

**Flessibilità & Performance**  
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori  
di Organizzazione Aziendale  
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

## **L'APPRENDIMENTO RELAZIONALE COME FONTE DI FLESSIBILITÀ STRATEGICA**

**Maria Rosita Cagnina**

*Università degli Studi di Udine  
Dipartimento di Scienze Economiche*

\*\*\*

### **Introduzione**

Nell'era della New Economy, il punto di partenza è l'assunto che la conoscenza è la risorsa più strategica e l'apprendimento il processo più importante. La dicotomia fra conoscenza individuale e conoscenza collettiva sta perdendo rilevanza (Lundvall, 1996) poiché stanno acquistando un'importanza sempre maggiore forme ibride di conoscenza non completamente pubbliche, né interamente private: ciò dipende dal fatto che il sapere strategico e le competenze sono sempre più frequentemente sviluppati in modo interattivo e condiviso tra sottogruppi o reti alle quali spesso risulta difficile accedere (Arrow, 1994). Le reti interorganizzative, in cui i processi di apprendimento scaturiscono dalla valorizzazione delle competenze e delle conoscenze messe in condivisione dalle singole imprese, possono quindi essere viste come il prodotto di un processo di cambiamento in atto nella conoscenza che genera nuove strutture organizzative.

Dalle strategie di cooperazione tra imprese diverse con competenze e/o risorse specifiche, potrebbe emergere un nuovo concetto di flessibilità in cui un ruolo importante viene svolto da nuovi meccanismi di apprendimento relazionale quali pratiche di co-design o co-progettazione, linguaggi codificati, regole e standard, strumenti di ICT (Lipparini, 1998). Con questo lavoro si vuole verificare come questi meccanismi, nell'ambito di particolari reti interorganizzative quali i distretti industriali, siano in grado, più di altri, (relazioni personali, condivisione delle basi di esperienza) di operare come veri e propri fattori di accelerazione dell'apprendimento, contribuendo all'arricchimento e alla ridefinizione delle basi di conoscenza delle singole imprese e della rete stessa. L'apprendimento è infatti strettamente correlato all'acquisizione di nuove conoscenze necessarie ad aumentare le potenzialità della combinazione delle risorse e delle competenze esistenti all'interno della rete. Nella prospettiva della New Economy, infatti, il processo di produzione della conoscenza è fondamentale poiché è dalla nuova conoscenza e non dalla conoscenza esistente che ha origine l'innovazione e quindi la sostenibilità del vantaggio competitivo (Podestà, 1999). La conoscenza tacita frutto del "saper fare", tipica delle imprese distrettuali, deve, in questa prospettiva, essere codificata ed esplicitata per poter divenire patrimonio della rete in cui l'impresa è inserita.

Dato che la flessibilità strategica della rete cognitiva può essere interpretata come la capacità di ricombinazione e di innovazione delle basi di conoscenza individuali e collettive, l'ipotesi che intendiamo verificare è che lo strumento per la realizzazione di questi processi è rappresentato dalle dinamiche di apprendimento relazionale, realizzabili attraverso l'adozione di meccanismi strutturati e linguaggi codificati, propri in particolare della tecnologia e della qualità. Inoltre l'apprendimento relazionale può

consentire la connessione tra reti locali e reti globali, offrendo in tal modo alle singole imprese l'opportunità di ridefinire i confini della rete di appartenenza, aprendola a reti più ampie, anche di tipo virtuale, proiettandole su una scala globale.

Il programma di ricerca non ancora concluso, evidenzia come all'interno del distretto della sedia siano in atto dei processi di apertura delle relazioni distrettuali. Tali processi a loro volta attivano dinamiche di apprendimento che nel breve termine interessano la singola impresa ma che nel tempo si ripercuotono sulla rete in cui tale impresa è inserita. Ai fini di una maggior comprensione si riporta l'esempio di un'impresa leader del distretto.

### **Coordinamento e apprendimento nelle relazioni tra imprese**

La modalità di divisione del lavoro più affermata negli ultimi anni non è più quella che avviene all'interno dell'impresa, che ha caratterizzato gli studi organizzativi classici sulla progettazione organizzativa (Lawrence e Lorsch, 1967; Galbraith, 1971, 1973, 1974, 1977; Mintzberg, 1979), ma è quella tra imprese che nella realtà odierna è oggetto di numerose analisi e contributi (Grandori e Soda, 1995; Ebers, 1998).

Conseguentemente alla realizzazione del processo di divisione del lavoro tra imprese emerge anche una nuova esigenza di coordinamento basata non più solo sulla necessità di sincronizzazione e integrazione delle diverse fasi di lavoro o dell'azione delle singole unità organizzative, ma anche sul bisogno di scambiarsi informazioni, competenze e conoscenze. L'impresa infatti non può più essere pensata come un istituto economico a sé stante e autosufficiente, ma va interpretata come un insieme di relazioni funzionante

sulla base della conoscenza di cui dispone cioè come un “sistema cognitivo” (Vicari, 1999) che si relaziona con altri sistemi cognitivi.

Sotto questo punto di vista quindi ciò che risulta interessante analizzare sono i meccanismi attraverso cui le imprese, coordinandosi, rigenerano e ricombinano le loro basi di conoscenza che definiremo meccanismi di apprendimento relazionale.

Il problema del coordinamento ha radici lontane nel tempo negli studi di organizzazione, ma recentemente ha assunto un nuovo significato poiché ha travalicato i confini dell'impresa espandendosi alle sue relazioni. Analizzato in passato prevalentemente all'interno dell'organizzazione, oggi il coordinamento è un problema interorganizzativo che ha aperto nuovi orizzonti di ricerca. L'affermarsi del concetto d'impresa come insieme di relazioni e come insieme coordinato di conoscenze (Demsetz, 1988) ha spostato il *focus* delle determinanti del vantaggio competitivo dalle risorse materiali a quelle immateriali, inglobando negli *assets* ad alto valore aggiunto proprio il capitale cognitivo diffuso nelle imprese e nelle loro reti relazionali. La conoscenza diventa essa stessa risorsa strategica e composita poiché proprio negli individui, detentori primari della conoscenza, risiede il seme germinale dell'*expertise* aziendale (Senker, 1995): conoscenze codificate e capacità individuali si intrecciano nello sviluppo dei processi cognitivi che ontologicamente si sviluppano dall'individuo all'organizzazione e al di fuori dei suoi confini. La conoscenza non è una, sono molte e diverse ed è attraverso la loro combinazione che l'impresa persegue razionalmente una flessibilità strategica adottando simultaneamente forme di competizione e forme di cooperazione per originare e sostenere un vantaggio competitivo nel tempo (Child, Faulkner, 1998).

Proprio l'apprendimento relazionale può essere quindi assunto quale motore dell'incremento delle basi di conoscenza dell'impresa inserita in una rete di relazioni. L'intersecarsi dei fattori esterni che caratterizzano l'economia dei nostri giorni - velocità del cambiamento tecnologico, globalizzazione dell'economia e aumento della competizione fra organizzazioni - offre una spinta alla ricerca di relazioni e di collaborazioni che consentano alla singola impresa impegnata sul proprio *core business* di accedere a quelle competenze e quelle risorse di cui l'impresa abbisogna. La flessibilità tanto ricercata dalle imprese, grandi e piccole, per meglio affrontare la competizione sui mercati - quella stessa flessibilità che negli anni '80 e '90 ha condotto a innumerevoli e modaiole pratiche di *outsourcing*, di *re-engineering*, di *downsizing* al fine di condurre le imprese lungo la linea della *lean production*, della *flat organization* - ha indicato la strada all'uso delle reti. Il coordinamento efficiente non è più solo mercato e gerarchia, ma forme ibride tra mercato e gerarchia: reti sociali, reti burocratiche, reti proprietarie rappresentano tutte forme di coordinamento possibili e ampiamente utilizzate per la gestione delle relazioni interimpresa (Grandori, 1997; 1999; Grandori e Soda, 1995; Soda, 1998). Reti al cui interno operano mix di meccanismi di coordinamento. I meccanismi di coordinamento delle reti non sono più riconducibili solo a prezzi e ad autorità, ma combinano differenti meccanismi, sociali e organizzativi. Meccanismi di tipo-c e di tipo-b (Barney e Ouchi, 1984) si affiancano e si consolidano fungendo da base per l'introduzione di altri meccanismi che consentono un'ulteriore riduzione dei costi di transazione e di selezione delle relazioni: le tecnologie di coordinamento.

E mentre nei gruppi di imprese all'autorità si affiancano meccanismi di tipo-c quali fiducia e reputazione, nei distretti industriali caratterizzati per la loro forma di sistema

locale a cultura omogenea in cui tutte le relazioni vengono prevalentemente gestite sulla base di preesistenti relazioni interpersonali in cui fiducia e reputazione assumono il ruolo di coordinamento sociale ed economico, la spinta all'apertura derivante dalla globalizzazione avvia l'introduzione e l'uso di meccanismi di tipo burocratico che tendono a ridurre la varietà nella gestione delle relazioni al fine di limitare i costi relativi alle procedure di selezione, gestione e sostituzione delle relazioni verticali e orizzontali. Si stabiliscono norme e procedure per la selezione dei fornitori, si introducono tecnologie che consentono di coordinare le diverse fasi della produzione, spesso suddivise tra imprese differenti. Si implementano standard di qualità di prodotto e di processo e si procede a verifiche ispettive dei fornitori. Agli accordi verbali e informali si affiancano e/o si sostituiscono contratti formali basati sul prezzo o accordi formali di produzione su specifiche di prodotto o di processo. I costi di transazione legati alla forma di coordinamento a rete vengono così contenuti procedendo ad una standardizzazione che conduca ad una efficiente ed efficace gestione della complessità dei meccanismi che coordinano i rapporti attraverso una riduzione della varietà degli stessi.

La teoria dei costi di transazione però non è in grado da sola di fornire un'adeguata chiave interpretativa dei fenomeni in atto. La mera efficienza della forma di coordinamento non spiega il frequente ricorso alle forme intermedie da parte delle piccole imprese distrettuali, ciò perché l'ottica adottata è quella della statica comparata. Per la loro stessa natura le reti di relazioni di un'impresa sono invece dinamiche: si espandono e si contraggono via via che nuovi attori ottengono l'accesso alle reti esistenti e i vecchi attori ne fuoriescono magari proprio per dar vita a nuove reti. Non è infatti un caso che sempre più spesso si parli di concorrenza e di relazioni tra reti di

imprese anziché tra imprese. E questa dinamicità è spiegabile dalla condivisione di obiettivi che gli appartenenti alla rete devono possedere. Le aziende del distretto della sedia che operano in stretta interdipendenza per la realizzazione del prodotto finito è come se lavorassero tutte per un obiettivo comune al di là del posto occupato all'interno della filiera produttiva dando quindi rilievo al problema del coordinamento. Proprio la condivisione di obiettivi inoltre apre un nuovo tema, quello della circolazione delle informazioni e delle conoscenze che dà avvio ai processi di apprendimento di un'impresa e di conseguenza, seguendo un processo a cascata, dell'intero distretto.

Assumere che la relazione inter-impresa possa essere luogo di apprendimento, di creazione di conoscenza e di sviluppo di competenze, significa ipotizzare tale relazione come un contesto dotato di meccanismi gestionali almeno stabili se non burocraticamente organizzati (Lanza, 2000). Infatti la creazione e la gestione della conoscenza sono dei processi complessi che, in un ambiente inter-organizzativo come quello distrettuale, necessitano di meccanismi di coordinamento specifici. Come dimostrato le interdipendenze che si riscontrano in ambito locale non sono solo di tipo transazionale, ma anche associative poiché generate dall'azione collettiva di una pluralità di soggetti (Compagno, Pittino; 2000). Poiché il risultato dello sforzo collettivo è superiore alla somma dei singoli risultati la condivisione delle informazioni generate dall'interazione e dal coordinamento tra imprese per i processi di *problem solving* acquisisce un nuovo valore: il contesto sociale, le comunicazioni e lo scambio di informazioni infatti giocano un importante ruolo in questo modello di divisione del lavoro. Avendo sullo sfondo di queste relazioni i meccanismi sociali e le tecnologie di coordinamento operanti come basi e precondizioni in cui la generazione e l'applicazione delle conoscenze tecniche e del know-how assumono una dimensione collettiva -

utilmente sostenuta e potenziata dal loro uso - il trasferimento delle conoscenze tra imprese avviene anche mediante l'uso di altri meccanismi di coordinamento che operano nel rapporto tra le singole imprese. Se infatti la connessione a rete imponendo una maggiore attenzione a problemi quali l'interconnessione, gli standard di comunicazione e i software di gestione della rete è in grado di meglio supportare rapporti di interdipendenza, collaborazione ed integrazione fra fasi produttive diverse (Ciborra, 1989), la conoscenza contestuale ampiamente diffusa e quindi non appropriabile in via esclusiva da nessuna delle imprese appartenenti al distretto funge da base per la diffusione della conoscenza codificata che viene trasferita rapidamente tra le imprese attraverso le tecnologie di coordinamento. Su queste piattaforme si innestano gli investimenti specifici in conoscenza integrati nei rapporti di scambio, associati da un lato alla tendenziale sostituzione dei fornitori locali con imprese situate fuori dal distretto e la selezione e riqualificazione dei fornitori sulla base di parametri di *vendor rating* che conduce alla riduzione del numero di fornitori con cui investire in relazioni; dall'altro ad una reintegrazione di alcune fasi di processo da parte delle imprese maggiori che derivano dalla necessità di presidiare le fasi che creano il maggior valore nella filiera e che quindi non sono realizzabili attraverso semplici scambi di mercato.

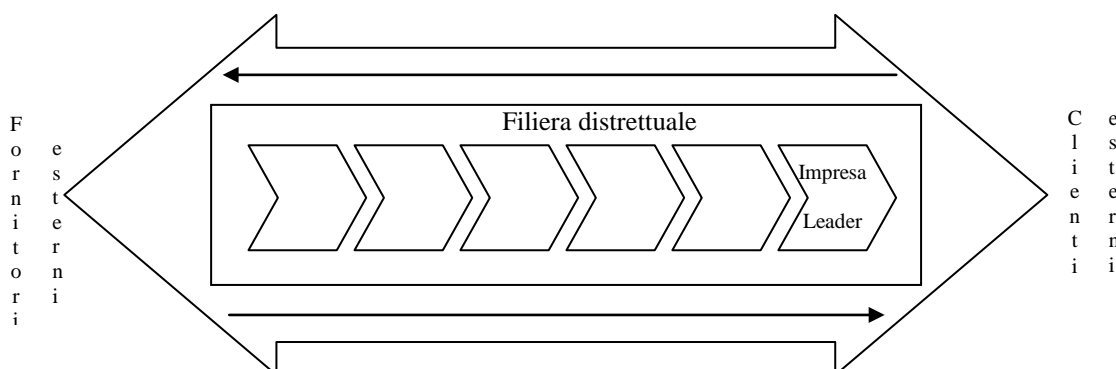
### **L'apprendimento relazionale nei distretti industriali**

È sempre più frequente all'interno dei distretti industriali l'aggregarsi di imprese occupanti le fasi intermedie della catena del valore intorno a quelle imprese posizionate strategicamente negli stadi finali della catena del valore e che operano, spesso con un marchio proprio, sul mercato finale.



Il processo di apprendimento relazionale all'interno dei distretti e in particolare del distretto della sedia di Manzano è guidato da quelle aziende a cui la letteratura ha riconosciuto il ruolo di centri strategici (Lorenzoni, 1992; Lorenzoni e Baden Fuller, 1995; Lipparini, 1995). Le aziende leader del distretto della sedia si concentrano prevalentemente sui processi di commercializzazione (presidio dei canali distributivi, affinamento del *concept* di prodotto, ecc.) sviluppando e potenziando le relative competenze e allocando lo svolgimento dei processi produttivi intermedi a imprese specialiste posizionate a monte della catena del valore. Da una ricerca condotta su un campione di imprese distrettuali emerge che il poco meno di due terzi dei sub-fornitori con fatturato inferiore a dieci miliardi ha rapporti collaborativi con i clienti e queste relazioni riguardano principalmente le aree operative. La collaborazione riguarda prevalentemente la soluzione di problemi di qualità seguita dalla definizione dei metodi di lavorazione mentre solo nel 29% dei casi si tratta di collaborazione per la progettazione dell'output e la percentuale scende ulteriormente nel coinvolgimento su processi innovativi del cliente (Grandinetti, 1999).

In questo modo l'apprendimento segue un percorso a ritroso da valle a monte lungo gli anelli della catena del valore distrettuale facendo sì che la conoscenza generata dall'interazione delle imprese con i clienti finali si ripercuota, nel lungo termine sull'intera filiera produttiva presidiata dall'impresa. Il flusso di conoscenza inverso è la conoscenza che viene generata nella sequenza di interdipendenze reciproche tra sub-fornitori (fig. 1).



### **Figura 1: Flussi di apprendimento relazionale nel distretto**

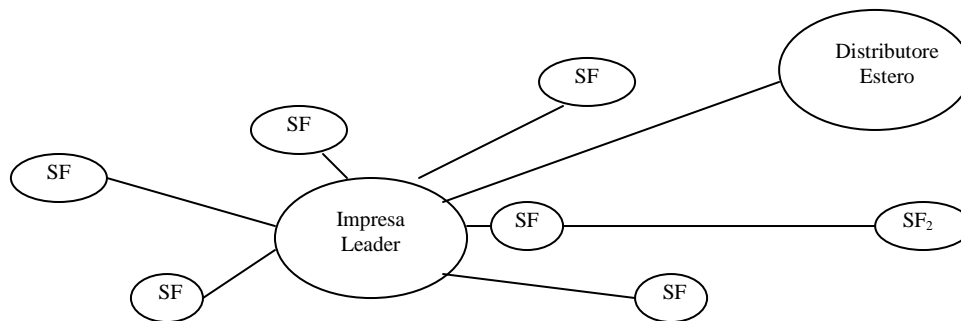
Le richieste provenienti dai clienti che operano fuori dai confini distrettuali con cui le imprese leader interagiscono impongono un orientamento strategico finalizzato alla riqualificazione della reti di fornitura su cui si poggiano le imprese leader. In questo modo l'impresa seleziona accuratamente i fornitori che si dimostrano potenzialmente in grado di svolgere i compiti previsti dall'accordo. Solo così l'impresa leader può assicurarsi il controllo della performance complessiva, contenendo non solo i costi dello scambio, ma anche riducendo i costi di coordinamento in seguito ad un miglioramento dell'efficienza delle relazioni, che in questo modo conduce ad una riduzione dei costi di transazione.

Questi processi, come detto, avvengono all'interno del distretto della sedia mediante un sempre più frequente ricorso a parametri di che contengano oltre a parametri di costo anche misure della capacità delle imprese sub-fornitrici di adattarsi a standard codificati di prestazione e di adeguati livelli tecnologici.

Le relazioni di fornitura vengono così distinte sulla base delle competenze e delle risorse possedute dalle imprese sub-fornitrici. Questo di fatto determina il livello di collaborazione che può scaturire tra le imprese e conseguentemente il livello di apprendimento relazionale. I processi di apprendimento avvengono quindi solo in quelle relazioni in cui non si sviluppano meri processi transazionali, ma in cui esistono delle forti interdipendenze sequenziali e reciproche tra le parti. È infatti in queste relazioni che si rintracciano i fenomeni di collaborazione più forti. Questi a volte si traducono per

le imprese sub-fornitrici più importanti all'interno del distretto in aiuti negli investimenti in tecnologie o nell'adeguamento della capacità produttiva da parte di imprese leader o nella richiesta di adeguamento a standard di qualità di processo e di prodotto.

In questo senso un utile esempio è fornito da un'azienda leader del distretto della sedia che opera su una fascia di mercato medio-alta con un proprio marchio e al contempo rifornisce un grosso distributore di forniture per la casa conosciuto a livello mondiale.



**Figura 2: Una semplificazione della rete dell'impresa leader**

L'impresa leader è entrata a far parte della rete di fornitori del grosso cliente negli anni Ottanta. Il rapporto è gestito mediante contratto annuale con cui si determinano il prezzo e le caratteristiche della fornitura che sarà commercializzata sotto il marchio della catena distributiva. La leader infatti realizza i prodotti sulla base dei progetti che vengono forniti o redatti in collaborazione con cliente, utilizzando queste commesse per saturare i propri impianti di produzione favorendo così la realizzazione di economie di scala. I vantaggi di scala e quindi di costo che il rapporto con il cliente producono si estendono anche ai rapporti che l'impresa leader intrattiene con i fornitori di materie

prime. La produzione effettuata per il committente viene infatti affiancata a quella propria dell'azienda leader andando ad incrementare i volumi di materie prime e componenti da acquistare. In questo modo l'impresa può godere di un maggiore potere contrattuale verso i fornitori abituali che a loro volta vedono incrementata la domanda di volumi. Di conseguenza l'impresa leader riesce a ridurre i costi di acquisto del materiale che oggi è quasi completamente d'importazione. Un secondo fattore che consente risparmi di costo è il ricorso alla rete informativa del committente per la ricerca dei fornitori che consente alla leader di monitorare il mercato delle materie prime sfruttando così le occasioni migliori anche per la propria produzione. Al risparmio sui costi di acquisto si affianca quindi anche quello sui costi di transazione e in particolare di selezione dei fornitori di materie prime. Questo vantaggio di costo è al contempo un vantaggio informativo poiché l'azienda leader del distretto si giova della possibilità di accedere a reti esterne incrementando così le proprie basi di conoscenza. Ma non sono solo vantaggi di costo quelli che scaturiscono da questo rapporto di collaborazione. Ciò che l'impresa-cliente richiede sono prodotti a basso costo e di buona qualità, fattori di forza della formula imprenditoriale di questo grande distributore. La ricerca della qualità ha ripercussioni anche nei rapporti di collaborazione che la grande impresa del distretto intrattiene coi propri fornitori. La motivazione che ha spinto questa impresa a certificarsi ISO 9001 sta proprio nella richiesta fatta in tal senso dal committente. Una delle determinanti del vantaggio competitivo del committente, la qualità, si tramuta quindi attraverso la certificazione ISO in meccanismo di coordinamento e di apprendimento per i suoi fornitori che adattano i loro comportamenti a quelli dell'impresa committente (Compagno, 1999). Allo stesso modo l'impresa leader tra i parametri di selezione dei fornitori ha introdotto

proprio la qualità. Nelle relazioni di sub-fornitura poste in essere, la leader oltre a indicare parametri relativi a specifiche tecniche infatti richiede forme di certificazione o di autocertificazione del fornitore, il quale è costretto ad adeguarsi per mantenere la relazione. Nei rapporti di collaborazione intrattenuti con i principali sub-fornitori, tale impresa utilizza tecnologie di coordinamento, sia di processo che di comunicazione. La richiesta di livelli tecnologici adeguati degli impianti ha coinvolto la leader ad aiutare alcuni dei propri fornitori nell'acquisto di tecnologie produttive, spesso viste come investimenti specifici alla relazione da parte del sub-fornitore, ma anche come modalità di acquisizione di nuove conoscenze, sia in termini di conoscenza incorporata nel macchinario stesso sia in competenze tecniche.

Se in passato le esigenze dell'impresa a contatto coi mercati di sbocco finali potevano essere comunque soddisfatte dalle imprese con un più efficace utilizzo delle risorse e competenze già esistenti nelle imprese, oggi ciò non è più possibile a causa del continuo cambiamento imposto dal crescente livello di aspettative dei clienti finali legato alla rapida obsolescenza dei prodotti scaturente dall'interdipendenza delle forze dinamiche della globalizzazione con quella della accentuata concorrenza e con la diffusione delle tecnologie dell'informazione.

In questo caso la semplice conoscenza tecnico-produttiva esistente non è più sufficiente a soddisfare i ritmi imposti dalla ipercompetizione: bisogna operare in modo da ricombinare la conoscenza esistente attraverso ad esempio la modularizzazione del prodotto e la standardizzazione dei processi di produzione delle componenti in modo da combinarle in nuovi prodotti e al contempo creare nuova conoscenza. Quindi anche le imprese poste a monte della catena saranno costrette a rinnovare le proprie competenze e conoscenze per poter modificare rapidamente processi e/o prodotti destinati alla

composizione del bene finale, in modo da preventivare efficacemente ed efficientemente un adeguato grado di copertura del trend evolutivo del mercato.

Nella realtà distrettuale della sedia questo processo di modularizzazione del prodotto e di standardizzazione dei meccanismi sottostanti ai processi produttivi si è tradotto in una apertura della catena del valore - che è divenuta così extradistrettuale - non solo negli anelli terminali a monte e a valle (fornitori di materie prime e clienti esteri), ma anche nelle fasi intermedie in cui imprese sub-fornitrici che un tempo operavano esclusivamente all'interno del distretto sono ora divenute globali. Un dato a conferma di questa situazione è rinvenibile nel fatto che come dimostrato recentemente, una consistente quota delle imprese produttrici di semilavorati e componenti esporta almeno una parte della propria produzione. L'apertura della catena si traduce nell'ingresso in nuovi circuiti di apprendimento orientati verso l'esterno che portano così nuova conoscenza all'interno del distretto. La misurazione del livello di apprendimento non è semplice. Una misura approssimativa può essere rintracciata nel miglioramento delle performance dell'impresa o nell'abbattimento dei costi relazionali e quindi nell'aumento dell'efficienza della rete interorganizzativa. L'apertura delle relazioni al di fuori del distretto consentendo l'accesso a nuova conoscenza di fatto consente all'impresa leader di riconfigurare la propria rete relazionale in modo da massimizzare la valorizzazione delle competenze circolanti all'interno della rete minimizzando i costi relazionali. In tal modo l'impresa leader può operare delle scelte strategiche che comportano una ricombinazione continua delle competenze degli attori della rete finalizzate al mantenimento dell'efficienza della rete stessa.

Un fattore ritenuto importante, dall'impresa leader qui considerata, per coordinare meglio i rapporti con i fornitori e per la realizzazione di processi di apprendimento

relazionale è insito nell'uso delle tecnologie di coordinamento, siano esse di processo, sistemi CAD/CAM, che di comunicazione, reti ISDN e posta elettronica. Le prime infatti consentendo una migliore progettazione delle componenti ed essendo uno strumenti di tipo standardizzato riducono i costi legati alla progettazione e al controllo della qualità dei prodotti e agli aspetti gestionali della relazione, le seconde invece riducono i costi e i tempi di comunicazione e quindi insieme contribuiscono alla riduzione dei costi relazionali, migliorando l'efficienza della rete e la sua performance.

Se questa modalità di apprendimento "a cascata" ben si adatta a relazioni interimpresa di tipo verticale in cui intorno all'impresa leader si affastella una costellazione di imprese sub-fornitrici, l'apprendimento relazionale può anche essere generato da rapporti tra imprese di tipo orizzontale in cui le imprese del distretto, fortemente in concorrenza tra loro, decidono di cooperare al fine di migliorare il loro vantaggio competitivo. In questi termini ad esempio, l'impresa intervistata, coopera con altre leader per lo sviluppo del design, fattore oggi di notevole importanza per il prodotto sedia. Altre relazioni che portano apprendimento sono quelle con i centri di servizi: il Catas è il principale centro all'interno del distretto della sedia che consente di interfacciare la conoscenza generale scaturente dai processi di ricerca e sviluppo sulla qualità che si svolgono fuori dal distretto con la conoscenza sviluppata all'interno del distretto dalle singole imprese. Ciò avviene mediante lo strumento delle consulenze, dei servizi tecnici offerti alle imprese e la diffusione del linguaggio e degli strumenti della qualità di cui il Catas si è fatto promotore nel corso degli anni. Il rapporto che l'impresa attiva in questo caso è un rapporto collaborativo improntato esplicitamente all'apprendimento.

Se la tendenza in atto verso una maggiore formalizzazione dei rapporti e un maggior ricorso a meccanismi di tipo-b che possano tradursi in meccanismi di apprendimento è un orientamento a cui si orientano le imprese maggiori del distretto, come recentemente dimostrato (Compagno, Pittino, 2000) il resto del distretto è ancora governato da meccanismi di tipo informale centrati sulle relazioni interpersonali, su accordi verbali che si tramutano in processi di apprendimenti basati sull'esperienza (Grandinetti, 1999; De Toni, Grandinetti, 2000)

## **Conclusioni**

Ciò che possiamo concludere in questo breve e non esaustivo lavoro dei processi in atto all'interno del distretto della sedia in termini di gestione della conoscenza è che i processi di apprendimento relazionale sono attivati prevalentemente dalle imprese di maggiori dimensioni ed in particolare dalle imprese leader, le quali solo gestendo strategicamente le catene di fornitura sono in grado di attivare i processi di trasferimento della conoscenza (Compagno, Cagnina; 2000). Infatti solo riqualificando le reti di fornitori e utilizzando meccanismi più stabili e formali dei meri meccanismi sociali si può ricondurre la varietà dei comportamenti dei singoli attori a comportamenti orientati al miglioramento della performance collettiva. Selezionando e riducendo il numero dei fornitori sulla base di meccanismi formali di *vendor rating* l'impresa è in grado di individuare quelle relazioni che potenzialmente possono essere meritevoli di investimenti in collaborazione e quindi di aprire l'accesso alla conoscenza della rete. All'interno della rete le tecnologie di coordinamento supportano la relazione rendendo



disponibile in tempi più rapidi e a costi decrescenti le informazioni e la conoscenza codificata.

Il caso dell'impresa leader riportato inoltre offre una visione della dinamica di apertura dei circuiti di apprendimento verso l'esterno del distretto che conduce da un lato alla possibilità di entrare in nuove reti di conoscenze e dall'altro di rinnovare le conoscenze esistenti all'interno delle reti di appartenenza distrettuale. In questo modo non è solo l'impresa leader a trarne beneficio, ma attraverso di essa – nodo della rete esterna e perno centrale di quella interna – sono le intere reti a trarne vantaggio. L'apprendimento relazionale si ripercuoterà all'intero distretto solo se tutte le reti d'impresе che lo compongono entreranno per mezzo di qualche nodo in connessione tra loro. In altri termini è ipotizzabile una selezione di quelle imprese che non saranno in grado di accedere ad alcuna rete.

In questo modo le reti acquistano una dinamicità che può ripercuotersi sulla struttura stessa della rete la quale sulla base delle scelte strategiche effettuate dalle imprese potrà divenire fonte di flessibilità nel senso di possedere la capacità di ricombinare i suoi elementi costitutivi (Costa, 2000) ed in particolare le risorse di conoscenza a disposizione della rete al fine di trarne un vantaggio competitivo.

### **Riferimenti bibliografici**

Arrow K.J., 1994, Methodological Individualism and Social Knowledge. Richard T. Ely Lecture, in AEA Papers and Proceedings, n.2.

Barney J., Ouchi W., 1984, Information Cost and Organizational Governance, Management Science, vol. 10, (trad. it.: Costi delle informazioni e strutture economiche di governo delle transazioni, in R.C.D. Nacamulli, A. Rugiadini (a cura di) Organizzazione & Mercato, Il Mulino, Bologna, 1985).

Child J., Faulkner D., 1998, strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, Oxford University Press.

Ciborra C., 1989, Tecnologie di coordinamento, Milano, Franco Angeli.

Compagno C., 1999, Il management della qualità. Dagli standard al Knowledge Management. Torino, Utet Libreria.

Compagno C., Cagnina M.R., 2000, Le piccole imprese e la flessibilità. Cuoia Rivista, 2: 28-32.

Compagno C., Pittino D., 2000, Rigidità e flessibilità nell'evoluzione dei meccanismi di coordinamento interorganizzativo nei sistemi locali (in corso di pubblicazione).

Costa G., 2000, La flessibilità tra old e new economy. Cuoia rivista, 2: 6-9.

De Toni A., Grandinetti R., 2000, Conoscenze, relazioni e tecnologie di rete nelle filiere distrettuali. Il caso della sedia. Milano, Franco Angeli.

Demsetz H., 1988, The Theory of the Firm Revisited, Journal of Law and Economics, 12: 1-22.

Ebers M., (ed.) 1999, The Formation of Inter-Organizational Networks. Oxford University Press.

Galbraith J.R., 1971, Matrix Organization Design, in Business Horizons; (trad. It. In Fabris A., Martino F., (a cura di) Progettazione e sviluppo delle organizzazioni, Milano, Etas, 1974, pp. 227-245).

Galbraith J.R., 1973, Designing Complex organizations, Reading, Mass., Addison-Wesley.

Galbraith J.R.,1974, Organization Design: An Information Processing View, in Interfaces, 4: 28-36.

Galbraith J.R.,1977, Organizational Design, Reading, Mass., Addison-Wesley.

Grandinetti R.(a cura di), 1999, Il seggiolaio e l'economia globale. La transizione evolutiva del distretto della sedia attraverso i risultati di una indagine sul campo, Padova, Cedam.

Grandori A., 1997, An Organizational Assessment of Inter-Firm Coordination Modes. Organization Studies: 18: 897-925.

Grandori A., 1999, *Organizzazione e comportamento economico*. Bologna, Il Mulino.

Grandori A., Soda G., 1995, *Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, *Organization Studies* 16: 183-214.

Lanza A., 2000, *Knowledge Governance. Dinamiche competitive e cooperative nell'economia della conoscenza*. Milano, Egea.

Lawrence P., Lorsch J., 1967, *Organization and Environment*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.

Lipparini A., 1995, *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*, Milano, Etas Libri.

Lipparini A., 1998, *L'apprendimento relazionale*, *Sviluppo & Organizzazione*, 166: 75-89.

Lorenzoni G. (a cura di), 1992, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Milano, Etas Libri.

Lorenzoni G., Baden Fuller C., 1995, *Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners*, *California Management Review*, 37/3: 146-163.

Lundvall A., 1996, L'economia dell'apprendimento. Una sfida alla teoria e alla politica economica. *Economia e Politica Industriale*, 89: 119-145.

Mintzberg H., 1979, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall (trad.It. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1983).

Podestà S., 1999, Imprese e scenari per l'economia dell'immaterialità e dell'innovazione. *Finanza Marketing e Produzione*, 4: 7-38.-447.

Senker J., 1995, Tacit Knowledge and Models of Innovation, *Industrial and Corporate Change*, 4/3: 425.

Soda G., 1998, *Reti tra imprese: modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*. Roma, Carocci.

Vicari S., 1999, Le risorse nell'economia della conoscenza. *Introduzione*, *Sinergie* 50: 1-3.