

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti***  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

*Bollettino ADAPT 3 giugno 2020, n. 22*

La scelta fra produrre all'interno dell'impresa (hierarchy) o attraverso l'acquisto sul mercato di componenti del prodotto/servizio (market) nei modelli classici di impresa e di organizzazione con la nascita delle grandi corporation in occidente aveva visto la netta prevalenza della verticalizzazione e integrazione all'interno della stessa impresa, secondo il modello reso celebre dalla Krupp (dalla miniera ai cannoni e alle posate). La struttura e cultura organizzativa basata sulla gerarchia e l'unità di comando avevano a lungo prevalso. A metà degli anni '80 questa tendenza si inverte. Non cambia solo la proporzione fra make or buy ma cambiano i modelli di impresa e di organizzazione. Si apre il dibattito sull'impresa rete e sulle reti di impresa. A questo fu dedicato il convegno IRSO di Camogli a cui **Oliver Williamson** partecipò come keynote lecturer.

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

Presentiamo in [questo Quaderno](#) le relazioni introduttive di **Federico Butera** e **Gianfranco Dioguardi** al Workshop "L'impresa Rete", che Irso - Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi - aveva organizzato a Camogli il 3, 4, 5 giugno 1988, con la sponsorizzazione di Enea, Coop, Impresa Dioguardi.

Ripubblicare due contributi nello stato in cui furono scritti 25 anni fa ha oggi il significato di documentare lo stato delle conoscenze e del dibattito alla fine degli anni '80, anni che videro un

momento di svolta nelle teorie e nelle pratiche organizzative con un cambio di paradigma che ha influenzato i venticinque anni successivi e che non ha ancora esaurito la sua carica innovativa. Il Workshop di Camogli e questi due position paper che riproponiamo ebbero un ruolo non secondario nel cambiamento dei paradigmi, dei metodi, delle pratiche manageriali che si svilupperanno poi tumultuosamente in Italia e in Europa negli anni '90 e nel 2000.

Con questa pubblicazione vogliamo anche contribuire a celebrare il 40° anniversario della nascita dell' Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, fondato nel 1974 e da allora presieduto da **Federico Butera**. Il tema dell'impresa rete è una delle aree di ricerca e di intervento che hanno caratterizzato la storia dell'Istituto.

Su questo tema, insieme ad altri, si è stretto un lungo sodalizio intellettuale fra **Federico Butera** e **Gianfranco Dioguardi**, oltre che una grande amicizia, che dura ininterrottamente da allora. La scelta fra produrre all'interno dell'impresa (hierarchy) o attraverso l'acquisto sul mercato di componenti del prodotto/servizio (market) nei modelli classici di impresa e di organizzazione con la nascita delle grandi corporation in occidente aveva visto la netta prevalenza della verticalizzazione e integrazione all'interno della stessa impresa, secondo il modello reso celebre dalla Krupp (dalla miniera ai cannoni e alle posate). La struttura e cultura organizzativa basata sulla gerarchia e l'unità di comando avevano a lungo prevalso. A metà degli anni '80 questa tendenza si inverte.

Non cambia solo la proporzione fra make or buy ma cambiano i modelli di impresa e di organizzazione. In quegli anni i modelli di impresa, di organizzazione e di lavoro che avevano caratterizzato l'economia e la società del secolo XX iniziavano a cedere il passo ad altri modelli ma non erano ancora chiaramente definiti e operazionalizzati. L'apparato scientifico, le pratiche manageriali, le esperienze di gestione dell'impresa, dei territori, del lavoro entrano in quegli anni in uno stadio fluido.

Il Workshop internazionale di Camogli affrontò in modo pionieristico in tre giorni di inteso dibattito il tema della profonda trasformazione dei modelli di impresa e di organizzazione che si stava profilando in Italia e nei paesi occidentali, ossia quella che vedeva la transizione da strutture

d'impresa monolitiche autoreferenziate a reti organizzative governate, o per usare una metafora poi divenuta popolare dal castello alla rete. Il Workshop aveva raccolto un gruppo di noti studiosi internazionali di diverse discipline (economia, management, ingegneria, sociologia) che avevano presentato le loro relazioni e le hanno vivacemente discusse fra loro e con altri studiosi e manager di grandi imprese.

Di seguito pubblichiamo il programma tentativo del Workshop e una sintesi del dibattito svolto in quei tre giorni. I lavori, dopo le relazioni introduttive di Butera e Dioguardi alla cui lettura si rimanda, si articolano su tre sessioni di relazioni seguite ciascuna dalla presentazione di studi di caso: ampio spazio fu assicurato al dibattito.

I papers furono raccolti nei Documenti di Lavoro dell'Istituto Irso. Il Workshop è stato videoregistrato e sbobinato.

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

La seconda sessione fu dedicata all'organizzazione dell'impresa rete, ossia alla domanda chiave del workshop: l'impresa rete esiste, che cosa la caratterizza, è una nuova forma di impresa e di organizzazione? **Charles Sabel** partendo dall'analisi del dibattito sulla "fumosa famosa impresa rete" sostenne l'emergenza di una nuova forma di impresa e di organizzazione. **Sebastiano**

**Brusco** insistette sulla peculiarità dei distretti industriali come forma alternativa alla grande impresa capitalistica. Howard Aldrich presentò la sua vista sulla “ecologia delle popolazioni” applicata ai sistemi di piccole imprese. **Claudio Ciborra** esplorò la natura organizzativa degli accordi fra impresa. **Giorgio De Michelis** avvertì che lo sviluppo delle reti di impresa avrebbe avuto una enorme accelerazione in virtù delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione. Una vivace discussione su questi temi coordinata da Federico Butera ebbe luogo fra **Dario Barassi, Domenico De Masi, Franco Malerba, Angelo Pichierri, Paolo Perulli**.

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

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

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

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

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

**Federico Butera**

 [@federico\\_butera](https://twitter.com/federico_butera)

**Gianfranco Dioguardi**

\*pubblicato anche su *irso.it*, 27 maggio 2020