

FrancoAngeli

**Alessandro Lai
Andrea Lionzo
Riccardo Stacchezzini
Francesca Rossignoli**

DALL'IMPRESA AL NETWORK

**Profili di governance
e modelli di business**

POLO SCIENTIFICO DIDATTICO
STUDI SULL'IMPRESA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA



Adacta
Studio Associato
Professionisti in impresa

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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”.

**Alessandro Lai
Andrea Lionzo
Riccardo Stacchezzini
Francesca Rossignoli**

**DALL'IMPRESA
AL NETWORK**

**Profili di governance
e modelli di business**

FrancoAngeli

Copyright © 2014 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.

INDICE

Prefazione , di <i>Giacomo Cavalieri</i>	pag.	9
Introduzione , di <i>Giorgio Brunetti</i>	»	11
1. I network tra governance e strategia , di <i>Alessandro Lai</i>	»	19
1.1. Le chiavi interpretative delle aggregazioni aziendali e delle forme reticolari nella cultura di fine '900	»	19
1.2. Gli effetti della globalizzazione sulla cultura del territorio	»	21
1.3. La crisi del mondo globalizzato e la rinascita del territorio	»	23
1.4. I nuovi caratteri dei <i>network</i> per il rilancio dei territori e la gestione dell'innovazione	»	26
Riferimenti bibliografici	»	29
2. Network e modelli di business , di <i>Andrea Lionzo</i>	»	32
2.1. Teoria e prassi dei <i>network</i>	»	32
2.2. <i>Network</i> e modelli di <i>business</i> : una nuova fenomenologia	»	35
2.3. I <i>network</i> : una definizione	»	38
2.4. Il disegno della ricerca	»	42
2.5. Dall'impresa al <i>network</i> : alcuni dati di sintesi	»	44
2.6. <i>Network</i> "difensivi" e <i>network</i> "offensivi"	»	47
2.7. I trend di sviluppo dei <i>network</i> "offensivi"	»	49
2.8. Le imprese del <i>network</i>	»	51
Riferimenti bibliografici	»	53
3. La costruzione di modelli di business "reticolari" , di <i>Riccardo Stacchezzini</i>	»	56
3.1. Introduzione	»	56
3.2. I modelli di <i>business</i> "reticolari"	»	58
3.3. I benefici attesi dalla partecipazione a <i>network</i> aziendali	»	61

3.4. Il processo di selezione dei partner di rete e il controllo del <i>network</i>	pag.	69
Riferimenti bibliografici	»	72
4. La <i>governance</i> della rete , di <i>Francesca Rossignoli</i>	»	75
4.1. Le imprese “nella rete”	»	75
4.2. Le relazioni tra imprese del <i>network</i>	»	78
4.3. Il <i>leader</i> del <i>network</i> : cosa dovrebbe fare?	»	82
4.4. La ripartizione del valore nel <i>network</i>	»	84
4.5. Considerazioni conclusive	»	86
Riferimenti bibliografici	»	87
5. “Contract Design Network” , di <i>Riccardo Stacchezzini</i>	»	88
5.1. Il modello di <i>business</i>	»	88
5.2. “Le forze” del <i>network</i>	»	89
5.3. Le spinte alla costituzione del <i>network</i>	»	92
5.4. Una esperienza rilevante nell’ideazione del <i>network</i>	»	94
5.5. <i>Governance</i> , attività per la rete e logiche di ripartizione del valore	»	95
5.6. Iniziative di rete e prospettive future	»	97
6. “Fabbrica Innovazione” , di <i>Riccardo Stacchezzini</i>	»	100
6.1. Il <i>business model</i>	»	100
6.2. Gli attori della rete	»	103
6.3. I motivi alla base della costituzione del <i>network</i>	»	105
6.4. La <i>governance</i> e i “compiti” di ciascuna impresa	»	108
6.5. Creazione e distribuzione dei risultati	»	111
6.6. I prossimi passi	»	112
7. “Five for Foundry” , di <i>Riccardo Stacchezzini</i> e <i>Francesca Rossignoli</i>	»	114
7.1. Le “forze” del <i>network</i>	»	114
7.2. Le ragioni alla base della costituzione del <i>network</i>	»	117
7.3. La strategia competitiva	»	119
7.4. L’evoluzione e l’articolazione della <i>governance</i>	»	122
7.5. Creazione e distribuzione del valore	»	124
7.6. Prospettive future	»	125
8. “Linea Marmo” , di <i>Francesca Rossignoli</i>	»	127
8.1. Un <i>network</i> molto “diversificato”	»	127
8.1.1. L’area di <i>business</i> della chimica	»	128
8.1.2. L’area di <i>business</i> del marmo	»	130
8.1.3. L’area di <i>business</i> della plastica	»	131
8.2. La <i>governance</i> di Linea Marmo	»	132

8.3. I motivi alla base della costituzione del <i>network</i>	pag.	135
8.4. Lo sviluppo del <i>network</i> e le prospettive future	»	137
9. “Rete Grandi Impianti”, di Francesca Rossignoli	»	139
9.1. Grandi Impianti in rete	»	139
9.2. Grandi Impianti “chiavi in mano”	»	144
9.3. Una <i>governance</i> centralizzata e aperta	»	146
10. Sider Center, di Andrea Lionzo	»	149
10.1. Un <i>network</i> orizzontale di acquisto	»	149
10.2. Il ruolo di SC nella filiera siderurgica	»	152
10.3. Le funzioni di SC per i soci	»	153
10.4. Da “centro acquisti” a “centro di servizi”	»	156
10.5. Patti chiari e amicizia lunga!	»	158
10.6. Prospettive future	»	160
11. Silvana Morini, di Andrea Lionzo	»	162
11.1. Il <i>network</i> “va di moda”	»	162
11.2. La struttura del <i>network</i>	»	163
11.3. Si vince (o si perde) insieme	»	165
11.4. <i>Manager</i> e artigiani per esportare il <i>Made in Italy</i>	»	166
11.5. Le strategie per il futuro	»	169

PREFAZIONE

Come si sono sviluppate le reti in Veneto? Quanto un *network*, formale o informale, risulta strategico per lo sviluppo, o talvolta per la sopravvivenza, di un'impresa? Quali sono gli assetti di *governance* e di potere delle reti? Come devono essere misurate le loro performance?

Queste alcune delle domande che a fronte della globalizzazione e delle problematiche legate alla crisi attuale sorgono nel nostro tessuto economico. Le risposte possono aiutare a comprendere non solo l'efficacia del "fare rete", del "collaborare tra imprese", ma anche le opportunità che, a fronte di questa sinergia, possono essere colte dalle PMI in un mercato sempre più complesso, con stagnazione dei consumi interni e necessità di export evoluto, che richiede flessibilità e *know how* specifico.

A partire da questi obiettivi, la ricerca realizzata dall'Università degli Studi di Verona, dal *team* del prof. Alessandro Lai e del prof. Andrea Lionzo, si è proposta di comprendere i processi di apertura "globale" delle catene del valore delle imprese venete, focalizzando l'attenzione sui settori del *Made in Italy* che stanno attualmente trainando l'economia veneta e, nelle cui filiere, sussistono imprese, a monte o a valle, che svolgono funzioni di *leader (brand name based firm o know how based firm)*.

I risultati della ricerca ci offrono uno spaccato delle dimensioni e delle caratteristiche di questi *network*, che sono aumentati esponenzialmente dal 2009 in poi e che non sono più solo uno strumento per affrontare un singolo progetto, di breve periodo, quanto piuttosto rappresentano una scelta di *governance* aziendale, uno strumento impiegato per riconfigurare profondamente il proprio modello di business e per renderlo più coerente con le dinamiche di mercato.

Similmente ad altre ricerche da noi promosse con alcune Università del Nord Italia, anche in questo caso la volontà è stata di indagare fenomeni

economici di reale e concreta importanza per il mercato del nostro territorio. Sostenere cioè ricerche i cui risultati possano essere presentati alle imprese come *benchmark* di successo. Riteniamo infatti che il ruolo dei professionisti, e quindi di una realtà multidisciplinare come Adacta Studio Associato, sia anche quello di porre in collegamento il mondo imprenditoriale, spesso preso dal fare contingente e talvolta poco incline a riflettere in modo strategico, e il mondo universitario focalizzato sulla fase di ricerca ma spesso poco propenso alle declinazioni pratiche della stessa.

L'esigenza a cui si è voluto rispondere è quindi duplice: realizzare una sintesi utile di teoria e pratica che potrà aiutare le imprese ad uscire dall'improvvisazione e, al contempo, dare uno stimolo a tutti quei soggetti, pubblici e privati, le cui decisioni a vario titolo incidono sullo sviluppo del nostro territorio in un momento di mercato così delicato.

Giacomo Cavaliere
Adacta Studio Associato

INTRODUZIONE

di *Giorgio Brunetti*

Il divenire d'impresa nei mercati in cui essa opera si manifesta tra *collaborazione* e *competizione*. Si collabora con i fornitori di beni e servizi, con la rete di vendita, con i clienti, specie per i beni intermedi, oltre che con le università e i centri di ricerca, si compete, invece, con altre imprese che hanno “proposte di valore” in grado di soddisfare bisogni o desideri simili al fine di conquistare i clienti. Nel tempo questo carattere delle imprese non è mutato, se non nell'intensità di tali relazioni e soprattutto nelle forme che questa rete di rapporti viene ad assumere.

In passato, specie gli anni del miracolo economico, la miriade di fornitori sparsi nel territorio circostante caratterizzava, in modo significativo, la grande impresa dell'epoca. Si parlava di *indotto* per sottolineare la dipendenza dell'impresa minore dal lavoro fornito dalla grande azienda, ma di fatto soggetta spesso alla sue decisioni e ai suoi voleri. Ricordo che la Fiat si avvaleva dell'indotto pure per alleggerire il suo debito bancario dato che pagava i fornitori non prima di sei mesi, tanto che questi svolgevano effettivamente il ruolo di importanti finanziatori del “capitale circolante” del Gruppo. È avvenuto poi nel tempo il fenomeno del “decentramento produttivo”, poi nobilitato, pur con un'altra valenza, in *outsourcing*, allorché le imprese per fronteggiare la mutevolezza della domanda cercavano di creare flessibilità, assegnando a imprese terze, fasi di lavorazione non più ritenute indispensabili per contenere i costi e/o per contraddistinguersi nel mercato.

Nei primi tempi, invero, il decentramento nasceva come sistema per controbattere il potere del sindacato che in quegli anni Settanta cominciava a conquistare un ruolo ragguardevole nelle imprese, nonché per conseguire qualche “libertà” in campo fiscale. Paradigmatico il caso Benetton che addirittura nasce applicando il modello dell'impresa leggera: istituzionalizza i laboratori, a monte, che forniscono il prodotto e la rete di negozi in franchising, a valle, che ne assicura il collocamento nel mercato. Nel tempo

l'*outsourcing* è cresciuto sempre più, oramai le imprese mantengono nella loro organizzazione interna solo quelle risorse e competenze rilevanti e strategiche risultando, in tal modo, agili e pronte ad assorbire gli andamenti, spesso erratici, del mercato.

La ricerca di flessibilità per l'impresa esplode ulteriormente con l'apertura ai mercati internazionali nei quali la ridotta conoscenza e la presenza di competitori agguerriti creano alle nostre imprese non poche difficoltà. È normale che l'impresa, al giorno d'oggi, appaia come un "nodo" di una rete più o meno estesa, un "nodo" che può esser *leader* o gregario in questo reticolo nel quale si intravedono pure delle evidenti gerarchie. Si pensi alle reti di subfornitura che fanno capo ad un'impresa che, a sua volta, dipende dalla domanda di altre imprese. Una recente ricerca della Fondazione Nord Est aveva misurato in 170 circa i rapporti che mediamente un'azienda intratteneva con soggetti terzi, imprese e professionisti.

Ma non è solo l'intensità delle relazioni che nel tempo muta. Si modifica anche la tipologia dei rapporti. Da un rapporto puramente negoziale, talvolta amichevole o preferenziale, si transita per rapporti di collaborazione che acquistano la caratteristica di vere e propri aggregazioni. Da quelle leggere, assai prossime alle collaborazioni negoziali, a quelle che vedono la nascita di una nuova compagine sociale. Si scardina, così, la torre di avorio della proprietà, gelosa della propria autonomia, che non vuole condividere con altri le scelte aziendali.

La pesante crisi che dura da troppo tempo accentua tali tendenze e incide anche sulle visioni e sui comportamenti degli stessi imprenditori. Il *network* diventa un elemento fondamentale del *business model* e la lotta competitiva si gioca oramai su molti fronti. Non solo sul sistema di offerta, sulla *value proposition* ma anche sulla struttura che si adotta e sulla articolazione che si assegna al *network*. Dai collegamenti informali e fondati su relazioni produttive e distributive alle relazioni giuridiche formalizzate su specifici contratti, come le reti di impresa e le *joint venture* e addirittura a forme di aggregazione che incidono sull'assetto proprietario.

Questi mutamenti e in particolare il rilievo assegnato al *network* – se si prende come riferimento il nostro Paese – si ricollegano alla nota criticità strutturale del sistema imprenditoriale. Fino a qualche tempo fa le nostre medie e piccole imprese avevano collaborato tra loro mediante rapporti informali di filiera e in base a legami territoriali, i famosi distretti. Oggi questo modello si è sfarinato, si sono frantumati i legami. I distretti sono diventati *dislarghi* per usare un'efficace termine del sociologo Daniele Marini. Inoltre questo sistema imprenditoriale è sempre alle prese con la scarsa capitalizzazione e con problemi di *management* non di poco conto. Naturale

quindi considerare l'idea – per far fronte all'inasprirsi della competizione internazionale – di “mettersi insieme”, di “fare squadra”, sempre cercando di non perdere l'autonomia. In linea, si noti, con l'antropologia culturale del Paese che dell'individualismo ne fa un carattere distintivo.

Opportuno ed utile, quindi, in questo contesto avviare una ricerca approfondita, in chiave aziendalistica, volta a capire l'attuale concreto funzionamento delle reti d'impresa, partendo sempre dal ruolo centrale che continua ad assolvere l'impresa all'interno del *network*, ma non trascurando il livello sovraordinato che riguarda il profilo aziendale dei *network*, vale a dire le scelte che attengono alla struttura (*proprietaria e di governo, organizzativa e giuridica*) e di funzionamento (*strategie, sistemi di controllo, supply chain*) del sistema. Nel contempo, tra gli obiettivi della ricerca, anche quello di colmare un “solco profondo” tra i richiami della dottrina e le scelte delle imprese. Non si può non convenire con quanto riportano gli Autori della ricerca che segnalano come spesso “gli studi condotti hanno mantenuto un livello di analisi piuttosto astratto evitando di esaminare le scelte concrete delle imprese”. Non solo, ma un'altra parte della dottrina, forse per reazione al filone dominante, si è sviluppata quasi esclusivamente su un piano descrittivo, “tuffandosi sull'empiria”, soffrendo, sia per l'assenza di significative esperienze di aggregazioni meritevoli di studio, sia per il metodo di analisi che non adotta alcuna sistematizzazione entro un quadro teorico più ampio.

Il volume – che qui si presenta – raccoglie i risultati di questa ricerca, focalizzata su forme aggregative cosiddette “semi forti” che stanno cominciando a diffondersi in Italia anche perché, pur condizionando le scelte strategiche dei *partner*, salvaguardano la già richiamata autonomia, lasciando ai singoli il potere di aderire o meno al *network* e di seguirne o meno le strategie di fondo.

È una ricerca di ampio respiro che ricorre ad un duplice percorso metodologico, uno qualitativo e l'altro quantitativo. Dapprima, sulla base di una attenta analisi della letteratura, la messa a punto di un questionario, validato da *focus group* di esperti e somministrato a 900 imprese venete con la raccolta di 320 questionari compilati. Da questa indagine sono emersi circa 200 *network* attivi, oggetto poi di interpretazione mediante *focus group* degli stessi esperti che hanno partecipato alla validazione del questionario. Infine si è intrapreso il percorso qualitativo, analizzando sette *network* mediante la costruzione di casi aziendali.

L'indagine conferma che le aggregazioni “semi forti” ovvero le reti tra imprese costituiscono un fenomeno in corso che, negli ultimi anni, ha segnato una decisa accelerazione. Il 60% dei *network* individuati sono stati formati negli ultimi dieci anni. Nella stragrande maggioranza dei casi sono *network*

di tipo verticale che si snodano lungo le filiere produttive e distributive. Il raggiungimento e l'avvicinarsi al cliente finale tramite il rafforzamento dei processi di distribuzione e vendita è uno degli obiettivi più perseguiti dalle imprese venete mediante i *network* che si sviluppano a valle poiché tali imprese sono prevalentemente operanti del settore dei beni intermedi.

Si segnala poi che la conoscenza reciproca tra le imprese appartenenti ad un *network* e le rilevanti opzioni strategiche che si prospettano in futuro nel contesto competitivo tendono a rendere più stretti i rapporti interaziendali fino a sfociare in una vera e propria partecipazione incrociata. In un caso su cinque l'aggregazione avviata si rafforza, assumendo una configurazione di tipo *equity*. Anche i rapporti con i concorrenti si stanno evolvendo. Il concorrente non è più un avversario da tener lontano: se le condizioni di azienda e di ambiente lo impongono, si può anche rinunciare alla propria indipendenza e farsi coinvolgere in progetti strategici più ampi. Si assiste quindi ad un avvio di un processo di vero e proprio cambiamento culturale, favorito anche dalle buone performance che le aggregazioni tra imprese stanno conseguendo rispetto a quelle isolate. Non in tutti i *network* analizzati ovviamente si producono risultati soddisfacenti, ve ne sono anche alcuni in difficoltà.

La chiave interpretativa accolta nella ricerca sta nella tipologia di *network* applicato: se *difensivo*, volto solo a mantenere le posizioni di mercato, senza imporre vincoli contrattuali gravosi, lasciando sempre la porta aperta per uscirne oppure se *offensivo* (o *di attacco*), che rappresenta circa il 35% di quelli individuati, con il quale si tende a modificare il gioco competitivo per aprire nuovi spazi di mercato, contando al suo interno su un'elevata propensione alla collaborazione interaziendale. Non solo, ma le imprese partecipanti a questo tipo di *network* sono pure molto propense a distaccarsi dall'ambito strettamente locale e talvolta anche dal settore dove da sempre hanno operato. Spesso a questo tipo di *network di attacco* si arriva successivamente quando il processo di avvicinamento delle relative organizzazioni giunge ad individuare assieme un'innovazione strategica da perseguire con una formula imprenditoriale comune. Sono proprio questi *network* che consentono le migliori performance. Sono anche quelli che ricorrono ad un *business model* fondato proprio sul *network*, che applicano nel suo ambito opportuni meccanismi di *governance* e che assegnano ruoli ben precisi a ciascun partecipante. Regole sebbene semplici, ma non sempre facili da applicare. Alla fin fine, prendiamo atto che siamo sempre in campo sociale, dove oggetto di studio sono le persone che operano assieme e che non possono non portare nel *network* le loro storie, i loro convincimenti, emozioni e passioni.

In particolare, due sono i principali temi che la ricerca approfondisce cercando sempre di collegare e di verificare le opinioni degli imprenditori,

raccolte mediante i questionari, con le teorie proposte in questo campo dalla dottrina. Il primo tema affrontato è la costruzione dei modelli di business reticolari. Il secondo riguarda, invece, la *governance* della rete.

La *costruzione dei modelli di business* si sviluppa, dapprima, mediante l'esame delle potenzialità sottese alla partecipazione ad un *network*, approfondendo poi le variabili che guidano il processo di selezione dei *partner* aziendali e le esigenze che ne derivano in termini di strumenti di pianificazione e controllo. Dalle opinioni degli imprenditori emerge chiaramente come prioritaria nella costruzione del *network* sia l'adozione di una prospettiva fortemente focalizzata nel *business model*, che abbia riguardo non solo agli input interni ed esterni alle unità di rete, ma pure ai processi interaziendali generatori di valore per tutti. Impostazione che conferma quanto si ricava da significativi contributi di dottrina sui *network* quali la teoria dei *costi di transazione* e la *resource-based view*. Il *business model* viene considerato quindi il vero motore delle strategie dei *network*, così come la fiducia, intesa quale variabile guida del processo di selezione dei *partner*, vista la limitata presenza – confermata altresì dall'indagine – di strumenti di pianificazione e controllo.

Sulla *governance della rete* la ricerca, sebbene non tralasci di fornire un quadro delle diverse forme di gestione e degli strumenti applicati, privilegia metterne in luce alcuni profili critici. Non basta certo la volontà di “fare squadra” dei partecipanti al *network*, pur mantenendo la loro autonomia, occorre pure stabilire chiare e precise “regole del gioco” in relazione agli obiettivi – di difesa o di attacco – che si intendono perseguire assieme. Al di là di quelle che possono essere le tipologie e le modalità di governo, fondamentale è il ruolo svolto dall'impresa *leader*, non solo per la complessa attività di coordinamento che deve compiere con le imprese appartenenti al *network*, come quelle di alimentare i flussi informativi tra *partner* e di guidare i processi decisionali, ma anche e soprattutto perché spetta ad essa stabilire le linee strategiche verso le quali il *network* intende muoversi. Tra i punti salienti che costituiscono il complesso di regole del *network*, non può certo mancare la modalità con cui i profitti vengono ripartiti. Come si può notare, tutte queste risultanze dell'indagine appaiono come una serie di sfide che gli imprenditori devono raccogliere se vogliono mettersi in rete con successo.

Infine, una parte del volume presenta i casi raccolti dai quali si evince un interessante spaccato di quanto sta succedendo nel nostro sistema industriale in questo lungo periodo di crisi. Il ventaglio di situazioni è molto ampio. Vi è il *network* messo in piedi, ancora in fase di lancio, da un gruppo di manager e consulenti manageriali, dalle varie esperienze aziendali, che si propone di progettare e commercializzare prodotti di alta pelletteria,

acquisendo un marchio e costituendo una rete produttiva costituita da imprese artigiane specializzate in produzione di alta qualità. È un processo in corso, non senza difficoltà anche di linguaggio, ma con la forza e la dedizione di questi manager si sta avviando un consolidamento dei rapporti all'interno del *network* contando sulla formazione e informazione continua che dovrebbe rafforzare i rapporti reciproci.

Altri *network* sono frutto di evoluzione nell'ambito di filiere, come quella siderurgica o dell'alluminio, e mettono in luce le resistenze tipiche della nostra imprenditoria. È il caso, ad esempio, della società cooperativa, costituita ancora qualche decennio or sono, dove sette imprenditori operanti nel settore della distribuzione siderurgica hanno dato vita ad un gruppo di acquisto delle loro materie prime principali, prodotti d'acciaio. L'obiettivo era di saltare il distributore ed affacciarsi direttamente all'acciaieria. È stato un mutamento nell'ambito della filiera che ha consentito ad un insieme di imprese medio piccole di beneficiare di buoni prezzi mantenendo una flessibilità e una reattività nel rapporto con il cliente. Nel tempo sono entrati nuovi soci e l'attività è aumentata tanto da intermediare molti prodotti che hanno permesso di conseguire un fatturato di 350 milioni di euro. Nel contempo, grazie ai benefici prodotti e alla situazione del mercato siderurgico, oltre all'obiettivo originario di ottenere il miglior prezzo in fase di approvvigionamento, si è avvertita l'esigenza di accentrare una serie di servizi, in precedenza gestiti singolarmente da ognuno degli associati. Dal periodico flusso informativo che consente di valutare la propria performance nel contesto dinamico degli altri *partner* alla prospettiva di allargare l'accenramento ad altri servizi come la gestione delle buste paga. Nonostante i buoni risultati raggiunti da anni le resistenze non mancano a manifestarsi. Si fatica a scambiarsi informazioni sui propri clienti, tanto meno si è favorevoli ad un marchio comune. L'arma usata per trovare consenso sono i risparmi di costo come l'operazione di ottimizzare i costi di trasporto e di stoccaggio dei prodotti siderurgici. D'altra parte, si nota che i gestori della cooperativa hanno fiducia nella via di una maggiore integrazione commerciale. «La situazione di oggi è favorevole. Per non restare isolati, pur mantenendo la propria indipendenza è necessario essere disponibili a valorizzare le reciproche competenze e fissare obiettivi comuni. Fare *network* è fondamentale per cogliere le opportunità di oggi».

Situazioni sempre a cavallo tra resistenze, dettate spesso dallo spirito conservatore di tanti imprenditori, e convenienze, scaturenti dal contesto in cui si opera, che trovano felice sintesi con la presenza attiva di attori imprenditoriali che hanno visione, obiettivi chiari da perseguire e forte capacità di dialogo e di convincimento. Pertanto il focus di ciascun caso presenta-

to sta nell'illustrazione soprattutto del complicato processo di evoluzione del *network* mediante le testimonianze dei protagonisti. Si mette in chiara evidenza il vissuto all'interno della rete, le difficoltà che si incontrano, le vie da intraprendere per superarle nonché le prospettive che si aprono.

In sintesi, una bella ricerca approfondita di un fenomeno in corso, che riesce a fornire un quadro realistico della situazione, con interessanti evidenze empiriche, operando un proficuo collegamento con i contributi offerti dall'ampia letteratura economica sul tema. Un lavoro utile per operatori che intendono impadronirsi del argomento in vista di scelte future nel campo delle reti. Ma utile altresì anche a quanti nel campo pubblico devono mettere a punto politiche volte a favorire processi di aggregazione per sostenere il nostro apparato economico, industriale e non solo.

1. I NETWORK TRA GOVERNANCE E STRATEGIA

di *Alessandro Lai*

1.1. Le chiavi interpretative delle aggregazioni aziendali e delle forme reticolari nella cultura di fine '900

Rivisitare nel secondo decennio del nuovo secolo il tema dei *network* di imprese potrebbe apparire come un *déjà vu* fuori tempo, se si considera la vasta mole di scritti che – a partire già dagli anni Ottanta del '900 – hanno appassionato i ricercatori di ogni nazione e hanno celebrato la comparsa di speciali forme aggregative, i *network* appunto, come organizzazioni alternative spesso scomode da studiare, difficili da incastonare nella letteratura esistente e sovente complesse da gestire, ma ugualmente cariche di fascino capace di enfatizzarne il peso anche rispetto all'effettiva diffusione.

Nonostante gli sforzi compiuti per decodificare l'originalità e la funzionalità di tali forme nei correnti sistemi di mercato, gli studi ad esse relativi soffrivano in passato di una duplice dipendenza scientifico-culturale.

La prima è quella che portava a leggere tutte le forme aggregative, e dunque anche quelle di natura reticolare, come una via per il perseguimento di obiettivi coerenti con la teoria economico-generale. Si tratta di obiettivi che coglievano – secondo una necessaria rilettura aziendale – due dimensioni rilevanti dell'equilibrio economico: l'effetto sui ricavi e quello sui costi. L'effetto sui ricavi si legava alla forza competitiva che le imprese vengono ad avere mettendosi insieme e dunque alla loro capacità di modificare l'assetto di mercato lungo la direzione della concentrazione; si tratta di un percorso visto con sospetto se e in quanto capace di modificare contesti nei quali il bene supremo da tutelare è la concorrenza. Ne conseguiva che, *sic stantibus rebus*, il solo fatto di raccordarsi determinando incrementi di concentrazione veniva percepito come capace di alterare il potere di mercato, che si collegava in modo diretto (lungo il percorso concettuale del paradigma “struttura – condotta – performance”) all'ottenimento di maggiori