

In un contesto economico in continua evoluzione – caratterizzato da innovazione tecnologica, instabilità geopolitica, apertura dei mercati e crescente pressione competitiva – le imprese, in particolare quelle di piccole dimensioni, sono chiamate a ripensare i propri modelli organizzativi e le strategie di crescita.

Le reti d'impresa si configurano oggi come uno strumento strategico di crescente rilevanza per affrontare tali sfide, in quanto consentono alle aziende di preservare la propria autonomia operativa pur beneficiando della condivisione di risorse, conoscenze e obiettivi comuni. La diffusione del Contratto di Rete in Italia ha contribuito a consolidare questa tendenza, favorendo forme aggregative orientate all'innovazione e alla competitività.

Tuttavia, la gestione efficace di queste configurazioni collaborative richiede competenze manageriali specifiche e il coinvolgimento di figure professionali capaci di coordinare le dinamiche inter-organizzative. In tale prospettiva, si colloca la figura del Manager di Rete, una professionalità in via di consolidamento, il cui ruolo è centrale nel sostenere i processi di *governance* reticolare, facilitare la cooperazione tra imprese e guidare iniziative condivise.

La presente monografia analizza il fenomeno da tre angolazioni principali: teorica, giuridica e operativo-manageriale. In particolare, si propone di delineare il profilo del Manager di Rete, mettendone in luce funzioni, competenze e contributo all'interno dei processi di coordinamento e sviluppo delle reti.



€ 13,00



Roberta Tresca La figura manageriale per il coordinamento e la *governance* delle reti di impresa

Roberta Tresca

## LA FIGURA MANAGERIALE PER IL COORDINAMENTO E LA *GOVERNANCE* DELLE RETI DI IMPRESA

CACUCCI  EDITORE  
BARI

**Roberta Tresca** è Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara, dove è titolare degli insegnamenti di *Marketing e Marketing e Reti di Impresa*. La sua attività scientifica si focalizza sui temi del marketing management e dei modelli di governance condivisa all'interno delle forme collaborative tra imprese, con un'attenzione particolare alle dinamiche relazionali interaziendali e all'evoluzione delle competenze manageriali nei contesti reticolari.

È autrice di vari contributi pubblicati su riviste scientifiche di rilievo nazionale e internazionale. Tra i lavori più significativi sul tema delle reti di impresa si segnalano: *The Skills of the Network Manager: Empirical Evidence in a Region of Central Italy*, in *American Journal of Management Science and Engineering* (2018); *The Network Manager and the Governance of Business Networks: Comparison with a Number of Managerial Figures Identified in Management Literature*, in *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development* (2016); *Coordination and Shared Governance in Business Networks: The Figure of the Network Manager in the Context of a Network's Life Cycle*, in *Arethuse – Scientific Journal of Economics and Business Management* (2015); *Il manager di rete per la governance condivisa delle reti d'impresa*, in *EyesReg – Giornale di Scienze Regionali* (2015). Tra le sue opere monografiche figurano: *Le aree funzionali d'azienda – e il loro declinare verso la logica relazionale* (Cacucci, 2015); *Reti, approcci metodologici e dinamiche imprenditoriali emergenti* (Cedam, 2014).

Roberta Tresca

**La figura manageriale per il coordinamento  
e la *governance* delle reti di impresa**

CACUCCI  EDITORE  
BARI

Volume pubblicato con il contributo del  
Dipartimento di Economia Aziendale  
dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" – Chieti-Pescara

---

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

---

© 2024 Cacucci Editore – Bari

Via Nicolai, 39 – 70122 Bari – Tel. 080/5214220

<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: [info@cacucci.it](mailto:info@cacucci.it)

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

# Indice

|              |   |
|--------------|---|
| Introduzione | 9 |
|--------------|---|

## CAPITOLO I

### **La formula collaborativa: le reti di impresa**

|     |                                                                                                                                                                            |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | L'importanza del ricorso alla collaborazione                                                                                                                               | 13 |
| 2   | Le reti di impresa: ostacoli/resistenze e benefits                                                                                                                         | 15 |
| 3   | Forme complementari alla rete: il mercato e la gerarchia                                                                                                                   | 17 |
| 4   | Interpretazione teorica delle reti: logica micro – La rete quale strumento interpretativo dell'attuale dinamica competitiva: impresa-rete e rete di imprese                | 19 |
| 4.1 | Gli elementi costitutivi la rete                                                                                                                                           | 22 |
| 4.2 | Le relazioni inter-aziendali e l'approccio reticolare                                                                                                                      | 23 |
| 4.3 | Le relazioni intra-aziendali e l'approccio reticolare                                                                                                                      | 26 |
| 5   | Interpretazione teorica delle reti: logica macro – la rete quale forma di governo delle attività economiche tra mercato e gerarchia: i contributi di Coase e di Williamson | 28 |
| 6   | Le differenti forme reticolari: un approccio classificatorio                                                                                                               | 36 |

CAPITOLO II

## La governance e il coordinamento delle reti formalizzate con Contratto di rete: verso la figura del Manager di rete

|   |                                                                                                                          |    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Il Contratto di rete: aspetti preliminari                                                                                | 39 |
| 2 | La governance delle reti d'impresa formalizzate con Contratto di rete: due possibili prospettive di analisi              | 42 |
| 3 | La governance giuridica – Modelli organizzativi e di governance della rete desumibili dalla normativa                    | 43 |
|   | 3.1 Governance giuridica (Segue): Rete contratto – Rete soggetto                                                         | 49 |
|   | 3.2 Governance giuridica (Segue:) Ulteriori indicazioni legislative sul Contratto di rete                                | 51 |
| 4 | La governance operativo-manageriale: meccanismi di coordinamento afferenti alla gestione pratica della rete              | 52 |
| 5 | La figura del Manager di rete nell'ambito della governance giuridica                                                     | 55 |
| 6 | La figura del Manager di rete nell'ambito della governance operativo-manageriale: un inquadramento di carattere generale | 57 |

CAPITOLO III

## La figura del Manager di Rete

|   |                                                                                          |    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | La descrizione di una figura manageriale complessa: il ricorso ad alcuni parametri-guida | 67 |
| 2 | Il Manager di rete: confronto con altre figure manageriali                               | 67 |
|   | 2.1 Premessa                                                                             | 67 |
|   | 2.2 Il <i>Network Manager</i> quale <i>Temporary Manager</i>                             | 68 |
|   | 2.3 Il <i>Network Manager</i> quale <i>Facility Manager</i>                              | 72 |
|   | 2.4 Il <i>Network Manager</i> quale <i>Diversity Manager</i>                             | 73 |
|   | 2.5 Il <i>Network Manager</i> quale <i>Mediatore Culturale di Business</i>               | 75 |
|   | 2.6 Il <i>Network Manager</i> quale <i>Meta-Manager</i>                                  | 76 |
|   | 2.7 Il <i>Network Manager</i> quale <i>Innovator Manager</i>                             | 78 |
| 3 | La figura del Manager di rete alla luce del modello del ciclo di vita della rete         | 82 |

|     |                                                                                                                                        |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1 | Alcuni modelli di Ciclo di vita della rete elaborati in letteratura                                                                    | 82  |
| 3.2 | Alcuni modelli di Ciclo di vita della rete deducibili dalla prassi operativa                                                           | 95  |
| 3.3 | Proposta di uno schema di sintesi                                                                                                      | 104 |
| 4   | La figura del Manager di rete in alcune configurazioni di reti                                                                         | 106 |
| 4.1 | General manager di rete e Manager specialistico: competenze ed abilità                                                                 | 106 |
| 4.2 | Ricorso ad alcune configurazioni di reti dedicate                                                                                      | 106 |
| 4.3 | General Manager di rete e Manager Specialistico nelle predefinite configurazioni di reti                                               | 110 |
| 5   | La figura del Manager di rete: ulteriori prospettive di analisi                                                                        | 114 |
| 6   | La presenza del Manager di rete nelle reti italiane: lo stato dell'arte (obiettivi delle reti, tipologie di reti, settori di attività) | 115 |
| 7   | Il Manager di rete e l'Intelligenza artificiale: alcune considerazioni                                                                 | 119 |
|     | Conclusioni                                                                                                                            | 123 |
|     | Bibliografia                                                                                                                           | 125 |

# Introduzione

Le imprese operano all'interno di un ambiente estremamente instabile, caratterizzato da una serie di forze che ne modificano costantemente confini e caratteristiche. L'innovazione tecnologica in continua evoluzione, che annulla rapidamente i vantaggi competitivi acquisiti, la trasformazione digitale, la transizione verso la sostenibilità, le incertezze geopolitiche, l'apertura dei mercati globali e la crescente pressione dei Paesi emergenti, disegnano un contesto altamente sfidante. Questo scenario obbliga le organizzazioni, in particolare quelle di dimensioni più contenute, a diventare sempre più agili, flessibili, snelle, veloci, ponendo la massima attenzione sulle proprie attività principali, al fine di evitare di ritrovarsi ad operare in situazioni di grave svantaggio competitivo.

Accanto a questa necessità di ottimizzazione e concentrazione sul proprio *core business*, le aziende sono chiamate a generare e alimentare costantemente la giusta massa critica per intraprendere percorsi di crescita, innovazione complessa e accesso a nuovi mercati. Da qui nasce la crescente esigenza di ricorrere alle relazioni e alle partnership con altre entità.

Le dinamiche collaborative, sempre più diffuse, trovano nella rete un'utile metafora interpretativa. La rete, infatti, si configura come la forma più adatta per organizzare su larga scala ed in modo flessibile i cosiddetti "legami deboli" (Granovetter), attraverso i quali i partecipanti al network possono mantenere la propria autonomia, assumendo comunque i rischi necessari per costruire insieme il futuro. La rete consente economie di scala tramite la condivisione delle conoscenze, preservando al contempo un elevato grado di intelligenza generativa, coinvolgendo diverse persone nella creazione di nuove idee e nella risoluzione di problemi complessi. In buona sostanza, la formula reticolare offre la giusta combinazione di autonomia, condivisione e flessibilità, permettendo agli operatori più vulnerabili, sotto il profilo dimensionale, di attivare percorsi di crescita e di innovazione che, altrimenti, risulterebbero proibitivi.

La formula aggregativa rappresentata dalle reti d'impresa è stata ulteriormente facilitata in Italia dall'introduzione del Contratto di rete, uno strumento giuridico con cui il Legislatore ha promosso una nuova modalità di aggre-

## Introduzione

gazione tra le piccole imprese. Questo strumento si aggiunge a quelli esistenti da tempo, come consorzi, associazioni temporanee di impresa e distretti, e la sua introduzione evidenzia il riconoscimento da parte del Legislatore dell'importanza di agevolare la formazione di contesti reticolari, ritenuti fondamentali per lo sviluppo economico-manageriale del Sistema Paese. In particolare l'intento del Legislatore è quello di favorire l'aumento della competitività e dell'innovazione, nonché di facilitare l'accesso al credito delle PMI, dimostrando una chiara comprensione delle problematiche che ostacolano la crescita delle imprese di ridotte dimensioni.

Tuttavia, sebbene vi sia una consapevolezza circa le sfide da affrontare per favorire la crescita delle PMI, persiste una significativa "zona grigia" in merito alle modalità attraverso cui coordinare e gestire strategicamente un network di imprese. Ciò riguarda, in particolare, sia le funzioni, gli strumenti e le competenze manageriali necessarie, sia l'eventuale riconoscimento di una figura professionale incaricata allo svolgimento di simili compiti. Come è stato sottolineato "la costruzione di reti richiede nuove figure professionali che (...) bisogna essere in grado di riconoscere, trasformare e diffondere consapevolmente (...)"<sup>1</sup>.

Tra i Soggetti chiave che potrebbero essere preposti allo svolgimento di attività di coordinamento e di *governance* di reti d'impresa emerge la figura del Manager di Rete, un professionista con competenze di Meta-organizzatore, capace di lavorare in rete, gestire l'esistente, esplorare nuove possibilità e rigenerare continuamente il network di relazioni per creare ulteriore valore. Si tratta di un Soggetto il cui compito sarebbe quello di supportare più aziende, che decidono di aderire alla formula reticolare (magari formalizzandola con un Contratto di rete), per la realizzazione di un progetto comune condiviso. Ciò che dovrebbe caratterizzare una simile figura manageriale è il suo ruolo *super partes* rispetto ai diversi attori coinvolti nell'"avventura in comune": la sua neutralità è una condizione necessaria per superare la diffidenza iniziale tra imprenditori, spesso restii a collaborare. Un manager che possa fungere da mediatore credibile, in grado di valorizzare ciò che unisce e comporre ciò che divide, capace di attivare, promuovere e costruire sodalizi relazionali, rappresenta una figura fondamentale per il successo delle dinamiche collaborative.

Alla luce di quanto sopra, scopo del presente lavoro è quello di cercare di tratteggiare il profilo di questa professionalità, in termini di competenze, abili-

---

<sup>1</sup> E. Rullani, *Un nuovo modo di competere per le imprese*, in A.A.V.V. (2013), *Reti di impresa – alla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo*, Ipsoa, Collana Management.

tà, funzioni. Per perseguire il suindicato obiettivo, il volume è stato articolato in tre capitoli.

Nel primo capitolo si approfondisce il fenomeno delle reti di impresa, attraverso, in particolare, l'interpretazione teorica del fenomeno reticolare, ricorrendo alle due principali logiche – micro e macro – che ci vengono offerte dalla letteratura economico-manageriale.

Nel secondo capitolo si affronta il tema del coordinamento e della *governance* delle reti formalizzate tramite Contratto di rete, proponendo due prospettive di analisi: una giuridica e l'altra operativo-manageriale.

La seconda prospettiva (operativo-manageriale) costituirà la trama di riferimento all'interno della quale troverà opportuna collocazione la figura manageriale da noi investigata nel terzo capitolo, ossia il Manager di rete. Considerata la complessità dell'argomento oggetto di analisi, per la descrizione del "coordinatore-gestore della rete" ci si avvarrà di tre parametri-guida: 1) si opererà un confronto tra il Manager di rete e altre figure manageriali presenti nella letteratura; 2) si rifletterà sulle diverse competenze, funzioni e ruoli rivestiti dall'intermediario/broker di rete nelle diverse fasi evolutive caratterizzanti la vitalità di una rete d'impresa (ciclo di vita della rete); 3) si tratteggerà il profilo del Manager di rete inserendolo all'interno di configurazioni reticolari predefinite. Dopo aver riportato alcuni dati (ripresi dall'ultimo Report disponibile elaborato dall'Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa) sullo stato dell'arte della presenza della figura manageriale nelle reti operanti nel Sistema Paese Italia, si chiuderà il lavoro con alcune brevi riflessioni su un tema ancora in via di esplorazione, ossia il rapporto intercorrente tra Intelligenza Artificiale e Manager di rete nell'ambito del coordinamento e della *governance* reticolare.