

competenze dell'impresa e la sua capacità di visione e di coordinamento.

c. L'autonomia che dipende dalla presenza di unità distinte e indipendenti determina una proliferazione di poli innovativi e la loro interazione genera un flusso di informazioni superiore per qualità e quantità a quello riscontrabile nelle organizzazioni gerarchiche e autosufficienti. Il policentrismo impone l'adozione di interventi di progettazione organizzativa, a livello macro e micro, capaci di favorire le interazioni e di generarne di nuove innescando fonti di innovazione diffusa.

d. A livello macro si impone un processo attento di selezione e sviluppo degli attori con i quali avviare processi di scambio o comunque relazioni ripetute. La sottrazione o addizione di nuove imprese alla rete complessiva viene spesso realizzata senza modificare la struttura di base e con notevole rapidità. I confini sono quindi instabili anche se la configurazione tende ad assumere connotati di stabilità e a manifestare capacità superiori di assorbimento dei cambiamenti.

e. A livello micro sono stati osservati interventi, più o meno sistematici e contestuali, con riferimento a tre ambiti distinti: la scelta e la gestione delle figure di interfaccia interorganizzative, la creazione e gestione delle reti interpersonali capaci di supportare le relazioni sia interaziendali che infraorganizzative, la progettazione di sistemi informativi in grado di sostenere non solo le transazioni di mercato, ma soprattutto la circolazione e condivisione delle conoscenze rilevanti per assicurare efficienza ed efficacia all'insieme delle imprese complessivamente coinvolte.

#### Alcune considerazioni finali

Questo modo singolare di nascere e di svilupparsi non è del tutto nuovo, ne troviamo traccia negli studi degli storici dell'impresa del passato.

È curioso che attraverso la formula richiamata sia possibile affermare e trovare conferme che è possibile realizzare scale di attività consistenti pur in presenza di un tessuto frammentario di imprese capaci di collaborare strettamente tra loro.

Questa collaborazione consente di realizzare economie di scala, di realizzare innovazioni che sono la somma degli apporti innovativi singolarmente limitati ma globalmente significativi di varie imprese e, infine, di realizzare questi risultati in modo rapido.

La flessibilità, la manovrabilità sono i connotati distintivi degli assetti descritti. Varie ricerche sembrano confermare che i tempi di reazione e la capacità di innovazione di queste reti di imprese sono elevati.

L'exasperazione, la rapidità e l'imprevedibilità dei cambiamenti favoriscono oggi forme organizzative e comportamenti capaci di assorbire questi fenomeni e hanno sancito l'efficacia delle forme sopra descritte.

Le forme di crescita richiamate possono affermarsi più facilmente in un tessuto dove sono numerose le piccole imprese e dove nascono continuamente nuove imprese e nuove iniziative; ancora, dove l'attività autonoma e le iniziative imprenditoriali, seppure a dimensioni limitate, sono molto diffuse e socialmente legittimate.

I processi di crescita e le forme organizzative seguite hanno quindi una loro coerenza, nel senso che sono compatibili e trovano un rinforzo in alcuni tratti del contesto ambientale in cui operano.

---

#### BIBLIOGRAFIA

- BOARI C., GRANDI A., LORENZONI G., *Le organizzazioni a rete: tre concetti di base*, in LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano, 1992.
- LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- LORENZONI G., *Accordi tra imprese e posizionamento strategico*, in LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano, 1992.

Un tessuto frammentario di imprese capaci di collaborare tra loro consente l'innovazione.