

**Gabriella Levanti**

**IL GOVERNO  
DEI SISTEMI RETICOLARI  
DI IMPRESE**

**FrancoAngeli**

ECONOMIA - *Ricerche*

---



**Gabriella Levanti**

**IL GOVERNO  
DEI SISTEMI RETICOLARI  
DI IMPRESE**

**FrancoAngeli**



La pubblicazione di questo volume ha beneficiato dei fondi per la ricerca scientifica del Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie dell'Università degli Studi di Palermo.

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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).  
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

*A Nino per il suo appoggio  
incondizionato*



## INDICE

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. Profili introduttivi allo studio delle reti di imprese</b>	»	21
1.1. Il contesto competitivo post-fordista e la valenza strategica delle relazioni di cooperazione tra imprese	»	21
1.1.1. L'evoluzione degli studi sulle determinanti del vantaggio competitivo: tra appropriazione e creazione del valore	»	28
1.1.2. Le relazioni interimpresa quali fonti di vantaggio competitivo	»	32
1.2. Le aggregazioni di imprese negli studi di economia di impresa	»	36
1.2.1. Le tipologie di aggregazioni di imprese	»	39
1.2.2. Le motivazioni sottese all'aggregazione fra imprese	»	43
1.3. Le reti di imprese negli studi di economia di impresa	»	49
1.3.1. I principali approcci teorici allo studio della forma organizzativa reticolare	»	52
1.3.2. Le caratteristiche distintive delle reti di imprese	»	58
<b>2. Le principali aree di ricerca concernenti le reti di imprese</b>	»	63
2.1. Gli studi focalizzati sull'analisi delle tematiche inerenti alla formazione delle reti di imprese	»	65
2.1.1. Gli studi sulle variabili che influiscono sulla scelta dei partner	»	68
2.1.2. Gli studi sui meccanismi di governo delle reti di imprese	»	71
2.2. Gli studi focalizzati sull'analisi delle tematiche inerenti alle dinamiche evolutive delle reti di imprese	»	81
2.2.1. Gli studi sui processi di formazione delle reti di imprese e sugli influssi delle condizioni iniziali sulle dinamiche evolutive	»	82

2.2.2. Gli studi sui processi di sviluppo delle reti di imprese	pag.	84
2.2.3. Gli studi sulla dinamica evolutiva della struttura di governo delle reti di imprese	»	87
2.3. Gli studi focalizzati sull'analisi delle tematiche inerenti alle <i>performance</i> delle reti di imprese	»	90
2.3.1. Gli studi sulle <i>performance</i> economico-cognitive delle reti di imprese	»	90
2.3.2. Gli studi sulle <i>performance</i> economico-cognitive delle imprese che partecipano alle reti di imprese	»	100
2.4. Le limitazioni degli studi sulle reti di imprese e le questioni aperte	»	107
<b>3. Le reti di imprese quali sistemi dinamici complessi di conoscenze e di competenze</b>	»	114
3.1. Il contributo della teoria dei sistemi dinamici complessi allo studio della strutturazione e del funzionamento delle reti di imprese	»	115
3.1.1. Il contributo della logica olistica riferita alla teoria dei sistemi dinamici complessi	»	122
3.1.2. Il contributo della logica multi-livello riferita alla teoria dei sistemi dinamici complessi	»	125
3.2. Il contributo della teoria dei sistemi dinamici complessi al passaggio da un approccio statico ad un approccio dinamico nell'analisi dei sistemi reticolari di imprese	»	127
3.3. La teoria dei sistemi dinamici complessi quale <i>framework</i> interpretativo per connettere e "potenziare" gli aspetti economico-cognitivi e gli aspetti strutturali e di governo dei sistemi reticolari di imprese	»	132
3.4. Il processo di formazione e il ciclo evolutivo dei sistemi reticolari di imprese	»	136
<b>4. I processi economico-cognitivi nei sistemi reticolari di imprese</b>	»	141
4.1. I processi di apprendimento nei sistemi reticolari di imprese	»	143
4.1.1. Le tipologie di apprendimento pertinenti ai sistemi reticolari di imprese	»	145
4.1.2. Le problematiche connesse con l'implementazione dei processi di apprendimento organizzativo reticolare	»	151
4.2. I processi di creazione e di condivisione della conoscenza nei sistemi reticolari di imprese	»	157
4.2.1. I processi cognitivi nel livello micro-sistemico	»	161
4.2.2. I processi cognitivi nel livello meso-sistemico	»	169

4.2.3. I processi cognitivi nel livello macro-sistemico	pag. 175
4.3. Le dimensioni dell'efficienza cognitiva pertinenti ai sistemi reticolari di imprese	» 180
4.3.1. Le fonti di efficienza connesse con lo sfruttamento della conoscenza esistente nell'ambito dei sistemi reticolari di imprese	» 185
4.3.2. Le fonti di efficienza connesse con la creazione di nuova conoscenza nell'ambito dei sistemi reticolari di imprese	» 190
4.4. Il legame tra i processi cognitivi e l'architettura connettiva multilivello dei sistemi reticolari di imprese	» 196
<b>5. L'architettura connettiva e il governo multi-livello e multi-dimensionale nei sistemi reticolari di imprese</b>	» 204
5.1. Il ruolo del governo multi-livello e multi-dimensionale nella realizzazione delle condizioni (relazionali e strutturali) che supportano l'efficienza cognitiva reticolare	» 205
5.2. La dimensione tecnica del governo multi-livello dei sistemi reticolari di imprese	» 213
5.2.1. I meccanismi di coordinamento pertinenti ai sistemi reticolari di imprese	» 214
5.2.2. Gli influssi dei meccanismi di coordinamento sull'efficienza cognitiva nei sistemi reticolari di imprese	» 226
5.3. La dimensione politica del governo multi-livello dei sistemi reticolari di imprese	» 245
5.3.1. I diversi possibili posizionamenti nell'ambito della struttura di governo dei sistemi reticolari di imprese	» 248
5.3.2. Gli influssi della configurazione assunta dalla struttura di governo sull'efficienza cognitiva dei sistemi reticolari di imprese	» 259
5.4. Il governo multi-livello dinamico dell'architettura connettiva dei sistemi reticolari	» 274
<b>Considerazioni conclusive</b>	» 283
<b>Bibliografia</b>	» 287



## RINGRAZIAMENTI

Questo lavoro racchiude i frutti di una significativa parte del mio percorso professionale che inizia con l'esperienza sviluppata nell'ambito del programma di dottorato di ricerca in Economia Aziendale dell'Università di Catania e prosegue con il periodo trascorso presso l'Università di Palermo in qualità di assegnista di ricerca. Nel corso del suddetto percorso ho avuto l'opportunità di beneficiare di numerosi stimoli e interazioni sia intellettuali sia umani che hanno contribuito in maniera determinante alla mia formazione scientifica e alla mia maturazione personale. Pertanto, desidero menzionare coloro che mi hanno sostenuto e guidato durante questi anni.

Ringrazio, in primo luogo, il professore Carlo Dominici per la disponibilità a seguire e ad indirizzare ormai da anni la mia crescita professionale. In particolar modo, gli sono debitrice per i suoi costanti richiami alle esigenze di chiarezza e di semplificazione dell'impostazione teorica; nonché, per le sue continue esortazioni ad affiancare e ad ancorare tematiche di ricerca astratte a considerazioni di interesse empirico e pratico-manageriale.

Sono riconoscente al professore Carmelo Buttà e a tutti i professori, i colleghi e gli amici dell'Università di Catania per l'esempio di impegno, di metodo e di dedizione nei confronti della ricerca che ho avuto modo di apprezzare durante il periodo del dottorato e che, tuttora, costituisce un monito costante e un punto di riferimento per il mio lavoro.

Sono grata al professore Giambattista Dagnino per le preziose indicazioni scientifiche e la sua capacità di intuire e di identificare nuovi e stimolanti sentieri di ricerca e spunti di riflessione, come pure per le proficue discussioni e critiche su talune parti del presente scritto e su altri studi congiunti.

Un ringraziamento speciale va alla professoressa Arabella Mocchiari Li Destri, senza l'aiuto e la pazienza della quale questo lavoro non avrebbe beneficiato di consigli e di suggerimenti estremamente validi per il suo miglioramento.

Il contenuto di questo scritto ha goduto degli stimoli che mi hanno dato numerosi colleghi con i quali ho avuto modo di discutere in occasione di diverse *summer school* in Social Network Analysis (organizzate dall'University of Es-

sex, dall'Università della Calabria e dall'Università degli Studi di Bologna) e convegni nazionali ed internazionali. È in gran parte grazie a tali interazioni che ho intrapreso il percorso della verifica empirica delle idee in esso presenti.

Inoltre, desidero menzionare gli studenti magistrali che negli anni hanno preso parte al corso di Economia e Governo dei Gruppi e delle Reti di Imprese, tenuto presso la Facoltà di Economia di Palermo, con i quali ho avuto molteplici occasioni di interazione che mi hanno spinto a maturare e a chiarire le idee e le tematiche che via via andavo sviluppando.

Infine, sono riconoscente ai miei familiari e agli amici per l'incoraggiamento da loro ricevuto e riservo un più che sentito ringraziamento a mio marito per avermi sopportato e sostenuto lungo tutto il percorso che ha dato origine al presente scritto, sono consapevole di aver sottratto principalmente a lui il tempo dedicato al mio lavoro. Ed è per questo motivo che dedico a lui questo libro.

## INTRODUZIONE

Questo lavoro intende esaminare l'influsso esercitato dall'azione di governo sulle potenzialità cognitive dei sistemi reticolari di imprese e delle imprese che li compongono. In maggior dettaglio, si vuole indagare il nesso che lega (sincro-diacronicamente) i processi cognitivi che prendono vita all'interno delle organizzazioni oggetto di approfondimento con la configurazione assunta dalla loro architettura connettiva (valutata in termini relazionali e strutturali). Ciò al fine di pervenire all'individuazione di una serie di aspetti e di variabili strutturali e processuali che, attraverso una adeguata progettazione e manovra, consentano al management delle imprese reticolari di incrementare – almeno in parte deliberatamente – il potenziale cognitivo sinergico e superadditivo, diffuso e attivabile, nel sistema.

Negli ultimi decenni, il proliferare del fenomeno della cooperazione interaziendale nell'ambito del sistema economico reale ha indotto una parte crescente della letteratura manageriale ed organizzativa a focalizzare la propria attenzione sulle alleanze e sulle aggregazioni reticolari di imprese. Una delle motivazioni principali addotte dagli studiosi a supporto dell'anzidetta espansione risiede nelle opportunità strategiche di sfruttamento e di creazione della conoscenza che si dischiudono alle imprese che implementano strategie finalizzate all'instaurazione di relazioni di collaborazione interorganizzativa. L'individuazione e la realizzazione delle suddette opportunità, invero, garantisce tendenzialmente alle imprese coinvolte il conseguimento di performance economico-innovative superiori alla media.

Il sopraindicato interesse scientifico ha dato origine ad una produzione notevole ed eterogenea di lavori (sia teorici sia empirici) che adottano basi teoriche differenti, ricorrono a livelli di analisi diversi e si incentrano su tematiche specifiche – quali, ad esempio, la formazione, la strutturazione, il funzionamento e il governo sia delle singole alleanze strategiche (prospettiva relazionale) sia dei network di imprese (prospettiva reticolare). Complessivamente, tali lavori hanno consentito la realizzazione di rilevanti progressi nella comprensione di specifiche questioni inerenti alle relazioni interorganizzative e alle reti di impre-

se. Tuttavia, la frammentazione e l'eterogeneità che contraddistinguono i suddetti studi non hanno portato all'emersione di un *framework* coerente e ricomprendente che li integri e li ponga a sistema. Recentemente, un numero crescente di studiosi ha maturato il convincimento che tale integrazione e sistematizzazione permetta sia di pervenire ad una visione maggiormente soddisfacente del complesso fenomeno della collaborazione interimpresa, e precipuamente dei network di imprese, sia di potenziare il contributo esplicativo insito nei singoli gruppi di studi legati ad argomenti particolari, sovente analizzati in reciproco isolamento. Conseguentemente, nella letteratura manageriale ed organizzativa cominciano a emergere lavori che, attraverso l'adozione di approcci multi-teorici e talora multi-disciplinari, si muovono nella direzione indicata.

Con particolare riferimento agli scritti che assumono una prospettiva reticolare<sup>1</sup>, è possibile rilevare che essi presentano il pregio notevole di aver consentito l'allontanamento da una visione atomistica dell'impresa (cosiddetto individualismo metodologico) e dalla esclusiva considerazione e rilevanza delle variabili e degli obiettivi di natura economica, nell'analisi dell'azione organizzativa. Ciò è stato realizzato costruendo sull'idea che il comportamento delle imprese subisce l'influsso del contesto sociale nel quale si manifesta e nel quale diviene. Tale situazione ha spinto gli studiosi a considerare la rete di imprese come una categoria concettuale e uno strumento per indagare e per interpretare le manifestazioni dell'esistenza aziendale nell'ambito del complesso di relazioni e di interazioni, di carattere sia sociale sia economico, nel quale le imprese sono immerse. Così come, ad esaminare le fonti degli influssi derivanti alla singola impresa dall'operare in un network interorganizzativo. Influssi ricondotti, per grandi linee, alla posizione che essa occupa nella rete di imprese e alla struttura della rete.

Nel contempo, il focus sugli aspetti strutturali delle organizzazioni reticolari che caratterizza gli studi considerati – associato sovente alla loro tendenza a sottovalutare la natura collettiva dell'azione e dell'interazione reticolare – ha condotto ad una comprensione parziale del legame sussistente tra le dimensioni relazionali e strutturali dell'architettura connettiva di tali organizzazioni e i risultati economico-cognitivi sia della rete nel suo complesso, sia delle imprese e dei blocchi di imprese che vi partecipano. La superiore affermazione discende dalla considerazione delle spiegazioni teoriche non uniformi e delle evidenze empiriche contraddittorie presenti in letteratura, nei lavori che mettono in correlazione le performance sia dei network interorganizzativi sia delle imprese che li compongono, con architetture connettive reticolari contraddistinte da legami forti versus deboli e da strutture coese versus disperse.

<sup>1</sup> Tali scritti sono in larga parte elaborati sulla base di concetti provenienti dalla *social network analysis*.

Inoltre, è interessante evidenziare che gli studi reticolari ricorrono prevalentemente ad un'osservazione statica dei network interimpresa e degli effetti che essi producono. Ciò tende a far trascurare l'analisi delle determinanti (o *driver*) che guidano i comportamenti e le azioni degli attori reticolari (singole imprese e blocchi di imprese). Tuttavia, la comprensione delle dinamiche sottese a tali interazioni risulta cruciale in quanto esse determinano nel tempo – in maniera in parte deliberata e in parte spontanea – la genesi e i percorsi evolutivi sia dell'architettura connettiva dell'aggregato, sia dei set di conoscenze e di competenze che in esso risiedono.

Il presente lavoro trae spunto dai sopra descritti dibattiti circa le opportunità connesse all'impiego di un approccio multi-teorico e di una prospettiva multi-livello e dinamica all'esame delle organizzazioni reticolari di imprese per superare le limitazioni indicate e per contribuire alle questioni ancora aperte nella letteratura sui network. Coerentemente, si propone di indagare il nesso dinamico esistente tra gli aspetti processuali-cognitivi e gli aspetti strutturali e di governo delle organizzazioni reticolari, integrando e reinterpretando i contributi provenienti da tre principali aree di ricerca manageriale ed organizzativa: a) la *knowledge-based theory*, che individua nei processi di sfruttamento e di creazione della conoscenza la fonte sottostante alla generazione e al rinnovo nel tempo dei vantaggi competitivi (a livello di singola impresa); b) la letteratura sulle alleanze, che delinea un quadro dei processi che, a livello diadico, consentono di realizzare l'accesso e il trasferimento di risorse conoscitive possedute e/o controllate da imprese terze, come pure la co-produzione di nuova conoscenza; c) la letteratura sui network interorganizzativi, che esamina le modalità attraverso le quali la configurazione assunta dalla struttura reticolare e il posizionamento della singola impresa nell'ambito della rete si riflettono sulla possibilità di tale impresa di disporre e di sfruttare il capitale sociale (o *network resources*) correlato alla partecipazione all'organizzazione reticolare.

L'integrazione delle suddette aree di ricerca verrà realizzata nel presente lavoro attraverso l'utilizzo della teoria dei sistemi complessi. Tale teoria è in grado di fornire un insieme di nozioni e di strumenti che racchiudono un peculiare modo di vedere "il mondo" che stimola l'analisi di nuovi aspetti del comportamento e della struttura delle organizzazioni, in generale, e delle reti di imprese, in particolare. Ne consegue che, l'adozione di un approccio multi-paradigmatico facente leva sulla prospettiva sistemica complessa consentirà – rispetto ad un approccio meramente integrativo – non solo di connettere e di portare a sintesi una serie di contributi rilevanti, originati nelle tre aree menzionate, bensì di reinterpretare e di rivitalizzare gli stessi alla luce della logica olistica, multilivello e dinamica che impregna la teoria dei sistemi complessi. Per tale via, vi si giungerà ad espandere il potenziale esplicativo connesso agli anzidetti contributi. Invero, la rilettura in chiave sistemica complessa implica:

- a) attraverso la logica olistica e multi-livello che contraddistingue tale prospettiva, la focalizzazione simultanea sulle sinergie e sulle proprietà emergenti in tre distinti ma coesistenti ed interagenti livelli di analisi nei quali è possibile articolare il sistema reticolare di imprese – ovvero, micro-sistemico (riguardante le singole imprese reticolari), meso-sistemico (attinente ai diversi blocchi di imprese reticolari, collegate in virtù di relazioni forti e dense, distintamente identificabili all'interno del network), macro-sistemico (relativo al sistema nel suo complesso) – e sui processi semi-autonomi che in essi prendono vita. Orbene, nel lavoro sarà mostrato che ciascuno dei tre livelli è in grado di apportare un contributo unico e specifico al funzionamento complessivo del sistema – in forza delle differenti caratteristiche strutturali e relazionali da esso dispiegate e dei riflessi che tali caratteristiche hanno sui processi cognitivi che in esso prendono vita. Nel contempo, ogni livello interagisce con gli altri livelli e co-evolve insieme a loro, attraverso processi continui di mutuo adattamento e di adattamento agli stimoli provenienti dall'esterno;
- b) il passaggio da un approccio statico ad un approccio dinamico nell'analisi del network interorganizzativo, diretto ad esaminare come le complesse interazioni (multidirezionali e non lineari), che si succedono nel tempo nei e tra i suoi tre livelli sistemici, definiscano e ridefiniscano creativamente e incessantemente sia i comportamenti (individuali e collettivi) che si realizzano al loro interno sia l'architettura connettiva reticolare.

Complessivamente, attraverso le integrazioni e la reinterpretazione sopra indicate si giungerà a tracciare un *framework* analitico, multilivello e dinamico, in grado di rappresentare e di tener conto delle principali determinanti sottostanti l'azione delle imprese e dei blocchi di imprese nei sistemi reticolari, nonché dei collegati processi che conducono alla formazione e all'evoluzione delle reti e della loro architettura connettiva. Inoltre, tale intelaiatura teorica consentirà di chiarire il nesso che lega (sincro-diacronicamente) gli aspetti economico-cognitivi con gli aspetti strutturali e di governo dei network di imprese. In maggior dettaglio, è interessante rilevare che il *framework* elaborato nel presente lavoro sarà contraddistinto da una visione dinamica dell'architettura connettiva reticolare, che considera la stessa non esogeneamente determinata<sup>2</sup>, bensì soggetta a progressivi mutamenti dovuti sia a comportamenti interimpresa che emergono – in parte spontaneamente e in parte deliberatamente – all'interno dei tre livelli sistemici, sia a sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno di riferimento. Orbene, l'analisi della formazione e dei percorsi di svi-

<sup>2</sup> Tale interpretazione risulta prevalente negli studi strutturali originati dalla *social network analysis*.

luppo dell'architettura connettiva reticolare porterà all'individuazione dei principali driver che indirizzano tali dinamiche. Ciò, in un secondo tempo, consentirà di esaminare i riflessi che le dimensioni tecnica e politica del governo multilivello del sistema reticolare esercitano sulla sua efficienza (statica e dinamica) e, pertanto, sulle potenzialità cognitive-innovative ad esso riconducibili. Per tale via, si forniranno ai manager delle imprese reticolari la visione complessiva ed una serie di indicazioni utili ad affrontare e a supportare il governo multilivello e pro-attivo dell'architettura connettiva sistemica, finalizzato a stimolare e/o a indurre in essa cambiamenti diretti a renderla coerente (sincro-diacronicamente) sia con gli obiettivi di sfruttamento e di creazione della conoscenza di volta in volta perseguiti nel sistema, sia con le sfide provenienti dall'ambiente esterno di riferimento.

Al fine di svolgere l'analisi sopra descritta, si è strutturato il lavoro in cinque capitoli. Il capitolo primo approfondisce taluni profili introduttivi allo studio e alla comprensione delle modalità di emersione e della rilevanza del fenomeno dell'aggregazione reticolare. In particolare, lo studio inizia descrivendo sinteticamente le principali caratteristiche che rendono il contesto competitivo nel quale operano le imprese contemporanee sempre più complesso e mostrando come gli studi manageriali ed organizzativi individuino quali risposte fondamentali delle imprese alle sfide derivanti da tale accresciuta complessità ambientale, da un lato, la generazione ed il rinnovo del vantaggio competitivo attraverso un'attività di costante bilanciamento tra lo sfruttamento della conoscenza esistente e la produzione di nuova conoscenza; dall'altro, l'attivazione di relazioni di cooperazione con imprese sovente complementari e talora concorrenti, che consente di affiancare alle fonti interne di vantaggio competitivo delle fonti esterne. Tale analisi conduce, nel secondo paragrafo, a tracciare un quadro delle differenti tipologie di aggregazioni di imprese alle quali può dar origine la cooperazione interorganizzativa e delle diverse motivazioni che possono spingere all'implementazione di tale attività. Infine, si focalizza l'attenzione sulla forma organizzativa reticolare e sulle motivazioni *knowledge-based* alla cooperazione interorganizzativa – considerate particolarmente coerenti con le dinamiche economico-competitive dell'ambiente contemporaneo -, soffermandosi ad esaminare i principali approcci teorici allo studio delle reti di imprese presenti nella letteratura e delineando le caratteristiche distintive che consentono l'identificazione di tale forma organizzativa.

Il capitolo secondo racchiude una rassegna delle principali aree di ricerca manageriale ed organizzativa che si sono interessate allo studio dei network di impresa (ossia, che adottano una prospettiva reticolare) e delle alleanze interimpresa (ovvero, che utilizzano una prospettiva relazionale). Tale vasta ed eterogenea produzione scientifica è stata analizzata suddividendola in tre principali macro aree tematiche concernenti: 1) la formazione delle reti e delle al-

leanze, che comprende i lavori sulle motivazioni sottostanti la loro attivazione e sulle variabili che influiscono sulla scelta sia dei partner sia dei meccanismi di governo; 2) le dinamiche evolutive delle reti e delle alleanze, che abbraccia gli studi sui processi di genesi e di sviluppo di tali organizzazioni e quelli sui percorsi evolutivi delle strutture di governo ad esse sottese, 3) le *performance* economico-cognitive sia dei network nel loro complesso sia delle imprese che vi partecipano. La superiore rassegna, oltre a mettere in rilievo gli apporti specifici che ciascuna delle sovra menzionate aree fornisce alla comprensione del fenomeno reticolare e della cooperazione interorganizzativa, conduce ad individuare le principali limitazioni ad esse riconducibili e le questioni che a tutt'oggi sono aperte in letteratura; nonché, fornisce indizi per procedere al superamento di talune delle problematiche individuate (tramite una loro integrazione).

Il capitolo terzo è dedicato a evidenziare i contributi allo studio della strutturazione e del funzionamento delle reti di imprese derivanti dalla concettualizzazione di esse quali sistemi dinamici complessi di conoscenze e di competenze. In particolare, vengono analizzati partitamente i contributi connessi alla logica olistica e alla logica multi-livello che contraddistinguono la teoria dei sistemi complessi e si evidenzia come l'adozione della chiave di lettura dinamica complessa consenta, da un lato, di passare da un approccio statico ad un approccio dinamico nell'analisi delle reti di impresa; dall'altro, di integrare gli apporti complementari provenienti da tre rilevanti gruppi di studi manageriali e organizzativi (ossia, la *knowledge-based theory*, la letteratura sulle alleanze, la letteratura sui network interorganizzativi). Per tale via, si perviene alla definizione di un *framework* analitico che, potenziando le capacità esplicative dei suddetti studi, guiderà nel corso del lavoro la comprensione del nesso che lega gli aspetti economico-cognitivi e gli aspetti strutturali e di governo dei sistemi reticolari di imprese. Il capitolo termina con una breve descrizione del processo di genesi e del ciclo evolutivo seguito dalle organizzazioni oggetto di approfondimento.

Il capitolo quarto s'incentra sull'analisi delle peculiarità che contraddistinguono lo svolgimento dei processi di apprendimento e di creazione/condivisione della conoscenza nei tre livelli (micro, meso e macro-sistemici) identificati all'interno dei sistemi reticolari di imprese. Tali peculiarità sono strettamente correlate alle differenti caratteristiche relazionali e strutturali dispiegate dai campi di interazione che in essi prendono vita, in parte quale conseguenza deliberata di comportamenti programmati dai manager delle imprese reticolari e in parte spontaneamente. Tale esame condurrà ad identificare le fonti di efficienza statica e dinamica riconducibili ai tre livelli sistemici e le modalità attraverso le quali vengono attuate al loro interno strategie volte a bilanciare costantemente le esigenze (sovente contrastanti) associate allo sfruttamento (o *ex-*

*plotation*) della conoscenza esistente nell'ambito del sistema reticolare e alla creazione (o *exploration*) di nuova conoscenza. Il capitolo si conclude con un paragrafo che sintetizza ed evidenzia il legame sussistente tra i processi economico-cognitivi reticolari e l'architettura connettiva multi-livello sistemica.

Il capitolo quinto, facendo leva sul summenzionato legame, analizza il ruolo del governo multi-livello e multi-dimensionale dei sistemi reticolari nel guidare l'implementazione, il mantenimento ed il rinnovo nel tempo delle condizioni relazionali e strutturali che supportino l'efficienza cognitiva reticolare (statica e dinamica). In particolare, sono indagate in profondità due dimensioni del governo capaci di incidere sulle potenzialità cognitive del sistema: a) la dimensione tecnica, pertinente ai diversi meccanismi attraverso i quali si conseguono il coordinamento e l'integrazione sistemica tra le diverse imprese e i blocchi di imprese reticolari; e b) la dimensione politica, concernente i differenti ruoli cognitivi che le parti (imprese e blocchi) sistemiche esercitano nell'ambito del sistema e la correlata capacità di esse di influire sul funzionamento e sull'evoluzione sia dell'architettura connettiva reticolare sia dei set di conoscenze e di competenze diffusi nell'organizzazione considerata. Per tale via, si giungerà ad indicare la necessità per i manager delle imprese reticolari di perseguire un governo multi-livello e dinamico dell'architettura connettiva reticolare finalizzato ad incrementare il potenziale economico-cognitivo sinergico e superadditivo attivabile nel sistema reticolare, in armonia con le sfide provenienti dall'ambiente tecnologico e competitivo nel quale esso opera; nonché, a fornire talune indicazioni a supporto delle decisioni dirette a realizzare la suddetta attività di governo.