



ToScanA
family business

PRIMO PIANO

**LO STUDIO DELLE RETI
CAMBIERÀ LE IMPRESE
E I PROFESSIONISTI**

di **D.Garlaschelli, N.Lattanzi** II-III

L'ALTRA «RETE» RIDISEGNERÀ L'IMPRESA

Innovare non soltanto il prodotto o il processo, ma la struttura: così le aziende possono svilupparsi grazie allo studio delle reti complesse, per riconfigurare la propria organizzazione e i collegamenti con le altre aziende

ToScanA family business



Il sistema produttivo italiano è frammentato pensiamo ai circa 150 distretti, e questo si riflette sul sistema delle professioni



Nel 2009 è stato introdotto il contratto di rete, una strada poco esplorata che richiede di ripensare il modello competitivo



Diego Garlaschelli Dirige la Research Unit Networks alla Scuola Imt Alti Studi Lucca, insegna Metodi Avanzati per i Sistemi Complessi
Nicola Lattanzi Ordinario di Strategia e Management per i Sistemi Complessi alla Scuola Imt Alti Studi Lucca, insegna Strategie e Governo dell'Azienda Familiare all'Università di Pisa

di **Diego Garlaschelli** e **Nicola Lattanzi**

Nell'immaginario collettivo, l'idea più comune di rete potrebbe essere quella da pesca, quella usata in contesto sportivo, o ancora quella metallica che separa due proprietà. Questi esempi rendono l'idea di una struttura che contiene, trattiene e limita. Solo in tempi più recenti sono emerse nuove nozioni di rete, quella televisiva, internet e lo spazio digitale; queste nozioni hanno aiutato a vedere la rete come un'entità che abilita, connette e facilita (la comunicazione, la collaborazione e altro) e nella quale il focus è divenuto il legame, o connessione, tra gli elementi, o nodi, della

rete. Se abbracciamo l'idea di prendere parte alla rete dobbiamo allora capire come questa si possa costruire, quale è il suo significato funzionale, come la si possa utilizzare e quale organizzazione sottenda.

A livello astratto, l'idea che la connessione tra tutti gli elementi di un



sistema costituisca una rete — essenziale per l'esistenza e il funzionamento del tutto — è un concetto semplice che ha guidato per secoli lo sviluppo di molte scienze naturali. Ben più difficile è il passaggio ad una descrizione e ad una misurazione quantitativa degli effetti che la struttura di una rete specifica ha sulle dinamiche e sul comportamento delle parti che compongono il tutto. Eppure, questa sfida è alla base della comprensione dei nuovi rischi e delle nuove opportunità poste dalle reti, e delle scelte strategiche che ne possono derivare.

Solo se la rete ha una struttura regolare, come nella recinzione metallica, la questione è relativamente semplice: ad esempio, gli effetti ottenuti forzando o colpendo la rete in un punto preciso si possono prevedere con facilità, anche in funzione della distanza dal punto in cui è stata applicata la forza. Se però la rete ha una struttura intricata e non regolare, in cui coesistono nodi che si connettono in modi molto diversi, è questo il caso delle reti sociali ed economiche, allora la previsione degli effetti di simili choc diventa molto complicata. Ne sono prova la crisi finanziaria del 2007-2008 e la pandemia, eventi che hanno mostrato come lo choc iniziale si sia propagato seguendo dinamiche complicate e apparentemente imprevedibili. Considerare l'esistenza di una rete, finanziaria o sociale, che connette tra loro imprese, banche o persone e che trasmette gli choc da un nodo all'altro può essere di aiuto: la comprensione della sua struttura diviene cruciale per la gestione del fenomeno.

Osservare anche l'architettura organizzativa con lo sguardo di rete ci

permette di introdurre un nuovo vocabolario e nuove metodologie di analisi per lo sviluppo. Essa può leggersi mediante un alfabeto di simboli e una grammatica basata sulla centralità del nodo, sulla distanza fra gli stessi, sul numero di collegamenti di ciascun nodo, sulla massa (importanza di ciascun nodo) e la granulosità (quanto fitta sia la maglia della rete). Comprendere il grado e il livello di complessità della rete diventa così una via di semplificazione che consente di derivare mappe di orientamento per esplorare la realtà e, con sorpresa, potremmo trovare risposte simili a domande apparentemente molto diverse, se le reti sottostanti avessero architetture e proprietà comparabili. Vediamone l'impiego e le possibili applicazioni in ambito economico-aziendale: è possibile utilizzare le conoscenze acquisite nello studio dei sistemi complessi (la scienza delle reti complesse) per individuare e riconoscere i nodi della rete (e le loro connessioni) sulla base dei quali configurare e governare la migliore architettura organizzativa funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il sistema economico-produttivo italiano è frammentato e molecolare — pensiamo ai circa 150 distretti nei quali la dimensione aziendale prevalente è la Pmi a conduzione familiare, fortemente radicata e localizzata — così come frammentato e parcellizzato è il sistema delle professioni, su tutte quelle legali e commerciali. La frammentazione delle aziende si riflette anche sul sistema delle professioni, come in un sistema di vasi comunicanti. Un fenomeno che per troppo tempo ha visto nell'aumento della dimensione la principale (e spesso la

sola) via di risposta al superamento della criticità e che ha interpretato l'innovazione declinandola sul prodotto e sul processo. Eppure, l'azienda può crescere non solo aumentando le proprie dimensioni, ma anche riconfigurando la rete della propria struttura manageriale, così come riorganizzando i propri collegamenti con altre aziende; dunque, non una crescita della dimensione in senso stretto, ma un irrobustimento delle capacità dinamiche delle aziende partecipanti alla rete quale risultante di accordi di collaborazione formalizzati e vincolanti.

Una prima testimonianza in tal senso, davvero poco esplorata, la si può ravvisare nel contratto di rete introdotto con la legge n. 33 del 2009, che offre una valida cornice ad un quadro il cui contenuto richiede un profondo ripensamento strategico e del modello competitivo. Siamo consapevoli del cambio di passo e di mentalità strategica, nelle aziende così come nel sistema delle professioni chiamate a riorganizzarsi per rispondere alle esigenze delle imprese, ma siamo fiduciosi che il percorso intrapreso sia nella giusta via: l'essere umano è animale sociale e l'evoluzione non può fare a meno dello spirito di collaborazione, di competenza specifica e di condivisione della conoscenza. Del resto, l'esperienza dell'esplorazione spaziale e la risposta alla crisi pandemica lo indicano con chiarezza. Oggi la via dell'innovazione passa anche per l'adozione di architetture organizzative sfidanti e di prospettiva delle quali è perno fondante la scienza delle reti complesse.

diego.garlaschelli@imtlucca.it
 nicola.lattanzi@imtlucca.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - 7942