

Editoriale di Eugenio Ferrari - Presidente Assoretipmi

Reti d'impresa, un cambio di paradigma targato Italia



A quei primi imprenditori che, a partire dal 2010, mossi anche, a mio parere, dall'urgenza determinata dai venti di crisi, le Reti cominciarono a crearle davvero, bisogna dare atto di essere stati come dei veri pionieri, trovandosi a che fare con una tipologia contrattuale della cui applicazione pratica allora poco o nulla si sapeva e della quale erano abbastanza chiari soprattutto i limiti e le controindicazioni. Limiti e controindicazioni tutte concentrate sulla "naturale diffidenza dell'imprenditore a fare Rete". L'ho virgolettata perché è questa la frase che più volte mi sono sentito ripetere, sia come consulente sia come presidente di Assoretipmi in questi due anni e mezzo di militanza a fianco delle Reti di imprese, alla luce di una convinzione percepita o unquenello stesso identico modo, e che cioè gli "altri" hanno sempre condizioni ambientali più favorevoli delle proprie per aggregarsi. Io invece resto della convinzione che l'applicabilità di questo Contratto sia da ricercarsi so-

prattutto nella bontà del piano strategico condiviso, spostando il baricentro della sostenibilità del modello di Rete su una pianificazione adeguata e sulla coerenza del programma e sui "retisti" dovranno uniformarsi. Questo contratto, che spesso non è che la semplice trasposizione giuridica di alleanze, supply chains, accordi e collaborazioni di fatto già esistenti, sta dimostrando sempre più tutte le sue potenzialità proprio nel periodo storico più nero per l'economia italiana dalla seconda guerra mondiale a oggi. E nel 2013 si è assistito ad un vero e proprio balzo in avanti delle Reti, portando il numero dei contratti sottoscritti dai circa 500 di fine 2012 agli oltre 1300 di inizio 2014. Sono soprattutto le piccole e micro imprese, cioè quelle a cui, a mio parere, questo contratto è per sua stessa vocazione naturalmente destinato, a essersi via via avvicinate e poi per così dire impossessate di questa opportunità. D'altra parte, solo potendo offrire una ampia e sempre aggiornata gamma di prodotti si può pensare di competere a livello globale, e l'unico modo per ottenere questa condizione in modo praticamente istantaneo non può che essere l'aggregazione con altre imprese.

Ed è proprio questo mercato globale, schizofrenico ed in perenne mutamento, a spingere noi di Assoretipmi a sostenere con tanta forza, incessantemente, questa nuova modalità organizzativa. Perché, che ci piaccia o no, una volta usciti dal tunnel in cui ci troviamo, nulla sarà più come prima. E un sistema economico come il nostro fondato su diversi milioni di PMI, per uscire dalla logica imperante dell'ipertraffico monolitica della grande impresa, dovrebbe essere sempre più della Rete il nuovo modello di riferimento, in cui la piccola dimensione, paradossalmente, non rappresenta più un limite ma anzi un vantaggio competitivo. Ecco il nuovo paradigma che l'Italia, forse prima tra le grandi economie occidentali, potrebbe attivare. Rafforzare e rendere più produttive ed efficienti, con il Contratto di Rete, proprio quello sterminato numero di piccole imprese dove spesso si nascondono le nostre eccellenze, e dare più spazio a idee e creatività per esprimere in pieno la nostra dote forse più grande: quel "saper fare" qualsiasi cosa con qualità e bellezza, quello che da sempre ha decretato la nostra fortuna e che per sempre tutto il mondo sarà destinato ad invidiarci.

Sommario

Numero 1 - marzo 2014

1. Editoriale
Reti d'impresa, un cambio di paradigma targato Italia
2. Le reti d'impresa per l'innovazione
L'ecosistema delle reti d'impresa
3. L'innovazione per le reti d'impresa
Lesi fedeli dell'innovazione nelle reti
4. Le Reti d'Impresa per l'internazionalizzazione
Cina, networks locali e relazioni non pericolose
5. Una best practice di rete d'impresa
Baco network
6. Irriverisco
L'effetto confondi predatori



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 12 Dicembre 2013 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: Cervelli in Azione

di Giuseppe Bruni  APCO-CMC

L'ecosistema delle Reti d'Imprese



Un ecosistema è l'insieme di organismi che interagiscono tra loro e con l'ambiente in cui operano in un equilibrio dinamico, quindi a stabilità mute-

Il concetto di ecosistema ci è parso adeguato alla rappresentazione della molteplicità di partecche, in relazioni non casuali fra loro, afferiscono alle Reti d'Imprese.

L'AMBIENTE

Uno spettro amplissimo di Imprese medio-piccole, costituenti il 99,9% delle imprese italiane. Il 94,6% sono addirittura micro imprese.

Forte la connotazione individualistica dell'imprenditoria.

Un mercato interno assai ristretto negli ultimi 5 anni: -9,1% il PIL; deindustrializzazione del 20%;

con un tasso di riduzione della competitività italiana al 20% nel quinquennio.

Un mercato internazionale in ampliamento geografico, caratterizzato da una sostenuta ripresa economica.

IL PERCORSO DI UNA POSSIBILE RIPRESA:

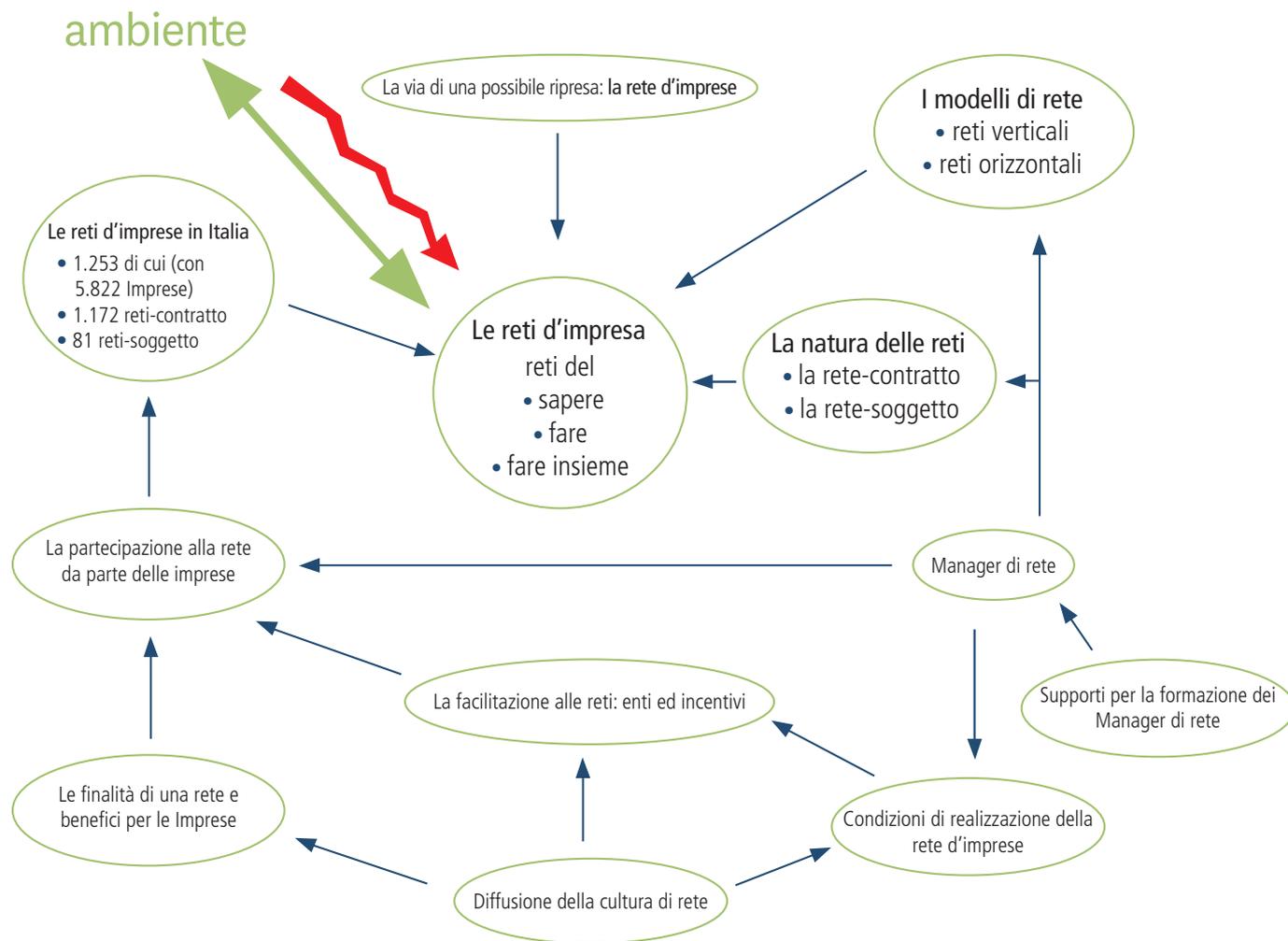
L'IMPRESA IN RETE

Indispensabile l'internazionalizzazione delle imprese italiane produttrici di beni e di servizi.

Necessario il passaggio attraverso l'innovazione: tecnologica, organizzativa, finanziaria, del

vole.

È utile conoscere le componenti che viaggiano e comprenderne le interazioni.



modello di business e delle stesse modalità di accesso ai mercati. Una soluzione vantaggiosa: un'aggregazione delle imprese rispettosa delle individualità: le Reti d'impresa.

LE RETI D'IMPRESE

La Rete rappresenta una forma aggregativa fra imprese che permette a ciascuna partecipante di raggiungere una dimensione adeguata per competere sui mercati globali, mantenendo ognuna la propria identità e indipendenza. La sostenibilità degli equilibri fra le partecipanti è fattore determinante. Una classificazione delle tipologie più comuni di attività:

- Reti del sapere: con l'obiettivo di uno scambio di informazioni e di know-how
- Reti del fare: focalizzate sullo scambio di prestazioni
- Reti del fare insieme: orientate verso progetti di investimento comuni

QUANTE RETI D'IMPRESE IN ITALIA

Dalla loro istituzione (2009) le Reti costituite in Italia sono 1.253 (31 dicembre 2013)

Reti-contratto: 1.172

Reti-soggetto: 81

Imprese coinvolte nelle 1.253 Reti: 6.001

LA NATURA DELLE RETI

Due le tipologie di Rete per natura: la Rete-contratto e la Rete-soggetto

La Rete-contratto: (istituita dal DLgs n.5/2009, art 3 c.4 ter e quater e s.m.i.) è costituita sulla base di un contratto che finalizza l'attività "plurisoggettiva" al progetto comune delle imprese che vi partecipano. Le imprese mantengono la propria individuale operatività, la fatturazione attiva e passiva è in capo alle singole imprese in funzione dell'attività svolta da ciascuna nel progetto comune. Questa Rete non ha personalità giuridica, può avere o no un proprio fondo patrimoniale. L'Organo Comune di Governo è facoltativo (senza il fondo patrimoniale).

La Rete-soggetto: (istituita con le Leggi n.134 e 221/2012 e meglio definita con il CM n. 20/E del 2013) è costituita da un insieme di imprese che danno vita a un soggetto economico con personalità giuridica propria. È dotata di un fondo patrimoniale e di un Organo Comune di governo. La Rete-soggetto è la titolare dei rapporti verso terzi nella realizzazione del progetto comune che la Rete si è data.

I MODELLI DI RETE

Reti verticali: aggregano imprese con interessi che si sviluppano lungo tutta la catena del valore (filiera produttiva) con obiettivi di miglioramento del "time to market", di contenimento dei costi, di miglioramento e consolidamento della qualità dell'offerta, di efficienza organizzativa.

Reti orizzontali: raggruppano imprese considerate "alla pari, potenzialmente complementari" rispetto all'obiettivo comune che si riuniscono per integrare l'offerta, contenere i costi, acquisire maggiore forza contrattuale, visibilità, competitività.

LA PARTECIPAZIONE ALLA RETE

La Rete può essere partecipata dalle singole imprese in forma paritaria o asimmetrica.

L'attribuzione di ruoli e poteri fra i partecipanti è proporzionale al conferimento di asset.

Gli asset possono essere beni materiali e strumentali di diversa natura, capitali finanziari, capitale tecnologico; capitale intellettuale: risorse umane e di competenze; capitale organizzativo; capitale relazionale e altri asset intangibili quali la "reputation", la customer satisfaction, ecc.

Proporzionale agli asset conferiti e all'attività dedicata al progetto è la partecipazione alle performance conseguite.

FINALITÀ DI UNA RETE

Raggiungimento di condizioni (dimensionali, di risorse e di agibilità) atte a realizzare obiettivi di:

- Innovazione, Ricerca, Sviluppo o accessibilità solo con massa critica adeguata per nuove tecnologie, nuovi processi, più avanzata efficienza, formazione a specialismi.
- Miglioramento della presenza sul mercato quanto a: qualità del prodotto/servizio, efficienza organizzativa, efficacia del marketing, potere contrattuale verso fornitori e clienti.
- Internazionalizzazione: insediamento/accrescimento della presenza produttiva o anche solo commerciale in Paesi esteri.

ENTI ED INCENTIVI DI FACILITAZIONE ALLE RETI

Stato: semplificazioni normative e, a determinate condizioni, benefici fiscali.

Regioni: promozione anche attraverso incentivi economici.

Banche: facilitazioni nell'accesso al credito; servizi all'export.

Associazioni imprenditoriali: stimolazione verso

le istituzioni, assistenza nell'accesso ai benefici istituzionali.

Camere di Commercio e ITA-Italian Trade Agency: promozione, incentivi, assistenza all'export. Enti vari di sviluppo dell'innovazione.

DIFFUSIONE DELLA CULTURA DI RETE

Associazioni imprenditoriali: orientamento degli imprenditori ad associarsi e supporto.

AssoRetiPMI: vasto programma informativo e formativo verso un ampio spettro di stakeholder. Federmanager: associazione di manager d'impresa.

Apco: Associazione di consulenti di management ad alta professionalità inseriti in un network internazionale.

CONDIZIONI DI REALIZZAZIONE DELLA RETE D'IMPRESE

Creazione e mantenimento di un contesto di fiducia fra gli imprenditori.

Convenienze per le imprese partecipanti, validità del progetto di Rete, sostenibilità complessiva dello stesso.

Adeguatezza della formazione dei Manager di Rete d'Imprese: collante e guida, consulente lungimirante e manager performante anche nel breve.

Definizione degli obiettivi del Progetto; dell'allocation delle risorse necessarie; della strategia.

IL MANAGER DI RETE

È una figura centrale nella vita della Rete d'Imprese, spesso ne è il promotore e costruttore. È colui che crea e mantiene le condizioni di fiducia fra gli Imprenditori partecipanti.

Deve possedere una concreta competenza specifica nella guida di strutture economiche complesse quali sono le Reti d'Imprese. Su di lui incombe il compito di tenere la Rete al centro del suo ecosistema, avvalendosi di tutti gli asset, anche intangibili, delle imprese partecipanti.

SUPPORTI PER LA FORMAZIONE DEI MANAGER DI RETE

APCO: "Manager efficace, Rete che vince" - Executive Master per Manager di Rete d'Imprese. APCO-ICMCI: network mondiale di consulenti e manager di Rete d'Imprese per l'internazionalizzazione.

Apco- Innovation Board: costituendo servizio formativo e d'orientamento ai sistemi d'innovazione.

di Giovanni Sgalambro Datalogic Group CIO & Change Management Head / CMC Certified consultant
 e Mauro Biscotti Senior Manager Galgano e Associati Consulting

Le sfide dell'innovazione nelle reti



L'aggregazione "a rete" appare un'opzione inevitabile per il frammentato panorama aziendale italiano. La rete, infatti, permette di raccordare il nostro individualismo imprenditoriale, con l'esigenza di massa critica, di capacità d'investimento ed esecuzione nello scenario competitivo globale. L'implementazione di questo modello non è tuttavia priva di difficoltà e appare sfidante proprio nell'ambito dell'obiettivo principe indicato dal legislatore: "accrescere individualmente e collettivamente la propria capacità d'innovare la competitività sul mercato".

Il significato d'innovazione, dal punto di vista della generazione di vantaggio competitivo, si traduce nella capacità di creare offerte con contenuti originali, correlati a elementi di valore per il mercato. Ma proprio su questa dimensione l'aggregazione in rete presenta maggiori difficoltà.

Per le incognite che comporta, l'innovazione richiede processi decisionali caratterizzati da elevata profondità strategica. Questi elementi non sono sempre presenti nella cultura manageriale della PMI, che trova la sua forza in approcci empirici e pragmatici. L'innovazione è sempre stata parte "del saper fare" delle aziende italiane, ma essa è soprattutto il risultato della visione, del talento della determinazione di singoli imprenditori. Come azione organizzata, l'innovazione pone, però, problematiche di tipo diverso, non efficacemente indirizzabili con le sole capacità individuali.

Per sua natura, un'aggregazione di tipo collaborativo ha minore stabilità e coesione di una singola azienda: si avvantaggia della ricchezza di contributi che derivano dalla pluralità degli attori e dalla flessibilità ed efficienza permesse dalle dinamiche adattive ed autoregolanti; è vincola-

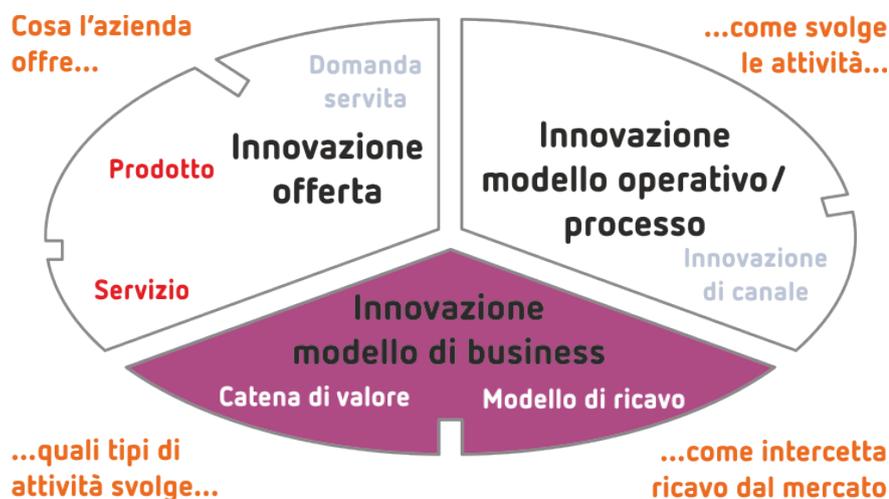


1. L'innovazione e la generazione di vantaggio competitivo



2. Struttura dei processi operativi e di governo dell'innovazione

ta, però, dalla necessità di passaggi decisionali espliciti ed è condizionata dal mantenimento di



delicati equilibri di fiducia, senza i quali s'innescerebbero oneri di negoziazione continua o conflitti insostenibili.

Il modello d'innovazione a rete si pone a metà tra i modelli "aperti" di commercializzazione di "asset" e "IP" sul mercato e i modelli "chiusi" d'innovazione interna aziendale. Se l'azienda è libera di gestire internamente i processi anche per prassi non formalizzate, il sistema a rete necessita, invece, di predisporre tutti i riferimenti necessari per far operare i propri membri come un'unità organica. Si pone quindi come lo scenario in cui il requisito di strutturazione è più forte e necessario per garantire allineamento operativo, univocità di divisione e "commitment" nel tempo, anche operando con contenuti intangibili e elevata incertezza. Lavorare in rete sull'innovazione, in modo strutturato ed efficace, è per le PMI un passaggio tutt'altro che scontato; offriamo nel seguito quattro indicazioni a quanti si propongano di avviarsi in questo percorso.

La prima raccomandazione è di acquisire una disciplina manageriale per l'innovazione, che indichi i passaggi logici richiesti per la generazione e la trasformazione di nuovi contenuti. Si tratta di temi distanti dai principi e dalle prassi del "business continuativo" ed è necessario dominarle per garantire coerenza all'indirizzo strategico e all'azione manageriale. La figura 2 rappresenta un approccio strutturato al processo d'innovazione, nelle sue diverse dimensioni strategiche, organizzative, operative e di governo.

La disponibilità di modelli e metodi condivisi è un prerequisito forte per lo stesso processo di aggregazione: prima ancora che l'idea o l'opportu-

nità siano identificate, i decisori aziendali devono capirsi e comunicare efficacemente, esplorando le possibilità e individuando una visione comune del futuro. Solo su tale presupposto si possono fondare reticoli obiettivi d'innovazione ambiziosi e "robusti" nella loro implementazione successiva.

La seconda raccomandazione è adottare una visione "olistica" degli ambiti d'innovazione. Spesso questa è declinata solo su aspetti di prodotto e processo in cui la tecnologia è l'abilitante principale. Un numero crescente di successi è, invece, riconducibile alla costruzione di nuovi bisogni e catene del valore, ove l'innovazione di prodotto e di processo si integra con l'innovazione dello stesso "modello di business".

La terza raccomandazione è di progettare modelli di aggregazione a rete articolati, "multistadio". Da un processo di ricerca e ideazione possono emergere "concept" di natura molto differente. Non è detto che questi necessariamente valorizzino le capacità di tutti gli attori in tutti gli stadi della catena del valore. È quindi ragionevole concepire contratti e programmi capaci di operare a più livelli, separando la ricerca e l'ideazione dalla fase di sfruttamento, garantendo comunque la continuità della rete, l'interesse e la tutela degli attori che vi appartengono.

La quarta raccomandazione è di investire adeguate risorse e competenze nello sviluppo del contratto e del programma di rete. Quest'ultima non è equiparabile a un'azienda singola, bensì a un "ecosistema di business", il cui impianto formale di obiettivi e regole determina la vitalità, solidità e capacità del sistema stesso di evolversi e generare valore nel tempo per i partecipanti. Il livello di "sostanziazione" con cui la rete riesce a operare è funzionale alla sua possibilità di sopravvivenza e successo. Programma e contratto devono essere visti, non come il "contenitore" formale che si vuole dare allo sviluppo di un'idea innovativa, ma come l'elemento fondante attorno al quale sviluppare la strategia d'innovazione e la capacità di implementarla.

Concludendo, è ragionevole ritenere che le aziende non possano intraprendere questo percorso senza un supporto esterno. I quattro punti citati mettono in luce temi sui quali è opportuno continuare a sviluppare contenuti e proposte consulenziali mirati. Il tessuto delle imprese italiane ha caratteristiche uniche: un approccio cooperativo è il catalizzatore chiave per consentire che se ne esprima l'intero potenziale.

di Francesco D'Aprile  Partner P&D consulting - Past Chair ICMCI - fdaprile@pedconsulting.it
e Liew Shin Liat  Partner, LSL Partners Consulting, Singapore Past Chair, ICMCI Asia Pacific Hub

Cina, networks locali e relazioni non pericolose



Nell'occuparmi di internazionalizzazione in Asia ed in particolare in Cina, accade sempre più spesso di ascoltare, da parte di colleghi ed operatori del settore, che le difficoltà nel fare business con la Cina si incontrano non tanto in Cina, quanto nel nostro Paese.

Tra le diverse ragioni che sostengono questa tesi, alcune meritano una particolare riflessione in questo contesto.

1. I nostri imprese utilizzano spesso strategie testate con successo in mercati occidentali senza capire che la presenza culture, di stili di business, e comportamenti di acquisto diversi rendono semplicemente inefficaci tali approcci in mercati non occidentali. Il problema è, per esempio, far lavorare insieme imprenditori managers provenienti da aree di business e contesti culturali così diversi.
2. non si conosce o si sottovaluta il valore del "Trust" nell'avvio e gestione di qualsiasi tipo di relazione con operatori cinesi. La relazione fiduciaria è preliminare all'avvio del business. Ciò richiede tempo, relazioni, capacità e risorse, per cui entrare in Cina attraverso un "accreditamento" da parte di operatori locali qualificati e referenziati è senza dubbio un ottimo viatico, da noi italiani poco o quasi mai sfruttato.
3. il nanismo delle nostre imprese pone oggettivamente vincoli di risorse disponibili, capacità produttiva e capacità manageriali nella gestione di progetti che richiedono un alto grado di innovazione.

Rispetto a questo scenario, serve da parte italiana un salto di qualità ed una elevata dose di innovazione nel disegnare strategie di internazionalizzazione, dove il network e la capacità di

aggregarsi è condizione di successo. Qualcosa sta accadendo.

Si è parlato di "Trust": è senz'altro innovativo l'approccio che sta seguendo Città Studi Spa di Biella nell'organizzare programmi formativi in partnership con università e vocational colleges cinesi (Zhejiang Textile and Fashion College di Ningbo, Donghua University Shanghai, Tianjin Polytechnic). Questi programmi formativi prevedono il coinvolgimento, insieme ai docenti, di managers di aziende tessili italiane di eccellenza come case history di successo, che vengono presentate nei programmi formativi in Cina sia a studenti, sia – soprattutto – a managers di imprese cinesi. Seminari e incontri in università in Cina dove è l'università cinese che "garantisce" l'azienda italiana nei confronti degli operatori locali che seleziona. Per le nostre imprese, sostenere i programmi formativi di centri accademici all'estero diventa uno strumento per presentarsi ad una platea selezionata e qualificata, entrando in quel mercato attraverso una sorta di "red carpet". Lo stesso approccio lo stiamo gestendo anche nel comparto agroalimentare (olio di oliva, vino) e nel living design.

Trusted autoreferenzialità: è complicato individuare e presentarsi nel giusto modo a 9000 km di distanza, ad interlocutori che hanno poca familiarità con mondo occidentale, ma che spesso sono i più qualificati ed influenti partner per lo sviluppo del business in quel Paese. Troppo spesso proponiamo in modo autoreferenziale senza nessun accreditamento da parte di "decision makers" locali. Nulla o poco accade.

Ma anche qui una buona dose di innovazione potrebbe consentirci di rovesciare l'approccio ed essere più efficaci. Piuttosto che utilizzare gli abituali "company profiles", perchè non chiedere un rating del nostro progetto e/o della nostra azienda ad una agenzia di rating, magari cinese (ho avuto esperienza con la Dagong, che è la più importante agenzia di rating cinese), dove si guarda al valore del progetto ed alla sua fattibilità con gli occhi di chi conosce quel mercato e conosce gli interessi dei potenziali partners cinesi. Presentarsi con un rating report in

cinese, redatto da un soggetto cinese terzo ed indipendente, significa innanzitutto apertura, disponibilità, volontà di mettersi in discussione ed attenzione. Pochi se lo aspettano. Indipendentemente dal merito, ci sono tutti gli elementi perché si possa costruire quel "Trust" tra l'azienda occidentale ed i potenziali partner che hanno familiarità nell'interloquire utilizzando questi strumenti professionali. A ben pensarci è anche una eccellente via per segmentare e selezionare i nostri interlocutori ed essere introdotti nel modo migliore. Anche qui una sorta di "red carpet" nel mondo del business.

Un ulteriore canale di introduzione è costituito dal mondo professionale locale. Le società di consulenza, in Cina come in tutto il mondo, hanno un forte rapporto fiduciario con i loro clienti. Tramite ICMCI, la rete dei consulenti CMC (Certified Management Consultants) è diffusa in Cina così come in Italia ed in altre 46 nazioni e garantisce la possibilità di relazionarsi con professionisti accreditati secondo standard internazionali. Uno strumento utile, per noi consulenti per conoscere ed interagire con nostri colleghi locali nel definire partnership strategiche e di progetto necessarie nella selezione dei partner cinesi nel definire soprattutto l'approccio più efficace con gli stessi. Adesso è operativa la certificazione delle società di consulenza secondo lo standard internazionale "CMC FIRMS", con la prima società cinese accreditata (Hejun Consulting Co. Ltd, di Pechino), in un database internazionale delle società di consulenza certificate a livello globale da ICMCI (in Italia in collaborazione con Apco) secondo standard che guardano a processi, professionalità dei consulenti e rispetto di codice di etica. Avere partner referenziati in loco è un valore aggiunto non facilmente garantibile al sistema imprenditoriale italiano.

È il valore del network, che unito ad una buona dose di innovazione e capacità imprenditoriali anche nella consulenza offre fiducia e prospettiva a quel tessuto imprenditoriale italiano che nell'approccio a quei mercati cerca concretezza, professionalità e vuole sentirsi in buone mani.

di Serse Soverini - Presidente di Baco S.r.l.

Baconetwork



La rete Baco Network nasce qualche anno fa, alla fine del 2010, per iniziativa di Unindustria Bologna e di aziende italiane leader nei settori dell'ortopedia, della protesica e della riabilitazione. Bologna, grazie alla storica presenza dell'Istituto Rizzoli e del Centro Protesico Nail di Vigorso, è considerata la capitale dell'ortopedia italiana. Molte delle imprese e laboratori ortopedici dell'area bolognese, ma non solo, sono stati fondati da tecnici provenienti da questi ospedali. Si tratta di centri particolarmente specializzati nell'erogazione di servizi e nella produzione di prodotti ortopedici rinomati su scala nazionale ed europea. L'obiettivo principale che ha permesso di costituire Baconetwork è stato, ed è, quello di promuovere su scala internazionale e in particolare sui nuovi mercati emergenti, questa eccellenza italiana. Lo strumento della rete d'impresa è stato adottato in quanto consapevole, dopo i primi passi, della necessità di dotarsi di una forma giuridica di aggregazione flessibile, in grado di permettere alle imprese di sperimentare modalità innovative e aperte di collaborazione, orientate principalmente da una visione strategica comune, adatta ad operare su scala internazionale. Infatti, fin dai primi contatti con i nuovi mercati extra-europei, è emersa subito con chiarezza la consapevolezza di dover operare con estrema flessibilità. Si trattava di contesti, la Cina in primis, che si potevano definire completamente vergini in termini di diffusione di tecnologie e prodotti di qualità e con la sola presenza di centri per l'erogazione di servizi ortopedici pubblici di scarsa competenza. Vista l'assenza sul mercato cinese di una struttura di servizi in grado di valorizzare i nostri prodotti, ci è parsa subito chiara l'impossibilità di adottare una strategia di mercato tipica delle piccole imprese, principalmente orientata alla promo-

Una rete di imprese del settore ortopedico e protesico nata con lo scopo di promuovere sui mercati internazionali prodotti italiani di alta qualità

zione dei prodotti. Si trattava di ampliare l'offerta promuovendo una combinazione di prodotti, servizi al paziente e supporto alla formazione su scala internazionale. Una sfida particolarmente complessa per un gruppo di PMI, che implicava la capacità di superare i confini aziendali legati all'attività produttiva e all'erogazione dei servizi. Questa necessità ha rappresentato il primo passo verso la costituzione della rete d'impresa Baconetwork. La rete nasce quindi dalla ricerca di un percorso nuovo ed efficiente, in grado di aggregare competenze diverse (scientifiche, mediche, formative) all'interno di un percorso chiaro ed efficiente adatto al mercato cinese.

Un primo passo concreto in questa direzione è avvenuto quando abbiamo partecipato ad una fiera cinese, Crexpo (China rehabilitation Expo), a Pechino, durante la quale, oltre a presentare i nostri prodotti, abbiamo organizzato un workshop invitando i rappresentanti istituzionali, medici scientifici italiani e cinesi del settore protesico e ortopedico pubblico. All'evento hanno partecipato rappresentanti dell'Istituto Rizzoli di Bologna, del Ministero degli Affari Civili cinese e della Federazione dei disabili cinese. Si è trattato di un evento, intitolato China/Italy: Building a Common Object, da cui è nato l'acronimo BACO che ha dato origine al nostro marchio e che ci ha permesso di individuare i primi interlocutori per promuovere i nostri servizi e competenze in Cina. Dopo questo evento è stata formalizzata la rete d'impresa Baco Network. Tuttavia la complessità del mercato cinese ci ha posto davanti a problemi nuovi, di carattere giuridico particolarmente complessi legati al fatto che, se da un lato la rete si presentava come uno strumento leggero e flessibile, molto adatto a valorizzare e integrare le varie competenze presenti al suo interno, dall'altro aveva lo svantaggio di apparire giuridicamente molto debole nelle fasi di contrattazione, non riconoscibile come soggetto in grado di concludere trattative commerciali e di posizionarsi con una identità forte su questi mercati. La soluzione a questo problema è stata quella di costituire una società dedicata, Baco srl, con funzione di impresa capofila che avesse la funzione di operare, a nome di tutte le aziende, come soggetto giuridico per la firma d'accordi e con-

tratti commerciali. Si è trattato di una decisione inusuale nel mondo delle PMI, che non sarebbe potuto avvenire senza un percorso sul campo, di esperienza diretta del mercato, ma anche senza un percorso logico che ha visto la nascita di una srl come parte essenziale del progetto di rete. Oggi Baco srl rappresenta il motore della rete, il centro servizi, il soggetto commerciale con cui concludiamo accordi e programiamo strategie. Infatti, pur agendo in nome e per conto delle aziende, Baco srl ha assunto un valore autonomo fondamentale per il posizionamento sul mercato internazionale, in particolare quello cinese. Occorre a questo proposito considerare la particolarità dei prodotti delle nostre imprese. Le aziende di Baco sono leader nella produzione su misura di scarpe e plantari ortopedici, di protesi e ausili, prodotti di altissima qualità che però, per essere adeguatamente proposti, valorizzati e protetti nei mercati dei paesi cosiddetti emergenti, devono essere proposti all'interno di una strategia globale che veda il prodotto integrato all'interno del servizio di cura e benessere della persona. In Cina occorre operare con una strategia di penetrazione che comprenda una adeguata comunicazione di brand per raggiungere il cliente finale, il trasferimento di competenze tecniche e tecnologiche per dialogare con le strutture sanitarie di riferimento e una struttura che consenta di affrontare partnership commerciali. Affrontare tutto ciò sarebbe stato impossibile per le singole aziende, caratterizzate da dimensioni medio piccole, ma è diventato realizzabile grazie allo strumento della rete. Grazie a Baco, nell'arco di poco più di un anno, le nostre aziende sono state in grado di vendere i propri prodotti in Cina e di affrontare un mercato che, da entità minacciosa, si è trasformata in una vera e propria opportunità di crescita, non solo commerciale. L'esperienza di rete infatti ha rappresentato una vera e propria sfida culturale per le imprese italiane normalmente non abituate a lavorare in squadra, a condividere progetti di sviluppo e soprattutto non strutturate per affrontare i mercati internazionali. Ora, con questo prezioso bagaglio di esperienze, siamo pronti ad affrontare altri mercati ed altre sfide, gli Emirati Arabi sono la prossima meta.

L'effetto confondi predatori



Qui siamo tra Stanley Milgram e Giuseppe Guareschi, o forse tra Duncan Watts - Steven Strogatz e Peppone - Don Camillo (andate nella rete a vedere chi sono se per caso non li conoscete). In effetti la teoria del "mondo piccolo" non l'ha solo descritta molto bene Guareschi ma è anche una branca della teoria dei grafi che deve la sua esistenza ad una serie di esperimenti che esaminavano la lunghezza media del percorso per reti sociali tra residenti negli Stati Uniti. Questi esperimenti sono spesso associati con la frase "sei gradi di separazione", anche se Milgram non ha mai utilizzato questo termine. Et voilà ecco qui una bella iperbole a dir poco interessante!

Beh, mi si è aperta come un fulmine in cielo la correlazione che tra le recenti teorie delle

relazioni sociali nelle reti e la cultura contadina della bassa nel dopo guerra. In effetti condidonoun tessuto interconnesso in continua evoluzione; una forte polarizzazione su progetti (la divinità vs la secolarizzazione, tema sempre attuale); una socialità in costruzione ed in perenne instabilità (ditemi un po' se non siamo messi così anche oggi.); l'avvento della tecnologia che modifica i rapporti sociali (beh, qui c'è poco da aggiungere). Si si, è proprio così, guardando i film di Peppone e Don Camillo possiamo farci delle idee interessanti sul mondo delle reti. Reti di scopo o reti di supporto, reti da pesca o reti d'informazione (o controinformazione.), reti che ti rendono schiavo o ti portano verso la libertà. Insomma questa metafora mi ha veramente stimolato!

E poi in queste reti presenti nei libri/film su Peppone - Don Camillo si ritrovano due concetti altamente innovativi sovversivi presenti anche nelle reti di oggi: il volontariato e il baratto. Volontariato inteso come la libera scelta di appartenere ad un ecosistema ristretto ma interconnesso con il mondo e ad esso dedicare risorse senza pretendere un corrispettivo economico, azione che nel

mondo della ipercompetizione pare una grande stupidaggine. In effetti Confucio diceva "La mente dell'uomo superiore ha familiarità con la giustizia; la mente dell'uomo mediocre ha familiarità con il guadagno". Il secondo tema è il baratto, strumento che permette di monetizzare ciò che nessuno ti paga in denaro. Io non ho soldi ma posso darti questa opera se tu mi dai quella prestazione o viceversa. Insomma due fantastici concetti che ci portano lontanissimi dal mondo del denaro e dell'individualismo. Faccio delle cose per te ma non voglio essere pagato! Ti regalo questo oggetto se tu mi sistemi la caldaia!

Se fate un giro in internet (altra rete) troverete che fioriscono come funghi siti che offrono baratti di ogni genere (tra i vari: www.settimanadelbaratto.it): case, professionalità, oggetti, viaggi e via così.

È la rivincita del piccolo sul grande, la valorizzazione del lavoro di gruppo sull'individualismo sfrenato, (quasi una deregulation di massa dei valori economici di scambio) la preponderanza del cervello olonico contro la mente separata. È la potenza del branco di pesci che stando unito spaventa gli squali che pensano di trovarsi di fronte un pesce più grande di loro

(si tratta dell'effetto confondi-predatori proposto e dimostrato da Milinski e Heller).

Ma la cosa ancor più stimolante di questa metafora del branco di pesci è la capacità del branco di muoversi all'unisono. Come diavolo fanno queste migliaia di pesci, uccelli ed altri animali a muoversi sincronicamente con estrema rapidità? Gli studiosi hanno individuato tre regole fondamentali a cui si attengono gli animali di uno stesso branco: rimanere in movimento, tenere la distanza dal vicino e mantenere il contatto con il gruppo. Inoltre il prof. Jens Krause dell'Università Humboldt di Berlino e il prof. Stefan Krause dell'Istituto parauniversitario di Lubecca hanno fatto una scoperta illuminante: i branchi non si lasciano semplicemente condurre da un singolo elemento. "Il cinque/dieci per cento degli individui del gruppo stabilisce la direzione", "Nei gruppi più ampi basta anche il cinque per cento".

È la forza della rete che si auto costruisce, e si adatta alle linee guida di una parte significativa dei propri aderenti. Su, dai buttatevi a fare reti con tutti, però attenti a ciò che dice Woddy Allen: "Il leone e il vitello giaceranno insieme. Ma il vitello dormirà ben poco".

META è disponibile gratuitamente nella versione digitale sul sito www.apcoitalia.it

Rivista dei consulenti di management

meta
insieme attraverso oltre