

12. Reti di impresa oltre i distretti

di Domenico Palmieri ed Enzo Rullani*

Milano e le sue (multiformi) reti

Milano, con le sue risorse di intelligenza terziaria, contribuisce all'evoluzione della produzione industriale di un'area che va ben oltre i confini provinciali: le idee, i modelli estetici, le funzioni comunicative e finanziarie, gli interscambi logistici di una vasta rete nazionale e internazionale hanno un rapporto non occasionale con Milano. Questo accade certo con i centri di ricerca, le università, le banche e altre attività del terziario avanzato; ma accade anche con i molti settori del *made in Italy* che trovano a Milano gli stilisti, i designer, i consulenti, gli avvocati, i professionisti di frontiera.

In questo ruolo Milano diventa inevitabilmente una città che fa da apripista alle nuove forme organizzative e alle nuove strategie sperimentate dalle imprese nell'economia lombarda e oltre, su scala nazionale e internazionale. Anche l'evoluzione che porta alla formazione di reti di impresa, che vanno oltre la classica forma distrettuale o di sistema produttivo locale, ha trovato a Milano non solo risorse progettuali e cognitive importanti, ma anche esempi che possono costituire punti di sperimentazione e di avvio importanti. Da un lato sono nuovi modi per produrre valore, nella misura in cui consentono di usare meglio la conoscenza di cui si dispone; dall'altro sono condizioni che favoriscono la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di modelli di business di tipo nuovo, per tutte le altre.

Le reti sono dunque rilevanti per due ragioni diverse: costituiscono un modo non solo di produrre che rende conveniente investire in capitale intellettuale e relazionale, andando oltre i limiti consueti in questo campo in Italia; ma anche di elaborare e sviluppare modelli di business di tipo nuovo, capaci di irrobustire l'esistente e di spingerlo verso frontiere innovative. La funzione essenziale delle reti non è tanto quella di "tenere insieme" gli operatori di un settore o di un luogo, quanto quella di ricavarne un *valore utile per i clienti* della filiera, non solo un vantaggio dovuto alla collusione nello sfruttare una rendita, o una posizione di oligopolio/monopolio.

Esistono in effetti moltissime forme di legame tra imprese (e tra le imprese e istituzioni o servizi presenti nel loro contesto di azione), tra cui molte possono essere chiamate "reti". Questo termine ha preso forma nella letteratura economica per designare tutte quelle forme di organizzazione produttiva che eccedevano i due modelli classici del mercato (che preve-

* Domenico Palmieri – presidente dell'AIP, Associazione Italiana Politiche Industriali; Enzo Rullani – professore di Economia della conoscenza presso la Venice International University. Questo contributo è il frutto di una riflessione iniziata con la ricerca "Reti d'impresa oltre i distretti", realizzata nel 2008 dall'AIP con il supporto di diversi sponsor, tra cui la Camera di Commercio di Milano, e attualmente in corso di approfondimento con il progetto "Condizioni per la realizzazione delle reti: le modalità per superare i problemi culturali, organizzativi ed i vincoli territoriali".

de la perfetta indipendenza tra chi produce una prestazione e chi la utilizza) e della gerarchia (che invece prevede la perfetta dipendenza degli operatori da un centro dotato di potere su tutti). Nel confronto tra queste due forme “pure”, ci si è accorti a un certo punto che la realtà ammetteva molte forme intermedie di interdipendenza o di dipendenza debole tra le parti. Usando una definizione in negativo, queste forme intermedie hanno finito per chiamarsi tutte “reti”, cioè forme di organizzazione della produzione e di divisione del lavoro tenute insieme da *legami deboli*. Ossia da legami che sono abbastanza elastici da non creare una gerarchia di dipendenza riconoscibile, ma al tempo stesso abbastanza robusti e durevoli da non poter essere semplicemente assimilati a rapporti di mercato *tout court*.

Si sono così chiamate reti organizzazioni molto differenti: i consorzi, le *joint ventures*, le alleanze, compresi quei gruppi di impresa che si sono dotati di un centro finanziario e manageriale abbastanza lontano dall’operatività, da lasciare spazio all’autonomia strategica delle diverse *business units*. Ma hanno conquistato lo status di rete anche i rapporti stabili di fornitura entro le filiere produttive, i legami che le imprese distrettuali stabiliscono col loro territorio, le catene di vendita che usano lo stesso marchio o lo stesso assortimento e così via. Reti di fatto e reti di diritto si sono variamente sovrapposte tra loro, come è abbastanza ovvio nel caso di un concetto che definisce in negativo tutto quello che emerge nella “terra di mezzo” tra il mercato e la gerarchia.

Ma l’impiego più rilevante del concetto di rete si è avuto quando, andando al di là della definizione in termini puramente negativi, si è cominciato a guardare alle reti per le funzioni produttive (di generazione del valore) che possono svolgere in modo più o meno efficiente. Questo avvicinamento tra reti e valore è avvenuto all’interno dell’economia della conoscenza e ha assunto sempre maggiore importanza col passare del tempo, man mano che si è passati dal paradigma fordista, che situa l’accumulazione della conoscenza all’interno dei confini proprietari della singola impresa, al paradigma postfordista (il capitalismo globale della conoscenza) in cui la conoscenza fluisce invece tra le imprese, alla ricerca di bacini di impiego sempre più vasti e differenziati e di competenze specialistiche a basso costo.

Nei termini di questa economia della conoscenza, una rete può essere definita una forma di organizzazione della produzione che consente a più operatori autonomi di costruire e mantenere un legame stabile di *condivisione delle conoscenze* ed eventualmente di *reciproca specializzazione* nella loro produzione e nel loro uso. In cambio dei vantaggi che possono conseguire attraverso la divisione del lavoro in rete, gli operatori in questione devono accettare di dipendere l’uno dagli altri e dunque di avere, di fatto, un *rischio condiviso*: in una catena del valore che funziona in modo unitario, è sufficiente che un anello si rompa o funzioni male per rovinare reputazione e margini a tutti gli altri.

In questo senso, il potenziale di valore associato al *networking* è molto maggiore di quello che appare visibile nei bilanci di chi ha intrapreso questa strada e nei casi emergenti che possono essere osservati e studiati. Le reti “visibili”, in qualche modo esplicite o formalizzate (anche in senso giuridico) sono infatti solo la punta dell’iceberg. Sotto la superficie visibile rimangono moltissime esperienze i cui legami di rete esistono o si stanno formando. Ma, essendo informali, non vengono rilevate a un esame superficiale, pur dando luogo a forme stabili di divisione del lavoro o di condivisione della conoscenza che sono importanti fonti di apprendimento e di valore economico.

Nel corso del tempo i legami evolvono per gestire in modo efficace la *governance* delle interdipendenze e dei rischi condivisi. In certi casi l’evoluzione allenta i legami iniziali per consentire alle diverse unità di seguire le proprie intuizioni strategiche senza eccessivi vincoli di sistema; in altri casi, invece, il tempo porta alla formazione di reti sempre più formalizzate, in cui gli impegni tra le parti sono definiti in modo preciso da un capitolato, un contratto o uno statuto; e in cui è possibile chiedere l’*enforcement* giuridico degli impegni presi.

Le reti devono dunque essere considerate *realtà fluide*, fatte di legami che evolvono in forza delle funzioni che svolgono e che mutano nel tempo, sia per effetto delle scelte delle singole imprese sia per le nuove esigenze o opportunità emergenti nel contesto. Di conseguenza la loro visibilità è spesso scarsa e insufficiente. Possono sfuggire all’osservatore disattento, ma

possono anche essere considerate implicite, e dunque non riconosciute come tali, dagli operatori stessi che le danno per scontate (come accade per esempio nelle realtà distrettuali). Non per questo sono meno importanti.

Questo vale soprattutto per una realtà metropolitana come Milano in cui si sovrappongono settori, specializzazioni, competenze molto diversificate e spesso poco correlate tra loro. In una grande città si vive e si lavora spesso fianco a fianco senza conoscersi e dunque senza fidarsi, perché ciascuno cerca i propri referenti nel grande sistema e non nel proprio immediato *entourage*. A Milano, insomma, le reti devono essere create con un lavoro di costruzione consapevole e in una certa misura costoso: non emergono da sole come accade in un territorio che si specializza in un solo settore (il tessile, la meccanica, l'alimentare o altro) e che mette "naturalmente" ciascun operatore della filiera vicino a tutti gli altri specialisti di cui ha bisogno, in un rapporto di prossimità.

Ma proprio perché a Milano le reti devono essere consapevolmente mantenute efficienti nel corso del tempo, è più importante che altrove riconoscerle e capirne il funzionamento. È a questo scopo che abbiamo raccolto l'esperienza di alcuni casi, molto differenti, per mostrare come i *legami deboli* di rete possano nascere e consolidarsi in un ambiente ricco e diversificato come quello milanese. Servono tuttavia nuovi occhi non solo per riconoscerli, ma anche per definirne caratteristiche e funzioni di natura generale, che possano valere anche per il resto del sistema metropolitano.

La grande transizione: dai distretti alle reti

È in atto, in Italia ma anche nel sistema produttivo milanese, un cambiamento delle forme organizzative del capitalismo di piccola impresa, che possiamo descrivere come evoluzione dal distretto (rete settoriale localizzata entro confini ristretti) alle reti che, pur mantenendo un piede nel territorio di origine, hanno sempre di più carattere *trans-settoriale* e *trans-territoriale*.¹

Questa tendenza intercetta Milano in due modi diversi e complementari perché:

- modifica la sua *organizzazione interna*, allargando il circuito cognitivo di cui dispongono le imprese e i professionisti della città, con proiezioni verso settori diversi da quelli tradizionali e consolidati, verso canali di *outsourcing* (anche cognitivo) e di vendita sempre più internazionali, appoggiati a reti trans-settoriali e trans-territoriali;
- modifica la *divisione del lavoro tra servizi e manifattura* e dunque tra Milano come centro di servizi e la vasta area metropolitana a cui i servizi sono oggi destinati. Intanto Milano dovrà fornire a questo bacino di domanda servizi e competenze più evolute, capaci di offrire contributi trans-settoriali e trans-territoriali che magari in precedenza erano meno rilevanti per i clienti. In secondo luogo, bisogna considerare il passaggio di certe funzioni di servizio e di certe competenze terziarie prossime alle imprese manifatturiere, la cui domanda diventa più complessa e mutevole, verso professionisti e imprese di servizi locali che possono utilizzare Milano come loro retroterra intellettuale e relazionale, al fine di ottenere servizi rari e saperi specialistici che non hanno convenienza a svilupparsi in loco.

Questa evoluzione non ha un valore soltanto adattivo, ma costituisce un processo di cambiamento che agisce in profondità sui modelli di business delle imprese e sulla competitività dei territori. Ciò vale per le imprese e i territori che si trovano già ora in questa traiettoria, ma vale anche – a maggior ragione – per gli altri, in cui prevale la continuità col passato o l'attendismo. La crisi che incombe su tutto il nostro sistema produttivo ci suggerisce che per un anno o due sarà difficile trovare la forza di vincere questa tendenza inerziale, che rischia di far perdere al nostro riposizionamento competitivo tempo prezioso. Per questo è

1. AIP, *Reti di impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008.

importante indicare, sulla base dei casi in cui il processo di costruzione delle reti è più avanzato, un modello pragmatico di rinnovamento di quello che c'è, senza rotture radicali rispetto al passato, ma avviando sin da ora imprese e territori su un sentiero strategico di innovazione sostenibile.

L'investimento in conoscenza rende sostenibile, nel lungo periodo, l'espansione delle reti e questa, a sua volta, crea la *convenienza a investire nella produzione e propagazione di nuova conoscenza*, dando continuità e vigore, nel tempo, a questo circolo virtuoso che lega la forza innovatrice della conoscenza al potere moltiplicativo delle reti.

Del resto, le reti sono costruzioni che, rimanendo a metà strada tra il privato e il pubblico (nelle loro forme pure) sono nella condizione migliore per darsi carico e nutrirsi di quel *milieu* innovatore che comprende *funzioni private*, delegate a imprese e a lavoratori singoli, e *funzioni sociali o pubbliche*, che rimandano alla scuola, all'università, ai centri di ricerca, alla finanza in tutte le sue espressioni (private, sociali e pubbliche), alle infrastrutture logistiche (porti, aeroporti, ferrovie, strade ecc.), alle reti informatiche (ICT, Internet), ai servizi sociali, alla vita urbana, al paesaggio, alle stratificazioni culturali, alle identità disseminate sul territorio della "città infinita" in cui ormai ci troviamo a vivere.

Questa sintesi tra sfera imprenditoriale e sfera politico-sociale si coglie in particolare nelle grandi piattaforme produttive che organizzano l'accesso delle persone, delle imprese e dei singoli territori ai servizi rari, che non possono essere disseminati in ogni punto dello spazio, ma che sono comunque sempre più indispensabili a chi lavora, produce, consuma. Milano è forse la più grande piattaforma produttiva di cui disponiamo in Italia e il ponte più avanzato nel rapporto tra servizi e manifattura di tipo nuovo. Dunque quello che succede a Milano non interessa solo la città, ma un'area molto più vasta. Molte delle reti di cui le imprese hanno bisogno nello spazio metropolitano o anche su scala internazionale hanno la funzione di collegare il luogo in cui l'impresa opera e la piattaforma produttiva dove essa va a cercare i servizi "rari" di cui ha bisogno.

Le proiezioni a rete svolgono la loro funzione di divisione del lavoro mettendo in collegamento ciascun punto del territorio – ciascuna persona, ciascuna impresa – con un contesto più vasto, ricco e differenziato che possono usare e di cui possono sentirsi cittadini perché, appunto, sono collegati in rete alle idee, ai servizi e alle attività in esso presenti.

La piattaforma è in effetti *una rete di reti*: addensa molte relazioni sullo stesso aeroporto, sulla stessa centrale finanziaria, sulla stessa fonte di conoscenza. Ma si tratta di relazioni differenziate, che fanno capo a *networks* di produzione e di vita diversi.

Lo stesso effetto si realizza in certi casi a scala internazionale. In Romania, in Slovenia, in certi altri paesi le reti che partono dai diversi territori e dalle diverse imprese italiane si addensano e si intrecciano, dando luogo a un macro-sistema relazionale che delinea, così, una piattaforma, una rete di reti. È di lì che ciascuna delle nostre imprese può ripartire per esplorare lo spazio del nuovo e del possibile senza perdere le proprie radici.

Questo processo di *network building* ai vari livelli (locale, metropolitano, globale) non è inventato a tavolino in base a un disegno illuministico, ma corrisponde a quello che possiamo leggere nella realtà, seguendo le esperienze più innovative delle nostre imprese.

Le reti nascono, crescono e muoiono: sono costruzioni viventi, non fanno parte dell'arredamento

Proprio per la loro funzione propulsiva che apprende dall'esperienza, le reti non nascono già adulte come Minerva dalla testa di Giove: emergono invece in forme che sono all'inizio soltanto embrionali e che poi si rafforzano e si consolidano con l'uso. Quello che conta, nello studio del *networking*, non è dunque la forma a rete, definita astrattamente in qualsiasi modo, ma il *ciclo di vita* delle reti che mette insieme forme embrionali e forme pienamente sviluppate e strutturate anche in forme giuridiche appropriate.

Contano, da questo punto di vista, le *fasi* in cui il *networking* si realizza. All'inizio, quando la rete nasce, la sua struttura può essere esile, informale e su base volontaristica. Proprio la

natura sperimentale della costruzione richiede la sua informalità e per certi versi la sua invisibilità (all'esterno). Ma quello che conta è che la rete *funzioni*, ossia serve a produrre valore. Se questo accade – e non sempre accade – l'esile ed evanescente rete iniziale si rafforzerà e si estenderà, affrontando nuovi interlocutori e nuovi problemi. A ogni step è interessante vedere come le forme di relazione (interpersonali, contrattuali, giuridiche) possono mutare, consolidando il rapporto o allentando certi vincoli che si sono rivelati eccessivi. La reversibilità è importante in questi processi di *network building*, perché hanno in gran parte natura sperimentale: è il loro vantaggio, e il loro limite, rispetto all'adozione di forme standard di cooperazione (consorzi, *joint ventures*, comproprietà, patti reciproci di esclusiva) che non ammettono tante sfumature e tante possibilità di correzione.

Quello che sarebbe utile è ricavare dall'esperienza pratica di una serie di reti, seguite nel loro ciclo di vita, una batteria di forme tipo da proporre come possibilità praticabili e chiare a chi si incammina lungo una strada già percorsa da altri. Le forme tipo potrebbero consentire ai partner di una rete in formazione di definire in modo condiviso e trasparente il giusto livello di interdipendenza da accettare a ogni stadio del ciclo di vita. Essendo poi liberi, consensualmente, di accrescere o ridurre il legame con il trascorrere del tempo e una volta fatta esperienza del rapporto.

A cosa servono le reti

L'elemento fondamentale del *networking*, in questa visione dinamica dei processi chiave da mettere sotto controllo, è realizzato dalle *funzioni* a cui la rete – forte o debole che sia – serve. Sono infatti queste funzioni che, portando dei vantaggi ai partner collegati in rete, giustificano l'impegno nel rapporto rendendo conveniente la sua continuazione e il suo rafforzamento nel tempo successivo.

Le reti sono una forma di comportamento cooperativo che, come tale, può servire a tante cose diverse: a smussare eventuali conflitti, a ridurre il tasso di sospetto sulle proprie intenzioni, a colludere per sopprimere la concorrenza in certi segmenti di mercato, a condividere rischi ecc.

Tutte funzioni importanti e praticate da imprese e persone che stabiliscono un *legame* tra loro: un legame che per un verso *vincola* ma – per un altro – *permette*, perché rende meno imprevedibile e meno egoista il comportamento degli altri. Per quanto ci riguarda, tuttavia, tra tutte le possibili funzioni, quella più importante per l'evoluzione del modello di business delle imprese e per il riposizionamento competitivo del paese è la funzione *cognitiva*: la rete consente ai singoli membri di *specializzarsi* in competenze e lavorazioni molto focalizzate, su cui possono fare economie di scala (proporzionate all'ampiezza della rete). I vantaggi della specializzazione sono conseguibili se si accettano i costi e i rischi dell'*interdipendenza* che rende il reddito e la reputazione di ciascuno specialista dipendente dal comportamento e dalle scelte di altri. Un fornitore che, per esempio, non consegna in tempo il pezzo commissionatogli o che non rispetta le specifiche di qualità, danneggia il committente sia nel reddito sia nella reputazione, danno ancora più grave. È evidente che il committente non può affidare ad altri la propria economia di lavoro e di vita se non riesce ad avere con questi un *legame*, traducibile in una ragionevole fiducia nelle loro intenzioni e nei loro comportamenti.

Di qui l'importanza del *legame* di rete, che rende possibile influire e rendere prevedibile il comportamento dei partner da cui il nostro reddito e la nostra reputazione dipendono.

La funzione delle reti è dunque quella di creare il legame che permette a diversi soggetti di *specializzarsi reciprocamente*, con due grandi vantaggi:

- la reciproca specializzazione crea per ciascun specialista un mercato degli usi della sua conoscenza, che consente di fare economie di scala, moltiplicando i clienti e dunque il valore di quello che sa fare;
- la reciproca specializzazione consente di dividere il lavoro e l'investimento richiesto per certe lavorazioni e certe innovazioni, nel senso che ciascun membro della rete si mette in grado di usare il capitale, le conoscenze, le lavorazioni di altri.

La rete risponde a queste due esigenze della modernità con una soluzione che si caratterizza per due tratti distintivi, diventati oggi sempre più importanti.

Prima di tutto, la divisione del lavoro realizzata in rete non sopprime l'autonomia e dunque l'intelligenza, la capacità di valutare il rischio, dei singoli nodi. Essa consente dunque di valorizzare l'intelligenza fluida delle persone e delle imprese personali, che possono nella rete trovare i canali utili a valorizzare la propria conoscenza (con adeguate economie di scala), senza perdere l'autonomia di decisione e la capacità di valutare e affrontare il rischio in base al giudizio personale. Le reti non sono burocrazie e proprio per questo la conoscenza che circola tra un nodo e l'altro, non è meramente replicativa: a ogni ri-uso le persone coinvolte rifondono le conoscenze da usare e le ripensano riflessivamente in rapporto al contesto che cambia, ai significati che vengono associati, ai clienti da servire ecc. La rete innerva modelli di business che non rispondono solo all'imperativo dell'*efficienza* (replicativa), ma che possono creare valore e dare vantaggi competitivi anche sul terreno della *flessibilità* e della *creatività*. Per questo fatto, le relazioni a rete devono essere a loro volta *reversibili* e *aperte*, per non frenare questo tipo di produzione del valore (che passa per la flessibilità e la creatività delle idee). Le reti si fanno e si disfano, in qualche misura, tutti i giorni. Questa mobilità che caratterizza le reti è in fondo la loro debolezza, ma – come vedremo – anche la loro forza.

Il secondo tratto distintivo che caratterizza le reti è la loro *funzione abilitante* nei confronti di operatori di piccola dimensione, che sono decentrati nella periferia del sistema produttivo e apparentemente esclusi dalle sue risorse cognitive più rilevanti.

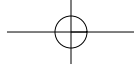
Questa condizione di perifericità e di esclusione cessa se questi operatori entrano a far parte di una rete che non è periferica e non è esclusa. La rete trasferisce ai suoi membri le proprie capacità complessive, rimuovendo una barriera. La California degli ultimi trent'anni insegna: i molti imprenditori che nel garage lavoravano intorno a grandi idee del futuro non le avrebbero mai potute realizzare se non si fossero trovati ad agire in sintonia con una rete cognitiva vasta e innovativa, di cui condividevano codici, relazioni, significati di fondo. Lo stesso vale per i nostri distretti industriali, che sono diventati fucina di imprenditori nel momento in cui hanno abilitato le loro capacità e la loro voglia di darsi da fare.

La rete consente infatti di *distribuire* nella filiera – tra più imprese e tra più persone – i costi, i rischi e il fabbisogno finanziario dell'investimento in conoscenze e in *assets* materiali, riducendo moltissimo le barriere all'ingresso per nuove iniziative imprenditoriali e nuovi specialisti.

Questa caratteristica è di importanza fondamentale per il riposizionamento del made in Italy nel senso che la rete è, per i nostri piccoli produttori o i neo-imprenditori, una *risorsa abilitante* che apre la via alle innovazioni di sistema di cui abbiamo bisogno. Lo stesso vale per le innovazioni che nascono nel rapporto – critico per Milano – tra chi offre servizi e competenze e chi li usa: essere in rete è fondamentale per chi produce le conoscenze necessarie per fornire servizi innovativi che, per rendere, devono essere impiegate in un bacino d'uso ampio; ma allo stesso modo è fondamentale per chi utilizza tali servizi: lavorare in rete con molti fornitori consente di scegliere la qualità e avere accesso a basso costo a servizi personalizzati e in continuo movimento.

La rete consente a questi sistemi complessi di divisione del lavoro trans-settoriali e trans-territoriali di realizzare innovazioni di sistema perché investimenti, rischi e competenze specializzate potranno essere distribuite tra tanti micro-innovatori, magari sotto la regia di un leader, consentendo a ciascuno di essi di affrontare problemi che sono a misura della sua esperienza, della sua finanza e della sua disponibilità a rischiare, affidando di fatto il resto agli altri membri della cordata (se ci sono).

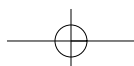
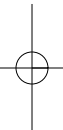
Questo fatto favorisce anche i pionieri e gli innovatori, perché il legame di rete fornisce loro uno sbocco potenziale di dieci, venti possibili *users* del prodotto o della soluzione che hanno in mente di realizzare. Molte delle innovazioni del made in Italy che vanno verso un modo di produrre più globale e più immateriale non sono affrontabili dal singolo imprenditore che ha cinque o dieci dipendenti, ma sono alla portata di una filiera di specialisti che abbia imparato a innovare, lavorando in rete sulle cose nuove da fare, magari grazie alla mediazione di un'impresa leader che fa da pioniere.



Irrobustire le reti che collegano Milano alla sua area di domanda potenziale significa dunque consentire un'evoluzione della qualità delle competenze e dei servizi che in città possono essere prodotti, facendo rendere gli investimenti – spesso impegnativi – che bisogna affrontare per innovarli.

Le reti si fanno, anche da noi, per poter realizzare progetti che non sarebbero perseguibili in un contesto di puro mercato, dove ognuno agisce e sceglie per conto suo, senza dare alcun affidamento agli altri, al di fuori delle clausole sancite nei contratti. Ma il percorso verso l'innovazione strategica è pieno di sassi e per niente lineare. Sarebbe difficile contrattualizzare tutto sin dall'inizio. Il legame di rete sopperisce a questa *failure* del mercato, se consente di immaginare che gli altri partner prescelti abbiano interesse a mantenere in vita la divisione del lavoro e la relazione allacciata.

Nelle schede vengono presentati, a titolo di esemplificazione, alcuni casi significativi di reti d'impresa lombarde.



GEIE ECSA

Scenario e genesi del Raggruppamento

Il GEIE ECSA è stato costituito nel 2005 presso il “Polo Scientifico e Tecnologico Lombardo” di Busto Arsizio per gestire e promuovere il centro di ricerca applicata e di trasferimento di tecnologie “European Center for Space Applications” (ECSA), che si propone di operare con le PMI e con università/centri di ricerca nei settori del monitoraggio e valutazione dei dati ambientali, delle energie rinnovabili, dello spazio, della robotica, dell’ICT, dei trasporti e logistica.

In seguito al sorgere di esigenze di maggiore concretezza, all’aumento delle imprese associate e al presentarsi di nuove opportunità, l’ECSA ha deciso di trasferire la sede operativa a Benevento presso una delle imprese associate, per fornire un maggior spirito imprenditoriale e far evolvere il raggruppamento verso una logica di mercato; è comunque volontà del gruppo mantenere una sede a Milano.

Obiettivi

L’idea condivisa dai soci dell’ECSA è che ogni impresa-socio abbia la sua autonomia nello sviluppare il proprio business personale e che l’ECSA debba piuttosto promuovere e gestire iniziative innovative di ampio respiro, che la singola impresa non avrebbe alcuna possibilità di identificare e di promuovere. Queste opportunità progettuali, una volta approvate e finanziate, possono consentire all’ECSA di offrire alle imprese-socie un particolare coinvolgimento tecnico, organizzativo o commerciale corrispondente alle loro specifiche competenze. Ulteriore obiettivo è aumentare la partecipazione di PMI localizzate in Italia e in altri paesi europei, proprio per creare un *network* internazionale di piccole imprese.

Componenti

Aziende

Geosystems Group S.r.l.; Microsystems srl; Thinklab srl; Expert Italia srl; Lombard House International Ltd; Euroways srl; MR&D srl; Allix srl; Merlino Technology srl; Soluzioni s.r.l.; CESITT s.a.s.; MAIN-Management Innovation sas; Morphosis, Progetti e Tecnologie srl; Compact-Compositi srl; Atconsult sas.

Centri di ricerca

Poliampol Fondazione; San Raffaele di Milano; Uninova; CIRA.

Università e centri di ricerca universitari

Dipartimento di Ingegneria spaziale del Politecnico di Milano; Laboratorio di Biologia Cellulare dell’Università di Pavia; Dip. Scienze Morfologiche e Biomediche, Università di Verona; SUPSI-Dipartimento Tecniche Innovative; Cyprus International University; CRMA Università di Bari.

Attività previste

Tra i soci-impresa dell’ECSA è emerso il bisogno di realizzare innovazioni di prodotto per attrezzarsi a sostenere lo sviluppo del nuovo business con un opportuno aiuto alla promozione e alla comunicazione nei mercati individuati. Il gruppo è anche in grado, grazie alla presenza al suo interno di centri di ricerca e di università, di fornire agli associati un’attività di consulenza per realizzare proposte di progetti d’innovazione da presentare in sede europea e per partecipare a specifici bandi di finanziamento comunitari, nazionali e regionali.

Struttura giuridica e organizzativa

La Rete ECSA è un GEIE (Gruppo Europeo di Interessi Economici) regolarmente registrato. Tale scelta si basa sulla convinzione di creare una struttura aperta alle opportunità internazionali, in particolare europee.

Metadistretto della termoelettromeccanica e forniture per l'energia

Scenario e genesi del Raggruppamento

L'Alto Milanese si caratterizza per una forte tradizione industriale manifatturiera con la presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni e per una serie di specializzazioni, quali meccanica, lavorazione di metalli e prodotti in metallo, fabbricazione di macchine elettriche.

Negli ultimi anni l'Alto Milanese ha avviato un percorso di ripensamento delle condizioni e delle modalità per accompagnare lo sviluppo del territorio anche attraverso la costruzione di nuove reti di relazione tra attori, nuovi contesti d'azione e nuovi progetti. In tale quadro, l'agenzia di sviluppo locale "Euroimpresa Legnano", su incarico dell'Assessorato della Provincia di Milano con delega all'Alto Milanese, sta predisponendo un piano di intervento che si pone l'obiettivo di identificare i passaggi chiave per la definizione di un "modello distrettuale per l'Alto Milanese". Nel marzo 2009 è stato siglato l'atto di costituzione dell'Associazione Promotori (Franco Tosi, Arendi, Tamini, STF, Sices Group, Elettromeccanica Colombo, Pensotti FCL, Confindustria Altomilanese, Euroimpresa) per lo sviluppo del Metadistretto della Termoelettromeccanica e forniture per l'Energia.

Obiettivi

L'obiettivo è di costruire un modello di intervento che ponga le basi per la costruzione di un "oltre distretto", il cui coordinamento e governo richiede un approccio aggregato a livello di gruppi di imprese, individuate attraverso criteri precisi e predefiniti. Il modello dovrà inoltre monitorare le diverse opportunità di finanziamento che, se adeguatamente organizzate, potranno supportare lo sviluppo del distretto.

Componenti

- 20-25 micro, piccole e medie imprese (PMI secondo regola UE) e artigiani;
- 6-8 grandi imprese;
- Agenzia di Sviluppo Euroimpresa, in qualità di capofila;
- 2 associazioni datoriali: Confindustria Altomilanese e Confartigianato;
- 2 università: Politecnico di Milano (Dipartimento di Energia e Dipartimento di Meccanica); LIUC – Libera Università Carlo Cattaneo di Castellanza;
- 2 centri di ricerca e servizi IRcOS – CNR, Istituto Italiano della Saldatura;
- 1 ente di formazione: UNI – Ente Nazionale Italiano di Unificazione;
- 2 istituzioni pubbliche: Provincia di Milano, CCAA di Milano.

Attività previste

Nella fase di *networking*, il comitato promotore dovrà ampliare la rete delle relazioni del sistema produttivo per: verificare e approfondire l'analisi qualitativa e quantitativa sul territorio; giungere alla costruzione del consenso e alla formalizzazione dell'iniziativa attraverso l'adesione di altre imprese, enti e istituzioni; definire le priorità e i fabbisogni del sistema produttivo; proporre iniziative e progetti che sostengano lo sviluppo e promuovano i prodotti e le imprese; far emergere le potenziali sinergie tra mondo delle istituzioni, delle imprese, della ricerca, creando un'area di eccellenza in settori di business del comparto termo-elettromeccanico e della relativa filiera; sviluppare ed erogare servizi dedicati alle imprese del metadistretto.

Struttura giuridica e organizzativa

Il metadistretto si dovrà caratterizzare per una struttura fatta di libere aggregazioni di imprese, organizzate e gestite attraverso alcuni organi di governo che possano consentirne lo sviluppo assistito. Tali organismi di governance sono: Associazione Promotori Metadistretto; Comitato Promotore; Segreteria di Distretto (gestita da Euroimpresa Legnano S.c.r.l.).

Fondazione Distretto High Tech Milano Brianza

Scenario e genesi del Raggruppamento

A partire dalla metà degli anni sessanta nell'area della Brianza si sono stabilite alcune tra le più innovative aziende del settore high tech e il loro insediamento ha favorito lo sviluppo di un know how innovativo e di una spiccata attitudine a intraprendere, concorrendo a formare un tessuto produttivo d'eccellenza. Anche quest'area ha però subito le difficoltà connesse al processo complessivo di globalizzazione e delocalizzazione produttiva dei mercati che ha coinvolto tutti i settori. Inoltre, il sistema industriale locale evidenzia una serie di problematiche quali una massa critica insufficiente per affrontare la concorrenza, assetti societari fragili, attitudine difforme sul fronte della ricerca.

Per superare i limiti suddetti è stata individuata una soluzione nella costituzione di un distretto funzionale, fortemente innovativo, in grado di supportare le imprese dei settori *high tech*.

Su questa base nel giugno 2007 il Ministero dello Sviluppo economico, la Provincia di Milano, i Comuni del Vimercatese, la Confindustria di Monza e Brianza e alcune industrie hanno firmato un protocollo per avviare il processo realizzativo di un distretto specifico attraverso l'istituzione di un comitato promotore.

Obiettivi

La missione del distretto è pertanto quella di rafforzare e far evolvere verso una stabile competitività le imprese *high tech* del nord-est di Milano, facendo emergere in particolare le potenziali sinergie tra le imprese medie, grandi e multinazionali operanti nel territorio.

Componenti

Il Distretto vede coinvolti gli enti fondatori (Provincia di Milano, Associazione dei Comuni per il Distretto HT Milano Brianza, Confindustria Monza e Brianza e Camera di Commercio di Monza e Brianza) e varie decine di imprese di medio-grandi dimensioni che occupano varie migliaia di addetti, operanti prevalentemente nei settori ICT (*Information and Communication Thecnology*) ed Energia (utilizzo energie rinnovabili).

Attività previste

Le funzioni e i servizi che saranno sviluppati nel breve termine (entro aprile 2009) ed erogati in modo unitario e centralizzato, sono:

- sviluppo industriale: supporto nel *turnaround* aziendale e nello *start up* di un'azienda;
- finanza: assicurare gli strumenti finanziari indispensabili alla partecipazione al capitale di rischio e al potenziamento delle imprese del distretto/rete anche attraverso accordi con una banca di riferimento e con una Merchant Bank focalizzata sulle PMI;
- presidio occupazionale: gestione della mobilità interaziendale per salvaguardare le competenze caratterizzanti il settore *high tech*;
- marketing: implementazione di tutte le iniziative necessarie ad accrescere e a promuovere l'attrattività del territorio.

Nel medio termine saranno invece sviluppati servizi nei campi dell'innovazione e ricerca, delle infrastrutture, dei servizi pubblici e della formazione.

Struttura giuridica e organizzativa

Lo strumento operativo scelto per assicurare l'erogazione delle funzioni e dei servizi alle imprese del distretto in coerenza con la missione affidata è la *fondazione di partecipazione*. Struttura snella senza scopo di lucro, consente di realizzare una sintesi efficace tra le esigenze espresse dalle aziende del territorio e gli strumenti necessari per soddisfarle.