



# MANAGEMENT DELLE RETI D'IMPRESA

dalla costituzione  
alla gestione operativa

in collaborazione con



# INTRODUZIONE

Il tema del Management delle organizzazioni e delle aggregazioni è un elemento centrale che garantisce condizioni di successo e sostenibilità del business e richiede un impegno crescente sia sul fronte delle Imprese, sia sul fronte del sistema delle Associazioni imprenditoriali per sostenere i propri associati sul processo di sviluppo di competenze mirate.

Saranno analizzate le criticità che si possono incontrare nella gestione manageriale di una rete e per poi fornire risposte adeguate. Saranno inoltre affrontati temi quali la fiducia tra le parti, la gestione del rischio, il modo di comunicare il progetto, la valutazione del percorso, la valorizzazione del lavoro e l'incremento della partecipazione.

Nella seconda parte saranno presenti delle “schede” strutturate sulla base di quesiti, con lo scopo di fornire gli strumenti necessari per affrontare gli elementi fondamentali della gestione delle reti lungo tutto l'arco di vita dell'accordo al fine di sfruttare al massimo le potenzialità offerte dalla collaborazione in rete.

**Autori:** Elena Calzolaio - PDFOR Consulenza Direzionale, Fulvio D'Alvia - RetImpresa - Confindustria, Paolo Di Marco - PDFOR Consulenza Direzionale, Francesco Rullani - LUISS Guido Carli, Massimo Tronci - Sapienza Università di Roma - Associazione Premio Qualità Italia.

**Hanno collaborato:** Ciro Ascione, Giulia Bollino e Luca De Vita di RetImpresa. Si ringraziano inoltre Eva Bredariol - consulente RetImpresa, Enzo Rullani - Venice International University

# **INDICE**

---

## **1**

### **NASCITA E REGOLAMENTAZIONE DELLA RETE**

## **2**

### **IL PROCESSO STRATEGICO ALLA BASE DELLA CREAZIONE DELLA RETE**

## **3**

### **IL PERCORSO EVOLUTIVO DELLA RETE**

## **4**

### **LE SCHEDE**

**4.1** Vogliamo creare una Rete. Ma siamo sicuri che le condizioni da cui partiamo ci permettano di farlo?

**4.2** Dobbiamo formalizzare la Rete che abbiamo costruito informalmente?

**4.3** Può la Rete aiutare a innovare riducendo il rischio?

**4.4** La Rete mi darà vantaggi di costo nello sviluppo dell'innovazione?

**4.5** Come può aiutare la Rete a riqualificare la filiera in cui opera la mia impresa?

**4.6** Come può la Rete valorizzare il lavoro e la voglia di autonomia dei miei lavoratori proteggendo allo stesso tempo la mia impresa?

**4.7** Come fissare gli obiettivi della Rete per aumentare la partecipazione dei membri?

**4.8** Le reti possono essere utili anche nel campo delle imprese di servizi e dei professionisti?

**4.9** Come approfondire la conoscenza delle imprese in Rete e verificare le capacità della Rete?

**4.10** Come posso creare la fiducia in una Rete?

**4.11** Entrando in una Rete, perdo la mia indipendenza?

**4.12** Alle Reti serve un manager?

- 4.13** Come scegliere il manager di Rete?
- 4.14** Come costruire un'offerta integrata di Rete?
- 4.15** Come ottenere vantaggi di costo per la Rete?
- 4.16** Come individuare il mercato della Rete?
- 4.17** È possibile condividere i clienti con le altre aziende partecipanti alla Rete?
- 4.18** Come avviare lo sviluppo commerciale della Rete?
- 4.19** Come pesare i diversi contributi ad una commessa nella Rete: il tema dei costi
- 4.20** Come ripartire il fatturato di una commessa?
- 4.21** Entrata e uscita di aziende dalla Rete
- 4.22** Come finanziare lo sviluppo della Rete?
- 4.23** Quali sono le linee guida della Comunicazione di mercato della Rete?
- 4.24** Cosa deve contenere il sito web della Rete?
- 4.25** Il modello di funzionamento della Rete: come si costruisce?
- 4.26** Quanto sono importanti le routine e i processi di Rete?
- 4.27** Quanto è importante coinvolgere le seconde linee aziendali nell'attività di Rete?
- 4.28** Quanto è importante condividere le proprie competenze distintive su un nuovo prodotto e/o servizio della Rete?
- 4.29** Quali sono i principali vantaggi che derivano dalla creazione di una Rete?
- 4.30** Come capire quando la Rete si è consolidata, è matura ed è pronta per nuovi sviluppi?
- 4.31** Quali sono le valutazioni da effettuare durante la fase Evolution in merito alle performance realizzate dalla Rete?

# 1 NASCITA E REGOLAMENTAZIONE DELLA RETE

---

Come hanno portato in luce i più recenti studi sulle relazioni tra imprese e sul tessuto industriale italiano (Cafaggi e Iamiceli, 2008; Prandstraller e Rullani, 2009; Ricciardi, 2010) le recenti sfide della globalizzazione hanno portato le aziende e, in particolar modo le PMI, a modificare il loro modello competitivo e le strategie relative. Per sopravvivere alla concorrenza delle produzioni nei paesi a basso costo, le PMI hanno dovuto sempre più diversificarsi dalla semplice produzione capitalizzando le loro capacità distintive, spesso immateriali, relative all'ideazione, al marketing o alla qualità.

La competizione globale ha portato le aziende ad aprirsi alla collaborazione per ottenere, attraverso meccanismi di Rete, massa critica, know-how e, più in generale, i benefici delle economie di scala e di scopo, similmente a quanto fatto dalle grandi imprese.

Le imprese sono andate a cercare nuovi partner e competenze da chi già le possedeva travalicando spesso i confini locali per trovare le migliori soluzioni possibili, oppure hanno applicato le proprie idee vincenti anche in altri settori ottenendone un maggiore valore. Il poter accedere al know-how senza doverlo acquisire all'interno dell'azienda consente di diminuire sia i costi che il rischio, che soprattutto il time to market.

La recente crisi ha contribuito anch'essa a cambiare il profilo di competitività delle PMI italiane. In passato, in molti settori, le aziende con una forte propensione all'esportazione hanno avuto riduzioni dei fatturati maggiori delle aziende che avevano solo un mercato locale. Ora in fase di assestamento del mercato, con il PIL italiano in forte rallentamento, è emerso un divario di crescita tra le imprese che hanno come mercato di sbocco solo il locale e quelle che hanno un mercato internazionale in cui vi sono economie con maggiore crescita rispet-



to alla nostra. La Rete in quanto strumento che, attraverso l'aggregazione, può favorire l'internazionalizzazione rappresenta un'importante risorsa per le PMI che vogliano accedere ai mercati esteri. Integrazioni verticali e orizzontali nei sistemi produttivi, ed economie di agglomerazione come quelle distrettuali hanno, da sempre, costituito un valido meccanismo per rafforzare produttività e capacità di stare sui mercati; le reti rappresentano un fenomeno di aggregazione del tessuto imprenditoriale italiano che si configura come un'evoluzione necessaria laddove l'integrazione pare culturalmente e socialmente difficile da attuare, e l'economia distrettuale, con la sua agglomerazione spontanea ed emergente, non pare in grado di aggredire i mercati internazionali e aumentare la produttività in modo radicale.

Le Reti sono spesso sono costituite da imprese in filiera che, di fatto, lavorano in Rete con i propri fornitori o con i propri clienti senza alcuna formalizzazione dei rapporti o senza che i partecipanti se ne rendano conto. Ad esempio quando i rapporti tra loro sono continuativi e basati su fattori non solo di mercato quali la fiducia reciproca, la condivisione di conoscenze o la co-progettazione.

Molte altre volte sono aggregazioni di imprese che, pur non appartenendo alla stessa filiera, trovano convenienze a aggregarsi per scopi comuni quali accedere più facilmente a beni e servizi, integrare l'offerta di vendita verso clienti importanti, partecipare in maniera più economica a fiere internazionali, ecc. Rimane il fatto che qualunque sia l'obiettivo dell'aggregazione di Rete, affinché questa possa nascere e svilupparsi devono essere presenti (figura 1): un'idea generatrice della Rete, un'opportunità di business, il potenziale delle aziende di collaborare e sostenere la Rete, una filosofia imprenditoriale e le relazioni con i partner che guideranno la Rete stessa.



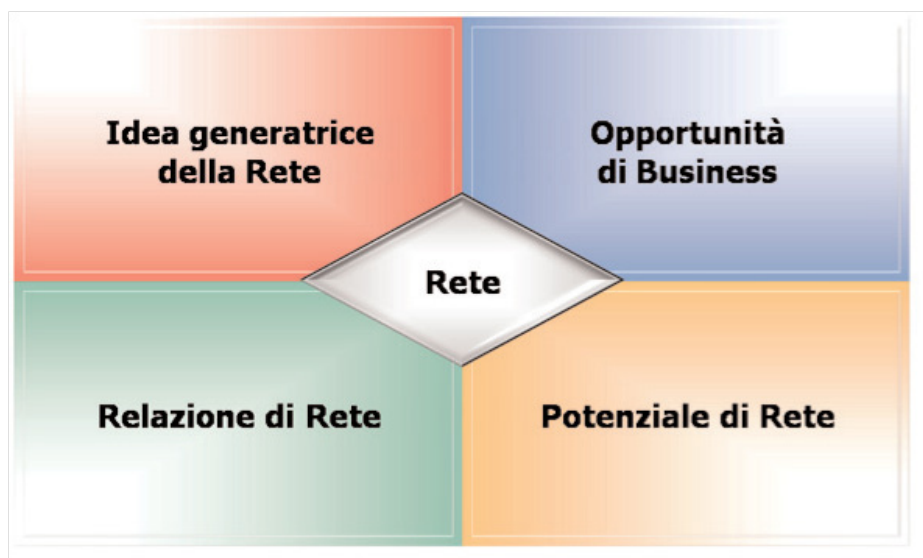


Figura 1 - Elementi primari per la costituzione di una Rete (Di Marco et al., 2011)

La Rete nasce da un'opportunità da cogliere insieme o da una minaccia da cui ci si può difendere meglio in gruppo. Qualsiasi sia la spinta che genera la Rete, l'opportunità economica reale ne permetterà la continuazione nel tempo. La sua ragion d'essere non deve scaturire da mode momentanee o da finanziamenti ad hoc.

L'idea che sta alla base della Rete, identificata come idea motrice da Rullani (2010) grazie alla sua capacità di attivare i processi collaborativi e identitari dei partecipanti, conformerà la futura strategia e la struttura della rete, trascinandola nel suo divenire. Spesso le reti cambiano durante il loro percorso e possono cogliere e basarsi su opportunità diverse. L'idea aiuterà a trovare la direzione e quindi permetterà di cogliere le varie opportunità che si presenteranno durante la vita della Rete, non solo quella iniziale, ma anche alcune che non erano preventivabili perché si sono palesate solo strada facendo.

Spesso l'idea può essere applicata anche in ambiti territoriali o settori differenti. E' quindi importante identificare le idee generatrici che presiedono alla Rete in quanto permetteranno di indirizzarla anche duran-

te i suoi momenti di metamorfosi.

Le aziende devono possedere alcune capacità specifiche per affrontare l'esperienza della Rete. Una Rete tra imprese è espressione della relazionalità delle stesse e diventa basilare la propensione alla collaborazione e al lavoro di gruppo che le singole aziende possiedono nel loro bagaglio culturale.

Le aziende più predisposte a lavorare in Rete sono quelle in cui all'interno la direzione ha uno stile di leadership più aperto e collaborativo e in cui si è abituati a lavorare in gruppo utilizzandone la relativa strumentazione.

In molti casi si è rivelata fondamentale la presenza di un leader che abbia riunito attorno alle sue capacità largamente riconosciute nel contesto di riferimento le aziende partner per formare una Rete. Se l'idea è una traccia che guiderà la Rete nel suo percorso il leader sarà un po' il comandante che coordinerà gli sforzi verso la meta.

L'idea della Rete molte altre volte nasce da imprenditori che rilevano l'opportunità che il mercato offre e cominciano a confrontarsi con loro colleghi.

La Rete nasce frequentemente negli ambiti delle conoscenze personali dell'imprenditore dovute alla partecipazione a gruppi o ambienti legati all'imprenditoria locale.

Le associazioni imprenditoriali sono quindi un importante facilitatore per la costituzione di nuove reti in quanto agevolano l'incontro e la comunicazione tra le imprese.

Possono agevolare lo sviluppo di reti anche la presenza di distretti o di consorzi, in quanto favoriscono maggiori interazioni sociali, circolazione delle conoscenze e radici culturali comuni. Risulta quindi importante l'attività delle associazioni locali nel promuovere o facilitare questa tipologia di incontri tra imprenditori. Unico limite di queste associazioni territoriali è dato dalla loro natura locale o geograficamente ristretta, che potrà creare difficoltà nel far incontrare aziende di zone distanti tra loro.

Con il contratto di Rete, che per sua natura è in grado di superare facilmente i limiti locali o territoriali, ci sarà la possibilità di avere reti trasversali ai territori e ai settori e anche trans-nazionali. Proprio per questa sua caratteristica di elasticità e adattabilità il nuovo contratto di



Rete si distingue dalle precedenti forme aggregative, come i distretti o i consorzi, facendone uno strumento molto flessibile.

Il nuovo contratto permette infatti di estendere la sua validità anche all'estero (all'interno della Unione Europea), o di inglobare all'interno della Rete anche aziende fornitrici di servizi marginali, per svolgere assieme attività imprenditoriali.

## 1.1 Fattori trainanti e fattori frenanti per l'aggregazione di Rete

L'aggregazione delle imprese può essere favorita o frenata dalla presenza di fattori trainanti e frenanti che possono interagire positivamente o negativamente, in particolar modo con i quattro elementi che si è detto essere gli ingredienti fondamentali perché una Rete possa nascere e svilupparsi: un'idea generatrice, un'opportunità di business, il potenziale delle aziende di collaborare e sostenere la Rete, una filosofia imprenditoriale e le relazioni con i partner che guideranno la Rete stessa.

Con il termine **fattori trainanti** si possono connotare quelle condizioni favorevoli e/o quei fattori base che contribuiscono ad alimentare lo sviluppo di strategie di aggregazione di Rete.

- **Fiducia e trasparenza:** la volontà di stabilire un rapporto di fiducia con un partner al quale si attribuisce un comportamento affidabile, con relazioni di cooperazione diretta ed indiretta, identificandone un ruolo chiave per superare mutue difficoltà come posizioni di potere, conflittualità e bassa redditività grazie all'effetto di condivisione di rischi;
- **impegno:** l'implicita o esplicita promessa di continuità di collaborazione con i partner, ingrediente essenziale per le relazioni di lungo periodo ed elemento imprescindibile per la messa a disposizione delle risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi comuni. Insieme alla fiducia, costruisce lo strumento fondamentale per evitare comportamenti opportunistici e rifuggire occasioni di facili (quanto instabili) benefici nel breve periodo;
- **interdipendenza:** bisogno dei partner di mantenere attiva la relazione attraverso un riconoscimento continuo. Inoltre, la dipendenza è l'elemento che motiva la volontà di negoziare il trasferimento di funzioni, diffondere informazioni strategiche e partecipare alla pianificazione congiunta;

• **compatibilità organizzativa:** la compatibilità della filosofia, della cultura aziendale e delle tecniche di management, oltre che degli obiettivi di ogni agente, sono elemento fondamentale per il successo dei progetti di aggregazione, attraverso un impatto positivo sull'efficacia delle relazioni e sulla loro percezione da parte dei partecipanti;

• **leadership:** in termini di struttura di governance della Rete, può essere necessario che un'azienda assuma il ruolo di leader per coordinare e guidare l'intero network. In molte situazioni, un agente specifico può svolgere il ruolo di leader in funzione della sua forza trainante e aggregante rispetto agli obiettivi della Rete. In questo caso la dimensione, il potere contrattuale, le capacità di rapporto con il cliente, le concessioni commerciali o la posizione privilegiata nelle relazioni possono essere dei fattori che aumentano la capacità di mobilitare altre imprese attorno alla propria leadership. Il successo è direttamente correlato con la capacità di stimolare comportamenti cooperativi ed - incoraggiare occasioni di ingresso ed uscita nelle partnership;

• **supporto dell'Alta Direzione:** la Direzione dei diversi partner, sia essa costituita da imprenditori o da manager, svolge il ruolo principale nel modellare i valori, l'orientamento e la direzione delle organizzazioni, attraverso un impatto fondamentale sulle prestazioni, allineando le iniziative attraverso il perseguimento dei principi guida;

• **visione strategica e processi chiave:** la definizione, la comunicazione e la condivisione di una strategia comune orientata al mercato, a livello integrato e non di singola organizzazione, è essenziale prima di intraprendere qualsiasi azione. In particolare, devono essere definiti gli specifici obiettivi e la pianificazione per definire le modalità per concretizzare le opportunità che si possono trovare sul mercato.

• **equa ripartizione del vantaggio economico:** una volta acquisita una produttività superiore e la capacità di aumentare il margine grazie a offerte più complesse e a più alto valore aggiunto per il cliente, la Rete deve essere in grado di ripartire in modo adeguato i proventi dell'attività comune. Una ripartizione non legittimata da processi interni con-

divisi genererebbe conflitti e tensioni difficili da sanare. Un metodo di ripartizione condiviso e applicato con equità rende la rete più solida e capace di durare nel lungo periodo.

Con il termine **fattori frenanti** si possono connotare quelle condizioni sfavorevoli e/o quei fattori base che possono limitare lo sviluppo di strategie di aggregazione di Rete.

Prendendo a riferimento quanto riscontrato dal Center for Advanced Purchasing Studies per oltre duecentocinquanta realtà organizzative avanzate, nessuno riesce ancora a gestire interamente la propria filiera, estendendo la propria visione dal fornitore del fornitore sino al cliente del cliente. Secondo i principali studi presenti nella letteratura dedicata, gli impedimenti principali al successo si possono sintetizzare nei seguenti punti:

- **resistenza al cambiamento del modello gestionale e degli strumenti utilizzati:** lo scetticismo del personale, ma anche di parte del management, nei confronti della validità dei nuovi strumenti e del nuovo approccio alla catena del valore, crea un forte ostacolo all'integrazione. Nelle PMI le attività imprenditoriali sono state sempre condotte senza l'ausilio di supporti informativi complessi che possono intimorire il personale per le difficoltà d'utilizzo che essi presentano. Inoltre, l'approccio di ottimizzazione tradizionale copriva un orizzonte temporale a breve o medio termine, mentre con la nuova visione di Rete si tende ad avere un ampliamento, a lungo termine, degli obiettivi da raggiungere, che risultano ovviamente meno chiari e leggibili ma, soprattutto, meno verificabili nell'immediato. Da non sottovalutare, inoltre, la resistenza nel dover abbandonare modelli gestionali che, in passato, potevano aver condotto l'azienda al successo sul mercato, così come la paura di perdere autonomia decisionale nell'ambito della filiera produttiva, proprio per la stretta collaborazione ed integrazione necessarie con altre imprese della catena;

- **scarsa fiducia nei nuovi partner:** non si riesce ad accettare che gli stessi partner commerciali, nei confronti dei quali in passato poteva valere la regola del "braccio di ferro" nella stipula dei contratti e de-

gli accordi, possano diventare un fattore determinante per il vantaggio competitivo che l'organizzazione assume sul mercato;

- **conflitto interno e resistenza passiva:** i progetti di aggregazione di Rete richiedono il coinvolgimento di più funzioni, come acquisti, pianificazione, progettazione, produzione e distribuzione. Nel peggiore dei casi, ciò può comportare una “guerra tra funzioni e aree aziendali” ma, anche nel migliore dei casi, le diverse funzioni e aree potrebbero supportare tutti gli obiettivi, avendo però priorità in conflitto. Riuscire a bilanciare questi interessi è una sfida significativa;

- **leadership debole:** poiché sono coinvolti più attori, i progetti di gestione della Rete richiedono un forte impegno dirigenziale, con un manager di alto profilo che possa porsi come punto di riferimento per tutto il personale impegnato nella realizzazione. Occorre, in sostanza, una forte leadership che possa affrontare tutte le sfide che si presentano e che riesca a rendere chiari e condivisi gli obiettivi da raggiungere con il processo di cambiamento in atto;

- **rischio:** la valutazione dei benefici ottenuti con l'adozione di un modello gestionale integrato possono essere difficilmente quantificabili, soprattutto nel periodo iniziale di applicazione. Questo perché l'implementazione può richiedere, per la sua completa messa in atto, anche svariati anni, con la conseguenza di concentrare i risultati più significativi in un tempo anche molto distante dall'inizio dell'aggregazione di Rete. Inoltre, non è da sottovalutare l'ingente entità degli investimenti che tali progetti possono richiedere: per tali caratteristiche questi possono essere tra i primi a venire interrotti in particolari fasi congiunturali, vanificando così quanto realizzato e impegnato nelle fasi precedenti;

- **problemi nel coinvolgimento delle piccole e medie imprese:** spesso, per questa tipologia di aziende, il costo nell'adozione di nuova tecnologia è troppo elevato ed è quindi irrealizzabile. È compito delle aziende più solide del network cercare di utilizzare strumenti che si possano interfacciare con gli attori che non possono acquisire risorse complesse: si pensi, ad esempio, a software capaci di utilizzare semplici fogli di

calcolo e trasferirne il contenuto in maniera agile nei sistemi informativi dell'organizzazione leader della Rete;

• **qualità dei dati:** se la tecnologia sta risolvendo le problematiche relative ai flussi informativi tra partner (in termini di velocità, condivisione e costo), rimane l'ostacolo rappresentato dalla qualità delle informazioni trattate. La disponibilità di molti dati, i formati non allineati, un sostanziale “annegamento” dell'informazione all'interno di database ricchi di dati superflui, risultano problemi sostanziali che, in logica di Rete, devono essere affrontati con importanti risorse dedicate.

| FATTORI TRAINANTI                       | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fiducia e trasparenza                   | volontà di stabilire un rapporto di fiducia con un partner e capacità di assicurare trasparenza nella gestione del programma di Rete                                            |
| Impegno                                 | implicita o esplicita promessa di continuità con i partner                                                                                                                      |
| Interdipendenza                         | bisogno dei partner di mantenere attiva la relazione attraverso un riconoscimento continuo                                                                                      |
| Compatibilità organizzativa             | della filosofia, della cultura aziendale e delle tecniche di management, oltre che degli obiettivi di ogni agente                                                               |
| Leadership                              | presenza di un'azienda leader dell'intero network                                                                                                                               |
| Supporto alla Direzione                 | top management capace di impegnarsi e di modellare i valori, l'orientamento e la direzione delle organizzazioni                                                                 |
| Visione strategica e processi chiave    | definizione, comunicazione e condivisione di una strategia comune orientata al mercato, a livello integrato e non di singola organizzazione                                     |
| Equa ripartizione e vantaggio economico | l'efficacia della relazione non può essere limitata alla costruzione di Accordi formalizzati, ma necessita di un effettivo scambio di benefici e ritorni in termini di profitto |

Tabella 1 – fattori di successo

Qualunque sia il meccanismo di genesi è comunque opportuno rilevare come i principali fattori di successo per lo sviluppo delle reti di imprese possano essere individuati negli elementi riportati nella Tabella 1.

## 1.2 Tipologia di reti

Dalle considerazioni precedenti, emerge chiaramente come una Rete di imprese sia costituita da due o più imprese che condividono attività o iniziative per il raggiungimento di obiettivi o per la risoluzione di problemi comuni in un ambiente dalla forte interazione.

**Una prima distinzione** è quella tra **Reti Informali** e **Reti Formali**, che si riferisce rispettivamente all'assenza o alla presenza di accordi tra imprese formalizzati mediante contratti.

**Una seconda distinzione** può considerare l'eventuale presenza di **una o più aziende di riferimento**. In questo contesto si potranno verificare casi (rete baricentrica) in cui ci sarà una sola azienda leader (generalmente una media o grande azienda) che detiene le risorse chiave (capitale, know how, tecnologia, capacità di innovare) e detta le condizioni tecniche, procedurali, commerciali, economiche ad una serie di imprese giuridicamente autonome. In altri casi potranno anche esserci più aziende di riferimento generando un sistema (rete con centri di gravità multipli) che ruota intorno a diversi partner strategici, con relazioni di influenza complesse e mobili. Possono altresì costituirsi reti senza alcuna forma di governo centrale (reti orizzontali) che si formano in genere attorno ad uno o più obiettivi/progetti condivisi dai partner costituenti, che si coordinano e collaborano per contribuire in maniera spesso differenziata al raggiungimento dell'obiettivo comune.

Una evoluzione delle reti orizzontali, può portare a sistemi costituiti da un insieme di aziende autonome, che agiscono in modo integrato e organico, creando, di volta in volta) la catena di valore più adatta per il business che si intende perseguire (reti oloniche).

**Una terza distinzione** può essere sviluppata con riferimento agli **obiettivi prevalenti della Rete stessa** come ad esempio scambi di informazioni, ricerca, innovazione, qualità, approvvigionamenti, produzione, commercializzazione e internazionalizzazione.

Con riferimento a quest'ultima classificazione sviluppata in base agli obiettivi prevalenti della Rete è possibile suddividere le reti in due grandi categorie:

- **reti di filiera** (supply chain): reti dette anche verticali, nelle quali l'insieme degli attori e delle funzioni da essi svolte concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto sino allo stato finale di utilizzazione: dall'acquisto e trasformazione delle materie prime a tutte le fasi della lavorazione, fino ad ottenere il prodotto finito, nonché le attività di commercializzazione dello stesso e di servizio post-vendita;
- **reti orizzontali** (di condivisione): reti di imprese basate sulla condivisione di un obiettivo comune con apporti e ruoli gerarchici differenziati:
  - reti di ricerca e innovazione (di prodotto/servizio, di processo);
  - reti di approvvigionamento (co-purchase);
  - reti di produzione (co-production);
  - reti di marketing e commercializzazione (co-market);
  - reti di sub-fornitura;
  - reti per l'acquisizione e/o l'erogazione di beni e servizi strumentali comuni.

Nel prosieguo della trattazione e, nell'illustrazione di problematiche di management delle reti, pur mantenendo un approccio il più generale possibile, sarà comunque necessario, in alcune situazioni fare riferimento in maniera esplicita a contesti specifici di una tipologia di Rete piuttosto che di un'altra.

In considerazione del fatto che ad oggi la maggior parte delle Reti che si sono sviluppate possono essere individuate come reti di filiera od orizzontali di condivisione, una parte significativa delle trattazioni a seguire faranno riferimento a questa tipologie di rete.

### 1.3 Strutturazione e “contrattualizzazione” delle reti

La strutturazione e “contrattualizzazione” della Rete è avvenuta basandosi su due approcci principali: una parte più simile a un **contratto di scambio** di beni o servizi e una parte più espressione dell'**associazionismo dei contraenti** (figura 2). Ad un estremo un mero contratto di transazione dove si fissano le modalità e le tariffe di scambio di alcuni prodotti tra di loro, all'altro estremo un contratto espressione dell'associazione strutturata tra gli imprenditori

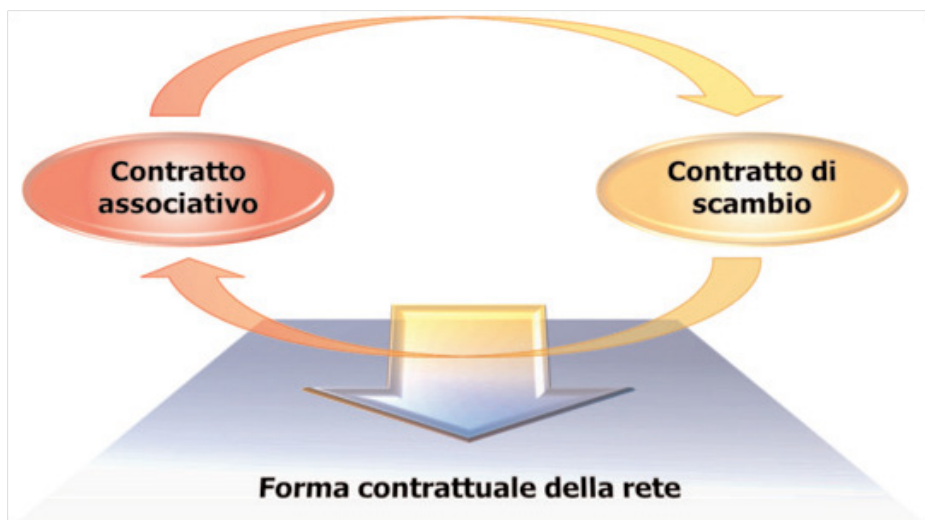


Figura 2 - Contratto di Rete: contratto di scambio e associativo (Di Marco et al., 2011)

Quanto più aumenterà il valore commerciale e strategico dei beni e servizi oggetto del contratto di scambio, tanto maggiore sarà il bisogno di definire nei dettagli obiettivi, programmi e regole (figura 3).

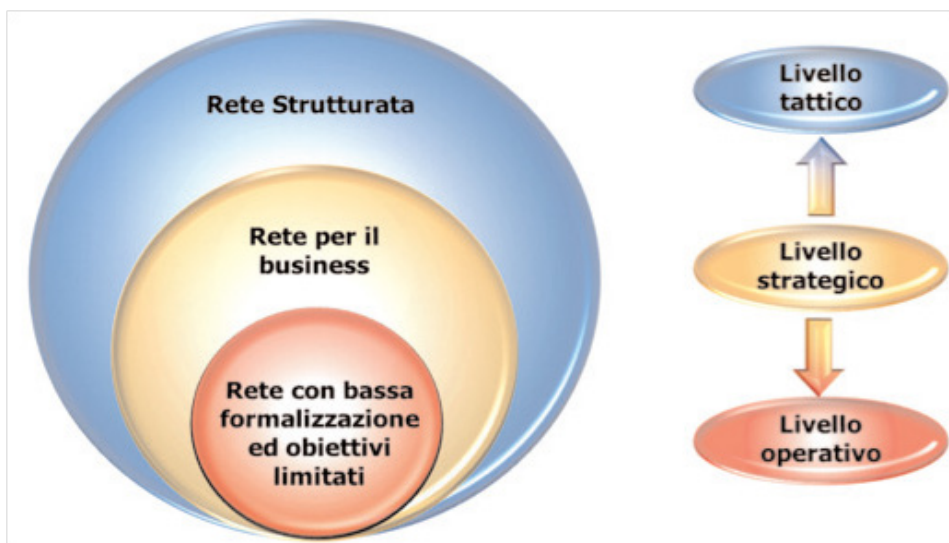


Figura 3 - Sviluppo contrattuale della Rete (Di Marco et al., 2011)

La Rete può nascere con semplici regole per governare gli scambi ed evolvere con una struttura più definita, oppure partire già con un alto livello di formalizzazione.

Il livello scelto dipende anche dall'investimento e dal legame che le aziende vogliono costituire tra di loro. Se le aziende investono una parte considerevole di risorse e condividono nella futura Rete anche funzioni importanti delle proprie aziende, è evidente che il legame risulterà più critico e la necessità di strutturare il vincolo sin dall'inizio sarà maggiore. Anche il numero delle aziende partecipanti influirà sulle scelte iniziali, in quanto più sono gli aderenti e maggiore sarà la necessità di avere regole formalizzate per permettere una più efficiente gestione (complicata anche dal notevole incremento di interrelazioni che si verranno a formare).

## 1.4 Configurazione delle reti

In ogni caso deve risultare ben chiaro che la strutturazione e formalizzazione delle attività di Rete comporta differenti livelli di problemi manageriali inerenti il loro organico sviluppo, il consolidamento, il successo o, in alcuni casi, il fallimento. In particolare, possono essere individuati tre livelli distinti di intervento nel processo che si sviluppa dalla progettazione alla realizzazione e ottimizzazione delle attività congiunte (figura 4).

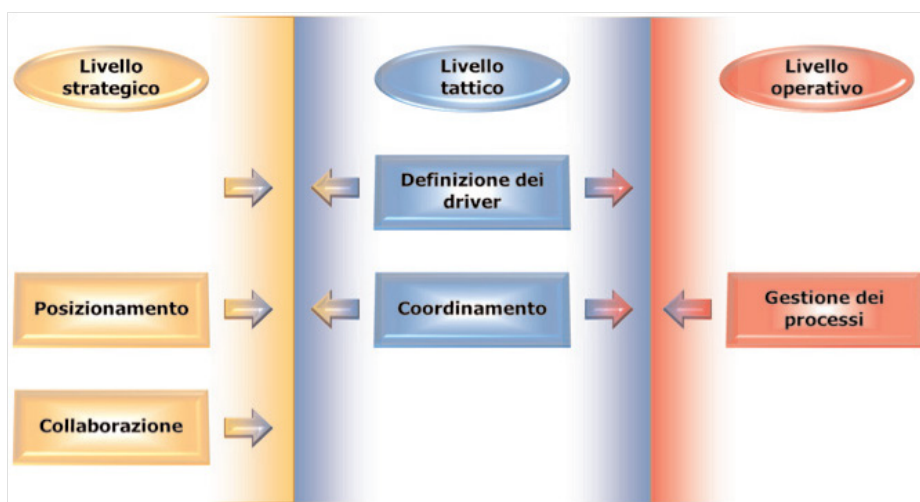


Figura 4 – Struttura a livelli per il management della Rete (Costantino e al., 2007)

### Il livello strategico

All'interno delle scelte di tipo strategico si definiscono la struttura e le interazioni del network fisico e informativo per raggiungere gli obiettivi di business; il problema centrale si concretizza nelle decisioni di configurazione e posizionamento che riguardano la costruzione della Rete, con particolare riferimento alla definizione delle reti di fornitura, produzione e distribuzione. Inoltre, devono essere definiti il grado, lo stile e le modalità di collaborazione, valutando le differenti tipologie di

rapporti in funzione del grado di diffusione delle informazioni e delle diverse dimensioni di performance aziendali. Le decisioni più rilevanti riguardano le scelte di make or buy, le politiche di relazione interne ed esterne e i processi decisionali. È importante sottolineare che, nella configurazione del network, è necessario prestare attenzione non esclusivamente al primo livello di rapporti cliente-fornitore, ma anche ai livelli superiori della catena. Inoltre, occorre identificare, oltre ai fornitori diretti, anche i fornitori di infrastrutture ed informazioni, i quali spesso contribuiscono in maniera fondamentale alla creazione del valore per il cliente. La progettazione del network di produzione e distribuzione si accompagna prevalentemente a modelli noti in letteratura con il termine di location/allocation. Questo tipo di problema si determina allorché la scelta del luogo in cui localizzare determinati siti produttivi (impianti o magazzini) è realizzata simultaneamente all'allocation dei flussi tra i siti, per servire un insieme di centri di domanda. Altri aspetti da trattare riguardano, ad esempio, le decisioni di outsourcing, le tipologie di canali di distribuzione da adottare e gli aspetti di tutela ambientale legati all'istituzione della logistica di ritorno. In sintesi, risolvere un problema di configurazione significa determinare i nodi che compongono la Rete, stabilirne i relativi collegamenti, oltre che identificarne gli attori che li realizzano.

### **Il livello tattico**

A livello tattico si affrontano le problematiche relative ai cosiddetti driver di Rete, ovvero quelle scelte organizzative che guideranno le attività di marketing e la progettazione delle attività da sviluppare, dei beni e dei servizi da offrire, la previsione della domanda e la gestione della produzione, la distribuzione e il trasporto; il focus si sposta dalla collaborazione strategica alle decisioni di coordinamento per la pianificazione del flusso dei materiali e delle informazioni in maniera integrata all'interno della Rete. Tali problemi risultano piuttosto complessi, perché nascono dalla necessità di allineare interventi che possono riguardare una singola funzione o, più spesso, differenti funzioni aziendali e coinvolgere una o più organizzazioni: l'incremento delle prestazioni globali della Rete passa attraverso la condivisione di uno stile di management, la risoluzione dei conflitti, il riequilibrio di obiettivi contrastanti e di rapporti di forza

sbilanciati. Inoltre, il processo decisionale di coordinamento può essere di tipo centralizzato o decentralizzato. Nel primo caso, esiste un decisore unico (ad esempio il già citato leader della Rete) che possiede tutte le informazioni necessarie e ha il potere, anche contrattuale, per guidare gli altri attori. Nel secondo caso, si ha la presenza di decisori multipli i quali, generalmente, possiedono solo una parte delle informazioni e possono perseguire obiettivi indipendenti.

Per capire come le organizzazioni possano migliorare le prestazioni della Rete e risolvere le problematiche di coordinamento in termini di reattività ed efficienza, si può fare riferimento alla seguente classificazione dei driver di performance (figura 5), ovvero le leve manageriali su cui agire per guidare i processi operativi:

- **impianti:** definiscono i luoghi della catena dove le attività vengono sviluppate, dove il prodotto è immagazzinato, assemblato o fabbricato, ovvero siti produttivi e magazzini;
- **scorte:** identificano tutte le materie prime, work in process e prodotti finiti all'interno della Rete. Sono driver critici per le reti di filiera, perché un cambio di politiche relative influisce fortemente sulla reattività e l'efficienza della Rete;
- **trasporti:** includono tutte le attività di trasferimento e movimentazione delle scorte in ogni punto della filiera;
- **informazioni:** consistono nei dati e nelle analisi relative a infrastrutture, scorte e trasporti oltre che ai clienti lungo tutta la Rete. Potenzialmente, è il driver fondamentale in quanto è capace di influenzare direttamente le scelte relative agli altri tre e influire sui livelli di performance globali.



Figura 5 – Driver di Rete (Costantino e al., 2007)

## Il livello operativo

La progettazione del livello operativo si concretizza nella gestione dei processi, riguarda la programmazione delle operazioni e del trasferimento puntuale delle informazioni, che consentono di avere conoscenza dello stato delle singole unità organizzative; il tema principale si sviluppa in sede di controllo. Attraverso la creazione di un database prestazionale, con il quale monitorare le performance della Rete, si può intervenire tempestivamente per rimuovere i problemi nelle aree inefficienti, qualora si rilevino delle cadute di rendimento o per guidare le attività verso piani di miglioramento continuo. In particolare, si possono definire tre livelli di intervento che caratterizzano le scelte:

- **programmazione:** raggruppa e analizza le informazioni per prevedere la domanda e, di conseguenza, programmare, produrre, distribuire e approvvigionare;
- **realizzazione:** utilizza le informazioni generate dal primo livello

per guidare le attività di Rete, con particolare attenzione alla produzione, alla logistica e ai movimenti di materie prime, componenti e prodotti finiti;

- **supporto:** definisce i criteri e le attività che supportano la programmazione e la realizzazione.

Rete rappresenta un insieme di organizzazioni che possono assumere configurazioni estremamente articolate e differenziate in funzione della tipologia di Rete, con particolare riferimento al fatto che le reti possano essere reti di filiera o orizzontali. Nelle reti di filiera, la configurazione assume strutturazioni più facilmente riconoscibili e censibili anche con riferimento ad una letteratura ormai consolidata; è quindi possibile ricondurre le trattazioni agli schemi di riferimento.

Per le reti di condivisione orizzontale, in considerazione della loro notevole diversificazione, è più difficile individuare configurazioni standardizzate ed è quindi necessario fare riferimento di volta in volta ad esempi specifici.

Nelle reti di filiera, le organizzazioni costituenti sono coinvolte, attraverso collegamenti a monte e a valle, in differenti processi e attività per produrre valore sotto forma di prodotti e servizi destinati a un consumatore finale. Gli attori presenti in ogni comparto industriale possono essere vari e in numero anche molto elevato, rendendo quindi il concetto molto astratto e caratterizzato da possibili sfumature differenti. Tuttavia, le varie definizioni disponibili in letteratura sono tutte concordi nell'identificare una serie di tratti fondamentali. Dall'analisi della letteratura emerge, infatti, che la maggior parte delle reti di filiera presenta le seguenti caratteristiche comuni:

- include tutte le attività e i processi necessari a fornire un prodotto o un servizio al suo consumatore finale;
- un qualsiasi numero di aziende può far parte della catena;
- ogni entità di business può essere sia cliente che fornitore;
- prodotti e servizi fluiscono dai fornitori verso i clienti mentre le informazioni sulla domanda e sul mercato, generalmente, fluiscono in verso opposto e cioè dai clienti verso i fornitori.

La molteplicità degli attori (figura 6) che operano all'interno della filiera può essere in primo luogo classificata in due tipologie differenti:

- agenti di produzione;
- agenti di servizio.



Figura 6 – Agenti delle reti di filiera (Costantino e al., 2007)

Nella categoria degli agenti di produzione sono compresi, anche se non sempre tutti presenti:

- i punti di vendita al dettaglio (retailer);
- i punti di vendita all'ingrosso (wholesaler);
- i centri di distribuzione, ovvero i punti di stoccaggio e smistamento delle merci, posizionati sui vari livelli della catena di distribuzione dei prodotti, tra produttori e punti vendita all'ingrosso e al dettaglio;
- gli impianti di produzione in senso stretto, in cui sono compresi tutti i fornitori della Rete logistica.

Della categoria degli agenti di servizio fanno, invece, parte:

- le aziende di trasporto, che all'interno della filiera operano per il trasferimento fisico dei prodotti tra i vari agenti, con diverse opzioni sulle modalità e i canali di movimentazione utilizzabili;

- le aziende di servizi, che sviluppano tutti i processi di supporto agli attori di produzione, come ad esempio la gestione delle informazioni, il coordinamento delle attività, i servizi finanziari e di ricerca e sviluppo.

Una rappresentazione a zone fornisce una semplice struttura con riferimento alla quale posizionare le aziende all'interno della filiera (figura 7). Ogni zona è definita da un flusso discendente e uno ascendente, in cui possono collocarsi una serie di organizzazioni, su diversi livelli (echelon). Nel dettaglio, è possibile identificare quattro zone differenti con il loro relativo network di agenti:

- Upstream zone: collega ogni materia prima con la Rete ed effettua le trasformazioni a valore aggiunto per la realizzazione di semilavorati e componenti;
- Midstream zone: mette in atto le operazioni a valore aggiunto per realizzare prodotti finiti da componenti;
- Downstream zone: soddisfa gli ordini di prodotti e servizi e connette la Rete con i clienti;
- Reverse stream zone: gestisce le operazioni con perdita di valore di prodotti, componenti e materie prime, rilavora e recupera prodotti ed i componenti chiave, anche in caso di difetti di qualità.+

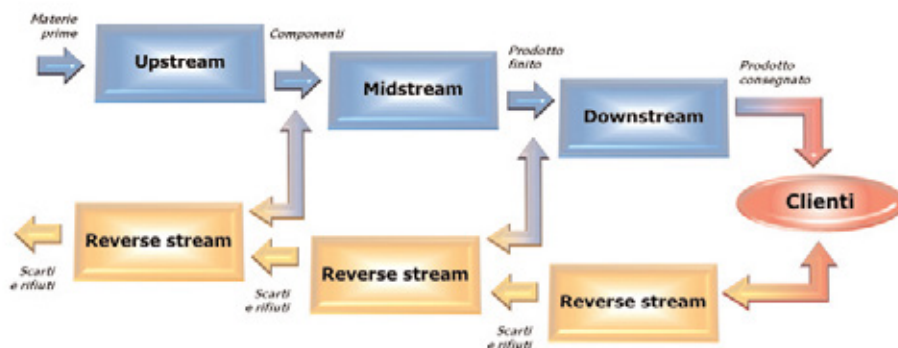


Figura 7 – Rappresentazione a zone (Costantino e al., 2007)

## 1.5 Interconnessioni tra reti

Una volta identificate e analizzate le modalità con le quali i vari attori contribuiscono a creare valore aggiunto, è interessante soffermarsi su come, nel contesto produttivo, ogni singola Rete sia di fatto interconnessa con le altre reti a formare la struttura di mercato, attraverso differenti tipologie di relazioni, come individuato in figura 8:

- **network in serie:** è possibile che la Rete sia parte di un insieme di reti autonome organizzate in serie, dove ognuna rifornisce la successiva. Ad esempio, si può identificare il cliente finale di un produttore di processori come il produttore di personal computer, il rivenditore di informatica o l'utente utilizzatore, a seconda di considerare un'unica filiera o differenti reti autonome collegate (network 1 – network 2);
- **network tangenziali:** il cliente finale di una Rete può essere tangenziale alla midstream zone di un'altra Rete. Ad esempio, la domanda di carrelli per il trasporto merci in un grande magazzino è definita all'interno di una filiera indipendente. In questo caso, la Rete di produzione e distribuzione di carrelli rende disponibili i mezzi operativi, ma senza essere fisicamente connessa con il flusso di distribuzione dei prodotti finiti di largo consumo (network 2 – network 4);
- **network incrociati:** una o più organizzazioni della Rete posso comprare e vendere fuori dalla Rete stessa, come parte di filiere indipendenti. Ad esempio, un produttore di dispositivi di allarme può vendere sia all'industria automobilistica che a quella impiantistica per la sicurezza delle macchine o delle costruzioni civili (network 5 – network 3);
- **network in competizione:** differenti reti possono trovarsi a competere sullo stesso mercato, contendendosi i clienti, o su livelli intermedi. È possibile che due filiere collaborino in alcuni livelli di Rete e competano in altri (network 2 – network 3).

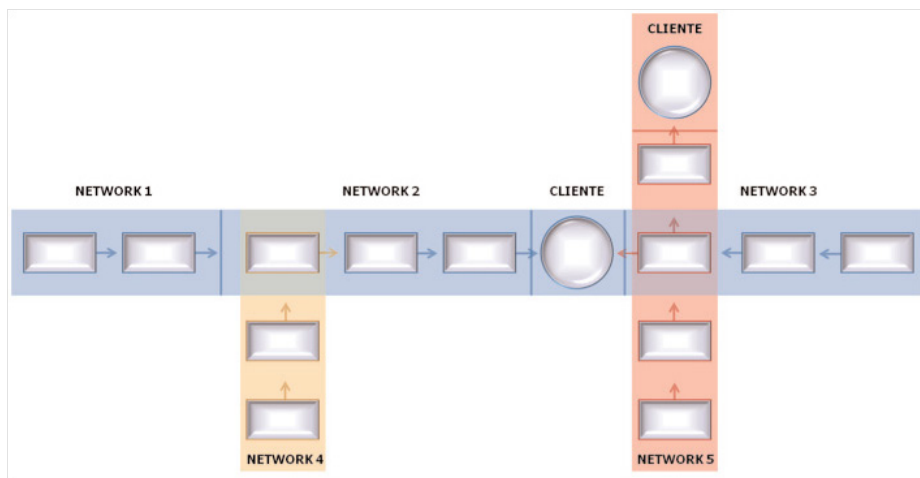


Figura 8 – Tipologie di network (Costantino e al., 2007)

In generale, si possono individuare tre competenze caratteristiche che ciascuna impresa, singolarmente o in combinazione con altre, possono apportare alle Reti contribuendo così alla migliore capacità di competere sul mercato:

- **competenza sulle tecnologie chiave:** l'organizzazione aggiunge valore attraverso la tecnologia. Le imprese concorrenti non hanno accesso alla tecnologia o non hanno ancora sviluppato la possibilità di implementarla;
- **competenza sui processi chiave:** l'organizzazione aggiunge valore attraverso i processi. Le imprese concorrenti non hanno lo stesso grado di maturità, intesa come conoscenza, coerenza e livelli di qualità e prestazioni;
- **competenza sulle relazioni chiave:** l'organizzazione aggiunge valore attraverso l'accesso a relazioni. Le imprese concorrenti non garantiscono lo stesso livello di fiducia e fidelizzazione, o non hanno accesso agli stessi canali verso il cliente.

## 2 IL PROCESSO STRATEGICO ALLA BASE DELLA CREAZIONE DELLA RETE

Il processo strategico alla base della creazione della Rete prevede alcune attività strategiche che possono essere condensate in un modello di riferimento costituito da alcune fasi fondamentali (figura 9):

- captare i bisogni del cliente (la soddisfazione del cliente è il fine ultimo delle reti di filiera) e/o definire l'obiettivo di Rete, vuol dire anticipare i bisogni dei clienti delle prime e degli stakeholder delle altre;
- concepire una configurazione (d'azienda/di Rete) per soddisfare i clienti e conseguire gli obiettivi di Rete. Per poter aumentare la customer satisfaction si attuano importanti strategie aziendali, producendo beni e servizi personalizzati, che incontrano le esigenze del mercato;

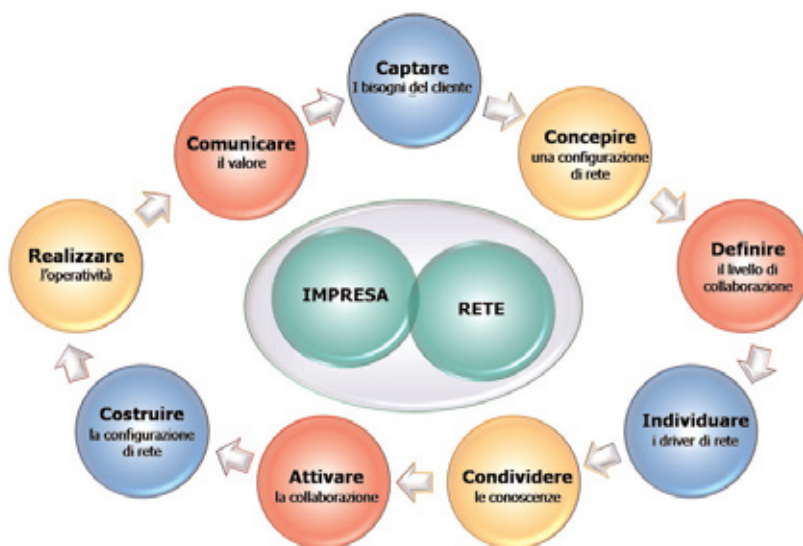


Figura 9 – Processo di creazione della Rete (Di Marco et al., 2011)

- definire il livello di collaborazione e di coordinamento da attivare;
- individuare i driver (d'azienda/di Rete);
- condividere e integrare il sistema delle conoscenze. Le aziende dedicano maggiori risorse alla gestione della conoscenza, attuando progetti specifici per stimolare la comunicazione, favorire la circolazione delle esperienze maturate generando nuovo sapere attraverso l'apprendimento ed il rilascio profittevole ai clienti;
- attivare i meccanismi di Collaborazione e Coordinamento per lo sviluppo dell'organizzazione e della tecnologia. L'innovazione organizzativa e tecnologica non può che essere guidata dagli utilizzatori della innovazione medesima: imprese, fornitori e consumatori;
- costruire la configurazione (d'azienda/di Rete). Man mano che un'organizzazione cresce, la necessità di condividere informazioni strategiche sui clienti tra gruppi di lavoro trasversali diventa fondamentale per determinare una value proposition vincente;
- realizzare l'operatività attraverso la gestione dei processi;
- comunicare il valore costruito per il cliente. Informare i clienti e gli stakeholder, rendersi visibili, far conoscere attraverso gli strumenti della comunicazione il "pacchetto di offerta" predisposto per i segmenti target di mercato. Nello schema possono essere individuate diverse interazioni:
- l'interazione con il sistema esterno (mercato, cliente, contesto socio-economico). È il sistema con cui il binomio impresa e Rete traccia gli input dei clienti e comunica loro gli output. L'impatto è di tipo strategico in chiave di modello di business;
- la relazione della Rete con le imprese costituenti che, insieme, definiscono la configurazione, organizzano le proprie risorse, progettano e concretizzano il risultato. L'impatto è di tipo strategico (in chiave strut-



turale e organizzativa) e di tipo tattico;

- lo sviluppo del vantaggio competitivo attraverso la realizzazione della configurazione, la gestione della tecnologia e della conoscenza. L'impatto è di tipo operativo.

Il modello è uno strumento di sviluppo sia per le reti, sia per le singole aziende costituenti, in quanto generativo nei suoi punti dello sviluppo e della rivitalizzazione del business model dell'impresa o dell'aggregato di imprese.

### 3 IL PERCORSO EVOLUTIVO DELLA RETE

Il Modello proposto è in grado di dare vita ad un processo iterativo, strutturato e sistematico, capace di destare l'interesse del management e del personale. Questo modello applicato alle reti mette in evidenza le fasi e le attività che possono essere svolte "assieme" attraverso la Rete e tipicamente riconducibili ad attività di (figura 10):

- scambio di informazioni e prestazioni;
- collaborazioni;
- attività comuni.

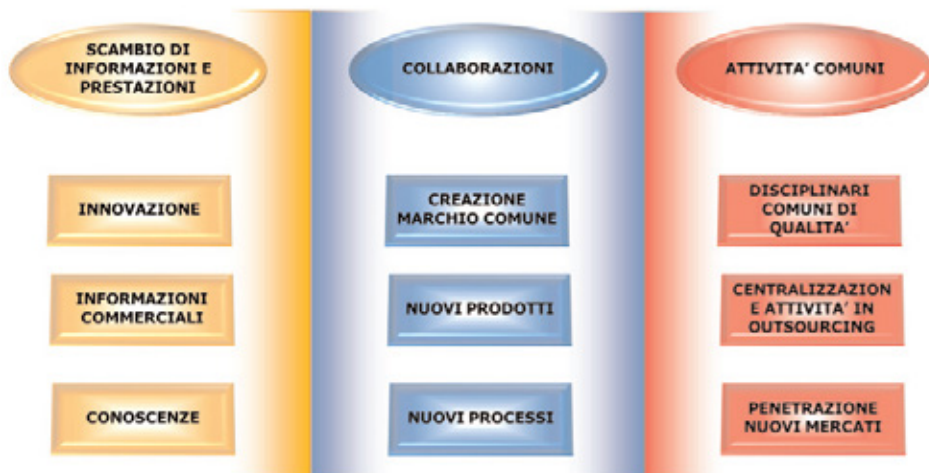


Figura 10 – Attività di Rete

Il percorso delle fasi previste dal modello può essere seguito ciclicamente in una logica di miglioramento continuo per la creazione e le successive modifiche della Rete, oltre che essere punto "di partenza" per un'attività condivisa all'interno della stessa.

Ad esempio, aziende similari potrebbero collaborare per captare i bisogni dei propri clienti, avendo il beneficio della ripartizio-

ne dei costi per affrontare tale indagine e ottenere maggiori dati. La collaborazione per lo sviluppo di innovazioni tecnologiche è il cardine di reti create con un partner tecnologicamente avanzato o attivo sul campo della ricerca. Lo sviluppo tecnologico è un ottimo scopo per cui mettersi in Rete e rispetta appieno quello previsto dal contratto di Rete di accrescere la capacità innovativa.

Tutte le operazioni della parte sinistra, lavorando esternamente, prevedono il contatto o la collaborazione di terzi, quindi sono attività che generalmente vengono svolte in Rete anche se questa non è formalizzata. Alla luce delle precedenti considerazioni, e delineando uno sviluppo iterativo del modello di riferimento, è possibile ipotizzare, come si può osservare in figura 11 un percorso di evoluzione della Rete che prevede tre fasi: start-up, challenge ed evolution (Di Marco P., Cattò P.L., 2011).

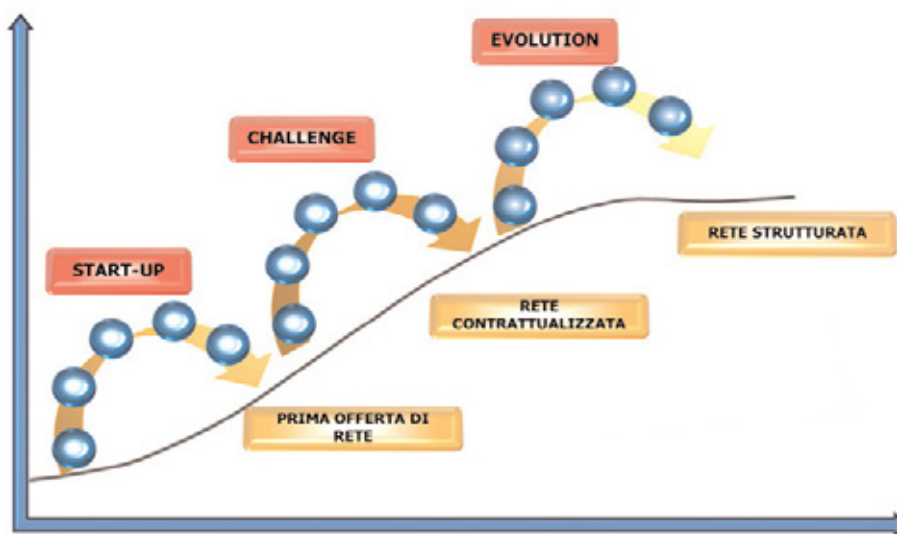


Fig. 11 - Percorso di evoluzione della Rete (Di Marco et al., 2011)

### 3.1 Start-up di Rete

La prima fase del percorso evolutivo della Rete è lo start-up di Rete nella quale si comincia a collaborare per la generazione di un'offerta e di una comunicazione di Rete.

Il rischio relativo a questa fase è a livello di relazione, soprattutto quella che si innesca tra i partecipanti alla Rete. La creazione di una Rete secondo il modello definisce il seguente percorso (figura 13):

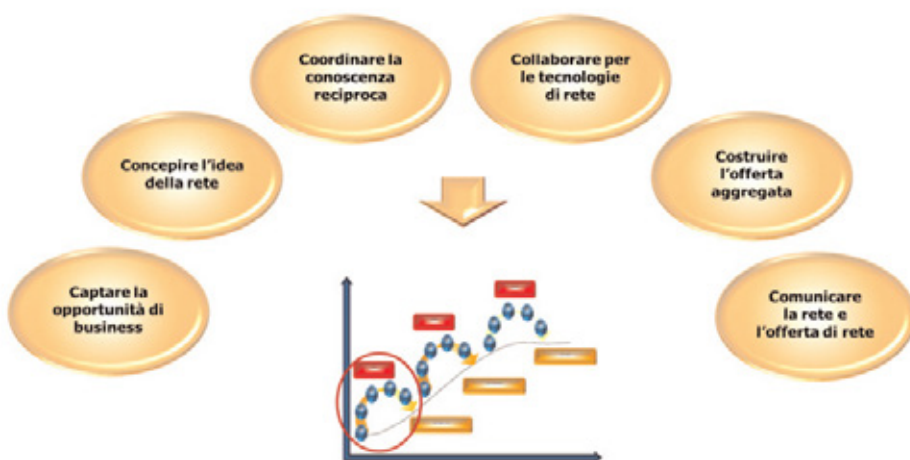


Figura 12 – Processo di Start-Up di Rete (Di Marco et al., 2011)

- **Cappare l'opportunità di business.** Accorgersi dell'opportunità che si rende disponibile per le aziende se si struttureranno in Rete.
- **Concepire l'idea della Rete.** Elaborare un'idea alla base della Rete che raccolga una prima filosofia fondante del raggruppamento.
- **Individuare i partner potenziali della Rete ed ipotizzare una prima configurazione di Rete.**
- **Coordinare la conoscenza reciproca tra i partecipanti.** Incentivare la conoscenza reciproca fra i futuri partecipanti sia a livello

personale che delle rispettive aziende.

- **Consolidare la configurazione di Rete individuando i driver di Rete.**
- **Collaborare per l'individuazione e lo sviluppo dei processi e delle tecnologie di Rete.** Strutturare assieme tecnologie nuove, coordinare quelle sinergiche ottimizzare quelle complementari, che caratterizzeranno l'offerta di Rete.
- **Costruire l'offerta aggregata di Rete.** Raccogliere ad esempio in un unico catalogo l'elenco dei beni e dei servizi offerti dalla Rete (value proposition).
- **Comunicare la Rete e l'offerta di Rete.** Informare i potenziali clienti della nascita della nuova aggregazione con la sua proposta innovativa per il mercato.

La naturale e positiva conclusione della fase iniziale di start-up porta al "congelamento" della configurazione di Rete, allo sviluppo delle prime iniziative comuni e, quindi, ai primi ordini o alle prime commesse ottenute dalla Rete.

Dall'esperienza sul campo nel seguire questa fase emerge che, per decidere di mettersi in Rete, oltre a fattori economici, entrano in gioco elementi più personali relativi alla fiducia reciproca e alle relazioni interpersonali. Prima di impegnarsi in un relazione duratura tra di loro, gli imprenditori vorranno sentirsi ragionevolmente sicuri di poter collaborare proficuamente.

I primi incontri sono per lo più di tipo conviviale e servono a maturare quella fiducia e quella comunità di intenti che stanno alla base della Rete ed a elaborarne l'idea.

Il nucleo generativo dell'idea proverrà normalmente da un gruppo ristrettissimo di imprese, successivamente la stessa sarà proposta ad altri. I livelli di convinzione e di chiarezza sulla profittabilità della futura Rete saranno differenti e potrà capitare di perdere qualche potenziale partecipante lungo il percorso di gestazione. Per approfondire la conoscenza reciproca ciascuna azienda dovrebbe visitare e fare visitare le

sedi, gli impianti produttivi e gli uffici a in modo da cogliere e far cogliere le caratteristiche distintive dei partner, dei processi aziendali, delle tecnologie, delle lavorazioni svolte e delle modalità organizzative.

Questo approfondimento permette di evidenziare le eccellenze che potranno diventare una risorsa da condividere per la futura Rete, oppure delle criticità che potrebbero creare problemi.

Quando il gruppo avrà maturato la decisione di costituire la Rete, gli incontri conviviali e informali devono cambiare natura e ritmo divenendo delle vere **riunioni informative e decisionali**. Le aziende iniziano a determinare insieme un percorso di pianificazione vero e proprio delle prossime tappe che saranno necessarie per la costituzione della Rete. A questo livello del processo, cominciano ad assumere sempre maggiore importanza gli atteggiamenti dei partecipanti e la loro attitudine al lavoro di gruppo e alla collaborazione. Diviene importante non bloccare troppo di frequente le proposte altrui con obiezioni spesso sterili, ma piuttosto proporre alternative migliori con un approccio costruttivo. Le riunioni vanno gestite in maniera strutturata, affinché siano efficaci. Un ordine del giorno deve essere inviato per tempo affinché si arrivi preparati sugli argomenti, un moderatore dovrà controllare le tempistiche degli interventi e aiutare un sano confronto delle opinioni e alla fine un verbale e un riepilogo degli argomenti e delle decisioni prese dovrà essere inviato ai partecipanti e agli eventuali assenti. Spesso la Rete di impresa assumerà una struttura difficilmente definibile nei dettagli a priori; in tal senso possono risultare utili, al fine di testare modelli organizzativi nuovi, strumenti contrattuali (Lettera di Intenti, Scrittura Privata, Associazione Temporanea di Imprese, ecc.) che, ancorché non perfettamente rispondenti alle esigenze di formalizzazione di una rete, permettono di strutturare una prima formulazione dell'offerta di Rete.

Le reti nascono spesso tra imprenditori nell'ambito business to business che hanno produzioni in conto terzi. In questi casi, l'offerta della Rete, più che un prodotto definito, sarà una serie di servizi, lavorazioni o semilavorati che il raggruppamento può offrire.

In questo ultimo caso, la Rete attiverà sulle singole commesse solo le aziende che vi partecipano attivamente, quindi avrà una struttura

meno definita e variabile, difficilmente organizzabile in forma rigida a priori. Per poter generare una prima offerta di Rete occorre:

- assegnare un nome alla Rete;
- designare un rappresentante commerciale;
- generare un catalogo di offerta;
- definire una lista di clienti potenziali;
- elaborare un piano di comunicazione.

Per prima cosa si consiglia di dare un nome alla nuova entità. Questo avrà anche l'effetto psicologico di rendere evidente la nascita di un nuovo soggetto, sia ai partecipanti, che agli esterni. Lo studio del naming può essere vantaggiosamente legato a quello di un logo o di un marchio distintivo.

La Rete, soprattutto in fase di avvio, come già detto più volte, è un insieme di relazioni tra aziende.

Affinché funzioni **correttamente e in modo efficiente**, va designata una persona o un gruppo di persone che si occupino, sia a livello di responsabilità, sia operativamente, di gestire queste relazioni. All'inizio potrebbe anche esserne incaricato, in modo provvisorio, del personale interno alle aziende che lavori in parte anche per la Rete. Questo tempo dedicato alla Rete andrà riconosciuto anche a livello economico da tutti i membri costituenti.

Se si approcciano direttamente i clienti con un'offerta aggregata, si dovrà incaricare una persona di riferimento della Rete che si occupi di tali contatti commerciali.

Per generare la proposta aggregata di Rete, occorre unire le offerte di origine delle aziende che ne fanno parte e ipotizzare anche un plus che sarà espressione delle maggiori potenzialità che l'aggregazione genera. Se le aziende offrono attraverso la Rete prodotti definiti o standardizzati, l'offerta aggregata sarà una unione dei listini delle singole o, eventualmente, di prodotti più complessi assemblati partendo dai componenti prodotti dai singoli.

Nel caso invece che le aziende siano specializzate in particolari progettazioni o lavorazioni su commessa per terzi, oltre alla lista dei macchinari posseduti dalle imprese con le relative capacità e specifiche,

è opportuno stilare un elenco anche delle lavorazioni che le imprese sono in grado di svolgere con tali attrezzature.

Anche le capacità progettuali e di ricerca, di penetrazione commerciale, di assistenza, ecc. possedute dalle singole andranno considerate come potenzialità della Rete.

Si potranno creare difficoltà nell'aggregazione dei dati in quanto ogni azienda avrà un portafoglio prodotti e un listino espressione della propria cultura in cui potranno essere differenti le modalità di presentazione, le unità di misura e gli indici aggregati, oppure il lessico utilizzato. Occorrerà standardizzare tali differenze per poter dialogare con un unico linguaggio. Un passo successivo è quello di definire i clienti potenziali a cui proporre l'offerta aggregata. Si potranno presentare alla Rete opportunità di approcciare clienti che la singola impresa non poteva intercettare, ma le aziende potranno anche portare alcuni loro clienti per cui prevedono un eventuale sviluppo o un miglioramento dell'offerta tramite la Rete. Le liste dei "già clienti" proposti dovranno essere poi argomento di un confronto in comune, onde evitare che le mosse commerciali di Rete si sovrappongano o danneggino quelle dei singoli, o che si proponga la Rete ad un cliente con cui qualcuna delle aziende abbia avuto in passato problemi. La presentazione dell'offerta di Rete a clienti delle singole imprese potrà essere svolta dal rappresentante commerciale della Rete, in affiancamento con la persona che in precedenza gestiva il rapporto.

La Rete dovrà governare a livello organizzativo un'attività o una commessa condivisa tra più aziende. Andrà valutata l'opportunità, se l'impegno lo giustifica, di adottare un medesimo software di gestione delle commesse che attraverso la Rete informatica possa in tempo reale coordinare le attività e sincronizzare i dati. Per l'esecuzione delle singole commesse o la discussione di particolari tematiche, potranno essere creati specifici gruppi tecnici con personale delle varie aziende. La creazione di disciplinari di qualità comuni e/o la certificazione di qualità potrebbe essere un altro fattore determinante dell'offerta di Rete. Se le certificazioni individuali delle singole aziende non dovessero essere sufficienti, potrà essere presa in considerazione la possibilità di adottare tutti lo stesso ente certificatore di qualità.

## 3.2 Challenge di Rete

La seconda fase della Rete, definita challenge, vedrà la Rete affrontare la concreta sfida del mercato, attraverso lo sviluppo delle attività comuni e l'acquisizione, la gestione e la consegna dei suoi primi prodotti o servizi di Rete ai clienti .

La fase challenge è pertanto il vero banco di prova della tenuta dell'idea della Rete, che si propone in maniera organizzata, o quantomeno elaborata, con una prima forma "commerciale". Questo è un passaggio naturale nel percorso evolutivo della Rete, così come naturali saranno le prime relazioni e correlazioni tra gli elementi della Rete in logica business. In questa fase, il rischio dei partecipanti è a livello di business. Si manifestano infatti le necessità di formalizzare i processi di gestione delle attività di Rete, le relazioni con il cliente, i ruoli contrattuali di Rete, fino a formalizzare il rapporto (es. contratto di Rete), se le soluzioni di integrazione tra le parti della Rete non soddisfano l'integrità delle stesse. Come si può vedere dalla figura 13, anche in questo caso è possibile applicare il Modello proposto, che evidenzia come i passaggi concreti per la Rete si stigmatizzano quando la Rete compie "una attività da aggregato", con tutti i necessari passaggi di coordinamento.

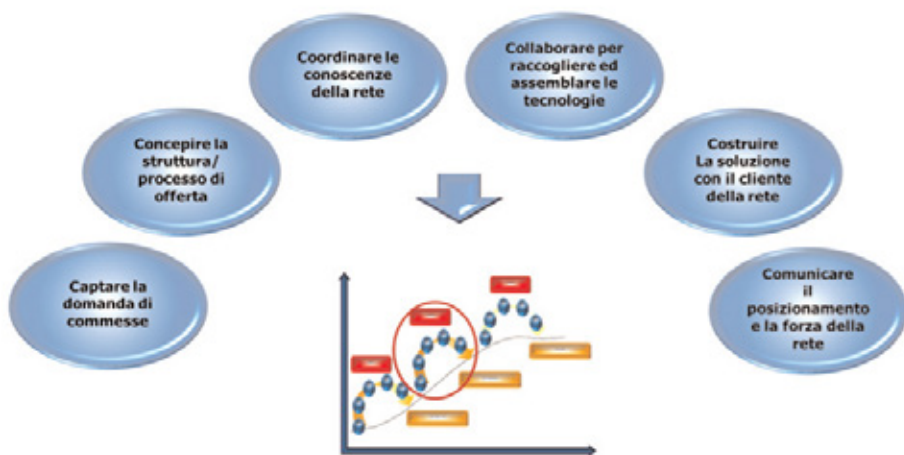


Figura 13 - Challenge di Rete (Di Marco et al., 2011)

- **Captare la domanda di commesse.** Approfondire le richieste del mercato e valutare le tipologie di commesse richieste.
- **Concepire la struttura/processo di offerta al cliente.** Elaborare strutture organizzative e processi di gestione che portano alla generazione delle “offerte” al mercato/cliente.
- **Coordinare le conoscenze della Rete ed elaborare il modello di condivisione delle informazioni.** Definire i meccanismi di condivisione delle informazioni all'interno del gruppo.
- **Collaborare per definire ed assemblare le tecnologie di Rete.** Individuare, collegare, aggregare, integrare le tecnologie delle aziende ed esplorare le nuove tecnologie a disposizione della Rete.
- **Costruire la soluzione “per” e “con” il cliente della Rete.** Realizzare la specifica soluzione generata con il cliente dalla Rete.
- **Comunicare il posizionamento e la forza della Rete.** Informare il mercato/cliente potenziale del posizionamento competitivo dell'offerta e dei benefici e opportunità che la relazione di business con la Rete può dare al cliente stesso.

Anche nel caso in cui la forma contrattuale scelta non fosse espressamente quella del contratto di Rete, sembra inevitabile che i contraenti definiscano alcuni aspetti, quali:

- obiettivi della Rete;
- obblighi e diritti dei partecipanti;
- modalità di funzionamento dell'organo di governo della Rete;
- modalità di adesione di nuovi partecipanti;
- modalità di recesso e di risoluzione del contratto per inadempienza;
- modalità di modifica del contratto.

Gli obiettivi della Rete, che come da contratto tipico sono quelli di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità inno-

vativa e la propria competitività sul mercato, devono essere identificati in maniera più specifica anche per quanto riguarda il mercato a cui si rivolge. Inoltre, la norma prevede l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti, nonché le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.

I partecipanti avranno specifici obblighi e diritti. Gli obblighi, ad esempio, andranno dal dover uniformarsi alle decisioni dell'organo di governo, eseguire i conferimenti in denaro iniziali, ordinari o straordinari, al rispettare i termini derivanti dall'accettazione delle commesse, ad avere idonea copertura assicurativa, al permettere le ispezioni.

I diritti andranno dalla facoltà di recedere, alla partecipazione della nomina dei rappresentanti nell'organo di governo, ed altri.

La governance della Rete deve essere strutturata in maniera da poter svolgere efficacemente il suo compito. Svariate possono essere le soluzioni adottabili quanto alla Governance, a seconda delle caratteristiche della rete, della compagine delle imprese partecipanti alla rete, delle dinamiche interne alla rete etc.

Una governance inefficace è spesso causa di paralisi della Rete stessa. Al vertice della Rete vi potrà essere un Organo di Gestione di cui potranno fare parte i rappresentanti delle aziende del raggruppamento. Se le imprese sono poche vi potrà essere un rappresentante per ogni azienda, al contrario si dovrà decidere chi eleggere. L'Organo di Gestione può prendere le decisioni a maggioranza semplice tranne per particolari decisioni per cui verrà richiesta una maggioranza qualificata o l'unanimità. A capo dell'Organo di Gestione potrà essere eletto un presidente e un vicepresidente che avranno la rappresentanza della Rete e quindi delle aziende che vi partecipano. Se la Rete ha un ruolo principalmente commerciale, la presidenza dell'Organo di Gestione si occuperà fondamentalmente dei contatti con i clienti, mentre in una Rete con attività più complesse i suoi compiti saranno manageriali a tutti gli effetti. Il presidente dell'Organo di Gestione, soprattutto nelle reti con poche aziende, dovrà comunicare con società che sono "azioniste della Rete" e quindi utilizzerà un potere più di coordinamento che autoritario vero e proprio, similmente ad un project manager che gestisce un progetto senza un vero potere gerarchico formalizzato.

### 3.3 Evolution di Rete

La terza fase definita evolution è un'evoluzione che porta ad una maggiore strutturazione della compagine di Rete e che in prospettiva può anche eventualmente condurre alla costituzione di una nuova società. La costituzione di una nuova società succederà quando e se si percepirà la necessità di dare origine ad un nuovo e distinto operatore di mercato. Quindi la Rete potrebbe non arrivare mai a questa fase o impiegare un considerevole periodo di tempo per sviluppare questa decisione. Anche in questa fase, come si può vedere dalla figura 14, si potrà applicare il Modello alla maggiore strutturazione della rete.

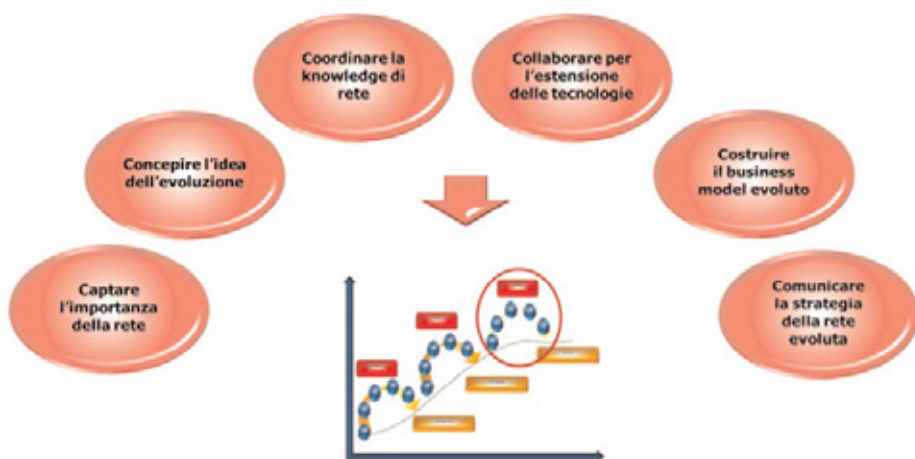


Figura 14 - Evolution di Rete (Di Marco et al., 2011)

- **Captare l'importanza della Rete nell'interazione con il mercato.** Comprendere che la Rete è divenuta importante per le aziende grazie al gradimento del mercato e che è opportuno valutare se modificarla in una forma più strutturata.
- **Concepire l'idea dell'evoluzione della Rete.** Rielaborare il modello strutturale della Rete a livello di proprietà, governance e organizzazione.

- **Rivedere il knowledge di Rete e configurare il sistema informativo.** Strutturare lo scambio di informazioni e le relative tecnologie verso futuri soci e finanziatori.
- **Collaborare per la definizione dei processi e delle tecnologie.** Identificare ed incentivare gli asset tecnologici patrimonio.
- **Costruire il business model evoluto.** Elaborare il nuovo business model di Rete.
- **Comunicare la strategia.** Comunicare ai clienti la nuova offerta unica e differenziante.

Questa fase è raggiungibile solo ad un certo livello di maturità della Rete, quando avrà generato nel complesso delle imprese "retiste" una percentuale di fatturato elevato rispetto ai fatturati delle aziende partecipanti e anche un certa notorietà. La Rete, così, comincerà a gestire dei propri asset importanti come laboratori di ricerca, brevetti, macchinari, ecc. e potrà porsi come una figura sì differenziabile nelle sue parti, ma la cui organicità aggiunge un valore preciso e indissolubile al business globale.

## 4 LE SCHEDE

### **Le schede sul management di rete**

Alla luce delle precedenti considerazioni appare quindi chiaro come nel processo di costituzione di una rete di imprese e nella sua gestione siano individuabili una serie di fattori che sono sostanzialmente riconducibili a due categorie principali:

- la natura e il livello delle decisioni da prendere;
- il posizionamento temporale delle decisioni con riferimento al ciclo di vita della Rete.

Con riferimento alla natura e al livello delle decisioni da prendere queste afferiscono alla corretta individuazione della gerarchia delle decisioni stesse che, così come ampiamente illustrato nel paragrafo 1.4, prevedono l'individuazione di tre livelli di decisioni:

- strategiche;
- tattiche;
- operative.

Il posizionamento temporale delle decisioni, così come discusso nel capitolo 3, fa riferimento alle diverse fasi del ciclo di vita della Rete che vede un'articolazione nelle tre fasi:

- start up;
- challenge;
- evolution.

L'integrazione dei livelli di decisioni e la scala temporale di riferimento per il ciclo di vita della rete costituiscono a tutti gli effetti una matrice di posizionamento (Tabella 2) che costituisce un valido riferimento per posizionare le azioni di management che di volta in volta sono di riferi-



mento nelle diverse fasi del ciclo di vita di una Rete di imprese.

Nel prosieguo della trattazione verranno illustrate una serie di schede che affronteranno il tema del management delle Reti di impresa in maniera ampia ed articolata al fine di offrire una panoramica il più possibile esaustiva di quelle che sono le tematiche centrali che gli imprenditori che intendono cimentarsi nella creazione di una Rete di imprese si troveranno ad affrontare lungo l'intero ciclo di vita della Rete stessa. Le tematiche trattate verranno sviluppate sulla base di uno schema fortemente strutturato ma, al tempo stesso, semplice e orientato all'imprenditore che nella trattazione potrà agevolmente riconoscersi. La struttura della Scheda prevede alcuni campi che verranno sistematicamente trattati offrendo così possibilità di confronto e integrazione tra le diverse schede; i temi affrontati comprendono: Particolare attenzione nella presentazione delle schede sarà in particolare rivolta a quelle problematiche di management proprie in particolare delle fasi di start up e di challenge che risultano essere in questa fase di sviluppo delle Reti di imprese sicuramente le più interessanti sia per la numerosità delle problematiche emergenti, sia per le sfide coinvolte e per il successo di molte iniziative di aggregazione

## 4.1 Vogliamo creare una rete. Ma siamo sicuri che le condizioni da cui partiamo ci permettano di farlo?

### Caratteristiche della Rete

Rete potenziale (la Rete è solo un'idea)

### Collocamento nella matrice

Livello strategico

Fase start up

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |                                                                                   |           |           |
| Livello operativo  |                                                                                   |           |           |

### Inquadramento del problema

Le reti non nascono dappertutto. Ci sono contesti che ne favoriscono l'emergere e altri che invece le rendono un evento raro. Per un imprenditore che voglia avviare una Rete diventa importante entrare in contatto con ambienti che ne forniscano la costituzione. Le reti di impresa nascono in genere appoggiandosi a relazioni che esistono. Non è necessario tuttavia immaginare che solo relazioni durature e forti possano generare reti. Sono invece sufficienti sistemi di relazione "debole", che prendono forma all'interno di movimenti di opinione, di comunità di business, di distretti e agglomerazioni territoriali. Trovarsi immersi

in uno di questi sistemi di relazione “debole” può essere la premessa per immaginare, insieme ad altri, modi di vivere e di lavorare che vanno oltre quei legami deboli, verso le reti. Giustificando in questo modo la costruzione di reti di imprese che possano mettere in pratica le innovazioni immaginate. Quando questi ambienti non emergano spontaneamente, si possono creare, realizzando eventi e ambienti basati sui legami deboli. I *social network*, oppure conferenze tipo “*bar-camp*” o “*speed date*” (in cui chiunque può prendere la parola o incontrare un'altra persona ma solo per un massimo di cinque minuti), possono essere strumenti utili in questo senso. In questi contesti, infatti si viene in contatto - anche se in modo “debole” - con molti altri imprenditori, professionisti, e istituzioni interessate, che sono contatti utili a “scegliere” chi può essere interessante per la (e interessato alla) Rete. Cominciando ad agire come membro di uno o più sistemi di relazione di questo tipo, che sono più aperti e meno impegnativi delle reti vere e proprie, il contatto si stabilisce: gli interessati possono infatti conoscere e praticare, senza eccessive barriere, un circuito di esperienze diversificate, di linguaggi e idee condivise tra cui orientarsi e poter scegliere. Per poter cogliere le opportunità che questo permette si deve essere disponibili a rapporti che non siano immediatamente utilitaristici, e far propria, o per lo meno sperimentare, un'idea innovativa, che vada oltre l'ordinaria amministrazione del business as usual. È importante saper apprezzare la varietà delle proposte che sono in circolo nei sistemi di relazione debole, ma scegliere i partner giusti per fare investimenti impegnativi, e presidiare la meta verso cui si vuole andare, a lungo termine, anche con una eventuale leadership - se utile e legittimata -.

## **Variabili critiche**

- scelta localizzativa: è importante muoversi nei luoghi dove le relazioni di interesse sono già addensate, magari impiegando a tal fine, inizialmente, una start up di piccola scala;
- contaminazione: l'assunzione di nuove persone, che sono in grado di “importare” in azienda l'esperienza fatta negli ambienti di interesse;

- processi formativi: in grado di portare il personale dell'azienda a contatto gli ambienti di interesse;
- conoscenze esterne: l'uso di professionisti, designer, stilisti per entrare in contatto con le relazioni, le imprese e le idee che circolano in questi ambienti.

## Risposta

Le reti, essendo “costruzioni” difficili da realizzare e mantenere vitali, hanno bisogno di svilupparsi su un terreno fertile – **un sistema denso di sistemi di relazione anche deboli** - che ne consenta la nascita, selezionando le varietà migliori disponibili nell'ambiente in cui si opera. Inoltre, poiché i modelli di business alimentati dalle reti tendono nel tempo ad invecchiare, la loro rigenerazione è grandemente facilitata se si dispone di un contesto ricco di alternative e idee nuove, a cui appoggiare la propria evoluzione. Immergersi, per scelta o per le circostanze della propria storia, in un ambiente popolato di relazioni deboli, di interesse per il proprio business, consente di fare esperienze esplorative e di conoscere – anche indirettamente – altri soggetti con i quali avviare un percorso di collaborazione. Poi, una volta insediati sul terreno giusto, si tratta di costruire la Rete. Non tutto quello che nasce coincide col progetto. Ma la presenza di molti gruppi e la varietà delle relazioni allarga di molto le possibilità di scelta dei partner, e ne riduce il rischio, perché molte delle competenze ingaggiate in Rete possono, se necessario, essere affiancate o sostituite da altre.

## 4.2 Dobbiamo formalizzare la rete che abbiamo costruito informalmente?

### Caratteristiche della Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-operativo

Fase start up

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |                                                                                   |           |           |
| Livello operativo  |  |           |           |

### Inquadramento del problema

Nei distretti industriali, nelle catene di subfornitura gestite da grandi committenti, nei contratti di franchising e di licenza si sono da tempo diffuse reti informali. Magari sulla carta si ha a che fare con semplici contratti di compravendita, ma siccome questi amministrano un rapporto basato sulla reciproca fiducia e collaborazione, possiamo dire che una parte importante delle catene di fornitura si appoggia a reti di collaborazione, sia pure di carattere informale. Tuttavia, questi contatti informali oggi non bastano più. Perché l'informalità va bene quando la divisione del lavoro porta vantaggi alle imprese che la praticano senza gravarle di impegni e rischi eccessivi. Ma nella situazione di crisi e di discontinuità che oggi dobbiamo fronteggiare, le innovazioni da fare

sono molto rischiose e molto impegnative, richiedendo investimenti di notevole importo e di lento e incerto ritorno. Rischiare si può, ma occorre che la situazione di interdipendenza che la Rete viene a creare, in questi campi, sia formalizzata e ben governata. L'importanza dei contratti formali – tra cui il contratto di Rete – è fondata su questa necessità: aumentare l'insieme delle garanzie fornite alle controparti per diminuire il rischio di investimenti che portino a ritorni più importanti. In sostanza, l'evoluzione delle reti attuali passa per la soluzione di una doppia discontinuità: da un lato vi è l'ambizione imprenditoriale per innovazioni sempre più difficili e complesse, che aumenta man mano che la concorrenza dei produttori low cost banalizza i prodotti e i saperi pre-esistenti; dall'altro le innovazioni più impegnative richiedono reti più estese di specialisti, reperiti anche fuori del proprio campo di esperienza (in altri paesi, in altri settori, in altre professioni ecc.), e questo impone un processo di crescente formalizzazione dei rapporti di collaborazione.

## **Variabili critiche**

L'abilità imprenditoriale consiste nel mettere in sinergia due aspetti cruciali:

- il sistema di regole che tendono a diventare formali e impersonali per far funzionare la Rete;
- il processo collaborativo di Rete che ha una sua dimensione informale e coinvolge direttamente le persone, perché muove aspettative, timori, convinzioni che solo persone in carne ed ossa possono esprimere e gestire.

Questo vuol dire gestire la formalizzazione di alcuni temi fondamentali:

- in che modo conciliare sul piano formale l'autonomia delle singole unità e la governance dell'insieme;

- come utilizzare le risorse informali (come la fiducia interpersonale ed eventualmente la leadership) per far funzionare le relazioni formali che tengono ad ingessarsi con facilità, di fronte a problemi che mutano di giorno in giorno.

## **Risposta**

Le reti vanno sicuramente formalizzate quando comportano investimenti e realizzano progetti impegnativi; questo elemento suggerisce anche di promuovere la formalizzazione in tempi ragionevolmente veloci. Diversa è la situazione in cui, in assenza di forti spinte alla formalizzazione, il processo di strutturazione e formalizzazione può essere graduale al fine di far crescere la conoscenza tra i partner e il livello di fiducia. Tuttavia è bene non dimenticare che la governance della reciproca interdipendenza tra le imprese passerà ancora per fattori come la fiducia e la leadership che hanno un forte carattere personale, e dunque informale. Si tratta di gestire un processo di trasformazione che tenga in equilibrio i due aspetti.

## 4.3 Può la rete aiutare a innovare riducendo il rischio?

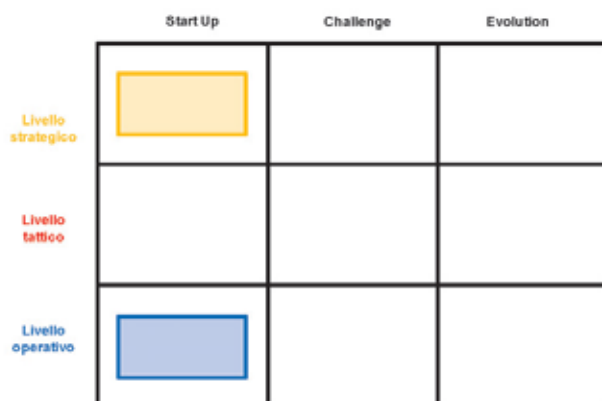
### Caratteristiche della Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-operativo

Fase start up



### Inquadramento del problema

In un momento di scarsa liquidità e difficoltà di accesso al credito, molte imprese esitano ad avviare programmi di innovazione. Una delle risposte più efficaci a questo problema è la scelta di “mettersi in Rete”, potendo in questo modo distribuire investimenti e rischi tra i diversi partner. Ma le reti possono allentare il vincolo finanziario delle imprese coinvolte se la loro funzione viene riconosciuta non solo dai diretti interessati, ma anche dai loro interlocutori esterni, a cominciare dalle banche. L'effetto che la Rete ha sul rischio, non solo perché riduce il fabbisogno, ma anche perché collega comportamenti e rischi di diverse imprese che si sostengono a vicenda, dovrebbe essere pienamente

e ampiamente riconosciuto nei rating finanziari applicati dalle banche alle imprese da esse finanziate. Su questo terreno ci sono alcune esperienze, ma molto resta ancora da fare. Inoltre, la Rete, stabilizzando la struttura delle relazioni, consente di perseguire i vantaggi della divisione del lavoro tra imprese senza rinunciare all'autonomia di ciascuno. Per utilizzare anche il capitale degli altri a sostegno di progetti a cui l'azienda è interessata in prima persona (e ridurre così il rischio) si devono avere presenti alcuni snodi strategici fondamentali, riportati di seguito.

### **Variabili critiche**

- La specializzazione reciproca: quando due aziende si specializzano possono focalizzare la propria attenzione solo sul campo in cui hanno una competenza maggiore, lasciando l'altro al partner, cosicché il fabbisogno si riduce drasticamente.
- La co-innovazione: innovare insieme ad altri, ricorrendo ad imprese esterne che sono già in possesso delle competenze e delle capacità richieste (invece di pensare ad auto-produrle). Anche in questo caso la divisione del lavoro consentita dal legame di Rete può abbassare drasticamente il fabbisogno e il rischio richiesto da strategie di innovazione.
- L'interdipendenza tra i partner: se da un lato la Rete riduce il fabbisogno di ciascun partner, dall'altro aumenta il loro grado di interdipendenza. La prima cosa riduce il rischio, la seconda l'aumenta.

Ecco l'importanza che in questo delicato equilibrio assume la governance della Rete. Il gioco vale la candela solo se le capacità di governance (garanzie contrattuali, fiducia reciproca, eventuale leadership) tengono sotto controllo l'interdipendenza che si viene a creare con la specializzazione reciproca e con la co-innovazione.

## Risposta

Sì, la creazione di reti ben strutturate permette di contenere i rischi e l'investimento individuale in innovazione, dunque di innovare di più e meglio. La Rete apre questa possibilità sia perché dovrebbe – se ben gestita – ridurre il rischio assunto, sia perché consente – con una minore esposizione per gli investimenti realizzati – di alzare la posta, puntando ad innovazioni più complesse e difficili di quelle – fin troppo imitabili – praticate in passato. Ma questa soluzione può reggere nel lungo termine solo se l'impresa riesce a scegliere i partner giusti (dotati di capacità e competenze complementari) e se la Rete, grazie a qualche forma di governance o di garanzia contrattuale, riesce a gestire in maniera efficace l'interdipendenza creata tra i diversi partecipanti. Bisogna inoltre che gli interlocutori delle imprese che fanno questa scelta – i committenti, i clienti, le banche, i sindacati, le istituzioni – si rendano conto del fatto che, con la creazione di una Rete di questo genere, cambia la natura dell'organizzazione produttiva, che diviene pluri-imprenditoriale. È con questa costruzione polivalente che devono imparare a fare i conti, senza rimpiangere il passato (quando rischi, fabbisogni e catene produttive erano più semplici e dunque più visibili di quanto accade oggi).

## 4.4 la rete mi darà vantaggi di costo nello sviluppo dell'innovazione?

### Caratteristiche della Rete

Rete orizzontale

### Collocamento nella matrice

Livello strategico

Fase start up-challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

### Inquadramento del problema

Le buone idee, in azienda, nascono per risolvere i problemi che di volta in volta si presentano. L'impresa cerca una soluzione, la sperimenta e – se funziona – la impiega. E non ci pensa più. Tuttavia la stessa idea potrebbe risultare utile in molti altri casi e aziende, in luoghi e settori magari molto lontani. Se si organizzano le cose in modo da poter applicare l'idea anche in situazioni "inusuali", ad ogni ri-uso si crea un valore aggiunto con un limitato costo di adattamento. Ma come fare se l'azienda di origine non è attrezzata per andare ad operare in un altro luogo, in un altro settore, in un altro contesto, diverso da quello attuale? Grazie alla

Rete con aziende complementari, che hanno familiarità con i nuovi luoghi, settori e contesti da coinvolgere nel ri-uso delle idee. Le reti di franchising o quelle nate intorno a contratti di licenza ne sono un esempio: casi in cui l'idea passa da produttore originario ad altri che presidiano diversi luoghi, settori, contesti. La propagazione orizzontale di una buona idea richiede di poterla “estrarre” dal contesto in cui è stata creata, separandosi dalle persone, dal problema, dall'impresa in cui ha preso forma e diventando un'idea più generale. Si dovrà poi esprimerla in un “codice” comprensibile da altri. Progetti, disegni, documenti, sono codici finalizzati a “trasportare” le idee fuori dal loro contesto originario verso nuovi contesti. Questa “de-contestualizzazione” non è sempre facile, ma una volta portata a compimento mette a disposizione dell'impresa una soluzione replicabile in altri luoghi, settori e contesti. Normalmente le imprese non codificano né decontestualizzano: difficile quindi possano fare Rete con altri per allargare il bacino di ri-uso delle proprie idee. Lo stesso vale per molti professionisti dei servizi, che forniscono soluzioni personalizzate. O per aziende industriali in cui l'imprenditore – con la sua persona – presidia tutti gli usi e li rende efficaci. Ma questa scelta può limitare molto i ritorni economici ottenuti dal proprio sapere e saper fare. La Rete, che dà accesso al valore latente e diffondibile delle buone idee, può in questi casi essere un decisivo fattore di evoluzione del modello di business dell'impresa. Il potenziale valore della Rete dipende dalle variabili di seguito riportate.

### **Variabili critiche**

- il valore di ri-uso dell'idea, più o meno estendibile, più o meno ricco;
- i costi di adattamento o rielaborazione che è necessario sostenere per impiegare l'idea in un contesto diverso da quello di origine;
- l'estensione della Rete: la Rete trasversale ai settori e ai territori rende facile aumentare il bacino di ri-uso di una buona idea perché si può andare a cercare i partner giusti, dotati delle risorse e esperienze complementari con l'impresa di origine.

## Risposta

Il potenziale valore che è contenuto nelle idee maturate in un'impresa è molto maggiore di quello ricavabile dagli usi a cui si è pensato inizialmente. Perché le buone idee rendano a pieno bisogna che le imprese si attrezzino per propagare le proprie idee in un bacino di ri-uso ampio. Questo implica una trasformazione delle forme organizzative dell'impresa nel senso della costruzione di reti con altre imprese complementari. A tal fine è importante rilevare le idee incorporate nelle pratiche aziendali, identificare quelle che hanno un valore aggiunto rispetto alle pratiche correnti sul mercato, definirne il potenziale bacino di ri-uso in termini di luoghi (altre città, altri paesi), settori e contesti, e infine trovare i partner giusti (che offrono fattori complementari) per "trasportare" le idee nei nuovi contesti.

## 4.5 come può aiutare la rete a riqualificare la filiera in cui opera la mia impresa?

### Caratteristiche della Rete

Reti verticali che si integrano

Reti orizzontali che si formano per specializzazione reciproca

### Collocamento nella matrice

Livello strategico

Fase start up

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |                                                                                   |           |           |
| Livello operativo  |                                                                                   |           |           |

### Inquadramento del problema

Le reti della subfornitura si stanno rapidamente trasformando. Da un lato, sono i grandi committenti a “pretendere” che alcuni degli operatori del loro indotto diventino fornitori di primo livello, cui vengono demandati problemi e obiettivi da gestire in autonomia e responsabilità, e non più ordini definiti nei dettagli, da eseguire soltanto. Dall’altro lato, sono invece gli operatori più dinamici della subfornitura che partecipano con le proprie competenze specialistiche all’elaborazione dei nuovi prodotti e processi del committente. Per realizzare questi due passaggi, la maggior parte delle piccole imprese della subfornitura deve attrezzarsi non solo per gestire una Rete di fornitori di secondo e terzo livello, ma anche

per affrontare problemi complessi, oltre le loro usuali competenze. E' gioco forza "arruolare" nella funzione altre imprese, dotate delle risorse e dei saperi che servono per le nuove funzioni, ma che l'impresa non ha. Un tempo avrebbe cercato di produrre in proprio le competenze e le capacità mancanti, oggi l'impresa impegnata nel confronto competitivo sa che bisogna ottenere lo scopo riducendo al minimo il tempo e gli investimenti/costi richiesti. Mettersi in Rete con altri, per sostenere questo passaggio difficile, può essere la soluzione migliore. È cruciale tenere poi presente che, se è vero che questo desiderio del committente di ridurre la complessità da fronteggiare in prima persona e gli investimenti necessari per farlo sono spesso la molla che dà avvio alla trasformazione verso la Rete, è anche vero che una volta innescato il processo, esso prosegue in forza di dinamiche auto-organizzatrici che possono funzionare o meno, a seconda di come evolve l'esperienza fatta. La diffidenza reciproca, che riduce la disponibilità a collaborare, può essere un ostacolo importante, che va superato sia nelle relazioni verticali (committente-fornitore), sia in quelle orizzontali (tra specialisti che collaborano allo stesso problem solving o alla stessa co-innovazione).

## **Variabili critiche**

- È importante che i diversi soggetti chiamati a far parte di queste reti si specializzino in modo da ridurre il potenziale conflitto e la competizione tra loro;
- che i frutti della struttura reticolare e stratificata della nuova fornitura siano distribuiti tra i diversi attori in modo da permettere loro di investire e innovare senza troppe remore o difficoltà;
- che i rapporti tra i diversi depositari del sapere e dei problemi da affrontare siano capaci di usare lo stesso linguaggio e di collaborare tra loro senza riserve;
- che vi sia una positiva evoluzione del rapporto tra committenti e fornitori selezionati (di primo livello);

- che sia presente una importante capacità dei fornitori selezionati di costruire una propria Rete (di secondo e terzo livello) e di fare gli investimenti richiesti per gestire con intelligenza e affidabilità problemi più complessi che in precedenza;
- che siano approntate strutture di collaborazione che favoriscano la stabilità del sistema di relazioni e la divisione del lavoro che ne risulta.

## **Risposta**

La creazione di reti di specialisti che assumono compiti e rischi maggiori che in passato è un passo essenziale nella trasformazione dei rapporti di subfornitura. La Rete consente infatti agli specialisti di rimanere autonomi, potendo in questo modo esercitare forme di apprendimento e sperimentazione che nascono dal basso, e al tempo stesso consente al committente di delegare all'esterno problemi e compiti di maggiore complessità.

## 4.6 Come può la rete valorizzare il lavoro e la voglia di autonomia dei miei lavoratori proteggendo allo stesso tempo la mia impresa?

### Caratteristiche della Rete

Rete orizzontali

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-tattico

Fase start up

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |  |           |           |
| Livello operativo  |                                                                                   |           |           |

### Inquadramento del problema

Negli ultimi quarant'anni si è assistito ad una rapida crescita di "spin-off", in genere fondate da ex operai o impiegati che, dopo due o tre anni di lavoro dipendente, escono dall'impresa-madre per mettersi in proprio. Questo processo genera per le imprese pre-esistenti dei concorrenti, effettivi o potenziali, inducendo una resistenza preventiva che comporta alcuni problemi: da un lato non si investe abbastanza nel capitale umano, per paura che i dipendenti se ne vadano, mettendosi in proprio o passando alla concorrenza, quando diventano depositari di un sapere rilevante; dall'altro non si passano ai dipendenti informazio-

ni importanti, e quelle che si passano si cerca di frazionarle in piccoli pezzi, privi di valore singolarmente (ma in questo modo l'imprenditore finisce per essere insostituibile e oberato di lavoro); infine non si favorisce l'interazione tra i propri dipendenti e l'esterno, inibendo la crescita della loro autonomia professionale. Per ovviare a questi inconvenienti ed estrarre il massimo valore dalle capacità e dalla crescita dei dipendenti una soluzione c'è: quella di aiutare i propri dipendenti, non appena hanno acquisito una competenza professionale importante, a "mettersi in proprio", costruendo una nuova impresa che, in futuro, lavorerà in Rete con quella di origine. Che, a sua volta, penserà a favorire il processo di imprenditorializzazione mettendo una quota di capitale di rischio nelle neo-imprese collegate e assicurando una base di commesse garantite, per cominciare. Il fattore trainante decisivo per questo modello di Rete di imprese è dato dall'esigenza, sempre più sentita, di investire sui "lavoratori della conoscenza" che, a vario titolo, partecipano nell'azienda-madre ai processi decisionali: imprenditore, eventuali manager, quadri, professionisti, operai e impiegati dotati di abilità professionali proprie.

Gli elementi di attenzione riguardano i diversi step di questo percorso:

- 1) l'imprenditore si deve fidare abbastanza per investire nell'apprendimento dei suoi dipendenti;
- 2) i dipendenti devono volersi mettersi in proprio, assumendosene il rischio;
- 3) la struttura organizzativa del gruppo deve essere ridefinita continuamente, per fare spazio alle neo-imprese che enucleano competenze e sfere di attività.

Si tratta di una Rete nella quale le unità si autonomizzano nello spazio "protetto" creato dall'impresa di origine, che finisce per operare come capogruppo. In questo processo il rapporto inter-personale conta moltissimo, perché se il potere non è accentrato nel gruppo ma distribuito tra le diverse unità (ad esempio con partecipazioni che non superano il

50% o restano di minoranza), abbiamo una situazione in cui le diverse parti stabiliscono tra loro un rapporto di collaborazione, non di comando. Sono quindi inizialmente cruciali le variabili qui riportate.

### **Variabili critiche**

- lealtà e identificazione tra imprenditore e dipendenti, cosa che può accadere soprattutto nelle micro-imprese;
- specializzazione dei compiti e delle esperienze dei dipendenti, in modo da creare competenze e percorsi professionali complementari tra loro, e non concorrenti;
- capacità di fare leva sulle aspirazioni dei dipendenti a “mettersi in proprio”, che viene sostenuta attivamente dall’impresa madre;
- riconfigurazione del business complessivo delle diverse unità che si autonomizzano nel corso del tempo, in modo da mantenere un rapporto sinergico e poco conflittuale tra le imprese che compongono la Rete;
- leadership e investimento finanziario di gruppo (una quota per ogni neoimpresa che si autonomizza) in modo da avere un baricentro forte e riconosciuto da chiamare in causa quando intervengono divergenze o conflitti.

### **Risposta**

La Rete è una struttura adatta a valorizzare l'imprenditorialità del lavoro, favorendo la progressiva conquista di professionalità e autonomia entro la cornice di Rete. Tuttavia, si tratta di un processo che richiede un forte impegno nei rapporti interpersonali. Serve proporre una visione collaborativa che ha a che fare con il “progetto di vita” delle persone, creare una struttura organizzativa unitaria in cui, tuttavia, le singole unità possano ricavarsi spazi di differenziazione, specializzazione e



autonomia non conflittuali, vendere le nuove capacità del gruppo/Rete ai committenti, facendo apprezzare loro la gamma di competenze a cui la Rete ha accesso e la grande flessibilità nella divisione del lavoro interna, ed infine mantenere buone relazioni interpersonali, in modo da poter gestire situazioni complesse fidandosi della buona volontà di tutte le parti coinvolte.

## 4.7 Come fissare gli obiettivi della rete per aumentare la partecipazione dei membri?

### Caratteristiche della Rete

Rete potenziale (la Rete è solo un'idea)

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-operativo

Fase start up

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |                                                                                   |           |           |
| Livello operativo  |  |           |           |

### Inquadramento del problema

Nelle reti potenziali non vi sono in corso processi e progetti condivisi che possono essere usati come base per la collaborazione. Gli obiettivi che la Rete si pone in questi casi sono il collante primario per la Rete. Come devono essere strutturati gli obiettivi per supportare la costituzione della Rete? Per rispondere possiamo partire dalla considerazione che partecipare ad una Rete vuol dire fare una scommessa: investo nella Rete alcune mie risorse (che poi potranno essere recuperate solo in parte) perché scommetto sul fatto che la Rete possa portarmi dei benefici importanti. Il fatto che i benefici attesi possano eccedere i costi degli investimenti dipende ovviamente dagli obiettivi della Rete.

Per promuovere la costituzione di una Rete è dunque necessario ideare, strutturare, dichiarare e condividere questi obiettivi in modo da mostrare chiaramente come i benefici attesi superino gli investimenti richiesti. Inoltre, particolare attenzione va posta a come il saldo delle due variabili muta nel tempo. E' dunque necessario arrivare al disegno di obiettivi precisi, di cui sia chiara la portata e l'impatto sul fatturato, ambiziosi, che le singole imprese non possano raggiungerne da sole, e fattibili, all'interno dell'orizzonte del possibile per la Rete nel suo complesso. Infine, la condivisione e comunicazione degli obiettivi a tutti i partner della Rete è fondamentale.

## **Variabili critiche**

Gli obiettivi devono far aumentare gradualmente sia i costi dell'investimento di ogni membro della Rete che i benefici attesi, in modo da mantenere in ogni momento la convenienza a partecipare. Senza questa crescita graduale di investimenti e benefici, il rischio d'investimento iniziale sarebbe troppo alto, impedendo anche a chi crede nella Rete di partecipare, mentre la lontananza nel tempo dei benefici attesi - anche se importanti - renderebbe troppo incerta e rischiosa la capacità effettiva della Rete di produrre valore.

Con obiettivi che permettono un approccio graduale:

- i membri della Rete possono avere il tempo di conoscersi e conoscere la Rete;
- possono avere una exit strategy capace di garantirli nel momento in cui la Rete non si rivelasse ciò che sperano;
- hanno la possibilità di vedere realizzati fin da subito alcuni dei benefici attesi -seppure inizialmente piccoli - potendo quindi verificare già nel breve periodo la validità del fare Rete.

In questo contesto le variabili in gioco sono le seguenti:

- gli incontri tra gli imprenditori ed i manager delle diverse aziende, per far emergere la struttura di obiettivi più adatta alla Rete. In questi contesti sarà fondamentale non solo far emergere le aspettative e la visione di ognuno ma soprattutto articolare tali punti di vista in una struttura di obiettivi che risponda all'approccio graduale precedentemente descritto;
- la verifica empirica: gli obiettivi così strutturati andranno poi tradotti in una serie di parametri che possano informare facilmente e immediatamente sul successo o fallimento dei diversi passi compiuti. Anche semplici limiti temporali o semplici indicatori (es. % crescita fatturato o numero di nuovi clienti in un intervallo di tempo specificato) sono utili allo scopo;
- il controllo: è necessario determinare le procedure di verifica degli indicatori precedentemente definiti. Di nuovo, semplici regole (es. una tabella con i parametri da aggiornarsi in date predeterminate e da far circolare tra le imprese) sono la scelta migliore.

## **Risposta**

Sarà necessario sviluppare una struttura di obiettivi troppo ambiziosi per le singole imprese, ma fattibili per la Rete. Gli obiettivi dovranno dare ad ogni partecipante la possibilità di incrementare il proprio investimento nella Rete passo per passo, iniziando da un ammontare meno importante la cui perdita non crea troppi problemi, anche se non permette alla Rete di raggiungere traguardi particolarmente rilevanti, fino ad un investimento che impegna molto di più l'impresa ma permette alla Rete di poter generare molto più valore aggiunto. La struttura degli obiettivi deve far sì che alla fine di ogni ciclo d'investimento nella Rete vi sia un beneficio - misurato in modo trasparente e condiviso - di cui le imprese possono godere immediatamente e che sia chiaramente collegato all'investimento. In questo modo sarà chiara la capacità della Rete di generare valore fin da subito e si potrà sostenere un nuovo round d'investimento verso un passo leggermente più ambizioso, che avvicina sempre più all'obiettivo di lungo periodo.

## 4.8 le reti possono essere utili anche nel campo delle imprese di servizi e dei professionisti?

### Caratteristiche della Rete

Reti di servizi

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-tattico

Fase start up

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |  |           |           |
| Livello operativo  |                                                                                   |           |           |

### Inquadramento del problema

Tra l'azienda industriale e il cliente si interpone un prodotto (materiale) che può essere stoccato e trasferito, nel tempo e nello spazio. L'azienda industriale può concentrare la produzione in un luogo per poi trasferirla e usare la logistica dei magazzini per compensare le differenze stagionali. Le imprese di servizi e i professionisti, mancando di un prodotto stoccabile e trasferibile, hanno invece dovuto localizzarsi nei luoghi vicino ai clienti e adattarsi ai loro tempi. Negli ultimi anni, però, questa situazione è cambiata: lo sviluppo pervasivo delle tecnologie della comunicazione ha reso stoccabili e trasferibili molte delle prestazioni immateriali, come e più dei prodotti materiali. Questo trasferimento consente alle imprese produttrici

di servizi notevoli vantaggi economici, sia in termini di aumento dei clienti potenziali contattabili, sia in termini di possibile specializzazione, scala, meccanizzazione. D'altra parte, essa consente al cliente utilizzatore di rivolgersi ad uno specialista competente nello specifico problema che gli interessa anche se questo ha il suo studio a molti chilometri di distanza. Questi vantaggi sono tuttavia subordinati ad una cosa: bisogna creare una Rete di collaborazione affidabile tra i diversi specialisti coinvolti che renda accessibile senza eccessivi costi e rischi la prestazione. Sebbene dal punto di vista giuridico non sia oggi possibile realizzare contratti di rete tra i professionisti, immaginare forme collaborative tra tali soggetti è dunque fondamentale. L'utilizzatore può entrare lui stesso nella collaborazione, se ne ha il tempo e le competenze minime necessarie, o una collaborazione può prendere forma tra i professionisti di un certo campo, ciascuno dei quali presidia - anche per conto di tutti gli altri - problemi e/o luoghi differenti. L'esistenza di collaborazioni del genere consente di sfruttare i vantaggi della divisione del lavoro a distanza come fonte di valore e di crescita della qualità professionale dei servizi da impiegare. Ma occorre costruire una collaborazione sulla specializzazione reciproca tra professionisti o operatori dei servizi che spesso, in partenza, si considerano potenziali concorrenti. Vincere la diffidenza e stabilire regole consensuali di divisione dei compiti e di distribuzione del ricavato non è sempre facile, ma è cruciale. In breve, la collaborazione tra aziende di servizi e tra professionisti consente di mantenere un rapporto interattivo buono con il cliente (che fa parte del circuito collaborativo o parla con un interlocutore che ne fa parte) e, al tempo stesso, consente di "industrializzare" il servizio determinando economie di scala, aumento del grado di competenza e di specializzazione. Per realizzare questo fine è vi sono alcune variabili che importante tenere a mente, riportate di seguito.

## **Variabili critiche**

- **Qualità:** la collaborazione è assolutamente necessaria per i servizi di qualità, che richiedono un forte investimento e un'elevata specializzazione. Per gli altri, può essere un optional, conveniente se consente al professionista di presidiare campi di competenza estesi e ambiti ter-

ritoriali ampi grazie al rapporto collaborativo con altri professionisti o direttamente con gli utilizzatori interessati alle sue prestazioni.

- Il rapporto prezzo/qualità: la collaborazione è competitiva se, grazie alle sue economie di scala e di specializzazione, consente di abbattere i costi a parità di qualità, o di aumentare la qualità a parità di costi. Quando questo parametro non è molto tenuto in considerazione (come accade, ad esempio, per i servizi obbligatori a cui non ci si può sottrarre causa obblighi di legge, o per alcuni servizi alla Pubblica Amministrazione basati su gare al massimo ribasso) la collaborazione ha meno chance competitive.
- La struttura di governance della collaborazione: deve poter gestire il fatto che ogni professionista insiste su un'area di competenze e/o territoriale diversa da cui derivano vantaggi per tutti, e che deve essere remunerata di conseguenza.

## **Risposta**

La collaborazione reticolare tra professionisti o tra aziende di servizi è lo strumento attraverso cui è possibile modernizzare i servizi, aumentare la loro produttività, ampliare l'accesso al mercato e alle competenze, facendo da un lato economie di scala e scopo nell'investimento in conoscenza, e conservando dall'altro un'elevata personalizzazione e fiducia nella erogazione della prestazione al singolo utilizzatore, come è nella tradizione delle aziende di servizi e delle professioni. Per realizzarla servono regole certe e precise: una definizione accettata dei confini di luogo e di competenza per ciascun partner, la certificazione o l'accertamento condiviso della qualità delle prestazioni fornite, regole non conflittuali di attribuzione degli ordini che provengono da un cliente che si rivolge ad uno degli operatori di Rete, ma per avere prestazioni che richiedono l'intervento di altri, e regole altrettanto precise per la distribuzione degli investimenti da fare, dei costi correnti da sostenere e dei ricavi da conferire a chi ha contribuito alla prestazione.

## 4.9 Come approfondire la conoscenza delle imprese in rete e verificare le capacità della rete?

### Tipologia di Rete

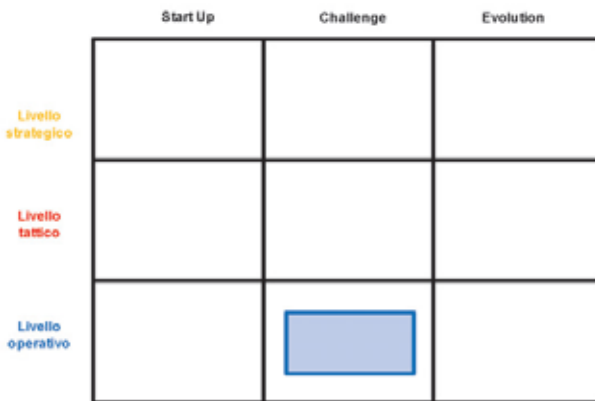
Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Livello operativo

Fase Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |



### Inquadramento del problema

La decisione di sviluppare una Rete d'impresa si basa non solo su aspetti economici, ma anche su aspetti relazionali, relativi alla fiducia reciproca e alle relazioni tra i singoli. Prima di impegnarsi in una relazione duratura tra di loro, gli imprenditori hanno bisogno di poter essere sicuri di poter collaborare proficuamente e di essere tutelati nei propri interessi. Il consolidamento della partnership avviene attraverso la condivisione delle caratteristiche salienti delle diverse imprese. Nella Rete ognuno deve fare ciò che sa fare meglio e il livello di efficacia ed efficienza deve essere costantemente monitorato, anche attraverso confronti con altri competitor esterni. Ogni azienda

deve poter comunicare efficacemente all'interno della Rete, ma deve essere libera di relazionarsi con il mondo esterno, per mantenere la sua sensibilità sia rispetto al mercato che alle specifiche attività della Rete. Ogni azienda è come un esperto che deve apportare un contributo fondamentale alle attività della Rete nel raggiungimento di un obiettivo comune, senza che però venga necessariamente designato un capo tra le imprese partecipanti. Affinché le Reti abbiano successo nel tempo, le azioni intraprese devono essere leali, coerenti e devono seguire l'interesse del processo di business di Rete. Se ciò non avviene, la Rete è destinata a sfaldarsi nel tempo, riportando le imprese ad una sterile individualità.

### **Variabili critiche**

- **Condivisione delle informazioni tra i partner:** all'interno di una Rete si deve garantire la trasparenza informativa tra le imprese partecipanti. Tali pratiche sono favorite anche dalla condivisione, qualora possibile, di sistemi informativi in grado di collegare i diversi nodi della Rete. Allo stesso modo, la riservatezza di informazioni sensibili deve essere tutelata attraverso apposite clausole ed eventuali sanzioni previste dal contratto di Rete.
- **Fiducia e relazione interpersonale:** la collaborazione tra più imprese non potrà mai decollare se alla base non c'è la fiducia e la stima reciproca, dimostrate e consolidate costantemente durante le attività di Rete.
- **Concretezza delle azioni:** per passare dalle parole ai fatti occorre saper fare gioco di squadra e avere sempre ben presenti gli obiettivi e le finalità della Rete da perseguire.
- **Coerenza tra le motivazioni:** è importante riuscire a mettere a denominatore comune le motivazioni che hanno spinto all'aggregazione e ridistribuire i vantaggi derivanti dalle sinergie prodotte dalle Rete, in funzione dell'effettivo contributo delle singole imprese alla Rete stessa.

## **Risposta**

Lo sviluppo della Rete ed il consolidamento della collaborazione tra le singole imprese, devono passare necessariamente dal confronto e dalla condivisione delle rispettive competenze. In particolare, risulta importante condividere il più possibile informazioni relative al proprio mercato di sbocco in termini di copertura geografica e di penetrazione (marginalità e volumi), ai propri settori di riferimento all'interno dello stesso mercato, alla configurazione della propria struttura organizzativa, alla situazione economico-finanziaria e infine al panel di attrezzature e di competenze tecniche e tecnologiche. Per approfondire la conoscenza reciproca e consolidare i rapporti, ciascuna azienda dovrebbe far visitare i propri impianti produttivi, officine, laboratori e uffici agli altri partecipanti, in modo da far cogliere loro le caratteristiche dei macchinari posseduti, le lavorazioni svolte e le modalità organizzativo/gestionali. Questo approfondimento permette di evidenziare le eccellenze che potranno diventare una risorsa da condividere della futura Rete, oppure delle criticità che potrebbero creare dei problemi. Occorre inoltre verificare continuamente il mantenimento, da parte delle singole aziende, degli standard di efficienza richiesti dalla Rete, anche attraverso processi e procedure strutturati e condivisi. E' infine fondamentale mantenere un alto livello di attenzione sulle dinamiche della Rete, accertando che tutti gli attori mantengano una condotta operativa e strategica in linea con gli standard comportamentali. Tali verifiche devono essere rinnovate periodicamente in sede di riunione dell'organo comune di Rete.

## 4.10 Come posso creare la fiducia in una rete?

### Caratteristiche della Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-operativo

Fase challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

### Inquadramento del problema

Una Rete spesso nasce informale per semplicità e per diminuire il rischio. A seguito dell'interazione, la fiducia diventa il collante fondamentale delle relazioni. Le imprese possono quindi iniziare a pensare "più in grande" e decidere di fare investimenti importanti nella Rete. In questo caso la formalizzazione diventa un passo fondamentale per crescere e inglobare altre aziende. Ma anche se la Rete si formalizza, questo non deve avvenire a scapito della precedente relazione di fiducia, che resta il collante di fondo di qualsiasi azione collettiva. Al di là degli obblighi del contratto, il fornitore si aspetta di ricevere un certo volume di ordini da uno specifico committente, con cui lavora da tem-

po, e al tempo stesso il committente si aspetta che, se l'ordine viene dato, il fornitore lo accetti e lo porti a compimento con la sollecitudine e l'efficienza consueta. In che modo si può quindi mantenere e rafforzare il legame fiduciario anche oltre l'impegno formale di Rete? In che modo il singolo imprenditore può fidarsi, affidandosi ad aspettative fondate sul comportamento altrui? Allo stesso modo, il contratto di Rete è utile anche perché può fornire quella base contrattuale capace di rendere operativa una relazione anche tra partner che non si conoscono. In questo modo il contratto stabilisce una serie di obblighi e diritti che suppliscono all'iniziale inevitabile deficit di fiducia (dovuto alla scarsa conoscenza reciproca) e permettono di operare insieme anche al fine di conoscersi meglio, e quindi creare quella fiducia che poi dovrà sostenere la relazione di Rete nel lungo periodo.

## **Variabili critiche**

- l'interesse dei partecipanti a creare e mantenere vivo, nel corso del tempo, un rapporto che fornisce, meglio di altri, risposte efficaci alle esigenze di ognuno;
- il fatto che si facciano investimenti nella relazione che perderebbero valore se la relazione si sciogliesse (ad esempio modificando l'assetto della fabbrica contando sul fatto che certe cose le avrebbe fatte un fornitore);
- lo "scambio di ostaggi", ossia la costruzione di una situazione in cui ciascuna delle parti fornisce all'altra informazioni, soluzioni, conoscenze che - potenzialmente - potrebbero essere usate contro di lei, se la controparte lo volesse. In sostanza per rendersi affidabili si può concedere alla controparte un potere che potrebbe essere usato contro di noi, cosa che ovviamente funziona se c'è reciprocità;
- dialogo e trasparenza, necessarie per creare la premessa che nessuna delle due parti si prepari a "fare il furbo" a scapito dell'altro: questo è un fattore psicologico fondamentale.

## Risposta

Le relazioni fiduciarie, sia che siano alla base di legami esistenti prima della Rete sia che nascano in seno ad un contratto di Rete creato da aziende che ancora non si conoscono a fondo, possono essere durature e “robuste” purché la relazione sia importante e curata dalle imprese partecipanti alla rete. Ciò può accadere solo se vengono create situazioni che rendono costoso – per le imprese partecipanti alla rete - rompere il rapporto, come essere utile alla controparte come co-produttore di valore e consentire una distribuzione “equa” (accettabile per la controparte) dello stesso, investire sulla relazione anche per dimostrare la propria volontà di andare avanti, o rendersi vulnerabile alla controparte (“scambio di ostaggi”) a condizione che la vulnerabilità sia reciproca.

## 4.11 Entrando in una rete, perdo la mia indipendenza?

### Caratteristiche della Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-operativo

Fase start up

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |                                                                                   |           |           |
| Livello operativo  |  |           |           |

### Inquadramento del problema

Sigare un contratto di Rete o semplicemente impegnarsi in una collaborazione di lungo periodo con altre imprese può generare alcune remore da parte di imprenditori che sono abituati invece ad avere il pieno controllo sui processi e i prodotti della propria azienda. Essere parte di una Rete vuol dire accettare che altri decidano per me cosa devo fare nella mia azienda? Vuol dire diventare “suddito” di un organismo esterno (la Rete) che prenderà poi delle decisioni a prescindere da come io vedo il problema? In realtà la Rete nasce proprio come alternativa alla fusione tra imprese per permettere di accedere ai vantaggi che l'unione determina senza dover pagare il dazio di una totale dipendenza, di

una perdita di autonomia. La Rete si basa su legami che sono abbastanza forti da permettere l'azione collettiva, e quindi la realizzazione di progetti più grandi, ambiziosi e impossibili da perseguire da soli, ma lo fa in maniera "soft", lasciando libere le imprese di decidere cosa fare in ambiti diversi da quelli definiti dalla Rete, creando un'arena di discussione democratica, e promuovendo la "cooperazione" tra pari invece che la "direzione" da parte di una minoranza che detiene il potere decisionale. Perché questo sia vero non solo in teoria, ma anche in pratica, è necessario realizzare una Rete nel modo corretto, altrimenti si rischia di "sbilanciare" l'equilibrio democratico dei poteri. Per essere certi che la Rete sia realizzata in modo corretto, e quindi in grado di preservare anche nel lungo periodo l'autonomia degli imprenditori nella democraticità delle scelte collettive, è necessario approntare fin dall'inizio dei meccanismi di governance incentrati su alcuni principi fondamentali, riportati di seguito.

### **Variabili critiche**

- La partecipazione: ogni partecipante alla Rete deve poter partecipare alle decisioni collettive in modo democratico.
- La chiarezza: fin dall'inizio è fondamentale che siano chiari i meccanismi decisionali, i confini dei temi legati alla Rete, e il ruolo dei diversi soggetti della Rete (dai singoli imprenditori agli organi di governo della Rete, tra cui l'eventuale manager).
- La trasparenza: ogni scelta effettuata collettivamente deve essere incentrata sulla trasparenza, che vuol dire creare meccanismi in grado di far accedere tutti i partecipanti alle informazioni utili per prendere decisioni.
- La collegialità: la Rete deve essere basata su meccanismi democratici capaci di promuovere la discussione, in grado quindi di creare consenso attorno ad una idea piuttosto che un'altra tramite il dialogo.

- La capacità di decidere: la collegialità non deve tuttavia bloccare il processo decisionale. E' importante temperare la precedente necessità di discutere con dei meccanismi, come il voto, che possano rendere esecutive le decisioni in tempi brevi e in modo efficace.
- Il grado di partecipazione alle attività della Rete: la partecipazione nella Rete può essere più o meno importante per ogni azienda. E' fondamentale fissare fin dall'inizio le modalità secondo cui un'impresa può modulare la sua partecipazione alla Rete, in modo che maggiori benefici dovuti all'azione collettiva siano sempre bilanciati da maggiori rischi e costi condivisi, e viceversa.
- I meccanismi di crescita: evitare di stabilire regole "tagliate" sugli attuali partner della Rete, e avere in mente che in futuro nuovi importanti partner - oggi sconosciuti, lontani, e non legati da alcuna relazione di fiducia - potrebbero diventare fondamentali.

## Risposta

Un imprenditore che entri in una Rete aumenta la propria interdipendenza con le altre imprese che costituiscono la Rete. E' lecito domandarsi se questo aumento di interdipendenza non sia altro che una perdita di indipendenza, di potere decisionale, e di controllo sull'impresa. In realtà le reti sono forme di organizzazione diverse sia dal mercato puro (che non crea legami), - sia dall'impresa integrata (che invece si basa sul legame di dipendenza tra livelli gerarchici inferiori e superiori). La forma organizzativa "a Rete" lascia **inalterata l'indipendenza tra i vari partecipanti** perché non crea un soggetto che ha sovranità sulle decisioni di ogni singola azienda, ma crea in realtà **un'arena di discussione**, in cui ogni partecipante ha facoltà di parola, diritto di voto, ed in cui le decisioni vengono prese nel rispetto delle dinamiche democratiche che portano a decisioni collettive. Dunque la Rete non sottrae sovranità all'impresa, ma ne trasforma una parte - e solo quella parte - in una **sovranità "partecipativa"**, cioè definibile nell'ambito della partecipazione ai meccanismi democratici della Rete. Gli imprenditori



di Rete sono dunque imprenditori a tutti gli effetti, indipendenti come gli altri, ma in grado di proiettarsi verso progetti più grandi perché sanno decidere con gli altri, creare consenso attorno alle proprie idee e visioni, e attivare azioni collettive molto più premianti delle azioni di un singolo. Perché questo accada è necessario che gli accordi su cui si fonda la Rete siano in grado di **sostenere l'equilibrio democratico anche nel lungo periodo**. Per questo devono essere basati sulla partecipazione, sulla chiarezza, sulla trasparenza, sulla collegialità, sulla facoltà di decidere, sull'opportunità di partecipare o meno ad alcuni processi, e su meccanismi di crescita pensati per includere partner ad oggi sconosciuti.



## 4.12 Alle reti serve un manager?

### Caratteristiche della Rete

Reti grandi e/o complesse

### Collocamento nella matrice

Livello tattico-operativo

Fase challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

### Inquadramento del problema

Se la fiducia e la reciprocità sono le condizioni costitutive delle reti di impresa, uno degli ostacoli fondamentali da superare è il problema del comando: a chi, tra i soci, può essere demandato il comando delle operazioni di Rete quando si mettono insieme diversi imprenditori che sono, e si sentono, di pari grado? In questi casi, o c'è un promotore della Rete che gli altri accettano conferendogli una leadership riconosciuta - almeno per quello che riguarda il progetto di Rete - o, in mancanza di questa condizione, si possono avere soluzioni poco funzionali: non comanda nessuno (se ci sono problemi si vedrà), si comanda a turno, o altri accorgimenti del genere. A volte è meglio cambiare prospettiva e pensare ad un terzo che sia "neutrale" tra le diverse imprese partecipanti. Meglio se

la neutralità si fonda su una scelta fatta in base alla professionalità della persona delegata a questo compito, invece che sulla contiguità con questa o quella impresa. Ecco lo spazio per un eventuale manager: la sua assunzione costa più di quella di un semplice quadro o più di una consulenza esterna di appoggio, ma oggi ci sono manager provenienti da grandi imprese che sono disposti a mettersi in gioco nelle piccole, partendo da condizioni retributive non troppo onerose. In questo modo, inoltre, si inserisce nella Rete una persona che, se ben scelta, conferisce al progetto di Rete quelle competenze che magari alle imprese promotrici mancano e che invece sono essenziali per orientarsi senza fare passi falsi, specie nei primi tempi. Le piccole imprese che fanno Rete per portare avanti progetti ambiziosi hanno interesse a reclutare competenze addizionali a livello direttivo. Soprattutto se con retribuzione collegata al risultato. Un'altra ragione che favorisce lo sviluppo di questa soluzione è il fatto che le imprese in Rete hanno comunque bisogno di giocare una serie di partite e di relazioni in "campo neutro". Se il manager è abile, può diventare essenziale come "interprete" e mediatore nella dialettica tra le imprese costituenti la Rete, favorendo la scoperta di ulteriori campi e problemi su cui lavorare insieme. L'individualismo imprenditoriale è però un problema anche nei rapporti con un manager che nasce "neutrale" e che poi, a poco a poco, diventa portatore di un suo progetto, cosicché i singoli soci potrebbero non considerarlo più neutrale nel momento in cui si interfaccia con le loro attività individuali. Un altro ostacolo importante è la mentalità manageriale classica, che riprende miti e riti da grande impresa, in cui il manager non svolge un ruolo imprenditoriale, di ideazione a proprio rischio e pericolo, ma un ruolo amministrativo, esecutivo e di implementazione di decisioni prese dal vertice, sopra di lui. Questa mentalità va rimossa, perché non è compatibile con la dialettica della Rete, che non vive sotto la tutela di un vertice superiore, ma va avanti secondo logiche auto-organizzatrici.

## **Variabili critiche**

- La competenza mancante da trovare fuori della compagine sociale della Rete;

- la professionalità e neutralità della persona, con un buon livello professionale in termini di carriera pregressa e di competenze nel campo che interessa;
- un inquadramento non troppo oneroso, proporzionato al valore del progetto di Rete (che spesso, all'inizio, non è altissimo), ma senza restringere il campo al reclutamento di manager che non hanno altre alternative;
- una partecipazione al rischio del progetto, realizzata prevedendo una parte della retribuzione a risultato (premio di risultato);
- l'abilità del manager di dialogare e creare connessioni;
- la capacità da parte degli imprenditori di delegare veramente i compiti affidati al progetto di Rete e al manager che lo dovrà portare avanti.

## **Risposta**

Il manager di Rete non è e probabilmente non sarà una soluzione diffusa, ma in certe circostanze è quello che ci vuole per far decollare reti che hanno bisogno di competenze gestionali di qualità (a volte mancanti alle imprese costituenti) e al tempo stesso di un decisore "forte" che presidi gli interessi comuni della Rete, stabilendo una distanza tra ciò che fa e pensa la Rete e quello che fanno e pensano i singoli soci. Bisogna tuttavia usare la strumentazione giusta, perché la dinamica dei conflitti di Rete rischia di essere accelerata dalla presenza di un altro dirigente. Serve dunque trasparenza assoluta dei processi decisionali, impegno ad uno spirito di equità (tra i soci) che non si realizza nella singola decisione ma nel corso di una serie non breve di passi, in cui chi rimane inizialmente indietro viene compensato successivamente, ed infine coraggio nel ruolo di mediazione tra le parti tramite il dialogo, rifuggendo il compromesso a ribasso, ma facendo valere idee che sintetizzano in avanti gli interessi di fondo della Rete.

# 4.13 Come scegliere il manager di rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Livello strategico

Fase Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

Lo sviluppo della Rete richiede che le aziende che decidono di entrare in Rete individuino dei profili professionali specifici, capaci di coordinare le varie anime imprenditoriali e convogliare le spinte dei singoli in un unico progetto vincente. In sintesi, che designino un manager di Rete. I requisiti generici richiesti? Avanzate conoscenze tecnico-gestionali, esperienza in campo commerciale internazionale ma, soprattutto, quella giusta dose di sensibilità psicologica indispensabile per essere accettati, ascoltati e riconosciuti all'interno dell'organizzazione, come guida super partes. Il profilo del Manager di Rete è strutturalmente differente da quello del manager di una grande azienda: quest'ultimo deve essere altamente specializzato. Nel caso delle Reti

deve invece essere polifunzionale e capace di svolgere diverse attività: dall'orientamento degli operatori all'innovazione di processi e prodotti, alla valorizzazione degli ambienti di lavoro, alla tutela dei marchi, alla promozione e gestione delle relazioni commerciali, senza dimenticare una buona conoscenza dei razionali economico-finanziari. Il passaggio fondamentale sarà la cessione, da parte dei consigli d'amministrazione, delle attività Direzionali della Rete ad un unico soggetto riconosciuto e stimato per le sue capacità, che però risponda sempre all'organo di Rete. La mancata presenza di un Manager di Rete comporta l'assegnazione di tali attività di gestione e sviluppo agli imprenditori delle singole imprese e porta la Rete ad essere condannata ad una condizione di marginalità rispetto al business proprio dei singoli imprenditori. La scarsa presenza di manager nelle nostre Pmi non è solo un problema culturale, ma anche economico. Spesso infatti le imprese sono troppo piccole per poter permettersi di stipendiare un manager che modernizzi i sistemi di gestione interni. Poter contare su un manager in condivisione potrebbe aiutare a superare anche questo non secondario aspetto.

## **Variabili critiche**

- Delega delle responsabilità delle attività Direzionali (es. sviluppo commerciale, risparmio di costi, ecc): la gestione di Rete, rispetto alla gestione della singola impresa, amplifica le problematiche di agenzia, ovvero quelle di un potenziale conflitto di interessi tra soggetti che sono direttamente coinvolti nel governo aziendale (i manager) e soggetti che detengono degli interessi specifici nel processo di creazione e gestione dell'impresa (ovvero imprenditori e soci). Nel caso di Rete, si aggiunge un ulteriore livello rispetto a quello della singola azienda: l'accento sui valori, sulle abilità di comunicazione e negoziazione del manager di Rete si accresce inevitabilmente;
- fiducia tra le parti: un buon manager di Rete non è solo un manager capace e tecnicamente affidabile, ma uno in grado di capire le differenze gestionali (culturali) legate ad una aggregazione di Rete e ca-

pace quindi di gestire aspetti negoziali, finalizzati in massima parte a costruire con gli imprenditori di Rete (e poi consolidare) un capitale relazionale e di fiducia;

- leadership operativa: il manager di Rete deve sempre tenere in considerazione le esigenze e le peculiarità delle singole imprese, oltre a perseguire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e condivisi.

## **Risposta**

Nella scelta del manager di Rete, occorre ricercare profili con spiccate competenze nella gestione di progetti complessi: in fase Challenge, l'organizzazione della Rete non è ancora pienamente delineata e spesso manca un vero e proprio potere gerarchico. In questa fase, risulta fondamentale designare un responsabile, il cui obiettivo principale è quello di coordinare e gestire il processo di acquisizione e gestione delle commesse di Rete, fungendo da coordinatore di tutti i principali processi. La creazione di un efficace organizzazione/coordinamento di Rete è quindi uno dei compiti del manager di Rete. Il manager di Rete deve avere capacità gestionali e di coordinamento: deve sapersi muovere in modo disinvolto sui nuovi mercati e fungere da raccordo tra le diverse realtà partecipanti alla Rete. Il manager di Rete funge da consulente interno: deve mostrare competenze complementari alla proprietà e ai singoli imprenditori e gestire i possibili contrasti e gli eventuali disallineamenti interni, al fine di migliorare le sinergie, l'affiatamento della Rete e conseguentemente la sua produttività. Il manager di Rete deve essere un innovatore, capace di proporre ed implementare visioni e strumenti di gestione nuovi, orientando le imprese di Rete verso strategie e piani di azione che riescano a suscitare la curiosità dei mercati, anche attraverso una proattività verso le esigenze future di consumo dei clienti sia potenziali che consolidati.

# 4.14 Come costruire un'offerta integrata di rete?

## Tipologia di Rete

Rete di subfornitura

## Collocamento nella matrice

Livello strategico

Fase Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

Per poter sviluppare un'attività commerciale efficace, è necessario declinare l'offerta integrata della Rete. Questa evoluzione può essere sviluppata solo ed esclusivamente con l'integrazione strategica (e non solo aggregazione) delle offerte delle singole aziende facenti parte della Rete: essa deve essere espressione del potenziale della Rete e come tale deve essere percepita dai potenziali clienti. Non è più sufficiente generare e comunicare valore, ma occorre cogliere il meglio dei singoli, aggregandolo con quello delle altre imprese di Rete, facendone poi percepire i notevoli vantaggi ai mercati. Le principali criticità derivano dalla non completa conoscenza reciproca, a livello della Rete, dell'assortimento di tecnologie e attrezzature in capo alle singole imprese. E'

quindi di fondamentale importanza che vi sia una continua e completa condivisione relativamente alle competenze tecniche e tecnologiche e a tutti i progetti in atto nelle singole aziende.

In questo modo:

- sarà più agevole l'identificazione dei settori obiettivo della Rete, ossia di quei settori che risultano attrattivi per la Rete in termini di volume d'affari, marginalità, caratteristiche dei clienti e allo stesso tempo adattabili, ossia settori in cui la proposta aggregata delle singole aziende risulta essere maggiormente adatta;
- risulterà semplice lo sviluppo e la condivisione di un'unica modalità di gestione dei progetti di Rete. Un'integrazione flessibile dei processi delle singole unità è infatti di fondamentale importanza ai fini della collaborazione tra le singole imprese. La mancata creazione di un'offerta integrata riduce l'efficacia degli sforzi compiuti, riducendo la visibilità e la competitività derivanti dall'operare in Rete.

### **Variabili critiche**

- Condivisione delle competenze progettuali: la condivisione delle modalità di fare un progetto è finalizzata ad uniformare le metodologie di gestione per evitare disallineamenti, inefficienze e ritardi;
- esplicitazione delle caratteristiche tecniche/tecnologiche: ottimizzazione dello scambio di conoscenza, tutelando al tempo stesso il sapere delle singole imprese da comportamenti opportunistici;
- compatibilità culturali e competenze interne: spesso a causa del consolidamento pregresso, rischiano di non adeguarsi alle nuove esigenze;
- condivisione delle informazioni commerciali: le informazioni relative ai propri clienti e ai segmenti di mercato serviti possono essere condivise, mantenendo riservatezza all'interno della Rete.

## **Risposta**

Lo sviluppo commerciale di Rete fa perno sulla costruzione di un'offerta integrata di Rete, che non rappresenti solo l'aggregazione dei business delle singole imprese partecipanti, ma che sia espressione della loro integrazione. In tale prospettiva è consigliabile la creazione di un gruppo di lavoro dedicato allo sviluppo dell'offerta di Rete, che si concentri sull'identificazione dei settori più attrattivi per la Rete e di quei settori in cui l'offerta integrata risulta essere maggiormente adatta. Il gruppo dovrà concentrarsi sulla definizione delle priorità di sviluppo commerciale (si veda scheda numero 7): per ogni settore individuato, il gruppo provvederà alla definizione di un'offerta di Rete e di una strategia di approccio in funzione del cliente/settore.

# 4.15 Come ottenere vantaggi di costo per la rete?

## Tipologia di Rete

Rete Manifatturiera

## Collocamento nella matrice

Livello tattico-operativo

Fase Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

Una Rete spesso nasce oppure evolve con l'intento di ottenere vantaggi industriali, minori costi di acquisto, accesso al credito facilitato. Questi elementi aumentano la competitività delle imprese partecipanti alla Rete. Le Reti di imprese devono essere progettate per la creazione di sinergie produttive, l'eliminazione delle ridondanze e la massimizzazione dei margini. La condivisione delle eccellenze, porta quindi automaticamente ad una riduzione drastica degli sprechi, ovvero di quelle voci di costo che si ripercuotono maggiormente sulle imprese, logorandone nel tempo le risorse e la vitalità. In particolare, la creazione di una Rete tra imprese può permettere la semplificazione della filiera degli acquisti, con benefici in termini di ricarichi più contenuti presso il

fornitore e la possibilità di ottenere maggiore efficienza negli ordinativi e vantaggi anche in termini di tempi e modalità di gestione. Il mancato coordinamento nella gestione degli acquisti non consente di sfruttare il notevole vantaggio derivante dall'accrescimento del potere contrattuale nei confronti dei fornitori e di conseguenza ostacola la realizzazione di economie di Rete.

### **Variabili critiche**

- Obiettività nel riconoscere le eccellenze: lo scopo è quello di garantire la massima efficienza all'interno della Rete, stimolando una sana competizione al miglioramento;
- meccanismi di delega: l'implementazione dei meccanismi di delega è fondamentale per snellire il processo decisionale in ottica di approvvigionamenti centralizzati, che siano però sempre in linea con le esigenze delle singole imprese;
- condivisione delle informazioni di costo strategiche: la condivisione delle informazioni porta vantaggio sia alla Rete che alle singole imprese e limita l'ingerirsi di comportamenti opportunistici.

### **Risposta**

Razionalizzare la filiera degli acquisti porta all'ottenimento di una maggiore efficienza attraverso l'individuazione di fornitori preferenziali, che consentono vantaggi di costo e/o servizi migliori. Per conseguire vantaggi di costo per la Rete, è fondamentale la condivisione delle liste dei fornitori, dei costi e dei volumi, al fine di effettuare l'analisi dei dati storici ed individuare le voci di costo maggiormente incidenti sui bilanci delle singole aziende. La condivisione dei margini di struttura serve ad identificare le eccellenze da valorizzare all'interno della Rete. Parallelamente alla qualificazione di un gruppo di fornitori preferenziali (materie prime, materiali di consumo e servizi) è opportuno



poter disporre sempre anche di liste di fornitori alternativi. Il coordinamento delle imprese in Rete, attraverso acquisti centralizzati, aumenta il potere contrattuale nei confronti del fornitore per via dei maggiori volumi. A tale riguardo, è quanto mai opportuna la costituzione di un “ufficio acquisti di Rete”, con l’obiettivo di sviluppare strategie d’acquisto comuni e piani di riduzione dei costi totali, per massimizzare il valore d’acquisto aggregato, con l’aspettativa di generare un vantaggio competitivo per la Rete. Infine, risulta fondamentale una valutazione dei risultati e delle prestazioni dei fornitori attraverso l’attività di rendicontazione, questo al fine di garantire la tracciabilità dei risultati ottenuti, per creare una “storia negoziale della Rete” in merito a ciascun fornitore.



# 4.16 Come individuare il mercato della rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi le tipologie di Rete

## Collocamento nella matrice

Livello strategico

Fase start up – Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

Uno dei principali temi che vengono trattati nelle fasi iniziali è quello di definire il mercato obiettivo della Rete e di individuare quindi i settori potenzialmente aggredibili. La definizione del mercato non deve essere intesa come somma degli attuali mercati di sbocco delle singole imprese: il mercato della Rete va infatti individuato in base alle competenze e alle tecnologie attualmente possedute dalla Rete e ponendo attenzione ai settori strategicamente interessanti (per volumi, crescita, marginalità, ecc.). La partecipazione alla Rete permette alle imprese partecipanti di ampliare la propria offerta di prodotti/servizi, senza dover necessariamente modificare le caratteristiche e le capacità produttive dell'impresa. L'offerta di Rete permette così di

spostare il proprio obiettivo verso interlocutori prima inarrivabili per le singole imprese. La Rete offre alle singole aziende un vantaggio rispetto ai competitor più strutturati: il mantenimento della flessibilità e la forte adattabilità alle richieste del cliente. Tutto ciò può portare ad un aumento delle quote di mercato. Inoltre, la partecipazione alla Rete, determina un miglioramento della riconoscibilità dei prodotti e servizi, così come della qualità percepita, anche attraverso lo sviluppo di marchi di Rete e sistemi di certificazione della qualità e di controllo. La definizione del mercato deve essere il punto di partenza e non di arrivo delle attività della Rete, che deve consegnare i propri processi produttivi e la comunicazione in funzione dei contesti scelti. La mancata analisi del posizionamento di Rete inficerebbe quindi sull'efficacia degli investimenti in comunicazione e nello sviluppo commerciale.

### **Variabili critiche**

- Omogeneità dei diversi business rappresentati nella Rete: ciò consente alle singole imprese, l'utilizzo di un linguaggio comune per un'offerta più incisiva;
- strutturazione di un'offerta integrata: l'offerta integrata di Rete permette di esprimere al meglio le qualità delle singole aziende sfruttandone i punti di forza;
- complementarietà di competenze e tecnologie: competenze e tecnologie complementari danno luogo ad un'efficace interazione e coordinamento, determinando un miglioramento della performance congiunta e una minimizzazione dei tempi di realizzazione.

### **Risposta**

Uno dei primi step da affrontare nello sviluppo della Rete, riguarda la definizione del mercato obiettivo. Questo processo segue alcune fasi: innanzitutto, per l'individuazione dei settori attrattivi per la Rete, van-



no presi in considerazione sia i segmenti di mercato già presenti nel parco clienti della Rete, sia quelli ritenuti potenzialmente attrattivi. Occorre poi individuare dei settori adattabili per la Rete: utilizzando una lente diversa rispetto a quanto fatto in precedenza, vanno presi come riferimento gli stessi segmenti di mercato, cercando di cogliere quello che i clienti di un determinato settore richiedono normalmente ai fornitori, al fine di capire quanto si è “adatti” a competere in quel preciso contesto di mercato. La scelta dei mercati specifici per la Rete, serve anche a focalizzare l'attenzione sulla necessità di sviluppo di competenze nuove e strategicamente interessanti. È importante monitorare l'andamento dei settori e dei diversi mercati, attraverso l'istituzione di un comitato di osservazione che si riunisca periodicamente.



## 4.17 È possibile condividere i clienti con le altre aziende partecipanti alla rete?

### Tipologia di Rete

Reti verticali

### Collocamento nella matrice

Livello strategico-operativo

Fase Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

### Inquadramento del problema

Quando le aziende partecipanti alla Rete vendono sia direttamente che attraverso la Rete, potrebbe essere valutata l'opportunità di condividere anche clienti delle singole imprese. Similmente, l'attività di ricerca commerciale della Rete potrebbe portare all'individuazione di un cliente già presente nel portafoglio di una delle singole imprese. Questa situazione avviene in genere se il cliente necessita di volumi superiori rispetto a quelli che la singola azienda riesce a garantire, oppure di prodotti/servizi che richiedono tecnologie/competenze complementari che l'azienda non detiene, ma che sono presenti all'interno della Rete. Il collegamento sinergico delle aziende in Rete permette di sod-

disfare nuove e più complesse esigenze, offrendo al cliente un'offerta più completa che normalmente non sarebbe reperibile se non trattando con più fornitori. Questo contribuisce alla fidelizzazione del cliente stesso verso il fornitore storico, trovando una soluzione più veloce ed economica rispetto a quella che si sarebbe verificata se avesse dovuto reperire tali risorse una ad una. La mancata condivisione dei propri clienti e di uno scambio informativo tra le singole imprese, in ottica proattiva, non consente ai singoli partecipanti alla Rete di mantenersi aggiornati sulle nuove tendenze dei mercati e di sfruttare tale vantaggio nell'ambito del proprio sviluppo commerciale.

### **Variabili critiche**

- Rispetto della competitività delle singole imprese, salvo patti contrari contenuti nel contratto di Rete: è necessario definire con precisione con quali regole si possano muovere la Rete e le singole imprese che la compongono. Si richiede quindi completezza e trasparenza degli accordi contenuti nel contratto di Rete;
- rafforzamento dei rapporti di fiducia all'interno della Rete: i rapporti di fiducia all'interno della Rete devono spingersi oltre gli accordi formalizzati. Questo fortifica il senso di appartenenza alla Rete.

### **Risposta**

È possibile condividere i clienti all'interno della Rete, ma solo con il benessere dell'azienda che già detiene il cliente in portafoglio, o se esplicitamente previsto nel contratto di Rete, a fronte di chiare regole ed eventuali sanzioni per i trasgressori, che cerchino di sfruttare tali attività per finalità individuali. E' inoltre opportuno gestire correttamente la fase di contatto: il primo incontro con il cliente dovrebbe essere effettuato congiuntamente dal rappresentante della Rete e dal referente aziendale che detiene il contatto. Ciò può fungere da accreditamento della Rete nei confronti del nuovo cliente. Nel caso in cui ve ne siano le



condizioni, può poi essere giusto definire un'eventuale percentuale da riconoscere all'azienda che condivide il cliente, sempre che questo non sia già previsto nel contratto di Rete o in altri regolamenti. Infine, è possibile effettuare un'offerta di Rete a clienti consolidati dei singoli, solo a fronte di una valutazione dell'organo comune (o della struttura che ne fa le veci), relativamente alle modalità e alla distribuzione dei carichi di lavoro, atta a garantire l'efficienza attesa ed evitare malcontenti.

# 4.18 Come avviare lo sviluppo commerciale della rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Livello tattico

Fase Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

Nella fase Challenge lo sviluppo commerciale richiede un'attenzione particolare. La Rete nasce infatti con l'obiettivo di sviluppare una massa critica tale per cui l'insieme delle aziende risulti più competitivo sul mercato, di quanto non lo siano le aziende stesse prese singolarmente. Un'attività commerciale efficace si basa sulla declinazione di una proposta integrata di Rete e verte sulla definizione degli obiettivi in termini di commesse e fatturato, sulla definizione di quelli che sono i settori e i clienti target, con particolare attenzione al loro potenziale e sul coordinamento di tale attività a livello nazionale e internazionale. L'unione delle forze permette di effettuare investimenti ai fini commerciali

prima impensabili ma, soprattutto, l'unione di tante eccellenze sotto un unico marchio di Rete, consente una potenza di fuoco allargata, capace di aprire opportunità commerciali a contatti nuovi e prima irraggiungibili dai singoli. La mancanza di un'attività commerciale integrata di Rete genera ridondanza di risorse e riduce le opportunità di fatturati addizionali per le singole imprese.

## **Variabili critiche**

- Scambio di informazioni relative al proprio panel di clienti: lo scambio e l'eventuale condivisione delle informazioni relative ai clienti delle aziende partecipanti alla Rete deve avvenire nel rispetto della competitività delle singole imprese;
- conflitto nell'utilizzo delle risorse: alcune importanti risorse delle singole aziende vengono parzialmente sottratte al proprio ruolo aziendale per essere dedicate all'attività di Rete;
- difficoltà nella definizione di criteri di redistribuzione ai singoli dei vantaggi ottenuti dalle attività di Rete;
- monitoraggio dei rapporti di medio/lungo periodo tra le singole aziende partecipanti alla Rete e clienti: è importante monitorare i rapporti con i clienti, sia consolidati che potenziali, con lo scopo di cogliere nuove opportunità di business per la Rete, tutelando allo stesso tempo i singoli da forme di concorrenza sleale.

## **Risposta**

Lo sviluppo commerciale è spesso il vero motore per la creazione di una Rete tra imprese. L'unione delle forze permette di aumentare la massa critica e di poter avviare uno sviluppo commerciale di Rete verso clienti prima fuori portata per le singole aziende, fornendo alle imprese un notevole vantaggio competitivo. Per avviare un buon sviluppo



commerciale si consiglia la creazione di un gruppo di lavoro dedicato a tale attività, avente come supervisore il manager di Rete, composto dalle persone che nelle singole aziende si occupano di quest'area. Tale gruppo si occuperà di gestire la fase di individuazione dei clienti potenziali (selezionati in base alla loro appartenenza ai settori obiettivo) – vedi scheda numero 5. Dopo questa fase, il gruppo dovrà organizzare delle visite commerciali presso i clienti potenziali e realizzare delle offerte mirate in funzione dell'interlocutore. Per evitare comportamenti opportunistici e tutelare tutte le imprese partecipanti, occorre stabilire chiare e semplici regole di ingaggio, che devono essere contenute nel contratto di Rete e che devono basarsi sulle specifiche competenze. La rendicontazione periodica dell'attività commerciale di Rete diviene fondamentale per monitorarne l'efficienza ed apportare correzioni in tempi brevi.



## 4.19 Come pesare i diversi contributi ad una commessa nella rete: il tema dei costi

### Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Livello tattico - operativo

Fase Challenge

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

### Inquadramento del problema

Con lo sviluppo e la continuazione della fase challenge si cominceranno a manifestare diverse problematiche legate alla valutazione dei costi dei fattori produttivi di secondo livello (esempio: ora lavoro, ora macchina...). In realtà, in questa fase, si è già giunti probabilmente ad avere presidiato i costi standard di primo livello attraverso “un ufficio acquisti di Rete”, che è in grado di ridistribuire le efficienze puntuali che si manifestano all’interno della Rete. È importante sottolineare come non esista un’unica modalità di gestione nelle diverse tipologie di Reti, quanto piuttosto esistano delle linee pratiche, più o meno consolidate, da utilizzare come guida. È meglio fatturare internamente

alla Rete come in un normale rapporto cliente/fornitore, applicando giusti ricarichi concordati in sede di organo comune, oppure condividere i prodotti/servizi al costo di fabbrica, ridistribuendo poi i ricavi in proporzione? Dipende dalla tipologia di relazioni instaurate e dagli accordi in essere; la cosa certa è che esistono già esempi collaudati di accordi che riescono a conciliare gli interessi di tutti i partecipanti alla Rete. Il mancato allineamento delle metodologie di formazione dei prezzi all'interno della Rete, non permette di monitorare in tempo reale il mantenimento degli standard qualitativi delle diverse imprese. Di conseguenza, ciò non permette di rilevare eventuali comportamenti opportunistici di calo di efficienza.

## **Variabili critiche**

- Conoscenza dei costi e dei margini delle singole aziende: la conoscenza dei costi e dei margini delle singole strutture nonché delle leve da utilizzare per migliorare la gestione e il controllo aziendale è fondamentale per la definizione dei costi di commessa. Sistemi di costificazione (full costing, direct costing, ecc..) utilizzati dalle singole imprese: i sistemi di costificazione vanno condivisi in fase conoscitiva e confrontati tra loro per fornire spunti di riflessione a favore delle sinergie di Rete;
- uniformità nel metodo di calcolo dei prezzi tra le imprese in Rete: il confronto sulle metodologie di formulazione dei prezzi utilizzate dalle singole imprese, può certamente far emergere delle differenze di approccio. Mentre queste non hanno implicazioni nelle attività commerciali delle singole aziende verso i propri clienti, nelle attività aggregate di Rete devono essere standardizzate, unificate e formalizzate, in modo tale da garantire una coerenza interna;
- sistemi gestionali e informativi non sempre compatibili: l'incompatibilità rende i sistemi gestionali e informativi incapaci di dialogare tra loro. Questo può causare disallineamenti informativi, rallentando l'intera attività di Rete;

- valorizzazione dei costi standard: è opportuno valutare i meccanismi di approvvigionamento delle singole aziende, cercando di convogliare gli acquisti della Rete verso i fornitori più competitivi e collaborativi;
- garanzia di efficienza ed efficacia produttiva costante nel tempo: è importante che le singole imprese della Rete cerchino il miglioramento continuo, consolidando le proprie eccellenze, senza scadere nel circolo vizioso del “tanto ci pensano gli altri”.

## **Risposta**

Per quanto non vi sia una ricetta unica o “più giusta” di altre su come pesare il valore dei contributi dei singoli alla Rete, è importante trovare una traiettoria di allineamento dei costi sia interni che esterni, che permetta, progressivamente, di ottenere efficienze standard e a valore per tutti i partecipanti alla Rete, risultando l'espressione di un approccio di razionalizzazione interno costruttivo. Le decisioni prese a tale riguardo, devono però essere condivise e formalizzate, in modo da evitare scompensi di trattamento. Si deve quindi fare in modo che prodotti simili di diversi fornitori, abbiano costi simili, qualora non siano possibili accentramenti degli acquisti e che i contributi che due aziende potenzialmente concorrenti, ma interne alla Rete, forniscono, vengano valorizzate secondo gli stessi criteri, stimolando chi ha minori margini ad accrescere le proprie capacità. Sulla base di questi obiettivi di efficienza operativa, è possibile rendere ulteriormente competitiva l'offerta di Rete puntando alla riduzione dei prezzi, a fronte di un continuo miglioramento dei processi di approvvigionamento, delle capacità produttive e della condivisione della conoscenza dei macroprocessi aziendali.

# 4.20 Come ripartire il fatturato di una commessa?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Livello strategico - tattico - operativo

Fase Challenge

|                    | Start Up                                                                          | Challenge                                                                         | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Livello strategico |  |  |           |
| Livello tattico    |                                                                                   |                                                                                   |           |
| Livello operativo  |                                                                                   |                                                                                   |           |

## Inquadramento del problema

L'approccio che si utilizza nel ripartire la commessa all'inizio della fase challenge è sicuramente di carattere strategico. Successivamente il tema diventa di carattere tattico e operativo. Non si tratta certamente di un tema da fase start up, poiché non vi sono ancora commesse di Rete. Il problema si manifesta quando ci sono operatori della Rete che sono in competizione per la stessa tecnologia o per la stessa fase produttiva. In presenza di uno sviluppo quantitativo dell'attività commerciale della Rete, che avviene attraverso una strutturazione condivisa e diffusa all'interno dei singoli elementi della Rete, generalmente si vanno ad ottenere diverse richieste di formulazione di preventivi.

Questo è il momento in cui si manifestano le prime problematiche di relazione tra cliente e Rete e di relazione commerciale tra i componenti della Rete. Le variabili in gioco sono i fatturati e i margini di commessa. In secondo luogo anche i volumi sono un elemento discriminante per distribuire i benefici della commessa. La contrapposizione tra le due variabili, fatturato e costi, identifica un problema di fondo che consideriamo trattato nella scheda (8). In questi termini diventa prioritario non tanto la ripartizione del fatturato di commessa, quanto l'assegnazione e la redistribuzione dei margini. Una redistribuzione dei margini mal ponderata o non condivisa porta all'insorgere di conflitti interni, risentimenti e demotivazione diffusa tra i partecipanti alla Rete.

## **Variabili critiche**

- **Disponibilità di capacità produttiva:** è bene conoscere le capacità produttive delle singole aziende, per valutare, in funzione delle capacità produttive residue, il grado di potenziale impegno per la soddisfazione della commessa di Rete;
- **disponibilità ore del personale:** non esistono regole precise per regolamentare l'impiego di personale delle singole aziende nell'attività di Rete, ma occorre definire delle linee guida e condividerle per evitare incomprensioni, dissapori o, peggio, inefficienze di Rete, a causa della scarsità di risorse;
- **efficienza produttiva:** soprattutto nel caso di imprese in Rete concorrenti, è possibile che si renda necessario valutare a chi affidare certe forniture: a parità di efficienza produttiva, bisogna stabilire come bilanciare l'affidamento delle commesse. Nel caso invece in cui un'azienda sia più efficiente dell'altra "concorrente", la commessa della Rete verrà affidata alla migliore, stimolando così un miglioramento dell'altra;
- **percentuale di riattribuzione alla Rete:** da un lato occorre valutare come redistribuire gli utili di Rete alle singole aziende, dall'altro definire se e come alimentare l'eventuale fondo patrimoniale comune

con le attività di Rete. Nel primo caso tutto si può svolgere secondo un normale rapporto cliente/fornitore, dove la singola impresa emette fattura alla capo-commessa o alla Rete, nel secondo caso, invece, è necessario stabilire in quale misura e secondo quali criteri versare nel Fondo Patrimoniale Comune gli utili generati dalla Rete.

## **Risposta**

I criteri di ridistribuzione del fatturato possono seguire diverse logiche, da concordare preventivamente tra le aziende della Rete. Diversi sono quindi i criteri con cui si possono affidare e gestire le commesse, al di là delle competenze tecniche e di filiera:

- criterio delle ore di lavorazione (ore macchine e/o ore personale);
- criterio della marginalità a valore, criterio più consistente nel momento in cui è risolto il tema della quantificazione dei costi, attraverso metodologie di standardizzazione o di costi standard della Rete
- criterio della marginalità rapportata al fattore scarso (ad esempio le ore macchina a disposizione). In questo caso si rapporta il margine di contribuzione unitario su prodotto, sul fattore scarso presente nelle varie aziende della Rete. Infine, anche se, come enunciato nella scheda 8, non esistono soluzioni univoche di risoluzione dei problemi, si rimandano, all'organo comune ed al contratto di Rete, gli accordi per la ripartizione del fatturato, che devono essere però premianti ed incentivanti al miglioramento continuo.

## 4.21 Entrata e uscita di aziende dalla rete

### **Tipologia di Rete**

Qualsiasi tipologia di Rete

### **Collocamento nella matrice**

Fase start up e fase challenge

Livello strategico

### **Inquadramento del problema**

Il carattere dinamico delle Reti e l'esigenza di flessibilità fanno sì che la configurazione e la composizione della Rete possano mutare nel tempo. Nella fase start up, il tema dell'entrata e dell'uscita dalla Rete ha carattere generativo, quindi è basato sulla condivisione di obiettivi di medio lungo termine. Tale processo si può paragonare, in termini di importanza, al coinvolgimento di nuovi potenziali soci in un'impresa. In fase challenge invece, se questo tema non è stato formalizzato a livello di contratto di Rete, è molto probabile che il confronto con il mercato, piuttosto che le normali dinamiche di collaborazione tra le aziende della Rete, inducano a riflessioni e problematiche che non erano state ben inquadrare ed organizzate nella fase start up. In questi casi, se vi sono delle divergenze di visione, può avvenire l'espulsione/uscita di un soggetto appartenente alla Rete o addirittura la creazione di una nuova, seconda Rete. Coerentemente con gli obiettivi fissati dal programma di Rete, non è invece da escludere che si debba valutare l'ingresso di nuovi partner in corso d'opera, che apportino alla Rete le competenze tecnologiche e le conoscenze necessarie per lo sviluppo. Tuttavia, la mancanza di regole formalizzate in sede di contratto di Rete, in merito alla gestione dell'ingresso e dell'uscita di eventuali partner, porta inevitabilmente a conflitti interni che possono inficiare sulla sopravvivenza della Rete stessa.

## Variabili critiche

### Fase start up

- Relazione tra le singole aziende appartenenti alla Rete e tra i singoli imprenditori: le relazioni devono essere inquadrate e formalizzate nel modo più completo possibile, sia nel contratto di Rete (pubblico) che nell'eventuale regolamento di Rete (non pubblico);
- accettazione e condivisione delle regole del contratto da parte di tutti i partecipanti alla Rete: le singole aziende partecipanti devono sempre essere consapevoli delle implicazioni operative e delle conseguenti rispettive responsabilità;
- utilizzo parziale delle competenze delle singole imprese: nel delineare i ruoli delle singole imprese nella Rete, non è da escludere che un'azienda, se considerata strategicamente importante nella fornitura di un particolare prodotto/servizio, perché migliore delle altre, venga sfruttata esclusivamente per tale prodotto/servizio nell'ambito dell'attività di Rete. Questo concetto, soprattutto all'inizio della collaborazione, non viene digerito da tutti.

### Fase challenge

- Relazione con il mercato: in questa fase, la quotidianità delle relazioni tra i componenti della Rete inizia ad essere intensa, ed è quindi importante gestire ogni rapporto in modo ponderato, equo e coerente con le linee di azione individuate;
- relazioni interne: si devono consolidare i rapporti attraverso la fiducia reciproca, in modo tale da garantire anche la stabilità della Rete stessa;
- relazione con le nuove potenziali entranti: è importante definire per tempo, sempre formalizzando, le caratteristiche delle aziende che pos-

sono entrare nella Rete in questa fase, i criteri per la loro valutazione ed il livello di gradimento minimo che queste devono aver conseguito per poi procedere all'effettivo coinvolgimento.

## **Risposta**

Il tema dell'entrata e dell'uscita delle aziende dalla Rete è, soprattutto nel secondo caso, molto delicato. Se nel primo caso è necessario che tutte le parti coinvolte siano da subito consapevoli di dover avere una visione comune ed armonizzare ogni attività, puntando al bene del gruppo, nel secondo caso la situazione è più delicata, poiché inevitabilmente l'uscita di un'azienda, significa l'uscita dalla Rete anche di informazioni strategiche che devono essere tutelate. E' quindi importante definire e sottoscrivere patti di riservatezza ed eventuale esclusività con le relative penali in caso di violazione. Nel caso in cui la Rete, per potervi entrare, preveda il versamento di una quota a garanzia di onesti intenti si può anche prevedere che la quota possa essere trattenuta, a scopo precauzionale, per un tempo stabilito, dopo l'uscita dell'azienda stessa. Alla fine della fase start up si consiglia quindi di formalizzare un contratto di Rete con regolamenti descrittivi in tal senso, precisi e atti a prevenire il maggior numero possibile di situazioni critiche, definendo le procedure comportamentali risolutive. In fase challenge, invece, diventano molto importanti le prassi operative (gestione contratti clienti) a cui si deve far fede per gestire l'eventuale entrata/uscita dalla Rete stessa. In ogni altro caso, soprattutto quando si parla di entrate di nuovi soggetti, (se non erano state previste), si consiglia una ridefinizione del progetto strategico di Rete, attraverso la mappatura dei macro processi di Rete consolidati. Comunque, quando un'azienda esce volutamente o meno dalla Rete, è importante prevedere, già nel contratto iniziale, anche patti di non concorrenza.

# 4.22 Come finanziare lo sviluppo della rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase start up e fase challenge

Livello strategico

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

I finanziamenti possono essere interni ed esterni e possono essere ulteriormente finalizzati a presidiare degli investimenti (carattere patrimoniale), oppure finalizzati a gestire il circolante (carattere economico). Il finanziamento è finalizzato a sostenere e consolidare l'aggregazione, la competitività sul mercato delle imprese in Rete, la razionalizzazione dei costi e/o a favorire processi di innovazione sia di prodotto che di processo oltre che di internazionalizzazione. Puntare sull'export rappresenta per le PMI italiane una necessità imprescindibile per la competitività del nostro sistema produttivo. Molto spesso però, imprese troppo piccole o con risorse insufficienti stentano ad entrare o rimanere con successo nei mercati internazionali. Collabo-

rare con altre realtà imprenditoriali, per aver accesso a risorse sia in termini finanziari (credito) che contributi pubblici, può dunque essere la soluzione per ovviare a questo problema e garantire anche alle imprese più piccole di poter sfruttare positivamente i vantaggi dell'internazionalizzazione. L'aspetto che naturalmente diviene più critico, è come gestire le liquidità ricevute, quali garanzie fornire ai finanziatori, quali requisiti garantire e per quanto tempo mantenerli. A tal proposito, è fondamentale lo sviluppo di un modello di rating specifico per le imprese aderenti ai contratti di Rete, che tenga conto di valutazioni non solo quantitative ma anche qualitative.

### **Variabili critiche**

- Fattibilità del programma strategico di Rete;
- efficacia dei singoli progetti di attuazione del programma;
- sostenibilità del finanziamento;
- rating dei singoli componenti della Rete;
- rendicontazione;
- valutazione della governance;
- monitoraggio e gestione delle responsabilità all'interno della Rete;
- dotazione di un codice fiscale per agevolare l'operatività.

### **Risposta**

Finanziamento interno (contributi dei componenti della Rete):

- le singole imprese della Rete possono mettere a disposizione una quota

di liquidità fissa o variabile (se le imprese sono molto eterogenee tra di loro);

- l'importo complessivo può essere utilizzato sia come deposito cauzionale, sia per investimenti in attività propedeutiche al business di Rete;

- la gestione dei ritorni dall'investimento, a fronte dell'erogazione di fondi da parte dei singoli, deve essere prevista e regolata dal contratto di Rete secondo gli accordi e le decisioni prese dall'organo comune. Ricorso al sistema finanziario:

- la Rete è uno strumento virtuoso a favore delle politiche industriali e di internazionalizzazione delle imprese. Essa permette infatti alle singole imprese una migliore pianificazione industriale di medio lungo periodo, garantendo così il miglioramento del rating delle singole aziende partecipanti alla Rete;

- la Rete gode di maggiore fiducia da parte degli istituti di credito, poiché per sua natura migliora la visibilità sui business delle singole imprese, aumenta la collaborazione e il supporto tra le imprese partecipanti (sebbene non in ottica di garanzia) e migliora la possibilità per la banca di valutare con più cura l'impresa relativamente ai piani prospettici di business di medio lungo periodo, evitando l'erogazione di contributi a pioggia poco efficaci e ormai non più erogati;

- il finanziamento può infine essere istituzionale (Banca Europea per gli Investimenti, bandi nazionali, regionali, Enti Locali, Camere di commercio) e fare capo a linee di finanziamento. L'attenzione delle istituzioni italiane ed europee verso le forme di integrazione tra imprese ha generato una forte crescita dei fondi stanziati per promuovere lo sviluppo di tali forme di collaborazione.

Inoltre il modello del contratto di Rete è quello del contratto plurilaterale con comunione di scopo, che non comporta l'assunzione di una autonoma soggettività giuridica e, quindi, neppure fiscale. Tuttavia, l'A-



genzia per le entrate ha chiarito che le imprese aderenti al contratto di Rete possono dotarsi di un codice fiscale solo per i casi operativi. L'esigenza di dotare le reti di un codice fiscale nasce dalla richiesta di alcune imprese che si vedevano negare da alcuni istituti bancari la possibilità di accendere un conto corrente. Grazie alle pronunce dell'Agenzia delle entrate le aziende in Rete possono aprire un conto corrente cointestato a tutte le imprese della Rete e vincolato all'attuazione del programma di Rete.

# 4.23 Quali sono le linee guida della comunicazione di mercato della rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase challenge

Livello strategico - tattico

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

Il percorso di creazione e sviluppo di una Rete si alterna tra momenti di condivisione e comunicazione interna e momenti e azioni di comunicazione esterna (mercato, istituzioni, sistema competitivo). Soprattutto in fase generativa, la Rete si concentra sulla comunicazione interna, mentre diventa di sostanziale importanza la comunicazione verso l'esterno, quando le attività di Rete devono essere rivolte a soggetti terzi. Per comunicazione di mercato della Rete, s'intende l'insieme di tutte quelle attività da essa svolte, al fine di creare e mantenere nel tempo un'approfondita conoscenza diretta ed un alto grado di riconosci-

bilità della Rete, della sua offerta e delle sue potenzialità tecniche e tecnologiche presso i pubblici di riferimento, sia interni che esterni. Due sono le esigenze fondamentali alle quali l'azione di comunicazione deve rispondere: sviluppare un'immagine ben definita della Rete (aspetto strategico) e sostenere nel breve-medio periodo tale azione nei confronti della clientela (aspetto tattico). Lo sviluppo di un piano di comunicazione e di marketing e la pianificazione commerciale sono strettamente connessi tra loro e fanno perno sulla proposta del valore di Rete. Diviene quindi fondamentale che tale proposta/offerta sia non solo condivisa da tutte le aziende in Rete, ma che via sia uno sforzo proattivo per la sua continua evoluzione e perfezionamento. La mancanza di una comunicazione strutturata relativa all'offerta integrata di Rete, rappresenta quindi un ostacolo per il successo della Rete e delle aziende che ne fanno parte. Non è poi da sottovalutare, in tale contesto, il mancato ritorno in termini di fidelizzazione sia con i clienti storici delle singole imprese, sia con quelli acquisiti grazie allo sviluppo commerciale di Rete.

## **Variabili critiche**

- Definizione del target della comunicazione: a fronte delle valutazioni sui mercati esistenti e di potenziale interesse, bisogna costruire una comunicazione coerente con le attività di Rete, ma che sia sufficientemente innovativa da stimolare curiosità ed interesse;
- coerenza tra gli strumenti di comunicazione utilizzati: oggi, anche con il consolidamento dei social network, sono molti i canali comunicativi a disposizione delle aziende. Risulta quindi fondamentale che le informazioni veicolate verso il mercato siano coerenti tra loro e massimizzino la reale percezione del valore aggregato della Rete;
- definizione di quale comunicazione veicolare all'interno dei mercati prescelti: è importante che la comunicazione dell'offerta di Rete sia impostata e costruita in modo da far percepire non solo l'unione delle singole imprese, ma anche il valore aggiunto dell'aggregazione. Infine,

è necessario far percepire il vantaggio di interagire con un unico interlocutore, pur avendo a disposizione un'offerta articolata di prodotti e servizi anche eterogenei ma complementari tra loro, non facilmente replicabile sul mercato.

## **Risposta**

Non esiste una precisa definizione di comunicazione di Rete, poiché la Rete stessa può assumere diverse configurazioni, avere le più svariate caratteristiche e trattare i prodotti più disparati. E' però sempre importante comunicare il valore dell'offerta aggregata di Rete, ponendola come elemento distintivo ed innovativo. Le principali decisioni legate alla comunicazione di Rete, devono comunque riguardare la definizione degli obiettivi, dei canali di riferimento e del budget di comunicazione. Occorre inoltre identificare quali strumenti si desiderano utilizzare (web site, brochure, fiere e eventi, company profile, ecc..), definendo il contenuto della comunicazione e tenendo monitorati i risultati che ne conseguono. Il metodo di ripartizione dei costi di comunicazione deve essere oggetto di discussione in sede di Comitato di Rete e formalizzata all'interno del contratto.

# 4.24 Cosa deve contenere il sito web della rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase challenge

Livello strategico

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

Internet sta assumendo, all'interno delle strategie di comunicazione, un peso sempre maggiore grazie alla crescita esponenziale degli utenti e al proprio potere di penetrazione. Il sito web è quindi uno dei principali strumenti per far conoscere e promuovere nel mercato la Rete, la sua offerta, le sue caratteristiche distintive. Può inoltre essere lo strumento per creare un primo contatto tra il potenziale cliente alla ricerca di un fornitore e la Rete. Il sito web è forse oggi uno degli strumenti più facili e malleabili da progettare: è fondamentale tuttavia che esso venga strutturato in modo da risultare compatibile con i motori di ricerca e che sia in grado di ottenere un buon posizionamento organi-

co. È sempre più importante investire sul web al fine di rendere visibile e maggiormente rintracciabile il proprio sito in un momento, come quello attuale, in cui è già difficile trovare sul web le piccole aziende e sarebbe ancora più ostico individuare una Rete di cui non si conosce l'esistenza. Non sfruttare tutti i canali di comunicazione a nostra disposizione, anche e soprattutto attraverso le innumerevoli soluzioni web, significa rinunciare ad una consistente quota di mercato, lasciando spazio ai propri competitor.

## **Variabili critiche**

- **Compatibilità con i motori di ricerca:** la copertura ed il presidio dei principali motori di ricerca risulta fondamentale, quindi è opportuno impostare e strutturare il sito della Rete, facendo in modo di sfruttare pienamente tutte le potenzialità;
- **rintracciabilità sito web:** strettamente collegato al punto trattato sopra, il sito dovrà contenere parole chiave ed elementi, che permettano di ottenere un posizionamento di riguardo nelle ricerche; risulta inoltre opportuno tenere monitorate le visite degli utenti, per valutarne i tempi di sosta nelle diverse sezioni;
- **monitoraggio sito web:** esistono alcuni strumenti che permettono il monitoraggio del sito web: alcuni esempi sono “Google Analytics”, che offre l'analisi delle pagine visualizzate a livello di sito, permettendo la verifica del raggiungimento degli obiettivi di visita prefissati e “Google Adwords”, che permette di conoscere l'efficacia delle parole chiave e degli annunci).

## **Risposta**

Il sito web della Rete deve essere completo, deve riuscire a trasmettere il valore aggiunto dell'offerta integrata di Rete ed i vantaggi di un unico interlocutore. Deve quindi comunicare ed esplicitare in modo



chiaro la missione e la visione della Rete, descriverne la sua struttura e le sue caratteristiche distintive. Deve riportare il ventaglio di competenze possedute, mostrandolo anche attraverso le proprie referenze in progetti già eseguiti o in servizi già erogati e, quando possibile, riportare il nome dei rispettivi committenti. In poche semplici parole, la Rete deve comunicare la semplicità di relazionarsi con un soggetto unico, la velocità di risposta, l'efficienza e la garanzia dei risultati.



# 4.25 Il modello di funzionamento della rete: come si costruisce?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase challenge

Livello strategico

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

La Rete in quanto “insieme” di più imprese, a seconda degli obiettivi e degli elementi costituenti, può assumere diverse forme ma, soprattutto, può realizzare i propri obiettivi con diverse modalità. Questa esigenza si manifesta una volta che si è superato il “conflitto generativo” della Rete. Cioè quando si sono superate le divergenze fondamentali e si è deciso di avviare il progetto di Rete. In questo momento la domanda più frequente è proprio: “come ci organizziamo?”. Non bisogna sottovalutare tale riflessione, perché proprio le modalità di condivisione delle informazioni per poi renderle operativamente utili, fanno emergere i primi conflitti di carattere tattico e operativo, che possono

poi inficiare sul consenso strategico all'interno della Rete o comunque sulla credibilità della Rete nei mercati. In tutti questi casi è necessario analizzare e progettare un modello di funzionamento, che di fatto diventerà l'elemento di base per il modello di Business della Rete, che sia chiaro e condiviso da tutte le parti coinvolte. Il modello di Business offre una visione completa del funzionamento della Rete al proprio interno e nel rapporto con i clienti: esso permette di individuare criticità, mancanze o punti forti. La mancata definizione del modello di funzionamento della Rete causa nel lungo periodo disorientamento tra le aziende partecipanti, che non riescono a comprendere pienamente il loro ruolo all'interno della Rete e conseguentemente un disallineamento degli obiettivi.

### **Variabili critiche**

- Chiarezza degli obiettivi della Rete e loro condivisione tra le singole imprese partecipanti: spesso gli obiettivi che portano alla partecipazione ad una Rete di imprese possono essere sostanzialmente diversi. Affinché la Rete funzioni, è bene ricercare un allineamento degli obiettivi strategici di lungo periodo, nonché una coerenza operativa;
- coerenza e condivisione del modello di business delle singole imprese: è fondamentale che ogni impresa renda nota la struttura del proprio modello di business, i partner con cui collabora e i contatti. In alcuni casi, il modello di funzionamento di una o più delle imprese in Rete potrebbe risultare incoerente con il modello di business della Rete;
- individuazione e formalizzazione dei collegamenti tra le singole aziende: una volta costruito il modello di business, è importante formalizzare i collegamenti interni e i processi della Rete, in modo che ogni azienda sia consapevole del proprio ruolo.

## Risposta

La costruzione del modello di funzionamento della Rete, passa da una fase di aggregazione dei singoli modelli di business delle aziende partecipanti alla Rete, fino ad arrivare ad un modello di business integrato, in grado di descrivere il funzionamento delle aziende in Rete, i collegamenti interaziendali, il modo in cui la Rete si relaziona nei confronti di fornitori ed i mercati individuati. Occorre quindi partire dalla descrizione e condivisione del modello di business delle singole aziende, individuando tutti gli attori della filiera e i collegamenti tra questi. La costruzione del modello di business aggregato di Rete potrà essere fatta solo successivamente e rappresenterà la somma dei business delle singole aziende. Occorre infine definire un nuovo modello di business integrato di Rete, descrivendo i collegamenti interni e le sinergie tra le singole aziende e il funzionamento della Rete nel suo complesso, dal sistema di fornitura all'offerta sul mercato. Il regolamento di Rete deve prevedere e definire la sequenza delle procedure da seguire sia nelle attività di routine, sia nella gestione degli imprevisti. Esse devono essere condivise con tutte le parti coinvolte e sottoposte ad un puntuale aggiornamento.

# 4.26 Quanto sono importanti le routine e i processi di rete?

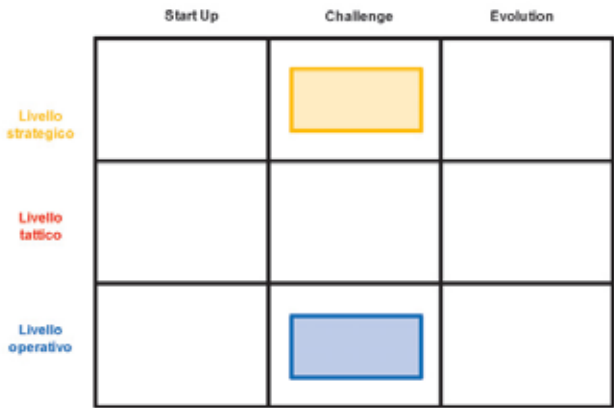
## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase challenge

Livello strategico – operativo



## Inquadramento del problema

È durante la fase challenge che iniziano a configurarsi i processi e le routine di Rete. Essi sono fondamentali per lo sviluppo del progetto strategico di Rete in quanto esprimono la cultura della Rete. Gli ambiti in cui nascono e vengono formalizzati le routine e i processi di Rete sono in genere lo sviluppo commerciale, lo sviluppo tecnico e tecnologico, gli acquisti e la produzione. Per quanto riguarda il processo commerciale, le routine riguardano il processo di individuazione dei clienti e dei mercati, che deve essere portato avanti con continuità, congiuntamente alla successiva gestione dell'offerta al cliente. Nell'ambito tecnico, i processi salienti riguardano l'attività di ricerca, gli investimenti, la preven-

tivazione tecnico/economica, il processo di gestione della commessa, lo sviluppo dei nuovi prodotti. Nell'ambito degli acquisti, i processi chiave riguardano la negoziazione con i fornitori, finalizzata a spuntare i prezzi e i servizi migliori per la Rete. Infine, a livello produttivo, le procedure servono a definire i compiti, le responsabilità, i flussi informativi e di materiali (anche semilavorati), facendo in modo che tutti i flussi avvengano tra le diverse aziende della Rete come fossero all'interno di un'impresa, eliminando le ridondanze. Non è più sufficiente analizzare le procedure di gestione dei processi di business, ma si deve rivisitare la loro struttura secondo nuovi schemi. Non si tratta più di ottimizzare la gestione del sistema industriale di business in generale, quanto di rivoluzionare e riprogettare i meccanismi e le procedure operative e gestionali. La mancanza di definizione di processi e di routine di Rete, rende difficile assicurare alle imprese in Rete fluidità operativa, efficacia ed efficienza. Diviene quindi fondamentale strutturare la Rete per processi, garantendone la corretta esecuzione attraverso una precisa formalizzazione delle procedure a tutti i livelli. Questi sono i requisiti che permettono l'attivazione di una sinergia tra aziende autonome, aventi specializzazioni complementari ma una missione comune e, altro aspetto importante, dimensioni non sempre omogenee.

## **Variabili critiche**

- Condivisione e rispetto dei processi e delle routine da parte di tutti i componenti della Rete;
- coinvolgimento delle risorse delle singole aziende nell'implementazione dei processi e delle routine..

## **Risposta**

Le routine e i processi di Rete sono fondamentali per garantire la fluidità operativa e lo sviluppo del business di Rete. È infatti fondamentale che le risorse condivise in Rete possano esprimersi al meglio e inter-



facciarsi con le altre senza sprechi né ridondanze. La creazione di routine e processi condivisi facilita la predisposizione di una metodologia di controllo e di mappatura degli aspetti sensibili, attraverso feedback condivisi in tempo reale. Inoltre ciò consente alle singole aziende di avere più chiara la propria posizione ed il proprio ruolo all'interno della Rete e di comunicare con un linguaggio comune. Il perfezionamento degli approcci e delle metodologie potrà essere ottenuto solo nel tempo attraverso azioni correttive, frutto dello sforzo di ciascun singolo, ma i vantaggi nel lungo periodo saranno rilevanti. È fondamentale l'aggiornamento in itinere dei processi e delle procedure.

## 4.27 Quanto è importante coinvolgere le seconde linee aziendali nell'attività di rete?

### Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Fase challenge

Livello strategico - operativo

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

### Inquadramento del problema

Una vera Rete nasce se nelle strutture dei singoli componenti cresce e prospera l'identità di Rete. L'identità della Rete si progetta fin dalla fase Start Up, si costruisce e si alimenta nella fase Challenge, si configura e prende una sua forma definitiva nella fase di maturità della Rete. Il coinvolgimento delle seconde linee aziendali è necessario per realizzare tale sviluppo. Il lavoro di squadra richiede un'attenta gestione delle attività, anche passando attraverso la formazione. Tale processo deve prevedere sia corsi di formazione che di addestramento alle tecniche di lavoro di gruppo ed è fondamentale che

gli individui intraprendano inizialmente il lavoro di squadra in modo assistito; per sperimentare e comprendere che il lavoro di squadra è più piacevole e più efficace delle iniziative individuali ci vuole tempo per via dei molti pregiudizi e, non per ultimo, per una cultura aziendale che ha preso forma da vecchi schemi. Le problematiche con cui la Rete deve confrontarsi sono molteplici ma, tra le fondamentali, vi è quella di ottenere da ciascuna risorsa il miglior contributo da utilizzare nel progetto e, in secondo luogo, di rendere il progetto il più possibile corrispondente alle necessità del cliente, lavorando con maggiore efficienza produttiva. Questo rende necessaria anche una Rete informatica globale e una intranet di Rete, che consenta di comunicare con efficienza. Il mancato coinvolgimento delle seconde linee aziendali non permette una corretta diffusione dell'identità di Rete nelle imprese componenti la Rete, con il rischio di lasciare il progetto di Rete confinato ai vertici delle singole aziende.

### **Variabili critiche**

- **Disponibilità delle risorse di secondo livello da impiegare nelle attività di Rete:** ogni azienda dovrà dedicare all'attività di Rete risorse importanti che devono essere sottratte alle loro mansioni aziendali. Ciò può generare potenziali conflitti nella gestione delle risorse;
- **applicabilità delle idee:** non sempre le idee proposte all'interno dei gruppi di lavoro risultano coerenti con il business di Rete. In tale prospettiva, è importante la condivisione degli obiettivi e del metodo di lavoro, la puntuale definizione dei ruoli e delle responsabilità, nonché la definizione di un leader all'interno del gruppo, che si faccia carico della responsabilità di gestirlo e di essere portavoce nei confronti del Comitato di Rete;
- **uniformità del linguaggio:** è importante uniformare i dati utilizzando le stesse unità di misura e le stesse denominazioni, in modo da creare una semantica di Rete.

## **Risposta**

Il coinvolgimento delle seconde linee di ogni azienda partecipante è un aspetto fondamentale per la costruzione di una identità di Rete. La scelta più efficace, a livello operativo, è comunque la costituzione di gruppi di lavoro dedicati, con responsabilità e compiti ben precisi (sviluppo commerciale, marketing, acquisti, sviluppo tecnico e tecnologico, ecc). Ogni gruppo, costituito dalle risorse che in azienda svolgono un determinato ruolo, dovrà contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici del progetto di Rete. I risultati delle attività dei diversi team devono essere tra loro continuamente condivisi, anche per stimolare una sana competizione. Infine, il coinvolgimento delle seconde linee spesso porta all'attivazione di un circolo virtuoso espresso da una continua attività di brainstorming che si riflette positivamente sulla Rete.

# 4.28 Quanto è importante condividere le proprie competenze distintive su un nuovo prodotto e/o servizio della rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase challenge

Livello strategico – operativo

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

La progettazione, realizzazione e vendita di un prodotto di Rete è il vero banco di prova della tenuta delle relazioni di business tra i componenti della Rete. E' il momento in cui verificare la capacità di lavorare insieme in modo proficuo, anche perché è al termine del processo di vendita che avviene la redistribuzione dei vantaggi, anche economici, alle singole aziende della Rete. La condivisione di conoscenza ed esperienza stimola la fiducia tra le parti, il raggiungimento di un'elevata qualità complessiva dell'offerta di Rete in ottica di miglioramento continuo.

Questo è uno degli aspetti fondamentali che caratterizzano le Reti e le distinguono dalle altre forme di aggregazione, oltre ad essere uno dei fattori strategici di maggiore rilevanza. Fino a quando i diversi gruppi che possono operare all'interno della Rete per lo sviluppo di nuovi prodotti non avranno sviluppato una sufficiente esperienza di condivisione e di progettazione congiunta, si potranno verificare disallineamenti informativi, ritardi e colli di bottiglia nello sviluppo dei progetti di Rete.

## **Variabili critiche**

- Condivisione degli obiettivi del progetto: la condivisione degli obiettivi e del metodo di lavoro tra tutte le risorse partecipanti porta alla convergenza di tempistiche e implementazione delle attività;
- definizione dei ruoli e loro condivisione all'interno della Rete e del gruppo di appartenenza: una chiara definizione dei ruoli permette ad ogni risorsa di contribuire al progetto di Rete apportando le proprie competenze, integrandole con quelle appartenenti alle altre aziende della Rete. In questo modo, la collaborazione finalizzata ad un progetto di Rete, diviene un'opportunità di crescita anche per le singole;
- leadership operativa: la condivisione tra le singole aziende delle competenze su un nuovo progetto di Rete esalta la necessità di un leader operativo (manager di Rete), che declini degli obiettivi comuni, che verifichi gli stadi di avanzamento del progetto, che fornisca feedback tempestivi e che stimoli l'impegno delle risorse che partecipano alla realizzazione del progetto.

## **Risposta**

L'orientamento degli sforzi verso la realizzazione di un progetto comune, rappresenta sicuramente un'esperienza di condivisione fondamentale per iniziare a misurarsi e confrontare le proprie competenze, nonché per testare la capacità di risorse appartenenti a diverse real-

tà aziendali di poter collaborare proficuamente. Come esposto nella scheda numero 16, si consiglia di gestire il progetto mediante la **creazione di gruppi di lavoro** composti da risorse provenienti dalle singole aziende, con precisi compiti e responsabilità, dedicati al presidio di un determinato aspetto progettuale. Ad esempio: un gruppo, formato dai tecnici provenienti dalle singole aziende, potrà occuparsi della progettazione e sviluppo e della preventivazione tecnica ed economica; un secondo gruppo, formato dai responsabili commerciali – marketing si dedicherà alla proposizione e promozione del prodotto/servizio e infine un terzo gruppo, formato dai responsabili degli uffici acquisti, si dedicherà all'individuazione dei migliori fornitori per i componenti. La condivisione delle esperienze acquisite su un nuovo prodotto/servizio permette di far sentire le risorse provenienti dalle diverse realtà aziendali una vera squadra, di stimolare la fiducia reciproca, di ottenere maggiore motivazione, di ridurre tempi e costi evitando inutili duplicazioni di competenze, o lunghi passaggi decisionali. Rimane sempre fondamentale **quantificare e misurare il contributo dei singoli gruppi** nelle diverse fasi dei diversi progetti e valutare un sistema di incentivi premianti di buoni risultati in tempi ragionevoli. Preparare e diffondere, all'interno della Rete, periodici aggiornamenti che spieghino l'evoluzione ed i progressi della Rete stessa declinandoli anche per aree tematiche, permette di perseguire nel tempo una coerenza complessiva fondamentale.

# 4.29 Quali sono i principali vantaggi che derivano dalla creazione di una rete?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase start up

Livello strategico

|                    | Start Up                                                                          | Challenge | Evolution |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Livello strategico |  |           |           |
| Livello tattico    |                                                                                   |           |           |
| Livello operativo  |                                                                                   |           |           |

## Inquadramento del problema

Imprese troppo piccole, talvolta, soffrono per i limiti strutturali e lamentano la scarsità di risorse per quelle attività straordinarie che sono fondamentali per ottenere il successo sui mercati internazionali. La collaborazione tra imprese, attraverso la condivisione di conoscenze e risorse economiche, può essere la soluzione per risolvere quel problema dimensionale tipico del nostro tessuto imprenditoriale. Grazie alla Rete, le aziende riescono ad aumentare le opportunità commerciali anche singolarmente, attraverso l'innovazione di prodotto e altre attività strategiche che individualmente non riuscirebbero a realizzare. L'internazionalizzazione, l'innovazione e l'aumento di efficienza diven-

gono le carte vincenti delle aziende che fanno Rete. Gli sforzi si concentrano anche nell'ambito della distribuzione, della promozione e del marketing, che vengono potenziati insieme alla struttura commerciale.

## **Variabili critiche**

- Difficoltà nella costruzione della Rete: le criticità derivano dalle molteplici competenze richieste e dagli obiettivi, a volte diversi, che spingono le singole aziende ad aderire ad un progetto comune;
- gestione della Rete: la struttura della Rete è mutevole, per questo richiede modalità di gestione diverse, che seguano la sua evoluzione. Fondamentale sarà il ruolo del Comitato di Rete, composto dai singoli imprenditori, ma anche e soprattutto la figura del Manager di Rete, vero mediatore tra gli interessi delle singole imprese e facilitatore e attivatore dei processi;
- cambiamenti organizzativi delle singole aziende partecipanti: la partecipazione alla Rete può fare emergere lacune organizzative interne alle singole aziende e sfociare conseguentemente in cambiamenti repentini all'interno delle singole organizzazioni;
- possibilità di comportamento opportunistico dei partecipanti: occorre porre particolare attenzione per evitare di incorrere in situazioni quali l'appropriazione di conoscenze strategiche e il loro sfruttamento all'esterno della Rete stessa, la sottrazione sleale di clienti o di personale e lo sfruttamento scorretto dei risultati prodotti dalla Rete, da parte di una singola azienda.

## **Risposta**

Le Reti rappresentano la soluzione ottimale per le imprese piccole e piccolissime che vogliono allargare la portata delle proprie attività senza perdere l'identità e senza imbarcarsi in investimenti troppo



consistenti e rischiosi. Le Reti, infatti, permettono di mettere a fattor comune le conoscenze dei singoli stimolando l'innovazione (di processo e di prodotto) e consentendo l'integrazione di filiera, sia in verticale sia in orizzontale. Una stessa Rete, insomma, può aggregare insieme anche aziende localizzate in territori lontani e di ambiti diversi valorizzandone le interazioni, generando risparmi di scala e migliorando la qualità del bene/servizio realizzato. L'afflusso di competenze diverse fa infatti crescere la Rete e contestualmente le singole aziende. I principali vantaggi che derivano dalla creazione di una Rete riguardano la maggiore visibilità delle aziende in Rete, la maggiore garanzia verso terzi, la possibilità di sfruttare sinergie tra le singole imprese, la proposizione di un'offerta più completa (offerta integrata di Rete), la maggiore capacità produttiva (commesse più grandi), la maggiore capacità di investimento e la maggiore capacità innovativa. Pur ottenendo la capacità produttiva di un'azienda più grande, la Rete mantiene tuttavia la rapidità e la flessibilità delle aziende che la compongono. La Rete rappresenta infine il migliore strumento per aumentare la presenza sui mercati globali di interi settori manifatturieri.



# 4.30 Come capire quando la rete si è consolidata, è matura ed è pronta per nuovi sviluppi?

## Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

## Collocamento nella matrice

Fase challenge

Livello strategico/operativo

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

## Inquadramento del problema

La fase Challenge rappresenta il vero banco di prova per la Rete e il momento in cui la Rete appropria concretamente ai mercati. Durante questa fase le sinergie e i rapporti tra le aziende vengono fortemente stimolati e sollecitati per il conseguimento di un obiettivo comune, ovvero la crescita del fatturato di Rete. E' in questa fase che le imprese si sperimentano nella realizzazione delle prime commesse di Rete, nell'attivazione di un processo di sviluppo commerciale e di comunicazione verso i segmenti di mercato prescelti. Tutte queste attività sottintendono lo sviluppo e il consolidamento di routine e processi interni, nonché l'utilizzo di sistemi di progettazione e condivisione tra

le singole aziende. È il momento in cui esse hanno dimostrato di saper lavorare proficuamente insieme e di saper coordinare tempi e metodi di lavoro. Giunti a questa fase, è il momento di capire se la Rete rappresenta una vera opportunità per le aziende partecipanti.

## **Variabili critiche**

- **Comunicazione interna:** deve essere garantito un veloce sistema di comunicazione tra le aziende in Rete che permetta di condividere in tempo reale le opportunità e le informazioni di competenza per lo sviluppo delle commesse di Rete;
- **comunicazione esterna:** in questa fase, la comunicazione verso i segmenti obiettivo è di fondamentale rilevanza, poiché permette di rendere noti i valori e le caratteristiche dell'offerta integrata di Rete e di riunire sotto un marchio comune le diverse offerte delle singole imprese;
- **sinergie produttive:** deve essere stato raggiunto un livello di coordinamento tale che permetta di ottimizzare i processi, eliminare gli sprechi e le ridondanze, nel rispetto dei tempi previsti. Ciò rappresenta un'opportunità di riflessione e miglioramento per le singole imprese, che apprendono dalla Rete nuove e migliori metodologie di lavoro;
- **validazione del contratto di Rete:** attraverso la collaborazione quotidiana viene continuamente verificata la completezza e la coerenza del contratto di Rete rispetto alle esigenze di regolamentazione, per garantire snellezza operativa e tutelare le singole imprese da eventuali comportamenti opportunistici.

## **Risposta**

Il conseguimento della fase Challenge rappresenta un momento di fondamentale importanza per la Rete, poiché è in essa che le aziende testano la loro effettiva capacità di collaborare per soddisfare le esi-



genze del mercato, ma anche la bontà della struttura creata. In questa fase, le imprese si sono testate nel soddisfacimento delle varie commesse di Rete: tale collaborazione richiede sinergie, coordinamento e acquisizione di un metodo di lavoro comune, che determina il raggiungimento di automatismi di Rete, dettati da processi e routine maturi e condivisi. È in questo momento che la Rete, che ha ormai raggiunto un livello di fatturato stabile, entra in fase Evolution.

## 4.31 Quali sono le valutazioni da effettuare durante la fase evolution in merito alle performance realizzate dalla rete?

### Tipologia di Rete

Qualsiasi tipologia di Rete

### Collocamento nella matrice

Fase Evolution

Livello strategico/tattico/operativo

|                    | Start Up | Challenge | Evolution |
|--------------------|----------|-----------|-----------|
| Livello strategico |          |           |           |
| Livello tattico    |          |           |           |
| Livello operativo  |          |           |           |

### Inquadramento del problema

Il raggiungimento della fase Evolution rappresenta un importante momento per la Rete: le imprese operano già come un'unica entità sul mercato e hanno quindi superato il primo vero banco di prova. Hanno già realizzato diverse commesse di Rete e hanno già testato e consolidato la propria abilità di lavorare insieme. Ora è arrivato il momento di tirare le somme e di capire se la Rete rappresenti un'opportunità concreta per le singole aziende in termini di sviluppo di nuove competenze, raggiungimento di nuovi mercati, incremento del portafoglio clienti e aumento del proprio fatturato. In questo modo, si potrà effettivamente valutare quanto la Rete abbia generato nuovi volumi d'affari e come sia meglio, a questo punto, procedere.

## **Variabili critiche**

- **Obiettività nella valutazione dei risultati:** dovendo confrontare il fatturato individuale delle singole imprese con il fatturato di Rete, può risultare complicato interpretare i risultati ottenuti in un'ottica di sviluppo o cessazione dell'attività di Rete;
- **riservatezza sulle informazioni di Rete:** nel caso in cui si decida di sciogliere la Rete o nel caso in cui alcune aziende decidano di uscire dalla collaborazione, bisogna tutelare le informazioni strategiche attraverso patti di riservatezza e non concorrenza, garantiti da eventuali sanzioni;
- **ingresso di nuove aziende:** bisogna prestare attenzione a non alterare gli equilibri di Rete, assicurandosi che i nuovi entrati comprendano e condividano in pieno il regolamento di Rete e le dinamiche interne allineandosi a questi in modo coerente;
- **replicabilità delle risorse:** nel caso in cui nella riconfigurazione dell'assetto di Rete si valuti o si subisca l'uscita di un'azienda con competenze o strumentazioni uniche, può divenire indispensabile ricercare tali competenze o strumentazioni nel mercato, per non interrompere la fluidità nella gestione delle commesse in essere.

## **Risposta**

La fase Evolution costituisce un momento di riflessione per le singole imprese che devono decidere la strada da percorrere nel futuro, in base alle opportunità generate dalla Rete nel corso del suo sviluppo. Il criterio di valutazione da utilizzare è quello dell'aumento di fatturato delle singole imprese partecipanti alla rete derivante dalla partecipazione alla Rete. A questo punto si possono configurare tre possibili scenari. Il primo riguarda il caso in cui la Rete, pur generando nelle imprese un aumento di fatturato stabile, produce risultati che si attestano verso valori non esaltanti, misurabili circa in un 10-15% di incremento. Ri-



sulta quindi opportuno operare diverse valutazioni in merito all'assetto attuale della Rete, su cui è ancora possibile intervenire, rimettendo in discussione le dinamiche previste dal contratto di Rete e valutando in aggiunta anche la ricerca di nuovi potenziali partner da inserire per potenziare la Rete. Il secondo caso è quello in cui il fatturato incrementale non supera il 3-5% e potrebbe qui diventare opportuno valutare la dismissione della Rete stessa. Infine, il terzo e ultimo caso è quello di una Rete che genera un fatturato elevato e in crescita continua. Le imprese in Rete potranno, in questo caso, valutare l'opportunità di costituire una nuova società, rafforzando l'impegno in termini di investimento nella Rete.



