
Collaborare per competere: come realizzare reti nell'agroalimentare

con il Patrocinio di

Ministero delle Politiche Agricole
Alimentari e Forestali
Facoltà di Agraria - Università di Perugia
Facoltà di Agraria - Università di Bologna
Regione Emilia-Romagna
Regione Lombardia
Regione Sardegna

ATTI DEL   Compagnia
delle Opere
CDO Agroalimentare
**forum di CDO
Agroalimentare**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Collaborare per competere: come realizzare reti nell'agroalimentare



Palace Hotel - Milano Marittima
29-30 gennaio 2010

con il Patrocinio di
Ministero delle Politiche Agricole
Alimentari e Forestali
Facoltà di Agraria - Università di Perugia
Facoltà di Agraria - Università di Bologna
Regione Emilia-Romagna
Regione Lombardia
Regione Sardegna

FrancoAngeli

Con il patrocinio di

Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali
Facoltà di Agraria - Università di Perugia
Facoltà di Agraria - Università di Bologna
Regione Emilia-Romagna
Regione Lombardia
Regione Sardegna

Con il contributo di



Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

1° Sessione: L'impresa a rete	pag.	9
Introduzione e obiettivi del Forum di <i>Camillo Gardini</i> (Presidente CDO Agroalimentare – Rimini)	»	11
Saluto all'apertura dei lavori di <i>Tiberio Rabboni</i> (Assessore all'Agricoltura, Regione Emilia-Romagna)	»	14
Moderatore – <i>Angelo Frascarelli</i> (Docente di Economia e Politica Agraria, Dipartimento Scienze Economico Estimative e degli Alimenti, Università di Perugia)		
General Background L'impresa a rete, le reti d'impresa di <i>Francesco Musotti</i> (Ricercatore nel Dipartimento di Scienze Economico Estimative e degli Alimenti, Università di Perugia)	»	17
L'impresa agricola aggregata di <i>Eugenio Marani</i> (Titolare Agriter, Ravenna)	»	26
L'impresa internazionalizzata a rete di <i>Giampaolo Dal Pane</i> (Presidente Summerfruit Srl, Castel Bolognese, RA)	»	30
L'impresa agroalimentare a rete di <i>Pompeo Farchioni</i> (Presidente Gruppo Farchioni Spa, Gualdo Cattaneo, PG)	»	37
Saluto di <i>Frank Terhorst</i> (Country Manager Italia Bayer CropScience, Milano)	»	43
2° Sessione: Le reti d'impresa	»	45
Una rete di imprese per i piccoli frutti di <i>Michele Scrinzi</i> (Direttore Coop. Sant'Orsola, Pergine Valsugana, TN)	»	47

Una rete di imprese per l'innovazione di <i>Bruno Piraccini</i> (Amministratore Delegato Orogel Spa, Pieve Sestina, FC)	pag.	56
Una rete di imprese per la qualità di <i>Riccardo Cotarella</i> (Enologo, Presidente Azienda Vinicola Falesco Srl, Montecchio, TR)	»	62
3° Sessione: Come realizzare reti d'impresa?	»	69
Moderatore – <i>Camillo Gardini</i> (Presidente CDO Agroalimentare – Rimini)		
Conversazione con: Bernhard Scholz (Presidente Compagnia delle Opere)	»	71
4° Sessione: Il capitale umano	»	79
Moderatore – <i>Simone Pizzagalli</i> (Consigliere Delegato CDO Agroalimentare – Rimini)		
Il senso del lavoro.	»	81
Le formelle del campanile del Duomo di Firenze di <i>Mariella Carlotti</i> (Insegnante Istituto Tecnico, Firenze)		
Aggregazione e capitale umano nell'impresa agricola di <i>Giancarlo Utili</i> (Titolare Azienda Agricola Utili, Russi, RA)	»	113
Una politica per il capitale umano e per il territorio rurale di <i>Andrea Prato</i> (Assessore all'Agricoltura, Regione Sardegna)	»	117
5° Sessione: Un progetto per l'agroalimentare italiano	»	129
Moderatore – <i>Camillo Gardini</i> (Presidente CDO Agroalimentare – Rimini)		

Conversazione con:	pag.	131
<i>Antonio Baietta</i> (Presidente Cooperativa Santangiolina, Milano)		
<i>Maurizio Sperati</i> (Presidente Amalattea Spa, Roma)		
<i>Roberto Fiammenghi</i> (Direttore Acquisti Food Coop Italia, Bologna)		
<i>Andrea Prato</i> (Assessore all' Agricoltura, Regione Sardegna)		
6° Sessione: In quale contesto socio-economico?	»	141
Il futuro della PAC nel futuro dell'Unione Europea	»	143
di <i>Franco Sotte</i> (Docente di Economia e Politica Agraria e di Economia del Territorio, Università Politecnica delle Marche, Ancona)		
Perché gli economisti non hanno previsto la crisi?	»	175
di <i>Marco Cobianchi</i> (Giornalista di Panorama, Milano)		
Conclusioni	»	182
di <i>Camillo Gardini</i> (Presidente CDO Agroalimentare – Rimini)		

1° Sessione

L'impresa a rete

7° Forum CDO Agroalimentare

Introduzione e obiettivi del Forum

di Camillo Gardini
Presidente CDO Agroalimentare

Il Forum di quest'anno non vuole approfondire tecnicismi, argomento molto diffuso nei nostri ambienti di filiera. È un tema impegnativo, quello su cui ci vogliamo misurare in questi giorni: le reti fra imprese.

Per addentrarci nei nostri lavori, apriamo il Forum con una frase di Saint Exupéry, uno scrittore francese, ateo, dei primi del Novecento: “se vuoi costruire una nave non richiamare prima di tutto gente che procuri legna, che prepari attrezzi necessari, non distribuire compiti, non organizzare il lavoro. Prima risveglia invece negli uomini la nostalgia del mare lontano e sconfinato. Appena si sarà svegliata in loro questa sete, gli uomini si metteranno subito al lavoro per costruire la nave”.

Oggi e domani siamo qui per imparare cosa significa per il nostro lavoro la “nostalgia del mare lontano e sconfinato” che rende possibile il fatto che in questo momento di crisi non “molliamo la spugna”, non abbandoniamo la sfida del gestire l'impresa, non cadiamo nell'individualismo in questo momento di crisi così diffuso.

Per fare un'impresa ci vuole: entusiasmo, dedizione, costruttività, desiderio, e la certezza che quel desiderio può trovare una risposta. Volevo farvi notare due dati per comprendere il contesto in cui collochiamo questo evento.

1. Il primo dato è la situazione dell'agricoltura. Siamo all'interno di una crisi senza precedenti dal dopoguerra ad oggi. Forse non ce ne rendiamo conto, ma è come se ogni anno, con l'abbandono all'impresa di circa 30.000 agricoltori, chiudessero a livello occupazionale il corrispettivo di dieci stabilimenti di Termini Imerese. Eppure non troviamo sui giornali notizie riguardanti questo rilevante fenomeno. Il problema è che un'azienda agricola “chiude” quando i figli decidono di trovare lavoro in un altro settore. Si tratta di una chiusura “silente” ed a scoppio ritardato, i cui effetti si vedranno solo tra quindici o vent'anni con l'abbandono dell'impresa anche del padre.
2. Un altro dato: mi ha colpito che negli Stati Uniti dal 1972 al 1986 il reddito pro capite è raddoppiato, testimoniando quindi una ricchezza estremamente più elevata. La stessa ricerca ha però evidenziato che le persone hanno oggi una soddisfazione ed un livello di felicità decisamente inferiore. Questi dati sono ricavati da un'indagine

che ogni anno dal 1972 analizza i cambiamenti sociali nella popolazione statunitense. Non è dunque nell'accumulo che si ha la felicità, non è nell'individualismo che si vive meglio.

Ma allora, come rispondere a questo contesto? Come muoverci in un momento di crisi nel nostro settore e generale, ed in questa situazione di individualismo crescente?

Abbiamo incontrato esperienze in cui le reti di relazioni sono state uno strumento che hanno aiutato a superare meglio la crisi, a stimolare le imprese ed attrarre giovani e interesse per la filiera.

Non a caso, infatti, gli Accademici di Svezia hanno conferito proprio in questo 2009 di crisi il Nobel per l'economia a Oliver Williamson, colui che pose la sua attenzione maggiore nelle proprie ricerche alla riduzione dei costi di transazione, cioè i costi di relazione fra i fornitori e l'impresa.

Williamson sostiene infatti che si "vince" sul mercato non se attiviamo con i nostri fornitori relazioni di tipo mercantile, quindi ogni volta si fa un bando o si fa una gara e vince sempre un soggetto diverso, magari quello che propone il prezzo più basso. La storia documenta che in questo modo aumenta la conflittualità, il decadimento della qualità, la disaffezione dei clienti. Infatti, alcuni immaginano di fare contratti in cui si vuole regolare tutto, ma sappiamo che nella realtà questo è impossibile; il futuro è imprevedibile e quello che vince nelle difficoltà è la partnership e non il contenzioso.

Per cui, per ridurre i costi di transazione occorre creare rapporti stabili, rapporti di rete fondati su mutualità e collaborazione. Questo motiva il riconoscimento degli accademici di Svezia, il più alto riconoscimento al mondo, ad Oliver Williamson per i suoi studi sulla riduzione dei costi di transazione.

Al Forum 2010 parleremo degli effetti, dei frutti nati da rapporti di rete fra imprese dell'agroalimentare. Sorge però la domanda: se è così facile la soluzione, perché non fare reti?

Le reti non nascono per decreto né per delibera di consiglio di amministrazione. La storia dei distretti di successo del nostro paese, il Parmigiano-Reggiano, il prosciutto San Daniele, la mela Melinda, ecc., ci insegna che per fare rete non basta avere un rapporto costante col proprio fornitore.

Per fare una rete vincente, capace di sfidare il tempo, occorre creare una relazione stabile, prospettica con il tuo concorrente, con l'insieme dei tuoi concorrenti, creare relazioni stabili con mondi che non sono legati direttamente al tuo business ma che riguardano il territorio, il tuo paese, che riguardano terre lontane. Le reti nascono e si sviluppano veramente quando tutti si tende a qualcosa di più grande che non sia il proprio interesse particolare, quando si tende al "mare grande e infinito".

Si è disposti a superare le divergenze, le incomprensioni, le difficoltà solo se si ha davanti agli occhi un obiettivo più grande, più interessante.

Le reti “tengono” se teniamo conto di questo obiettivo con la stessa attenzione che poniamo al profitto o ai fatturati necessari per far girare l’impresa. La sfida di questi giorni di Forum è comprendere come fare le reti. Non è sfida facile.

Però abbiamo una traccia che ci deriva dai precedenti sei Forum e che useremo anche quest’anno: ovvero le testimonianze. La strada sicura è seguire chi già si muove in questo modo; siccome ci sono esperienze belle e luminose, noi guardiamo loro.

Il Forum che stiamo iniziando è un evento realizzato da relatori e ascoltatori, dove i ruoli sistematicamente si invertono.

Quest’anno vorremmo comprendere:

- cosa vuol dire fare rete nell’agroalimentare;
- perché una rete potrebbe essere una risposta al momento di crisi attuale;
- cosa vuol dire anche intraprendere e fare impresa nel proprio lavoro;
- in quale contesto ci troveremo ad operare per fare le reti.

Diamo ora la parola a Tiberio Rabboni, Assessore all’Agricoltura della Regione Emilia-Romagna, regione che ha il maggior numero di tipicità a livello nazionale, quindi una delle regioni più importanti nel settore agroalimentare. Ci interessa il suo saluto ed un suo parere sull’argomento del Forum. Buon lavoro!

Saluto all'apertura dei lavori

di Tiberio Rabboni
*Assessore all'Agricoltura,
Regione Emilia-Romagna*

Vi porto il saluto della Regione Emilia-Romagna, una regione che ha nel settore dell'agroalimentare di qualità uno dei suoi tratti distintivi e ha nella costruzione di reti di imprese una delle sue leve più importanti sul piano della competitività. È terra di cooperazione, di associazionismo, di consorzi e di distretti. Ciò che siamo ci ha permesso di arrivare fin qui e siamo consapevoli che dal punto di vista di reti d'impresa ciò che siamo oggi non è più sufficiente. Lo abbiamo visto con chiarezza nel corso di questo terribile 2009 e ci ha detto che l'attuale situazione delle imprese agricole e alimentari è insufficiente a fare i conti con un fenomeno nuovo e drammatico, come quello della volatilità dei prezzi delle derrate agricole e alimentari, ci vuole altro oltre ciò che siamo, in un 2009 che ci ha messo di fronte in tutti i suoi aspetti alla nuova realtà del cosiddetto *mercato*.

Un mercato che dal lato della domanda esprime grandi realtà organizzate a partire dalla grande distribuzione organizzata, che è sinonimo di organizzazione alla scala internazionale nei rapporti con i fornitori agricoli e alimentari e dunque reclama altrettanta organizzazione con reti di impresa dal lato dell'offerta mettendoci di fronte alle debolezze del mondo agricolo e alimentare, ovvero la filiera agroalimentare, che si occupa dei servizi riguardo ai prodotti dalla terra alla tavola.

A parte rare eccezioni, sappiamo che il prodotto agroalimentare in questo sistema di filiera non è quasi mai gestito dal soggetto agricolo e dunque reclama anche da questo punto di vista una crescita di rete d'impresa per poter traguardare questo obiettivo e ci dice che oggi la scommessa è quella di mercati internazionali che reclamano un'internazionalizzazione delle imprese agricole. Anche qui traguardo praticato salvo le grandi imprese agroalimentari, attraverso reti di impresa. Ma l'esperienza ci dice anche che l'accesso a leve fondamentali per lo sviluppo imprenditoriali, quali il credito o la ricerca per produrre innovazioni di prodotto e di processo, passa attraverso la costruzione di reti di imprese, una dimensione nuova e più ampia della costruzione economica dell'impresa e quindi ciò che siamo, per quanto possa essere stato considerato importante negli scorsi anni, oggi è insufficiente. Bisogna crescere la quantità e la qualità delle reti d'impresa, innovare le reti esistenti, costruirne di nuove e diversificare gli strumenti che disciplinano le reti d'impresa. Noi ci stiamo provando, e una scommes-

sa importante l'abbiamo giocata con il programma di sviluppo rurale, dove abbiamo messo al centro il tema dell'aggregazione e abbiamo messo in campo un'iniziativa emblematica di ciò che pensiamo attraverso un bando importante che finanzia progetti di filiera, cioè reti di impresa sia nel campo agricolo che alimentare. Reti di impresa agricole e di trasformazione che fanno servizi fino al punto di fare servizi di commercializzazione. Il bando, che si è concluso recentemente, ha dato riscontri positivi pur in un anno terribile come il 2009 con 70 progetti di filiera, 2.000 aziende che si sono aggregate e accanto ad aggregazioni consolidate come quelle rappresentate dalle cooperative, abbiamo avuto nuove aggregazioni tra imprese cooperative e imprese private per affrontare insieme comuni obiettivi e molte proposte di imprese fino a quel momento non avevano mai costituito reti di imprese e che hanno costituito associazioni di scopo, associazioni temporanee di impresa, con un impegno quinquennale in fase di start up a cooperare insieme come impresa.

C'è poi una novità importante che abbiamo acquisito col programma rurale che può essere da volano all'agricoltura di gruppo: l'Unione Europea ci ha autorizzato a cofinanziare l'acquisto collettivo di attrezzature tra più imprese agricole, e ci siamo posti il tema di valorizzare il pluralismo degli strumenti che possono presiedere alle reti d'impresa. C'è sicuramente lo strumento classico della cooperazione, dei consorzi, ma noi crediamo che si debbano valorizzare anche altri strumenti, e da questo punto di vista ci siamo dati un obiettivo anche dal punto di vista legislativo, per valorizzare questi nuovi strumenti, perché l'obiettivo è quello di mettere in campo tante tipologie di reti di impresa affinché tutte le imprese agricole partecipino in una rete di impresa.

Dunque i consorzi agrari, le organizzazioni di prodotto, non soltanto nei settori disciplinati e finanziati dai contributi europei, i contratti e accordi quadro sostenuti da carattere pubblico o pubblicistico. Poi il tema dei distretti attraverso una disciplina che favorisca le aggregazioni di tipo distrettuale libere e volontarie per obiettivi comuni che condividano l'omogeneità per un comparto unico. Poi le società di scopo che hanno molta più flessibilità e presentano molta più libertà rispetto all'organizzazione di prodotto e con strumenti più cogenti. Questo è quello che pensiamo e che stiamo cercando di fare. C'è molta sintonia con quello che anima, in questi due giorni, la CDO Agroalimentare. A metà dicembre 2009 abbiamo tenuto in regione un convegno intitolato "Riformare per competere", dove la riforma era tesa a mettere in evidenza la necessità di autoriformare e riformare le forme organizzate delle imprese agricole. Penso che abbiamo un traguardo comune e penso che queste due giornate, con evidenti testimonianze di successo, ci

aiuteranno a traguardare insieme una delle leve più importanti del mondo agricolo in una stagione difficile che guarda di fronte a sé per darsi futuro.

Frascarelli: ringraziamo l'assessore Rabboni ed iniziamo i lavori col professor Francesco Musotti, ricercatore all'Università di Perugia, frequentatore (anche) del tema delle reti e formatosi (come diversi altri) sull'insegnamento dell'economista Becattini. Gli abbiamo chiesto di darci un contributo, anche dal punto di vista della teoria economica, su cosa vuol dire impresa a rete, cosa vuol dire una rete d'impresa. Questo argomento è emerso nel dibattito di quest'ultimo periodo e anche la politica si è attivata per stimolare le reti di impresa. Gli chiediamo anche: queste reti di impresa sono un'alternativa? Quali vantaggi economici danno? Vanno bene anche per l'agroalimentare?

L'impresa a rete, le reti d'impresa

di Francesco Musotti

*Ricercatore nel Dipartimento di Scienze Economico Estimative
e degli Alimenti, Università di Perugia*

Per iniziare, parto da una osservazione: l'agroalimentare condivide la crisi attuale con tutto il mondo produttivo. Due giorni fa ero all'Università di Siena, ad un convegno di economisti eterodossi che cercavano di focalizzarne le cause e ieri ad Arezzo (sede della Provincia) dove, in un altro convegno qualificatissimo, si provava a capirne gli effetti sui sistemi italiani dell'industria leggera. Gli sconquassi dell'agroalimentare sono un male comune. Non portano mezzo gaudio, come recita l'adagio, ma sono un male comune.

La crisi è nata dalle tipiche contraddizioni che hanno contrassegnato e continuano a contrassegnare l'evoluzione del capitalismo. Mi dicono (non sono un "grecista" purtroppo) che la parola *crisi* in greco significhi trasformazione. Quando parliamo di crisi, in effetti, non ci riferiamo a qualcosa sulla via di scomparire, ma a qualcosa che si sta trasformando. In cinese la stessa parola, crisi, si esprime con due ideogrammi: uno significa minaccia e l'altro vuol dire opportunità. Ovvero: il contenuto semantico del cinese e del greco, in questo caso, sono identici. Togliamoci dalla testa che l'agroalimentare sia in crisi per vicende peculiari, o perché i suoi uomini non siano abbastanza capaci. Tutto il mondo capitalistico è percorso e, diciamo pure, stravolto dalla grande recessione. Come insegnava Kaldor, il capitalismo viene a capo di una crisi in attesa di quella successiva. Il discorso sul declino (relativo) dell'agricoltura, cui si è accennato, apre un altro tipo di ragionamento che si rifà ad una sorta di legge di natura, per la quale al progredire dello sviluppo economico il peso dell'agricoltura sull'intera ricchezza prodotta si restringe. Questo fatto non è patologico, ma assolutamente fisiologico, e va letto alla luce della cosiddetta *dinamica strutturale*.

Detto della crisi, è ora che mi occupi del compito assegnatomi per oggi: una sintetica ricognizione sul concetto di rete. Nel trattare di reti, come spesso accade quando emergono nuovi artefatti e le relative definizioni, sembra di scoprire chissà quali novità. In realtà di reti si parlava già nella letteratura sull'organizzazione industriale dagli anni Settanta. Le imprese cooperative, ad esempio, sono reti naturali. E più in generale, sono secoli che ci riferiamo ad istituzioni reticolari quando riflettiamo sulla realtà economica. A mio parere, e questo è un punto cruciale, non si può parlare delle reti con l'aiuto di una teoria. Non si è costruita, e non si può costruire, una

teoria sulle reti semplicemente perché queste non costituiscono unità d'indagine al pari dell'impresa, dei consumatori, dei sistemi produttivi. Ogni rete, in sé, rappresenta una forma di organizzazione messa in atto da imprese e sistemi produttivi vari (locali o translocali) e le nostre lenti di indagine su di essa, sempre dal punto di vista teorico, rimangono quelle relative ad imprese e sistemi produttivi.

Le reti (di persone ovviamente, non di imprese) sono state studiate molto dagli antropologi, con riferimento ai comportamenti dalle comunità umane primitive. Sono molto studiate, oggi (sia quelle di persone, che quelle di imprese), dai sociologi e dagli economisti aziendali, e pressoché ignorate dagli economisti teorici, che all'idea di rete preferiscono quella di *club* (per un economista teorico, cioè, un bene di rete è un bene di club). Poi ci sono coloro che, come me, studiano lo *sviluppo locale* e si misurano sul tema delle reti facendo abbastanza polemica e contestando, ad esempio, che il concetto di rete sia intercambiabile con quello di distretto industriale, o, più in generale, di *sistema locale* (non lo è perché scaturisce da una logica diversa da quella che definisce ed individua un distretto o un qualunque altro tipo di sistema locale). È pure vero che dentro un distretto industriale esiste (anche) l'intreccio, localmente creato, modellato e radicato di molte reti (di persone, di imprese e di istituzioni diverse dalle imprese), cosicché le due prospettive di analisi, per quanto distinte e non conciliabili, possono lavorare intorno allo stesso oggetto, ciascuna con i suoi strumenti.

Perché, nonostante si parli da quarant'anni di reti, il discorso che le riguarda è allora divenuto oggi così esplicito ed assume una frequenza sempre più insistente e incalzante? Che cosa è accaduto nel capitalismo attuale per far sì che le organizzazioni di forma reticolare siano venute così in primo piano? Per abbozzare una risposta, attingo alle cose che da anni scrive un grande aziendalista come Enzo Rullani. Secondo Rullani la premessa necessaria alla lettura del fenomeno delle reti è la cosiddetta *economia della conoscenza*. Se non ci mettiamo bene in testa che oggi il fattore di produzione più importante non è il lavoro, non è il capitale, non sono le infrastrutture e tanto meno le risorse naturali, ma la conoscenza, il discorso sulle reti non sarebbe assolutamente districabile. Oggi nelle imprese prima ancora (e forse più) che merci, si producono conoscenze, ovverosia informazioni convenientemente collaudate e rielaborate. Conoscenze sempre nuove, le quali debbono essere ricombinate con le conoscenze vecchie, e combinate con altre conoscenze nuove, prodotte nello stesso settore o, magari, in altri settori tecnologico-merceologici.

Viviamo in un mondo in cui le conoscenze appena "condensate" rappresentano una vera e propria sfida quotidiana alla nostra capacità di sopravvivere alla concorrenza. Intendiamoci, la conoscenza, più o meno nuova, è

sempre stata alla base dei processi di produzione, meglio, di valorizzazione economica, ma la differenza rispetto al passato dello sviluppo capitalistico è che oggi, come dice ancora Rullani, essa è capace di circolare da sola, non più incorporata in qualche vettore. Nella fabbrica degli spilli di Smith la conoscenza era incorporata nella pratica dei lavoratori. Nelle industrie che osservava Marx dentro il capitale fisico (per cui l'uomo pareva un'appendice della macchina). Nell'industria fordista era depositata nell'organizzazione stessa. Oggi, nell'economia post-fordista la conoscenza circola da sola, non si incorpora più in qualcos'altro e quindi va saputa specificamente intercettare, codificare e trasmettere.

Nel primo grafico che presento (Grafico 1) vedete al centro un quadratino nero, da cui partono dei raggi che finiscono, ciascuno, in una piccola circonferenza. Questa figura è un modo di rappresentare l'organizzazione standard che, fino agli anni Sessanta e Settanta, potevano assumere le imprese di medie e grandi dimensioni. Compresa le imprese multinazionali. Al centro del modello abbiamo il cuore, il "quartiere generale" dell'impresa, da cui partono i raggi, che sono le linee di comunicazione, con le filiali, o unità periferiche. Le quali potevano essere sparse in tutto il mondo (impresa multinazionale) o anche in un solo paese (impresa translocale). Qual è la caratteristica di questo modello? Da ciascuna circonferenza che rappresenta un'unità periferica si origina solamente una linea di comunicazione, che la collega con il "quartiere generale".

Grafico 1

