



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.4/2000

Marzo 2000

La natura e l'impatto dei network industriali di subfornitura

Silvia Sacchetti - Roger Sugden

Marzo 2000

LA NATURA E L'IMPATTO DEI NETWORK INDUSTRIALI DI SUBFORNITURA *

di Silvia Sacchetti⁺ e Roger Sugden⁺⁺

Abstract. Current debate focuses on network structures and firm strategies. In this perspective, the analysis is concerned with allocative issues. This essay proposes a different interpretation. Starting from that theoretical framework, we emphasise the nature and the implications of different types of networks with respect to socio-economic development from a distributional point of view. Within this context, we develop the analysis of subcontracting as an analysis of governance in production by considering the attitudes of the actors involved, i.e. medium and small enterprises, and transnational corporations. The externalisation of activities by large transnationals, which characterises current corporate restructuring, is related to the search for greater flexibility, but also for greater power over governments, labour, and subcontractors. Differently, networks made of smaller firms can reach large production scales without breaking the links with localities, thus including communities in the strategic decision-making process. Our conclusion is that the impact of subcontracting networks varies enormously. An understanding of this is crucial not only to an understanding of experience in economies throughout the world but also to an understanding of future trends and possibilities. Not least, firms and public policy agencies currently looking to appreciate the role and significance of networking to their own success or to the success of the economies of which they are a part, need to understand the implications of different forms of subcontracting network and need to have some appreciation of the way those forms actually differ in practice.

* Il presente lavoro rientra nell'attività di ricerca finanziata dall'Unione Europea nell'ambito del progetto ACE numero P97-8247-R e costituisce uno sviluppo del progetto finanziato da Sipro (Agenzia Provinciale per lo Sviluppo S.p.A.) di "Analisi della subfornitura meccanica nella provincia di Ferrara" svolto insieme a Marco Di Tommaso e Lairetta Rubini.

⁺ *Doctoral Researcher* de *L'institute* (Institute for Industrial Development Policy), Università di Birmingham, Ferrara e Wisconsin - Milwaukee.

⁺⁺ Direttore de *L'institute* (Institute for Industrial Development Policy), Università di Birmingham, Ferrara e Wisconsin - Milwaukee.

1. INTRODUZIONE

In anni recenti, uno degli argomenti emergenti nell'analisi dello sviluppo industriale ha riguardato la natura dei *network* (o reti) industriali. Nella maggior parte dei settori, sia in quelli tradizionali sia in quelli ad alto contenuto tecnologico, prevalgono oggi sistemi produttivi decentralizzati. I *network* sono divenuti fondamentali nel cosiddetto processo di crescita competitiva, dando vita nel contempo ad una nuova forma istituzionale di organizzazione della produzione. In letteratura sono stati individuati diversi tipi di *network*, secondo la funzione (ad esempio la fornitura, la distribuzione, la ricerca e sviluppo) o la struttura, coprendo una serie di possibilità che vanno dai *network* incentrati attorno a singole grandi imprese a quelli formati da imprese più piccole. Questo rinnovato interesse per i *network* va in parte ricollegato all'intensificarsi delle relazioni di subfornitura, fenomeno che ha caratterizzato l'ultimo quarto del ventesimo secolo e che ha costituito a sua volta un aspetto importante dell'ampia letteratura riguardante le *supply chains* e le relazioni fra clienti e fornitori. Uno degli effetti di questo processo è ben visibile nel linguaggio utilizzato dagli operatori economici, dai politici e dagli economisti, dove diventano sempre più ricorrenti parole come *network* e *networking*. E sebbene questi concetti già da diverso tempo attraggano l'attenzione degli economisti – si pensi all'analisi che Marshall condusse nel secolo scorso – hanno recentemente assunto nuova rilevanza anche agli occhi di un pubblico più ampio.

Il nostro saggio richiama e riconduce ad una sintesi queste aree di interesse. Una ragione che riteniamo giustifichi l'importanza attribuita a tali tematiche sta nell'esistenza di *network* di subfornitura dove natura (qui inclusi obiettivi e strutture) e impatto possono variare enormemente. Una maggiore conoscenza delle diversità che contraddistinguono le diverse forme di *network* si rivela cruciale non solo per capire le esperienze di altre economie nel mondo, ma anche per comprendere trend e possibilità future. Non da ultimo, le imprese così come le istituzioni pubbliche che sono attualmente alla ricerca di un significato e di un ruolo da attribuire al *networking* al fine di trarne vantaggio per sé o per i sistemi economici dei quali fanno parte, necessitano di comprendere le implicazioni delle diverse forme di *network* e apprezzare il modo in cui tali forme differiscono nella pratica.

Il saggio si concentra in particolare sul tema dei *network* industriali di subfornitura (*supply* o *subcontracting networks*). Partendo dal quadro fornito dalla letteratura, il nostro contributo

enfatisca la natura e le implicazioni di diverse tipologie di reti in relazione allo sviluppo socio-economico. A questo proposito inseriamo l'analisi della subfornitura nel contesto di quelle che vengono definite *supply relationships* (relazioni di fornitura) che, a loro volta, costituiscono uno degli aspetti dei network industriali. Specularmente, possiamo invertire l'ordine dei concetti e comprendere nell'idea di networking quella di *supply relationships* (dove per *supply* s'intendono input tangibili ed intangibili e dove il mercato può essere o non essere presente, come ad esempio succede quando le conoscenze vengono scambiate in via informale al tavolo di un bar), e come a loro volta queste includano i rapporti di subfornitura (come uno degli strumenti del networking). L'implicazione di tali interdipendenze si riflette nella necessità di mettere in relazione la letteratura relativa alle tre aree, di modo che ciò che è ovvio per una parte della letteratura possa enfatizzare aspetti che per altri versi risultano meno evidenti. Ad esempio, le complesse interazioni che potenzialmente caratterizzano i network contraddistinguono tale concetto da quello di *chain* (catena), secondo il quale i collegamenti fra gli attori economici si dispiegano su due sole dimensioni (verticali, orizzontali, diagonali o circolari). Per questa ragione privilegiamo l'idea di *supply networks* (network di fornitura) rispetto a quella di *supply chains* (catene di fornitura). Contestualmente, sviluppiamo l'analisi della subfornitura come un'analisi di "governance della produzione", considerando le regole e le relazioni economiche che caratterizzano il sistema produttivo e, al suo interno, le regole e relazioni che contraddistinguono gli attori di questo sistema, vale a dire le imprese. Queste regole sono state tipicamente identificate all'interno di un concetto di mercato in base al quale tutti gli attori economici hanno peso uguale. Al contrario, nell'idea di *governance* della produzione esemplificata dai network, la presenza del "potere" diventa una determinante importante delle relazioni tra attori, in presenza o in assenza del mercato. Sulla base di quest'analisi presentiamo alcuni suggerimenti di politica industriale utili sia alle istituzioni pubbliche, sia alle singole imprese.

La prima parte del saggio raccoglie le interpretazioni riguardanti la nascita e lo sviluppo dei network di subfornitura dagli anni Settanta agli anni Novanta. Tale visione, di carattere evolutivo, indica le questioni fondamentali sulle quali la letteratura accademica si è basata per interpretare il fenomeno. Nella seconda parte analizziamo i network, enfatizzandone diversità e implicazioni. In particolare ci riferiremo alla struttura e alle relazioni di *governance* interne al network al fine di comprendere le differenze fra quelle realtà industriali alle quali viene spesso attribuita una stessa comune etichetta, ma le cui implicazioni variano enormemente.

2. LA NASCITA E LO SVILUPPO DELL'OUTSOURCING NELLE ECONOMIE OCCIDENTALI DAGLI ANNI SETTANTA AD OGGI.

I network di subfornitura come forma di organizzazione della produzione non costituiscono delle strutture isolate. Piuttosto, vengono interpretati all'interno dell'ambiente istituzionale in cui nascono e si evolvono. Per questa ragione, nel presente paragrafo rivisitiamo – in prospettiva evolutiva – i contributi contenenti considerazioni relative allo sviluppo dei mercati, delle relazioni industriali e delle politiche industriali che coinvolgono strategie di *networking*.

In Europa, il ricorso alla subfornitura cominciò ad assumere una rilevanza specifica negli anni Settanta, quando divenne pratica abbastanza comune soprattutto nel settore automobilistico. Gran parte della prima letteratura in materia si sviluppò in Francia, in Italia e in Svezia. Fu in Francia che sin dagli anni Settanta la *sous-traitance* assunse un ruolo importante nel quadro della politica economica del paese e delle organizzazioni settoriali dell'industria.¹ In special modo, il mondo produttivo si dimostrava interessato a capire i potenziali benefici di sistemi industriali costruiti intorno a grandi imprese committenti intorno alle quali si fosse sviluppato uno strato di imprese satellite dipendenti dagli ordini delle prime. In questa specifica situazione, l'idea di subfornitura era funzionale ad una politica industriale che mirava a consolidare quel tipo di scenario. In Francia, più che in altri paesi europei, questa attitudine rifletteva la “febbre” per le imprese di grande dimensione.² In quel periodo (ma lo stesso potrebbe essere detto al giorno d'oggi) i governi nazionali credevano che il fattore dimensionale fosse determinante nella corsa competitiva fra imprese europee da una parte e fra imprese europee e statunitensi dall'altra. La *Charte de la sous-traitance* rappresentava uno degli aspetti della politica economica francese ed esprimeva un'idea di struttura industriale oligopolistica. Sulla base delle risorse di grandi campioni nazionali il sistema produttivo avrebbe potuto competere sul piano internazionale. La Carta, in particolare, enfatizzava i benefici associati a tale sistema:

- la specializzazione, e dunque la possibilità per le imprese committenti di innovare in modo continuativo;
- il rendimento degli investimenti specifici sostenuti all'interno del rapporto di subfornitura, insieme alle migliorate possibilità per i subfornitori di ammortizzare tali investimenti;

- la capacità di mantenere, attraverso le relazioni di subfornitura, una struttura di piccole e medie imprese che i processi di internazionalizzazione avrebbero altrimenti schiacciato;
- la tutela di una distribuzione equilibrata delle attività fra le regioni.

Mentre la Carta enfatizzava soprattutto i benefici derivanti dal quel tipo di subfornitura, parte della letteratura accademica di quegli anni sviluppò interpretazioni maggiormente critiche. Per Vennin e Banville, ad esempio, la *Charte* riflette la logica dell'economia liberista secondo la quale il vantaggio della singola impresa riflette il beneficio collettivo. Contestualmente, alcuni autori³ hanno di recente analizzato i motivi per i quali è plausibile affermare che le scelte strategiche delle grandi imprese transnazionali non sempre riflettono il bene della collettività. A questo proposito, si pensi all'impatto delle delocalizzazioni produttive sull'occupazione, o alle scelte di politica che governi meno forti (ad esempio nei paesi del cosiddetto terzo mondo) adottano al fine di attirare attività produttive sul proprio territorio. Simili pensieri sono riscontrabili anche nella letteratura teorica degli anni Settanta e ancora in alcuni autori dell'ultimo decennio, preoccupati dalla dipendenza intrinseca che legava i subfornitori ai committenti. In quest'ottica, la "relazione d'autorità"⁴ in base alla quale tradizionalmente veniva interpretata la subfornitura consisteva nella "subordinazione" professionale e nella dipendenza economica del subfornitore dal committente. Quest'ottica conferiva alla quasi-integrazione verticale dei partecipanti una connotazione fortemente gerarchica. Un'ulteriore interpretazione di tipo conflittuale rimandava alla contrapposizione fra patronati e sindacati, attori – questi ultimi – indubbiamente molto forti durante gli anni Settanta.⁵ I network di subfornitura avrebbero permesso alla grande impresa non solo di ristrutturare l'organizzazione produttiva, ma soprattutto di ridurre gli ostacoli anteposti dalle organizzazioni sindacali, frammentando il loro potere su una base allargata di impianti produttivi esterni all'impresa. Su questa stessa linea di analisi si è collocata l'ipotesi relativa alle strategie delle imprese transnazionali recentemente avanzata da Cowling e Sugden⁶ che, ricollegandosi alle critiche mosse verso gli esiti dell'interesse privato sopra richiamate, analizza gli aspetti socio-economici legati ad una distribuzione ineguale del potere fra gli attori economici.⁷

Verso la fine degli anni Settanta, le preoccupazioni relative alle "relazioni d'autorità" e alla frammentazione delle forze operaie si scontrarono con i limiti esogeni ed endogeni delle imprese: da una parte fattori esterni portati dalla recessione economica e dai rapidi cambiamenti

tecnologici avanzavano la necessità di ripensare i processi produttivi, dall'altra la domanda crescente per prodotti dal contenuto qualitativo sempre più elevato rimetteva in gioco le capacità interne delle imprese e richiedeva migliori performance. Dato il contesto, diversi autori hanno osservato un'evoluzione delle modalità con cui nascono le relazioni di subfornitura, suggerendo alcune nuove tendenze, ad esempio: maggiore durata dei rapporti, una divisione del lavoro pensata in forza del più elevato contributo tecnico apportato da subfornitori-partner, lo sviluppo di tecniche di consegna just-in-time.⁸

Alcuni studi riguardanti relazioni contrattuali fra imprese hanno raggiunto conclusioni contrastanti su come i rapporti fra clienti e fornitori stiano cambiando. Diversamente da coloro che considerano avvenuto il passaggio dalla subfornitura tradizionale - caratterizzata da rapporti conflittuali - a relazioni collaborative,⁹ altri autori non rilevano sostanziali differenze fra le nuove strategie di partenariato e le relazioni di tipo autoritativo che inizialmente avevano caratterizzato i rapporti di subfornitura. Ad esempio, nell'analisi di Baudry le relazioni contrattuali fra cliente e fornitore differiscono dalla tradizionale immagine della dipendenza solo nella misura in cui non sono più la lunghezza del rapporto o la subordinazione professionale a determinare dipendenza, ma il potere dell'impresa committente di rinnovare i contratti e decidere la struttura di incentivi per i subfornitori.

Se le prime interpretazioni erano incentrate sulla conflittualità degli interessi che legano committenti e subfornitori, la storia degli anni Ottanta contiene un messaggio diverso, esemplificato dalle idee di *global competition* e di *corporate restructuring*. In un articolo del '95, Hendry¹⁰ imputa tre ragioni all'intensificarsi della domanda di subfornitura nei paesi occidentali. La prima riguarda i rapidi cambiamenti portati dall'ondata di privatizzazioni delle imprese statali; una seconda ragione identifica la pressione competitiva causata da imprese flessibili di dimensioni più ridotte,¹¹ che insieme alla recessione economica manifestatasi fra la fine del decennio e l'inizio degli anni Novanta mise in crisi le organizzazioni della "produzione di massa." Infine, la terza enfatizza il ruolo cruciale assunto dall'intensificarsi dei cambiamenti tecnologici.

Il primo punto mette in evidenza "l'ideologia politica" che caratterizzò le amministrazioni pubbliche degli anni '80. Modellata intorno agli elementi tipici del business - individualismo, efficienza e meccanismi di mercato - questa "ideologia" trovò la sua principale applicazione nella riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche - sempre più orientate verso

l'esternalizzazione dei servizi – e nella politica di privatizzazione propria delle amministrazioni statunitensi e britanniche degli anni di M. Thatcher e R. Reagan. Sulla spinta di questa tendenza, sostiene Hendry, anche le imprese fecero loro un approccio tipicamente manageriale modellato allo scopo di fornire risposte di breve termine ai problemi causati dalla recessione economica.

Le origini dell'*outsourcing*, tuttavia, possono essere trovate anche altrove. L'accesa competizione e la recessione economica degli anni '80 e inizio '90 influenzarono fortemente le tendenze riorganizzative delle imprese verso l'esternalizzazione delle attività. Questa seconda motivazione è stata ben enfatizzata da Kanter. In *When Giants Learn to Dance*, Kanter evidenzia il ruolo svolto dai processi di deregolamentazione e di mutamento tecnologico nel facilitare l'emergere di maggiore competizione in un ambiente flessibile e dinamico, dove imprese di dimensioni inferiori “insegnarono a ballare” alle imprese transnazionali. Le grandi imprese rivisitarono la loro catena di valore e affidarono all'esterno ciò che non costituiva il proprio *core business*. L'incertezza relativa ai flussi di domanda, insieme all'andamento dell'economia di quegli anni accentuarono la necessità di riorganizzare la produzione in maniera selettiva, canalizzando risorse solo sulle attività strategiche dell'impresa. Verso la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, gli esiti di una concorrenza sempre più accesa vennero amplificati da spinte recessionistiche che mossero le imprese verso processi di riduzione dei costi. Un'opzione possibile e praticata fu appunto quella dell'esternalizzazione delle attività.

In questo contesto, il cambiamento tecnologico è stato di importanza primaria nell'esortare l'effettiva realizzazione delle strategie di networking. Nell'analisi di Hendry, la rapida evoluzione dell'IT (*Information Technology*) costituisce il terzo propulsore di questo processo. Permettendo di ridurre (o annullare) le distanze ed i tempi per il trasferimento delle informazioni fra gli attori, l'IT ha consentito a strutture organizzative non integrate di dialogare sulla base di standard comunicativi condivisi. L'impresa multinazionale e multi-divisione rifletteva una struttura progettata, fra le altre ragioni, al fine di sfruttare i vantaggi derivanti dall'accumulazione e dal trasferimento dell'informazione anche in forma tacita e non codificata. Per le imprese non integrate, il trasferimento di conoscenza tacita ad attori esterni costituiva un'operazione pressoché impossibile. L'evoluzione nell'IT, e dunque la possibilità di trasformare la conoscenza tacita in codificata tramite linguaggi specifici,¹² ha accorciato le distanze, sia fisiche che comunicative. Le opportunità generate da questi cambiamenti, insieme alla nuova disponibilità di

dati sul mercato hanno contribuito a modificare lo scenario della competizione, erodendo il vantaggio informativo delle strutture integrate.

L'ottimismo degli anni '80 cominciò ad oscurarsi quando le imprese statunitensi sperimentarono gli effetti indesiderati dell'esternalizzazione della produzione. Autori come Bettis, Bradley e Hamel¹³ hanno enfatizzato, a partire dall'esperienza occidentale, i rischi connessi all'outsourcing. Pur riconoscendo l'importanza delle strategie cooperative, gli autori utilizzano una prospettiva dinamica per enfatizzare, da una parte, le potenzialità di *learning* che derivano dalla cooperazione coi partners, e dall'altra i rischi insiti nel trasferimento di *skills* e *know-how* al di fuori dell'impresa. Il rischio deriva dalle differenze esistenti fra gli obiettivi strategici dei partner, in questo studio fra imprese asiatiche ed occidentali. Le imprese occidentali instaurarono relazioni di subfornitura con le imprese asiatiche allo scopo di ridurre i costi, evitare nuovi investimenti e disinvestire laddove già esisteva un'attività consolidata. Dall'altra parte, le imprese asiatiche puntarono ad acquisire nuove conoscenze da inglobare successivamente nella propria attività. Il risultato di questo processo fu il peggioramento della competitività delle imprese occidentali che, non a caso, assisterono ad un sostanziale impoverimento delle proprie risorse interne. Dall'altra parte del Pacifico le skills apprese dai committenti divennero fonte di successo e conferirono alle imprese asiatiche la forza necessaria, prima per staccarsi, e poi per competere con le imprese occidentali. In questo caso, un comportamento di tipo opportunistico non solo ha annullato la possibilità di future cooperazioni, ma ha eroso la competitività delle imprese committenti. Da questo punto di vista, la scelta delle attività da demandare ad attori esterni, della conoscenza ceduta e delle attività o conoscenze da conservare come *core business* sono determinanti nell'organizzazione strategica della produzione.

I mutamenti descritti in questo paragrafo sono stati interpretati in maniera più approfondita dalla letteratura che si occupa di strategia delle imprese, di organizzazioni a rete e di evoluzione dei sistemi produttivi. In particolare, le strategie di *outsourcing* sono state definite nel contesto che lega le grandi imprese a quelle di minori dimensioni. Importanti studi riguardano, ad esempio, l'industria automobilistica che, data la natura della propria produzione, si è ristrutturata sulla base di network internazionali costituiti da imprese assemblatrici e/o produttrici di singoli componenti e gravitanti intorno ad un'unica grande impresa transnazionale. Questo modello ha caratterizzato principalmente le grandi case automobilistiche americane (US Big Three: Ford, General Motors e Chrysler¹⁴) che hanno mantenuto la logica dell'organizzazione fordista tramite

un modello organizzativo in cui i subfornitori – seppure geograficamente dispersi – fanno sostanzialmente parte di una struttura estremamente gerarchica nella quale le attività strategiche ed il sistema di controllo rimangono a livello di *core firm*. Un approccio diverso di globalizzazione, battezzato come “glocalizzazione”, ha invece distinto la strategia delle case automobilistiche giapponesi, le quali – pur conservando i processi decisionali strategici a livello di *head quarters* – hanno costruito un sistema di divisione del lavoro inter-impresa geograficamente concentrato nei principali mercati internazionali. Questa soluzione rappresenta l’idea di controllo “toyotista” che si esprime tramite un mix di de-integrazione verticale e controllo strutturale sui fornitori locali, sui lavoratori e sui governi. Questa strategia è stata adottata dalle case produttrici al fine di massimizzare l’integrazione (accettazione) nei contesti locali specifici senza rinunciare al controllo strategico delle attività.¹⁵

Le ristrutturazioni seguite dalle imprese americane e giapponesi hanno interessato principalmente gli studi di internazionalizzazione e le soluzioni organizzative relative alle priorità identificate dalla nuova economia industriale – tipicamente legate alla necessità di aumentare la flessibilità delle strutture produttive – o dalle teorie di stampo schumpeteriano che riguardano l’impatto del *commitment* sul progresso tecnologico. Ai fini della nostra analisi è importante enfatizzare un punto soprattutto: i network di subfornitura hanno assunto e possono assumere strutture e modalità interne di relazione estremamente diverse. Enfatizzare queste differenze non costituisce un esercizio accademico, ma risulta - a nostro modo di vedere - fondamentale per comprendere in che modo differenze strutturali e relazionali determinino differenti processi di sviluppo che a partire dai contesti industriali locali si estendono a quelli nazionali ed internazionali, e viceversa. A questo proposito è importante ricordare, a titolo di esempio, le esperienze distrettuali italiane, nate proprio dalle relazioni di subfornitura che legavano imprese fisicamente localizzate su un dato territorio e le cui attività erano influenzate – e nel contempo influenzavano – la cultura e “l’atmosfera industriale” del luogo stesso. Nel distretto, la natura delle relazioni fra imprese assume tratti lontani da quelli dei modelli fordista e toyotista. Le considerazioni riprese dalla letteratura teorica sui distretti sono incentrate sui concetti di specializzazione flessibile, di cooperazione e di economie collettive. Parallelamente, forme di network assimilabili ai distretti, ma da questi – in generale – molto diversi, fanno emergere due ulteriori elementi di diversità rispetto agli esempi statunitensi e giapponesi. Innanzitutto non è più possibile identificare un’impresa centrale, bensì un insieme di imprese fra le quali il potere

decisionale si distribuisce in maniera più uniforme. Di conseguenza, la gerarchia risulta sensibilmente appiattita e le relazioni fra le imprese vengono costruite su un piano di mutualità..

Questi esempi individuano tre forme di network estremamente diverse. Nel paragrafo che segue spieghiamo e sviluppiamo queste differenze proponendo una serie di criteri sulla base dei quali iniziare a comprendere la natura dei network di subfornitura.

3. LE RELAZIONI FRA ATTORI NEI NETWORK INDUSTRIALI

In letteratura, l'interesse per i network non è affatto nuovo. Nonostante non si possa parlare di una "teoria dei network,"¹⁶ l'interesse per questa forma di organizzazione ha dato vita ad una serie di studi che analizzano gli attori economici in relazione all'ambiente esterno (il cosiddetto livello "meso"). Ad esempio, nel lavoro di Aoki ed altri¹⁷ il tema principale è quello dell'impresa come *nexus of treaties*. Similmente, Håkansson¹⁸ definisce l'impresa come un attore in cerca di partner, mentre Porter¹⁹ spiega il vantaggio competitivo delle imprese utilizzando l'idea della catena di valore.²⁰ Ad una visione incentrata sull'impresa come attore strategico principale, la prospettiva "meso" affianca una diversa unità d'analisi. Le modalità di relazione fra imprese sono state studiate a livello distrettuale,²¹ di cluster²² o di forme organizzative a metà fra il "mercato" e la "gerarchia."²³ Così, dalla singola impresa l'analisi si sposta verso una prospettiva che unisce aspetti sociali ed economici, facendo riferimento a quegli insiemi di relazioni più o meno radicati che contraddistinguono specifici contesti. Nei prossimi paragrafi concentriamo la nostra analisi sulla natura dei contesti istituzionali che derivano dall'interagire degli attori socio-economici. In particolare siamo interessati agli aspetti distributivi dei network, vale a dire alle implicazioni che le asimmetrie di potere hanno sulla struttura del network e alla natura delle relazioni che si sviluppano fra gli attori. Questo focus pone inizialmente un problema di definizioni. Network e networking sono frequentemente utilizzati per rappresentare fenomeni molto diversi, come ad esempio strategie di integrazione verticale, alleanze strategiche in settori high-tech, catene di produzione, relazioni di subfornitura, franchising, distretti industriali e cluster. E' perciò necessario specificare che cosa intendiamo in questo contesto.

I primi contributi – fanno notare Cook e Emerson – si sono incentrati sugli aspetti più prettamente sociali dei network, inizialmente concepiti in qualità di relazioni di scambio fra i partecipanti. Le attività e le risorse oggetto di scambio venivano considerate come attributi

secondari dei partecipanti.²⁴ Diversamente, una recente definizione elaborata da Håkansson e Johanson²⁵ riconsidera il concetto di network industriale ampliandone il significato: alle relazioni sociali che caratterizzano il network si devono aggiungere le attività e le risorse appartenenti agli attori, nonché i rapporti di interdipendenza che fra questi si sviluppano.

In primo luogo analizziamo il significato di interdipendenza. Tutti gli attori nel network industriale controllano certune attività sulla base delle risorse specifiche possedute. Ogni attività, a sua volta, è dipendente dal successo di attività passate o future all'interno del network. Questa dipendenza, secondo Håkansson e Johanson, fa sì che in qualche misura ciascun attore "controlli" indirettamente le attività delle controparti, a significare che attività, risorse e attori sono interdipendenti. L'idea che gli attori condividano questo senso si traduce nella consapevolezza che solo a livello collettivo le risorse dei singoli possono generare un vantaggio significativo.²⁶

I rapporti di interdipendenza, nella stessa ottica, costituiscono i fattori determinati per la stabilità di un network. Scegliendo l'opzione di *voice* (ad esempio per la soluzione di problemi fra cliente e fornitore), gli attori intraprendono un processo di mutuo adattamento che, di fatto, rende il network più stabile.²⁷ Una condizione importante affinché vi sia mutuo adattamento, è che gli attori possiedano interessi, percezioni e visioni compatibili riguardo alle modalità d'esecuzione del lavoro. La "mutualità" diviene la caratteristica di base per gli scambi interni al network, dove lo scambio costituisce una necessità in grado di plasmare la percezione che ciascun attore ha dei propri bisogni.²⁸ Un altro assunto cruciale riguarda il fatto che le relazioni richiedano "tempo." Attraverso relazioni durature, gli attori acquisiscono conoscenza - e quindi fiducia - gli uni degli altri. Di conseguenza le relazioni assumono il ruolo di regole più o meno implicite che attraverso il ripetersi dei contatti evolvono continuamente. Sebbene gli attori siano consapevoli dei propri interessi e condividano alcuni di questi, le relazioni di scambio divengono un "modo cooperativo di gestire il conflitto."²⁹ In questo senso la "mutualità" non implica "simmetria", ma permette di configurare le decisioni attraverso le quali - all'interno del network - si stabiliscono la struttura delle opportunità e dei limiti, così come la percezione che di questi hanno le parti coinvolte.³⁰ Questo significa che il potere nei network non è necessariamente ripartito fra gli attori in modo eguale. Tale prospettiva è condivisa sia nel lavoro di Håkansson e Johanson, sia in quello di Samlinger.³¹

nessun tipo di equilibrio può essere atteso. I network sono, per la loro stessa natura, in disequilibrio ... poiché le attività nei network si svolgono in qualche misura sulla base di relazioni di potere, ciò che è vantaggioso per un attore può non esserlo per un altro. Diversamente dal *modello di mercato*, nel quale il potere viene visto come un tipo di imperfezione, il *modello a network* interpreta il potere come un ingrediente necessario per lo sfruttamento delle interdipendenze.³²

Qui, il potere rappresenta un elemento funzionale dei network. Come nota Grabher,³³ le relazioni di network possono anche essere fonte di conflitto e di concorrenza. Conseguentemente, la mutualità va considerata una regola in base alla quale “azioni reciproche” – contingenti ad azioni di ricompensa da parte di altri – cessano quando le reazioni attese non hanno luogo.³⁴ Lo stesso punto viene sottolineato da Powell, secondo il quale piuttosto che equivalenza, la reciprocità delinea un modello generale di scambio che genera – nel lungo periodo – obbligazione e fiducia fra gli attori.³⁵ Di conseguenza, possiamo anche noi concludere che non esistono network dove gli attori siano completamente indipendenti.

Tuttavia, nella nostra analisi non parleremo di “modello di network.” La parola network, come avremo modo di spiegare, contempla realtà estremamente differenti. E, per alcuni versi, anche i network possono essere intrisi di mercato, secondo le caratteristiche delle relazioni che legano gli attori (vedi Fig. 1).

Un altro approccio al concetto di interdipendenza è quello che Ruigrok e Van Tulder hanno utilizzato in uno studio del 1995. Essi definiscono l’interdipendenza differenziandola dal concetto di cooperazione. Mentre la cooperazione – come sostiene Axelrod – può emergere solamente fra attori indipendenti, l’interdipendenza coinvolge attori che in qualche misura sono dipendenti gli uni dagli altri. Ruigrok e Van Tulder elaborano una scala di dipendenza che descrive la posizione dei subfornitori in relazione all’attitudine dell’impresa centrale e nella quale le due opposte situazioni sono quelle di indipendenza e dipendenza. Pure forme di cooperazione (all’estremo sinistro del continuum), si verificano quando gli attori sono in grado di esercitare potere di sanzione (*retaliatory power*) nei confronti delle azioni di altri attori e sono liberi di decidere quando cooperare o non cooperare.³⁶ Col passare del tempo, tuttavia, mano a mano che gli attori aumentano la propria dipendenza dalle attività e dalle risorse degli altri attori, la cooperazione diventa, in un certo senso, “meno volontaria” (*compliance*) e gli attori si muovono verso relazioni

di interdipendenza (verso il centro del continuum). Gli attori interdipendenti sono coloro che possiedono un'influenza sostanziale ed eguale ciascuno sulle attività dell'altro. Fra attori interdipendenti esisterebbe un accordo di "coalizione". I partner di una coalizione possono avere interessi contrastanti in qualche area, ma sul tema rispetto al quale raggiungono un accordo i loro interessi convergono, in via temporanea o per un periodo più lungo.³⁷ In conformità a questa seconda prospettiva, attori interdipendenti esercitano gli uni sugli altri lo stesso grado d'influenza. Al contrario, qualora la relazione fra due attori si plasmi in forza di asimmetrie di potere, uno degli attori eserciterà – rispetto all'altro – un'influenza maggiore, lasciando più o meno spazio all'altra parte nei processi decisionali. Sulla parte destra del continuum, le relazioni di dipendenza – in cui l'attore B (ad esempio il fornitore) dipende dall'attore A (ad esempio il committente) – presentano due differenti situazioni. Nel caso di "controllo diretto", il potere contrattuale (*bargaining power*) dei due attori è fortemente squilibrato. In questo caso l'impresa focale del network è in grado di esercitare il proprio controllo sull'altra parte la quale, tuttavia, mantiene qualche influenza su A. Il controllo diretto, nell'esemplificazione di Ruigrok e Van Tulder, è esercitato entro una struttura gerarchica formale e coincide con le strategie di integrazione verticale. Spostandoci ancora fino a raggiungere l'estremo destro del continuum troviamo la posizione di dipendenza assoluta, denominata di "controllo strutturale", nella quale B ha perduto completamente ogni minima influenza su A. Questa situazione descrive un network di attori esterni le cui relazioni sono caratterizzate da un elevatissimo grado di dipendenza delle imprese subfornitrici rispetto alle imprese committenti. Secondo gli autori, le situazioni di controllo strutturale riflettono quella che Lukes ha chiamato la "terza dimensione del potere." Laddove la "seconda dimensione" consiste nell'indurre B ad un'azione che non desidera, Lukes identifica il modo più "sottile" di esercitare il potere (la terza dimensione, appunto) come quella forma di controllo che anticipa l'insorgere del conflitto eliminandone le cause, vale a dire influenzando e plasmando la volontà dell'altro attore.³⁸

Le interpretazioni di Håkansson e Johanson e Ruigrok e Van Tulder offrono due diverse definizioni del concetto di interdipendenza: nell'una sono contemplate differenze nella distribuzione del potere, nell'altra vi deve essere piena simmetria. Tuttavia, esse enfatizzano tre punti importanti. Innanzitutto, lo scambio non è solo di natura economica ma coinvolge anche la sfera sociale della relazione. In secondo luogo, il network non è una forma organizzativa intermedia fra il mercato e la gerarchia ma una modalità strategica specifica che regola lo

scambio economico. Da ultimo, in particolare Ruigrok e Van Tulder, rilevano che includendo il potere nella definizione delle modalità di relazione è possibile identificare differenti tipi di network caratterizzati da differenti disegni istituzionali. Sulla base di questi tre punti, svolgiamo la nostra analisi relativa ai network di subfornitura, identificando le differenze e sviluppandone le implicazioni. Nella rimanente analisi, *con il concetto di interdipendenza ci riferiamo a tutte le relazioni intercorrenti fra attori che sono, in qualche misura, fra loro dipendenti ma che non sono strutturalmente dipendenti dalle decisioni di un singolo attore. In altre parole, intendiamo separare quei network nei quali gli attori possono partecipare al processo decisionale strategico – anche se con pesi diversi – da quelli in cui tutti gli attori – ad eccezione di uno – non influenzano il decision-making relativo a questioni d'importanza strategica.*

4. LA GOVERNANCE NEI NETWORK DI FORNITURA

In questo saggio ci stiamo occupando di quelle forme di network per le quali:

- l'impresa centrale costruisce per sé un sistema di relazioni esterne (crescita esterna) in alternativa a forme di integrazione verticale (crescita interna), ovvero
- gli attori sono collegati da relazioni di interdipendenza in assenza di un'impresa centrale;
- le unità che formano il network possiedono una propria identità giuridica.

In Tabella 1 identifichiamo due tipi di struttura di *governance* (la terza costituisce una variazione di uno dei due tipi di base): a) network di attori strutturalmente dipendenti e b) network di attori interdipendenti. Le due tipologie differiscono nel modo in cui il potere si trova distribuito fra gli attori. Pertanto abbiamo caratterizzato le tipologie di network sulla base di alcune questioni critiche in relazione al modo in cui i network sono governati.

Tabella 1: Strutture di governance nei network industriali

Struttura di governance Parametri Critici	NETWORK DI DIPENDENZA STRUTTURALE		NETWORK DI ATTORI INTERDIPENDENTI
	Exit	Voice	
Luogo delle decisioni strategiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresa centrale: decide e coordina le attività del network 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresa centrale: decide e coordina le attività del network 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complesso di attori: <i>mutual framing</i> delle decisioni
Soluzione dei problemi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voice
Criterio relazionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorità, comando e controllo ▪ Orizzonte temporale incerto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorità, comando e controllo ▪ Tempo ▪ Consolidamento della fiducia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilità condivise ▪ Mutuo orientamento e adattamento ▪ Tempo ▪ Consolidamento della fiducia
Razionalità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strumentale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strumentale/Comunicativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strumentale/Comunicativa

LUOGO DELLE DECISIONI STRATEGICHE. Questa dimensione enfatizza chi all'interno del network prende le decisioni strategiche e coordina le attività. Costituisce dunque un indicatore di come il potere si distribuisce all'interno del network. Può essere concentrato nelle mani dell'impresa principale (è il caso dei network di attori strutturalmente dipendenti) o distribuito in modo più omogeneo (sebbene non necessariamente simmetrico) fra gli attori che compongono il network. In quest'ultimo caso ci troveremmo di fronte a ciò che Grabher e Håkansson e Johanson chiamano *mutual framing of decisions*.

SOLUZIONE DEI PROBLEMI. Questa caratteristica si riferisce alla teoria sviluppata da Albert Hirschman alla quale si rifà Susan Helper nel suo studio relativo alle relazioni di fornitura nell'industria automobilistica americana.³⁹ Derivando la terminologia dal lavoro di Hirschman, Helper definisce due modi di gestione del conflitto in una relazione fra cliente e fornitore: *exit* e

voice. La strategia di exit implica che il cliente committente scelga di sostituire il fornitore qualora insorgano dei problemi; al contrario la strategia di *voice* esprime una situazione in cui il cliente affronta eventuali problemi insieme ai fornitori lavorando congiuntamente alla soluzione. Quando il cliente preferisce la strategia di exit, la minaccia di sostituzione del subfornitore deve avere un alto grado di credibilità. E' una situazione in cui un attore potente (A) può lanciare al subfornitore (B) delle offerte di tipo *take-it-or-leave-it*. La dipendenza, in questo caso, riguarda la qualità delle "alternative" che A e B hanno a disposizione nel caso in cui B decida di fare exit. Se A occupasse una posizione di monopolio, B – se vuole rimanere sul mercato – non avrebbe altra alternativa che accettare l'offerta di A. A è in una posizione che gli consente di rimpiazzare B con un altro fornitore nel caso in cui B decida di rifiutare l'offerta. In questo caso, la possibilità di A di sostituire B (o, in alternativa, di attrezzarsi rapidamente per la produzione interna) conferirebbe credibilità alla minaccia di A.

Diversamente, la strategia di *voice* implica che gli attori investano in un processo di miglioramento continuo della fornitura e di dialogo costante fra le rispettive organizzazioni. All'interno di un network di attori strutturalmente dipendenti, nella misura in cui A vuole massimizzare i propri profitti, sarà interessato anche a massimizzare il miglioramento da parte dei fornitori. Se questo è l'obiettivo di A, A investirà risorse al fine di ottenere dei buoni flussi informativi fra gli attori e, di conseguenza, influenzerà il capitale fisico, umano ed organizzativo del network.⁴⁰ L'elevato livello di *commitment* espresso dal centro richiede un impegno altrettanto elevato da parte dei fornitori; di conseguenza, quando l'impresa centrale utilizza *voice*, il fornitore può marginalmente influenzare le decisioni dell'impresa centrale. In questo caso è comunque importante ricordare che l'influenza di B si limita alla soluzione di problemi contingenti e non al decision-making di tipo strategico.

Come mostrano questi esempi le caratteristiche delle opzioni di exit e *voice* si delineano più facilmente in quelli che abbiamo chiamato "network di attori strutturalmente dipendenti," dato che il potere decisionale strategico è concentrato nelle mani di un attore principale. D'altro canto, in situazioni in cui i network sono formati da relazioni che coinvolgono attori interdipendenti, l'attitudine verso la soluzione dei problemi è delineata non tanto da una singola impresa, ma dall'insieme degli attori. In forza della natura stessa delle relazioni di interdipendenza, possiamo assumere che questa strategia si baserà su una strategia di *voice*.

CRITERIO RELAZIONALE. Differenziamo i network secondo le asimmetrie di potere fra gli attori. Le differenze di potere sono a fondamento delle relazioni e configurano le regole in base alle quali gli attori si comportano e costruiscono le proprie aspettative sul comportamento degli altri. Nei network di interdipendenza, la reciproca dipendenza degli attori dalle risorse e dalle attività di altri attori (divisione del lavoro) è alla base di uno scambio continuativo. Lo scambio, come abbiamo già notato, possiede una natura ambivalente – economica ma anche sociale – e lascia spazio in una prospettiva di lungo periodo per un processo di graduale costruzione della fiducia all'interno del network. Il processo con il quale si delineano le decisioni di tipo strategico è caratterizzato dalla mutua (anche se non simmetrica) partecipazione di tutti gli attori (*mutual framing of decisions*).

Per i network dove gli attori sono strutturalmente dipendenti da un'impresa centrale le relazioni sono invece basate sull'autorità (potere) dell'impresa centrale sui fornitori. Sebbene stiamo concentrando la nostra analisi su quei network in cui gli attori non sono compresi all'interno di una struttura verticalmente integrata, assumiamo che la dipendenza strutturale dall'impresa centrale strutturi le relazioni all'interno di una gerarchia che allarga i propri confini al di là dei confini giuridici dell'impresa. In questa situazione l'influenza dei fornitori può comunque variare a seconda della strategia di *problem-solving* utilizzata dal cliente. Quando A utilizza exit, B è completamente dipendente da A e l'orizzonte temporale della relazione risulta incerto. D'altra parte, quando c'è voice, l'orizzonte temporale si allunga e le relazioni divengono caratterizzate da un misto di controllo e di fiducia. Anche in questo caso, l'influenza di B si limita a decisioni che non hanno valenza strategica.

RAZIONALITÀ. Il tipo di razionalità utilizzata dagli attori è cruciale nel determinare le intenzioni, le strategie e il potenziale innovativo dei network. Consideriamo, con Lundvall,⁴¹ due tipi di razionalità: strumentale e comunicativa. La razionalità strumentale caratterizza il comportamento strategico degli attori nell'analisi che tipicamente si basa sui costi di transazione. In questo caso la creazione di fiducia fra produttore e utilizzatore si basa su considerazioni strategiche, vale a dire su un continuo calcolo dei costi e benefici della cooperazione, determinando conseguentemente relazioni dal carattere debole e instabile. Contrariamente, la razionalità comunicativa, che si basa sull'idea di "azione comunicativa" sviluppata da Habermas,⁴² è orientata ad un processo di comprensione inteso come "emancipazione"

(*herrschaftsfrei*, libero da dominazione). Al di là della dualità fra utilizzatore e produttore, il concetto di razionalità comunicativa fa riferimento al potenziale d'apprendimento delle relazioni di network.⁴³ Questo cambiamento di prospettiva va nella direzione delineata anche da Pasinetti⁴⁴ per la quale l'apprendimento rappresenta un aspetto fondamentale dell'economia che può essere migliorato tramite la comunicazione e la comprensione. Un presupposto fondamentale di quest'approccio sta nell'idea che i partner di un network siano coinvolti in un continuo processo socio-economico di scambio, attraverso il quale – gradualmente – si delineano rapporti di mutua fiducia. Sulla base di questa prospettiva, l'analisi di Lundvall enfatizza il motivo per il quale il comportamento strategico si mescola all'azione comunicativa e come le istituzioni e la propensione ad innovare possano cambiare a seconda del tipo di razionalità che prevale nel mix.

Questa distinzione suggerisce degli elementi importanti al fine di comprendere il grado di *herrschaftsfreiheit* nel network. In particolare, possiamo considerare consistenti con una razionalità di tipo strumentale quelle situazioni nelle quali i fornitori sono strutturalmente dipendenti dai propri clienti e la soluzione dei problemi si basa su strategie di *exit*. Diversamente, un mix di razionalità strategica e comunicativa può verosimilmente caratterizzare quelle situazioni in cui prevale l'opzione di *voice*. In questo caso, la strategia di *voice* fornisce l'opportunità di ridurre le principali fonti dei costi di transazione: razionalità limitata, incertezza e opportunismo. I flussi informativi migliorerebbero, la fiducia sarebbe promossa ed il potenziale innovativo potenziato.⁴⁵ Conseguentemente possiamo ragionevolmente affermare che la razionalità comunicativa sta alla base delle strategie di *voice*. Alcuni esempi sono i network regionali di imprese descritti da Piore e Sabel o i “web multinazionali” delineati da Cowling e Sugden.⁴⁶

4.1 Strutture piramidali nei network di dipendenza strutturale.

In figura 1 abbiamo rappresentato in modo più dettagliato le caratteristiche dei network di attori strutturalmente dipendenti. Sebbene le piramidi siano solitamente applicate nella rappresentazione delle gerarchie interne, riproduciamo la posizione relativa degli attori avvalendoci della stessa immagine in modo da enfatizzare più efficacemente la struttura “di fatto” gerarchica dei network. Esempi di strutture piramidali relative ai network di subfornitura provengono dalle evidenze empiriche dell'industria automobilistica.⁴⁷ All'apice della gerarchia

sta l'impresa committente che, a seguito di una strategia di disaggregazione verticale, ha investito risorse nella costruzione della propria rete di fornitori.

Gli studi condotti nell'industria automobilistica hanno enfatizzato che i rapporti fra l'impresa centrale e i fornitori sono diversificati sulla base del grado di dipendenza che mette in relazione il fornitore con il committente. I fornitori che occupano il primo livello di subfornitura (*first-tier suppliers*) sono in numero ridotto e beneficiano di uno "stato preferenziale." Questi fornitori sono coinvolti in attività congiunte di ricerca e sviluppo o progettazione con l'impresa centrale e possiedono elevate competenze tecnologiche. Le relazioni si basano su contratti di lungo termine e accordi di fornitura esclusivi. Eventuali problemi vengono affrontati tramite lo scambio di informazioni e la cooperazione. Questo tipo di collaborazione si limita ai fornitori di grandi o medie dimensioni, ai quali la forte posizione di mercato e l'elevato livello di competenza tecnologica conferiscono un certo potere contrattuale.

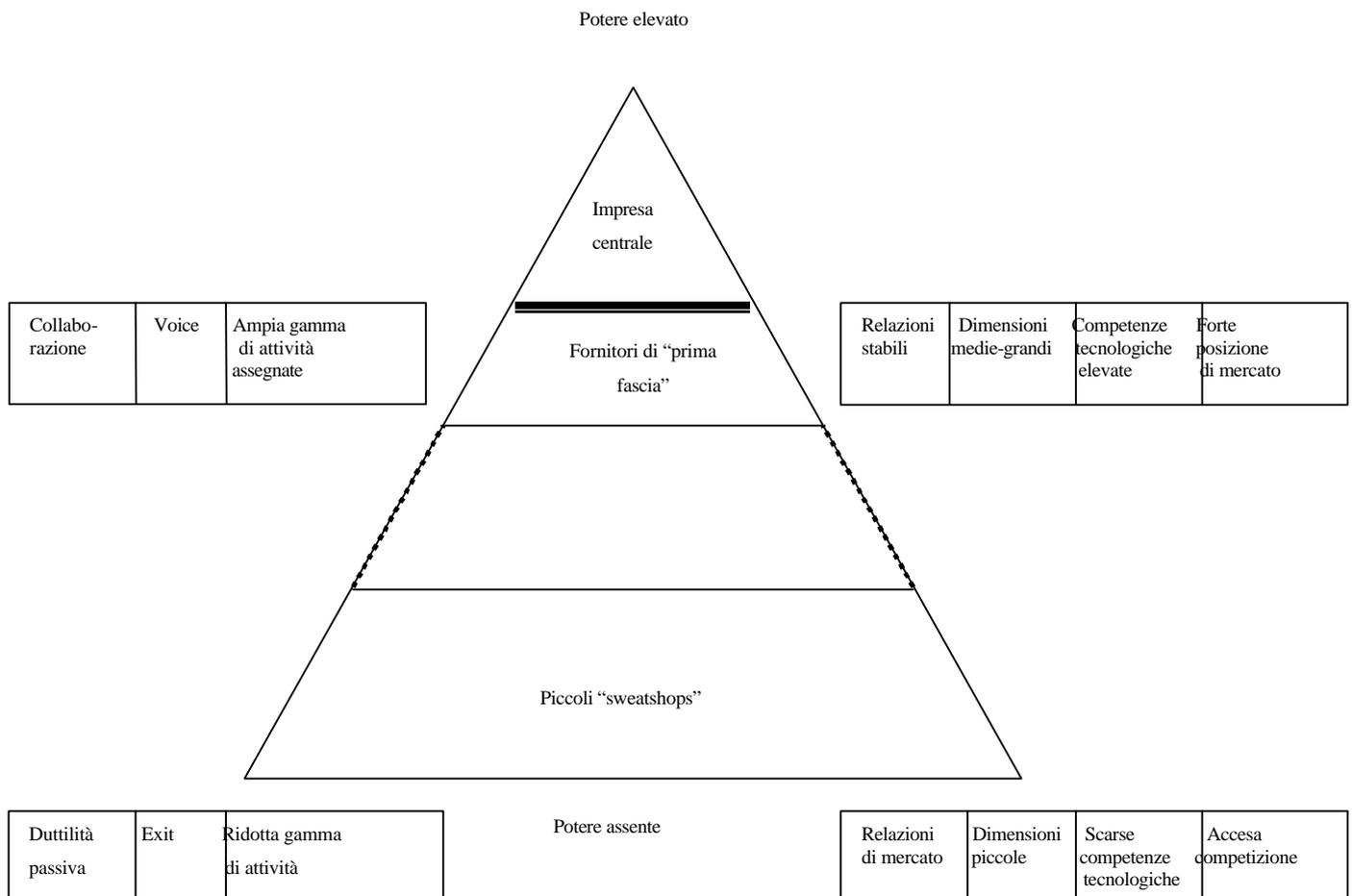


Figura 1: La struttura piramidale dei network di dipendenza strutturale nell'industria automobilistica statunitense.

Man mano che ci avviciniamo alla base della piramide, la dimensione delle imprese decresce, le loro competenze tecnologiche regrediscono e la lotta competitiva aumenta.⁴⁸ La specificità della fornitura diminuisce fino a raggiungere il livello più basso, dove un ampio numero d'impresе altamente sostituibili compete al fine di ottenere o mantenere un posto dentro al network. A questo livello le relazioni rientrano nella sfera del mercato, dove i fornitori sono guidati gli uni contro gli altri attraverso una competizione strozzante sui prezzi. Come ha notato Semlinger, la “duttilità passiva” di queste piccole imprese è molto lontana dalla “versatilità attiva” delle imprese tipiche dei distretti industriali.

L'analisi delle differenze strutturali e dei modelli comportamentali interni ai network ci ha portati ad identificare tre diverse tipologie di network. Possiamo dunque confermare la prima parte dell'ipotesi avanzata inizialmente, e cioè che esistono network differenti, caratterizzati da comportamenti d'impresa altrettanto diversi. Da quest'analisi possiamo ora concludere che il tipo di network osservato dipende dalla struttura di governance o, in altre parole, dalla natura dei partecipanti e dal modo in cui le relazioni sono gestite e si evolvono. Ad esempio, la prospettiva sviluppata da Powell e da Håkansson e Joahnsen si basa sull'idea che i network rappresentino una modalità di governance in cui il potere sulle decisioni strategiche non è concentrato nelle mani di un singolo attore. Al contrario, all'interno di un network di dipendenza strutturale, il controllo è concentrato al vertice della struttura gerarchica, sostituendo posizioni di interdipendenza con posizioni di dipendenza. Proprio a causa di queste differenze sostanziali, risulta cruciale, ai fini della nostra analisi, sottolineare che la parola network può riferirsi a soluzioni istituzionali estremamente diverse, la cui portata in termini d'impatto socio-economico varia enormemente.

5. L'IMPATTO DEI NETWORK E LE IMPLICAZIONI DI POLITICA INDUSTRIALE

Network con strutture di governance diverse danno vita a sistemi economici diversi. Le implicazioni di queste diversità debbono essere capite a fondo dagli attori economici, se si vuole andare verso quel processo di *herrschaftsfreiheit* di cui parla Habermas. Alcuni esempi delle implicazioni dei network si trovano nelle attuali esperienze d'internazionalizzazione delle grandi imprese. Tipicamente non vi è un unico motivo che determina le strategie di

internazionalizzazione. Al contrario, scelte di questo tipo possono basarsi su una pluralità di ragioni strategiche, come ad esempio lo sfruttamento di vantaggi interni già posseduti dall'azienda, vantaggi di scala, vantaggi di localizzazione.⁴⁹ La letteratura a riguardo ha individuato ulteriori motivazioni, come ad esempio la minimizzazione del rischio rispetto alle strategie dei concorrenti,⁵⁰ il perseguimento/mantenimento di potere monopolistico, la massimizzazione del potere contrattuale rispetto ai governi e ai sindacati.⁵¹ All'interno di queste motivazioni strategiche di ampia portata, collochiamo i processi di ristrutturazione che si basano sul networking.

Le grandi imprese, principalmente transnazionali, fondano la loro struttura interna sul controllo gerarchico e – abbiamo visto – sul controllo strutturale nel caso di network d'attori esterni all'impresa. Le considerazioni sui luoghi delle decisioni strategiche racchiudono una prima importante implicazione: sistemi industriali locali costruiti intorno alle attività delle grandi transnazionali sono – in generale – da esse dipendenti per quel che riguarda le scelte strategiche dell'impresa (ad esempio, dove allocare la produzione o quali tecnologie adottare) e per le conseguenze che tali strategie hanno sulla comunità locale. L'impresa transnazionale – come sostengono Cowling e Sugden – è il centro di controllo e di coordinamento di un network internazionale di produzione. In questo caso, essa esercita il suo controllo su una parte di produzione esterna all'impresa ma per la quale costituisce un acquirente di monopsonio. Nel caso dei network di dipendenza strutturale, il grado di controllo esercitato sui fornitori da un'impresa committente di questo tipo è totale. Questo squilibrio fa sì che la strategia dell'attore più forte prevalga, sia rispetto ai subfornitori, sia – più in generale – rispetto ai governi. Nell'interpretazione di Cowling e Sugden, l'ineguaglianza dello sviluppo è il risultato del modo in cui le imprese transnazionali organizzano la produzione su scala mondiale. Una delle motivazioni che determinano le strategie delle imprese transnazionali consiste nella massimizzazione degli interessi di un'élite il cui obiettivo è quello di massimizzare il proprio beneficio nonostante le necessità espresse da altri.⁵² La strategia che massimizza quest'obiettivo mira ad acquisire indipendenza decisionale dai governi, dai sindacati e, non da ultimo, dai subfornitori, e si concretizza nel perseguimento di potere di mercato e di aumento dei profitti. In particolare, la ricerca di un aumento dei profitti spingerebbe le imprese a divenire puri monopolisti o, nell'impossibilità, a colludere sui prezzi. Un aumento dei profitti può essere raggiunto in due modi. In primo luogo, le imprese transnazionali possono avvalersi di una serie di

opzioni di localizzazione. Questo vantaggio ad esempio, conferisce loro un elevato potere contrattuale nella trattativa sui salari e sulle condizioni di lavoro. In secondo luogo, esternalizzando il lavoro e costruendo un network di subfornitori strutturalmente dipendenti il potere dei sindacati – a parità di altre condizioni – diminuisce. In quest’ottica l’esistenza di un network esterno di subfornitori consente all’impresa principale di prevalere nella pianificazione strategica e aumentare il margine di controllo su governi, sindacati e subfornitori.

Le implicazioni di quest’ipotesi per le comunità locali sono enormi. Supponiamo, ad esempio, che l’impresa decida, per uno dei motivi sopra esposti, di effettuare degli investimenti diretti all’estero. Quando i nuovi investimenti non spostano la produzione da una nazione ad un’altra, ma si aggiungono agli impianti produttivi esistenti, i subfornitori consolidati potrebbero non essere influenzati dal cambiamento. Tuttavia, qualora il nuovo investimento rappresentasse un’alternativa alla produzione esistente, la stabilità del network antecedente risulterebbe indebolita, andando ad infierire sulle imprese subfornitrici la cui persistenza dipende dalla strategia del committente transnazionale. In questo caso, la stabilità risulta notevolmente ridotta rispetto a quella prospettata dal più tipico approccio dei costi di transazione, per il quale il network è uno strumento organizzativo che minimizza i costi generati dall’opportunità e dalle carenze informative. Diversamente, quando l’impresa committente intraprende un processo d’internazionalizzazione, i subfornitori possono seguire lo stesso tipo di strategia e divenire transnazionali a loro volta. Tuttavia, il verificarsi di quest’ultimo scenario dipende dall’assenza – nel paese ospitante – di fornitori in possesso di caratteristiche più attraenti e vantaggiose, nonché dalla capacità organizzativa e finanziaria dei fornitori di coordinare e localizzare le proprie attività su scala internazionale. In una situazione in cui l’impresa principale decide di dislocare la produzione e utilizza strategie di *exit* rispetto ai fornitori, il rapporto fra l’impresa committente e la comunità locale si rompe, lasciando le imprese fonitrici locali, i lavoratori e la comunità ad affrontare le conseguenze di questa operazione.⁵³ Gli effetti dell’internazionalizzazione avversi alle comunità, quindi, trascendono le questioni allocative per assumere rilevanza sul piano dell’impatto distributivo delle strategie delle grandi imprese.

Nel caso dei network di attori interdipendenti, lo scenario che si delinea è completamente diverso. Un’implicazione del fatto che il potere decisionale strategico sia diffuso – seppure con pesi diversi – fra gli attori e che questi siano radicati in un contesto territoriale ben definito, consiste nella possibilità di legare lo sviluppo del network e dei suoi attori a quello delle

comunità locali. Da una parte, le peculiarità del sistema locale conferiscono agli attori del network dei vantaggi specifici, dall'altra – proprio in forza di tali vantaggi – gli attori locali sono in grado di proporsi e di cercare altri partner al di fuori del territorio originario. Questo passaggio è fondamentale sia per l'inserimento delle imprese di dimensioni più ridotte (rispetto a quelle transnazionali) in un contesto produttivo e di apprendimento internazionale, sia per le implicazioni che un sistema basato su imprese radicate nel territorio ha sul piano della partecipazione degli interessi locali al processo decisionale strategico. In questo senso i network di attori interdipendenti non devono necessariamente essere confinati ad un'area geografica definita (come ad esempio i distretti) ma possono superare i confini locali o nazionali. Attraverso il networking, attori di piccole e medie dimensioni diventano protagonisti di processi produttivi di larga scala. Conseguentemente, uno dei temi rilevanti per le medie e piccole imprese è rappresentato dal ruolo del *learning* e della capacità di interpretare la conoscenza generata globalmente (ad esempio nelle università, in altri istituti di ricerca o nelle imprese) adattandola alle esigenze peculiari della propria produzione.

Le implicazioni per le decisioni di politica industriale riguardano, in primo luogo, la comprensione di questi diversi modi di organizzare la produzione e degli effetti di questi sulle comunità locali. Una maggiore consapevolezza delle differenze conferirebbe alle istituzioni responsabili delle politiche gli strumenti per pensare in modo discriminante rispetto ai diversi tipi di network che possono essere promossi o incoraggiati. Molte delle politiche attuali sono orientate alla promozione di un ambiente che favorisce le medie e piccole imprese a stabilire relazioni con le grandi transnazionali. Questa strategia, abbiamo visto, crea posizioni di dipendenza. Quindi, affermare che esistono politiche per incoraggiare le imprese di dimensioni medie e piccole – come notano Cowling e Sugden – non è sufficiente. Deve essere chiaro che esiste una struttura appropriata che favorisce l'evoluzione dei network di attori interdipendenti all'interno dei quali le medie e piccole imprese possono svilupparsi senza divenire la periferia dipendente di una grande transnazionale. Incoraggiare i collegamenti fra medie e piccole imprese significa ad esempio sostenere la formazione continua, i collegamenti con le università, favorire la cooperazione fra attori creando istituzioni o processi in grado di individuare e risolvere i conflitti.

Per le piccole e medie imprese stesse, il networking può costituire l'inizio di opportunità superiori di crescita e sviluppo, ma può essere anche il principio di una dominazione da parte di

una forza esterna, dove la scelta fra questi due estremi è in parte dipendente dalle caratteristiche dell'impresa stessa, ad esempio dalla posizione che occupa sul mercato, dalle capacità organizzative, dalle caratteristiche tecnologiche. La struttura piramidale che illustra la gerarchia informale dei network di controllo strutturale mostra quanto possano essere limitati il ruolo e l'autonomia decisionale delle medie e piccole imprese. Precisiamo che quando ci riferiamo alle medie e piccole imprese non intendiamo imprese di tipo *sweatshop*, bensì attori economici che hanno o intendono acquisire capacità specifiche, che sono in grado di comunicare con attori esterni e di inserirsi in processi produttivi collettivi. Di qui, l'invito per il mondo accademico è quello di mirare alla comprensione del significato sottostante le diverse forme di network di subfornitura, non da ultimo dei metodi attraverso i quali differenti tipi di network si adattano ai processi di internazionalizzazione. Mentre la letteratura corrente ha interpretato quest'aspetto quasi esclusivamente in termini di network legati alla presenza di imprese transnazionali, riteniamo che sia necessario comprendere e soprattutto sviluppare l'idea di internazionalizzazione tramite il networking come una possibilità anche per le medie e piccole imprese. In questo contesto i network di subfornitura che gravitano intorno alle grandi transnazionali – ai quali viene riconosciuto un ruolo importante sul piano dell'internazionalizzazione – costituiscono solo *una* delle forme – insieme alle implicazioni corrispondenti – che i network possono assumere.

CONCLUSIONI

L'intento con cui abbiamo incominciato questo saggio è stato quello di ottenere una migliore comprensione dei network di subfornitura, della loro natura e delle loro implicazioni. L'idea iniziale che la parola network copra una varietà di organizzazioni industriali, dalle implicazioni diverse, è stata dimostrata attraverso l'analisi della struttura di governance dei network. Mentre la letteratura relativa alle strategie delle imprese suggerisce una serie di motivazioni che giustificano la scelta del network come struttura organizzativa, un focus troppo stretto sugli argomenti dell'efficienza manca di considerare le questioni distributive che stanno dietro l'architettura organizzativa dei network. Nel momento in cui inseriamo l'idea di asimmetrie di potere nell'analisi, il confine fra le motivazioni e la natura della relazione si confonde. Per questa ragione, i network di dipendenza strutturale soddisfano il bisogno della grande impresa di assicurare flessibilità, coordinamento delle attività e controllo sulle *issues* di

interesse strategico. Diversamente, quando il consenso sulle questioni strategiche viene raggiunto collettivamente, gli attori rispondono al bisogno di superare le barriere interne di scala e di scopo tramite la ricerca di partner complementari. In entrambi questi tipi di network, la produzione diventa flessibile. Tuttavia vi sono importanti distinzioni in termini di impatto socio-economico. La possibilità che esistano effetti avversi ai governi e alle comunità locali sono particolarmente rilevanti specialmente quando il *decision-making* si concentra nelle mani di un singolo attore. L'importanza di queste considerazioni aumenta se l'attore più potente è un'impresa transnazionale, in virtù della forza che una prospettiva globale le conferisce rispetto ad altri attori. I network di attori interdipendenti, dall'altra parte, non devono essere concepiti come sinonimi di sistemi di *sweatshops* o di chiusura verso altre realtà nazionali ed internazionali. Le prospettive che attori interdipendenti possano intraprendere processi di internazionalizzazione può essere vista in questo contesto come un'alternativa di sviluppo sociale ed economico che le lega diverse realtà locali mentre nello stesso tempo mantiene le comunità locali all'interno del quadro in cui vengono determinate le decisioni strategiche. Questo tema occupa attualmente il nostro interesse di ricerca e apre ulteriori possibilità di studio a livello teorico ed applicativo.

BIBLIOGRAFIA

Z. J. Acs e D. B. Audretsch (ed.), *Innovation and Technological Change*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1991.

B. Appay, "Economic Concentration and the Externalization of Labour," *Economic and Industrial Democracy*, 19, 161-184, 1998.

M. Aoki, B. Gustafsson e O Williamson (ed.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publication, Londra, 1990.

R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.

B. Baudry, "Partenariat et sous-traitance: une approche par la théorie des incitations." *Revue d'Économie Industrielle*, 66, 1993.

E. Benedetti, M. Mistri e S. Solari, S. (ed.) *Teorie Evolutive e Trasformazioni Economiche*, CEDAM, Padova, 1997.

R. A. Bettis, S. P. Bradley e G. Hamel, "Outsourcing and industrial decline," *Academy of Management Executive*, 6, 1, 7-22, 1992.

- J. N. Bhagwati, (ed.), *Economics and World Order from the 1970s to the 1990s*, Colier-Macmillan, Londra, 1972.
- P. Blau, "Exchange and Power in *Social Life*", John Wiley & Sons, New York, 1964.
- P. Blau, "The hierarchy of authority in organization," *American Journal of Sociology*, 73, 453-467, 1968.
- C. Boari, A. Grandi e O. Lorenzoni , "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base," *Economia e politica industriale*, 64, 283-310, 1989.
- K. Cowling e R. Sugden (ed.), *Current Issues in Industrial Economic Strategy*, Manchester University Press, Manchester e New York, 1992.
- K. Cowling e R. Sugden, *Beyond Capitalism*, Pinter Publishers, Londra, 1994.
- K. Cowling e R. Sugden, "The Wealth of Localities, Regions and Nations; Developing Multinational Economies," in: J. De Bandt, C. Oughton e M. Di Tommaso (ed.), in corso di pubblicazione.
- K. S. Cook e R.M. Emerson, "Power, equity and commitment in exchange networks," *American Sociological Review*, 43, 712-39, 1978.
- J. De Bandt, C. Oughton e M. Di Tommaso (ed.), *Bottom-Up versus Top-Down Approaches to Industrial Strategy*, Routledge, Londra, in corso di pubblicazione.
- B. Di Bernardo e E. Benedetti, "Reti: un nuovo paradigma?" In E. Benedetti, M. Mistri e S. Solari, S. (ed.) (1997).
- J. H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, New York, 1993.
- L. Frey, "La problematica del decentramento produttivo," *Economia e Politica Industriale*, 6, 5-27, 1974.
- A. Gorgeu e R. Mathieu, "Partenaire ou sous-traitant? Qualité et ressources humaines chez les fournisseur de l'automobile et de l'aéronautique," Dossier di ricerca CEE n. 31, luglio 1990.
- G. Grabher (ed.), *The Embedded Firm*, Routledge, Londra e New York, 1993.
- G. Grabher, "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations," in G. Grabher (ed.) (1993).
- J. Habermas, *The Theory of Communicative Action*, vol. I, Beacon, Boston, 1984.

- S. Helper, "An exit-voice analysis of supplier relations: the case of the US automobile industry," in G. Grabher (ed.) (1993).
- J. Hendry, "Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing," *European Management Journal*, 13, 2, 193-200, 1995.
- S. Hymer, "The multinational corporation and the law of uneven development," 1972. In J. N. Bhagwati, (ed.) (1972), 113-40.
- H. Håkansson e J. Johanson, "The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies." In G. Grabher (ed.) (1993).
- H. Håkansson, *Corporate Tehnological Behavior: Cooperation and Networks*, Routledge, Londra, 1989.
- J. C. Jarillo, "On strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9, 31-41, 1988.
- R. M. Kanter, *When Giants Learn to Dance*, Simon and Schuster, New York 1989.
- T. Kosaka, "Effects of globalization strategy development on the Japanese-style subcontracting system," *The Study of Business and Industry*, 5, 47-68, 1989.
- F. T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1973.
- S. Lukes, *Power: A Radical View*, Macmillan Press, Londra, 1974.
- B.Å Lundvall, "Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach," in G. Grabher (ed.) (1993).
- A. Marshall, *Principles of Economics*, Nona edizione, Macmillan, Londra, 1961.
- L. Pasinetti, *Structural Change and Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge (UK), 1981.
- M. Piore e C. F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, 1984.
- M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Londra, 1990.
- W. Powell, "Neither market nor hierarchy: network forms of organization," *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336, 1990.
- E. Rullani, "Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione," *Economia e politica industriale*, 64, 125-163, 1989.

W. Ruigrok e R. Van Tulder, *The Logic of International Restructuring*, Routledge, Londra e New York, 1995.

H. Schenk, "Some comments on the competitive strategy aspects of industrial policy." In K. Cowling e R. Sugden (ed.) (1992).

F. M. Scherer, "Changing perspectives on the firm size problem." In Z. J. Acs e D. B. Audretsch (ed.) (1991).

H. Schmitz, *Flexible Specialisation. A New Paradigm of Small-Scale Industrialisation?* Discussion Paper No. 261, Sussex, Institute of Development Studies, 1989.

K. Samlinger, "Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms," in G. Grabher (ed.) (1993).

B. Vennin, e E. Banville, "Pratiques et signification de la sous-traitance dans l'industrie automobile en France," *Revue Economique*, 280-306, 1973.

R. Vernon, *Storm over multinationals*, Macmillan, Londra, 1977.

Note

¹ La *Charte de la sous-traitance* fu elaborata in Francia già nel 1972 per opera del Centro nazionale della subfornitura, organo dipendente dal FIMTM (*Fédération des Industries Mécaniques et de la Transformation des Métaux*) con l'approvazione del Ministero dell'Industria. B. Vennin, e E. Banville, "Pratiques et signification de la sous-traitance dans l'industrie automobile en France," *Revue Economique*, 280-306, 1973.

² Scherer, "Changing perspectives on the firm size problem." In Z. J. Acs e D. B. Audretsch (ed.), *Innovation and Technological Change*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1991.

³ K. Cowling e R. Sugden, *Beyond Capitalism*, Pinter Publishers, Londra, 1994.

⁴ B. Baudry, "Partenariat et sous-traitance: une approche par la théorie des incitations." *Revue d'Économie Industrielle*, 66, 1993.

⁵ L. Frey, "La problematica del decentramento produttivo," *Economia e Politica Industriale*, 6, 5-27, 1974.

⁶ K. Cowling e R. Sugden, "The Wealth of Localities, Regions and Nations; Developing Multinational Economies," in: De Bandt, Oughton e Di Tommaso (ed.), in corso di pubblicazione.

⁷ Per alcune evidenze empiriche, vedi B. Appay, "Economic Concentration and the Externalization of Labour," *Economic and Industrial Democracy*, 19, 161-184.

⁸ Cfr. A. Gorgeu e R. Mathieu, "Partenaire ou sous-traitant? Qualité et ressources humaines chez les fournisseurs de l'automobile et de l'aéronautique," Dossier di ricerca CEE n. 31, luglio 1990. Cit. in B. Baudry, *op. cit.*

⁹ J. C. Jarillo, "On strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9, 31-41, 1988.

¹⁰ J. Hendry, "Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing," *European Management Journal*, 13, 2, 193-200, 1995.

¹¹ R. M. Kanter, *When Giants Learn to Dance*, Simon and Schuster, New York 1989. Cit. in J. Hendry, *op. cit.*

¹² E. Rullani, "Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione," *Economia e politica industriale*, 64, 125-163, 1989.

¹³ R. A. Bettis, S. P. Bradley e G. Hamel, "Outsourcing and industrial decline," *Academy of Management Executive*, 6, 1, 7-22, 1992.

¹⁴ Attualmente Daimler-Chrysler.

¹⁵ W. Ruigrok e R. Van Tulder, *The Logic of International Restructuring*, Routledge, Londra e New York, 1995, p. 179.

¹⁶ Molta della letteratura teorica che analizza i network si basa sull'interpretazione offerta dalla teoria williamsoniana dei costi di transazione, utilizzando così il corpus teorico tipico della teoria dell'impresa. Cfr. E. Rullani, *op.cit.*; Cfr. B. Di Bernardo e E. Benedetti, "Reti: un nuovo paradigma?" In E. Benedetti, M. Mistri e S. Solari, S. (ed.) *Teorie Evolutive e Trasformazioni Economiche*, CEDAM, Padova, 1997.

Quest'ottica colloca l'analisi dei network nella dicotomia fra mercato e gerarchia, considerandone principalmente gli aspetti allocativi. Nella nostra analisi ci occuperemo degli aspetti distributivi dei network.

¹⁷ M. Aoki, B. Gustafsson e O. Williamson (ed.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publication, Londra, 1990.

¹⁸ Cfr. H. Håkansson, *Corporate Tehnological Behavior: Cooperation and Networks*, Routledge, Londra, 1989.

¹⁹ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Londra, 1990.

²⁰ W. Ruijgrok e R. Van Tulder, *op. cit.*, p. 25.

²¹ Cfr. A. Marshall, *Principles of Economics*, Nona edizione, Macmillan, Londra, 1961; Cfr. M. Piore e C. F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, 1984.

²² H. Schmitz, *Flexible Specialisation. A New Paradigm of Small-Scale Industrialisation?* Discussion Paper No. 261, Sussex, Institute of Development Studies, 1989.

²³ C. Boari, A. Grandi e O. Lorenzoni, "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base," *Economia e politica industriale*, 64, 283-310, 1989.

²⁴ K. S. Cook e R.M. Emerson, "Power, equity and commitment in exchange networks," *American Sociological Review*, 43, 712-39, 1978. Cit. in H. Håkansson e J. Johanson, "The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies," p. 35. In G. Grabher (ed.), *The Embedded Firm*, Routledge, Londra e New York, 1993.

²⁵ H. Håkansson e J. Johanson, *op. cit.*

²⁶ Cfr. W. Powell, "Neither market nor hierarchy: network forms of organization," *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336, 1990.

²⁷ P. Blau, "The hierarchy of authority in organization," *American Journal of Sociology*, 73, 453-467. Cit. in G. Grabher, "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations," p. 9. In G. Grabher (ed.), *op. cit.*

²⁸ H. Håkansson e J. Johanson, *op. cit.*, p. 39.

²⁹ R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.

³⁰ G. Grabher, *op. cit.*, p. 9.

³¹ K. Samlinger, "Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms," in G. Grabher (ed.), *op. cit.*

³² Traduzione degli autori, enfasi aggiunta. Nel testo originale: "no equilibrium can be expected. The networks are, by their very nature, in imbalance...because their activities are to some degree performed on the basis of power relations, what is good for one actor may be bad for another. In contrast to the market model, in which power is seen as a kind of imperfection, the network model views power as a necessary ingredient in exploiting activity interdependencies." In H. Håkansson e J. Johanson, *op. cit.*, p. 48.

³³ G. Grabher, *op. cit.*, p. 11.

³⁴ P. Blau, "Exchange and Power in Social Life, John Wiley & Sons, New York, 1964, p. 6. Cit. in G. Grabher, *op.cit.*, p. 8.

³⁵ W. Powell, *op. cit.*, p. 303.

³⁶ Cfr. R. Axelrod, 1984.

³⁷ W. Ruijgrok e R. Van Tulder, *op. cit.*, p. 73.

³⁸ S. Lukes, *Power: A Radical View*, Macmillan Press, Londra, 1974, p. 23.

³⁹ S. Helper, "An exit-voice analysis of supplier relations: the case of the US automobile industry," in G. Grabher (ed.), *op. cit.*

⁴⁰ S. Helper, *op.cit.*, p. 143.

⁴¹ B.Å Lundvall, "Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach," p. 57. In G. Grabher (ed.), *op. cit.*

⁴² J. Habermas, *The Theory of Communicative Action*, vol. I, Beacon, Boston, 1984.

⁴³ B.Å Lundvall, *op. cit.*

⁴⁴ L. Pasinetti, *Structural Change and Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge (UK), 1981. Cit. in B.Å Lundvall, *op. cit.*

⁴⁵ Cfr. S. Helper, *op. cit.*, p. 154; Cfr. B.Å Lundvall *op. cit.*

⁴⁶ Cfr. M. Piore e C. F. Sabel, *op. cit.*; Cfr. K. Cowling e R. Sugden, *op. cit.*, 1994.

⁴⁷ Cfr. T. Kosaka, "Effects of globalization strategy development on the Japanese-style subcontracting system," *The Study of Business and Industry*, 5, 47-68, 1989. Cit. in G. Grabher, *op. cit.*, p. 17.

⁴⁸ Queste considerazioni sono in buona parte legate al tipo di industria qui considerata. Nell'industria farmaceutica, ad esempio, vi sono alcune eccezioni alle considerazioni che qui legano la dimensione dell'impresa al livello di competenza tecnologica; si pensi ad esempio al ruolo strategico che le piccole imprese biotecnologiche hanno ricoperto nei processi di innovazione di processo e di prodotto di quest'industria.

⁴⁹ Cfr. J. H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, New York, 1993.

⁵⁰ Cfr. F. T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1973; Cfr. R. Vernon (1977), *Storm over multinationals*, Macmillan, Londra; Cfr. H. Schenk, "Some comments on the competitive strategy aspects of industrial policy." In K. Cowling e R. Sugden (ed.), *Current Issues in Industrial Economic Strategy*, Manchester University Press, Manchester e New York, 1992.

⁵¹ Quest'ultimo aspetto è stato sviluppato da Cowling and Sugden che, a partire dall'analisi di S. Hymer hanno esplorato le implicazioni di quelle strategie imprenditoriali che attraverso la delocalizzazione produttiva mirano a parcellizzare i poteri espressi dai governi e dai sindacati (*divide and rule strategies*). Cfr. K. Cowling e R. Sugden, *op. cit.*, (1994); Cfr. S. Hymer, "The multinational corporation and the law of uneven development," 1972. In J. N. Bagwaty, (ed.), *Economics and World Order from the 1970s to the 1990s*, London: Colier-Macmillan, 113-40.

⁵² K. Cowling e R. Sugden, *op. cit.*, 1994, pp. 29-54.

⁵³ Cfr. S. Helper, *op. cit.*