regolazione sono basati su competizione e cooperazione. Hanno sempre un confine, un sistema di appartenenze, un sistema di *governance*. Lo studio delle economie regionali e dei distretti industriali (si vedano i lavori di Bagnasco, Becattini, Brusco, Trigilia, Lorenzoni, Vaccà, De Rita e altri) rappresenta una delle aree di investigazione scientifica più sviluppate e originali realizzate in Italia, tanto da avere influenzato un autorevole filone di studi internazionali (si pensi ai lavori di Sabel, Sengerberger, Piore, Pyke e altri).

Una diversa tipologia è quella basata sulla frammentazione del ciclo del processo fra imprese distinte. Si tratta di quella delle filiere o delle costellazioni di imprese, ossia di sistemi di imprese che si dividono il lavoro necessario per realizzare un intero ciclo di produzione e di valorizzazione. Esse possono essere soggette alla regia di un'impresa grande o media "pivotale", vale a dire di un'agenzia strategica che tiene prevalentemente il rapporto con il mercato e che detta le condizioni dei piani di sviluppo. Tuttavia, nella quasi totalità dei casi le imprese appartenenti a una filiera non hanno fra loro collegamenti societari né organizzativi o anche solo accordi formalizzati di lunga durata. Esse dispongono però sempre di potenti sistemi di cooperazione operativa, di accordi economici, di sistemi informativi, di sistemi di controllo di qualità e recentemente anche di contratti. La "piccola impresa si fa grande".

L'area di ricerca che ha esplorato l'economia dei costi di transazione (tra tutti, Williamson) e l'emergenza degli accordi, dei *network* industriali, delle imprese rete (come nei lavori di Miles e Snow, Imai, Eccles, Nohria, Grahber, Dioguardi, Butera, e altri) ha ulteriormente illuminato le reti a base non territoriale. Autori come Lorenzoni, Varaldo, Rullani, Bertelè hanno sviluppato studi e analisi sulla realtà italiana che hanno confermato la necessità di guardare non solo le reti di piccole imprese ma anche quelle grandi e medie come organizzazioni a rete.

Negli ultimi decenni del XX secolo l'impresa verticalmente integrata sembra sempre più lasciare spazio a forme organizzative reticolari che connettono la grande impresa con le piccole imprese e con i distretti, l'impresa rete.

Le grandi e medie imprese transazionali ricorrono in modo estensivo all'*outsourcing* o all'*offshoring*. Tali imprese fanno anche un grande ricorso a strutture di subfornitura esterna o di collaborazione esterna, verso cui adottano politiche e sistemi operativi per influenzarne indirettamente l'organizzazione, gli *standard* di qualità, il *know-how*. L'impresa centrale interamente decentrata e i suoi fornitori, quindi, fanno parte di un medesimo processo, anche se per certi aspetti esso è fuori dal formale controllo giuridico e organizzativo dell'impresa centrale. L'impresa centrale integra le proprie strutture interne con le aziende fornitrici non solo attraverso gli strumenti di gestione degli acquisti (*procurement*, *pricing*, tempi di pagamento, *vendor rating*, ecc.) ma soprattutto attraverso sistemi operativi (accordi, prezzi di trasferimento, sistemi di pianificazione, sistemi logistici, CRM, sistemi di *reporting*, sistemi di controllo della qualità, ecc.), strutture integratrici (*team*, *task force*, comitati fra interno ed esterno, ecc.) e soprattutto attraverso modalità di regolazione sociale (*corporate culture*, *management philosophy*, *brand*, ecc.).

Molte di esse sono anche imprese piatte che, pur conservando un'unicità di struttura proprietaria e organizzativa, si articolano al loro interno non solo in

strutture gerarchico-funzionali, ma anche in strutture operative cellulari. La “grande impresa si fa piccola”.

A questi tipi di imprese, dai confini e dalle identità labili, sono state attribuite nel passato diverse denominazioni come impresa transazionale alla Coase, quasi-impresa alla Eccles e Nohria, *network organization*, struttura dinamica di reti alla Miles, Snow, Mathews e Coleman, macro-impresa nell’accezione di Dioguardi o impresa a sistema solare alla Piore e Sabel.

Costituisce un’altra tipologia di reti organizzative la divisione del lavoro fra imprese lungo processi omologhi, come il caso di quei sistemi imprenditoriali consortili di imprese giuridicamente autonome ma legate fra loro da forti vincoli associativi e da strutture consortili di servizio, come le cooperative di consumo, che controllano in modo consortile alcune fasi della catena del valore del sistema complessivo avendo messo in comune il marchio, gli acquisti e talvolta i magazzini.

Un caso a parte è quello degli accordi, come quelli nell’elettronica e nella chimica, studiati per la prima volta da Ciborra (1983). Da questi studi risulta che tali accordi non hanno solo un contenuto economico, ma configurano veri e propri sistemi di “quasi-impresa” costituiti non da legami proprietari o gerarchici, ma da legami che hanno per oggetto, oltre alle dimensioni economiche classiche di scambio, anche quelle tipicamente strutturali come la struttura del portafoglio di *business*, i modi di fare ricerca e sviluppo, la logistica, la struttura dei sistemi informativi e di telecomunicazioni, le politiche di sviluppo delle risorse umane, ecc.

Una forma introdotta da fonti normative è quella dei contratti di rete, in cui le imprese che vogliono operare in rete su specifici progetti ricevono agevolazioni finanziarie, fiscali e di servizi.

È in atto, in sintesi, una convergenza fra piccole imprese che si legano fra loro operando come le grandi imprese e grandi/medie imprese che si articolano all’interno e all’esterno operando non più con strutture massicce ma con unità intere ed esterne piccole e flessibili. Filiere, costellazioni, distretti sono forme di “imprese e territori in rete” costituite da imprese indipendenti che producono prodotti simili o parti dello stesso prodotto o che sono nello stesso *business*; mentre l’impresa rete può essere concepita come l’ultimo stadio di un ventennio di intensi processi di decentramento e di riarticolazione della grande impresa. In essa imprese esterne e unità organizzative interne rappresentano non solo alternative di fornitura (*make or buy*) scelte in base a costi e affidabilità, ma anche nodi o sistemi vitali capaci di una propria strategia autonoma e dotati di strutture adeguate allo sviluppo.

2.4 I vantaggi di operare in rete

La messa in rete dà alle imprese molti vantaggi perché le fa operare come se fossero un unico soggetto collettivo, guidato da economie simili a quelle che assicurano vantaggi alle imprese di maggiori dimensioni ma conservando la flessibilità e la responsabilità imprenditoriale diffusa.

Tra i principali vantaggi dell'operare in forma di rete si ricordano:

- l'accesso ad un più alto volume e qualità di risorse finanziarie, informazioni, materie prime, legittimazione, ecc.;
- lo sviluppo di nuove competenze o di nuovi prodotti in forma collaborativa;
- lo sviluppo di nuove conoscenze e di nuova informazione;
- il perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione;
- la condivisione dei rischi;
- la riduzione dei costi di transazione;
- la creazione di incentivi all'apprendimento e alla diffusione delle informazioni;
- la valorizzazione delle risorse intangibili come le conoscenze tacite.

L'impresa a rete o la rete di imprese, come già detto, assomigliano quindi a un nuovo soggetto collettivo che:

- gestisce i processi di rete;
- controlla la "rete del valore";
- genera e sviluppa sia unità organizzative interne che operano come quasi-imprese sia imprese economicamente autosufficienti ("nodi vitali");
- configura, seleziona e tiene attive le connessioni multiple tra unità organizzative interne e imprese esterne (legami o "connessioni di rete");
- si presenta come un insieme di strutture: una struttura gerarchica, un mercato, un sistema informativo, un sistema logistico, un sistema di comunicazione, una cultura, un sistema politico ("strutture composite e coesistenti");
- configura un sistema di modalità operative e di governo, fra mercato e gerarchia.

2.5 Reti governate centralmente e reti inter-organizzative naturali

Per iniziare a ordinare la grande varietà di forme di reti organizzative, iniziamo a distinguere l'organizzazione a rete governata centralmente e l'organizzazione a rete naturale.

Ci troviamo in presenza di una organizzazione a rete governata centralmente, allorché un soggetto imprenditoriale identificato – privato o pubblico – provveda in maniera intenzionale e unitaria a progettare, gestire, mantenere nel suo complesso un sistema come un unico soggetto collettivo (ad esempio una filiera). È ovviamente questo il caso in cui l'agenzia strategica è assicurata dalla grande o dalla media impresa che attiva intensi processi di decentramento, esternalizzazione, terzizzazione, *outsourcing*, e così via, e diventa *impresa rete*. L'agenzia strategica è una impresa pivotale ed esercita in questo caso modelli di *management* nuovi, spesso ad alta intensità di gestione delle infrastrutture informatiche, attraverso l'uso di prezzi di transazione, processi di unificazione culturale, modalità di assicurare la qualità in tutti i punti, partecipazione. Spesso l'impresa pivotale realizza le proprie strategie influenzando sull'organizzazione degli altri, e gli altri (le imprese e le istituzioni della rete) sviluppano le proprie strategie e organizzazioni influenzando su quelle dell'agenzia strategica. La Fiat, per esempio, ha influito sulle strategie dei suoi fornitori, la Brembo (nato come fornitore di un solo componente) ha influito sulle strategie della Ferrari prima e della Fiat dopo.

L'organizzazione a rete naturale è “un sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano imprese o unità organizzative di imprese e amministrazioni, ossia “nodi” ad alto livello di autoregolazione (sistemi aperti vitali), capaci di cooperare fra loro (ossia di condurre vari tipi di transazioni efficaci) in vista di fini comuni o di risultati condivisi” (Butera, 2001). Il loro governo è largamente ottenuto attraverso sistemi operativi comuni (costi di transazione, contratti, logistica, informatica, beni comuni, ecc.) e talvolta da *governance bodies*, “istituzioni di governo”, “agenzie strategiche”, compositi e multilivello (come vedremo oltre). Sono sempre più frequenti i casi in cui, vi è un intervento di soggetti pubblici e privati di solito in cooperazione fra loro, per assicurare alla rete naturale orientamenti strategici condivisi, ottimizzazioni, economie di scala, risorse finanziarie e umane, supporti per operare come un unico soggetto collettivo (acquistare, vendere, accedere al credito, partecipare a fiere, formare il personale, ecc.): in tali casi la rete naturale diviene anch'essa governata, come vedremo da sistemi di *meta-management*. È, ad esempio, il caso dei consorzi e dei contratti di rete di cui parleremo avanti.

I casi di organizzazioni a rete che presenteremo sono collocabili in un *continuum* che ha, da una parte, casi di sistemi di impresa governati da una impresa pivotale, che opera con un alto livello di subfornitura; dall'altro, casi di sistemi di imprese indipendenti che condividono una stessa catena del valore e uno o più fra i processi fondamentali (progettare, produrre, vendere, promuovere l'identità). In entrambi i casi le relazioni, il *networking*, sono un attributo essenziale di una nuova struttura non un fenomeno indistinto a sé.

È, dunque, possibile individuare due macro-categorie entrambe riconducibili al concetto di organizzazione a rete (Butera 1990) :

- l'impresa rete, che configura una situazione in cui “la grande impresa diventa piccola” e “la media impresa” diventa grande” attraverso processi di ricorso a subforniture di attività produttive e funzioni;
- le reti di imprese, in cui “la piccola impresa diventa grande” entrando a far parte di reti di imprese più o meno formalizzate, spesso – ma non necessariamente – localizzate in un'area geografica delimitata.

L'impresa rete include una grande varietà di forme organizzative, tra cui le principali sono:

- imprese rete “a base gerarchica”, in cui domina una singola impresa con un alto tasso di subfornitura o *outsourcing* e in cui i processi vengono disegnati dall'impresa dominante in modo da includere nello stesso flusso sia unità interne sia imprese esterne (queste ultime sono spesso imprese medie o grandi). In questo tipo di imprese è dominante la struttura gerarchica interna, ma vi sono forti relazioni di influenza e negoziali con altre imprese medie e piccole (è il caso delle grandi imprese e delle medie imprese dominanti sul loro sistema di forniture);
- imprese rete “a centro di gravità concentrato” su una sola agenzia strategica con una modesta struttura gerarchica interna, con prevalenti relazioni di influenza e negoziali (ad esempio sistemi regolati da *holding* finanziarie, aziende industriali no *manufacturing* come Benetton, ecc.). Tale agenzia detiene le risorse chiave (accesso al mercato, marchio, sistema informativo, *standard* di qualità, capacità di finanziamento) e detta le condizioni tecniche, procedurali, commerciali ed economiche ad una serie di imprese sub-fornitrici che pur essendo giuridicamente autonome sono spesso legate da rapporti di fiducia e di dipendenza nei confronti dell'agenzia stessa.

La forma organizzativa tramite la quale “la piccola (e media) impresa diventa grande” – accresce cioè la propria capacità competitiva – è la rete di imprese. In questa categoria possiamo collocare le due rimanenti tipologie individuate da Butera :

- reti di imprese “con centri di gravità multipli”, in cui il sistema ruota intorno a diverse e succedentesi agenzie strategiche, con relazioni di influenza complesse e mobili (ad esempio filiere, costellazioni, piattaforme industriali, ecc.);
- reti di imprese senza centro, caratterizzate dalla mancanza di una forma stabile e visibile di governo. Ne sono un esempio i sistemi a base territoriale di molti distretti industriali, i parchi scientifici, i contratti di rete.

Aumentano in tutti i casi le relazioni fra le imprese, le istituzioni e i territori: si attivano cooperazione, si scambiano conoscenze, si attivano comunicazioni, si costruiscono comunità e identità. Il modello 4C (Butera 2001; 2009) indica l’esistenza di meccanismi attivatori (*enacting mechanism* come li chiama Weick) che assicurano produttività, innovatività, agilità alle organizzazioni. Le quattro C ossia Cooperazione, Conoscenza, Comunicazione e Comunità, che nelle organizzazioni accentrate, ossia nelle “organizzazione castello” rappresentano solo un funzionamento organizzativo virtuoso e non burocratico (ossia il “ben organizzare”), nelle imprese rete e nelle reti di impresa sono invece elementi costitutivi strutturanti. Approfondiremo il tema delle relazioni nel modello di *governance* presentato più avanti.

Il problema chiave della nostra ricerca e dell’azione che ne consegue è il seguente: è possibile misurare i risultati di azioni di *policy*, di strategia e di gestione, di *management*, di *meta-management* quando queste tendono a potenziare le 4C entro imprese reti o reti di impresa? La risposta è certamente positiva poiché sono azioni sulle catene del valore e sui processi di un “attore collettivo” di cui è possibile misurare le *performance*. Lo stesso quesito riferito alle imprese reti naturali, porta a risposte cariche di dubbi: sono azioni con risultati misurabili o sono azioni anche buone in sé la cui efficacia è non valutabile? Supportano un *networking* mal definito o favoriscono la strutturazione della rete verso forme robuste di agire collettivo? Sono azioni di *management* o *meta-management* o esercizi auto referenziati di *politics* tra soggetti che amministrano risorse economiche o di potere?

Gran parte delle esperienze che riporteremo sono in realtà azioni di *meta-management* in cui il rapporto fra risorse impiegate e risultati appare critico.

2.6 Nuove forme di reti di organizzazioni e di imprese reti

Reti di organizzazioni che si allontanano dal modello molecolare del distretto o del *cluster* (Porter, 1991) sono oggi il frutto di processi di globalizzazione delle catene del valore, di delocalizzazione o rilocalizzazione produttiva, di *driver* tecnologici (trasporti e comunicazioni *in primis*) e della progressiva focalizzazione delle imprese su attività specializzate.

La letteratura più recente ha messo in evidenza un intensificarsi e moltiplicarsi delle forme di *networking* tra imprese. Da un lato sono sempre più ravvisabili organizzazioni guidate da agenzie strategiche territoriali con funzioni di *meta-management* (Visconti, 2002) – di cui parleremo più avanti – o da medio-grandi imprese capaci di esprimere processi unitari di controllo del *business*. Dall'altro, le filiere produttive si allungano oltre i confini geografici del distretto o della regione e si connettono con le più ampie filiere globali, determinando delle vere e proprie *global value chain* (Gereffi et al. 2005). I distretti industriali hanno aperto i propri confini relazionali rompendo la rigidità dei legami di prossimità e avviando forme di rete lunga (es: meta-distretti, costellazioni di imprese multidistrettuali, ecc.).

Nuovi *cluster* di imprese vanno formandosi in settori ad alta tecnologia (es: biotecnologie, nuovi materiali) e nei servizi (es: logistica, energia). Infine le reti si sostituiscono alle medio-grandi imprese che si scompongono in nodi specializzati lungo la filiera.

In molti casi, medie imprese eccellenti svolgono un ruolo di regia e attivazione di reti internazionali di imprese che cooperano e competono e che si distribuiscono porzioni di catena del valore crescenti. Esse vengono descritte come medie imprese di successo diventate o in via di diventare grandi, sostanzialmente deterritorializzate e operanti in un “mondo piatto” (Slovacchia, Romania, Cina, Vietnam, ecc.). I casi celebrati di Brembo, Luxottica, Technogym, Armani, Geox sembrano appartenere ormai più al mondo globale che al solo territorio. La loro nascita e la loro crescita è dipesa certamente dalle qualità degli imprenditori che le hanno create e guidate ma esse si sono sviluppate sulla base del modello della rete: *outsourcing*, *offshoring*, autonomia vitale di tutti i componenti della rete (progettisti, pubblicitari, fornitori, distributori, negozi), gestione straordinaria di tutte le strutture di interconnessione, forte *governance*. In realtà il loro orientamento alla *strategic reach* non esclude che esse abbiano fruito sul territorio di beni collettivi per la competitività (Pacetti, 2009) che premiano la *geographical reach*. Tale fenomeno è ben espresso dalla studio di Alberti et al. (2008) in cui Geox, Alessi, Illy e Luxottica si vanno configurando come imprese rete articolate su scala globale.

In sintesi – come si avrà modo di approfondire più avanti – la crescita di queste “imprese rete” è stata possibile grazie a infrastrutture materiali e immateriali, architetture relazionali e saperi che trascendono i tradizionali confini delle reti a prossimità locale.

2.7 La grammatica delle reti

Al fine di distinguere *network* e *networking*, è necessario definire una sorta di “grammatica delle reti” (Butera, 1990, 2001, 2009), fatta di:

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.

Questa “grammatica” ci consente di analizzare e di esplorare la varietà delle nuove forme assunte dalle reti di impresa e dalle imprese rete.

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).
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, 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.

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-impresariali (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.

3. Reti inter-organizzative e competitività dei territori

3.1 La trasformazione delle reti in Italia: alcuni casi

Se da un lato è innegabile che le forme di reti inter-organizzative a base

territoriale siano sopravvissute – seppur in molti casi su una scala ridimensionata dalle pressioni competitive internazionali, dalla crisi economica globale e da un progressivo processo di svuotamento dei territori da alcune fasi della filiera – è altrettanto importante osservare come si sia andata delineando una varietà di forme reticolari che travalicano e trascendono le tradizionali reti inter-organizzative, sia in termini di eterogeneità e localizzazione dei nodi sia in termini di varietà dei legami che in termini di diversità delle architetture reticolari e delle forme di *governance*. Nell'ultimo decennio, la letteratura ha, infatti, messo in evidenza la capacità dei distretti industriali di mutare (Lazerson e Lorenzoni, 1999) dalla forma tipicamente Marshalliana – centrata su una moltitudine di piccole imprese spazialmente agglomerate al fine di sfruttare esternalità positive – verso una eterogeneità (Rabellotti e Schmitz, 1999) di nodi (imprese *leader* o locomotive; *strategic center*; *meta-organizer*; agenti di coordinamento; integratori di sistema; ecc.) e legami (gerarchici; verticali; orizzontali; ecc.). Tuttavia, la situazione è mutata profondamente con l'avanzare del processo di globalizzazione, che si sostanzia nella progressiva estensione a scala mondiale della base su cui si dispiegano i processi di produzione, circolazione e utilizzo delle conoscenze rilevanti per il vantaggio competitivo delle imprese e dei territori.

Allo stato attuale, le *chances* competitive dei distretti industriali dipendono dalla capacità di questi sistemi di collegarsi ai circuiti cognitivi dell'economia globale e ciò pone nuove sfide al riconfigurarsi delle reti tra imprese. Parte della letteratura ha anche messo in discussione la sostenibilità e la tenuta del modello del distretto industriale nell'ambito di un'economia caratterizzata da una crescente globalizzazione dei processi economici. In tale contesto, le imprese fornitrici e subfornitrici dei sistemi locali hanno subito la rilevante concorrenza di imprese provenienti da aree del mondo nelle quali il costo dei fattori di produzione è particolarmente contenuto (Cina, Sud-est Asiatico, Est Europa, ecc.). Alcune di queste hanno saputo costruire e difendere nel tempo una specializzazione di fase sostenibile e si sono inserite in reti di fornitura internazionali.

In molti altri casi, le catene di fornitura che prima avevano una dimensione principalmente locale ed erano fondate sulla prossimità geografica e la consuetudine hanno assunto un'estensione extra-territoriale se non globale, mettendo in discussione la struttura dei distretti e impattando pesantemente sui processi di sviluppo imprenditoriale che caratterizzano le piccole e medie imprese della fornitura dipendente.

Numerose imprese (specie di media dimensione) appartenenti soprattutto a sistemi produttivi territoriali come i distretti si sono rese protagoniste di sistematici processi di delocalizzazione produttiva verso Paesi con costo della manodopera assai ridotto. Le reti di fornitura locali si sono progressivamente

trasformate in reti lunghe che coinvolgono imprese operanti in contesti geografici lontani, dove si sono consolidati, sulla scia delle prime delocalizzazioni, sistemi di PMI locali specializzate nelle lavorazioni a minor valore aggiunto della filiera produttiva. In molti settori tipici dell'economia lombarda (il legno-arredo, il tessile-moda, la meccanica-elettronica, ecc.) le filiere produttive si estendono oggi su scala globale (Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005). Ecco, quindi, che la filiera produttiva che un tempo era internalizzata nella medio-grande impresa o spazialmente localizzata in *cluster* industriali si frantuma in termini geografici, anche a seguito di processi di *global sourcing*, ovvero di organizzazione di un'estesa rete di imprese, istituzioni e subfornitori specializzati localizzati in diversi paesi del mondo.

Da un lato, il processo di globalizzazione sembra oggi minacciare gli elementi che hanno garantito la tenuta storica del sistema Paese, nella misura in cui si assiste a un progressivo allontanamento del contesto della produzione, fonte privilegiata dell'elaborazione e della condivisione dei saperi specialistici, che rischiano di impoverirsi intaccando l'identità storica dei territori.

Dall'altro lato, tuttavia, una consapevole gestione strategica delle reti lunghe extra-territoriali può rappresentare e rappresenta un importante elemento su cui riconfigurare gli elementi alla base di nuovi vantaggi competitivi per le imprese lombarde. L'interazione tra nodi eterogenei all'interno di una rete inter-organizzativa porta, infatti, allo scambio di informazioni e competenze, alla produzione congiunta di nuove conoscenze, al conseguimento progressivo di risultati utili rispetto agli obiettivi della cooperazione.

Alcune imprese colgono queste opportunità in modo del tutto sperimentale e non pianificato; in alcuni casi le subiscono, inseguendo modelli di business consolidati o tendenze di settore; in altri casi invece alla delocalizzazione *tout court* si sostituisce una ponderata rilocalizzazione selettiva di alcune fasi ritenute non strategiche.

In taluni casi, sembra dunque dominare una logica prevalentemente "operativa", ovvero finalizzata a vantaggi di breve. Tale logica è spesso guidata da immediati vantaggi di costo legati alla rilocalizzazione delle produzioni, a processi di imitazione o di inseguimento di competitor territoriali, nonché di difesa. Sebbene tali processi inseriscano le imprese lombarde nelle reti lunghe della fornitura internazionale, si connotano spesso per una logica di breve periodo, del tutto opportunistica e producono rilocalizzazioni massive se non addirittura vere e proprie delocalizzazioni (Biggiero, 2006), che svuotano i luoghi di competenze, attività e identità (Alberti, 2006). Diverso è il caso della rilocalizzazione selettiva (Biggiero, 2006), che implica una piena visione "strategica" della *global value chain* (Gereffi et al., 2005) e una gestione consapevole della propria rete. Questa seconda logica (di natura strategica) di

attivare e governare le reti tra imprese è attenta a una continua riconfigurazione delle attività produttive, distributive e logistiche imposte dalla dinamicità della domanda mondiale. Nel distretto comasco, ad esempio, è degli ultimi anni il prevalere di questa seconda logica, che ha spinto alcune medie imprese alla creazione di reti di imprese che vedono coinvolti stilisti e designer localizzati a Milano, subfornitori specialistici localizzati in più aree e distretti (dal Piemonte, alla Lombardia, al Veneto e alla Emilia Romagna), fornitori di macchinari, piattaforme di servizio e subfornitori delocalizzati (in Romania o in Slovacchia), contribuendo alla nascita di veri e propri “distretti di secondo livello” in aree decentrate (Alberti, 2006).

Le due logiche di attivazione delle reti tra imprese (operativa e strategica) possono essere compresenti anche entro filiere “contigue” e nello stesso territorio lombardo.

Ecco, dunque, che diventa rilevante saper distinguere e approfondire le logiche che muovono la messa in rete delle imprese e dare evidenza dei nuovi fenomeni reticolari.

3.2 Nuove forme: i contratti di rete

Al fine di favorire l’aggregazione tra imprese di piccola e piccolissima dimensione e aumentare le dimensioni aziendali per meglio competere nei mercati internazionali, il Legislatore ha voluto introdurre una nuova fattispecie giuridica, il contratto di rete. Il contratto di rete, che si differenzia nella *ratio* da altre forme di collaborazione esistenti (per maggiore flessibilità sia nella definizione degli scopi e dei confini della rete sia nel livello di coinvolgimento dei partner), è teso a favorire la prassi della aggregazione tra imprese, alla base di un miglioramento della competitività e della capacità innovativa (Aureli, Ciambotti e Del Baldo, 2011).

Il contratto di rete è stato introdotto con la Legge n. 33 del 9 aprile 2009 e successivamente modificato con la Legge n. 99 del 2009 e la Legge n. 122 del 2010. Si inserisce in un quadro ampio e articolato di forme giuridiche associabili alle reti inter-organizzative, che spazia dalle reti societarie alle reti contrattuali attraverso una varietà di forme (consorzi, ATI, joint ventures, franchising, GEIE, contratti bilaterali o plurilaterali, contratti di subfornitura, ecc.).

Il contratto di rete è redatto per atto pubblico, deve essere iscritto nel registro delle imprese, prevede la costituzione di un fondo patrimoniale comune, ha un organo comune a cui è affidata l’esecuzione del contratto, un programma di rete (che ne definisce scopi, obiettivi e modalità di funzionamento) e una durata prestabilita. Il contratto deve quindi indicare gli

obiettivi strategici e le attività comuni poste a base della rete, che dimostrino il miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato. Si tratta, come detto, della definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascuna impresa partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune da perseguirsi attraverso l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, in relazione al quale sono stabiliti i criteri di valutazione dei conferimenti che ciascun contraente si obbliga ad eseguire per la sua costituzione e le relative modalità di gestione (Cafaggi, 2009).

Il primo contratto di rete stipulato in Italia risale all'aprile del 2010. A distanza di poco tempo dalla sua introduzione nel panorama giuridico nazionale, si è registrato un crescente coinvolgimento delle imprese italiane in tale forma di collaborazione. Si contano in Italia circa 333 contratti di rete (secondo i dati Retimpresa del Maggio 2012) che coinvolgono 1.767 imprese. Tuttavia, si tratta ancora di una fattispecie di rete poco frequentata dalle imprese e non sufficientemente percepita come distintiva rispetto ad altre forme già esistenti. I contratti ad oggi presenti sono composti da un numero minimo di 2 imprese fino ad oltre 20 imprese. Sono distribuite su tutto il territorio nazionale, con prevalenza nel Nord Italia. Alcune includono istituti bancari, fondazioni, enti di formazione, ecc. La gran parte sono costituite da imprese localizzate nello stesso territorio.

I macro-settori (in ordine decrescente di importanza) più interessati dal fenomeno dei contratti di rete sono: il manifatturiero; i servizi professionali e tecnici; l'agricoltura e la silvicoltura. I contratti di rete nascono prevalentemente per: ricerca e sviluppo; innovazioni di prodotto e processo; accesso a progetti complessi; creazione di protocolli e standard; marketing; promozione prodotti e servizi; sviluppo marchio comune; cross-selling e distribuzione; produzione; finanza; approvvigionamenti. In molti casi si evincono obiettivi di sviluppo commerciale (nuovi mercati nazionali e internazionali; nuovi clienti; nuove commesse); obiettivi di innovazione (ideazione di prototipi; miglioramento dei processi); obiettivi di efficienza produttiva e commerciale; obiettivi di miglioramento della qualità di prodotto/processo; obiettivi di crescita (condivisione di informazioni; apprendimento reciproco). Si assiste alla creazione sia di reti orizzontali tra pari (piccole e piccolissime imprese, specialiste di fase), sia di reti lungo la filiera – come il caso di FiveforFoundry o Racebo (per citare i più noti) – anche promosse, sponsorizzate o governate da medio/grandi aziende capofila (es. Gucci, Azimut Benetti, Esaote, ecc.).

3.3 I protagonisti del rinnovamento delle forme reticolari: le medie

imprese

È in atto una trasformazione del tessuto industriale che vede l'emergere di nuove forme di impresa a rete o di reti di imprese. In alcuni casi le imprese siano esse di medio-grandi dimensioni o – più frequentemente – di piccole-medie dimensioni hanno subito questo processo. Ciò può essere dovuto: all'impostazione delle proprie reti o alla riconfigurazione della propria *network position* sulla base di una logica meramente di sopravvivenza, venendo così progressivamente marginalizzate nelle nuove reti lunghe tra imprese; a medio-grandi imprese che subiscono un processo di *hollowing-out* di fasi cruciali della catena del valore a favore di altri territori; al progressivo degrado da *first-tier supplier* – in molti casi imprese subfornitrici specializzate dei distretti incapaci di attivare reti strategiche – alla periferia di nuove reti globali.

In molti altri casi, si assiste a un moltiplicarsi di reti verticali lungo la filiera che combinano sotto il coordinamento di medie imprese *partner* strategici per l'innovazione e la competitività: fornitori locali con fornitori globali; fornitori di servizi ad alto valore aggiunto (come ad esempio gli studi di *design* o i centri stile); clienti industriali e della grande distribuzione. Meno frequenti, ma decisamente importanti sotto il profilo strategico, i casi di cooperazione con dipartimenti universitari e altre istituzioni scientifiche nello sviluppo di progetti di innovazione, oppure la cooperazione con imprese dello stesso settore (cooperazione orizzontale) o di settori correlati (cooperazione laterale).

Chi sono i protagonisti di questo rinnovamento nelle forme reticolari all'interno dei settori tipici dell'economia italiana? Quali nodi possono attivare e guidare strategicamente la formazione di nuove reti governate (basate sulla prossimità strategica) che si spingono in là rispetto alle tradizionali reti naturali basate sulla prossimità geografica e tipiche dei distretti industriali?

Innanzitutto un ruolo centrale è ricoperto dalle medie imprese *leader* all'interno dei distretti industriali. Tali imprese sono state capaci di costruire all'esterno del sistema distrettuale un articolato sistema di relazioni utili per il vantaggio competitivo. Come si dirà più avanti, queste imprese si configurano come vere e proprie interfacce (*gate-keeper*) della conoscenza tra il contesto locale e l'ambiente globale (Alberti et al., 2008; Boschma e Ter Wal, 2007; Morrison, 2008) favorendo lo scambio e l'ibridazione delle risorse e delle competenze dei nodi coinvolti nella rete e rifuggendo, così, dal rischio di *lock-in* cognitivo occorso in alcuni distretti industriali lombardi (Alberti, 2006). Esse assorbono e trasferiscono in modo sistematico conoscenze su base internazionale (anche attraverso investimenti diretti in Paesi esteri). Inoltre combinano le conoscenze assorbite su scala internazionale con quelle di cui già

dispongono, producendo nuove conoscenze (*knowledge hybridization*). In sintesi, tali imprese sono in grado di configurare le proprie reti come *global pipeline* (Malmberg e Maskell, 2006) che rendono possibile l'assorbimento di risorse e competenze e la loro diffusione. Ecco quindi che le strategie reticolari di tali imprese riconfigurano i distretti e le reti di originaria appartenenza, riproducendone i meccanismi su una scala più ampia e introducendo varietà nei nodi, nei legami, nei processi e nelle forme di *governance*.

Nodi importanti nell'attivazione di nuove reti tra imprese possono essere anche i cosiddetti subfornitori *leader* (Grandinetti et al., 2010), ovvero imprese specializzate (Visconti, 1996) o *first-tier supplier* nell'ambito della filiera settoriale d'appartenenza, che sono diventati globali attivando reti a valle per quanto concerne il portafoglio clienti e a monte in relazione alla rete di subfornitori di secondo livello.

Rientrano in questa categoria di attivatori di reti lunghe su scala globale anche gli integratori di sistema (Lipparini, 1995) ovvero imprese che esercitano un ruolo consulenziale e di fornitura nella progettazione di impianti e macchinari.

In tutti i casi, si tratta di imprese con una forte capacità di governo non convenzionale basata su una efficace scelta e gestione di mercato, strategie competitive, organizzazione, anima dell'impresa, configurando modelli di Italian Way of Doing Industry (Butera e De Michelis, 2011). Esse mostrano un'elevata capacità tecnica/tecnologica e un'elevata specializzazione produttiva basata sulla continua accumulazione di *know-how* specialistico, la costante introduzione di innovazioni ed il miglioramento continuo dell'efficienza. In particolare, questi nodi hanno sviluppato competenze distintive nella progettazione di *output* complessi, nel *supply chain management* e nella gestione delle interfacce, riuscendo a coordinare reti su più filiere settoriali e territoriali.

3.4 Il controllo della filiera

Il controllo della filiera – e quindi delle relazioni lungo la catena del valore, in rete con imprese specializzate – rappresenta, infatti, sempre più un elemento centrale per sostenere il vantaggio competitivo, specie quando si tratta di un posizionamento su nicchie di mercato con fabbisogni sofisticati. Tale scelta è spesso dettata dalla volontà di esercitare il massimo controllo su tutte le fasi del processo, in quanto ritenuto condizione fondamentale per garantire la qualità e l'affidabilità del prodotto finito, la tempestività delle consegne, il servizio al cliente, centrali per sostenere una strategia di successo. Ecco, quindi, che le reti tra imprese possono assumere la forma della quasi integrazione (ovvero

fondarsi su rapporti fiduciari e consuetudinari di lungo periodo) o produrre una fitta rete di accordi di tipo *equity-based* (ovvero con scambio di capitale nella forma di partecipazioni, partecipazioni incrociate o *joint venture*). Si passa da aziende totalmente verticalizzate o ad ampio grado di integrazione verticale a modelli di controllo della filiera fondati sulla contemporanea specializzazione di fase e la creazione di una rete proprietaria di aziende specializzate in tutte le altre fasi della filiera ritenute critiche.

I processi di crescita che hanno coinvolto alcune imprese *leader* distrettuali, in particolare attraverso la creazione di nuove unità o imprese e l'acquisizione di imprese esistenti, hanno portato alla formazione di gruppi aziendali o *business group* (Butera e Garavaglia, 2007), quando non addirittura a vere e proprie imprese a rete.

Nei casi in cui il fattore critico di successo è la velocità – il *time-to-market* – l'impresa a rete o la rete governata di imprese specializzate lungo la filiera diventa determinante. In alcuni casi si tratta di relazioni che travalicano i confini di prossimità locale, in altri invece si tratta di forme di cristallizzazione di relazioni di filiera precedenti, spesso di natura distrettuale. Il tema del controllo della filiera è strettamente connesso con la scelta strategica delle fasi da presidiare: cosa tenere dentro e cosa esternalizzare, non solo in una pura logica di *make or buy*, ma soprattutto in una logica di presidio delle competenze strategiche a maggior valore aggiunto. Riferendosi alle imprese al centro di reti di imprese o come locomotive (Lazerson e Lorenzoni, 1999) di reti lunghe si fa spesso riferimento alla loro capacità di presidio della “testa” e della “coda” delle filiere produttive globali, ovvero al dominio delle fasi iniziali e terminali della catena produttiva ove da un lato si concentra la creatività, la progettualità, l'innovazione e il *design* e dall'altro la gestione del posizionamento strategico “glocale” sui mercati.

3.5 Territorio e reti lunghe

I casi e la letteratura fin qui considerata sembrano indicare come il luogo in cui le imprese mantengono la “testa” e la “coda” delle proprie reti sia principalmente il territorio/distretto di originaria appartenenza. È ancora lì che si concentra la progettualità strategica delle medie imprese capofila, si conservano e si rinnovano le competenze distintive, si localizza il nucleo centrale di fornitori chiave specializzati, si sedimentano e si alimentano saperi specialistici all'interno di KIBS e istituzioni di filiera, si coagulano i capitali necessari al sostenimento del vantaggio competitivo, si promuovono commercialmente i nuovi prodotti.

3.6 Imprese glocali

Come accennato precedentemente, alcune imprese (e in alcuni casi anche istituzioni) hanno inoltre saputo conquistare posizioni di *leadership* a livello internazionale, in particolare valorizzando in modo creativo le conoscenze e le competenze accessibili a livello territoriale attraverso la loro ibridazione e ricombinazione con nuove conoscenze provenienti da ambiti esterni. Si tratta di imprese capofila di reti che hanno saputo ricoprire ruoli di *gate-keeping* o di *boundary spanner* (Boshma e Ter Wal, 2007; Alberti et al, 2008), ponendosi all'interfaccia tra le reti di prossimità locale, tipicamente di natura distrettuale, e le reti lunghe globali (Araujo et al, 1999). Questi nodi (imprese o istituzioni) svolgono, dunque, da un lato il ruolo di interfacce cognitive – o *gate-keeper* (Morrison, 2008) della conoscenza – tra locale/globale, pubblico/privato, piccola impresa/grande imprese; dall'altro esercitano una costante attività di *boundary spanning* delle reti di imprese, facendo sì che i confini non siano più geografici ma funzionali e che si rompano le vecchie scatole geo-politiche su cui si è fatto tradizionalmente riferimento a favore di prossimità strategiche lungo la filiera o tra filiere.

Si tratta di vere e proprie *bridging enterprise* (Boshma e Ter Wal, 2007) capaci di legare le reti di prossimità locale dei propri fornitori tradizionali con reti di fornitura e di clientela multi-localizzate nel mondo. Questi *gate-keeper* si caratterizzano anche per la capacità di decodificare e processare la conoscenza esterna alla propria filiera e alla propria rete tradizionale di subfornitura, favorendo la disseminazione di nuova conoscenza e l'ibridazione delle risorse e delle competenze (Malipiero, Munari e Sobrero, 2005).

Nelle nuove reti per l'innovazione che coinvolgono medio-grandi imprese, piccole imprese subfornitrici locali, istituzioni distrettuali e imprese e istituzioni internazionali, i ruoli di *brokerage* di conoscenza non si limitano solo al *gate-keeping* ma si articolano su una gamma più ampia.

L'attivazione di reti, la definizione di specifici ruoli nella rete e la scelta consapevole di una *network position*, caratterizzano quella che abbiamo denominato la logica strategica dell'essere parte di una rete di imprese.

3.7 Lo sviluppo di vere e proprie relational capabilities

Le considerazioni fin qui fatte in tema di imprese a rete o reti di imprese suggeriscono alcune implicazioni manageriali. Innanzitutto, diventa importante per le imprese lo sviluppo di vere e proprie *relational capabilities* ancora molto poco studiate in letteratura (Lorenzoni e Lipparini, 1999; Capaldo, 2007) che

consentano una costante riprogettazione delle architetture reticolari e garantiscano una *governance* strategica delle reti con altre imprese.

Tali imprese hanno quindi saputo sviluppare strutture di rete ove ai tradizionali legami forti, che assicurano capacità di *exploitation*, si affiancano legami deboli, che consentono strategie di *exploration*, ovvero di varietà (Granovetter, 1973).

A fianco delle citate *relational capabilities*, è dunque necessario che si sviluppino meccanismi operativi capaci di generare e assorbire nuove risorse e competenze (*absorptive capacity*) e di ricombinarle in maniera innovativa (*combinative capability*) con le competenze locali del territorio e delle reti di prossimità, assicurando un vantaggio competitivo fondato sulla continua innovazione (Alberti et al. 2008). Le nuove imprese a rete devono avere sviluppato la capacità di assorbire su base sistematica le conoscenze esterne utili per il vantaggio competitivo e devono consentire la diffusione all'interno del contesto locale delle conoscenze che sono in grado di assorbire dall'ambiente globale.

Tutto ciò assume una rilevanza doppia allorché non si ferma a singoli casi di imprese ma genera esternalità positive (di diffusione di conoscenza) per l'intero territorio e filiera di appartenenza, iniettando nelle reti di prossimità locale nuove risorse e competenze provenienti dall'esterno e dal mondo della ricerca, contribuendo ad aprire reti lunghe, stimolando comportamenti imitativi, svecchiando le regole del gioco del settore/territorio e diventando dei veri e propri *role-model* verso cui tendere per aumentare la competitività.

4. Gli attori istituzionali nel rinnovamento delle forme reticolari

4.1 Il ruolo delle istituzioni

Vi sono iniziative a livello macro, strategie nazionali o regionali che sono dedicate all'avvio e alla *governance* strategica di nuove reti governate tra imprese.

Anche attori istituzionali locali di vario tipo (amministrazioni comunali e provinciali, associazioni imprenditoriali, organizzazioni sindacali, banche locali, Fondazioni bancarie, istituti scolastici, università e centri di ricerca, Camere di Commercio, centri di servizio alle imprese) possono esercitare un ruolo centrale nell'attivazione e nella *governance* strategica di nuove reti governate tra imprese o imprese a rete.

Pur trattandosi di situazioni che differiscono per natura dei nodi coinvolti, per tipologia dei legami pre-esistenti e instaurati e per modalità di *governance*,

in entrambi i casi ci chiediamo se siamo di fronte a forme di rete governate di nuova generazione, attivate da istituzioni locali.

Non vi è dubbio che le istituzioni locali abbiano da sempre esercitato un ruolo centrale nel generare esternalità positive per le reti locali tra imprese e per i distretti industriali in particolare configurandosi come veri e propri *industrial commons* (Pisano e Shih, 2009), ovvero agglomerazioni di competenze, infrastrutture e servizi capaci di supportare il vantaggio competitivo delle reti di imprese collegate e dei territori. Si rileva una forte presenza di questo genere di istituzioni (soprattutto in relazione al sistema universitario e a quello finanziario, ai poli di ricerca e sviluppo sul design e la moda, ai centri di ricerca sulle biotecnologie e i nuovi materiali e al sistema fieristico), che assumono sempre più la forma di KIBS, ovvero *knowledge-intensive business services* (Grandinetti et al., 2010), capaci di attivare e governare reti tra imprese e istituzioni ad alto scambio di conoscenza.

4.2 I distretti tecnologici e i parchi scientifici-tecnologici

Molti dei casi citati sono reti di imprese ad alto livello di tecnologia che si sviluppano “naturalmente”. Vi è una tendenza crescente ad attivare intenzionalmente aggregati, agglomerazioni e desiderabilmente reti che includano università, centri di ricerca, imprese: distretti tecnologici, parchi scientifici e tecnologici. Ossia progettare vasti sistemi che includono università, ricerca, imprese, enti locali, sistemi che prima non c'erano.

Mentre le reti che abbiamo prima discusse “esistono in natura” e vengono sviluppate e governate, quello a cui ci riferiamo ora costituisce un artefatto organizzativo complesso. Il confine tra iniziative di politiche pubbliche e reali organizzazioni reticolari è sottile: Butera scriveva nel 1995 il libro “Bachi, crisalidi e farfalle: poche le farfalle” sui parchi scientifici, alludendo al fatto che poche volte l'investimento in risorse materiali e conoscitive si disseminava poi a favore delle imprese del territorio.

Nella varietà di queste forme sviluppate su base territoriale si vanno diffondendo *in primis* i cosiddetti distretti tecnologici. Il concetto di distretto tecnologico, ispirandosi al modello dei distretti industriali, che caratterizzano l'industria italiana, è il risultato di un processo intrapreso dal 2002, tendente a razionalizzare e a stimolare le dinamiche presenti sul territorio in seno ai parchi tecnologici, ai centri di ricerca e ad altre entità simili. L'originalità del distretto, rispetto a questi ultimi, dipende dal ruolo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e dall'importanza delle regioni e delle collettività in questo processo di promozione e di trasferimento di tecnologie e innovazione. Un distretto tecnologico è un'aggregazione territoriale di attività

di alte tecnologie in seno alla quale università e/o centri di ricerca pubblici, grandi imprese, PMI e amministrazioni locali danno il loro contributo. Per altro, il distretto dispone di una vera e propria struttura di *governance* (consorzio pubblico-privato, regione) che permette di concentrare le forze delle imprese e dei centri di ricerca su un unico programma di alta tecnologia che abbia ripercussioni economiche significative (creazione di imprese e di brevetti) sul mercato nazionale ed internazionale, ma anche socio-economiche (creazione di posti di lavoro e formazioni altamente qualificate).

Parimenti si assiste ad un fiorire di parchi scientifici e tecnologici (PST). I PST hanno una lunga esperienza nei paesi industrializzati e sono diventati uno degli strumenti più utilizzati delle politiche locali per favorire l'innovazione e lo sviluppo tecnologico (Malizia e Pinelli, 2004). Pur essendoci varie tipologie di PST, in essi è di solito prevista la presenza di strutture pubbliche specializzate nella produzione di ricerca di base e applicata (università e centri pubblici di ricerca), per attivarsi come interfaccia tra l'offerta di tecnologia e la domanda proveniente dalle imprese localizzate nel PST o esterne ad esso. Con la partecipazione di soggetti che perseguono interessi collettivi, tanto pubblici quanto privati, come i governi locali o le associazioni di categoria, i PST cercano di sviluppare al massimo le sinergie tra tutti gli operatori del sistema innovativo locale – università, imprese e istituzioni – per favorire la produzione di conoscenza e la sua diffusione nel contesto locale. In questa ottica i parchi e le regioni da questi interessate assumono la funzione di beni collettivi, tanto dal punto di vista delle imprese quanto da quello del soggetto pubblico. Molti dei PST degli Stati Uniti sono nati negli anni Settanta con tecniche di *spin-off* accademico dalle migliori università: docenti, ricercatori e neolaureati hanno costituito nuove imprese ad alta tecnologia che si sono insediate in aree attrezzate messe a disposizione dalle fondazioni che gestiscono le università statunitensi. La nascita di tali nuove imprese è stata generalmente supportata da capitali messi a disposizione da *venture capitalist*.

5. La governance delle reti organizzative

Quanto discusso finora porta, dunque, con sé anche l'urgenza di revisionare le attuali *policy* dirette al supporto della competitività delle imprese e del territorio. Si tratta di un cambiamento di *focus* dei modelli di *management* e delle politiche industriali che sappia innanzitutto tenere conto di una scala geografica non più segnata dai confini geografici tipici delle reti tradizionali di prossimità ma estesa alle dimensioni su cui si articolano le nuove reti di impresa. In secondo luogo l'unità di destinazione delle *policy* non può più essere l'impresa (piccola, media o grande che sia) ma l'organizzazione a rete,

nei nodi e legami che la costituiscono, nei processi e nelle strutture che la caratterizzano. Ecco, quindi, che è necessario comprendere come possa essere esercitata la *governance* delle reti inter-organizzative da parte dei *policy maker* interessati alla competitività del sistema Paese.

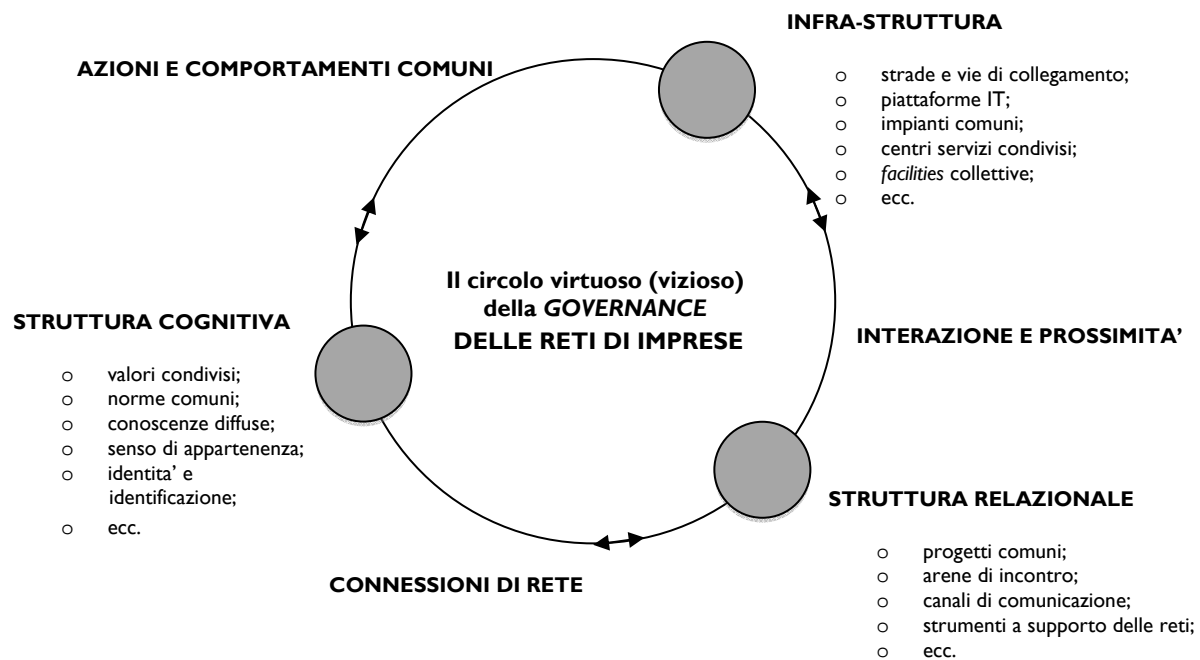
5.1 Prossimità geografica e prossimità cognitiva

Da quanto sopra discusso emerge che le reti inter-organizzative basate sulla co-localizzazione geografica e la specializzazione produttiva (siano esse distretti industriali, *cluster* o meta-distretti, filiere produttive, costellazioni guidate da medie imprese, parchi tecnologici, ecc.) si sono dimostrate capaci di produrre innovazione attraverso la circolazione di conoscenza e quindi contribuire alla competitività e alla prosperità di territori. Ciò che ne deriva, in termini generali, è che l'interazione e la prossimità favoriscono la formazione di relazioni e di comportamenti di tipo sociale (fiducia, reputazione, ecc.) innescando nel tempo una progressiva omogeneizzazione degli attori coinvolti, che iniziano a operare come una quasi-impresa. Qui sta la forza delle reti inter-organizzative che funzionano.

La prossimità, nelle sue varie accezioni, è certamente il motore che tiene unite le reti di imprese, ma occorre non limitarsi alla sola prossimità geografica (co-localizzazione tipica di alcuni incubatori, parchi ecc.). Certamente la prossimità geografica (tipica delle reti di imprese tradizionali, quali i distretti o le filiere territoriali) riduce anche la distanza cognitiva tra i nodi coinvolti in una rete, aumentando quindi la prossimità cognitiva. La prossimità cognitiva si riferisce alla somiglianza o alla comunanza di valori, credenze, conoscenze, competenze, visioni del mondo dei nodi di una rete. Ciò è possibile grazie al fatto che la prossimità geografica (ovvero l'agglomerazione o la co-localizzazione) passa attraverso la prossimità sociale (capitale sociale) e quella relazionale (relazioni inter-organizzative). All'opposto, la prossimità geografica, che agisce come veicolo di norme, valori, conoscenza, costituisce la base su cui innestare le relazioni, favorendo quindi la formazione di un capitale sociale che va nuovamente a rinforzo della prossimità relazionale e geografica (Biggiero, 2006). In particolare, larga parte della letteratura (Boschma e Ter Wal, 2007) ricorda che la prossimità geografica favorisce le esternalità positive di condivisione della conoscenza e che le strutture e le reti inter-organizzative, riconducibili alla prossimità organizzativa e relazionale, hanno un impatto positivo sull'apprendimento da fonti esterne. Ecco, quindi, che la prossimità nelle sue dimensioni geografiche, organizzative, relazionali e cognitive è alla base del funzionamento delle reti di imprese e responsabile della loro capacità competitiva, favorendo *spill-over* di conoscenza, condivisione di valori, saperi

e norme di comportamento e progettualità comuni.

Figura 1. I meccanismi di governance delle reti di imprese



Fonte: adattato da Alberti (2006)

5.2 La competitività come risultato di infra-strutture, strutture relazionali, strutture cognitive

In altri termini, usando le categorie concettuali dell'*industrial field approach* (Hellgren et al., 1993), la competitività delle reti di imprese passa attraverso una dimensione infrastrutturale (che assomma in sé la prossimità geografica e organizzativa, attraverso strutture fisiche, tecnologiche e

organizzative), una dimensione relazionale (si tratta della qualità delle strutture relazionali, ovvero di quella che si è definita prossimità relazionale) e una dimensione cognitiva (si tratta della struttura di conoscenze, credenze e valori che abbiamo definito prossimità cognitiva). Studi precedenti (Alberti, 2006) dimostrano, infatti, che perché cresca la competitività delle reti di imprese (siano esse *cluster*, distretti, filiere, parchi tecnologici o altro) occorre che si avvii un circuito virtuoso tra la struttura cognitiva, la struttura relazionale e la infra-struttura. Queste tre strutture sono strettamente interdipendenti tra loro e intimamente connesse, così che una modifica o un intervento su una di esse produce necessariamente variazioni anche sulle altre due. Un gruppo di imprese che interagisce attraverso una rete di connessioni (cioè una struttura relazionale) spesso porta ad una uniformazione anche delle infrastrutture su cui le imprese della rete fanno conto e delle strutture cognitive di riferimento, ma non necessariamente in questo ordine. Può accadere, infatti, una vicinanza sul fronte cognitivo (stesso *expertise*, stessi valori, patrimonio informativo comune, ecc.) produca un avvicinamento relazionale e contribuisca, poi, alla realizzazione di infrastrutture comuni. Alcuni autori (Alberti, 2006) usano il termine “*enactment process*” per riferirsi a come spesso la dimensione cognitiva (visioni comuni, senso di appartenenza, identificazione) sia tradotta in azioni concrete e quindi in forme materiali di vicinanza, appunto reti di relazioni e strutture fisiche, tecnologiche, organizzative comuni. Oppure, ancora, può accadere che siano le infrastrutture comuni a produrre un avvicinamento dei nodi di una rete e stimolare lo sviluppo di strutture relazionali e poi cognitive comuni.

Ecco, quindi, che le infrastrutture messe a disposizione di una rete di imprese – si pensi alle forme di collegamento fisico e virtuale, alle piattaforme di comunicazione, alle strutture di servizio, di ricerca e di formazione, ai cosiddetti *industrial commons*, ecc. – auspicabilmente dovrebbero favorire l’interazione e la prossimità tra gli attori che usano tali infrastrutture per conoscersi, interagire, collaborare e avvicinarsi, rendendo più densa e intensa la rete di imprese. Ciò può rinforzare la struttura relazionale, favorendo la cooperazione, la fiducia, l’agire come una quasi-impresa, ossia strutture socio-organizzative orientate a integrare i fattori e governare intenzionalmente. Ci si attende, quindi, che le strutture relazionali diventino più robuste, che si consolidino nel tempo e costituiscano vere e proprie “*arene*” in cui praticare le relazioni di rete (si pensi ad esempio alle cosiddette piattaforme industriali, ai progetti collettivi e consortili, alle *liaison* tra ricerca e industria, ecc.). Strutture relazionali siffatte intensificano le relazioni tra i nodi della rete contribuendo a un progressivo avvicinamento cognitivo. Le strutture cognitive pian piano si consolidano in conoscenze comuni, patrimoni informativi condivisi, valori e norme di comportamento collettivi, e così via. Spesso si genera anche un senso

di appartenenza alla rete e di identificazione alla stessa che non fanno altro che rinforzare ancor più comportamenti pro-rete: maggiore cooperazione, strategie comuni, comportamenti collettivi, ecc. Questo fa sì che la rete, coesa e abituata a lavorare come una quasi-impresa, dia vita a nuove infrastrutture volute dalla rete stessa e ad essa funzionali. Ciò consente di avviare un nuovo ciclo di rinforzo tra infrastrutture, strutture relazionali e strutture cognitive, come mostrato in Figura 1.

Attenzione che il circolo virtuoso spiega anche il potenziale circolo vizioso. Si pensi ad esempio al caso di quelle reti tra imprese che si sono avviate verso percorsi di crisi se non di declino, o che addirittura sono scomparse. In questi casi, il circuito si è indebolito progressivamente su uno o più dei fronti illustrati e ciò ha portato la rete a essere meno competitiva e quindi a pregiudicare la prosperità del territorio di riferimento. Processi di rilocalizzazione di alcuni nodi della rete, fallimenti e assenza di supporto infrastrutturale si tramutano in un impoverimento dell'interazione e della prossimità geografica e relazionale, pregiudicando anche la struttura relazionale. Ciò genera individualismo, assenza di cooperazione, incapacità di agire come un sistema, competizione e sfiducia, che a loro volta pregiudicano la qualità delle connessioni tra i nodi della rete, che tendono a diminuire l'intensità e la forza delle loro relazioni impattando così anche sulla struttura cognitiva. Si assiste quindi a un progressivo distacco cognitivo, al prevalere di visioni idiosincratiche, ad una chiusura alla condivisione di conoscenza, al venire meno del senso di appartenenza e identificazione. Ciò presumibilmente conduce ad un impoverimento delle scelte condivise, delle strategie comuni e dell'agire compatto, impattando nuovamente sulle infrastrutture comuni, che incominciano a non essere più utilizzate o a venire meno. Ecco, quindi, che il circuito si è avviato in modo vizioso, ingenerando una progressiva perdita di competitività della rete di imprese.

5.3 La governance di infrastrutture, strutture relazionali, strutture cognitive

Come è dunque possibile esercitare la *governance* di questi meccanismi capaci di condurre alla realizzazione di reti inter-organizzative di livello superiore, capaci quindi di favorire la competitività, e quindi la prosperità di economie locali? Su cosa intervenire? Le infrastrutture? Le strutture relazionali o quelle cognitive?

La dimensione infrastrutturale certo conta, si pensi a elementi quali: la qualità dei collegamenti, l'efficienza dei servizi della pubblica

amministrazione, la disponibilità di supporti logistici, l'accesso a risorse specialistiche, ecc. Gli spazi di intervento sono molti, dai trasporti alle telecomunicazioni, dalle *utilities* ai servizi sanitari, dalla sicurezza al sistema formativo di base. Essi costituiscono una dimensione basilare della competitività di un determinato sistema socio-economico. Non vi è dubbio che il campo di azione sia molto difficile, per effetto dei livelli di responsabilità coinvolti, degli interessi economici e sociali mobilitati, della scarsità di risorse, degli aspetti normativi e amministrativi, dei vincoli imposti dalla conformazione del territorio. Tuttavia non è sufficiente lavorare sulla dimensione infrastrutturale – per altro spesso privilegiata se non abusata dai *policy maker* – perché si ingenerino i meccanismi virtuosi sopra descritti. Questo spiega anche il fallimento o la ridotta capacità di generare competitività di molti casi di incubatori, parchi scientifici, distretti tecnologici o altre costruzioni *top-down* di reti, prevalentemente burocratiche e prevalentemente baricentrate sull'agglomerazione spaziale più che sulla messa in rete degli attori.

Anche la dimensione cognitiva rappresenta un fattore fondamentale per comprendere le ragioni del successo imprenditoriale di un determinato contesto economico, per ricostruirne i percorsi di crisi, per valutarne il potenziale di sviluppo. La questione di fondo diventa la vitalità del capitale umano di un determinato contesto, gli interventi che possono consolidarlo e se del caso svilupparlo, le iniziative che ne arricchiscono le basi di conoscenza e ne ampliano la dimensione cognitiva. Gli spazi progettuali in questo ambito non sembrano mancare. Si pensi a iniziative volte a qualificare il mercato del lavoro, a tutelare abilità manuali e conoscenze artigianali, a far emergere nuove professionalità. Si rifletta sullo sviluppo di *know-how* in aree gestionali in cui non risulti adeguato alle sfide concorrenziali emergenti. Un'altra area su cui lavorare è quella relativa allo sviluppo di conoscenze sui mercati di sbocco e di approvvigionamento, sulla struttura ed evoluzione della concorrenza, sulle dinamiche di internazionalizzazione del confronto competitivo.

Infine, la dimensione relazionale è centrale: la qualità e la densità delle relazioni, nonché la predisposizione di "arene" in cui esercitare le connessioni di rete impattano positivamente sulla prossimità di tipo relazionale, che può produrre prossimità cognitiva e quindi anche organizzativa e geografica. Si pensi ad esempio all'ottimizzazione della capacità produttiva disponibile all'interno di un determinato distretto, al governo dei flussi verticali dei materiali, alla valorizzazione di sinergie produttive, all'allocazione dei carichi di lavoro tra produttori impegnati nelle stesse attività, alla gestione dei picchi di domanda e degli eccessi d'offerta, al recupero di efficienza nell'ambito dell'intero ciclo di trasformazione, ai progetti di consorzi e associazioni di filiera, fino ai più recenti "contratti di rete", di cui si è parlato in precedenza.

Il *policy maker* può, quindi, intervenire favorendo la creazione e la valorizzazione di sinergie e interrelazioni nella struttura relazionale di una rete di imprese anche sfruttando queste nuove forme.

Solo attraverso l'agire coordinato e congiunto sulle tre dimensioni introdotte (infrastrutturale, relazionale e cognitiva) consente alle forme di rete inter-organizzativa considerate di avviarsi verso un circolo virtuoso di rinforzo capace di impattare sulla competitività. Certo è che se il supporto infrastrutturale (tipico dell'agire dei *policy maker*) non sempre (anzi quasi mai) genera poi strutture relazionali e quindi cognitive efficaci e capaci di sostenere reti di imprese competitive, un intervento diretto sul fronte cognitivo è spesso alquanto difficoltoso e impervio. Ecco quindi che l'agire dei *policy maker* sul fronte relazionale si presenta come l'alternativa più adeguata e ciò spiega anche la ragione per la quale ci si sia concentrati in questo articolo. Come agire dunque sulla struttura relazionale? Quali ruoli e iniziative sono a maggiore impatto? Come esercitare un giusto ruolo di *governance*? Si proporranno alcune risposte a queste domande nell'ultima sezione del presente articolo.

5.4 I protagonisti della governance

Chi sono, dunque, i soggetti deputati a esercitare la *governance* delle reti inter-organizzative?

Le istituzioni, gli enti, le associazioni che hanno offerto e che offrono un contributo allo sviluppo delle reti di imprese sono numerosi, rispondono a molteplici finalità, assumono caratteri strutturali profondamente differenziati. Molti sono i casi studiati a livello nazionale e internazionale.

Tra i soggetti deputati a esercitare la *governance* delle reti inter-organizzative vi sono i centri servizi, che solitamente operano su base territoriale o all'interno di *cluster*, distretti o parchi tecnologici. I centri servizi offrono una risposta alle esigenze di quelle imprese che, in virtù delle caratteristiche dimensionali o di altri fattori caratterizzanti, non sono in condizione di internalizzare attività poco presidiate, ma sempre più critiche per affrontare il confronto competitivo. Il fenomeno dei centri servizi assume connotati di straordinaria varietà, a differenti livelli: la tipologia dei servizi erogati, le caratteristiche della clientela servita, il profilo istituzionale, i risultati raggiunti. Spesso si tratta di società a capitale misto pubblico-privato, composto da associazioni di rappresentanza, enti pubblici e aziende destinatarie dei servizi.

Anche le agenzie di sviluppo possono essere coinvolte nella *governance* delle reti di imprese. Si tratta di enti di natura governativa dedicati alla promozione degli interessi del sistema Paese all'estero e al supporto operativo

e finanziario agli investitori che intendano localizzare unità produttive in una data area geografica. L'evoluzione in atto propone un modello più sofisticato di agenzie di sviluppo denominate *one-stop-agency*, che costituiscono il punto di riferimento unico per l'investitore in tutte le attività che afferiscono al progetto imprenditoriale e che quindi possono esercitare anche un ruolo chiave nell'avvio di reti inter-organizzative.

Vi sono poi i *business innovation center* (BIC), voluti dall'Unione Europea nel 1984, sono definiti nel Documento XVI/C3/354/1988 della Commissione Europea come "sistema locale integrato di ricerca, selezione e orientamento di imprenditori e di progetti, inteso a creare e sviluppare nuove attività innovative indipendenti attraverso l'offerta di una gamma completa di servizi alle imprese da parte di una struttura professionale ed economicamente efficiente e attraverso la mobilitazione delle risorse e delle organizzazioni pubbliche e private che rivestono responsabilità per lo sviluppo economico della zona interessata". Ai BIC sono normalmente attribuiti tre ordini di obiettivi: a) favorire lo *start-up* imprenditoriale e i successivi processi di consolidamento della nuova impresa; b) diffondere cultura imprenditoriale all'interno di un determinato contesto territoriale; c) alimentare meccanismi aggregativi ed effetti sinergici tra le imprese nella forma di reti.

Anche molte banche hanno storicamente offerto un prezioso contributo al funzionamento del sistema imprenditoriale di riferimento, utilizzando svariate leve: il sostegno nello *start-up* di nuove imprese, il supporto ai fabbisogni finanziari derivanti dalla crescita dimensionale, l'assistenza nelle attività internazionali, la messa a punto di servizi e prodotti *ad hoc*. La banca si trova in una situazione privilegiata in relazione al supporto e alla *governance* di reti di imprese locali, potendo attingere al patrimonio di conoscenze accumulatosi nel tempo proprio grazie al radicamento locale e disponendo delle competenze per valutare le aziende da coinvolgere nella rete, ecc.

Sicuramente le associazioni imprenditoriali stanno esercitando un ruolo marcato nella promozione di reti di imprese, nel supporto ad esse e nell'erogazione di servizi specifici. Nel tempo, le associazioni imprenditoriali hanno, infatti, cambiato più volte il proprio ruolo, innescando processi di cambiamento strategico e modificazioni organizzative interne che le hanno portate a gestire una moltitudine di attività in ambiti talvolta molto distanti tra loro. Alcune si stanno ponendo come centri di servizio ad alto valore aggiunto, consentendo soprattutto alle piccole imprese associate di fare business che singolarmente non riuscirebbero a fare; associazioni come "agenti di sistema" o "gestori di *network*" capaci di costruire e di inventare risposte adeguate alla complessità dei problemi e di cedere *know-how* per fornire servizi avanzati alle reti di imprese.

6. Il meta-management

Mutuando una definizione proposta da Normann (1979), si definisce, dunque, *meta-management* un insieme di ruoli meta-direzionali il cui compito fondamentale è quello di assicurare che la rete di imprese dinamicamente si adatti ai mutamenti dei contesti ambientali di riferimento. Rientrano nella sfera metamanagieriale le attività di indirizzo, di guida, di governo efficace del distretto (Visconti, 2002).

C'è dunque l'urgenza in taluni contesti reticolari di una guida strategica, che abbia una conoscenza profonda della rete e, di conseguenza, una visione d'insieme attuale e futura sicura e convincente; che sappia consolidare o riorientare la rete; valorizzare le risorse, materiali e personali, lì racchiuse. Questo ruolo può essere svolto dal Sistema Camerale, associazioni imprenditoriali, agenzie di sviluppo, da imprese *leader* in collaborazione o in competizione fra loro.

Noi conosciamo le strutture e gli stili del *management* di una impresa accentrata. Ciò è diventato scienza e arte: è possibile che questo avvenga in tempi non lunghi anche per il *meta-management*? I rischi sono grandi: invece di *management* fare *politics*, comunicazione, competizione per l'acquisizione di risorse e molto altro. Molte esperienze di sviluppo locale purtroppo sono incorse in questi rischi. Ma le opportunità sono molto maggiori: guidare e supportare "quasi imprese", reti imprese a funzionare come imprese capaci di competitività internazionale e di innovazione.

Per cogliere le opportunità ed evitare i rischi occorre in primo luogo considerare le reti organizzative imprese vere, soggetti economici collettivi di cui vanno comprese strategie e strutture, elementi *hard* e *soft*, le grammatiche e le sintassi: esattamente come fa chi deve dirigere una singola impresa. Occorre in secondo luogo un "*meta-management* adattivo", ossia capace di cogliere opportunità strategiche e tradurle in provvedimenti strutturali.

Del primo punto abbiamo parlato nei paragrafi 2 e 3 del presente articolo. Sul secondo occorre rilevare che il ruolo di *meta-manager* varierà in funzione della configurazione assunta dalla rete di imprese per la quale si ritiene necessario una *governance* di questo tipo. In particolare, rilevanti sono:

1. la fase del ciclo di vita attraversata dalla rete di imprese;
2. la provenienza settoriale dei nodi della rete;
3. il profilo dei nodi della rete;
4. il grado di apertura al contesto extra-locale, internazionale.

La prima dimensione rinvia al modello di ciclo di vita delle reti inter-

organizzative (Grandori, 1995). Nella fase di formazione della rete, le attività metamanageriali saranno rivolte prevalentemente all'incubazione della rete stessa e alla predisposizione di un contesto capace di favorire le relazioni, le interconnessioni, gli scambi. Nella fase di espansione, l'iniziativa metamanageriale risulterà orientata al sostegno alla crescita della rete (sia in termini di nodi che di legami), attraverso il conferimento di risorse e l'erogazione di servizi. In fase di maturità, quando le relazioni tra i nodi della rete saranno consolidate, così come i processi e i meccanismi di governance il *meta-manager* assumerà un ruolo più defilato di riferimento strategico per la rete, ma avrà minore centralità nella rete stessa. Da ultimo la fase di declino della rete, il *meta-manager* si preoccuperà soprattutto di presidiare la conservazione del capitale umano e intellettuale presente nella rete e gli impatti che il declino possa generare sul contesto locale in cui la rete si inserisce.

La seconda dimensione si riferisce alla provenienza settoriale dei nodi della rete. La tipologia della produzione riflette sfide e problematiche tra loro molto differenti: in una rete in cui si producano beni di consumo vi sarà una criticità dei rapporti con il sistema distributivo; non così per i casi in cui si realizzino produzioni intermedie, tipicamente di fase o nei casi di reti legati a settori *hi-tech* in cui i legami chiave saranno con laboratori, università e centri di ricerca. Il *meta-manager* dovrà quindi saper modulare il proprio intervento in contesti reticolari differenti: dalle filiere di micro-imprese artigianali (ad esempio nel settore del mobile), alla costellazione produttiva guidata da media impresa di beni di consumo (ad esempio nel settore moda), alla rete per l'innovazione di un *cluster high-tech* (ad esempio nel settore aerospaziale) o a di un parco scientifico-tecnologico (ad esempio nelle biotecnologie, nei nuovi materiali e così via).

La terza dimensione rimanda alle caratteristiche gestionali ed al profilo strategico dei nodi della rete. Esigenze metamanageriali maggiori si avranno in quelle reti composte da piccole imprese poco collegate tra loro. In tal senso occorre distinguere tra reti fortemente caratterizzate dalla presenza di imprese artigianali o comunque di piccole dimensioni, reti con una struttura interna concentrata attorno a poche imprese che hanno realizzato importanti percorsi di crescita, reti in cui convivono profili competitivi ampiamente differenziati in termini di dimensioni e di meccanismi aggregativi, ecc.

La quarta dimensione si riferisce al livello di apertura della rete al contesto extra-locale, internazionale. In questo caso il *meta-manager* dovrà supportare la rete nella definizione e nel mantenimento di reti lunghe che trascendano i confini locali.

Un *meta-manager* di rete è dunque chiamato a:

- imprimere al sistema locale un indirizzo strategico di fondo (l'orientamento strategico di fondo della rete di imprese);
- governare i processi politici interni alla rete, gestendo la distribuzione di potere e risorse;
- creare le condizioni culturali, strategiche e organizzative favorevoli all'esplicitarsi delle potenzialità della rete.

La letteratura in materia di strutture metadirezionali riconosce in particolare tre ruoli chiave: l'architetto sociale, lo *sponsor* e il coordinatore (Colombo e Dubini, 1988).

- Architetto sociale. In tale ruolo la competenza chiave è quella di sapere inquadrare, in una logica unitaria, fasi metodologiche, sequenze di operazioni, tipologie di attori profondamente diversi, nell'ottica di un organico progetto di sviluppo della rete di imprese. Tale ruolo si qualifica inoltre sia per una capacità di analisi del sistema sociale ed economico coinvolto nella rete, sia perché finisce per rappresentare il tutore e il promotore di un processo evolutivo, tipicamente di apprendimento, che la rete deve compiere.
- Sponsor. Tale figura appare principalmente vocata a legittimare la sperimentazione, l'innovazione e il cambiamento. L'esistenza di uno sponsor può costituire una condizione fondamentale per l'avvio di un processo di sviluppo soprattutto all'interno di reti di imprese nascenti.
- Coordinatore. Può razionalizzare i bisogni di innovazione, valutare le alternative strategiche, esplicitare le linee di intervento, presidiare la loro implementazione, gestire i flussi di risorse e competenze, orchestrare azioni comuni dei nodi della rete, ecc..

Nella consapevolezza che i ruoli metadirezionali proposti non esauriscono la complessità del governo strategico di una rete di imprese, si ritiene necessario sottolineare alcuni elementi che, in ogni caso, dovrebbero ispirarne l'azione:

- la continua interazione con gli interlocutori chiave della rete, sia pubblici che privati, allo scopo di attivare un efficace processo di apprendimento e valorizzare l'identità di sistema;
- una ferma determinazione nel perseguimento del progetto di governo strategico della rete, anche a fronte delle eventuali resistenze al cambiamento;
- una calibrata gestione della comunicazione, soprattutto in situazioni

- dove la generazione del consenso risulti critica;
- rappresentatività delle forze politiche, sociali ed economiche operanti all'interno della rete.

Entrando nel merito dei contenuti dell'attività del *meta-manager* distrettuale è possibile ipotizzare che tra i suoi compiti rientrino:

- la creazione e il mantenimento di un contesto favorevole all'esplicitarsi del potenziale imprenditoriale presente nella rete di imprese;
- l'identificazione dei fabbisogni di innovazione degli attori appartenenti alla rete;
- la formulazione di visioni strategiche in merito ai percorsi di consolidamento/sviluppo della rete di imprese;
- la promozione di servizi a supporto dell'imprenditorialità (finanziari, commerciali, formativi, di consulenza, di informazione) nella forma istituzionale più opportuna;
- l'impiego efficace ed efficiente delle risorse legate alle linee di politica industriale, a livello regionale, nazionale o comunitario;
- l'aggregazione delle competenze funzionali alla realizzazione del progetto, innescando la tensione al cambiamento, delineando una visione chiara e condivisa, generando flussi di consenso, responsabilizzando imprese e attori chiave del sistema;
- la rappresentanza degli interessi "istituzionali" della rete all'interno dei centri decisori della politica industriale, dei Ministeri e delle Regioni.

Non è difficile rilevare, a questo punto dell'analisi, la complessità del ruolo di *meta-manager*, indotta dall'ampiezza dei compiti da assumere, dalla varietà dei meccanismi da attivare, dalla eterogeneità degli interlocutori con cui dialogare, dalla ricerca di complementarità e sinergie tra i nodi della rete e via dicendo. Né si possono dimenticare una serie di fenomeni che tendono a ostacolare l'attività (Visconti, 1996):

- l'esistenza di sensibili spinte ad atteggiamenti di tipo individualistico, che finiscono per limitare l'impatto di interventi a livello di rete di impresa;
- la necessità di coordinare posizioni tradizionalmente divergenti, quali sono quelle che caratterizzano le istituzioni pubbliche e le realtà private, genera conseguenze sul piano della condivisione delle conoscenze, dello stallo decisionale e dell'impiego non ottimale delle risorse;

- la difficoltà a intraprendere azioni continuative, dovuta ad una estrema articolazione della gestione e ad una ricerca continua di legittimazione, può indurre a possibili ritardi e a resistenze al cambiamento.

Tuttavia, la complessità dell'azione metamanagieriale e l'esistenza di ostacoli non può che stimolare la ricerca delle condizioni per un efficace esercizio della *governance* delle reti di imprese a sostegno della competitività.

7. Il ruolo di attori collettivi nella *governance* delle reti inter-organizzative. Le agenzie strategiche

In che modo, dunque, attori collettivi, come il Sistema Camerale, le associazioni imprenditoriali, le agenzie pubbliche, i grandi istituti di credito e altre da solo o in concorso fra loro, possono intervenire esercitando una funzione di *governance* e di *meta-management* delle reti inter-organizzative? Le chiameremo Agenzie Strategiche. Ricordiamo ancora che tre sono i principali assi di intervento di *policy* strutturale per sviluppare e mantenere le reti di impresa: le infrastrutture (fisiche, tecnologiche, ecc.), le strutture relazionali, le strutture cognitive. Come si è detto, queste tre dimensioni strutturali agiscono in un circuito virtuoso rinforzandosi vicendevolmente, ma il punto più agibile per azioni di duratura efficacia sono le strutture relazionali.

In primo luogo, l'Agenzia Strategica può intervenire sia sull'assenza di relazioni (i cosiddetti "buchi strutturali" all'interno di una rete di imprese) tra le imprese, tra imprese ed enti, istituzioni, altre organizzazioni, ecc., sia sull'asimmetria informativa derivante da questa assenza di relazioni. I buchi strutturali, in altre parole, rappresentano delle opportunità imprenditoriali per le agenzie strategiche, in quanto consentono loro di porsi come intermediari (ponti o *broker*), di controllare i flussi di informazioni e di coordinare le azioni e gli attori che si trovano da una parte e dall'altra di ciascun "buco" (Burt, 1995).

Sul fronte relazionale, oltre alle azioni di *lobbying*, di sensibilizzazione e formazione al tema e di contributo alla gestione delle risorse disponibili, l'agenzia strategica può offrire concretamente una grande varietà di servizi per potenziare le relazioni e coprire i "buchi strutturali" nel rafforzamento delle reti di impresa. In sostanza, stiamo suggerendo l'attivazione di servizi avanzati, che superino da un lato interventi nelle infrastrutture – abusati e dallo scarso impatto sulla competitività delle reti – e dall'altro non ambiscano a interventi difficili sul fronte cognitivo, senza però cadere nella trappola della retorica delle reti che oggi investe larga parte degli operatori pubblici e privati. Si tratta

di un ruolo “alto” per le Agenzie Strategiche, che possono e devono qualificarsi come fornitori di beni collettivi per la competitività dei territori attraverso il sostegno alle reti di imprese.

Alcuni esempi di servizi avanzati da erogare in cooperazione o in competizione con le associazioni imprenditoriali, le aziende di servizi, i centri di servizi pubblici sono:

1. la copertura di “buchi strutturali”, attraverso:
 - il sostegno alla costituzione di attività economiche: creazione di soggetti economici, consorzi, fiere, insediamenti produttivi, patti territoriali ecc.;
 - la costruzione di servizi e società ad hoc che gestiscano risorse e beni collettivi per la competitività a livello multi-distrettuale o regionale;
 - l’attività di accreditamento e *brokerage* di servizi;
 - la promozione di servizi per le reti e oltre le singole aziende: finanziari, informatici, formativi, ecc.;
2. il supporto relazionale, attraverso:
 - il miglioramento delle reti relazionali (*network*, anche non economici) fra le imprese;
 - il supporto nelle relazioni con le pubbliche amministrazioni;
 - il far crescere un associazionismo di tessuto, sia esso quello tra le imprese (orizzontale e verticale) sia esso quello territoriale (tra soggetti pubblici e soggetti privati);
 - il favorire l’incontro dell’impresa con la ricerca e la consulenza;
 - l’accompagnare le imprese nei processi di internazionalizzazione.

Emergono, quindi, due ruoli chiave che l’agenzia strategica può ricoprire, intervenendo nella struttura relazionale di reti inter-organizzative esistenti.

Da un lato, un ruolo di fluidificatore delle reti tra imprese, che – attraverso la predisposizione di strumenti, supporti consulenziali, tecnologici e finanziari, e interventi diretti – serva a rimuovere ostacoli nelle strutture relazionali e a irrobustire nodi, processi, strutture di *governance* laddove necessario.

Dall’altro, l’agenzia strategica può inserirsi direttamente nelle strutture relazionali come ponte per connettere nodi disconnessi, attivando e animando gruppi di *meta-management* pubblici e privati. Si pensi per esempio alla possibilità di fraporsi tra micro-piccole imprese da un lato e università e centri di ricerca dall’altro, tra istituzioni nazionali e sovranazionali da un lato e le filiere produttive locali dall’altro, e così via. Questa funzione di ponte tra categorie di nodi di una rete che difficilmente riescono a connettersi

direttamente o che per svariate ragioni si sono disconnessi generando dei “buchi strutturali”, si configura come un vero e proprio *broker* di risorse e competenze.

Il *broker* all'interno di una rete di imprese può assumere varie configurazioni (Gould e Fernandez, 1989): il *coordinator*, ovvero un nodo della rete capace di gestire flussi di risorse e competenze tra nodi omogenei; il *representative*, ovvero un nodo capace di interfacciarsi con nodi diversi da sé, facendosi rappresentante di istanze, conoscenze e informazioni di altri nodi ad esso connessi; il *gatekeeper*, ovvero il nodo che costituisce il punto di snodo, di ingresso di altre reti; il *liaison*, ovvero il nodo che consente il legame tra nodi che difficilmente instaurerebbero legami di rete tra loro per varie ragioni (di mancata conoscenza, assenza di fiducia, incompatibilità, lontananza, ecc.) e che grazie al *broker* possono partecipare alla stessa rete; il *consultant*, ovvero un *broker* che prende risorse e competenze da un nodo della rete e li rende accessibili ad un altro nodo della rete stessa.

L'Agenzia Strategica è chiamata ad esercitare un ruolo centrale nel governo delle reti inter-organizzative per la competitività dei territori, in primo luogo mettendo a fuoco i propri interventi di *policy* sulle reti inter-organizzative come oggetto prioritario del suo operato per la competitività e la prosperità dei territori. Occorre al tempo stesso rifuggire la dilagante retorica delle reti, a cui abbiamo accennato, che spesso porta ad operazioni di *endorsement* di meri interventi infrastrutturali e agglomerativi (come è il caso di alcune forme di parchi scientifici e tecnologici, distretti tecnologici, meta-distretti, proto-sistemi, ecc.), mancando di attivare e governance strutture relazionali.

Bibliografia

- Alberti, F.G. (2008), *Imprenditorialità e maturità*, Egea, Milano.
- Alberti, F.G., (2006), “The decline of the industrial district of Como: Recession, relocation or reconversion?”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(6), pp. 473-501.
- Alberti, F.G., Sciascia, S., Tripodi, C., Visconti, F., (2008), *Entrepreneurial growth in industrial districts. Four Italian cases*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Aldrich, H. (1999), *Organizations and Environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Araujo, L., Dubois A., Gadde L-E. (1999), “Managing interfaces with suppliers”, *Industrial Marketing Management*, 28 (Special Issue: Business relationships and networks), pp. 497-506.

- Aureli, S., Ciambotti, M., Del Baldo, M. (2011), "Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze", *Argomenti. Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*, 33, pp: 75-104.
- Axelsson, B., Easton G. (1991), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Bagnasco A., Bonomi, A., Palmiero, D., Rullani, E. (2008), "Reti di imprese: fenomeni emergenti", in AIP (a cura di), *Reti di imprese oltre i distretti*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Becattini, G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Biggiero, L. (2006), "Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: The move of small and medium enterprises among territorial systems". *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(6), pp.317-35.
- Boschma, R.A, Ter Wal, A.L.J. (2007), "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the south of Italy", *Industry and Innovation*, 14 (2), pp. 177-99.
- Burt, R.S. (1995), *Structural holes: social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Butera, F. (1990), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*. Franco Angeli, Milano.
- Butera, F. (1995), *Bachi, crisalidi e farfalle. L'evoluzione dei Parchi scientifici e tecnologici verso reti organizzative autoregolate*, Franco Angeli, Milano.
- Butera, F. (2001), *Il campanile e la rete. E-business e piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Butera, F. (2008) *Il cambiamento organizzativo* (parte II), Laterza, Bari.
- Butera, F., Bagnara, S., Cesaria, R., Di Guardo S. (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano.
- Butera, F., De Michelis G. (2011), *L'Italia che compete. Italian Way of Doing Industry*, Franco Angeli, Milano.
- Butera, F., Garavaglia, L. (2007), "Dai distretti tradizionali ai crocevia locali delle reti di impresa governate e allungate", *Impresa&Stato*, 72.
- Cafaggi, F. (2009, a cura di), *Il contratto di rete*, il Mulino, Bologna.
- Capaldo, A. (2007), "Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, 28 (6), pp: 585-608.
- Ciborra, C. (1983), "Markets, Bureaucracies and Groups in the Information Society", *information economics and policy*, 1(2), pp. 145-60.
- Colombo, G., Dubini, P. (1988, a cura di), *I servizi per la creazione di nuove imprese*, Giuffrè, Milano.

- Cook, K.S. (1981), *Network Structure from Exchange Perspectives*, in Marsden P.V., Lin N. (a cura di), *Social Structure and Network Analysis*, Sage, Beverly Hills, pp. 177-200.
- Dioguardi, G. (2007), *L'impresa rete*, Bollati Boringhieri.
- Dioguardi, G. (2009) *The network enterprise*, Springer, New York
- Emerson, R.M. (1972), "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27, pp. 31-40.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005), "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, 12(1), pp. 78–104.
- Gould, R., Fernandez, R. (1989), "Structures of mediation: A formal approach to brokerage in transaction networks", *Sociological Methodology*, 19, pp. 89-126.
- Grandinetti, R.(2010) I territori delle imprese nell'economia globale, in Perulli, P. e Pichierri, A (a cura di) *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società nel nord*, Einaudi
- Grandinetti, R., Furlan, A., Campagnolo, D. (2010), "Crescita aziendale, territori e imprese-rete estese", in Perulli P. (a cura di), *Nord Regione Globale. Veneto*, Bruno Mondadori, Milano.
- Grandori, A. (1995), "Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms", *Organization Studies*, 16 (2), pp. 183-215.
- Granovetter, M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*,
- Hellgren, B., Melin, L., Pettersson, A. (1993), "Structure and change – the industrial field approach", in D. Sharma (a cura di), *Advances of International Marketing*, 5, pp. 87–106.
- Lazerson, M., Lorenzoni, G. (1999), "The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source", *Industrial and Corporate Change*, 8, pp: 235–266.
- Lipparini, A. (1995), *Imprese, Relazioni tra Imprese e Posizionamento Competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Malipiero, A., Munari, F., Sobrero, M. (2005) "Focal firms as technological gatekeepers within industrial districts: knowledge creation and dissemination in the Italian industry", *DRUID working paper*, 5, Copenhagen Business School.
- Malizia, W., Pinelli, D. (2004), *I parchi scientifici e tecnologici in Piemonte*, Fondazione Eni E. Mattei, <http://www.feem.it>.
- Malmberg, A., Maskell, P. (2002), "The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering", *Environment and Planning A*, 34 (3), pp: 429-449.
- Morrison, A. (2004) "Gatekeepers of knowledge' within industrial districts: who they are, how they interact", *CESPRI working Paper*, 163, Bocconi University.
- Normann, R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.
- Oliver, A.L., Ebers, M. (1998), "Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships", *Organization Studies*, 19(4), pp: 549-583.

- Pacetti, V. (2009), *Territorio, competitività e investimenti esteri. Beni collettivi locali e agenzie di promozione nelle regioni europee*, Carocci, Roma.
- Perrow, C. (1992), "Small-Firm Networks", in Nohria, N., Eccles, R.G. (a cura di), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Perulli P., Pichierri A. (2010) *La crisi italiana nel mondo globale Economia e società nel Nord*, Einaudi
- Pichierri, A. (2005), *Introduzione alla sociologia dell'organizzazione*, Laterza, Bari.
- Pisano, G.P., Shih, W.C. (2009), "Restoring American competitiveness", *Harvard Business Review*, July-August.
- Porter, M.E. (2008), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M.E. (2010), *Microeconomics of competitiveness*, Faculty Workshop, December 13, Harvard Business School Press, Boston, *mimeo*.
- Rabellotti, R., Schmitz, H. (1999) "The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico", *Regional Studies*, 33 (2), pp: 97–108.
- Van de Ven, A.H., Ferry, D. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley Interscience, New York.
- Visconti, F. (2002), *Il governo dei distretti industriali*, Egea, Milano.