

**BEST  
PRACTICE**  
magazine

  
CNA INNOVAZIONE

rivista delle imprese che  
scambiano buone prassi

## Reti, filiere e sistemi locali: il plus delle relazioni tra imprese

Anno XXXII - 1 sup., al n. 10/2009 di  
IO L'IMPRESA - Persone, Reti Capitali  
quotidiano Euro 1,30  
Buse Italiane s.p.a. - sede in Abbadesse Stabia  
D.L. 3/33/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46)  
art. 1, comma 1, DCB Po  
Registrazione n. 4686 del Tribunale di Bologna del 23/11/78  
Associato all'Unione Stampa Periodici Italiana



**BEST**  
**PRACTICE**  
**m a g a z i n e**  
rivista delle imprese che  
scambiano buone prassi

**direttore responsabile**

Cristina Di Gleria

**hanno collaborato**

Chiara Albanello  
Silvia Bognesi  
Barbara Casadei  
Roberto Centazzo  
Marcella Contini  
Nicoletta Corbelli  
Sara Dell'Elce  
Gaspare Ferrara  
Stefania Gamberini  
Maurizio Garavini  
Tito Lanzoni  
Mirco Pisi  
Federica Pasini  
Paolo Preti  
Elisa Protti

Registrazione n. 4686  
del Tribunale di Bologna del 23/11/1978

**progetto grafico**

*Nouvelle*

*Comunicazione & Marketing*

Minerbio - Bologna

**impaginazione a cura di**

Valeria Balletti

Area Comunicazione e Immagine

CNA Emilia Romagna

**direzione**

**amministrazione**

*Società Editoriale Artigianato*

*e Piccola Impresa dell'Emilia Romagna*

Viale Aldo Moro, 22 - Bo Tel. 051/6099413

**chiuso il 18/02/2009**

**stampa e fotocomposizione**

*Cantelli Rotoweb*

Via Saliceto, 22/F

40013 Castelmaggiore BO

Associato all'Unione Stampa

Periodici Italiana





# sommario

03

## **opinions**

*Fare rete: una scelta strategica per le piccole imprese*

20

## **successful cases**

*Imprese vincenti*

06

## **focus**

*Reti di conoscenza. Alla ricerca di nuove possibilità per il Made in Italy*

54

## **servizi e consulenze**

*I percorsi di CNA Innovazione a sostegno delle PMI*



**di Roberto Centazzo**  
*Responsabile Ricerca & Sviluppo - CNA Emilia Romagna*



# Fare rete: una scelta strategica per le piccole imprese

L'idea attorno a cui ruota questo numero di Best Practice Magazine è che, per competere adeguatamente in un'economia globalizzata, occorra far "lavorare le conoscenze" che l'impresa ha sviluppato o che, comunque, padroneggia attraverso un loro uso (o ri-uso) sempre più esteso. Ciò implica, da un lato, una ricerca costante di specializzazione per raggiungere livelli di eccellenza (in termini di qualità, padronanza, prestazioni) sempre più alti e, dall'altro, la costruzione continua di relazioni di scambio con altre aziende che operano, non solo lungo la filiera in cui l'impresa è collocata e nel suo territorio di insediamento, ma anche

con altre tipologie di operatori (quali centri di ricerca e innovazione, agenzie formative, università, associazioni, istituzioni, ecc.) e in territori lontani (al limite, a livello globale). Dunque, specializzazione e *networking* per dare maggiore valore alle conoscenze e competere in modo più efficace a livello globale; è un'affermazione un po' secca ma Enzo Rullani, nel suo saggio introduttivo, fornisce un quadro molto esaustivo delle problematiche che il tema solleva e noi, presentando cinque casi di reti con caratteristiche molto diverse l'una dall'altra, abbiamo cercato di proporre modelli diversi in modo di suggerire approcci e prassi differenti (ma co-

munque significativi) alla questione.

## Cosa intendiamo quando parliamo di reti

Ed è proprio la varietà dei casi presentati che mi porta ad affrontare una prima questione: cosa intendiamo per rete? In prima approssimazione, possiamo dire che una rete è un'aggregazione di soggetti che accettano di condividere alcune risorse, conoscenze, investimenti per un progetto comune. Forse è un po' generico, ma non penso che ci sia un solo modello di rete e, perciò, per definire di cosa stiamo parlando conviene adottare criteri più ampi.

Enzo Rullani sottolinea che una rete deve consentire la

specializzazione reciproca dei suoi componenti, deve portare all'ampliamento del sistema di relazione a monte e a valle, deve implicare la condivisione di investimenti, rischi, risultati e sottolinea l'importanza dei "legami deboli" mettendo in discussione il fatto che una rete sia solo un'entità giuridicamente definita. Abbiamo, quindi, considerato reti (e, per questo, le abbiamo inserite in questo numero di BPM) aziende come la laselab di Ferrara, operante nei campi della sicurezza elettrica e ambientale e della certificazione di prodotto, inserita in un sistema di relazioni informale (in altre parole, a legame debole) con altre aziende e con l'Università ove que-

st'ultima assume il ruolo di partner fondamentale nei processi di innovazione continua che gli imprenditori hanno scelto di perseguire; o come la IGT di Bologna, aggregazione nazionale di imprese di trasporto persone costituita per operare sul segmento executive, frutto di un paziente lavoro di tessitura di relazioni e di costruzione della fiducia tra i partner, consolidata in una struttura societaria formale; o, ancora, come la DICO Service, rete storica in campo meccanico che, attraverso un approccio innovativo e un'attenzione costante alla *governance* di gruppo è riuscita a crescere, mantenendo la necessaria flessibilità organizzativa e di rapporto con il mercato pur in presenza di una consistente formalizzazione delle relazioni tra le imprese socie.

Se i primi tre, pur nella loro diversità, sono casi di reti tra aziende, gli altri due

mostrano aggregazioni più singolari: CNA Nautica è una struttura che coinvolge imprese, associazioni, ma anche centri per l'innovazione ed università e mostra come, in determinate situazioni sia necessario ricorrere a forma di collegamento ancora più lasche con l'obiettivo di favorire processi di crescita lungo l'intera filiera; il Centro Risorse della Val d'Enza, infine, è un'aggregazione tra i Comuni della vallata, l'Istituto superiore lì ubicato e Associazioni imprenditoriali per sostenere lo sviluppo dell'economia locale attraverso un lavoro di ricerca, sensibilizzazione, formazione, governo del territorio.

Strade diverse, dunque, ma per fare cosa? I casi presentati mostrano che ci si mette in rete per una pluralità di ragioni: in genere, per aumentare la propria massa critica e il proprio potere contrattuale (produrre di più e, soprattutto,

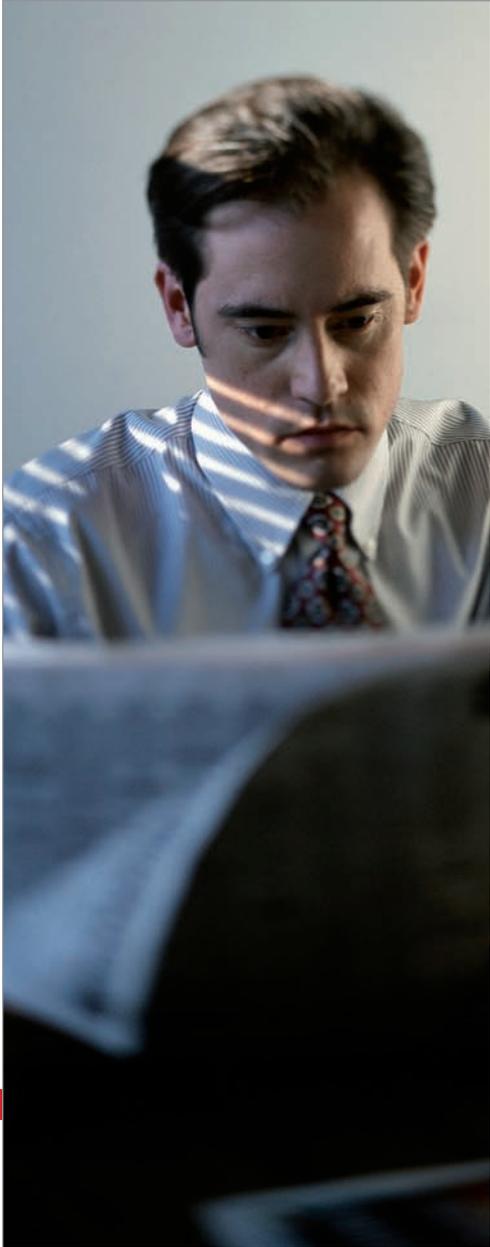
cose più complesse, aggredire nuovi mercati e nuovi segmenti di clientela), ma anche per sviluppare innovazione e acquisire conoscenza dividendo il rischio con altri operatori (e, d'altra parte, perfino i grandi player internazionali creano alleanze con i propri concorrenti per questi motivi), sviluppando maggiore specializzazione e garantendo, contemporaneamente, la necessaria flessibilità organizzativa.

### **La fiducia come parte del capitale di rete**

Avere un progetto comune è fondamentale ma non basta; per costruire una rete che funzioni e che duri servono anche altre cose; tra queste è necessario che ciascuno dei partner abbia una propria motivazione, abbastanza forte da permettergli di resistere alle difficoltà (e ai tempi) che la costruzione di un'aggregazione comporta, abbastanza vicina al progetto comu-

ne da prevenire, almeno in parte, i rischi che la rete soccomba sotto la spinta dei comportamenti opportunistici dei singoli.

L'opportunismo è uno dei principali fattori di crisi delle reti di imprese: la ricerca da parte di alcuni di vantaggi non condivisi o, addirittura, dannosi per l'aggregazione tende a distruggere quel capitale di fiducia reciproca su cui ogni forma di collaborazione si basa. La fiducia tra i partner della rete è, a tutti gli effetti, una delle componenti del capitale sociale condiviso, al pari degli investimenti e delle conoscenze. La fiducia può trovare base nella reputazione dei singoli, nel rispetto degli altri, nella capacità di condivisione, in uno stile di lavoro comune ma anche, come dice Rullani, nello "scambio di ostaggi" (che può rendere molto oneroso, per il singolo, uscire dalla rete) e nella messa a punto di regole comuni per



gestire il rapporto tra i soci, le relazioni col mercato, la suddivisione dei lavori, i processi decisionali ed altro, come il caso della DICO Service mostra chiaramente.

Costruire la fiducia è molto difficile e richiede tempo; nella costruzione di una rete occorre che questo capitale venga costruito con consapevolezza e impegno; a volte le imprese che vogliono mettersi in rete sottovalutano questo aspetto ma, nel tempo, tendono a pagare questa leggerezza.

Un'altra faccia della questione è rappresentata dal fatto, intuitivamente chiaro a tutti ma mai abbastanza esplicitato, che fare rete significa puntare ai vantaggi che un'aggregazione può dare con la consapevolezza che, per farlo, occorre rinunciare a qualche grado di autonomia e libertà individuale.

In altre parole, la rete ci dà la possibilità di fare assieme

ad altre cose che da soli non potremmo fare, ma implica anche una condivisione di alcuni privilegi. Ad esempio: le decisioni si dovranno prendere assieme; ci si potrà dotare di sistemi informativi e di controllo comuni; occorrerà garantire ai propri partner trasparenza e informazione. E' come passare dal vivere da soli al vivere con altre persone: non si può proprio continuare a fare tutto quello che si faceva da soli, ma spesso i vantaggi valgono il sacrificio.

# focus

## Reti di conoscenza.

### Alla ricerca di nuove possibilità per il Made in Italy

#### **Per uscire dalla crisi: guardare avanti, il mondo non finisce domani**

La crisi finanziaria, con quel che segue, ha interrotto il processo di riposizionamento competitivo in cui un po' tutto il made in Italy era impegnato.

Dal 2001 ad oggi, in tutti i settori e in tutti i distretti industriali abbiamo osservato un continuo lento slittamento dei prodotti e dei processi verso l'upgrading della qualità, intesa non solo in senso fisico (prestazioni, tecnologia) ma anche, e soprattutto, come significati, esperienze, identità, servizi associati al prodotto. Contemporaneamente, per mettere in valore questa maggiore qualità, le imprese più dinamiche sono andate alla ricerca di nuovi sbocchi di mercato, specialmente nei paesi extra-europei dotati di maggiore crescita. Le reti di approvvigionamento e di vendita si sono ampliate,

mettendo i nostri produttori in contatto con clienti disposti a pagare la loro capacità di essere flessibili (produzione on demand, personalizzazione) e di vendere creatività (moda, design, gusto). Certo ci sono voluti investimenti, ed è stato necessario prendersi dei rischi. Le conoscenze che stanno dietro un sistema di qualità e le nuove reti, più efficienti e globali, non nascono dal niente. E non si trovano nemmeno bell'e pronte nel distretto, accessibili gratuitamente o quasi a tutti quelli che stanno sul territorio. Le nuove conoscenze e le nuove reti costano, richiedono investimenti. Non tutti l'hanno capito, non tutti - anche tra quelli che l'avevano capito - hanno avuto la possibilità di fare gli investimenti richiesti. Ma, nonostante una certa inerzia del milieu, una parte rilevante del nostro sistema produttivo si è messo su questa



## focus

di Enzo Rullani

*Professore di economia della conoscenza  
Venice International University*

strada e poteva potenzialmente trascinarsi dietro anche il resto del sistema. Poi è arrivata la “gelata” della crisi, con la battuta d’arresto dei consumi, degli investimenti e dell’export. C’è da aspettarsi anche una frenata degli investimenti destinati alla qualità e alle reti; sia perché le imprese sentono ormai la recessione, sia perché la finanza si è fatta fragile e reticente. Nessuno largheggia più con le concessioni di fido e il finanziamento di progetti a lungo termine. Ma un sistema produttivo come quello italiano, arrivano a metà di un riposizionamento competitivo importante, non può aspettare che passi la “notata”. I concorrenti low cost non staranno fermi, in questo anno o due in cui ci sarà il rallentamento della crescita mondiale. Continueranno ad imparare, importando macchine e conoscenza dai paesi ricchi ed elaborando una propria base

conoscitiva nei campi in cui accumulano maggiore esperienza. Se non si fermano loro, non possiamo fermarci nemmeno noi, perché ogni mese perduto significa un arretramento competitivo sicuro, difficile da recuperare in seguito. Dopo aver fatto i “cinesi” d’Europa per tanti anni, importando conoscenze e tecnologie altrui e mettendole al lavoro a costi più bassi, adesso - con l’ingresso di Cina, India, Russia, Brasile e altri nei nostri mercati - ci troviamo ad essere un Paese high cost, che deve fare in pochi anni quello che Stati Uniti, Germania, Giappone hanno fatto prima di noi, avendo a disposizione un lasso maggiore di tempo. Ossia: bisogna compensare il differenziale (negativo) di cui soffriamo dal lato dei costi, con un differenziale (positivo) altrettanto grande dal lato delle conoscenze impiegate nella produzione. Dunque, non

basta copiare, imitare, comprare macchine: bisogna anche produrre conoscenza originale nei campi in cui abbiamo qualcosa da dire. Nelle tecnologie, certo, in quei segmenti in cui abbiamo le pre-esistenze e i sostegni pubblici che lo rendono possibile; ma non bisogna farsi illusioni. Non si rimonta un gap tecnologico importante in pochi anni. Piuttosto le nostre possibilità di raggiungere l’eccellenza con proposte originali, difficili da imitare, sono soprattutto legate alla qualità, intesa, come abbiamo detto, in senso semantico ed esperienziale.

### **Produrre conoscenza in modo sostenibile con reti sempre più estese**

Ma chi farebbe investimenti importanti nella creazione di significati, nell’organizzazione di esperienze, nello sviluppo di appartenenze, nella predisposizione di nuovi servizi se le cono-

scenze così create non rendono? Per rendere sostenibile una linea di evoluzione del genere, bisogna rendere sostenibile il processo di aumento della qualità. Come? L'economia della conoscenza ci suggerisce la risposta: aumentando il bacino di ri-uso di tali conoscenze e dunque investendo in reti sempre più estese ed efficaci, in modo da portare le nostre idee a contatto con un numero sempre maggiore di potenziali clienti, che le possano apprezzare e pagare. Ecco la *funzione strategica delle reti*: esse servono ad aumentare il valore delle conoscenze distintive che le persone, le imprese e i territori possiedono. Dal lato degli approvvigionamenti, consentono di allargare la scelta dei fornitori andando a comprare quello che serve da specialisti mondiali eccellenti o meno cari di altri; dal lato degli usi, servono invece a moltiplicare i clienti e le applicazioni di ciò che si sa fare, selezionando anche la domanda che è disposta ad apprezzare e pagare la qualità. Senza gli investimenti in reti, la strategia che punta sulla produzione di conoscenze originali e innovative non sarebbe sostenibile; senza gli investimenti in conoscenze originali ed innovative non ci sarebbe modo di

allargare le reti, facendo rendere questo investimento.

Dunque reti e conoscenza si sostengono a vicenda: più conoscenza significa più reti, più reti significa più conoscenza. La cosa è vera per tutto il sistema produttivo che oggi si confronta nell'economia globale. Ma certo è vera in particolare per un capitalismo come quello italiano che, partendo da una platea numerosa e differenziata di piccole imprese, ha bisogno più degli altri di reti che consentano a queste di ottenere le necessarie economie di scala nell'uso della conoscenza. Finora questa esigenza è stata coperta, spontaneamente, dal "capitale sociale" presente nei territori, e in particolare nei distretti: le conoscenze e le reti che servivano ad avviare un'attività e a tenerla in piedi,





questi due traguardi, bisogna che ciascuno di questi specialisti accetti di dipendere da altri, su cui non ha un potere di controllo. Se accetta, è perché il legame di rete rende possibile fidarsi del comportamento degli altri da cui, specializzandosi, si viene a dipendere. Ma che tipo di legame garantisce un risultato del genere?

Alcuni pensano a legami "forti", di tipo societario o giuridico, tali da obbligare ciascun fornitore o cliente della filiera a rispettare gli impegni presi con gli altri e a non avere comportamenti opportunistici, potenzialmente dannosi per il collettivo con cui si lavora. Ma questi legami forti hanno un inconveniente: limitano di molto l'elasticità e l'apertura delle reti. Così, oggi, anche le grandi imprese che una volta facevano della



centralizzazione del comando e della integrazione verticale un credo, tendono oggi ad andare sempre di più verso il modello a rete, ricorrendo all'outsourcing per tutto quello che viene giudicato eccedente il core business prescelto. E l'outsourcing è andato ormai molto avanti, specie in Italia, anche per le imprese più robuste. Le 4.000 medie aziende che sono l'ossatura dei nostri distretti fanno in effetti "fare fuori" più dell'80% di quello che vendono come fatturato: altro che integrazione verticale! (dati di bilancio rilevati da Unioncamere-Mediobanca).

Molta acqua è davvero passata sotto i ponti del fordismo e della sua cultura manageriale. Oggi la forma a rete ha una portata generale: serve ai piccoli per fare economie di scala nell'uso delle conoscenze, e serve ai grandi per non irrigidirsi e non chiudersi nella logica autarchica del controllo diretto su tutto ciò che è rilevante per il proprio business.

Il legame di rete non è dunque necessariamente da ascrivere tra i legami "forti". Anzi, la rete sfrutta quella che Mark Granovetter chiama la "forza dei legami deboli". E che nasce da due circostanze: a) lo scambio di ostaggi, che garantisce

della reciproca lealtà le parti di un rapporto; b) la disponibilità ad investire in risorse connettive che sono, per ciascuna azienda, dei sunk costs persi se, ad un certo punto, si esce dal rapporto di rete.

Il legame di rete, dunque, è *feeling*, certo; ma è anche scambio di ostaggi e investimento in *risorse connettive firm specific*. Gli ostaggi vincolano alla lealtà quando, ad esempio, si cedono conoscenze "sensibili" ad altri, ci si espone alle iniziative che potrebbero danneggiarci, si accetta di non presidiare e di non fortificare il campo di azione comune. Le risorse connettive che richiamano i *sunk cost* dei partecipanti sono il "collante" che tiene insieme la rete, in termini di comunicazione, logistica e garanzia. Se i partners adottano lo stesso ERP, lo stesso linguaggio nella comunicazione, gli stessi codici di qualità, le stesse regole di relazione, le stesse certificazioni di garanzia ciò creerà una differenza fondamentale - in termini relazionali - tra chi sta dentro e chi sta fuori la rete. I primi possono usare i *sunk costs* sostenuti per rendere fluidi i rapporti tra loro, e secondi sono invece penalizzati perché i loro costi di transazione con la rete sono più elevati. D'altra parte, un'im-

presa che decida di recidere il rapporto e di uscire, perderebbe l'investimento fatto. Dunque ci penserà due volte, e cercherà invece di riprodurre ogni volta che può le ragioni di convenienza dello stare insieme.

Ecco da dove deriva la "forza dei legami deboli": dall'interesse che ciascun partecipante alla rete ha di curare con molta attenzione il rapporto, sapendo che è fragile e che deve durare. Per arrivare a questo risultato si darà molto da fare per riprodurre nel tempo la convenienza degli altri a lavorare con lui.

La rete, insomma, nasce da un *legame di fatto*, abbastanza forte da indurre la reciproca specializzazione dei membri; ma abbastanza debole, allo stesso tempo, da mantenere l'autonomia e la libera scelta delle diverse parti confluite nel rapporto. E questo che rende le reti strutture aperte e flessibili, capaci di assimilare nuove esperienze e nuove soggettività. Quando il legame è consolidato dall'esperienza, per semplificarlo e renderlo irreversibile, può trovare sanzione giuridica, portando ad un consorzio, ad una fusione societaria, ad una *joint venture* o altre forme di integrazione tra le parti. Ma bisogna sapere, sin dall'inizio, che non sempre questa scelta

rinsalda il rapporto e lo rende più efficace. Accanto alla forza dei legami deboli, infatti, ci può essere la debolezza dei legami forti. Che ingessano le relazioni in forme gerarchiche, difficili da far evolvere; concentrano l'intelligenza e il potere in poche persone, chiudono i confini tra l'area controllata e quella "fuori controllo".



### Le nuove reti di cui ha bisogno il made in Italy

L'Italia, come abbiamo detto, ha accumulato una notevole esperienza nelle relazioni a rete, soprattutto grazie alla mediazione dei distretti industriali e delle economie di prossimità. Ma oggi questa esperienza sta diventando limitante. Perché le reti che servono non sono più soltanto locali, ma devono diventare metropolitane e globali. E questa trasformazione del tessuto connettivo in cui calare le proprie conoscenze costa molto. Le reti metropolitane sono ormai una necessità per le filiere che una volta potevano essere "raggomitolate" intorno ad un campanile o comunque in spazi ristretti, locali appunto. Per l'università, i servizi "rari", l'intelligenza estetica e progettuale, le mostre e le fiere, gli aeroporti, gli ospedali, i centri del divertimento la vita delle persone e gli scambi delle imprese non sono più contenuti nel "bozzolo" locale, ma avvengono a scala metropolitana. Ossia un'un'area di un milione, due milioni di abitanti. Una città come Milano o Roma, oppure una regione. Per tutti prodotti trasferibili e per tutte le conoscenze perfettamente codificate, invece, lo spazio delle filiere produttive è ormai quello globale. Ogni prodotto tecnologico, ad esempio,

somma componenti che vengono da dieci, venti, cento diversi paesi. Il software viene modularizzato e decentrato a una rete di produttori globale. I prodotti materiali hanno materie prime, componenti, lavorazioni, tecnologie, significati che sommano sapientemente - in un difficile equilibrio - contributi del lavoro *low cost* e contributi di quello *high cost*. Insomma, le reti che prima erano in prevalenza locali, anche in Italia si stanno estendendo verso i livelli superiori (metropolitano e globale), dando nuove chances alla divisione del lavoro nella produzione e propagazione della conoscenza. Non solo le nuove reti costano, ma cambia il loro collante. La comunicazione passa per linguaggi formali (ingegneria, informatica, contabilità, diritto, management) che impongono anche alla produzione un diverso grado di formaliz-



zazione. La logistica allunga e velocizza le reti, portando a distanza il contributo dei produttori specializzati di reti che diventano metropolitane e globali, senza perdere del tutto le radici locali. I sistemi di garanzia si internazionalizzano: fiducia informale e esperienza diretta del rapporto continuano a contare, ma non sono più sufficienti. Quando bisogna "garantire" un fornitore giapponese o un cliente americano le tecniche e i saperi richiesti sono altri. Le imprese del *made in Italy*, dunque, hanno bisogno di nuove reti - diverse da quelle pre-esistenti - per far valere nel mondo le proprie conoscenze distintive. Si tratta di reti di approvvigionamento (a monte) e di reti di produzione e vendita nei mercati a valle. Ma la rete non è un apparato in più che si aggiunge al precedente business: la rete è in realtà la premessa e la ragione per cambiare il proprio modello di business. Andando verso la qualità (conoscenze originali), l'approfondimento della propria specializzazione (eccellenza focalizzata), l'incremento dell'*outsourcing*, il rapporto sempre più stretto e interattivo con clienti finali che si trovano nel mondo e che sono selezionati in base alla loro disponibilità a valorizzare la conoscenza che

viene loro offerta. Il *made in Italy* delle reti globali, e settoriali, sarà dunque profondamente diverso dal *made in Italy* dei tradizionali distretti. Vediamo come cambia il panorama della nostra organizzazione industriale man mano che crescono le reti che moltiplicano il valore delle conoscenze possedute.

**Prima direzione di marcia: far nascere il nuovo nelle filiere esternalizzando i servizi e avviando nuove imprese**

In che modo le imprese del *made in Italy*, che hanno una dimensione media di 9 addetti, possono fare gli investimenti richiesti per mettere in piedi reti globali e produrre conoscenze originali, nuove? Alcuni pensano che le dimensioni delle nostre imprese - piccole e piccolissime in rapporto agli standard internazionali - saranno preclusive di qualunque progresso in queste direzioni. Chiediamo loro cose difficili e troppo impegnative, per le quali non hanno il soldi e le competenze che servirebbero.

Tutto vero, ma questo non vuol dire che non si può fare niente. Per una ragione: la nostra è una economia di filiera. Le cose difficili, innovative, le deve fare la filiera, non ciascuna delle pic-

cole imprese specializzate che la compongono. Del resto, l'altare è più intelligente, come sistema collettivo, delle singole api che lo compongono e sa fare più cose. Dunque, anche nel nostro caso, le nuove qualità del *made in Italy* e le nuove relazioni a rete che comportano identificano innovazioni che le filiere devono fare, ma specializzando i "pionieri" che apriranno le diverse porte del nuovo.



Ci sarà chi metterà su uno studio di design, chi aprirà una catena di negozi a Mosca; chi farà *joint venture* con un fornitore turco e così via. Quello che conta è che queste nuove iniziative siano messe al servizio della filiera, rimanendo parte della rete iniziale. Che ne può risultare arricchita con vantaggio di tutti. Questa logica rimanda al ruolo propulsivo, innanzitutto, di nuove imprese e di nuovi imprenditori che siano sensibili alle esigenze dei potenziali utilizzatori delle idee o del servizio che verrà offerto. Ma anche le imprese pre-esistenti possono essere una fonte importante del nuovo se *fanno in proprio* certe esplorazioni sperimentali, trascinandosi poi dietro i fornitori. Oppure se *esternalizzano* i propri servizi, trasformando alcune funzioni interne in imprese che vengono "al mercato". In questo



modo, i servizi esternalizzati potranno rendere di più e diventare più efficienti, mentre le competenze e capacità in essi presenti saranno messe a disposizione del territorio e di una fascia ampia di utilizzatori.

### **Seconda direzione di marcia: mettere a rete gli specialisti intorno ad alcune idee motrici**

I settori a monte e i servizi tendono a diventare, come abbiamo detto, degli *specialisti globali*: sanno tutto di una cosa molto piccola ma che si vende in tutto il mondo. E' proprio questo il meccanismo che crea le *reti tra specialisti*, favorendo la *divisione del lavoro* e soprattutto rendendo *governabile l'interdipendenza* tra imprese diverse e interessi contrastanti. Le reti nascono perchè, una volta modularizzato il ciclo produttivo in tante operazioni elementari e in tante competenze specialistiche che non sono più integrate *a priori* in modo pre-determinato, occorre comunque che gli specialisti non vengano lasciati a sè stessi e al labile rapporto di mercato. Nella rete, tutti sono liberi di muoversi sul mercato, senza riserve di caccia definite a priori, e sono liberi di valorizzare nel modo più adeguato le com-

petenze possedute. Tuttavia, proprio per valorizzare le competenze di ciascuno è necessario ricomporre i frammenti in un sistema di comunicazione e di cooperazione, entro una cornice che dia modo di controllare l'interdipendenza reciproca.

Le reti che nascono dalla decomposizione della grande azienda, o dall'aggregazione delle piccole imprese, sono le strutture chiave del postfordismo. Nelle reti, si moltiplicano gli specialisti globali, che essendo complementari tra loro, hanno interesse a stare insieme perchè ciascuno sostiene l'altro. In questo quadro ciascuno fa l'economia di scala perchè sa che può contare sulle competenze, sul mercato, sulla domanda degli altri. E' solo tra gente che si conosce, che sa comunicare e si fida l'una dell'altro, che si riesce ad essere sistema e a replicare in una gamma estesa di usi il comune *pool* di conoscenze. La rete costituisce un sistema vitale se alla specializzazione delle varie parti si unisce la cooperazione tra gli specialisti. Da questo punto di vista, il *made in Italy* deve oggi recuperare un collante diverso da quello della prossimità per tenere insieme reti ampie e differenziate degli specialisti globali. Quale può

essere? Il punto essenziale è che il *made in Italy* nasce intorno a certe idee motrici, che hanno dato vita alla moda (stili di vita), all'alimentazione (dieta mediterranea), all'arredamento della casa (forme dell'abitare), alla meccanica (risposte flessibili e personalizzate al cliente). Sono questi *frames* concettuali che vanno esplicitati e trasformati in significati da valorizzare. Oggi le idee precorrono e richiamano i prodotti. Che arrivano dopo, e solo nei luoghi dove le idee hanno attecchito.

Le reti del *made in Italy* devono collegare gli specialisti globali di cui hanno bisogno, e i consumatori a cui si rivolgono ai quattro angoli del mondo, elaborando e propagando "idee forti" che danno significato e valore ai prodotti. E' quello che la moda ha fatto nel campo dell'abbigliamento, facendo sempre più convergere abiti, borse, calze, gioielli, occhiali in un unico grande business. In cui prima il consumatore "compra" l'idea e successivamente la riempie di prodotti e di segni materiali. Ma non si tratta solo della moda. Slow Food ha fatto qualcosa del genere nell'alimentare, organizzando una filiera di consumatori, ristoratori, produttori agricoli, albergatori, operatori turistici, assessori

all'ambiente intorno ad una certa idea di rapporto col cibo e con la terra. Lo stesso si potrebbe fare nel campo della meccanica (vendendo l'idea del servizio globale), della casa, della salute, dell'estetica del corpo, del divertimento, dello sport, della cultura, del paesaggio. Insomma il collante delle reti che consenta al *made in Italy* di correre nel mondo, sottraendosi alla concorrenza di



costo, è dato dalle idee forti che stanno dietro e prima dei prodotti materiali. Condividendo queste idee si creano reti estese che sono in grado di attrarre clienti potenziali capaci di riconoscere il valore di quanto (stili di vita, di arredamento, di divertimento) viene loro offerto.

### **Terza direzione di marcia: radicare sul territorio i nodi di reti globali**

Le imprese possono essere piccole e rimanere tali in una rete perchè hanno scambi di outsourcing con gli altri produttori della rete di appartenenza. Ma queste reti, se vogliono conseguire i vantaggi della globalizzazione sono costruzioni sottoposte ad una continua spinta espansiva, che le dilata in paesi e settori sempre più numerosi e



differenziati. Le imprese che stanno entro una rete acquistano in questo modo una crescente mobilità territoriale nel loro sistema di approvvigionamento (a monte) e nel loro sistema di utilizzazione industriale dei prodotti intermedi (o di distribuzione / commercializzazione del prodotto finito) a valle. Qualche volta sono esse stesse che delocalizzano alcune fasi produttive (o tutto il processo) in altri paesi. Come si dice, le imprese diventano *footless*, prive di radici. Ma questa rappresentazione coglie solo metà della verità. L'altra metà consiste nel nuovo ruolo che il radicamento territoriale acquista come fattore distintivo nella concorrenza globale. Quando alcune imprese multinazionali acquistano piccole imprese tecnologiche o innovative situate in uno dei distretti industriali italiani stanno, attraverso l'acquisto, cercando un radicamento che le metta in contatto con le risorse e le conoscenze embedded in un certo territorio, in un certo distretto. La concorrenza nelle reti si fa differenziando la propria competenza e la propria offerta. E ciò richiede l'acquisizione di unicità che, talvolta, derivano dalla storia aziendale, ma che, più spesso, discendono dalle specificità culturali e

storiche ereditate dall'azienda grazie al suo radicamento territoriale. Il territorio, inoltre, ha una seconda funzione: agisce come connettore, dà cioè un linguaggio comune e un background fiduciario alla divisione del lavoro tra aziende che condividono lo stesso territorio. Il territorio, in questo senso, può fornire alle piccole imprese la scala che da sole non sarebbero in grado di avere.

In ambedue i casi, va affermato che le reti non sono sospese nel vuoto o collocate in uno spazio indifferenziato, virtuale. Ma sono invece situate in specifici territori: sono cioè multilocalizzate. Attraverso le reti entrano in contatto territori e culture differenti. Le reti della divisione del lavoro attuale sono dunque canali di scambio tra territori diversi, ma al tempo stesso mezzi di specializzazione che consentono di rendere complementari - e dunque di potenziare - le differenze distintive che ciascun luogo coltiva.

### **Tra concorrenza e cooperazione**

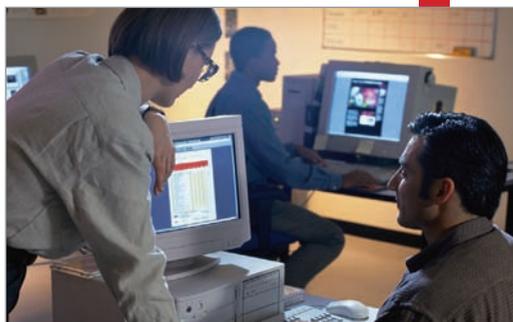
Le reti, dunque, nascono da un legame che rende governabile, e perciò non troppo rischiosa, la divisione del lavoro tra specialisti che dipendono l'uno dall'altro. Ma che cosa impedisce a questo legame di ossificarsi,

divenendo a sua volta una barriera, un fattore di rigidità e di chiusura rispetto al nuovo? Da questo punto di vista, le reti sono una forma organizzativa sui *generis*, perché riposa su un ossimoro: si coopera tra imprese che restano potenzialmente concorrenti; e si compete tra imprese che sanno di essere potenzialmente complementari. Insomma, la rete prende forma da un precario equilibrio tra principi opposti ma compresenti: *ci deve essere cooperazione, ma ci deve essere, allo stesso tempo, anche concorrenza*. Uno specialista che fosse il monopolista della rete, sarebbe infatti in grado di ricattare tutti gli altri e di chiudere l'accesso a nuovi soggetti. La cooperazione creata dal legame di rete, dunque, è una buona cosa, ma, per non diventare controproducente, si deve reggere su: *la libertà di uscire dal sistema*, per chi ritenga più utile coltivare linee di divisione del lavoro alternative; *la libertà di entrare*, per chi proviene dall'esterno o per le nuove imprese. Chi entra deve tuttavia "pagare" un *chip* di ingresso, per contribuire alle spese sostenute per accumulare le conoscenze e le relazioni di rete; e deve inoltre non avere comportamenti opportunistici, rispettando le regole formali o informali vigenti tra i partners.



Infine, su una equilibrata pressione tra *cooperazione* e *concorrenza*, all'interno della rete. Sia i rapporti di cooperazione che quelli di concorrenza devono essere resi trasparenti, in modo da monitorare e tenere "in riga" i vari specialisti. Le reti di cui abbiamo esperienza, nel capitalismo distrettuale, sono in effetti - per principio - permeabili e aperte alla concorrenza. Sulla base di questo equilibrio degli opposti, la convenienza a cooperare deve essere continuamente ricreata, seguendo l'evoluzione del *business* e mantenendo la coesione degli interessi, nonostante gli inevitabili conflitti. Seconda caratteristica: le reti fanno in modo che ogni specialista tenda a diventare globale. Cioè ogni specialista può vivere, può diventare eccellente e servire efficacemente la sua rete se vende le sue competenze, i suoi prodotti, le sue innovazioni non solo all'interno della rete, ma anche all'esterno, allargando il bacino di vendita a tutto il mercato mondiale, a tutti i possibili utilizzatori del mondo. C'è una tendenza dei moduli specializzati a ramificare verso l'esterno, a globalizzarsi e contemporaneamente però a rimanere uniti. Rimanere uniti per avere una sicurezza e un retroterra di competenze specialistiche da

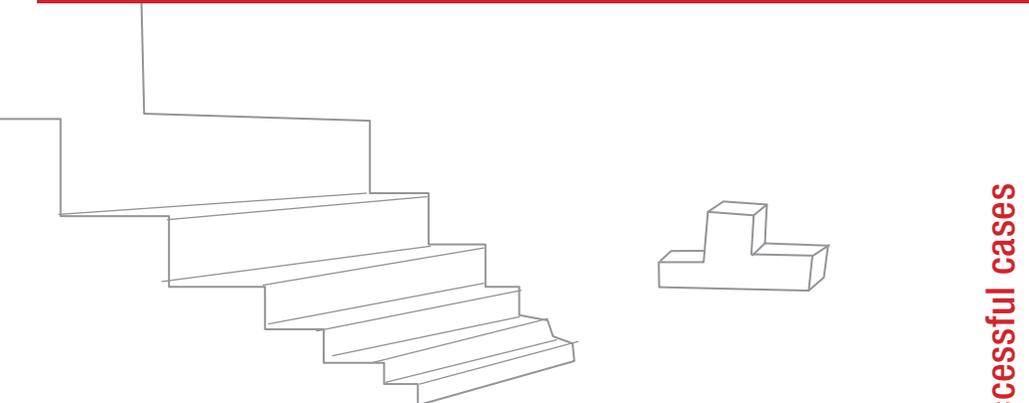
mobilitare di volta in volta. Tuttavia, la convenienza a cooperare e rimanere uniti riposa sulla possibilità, in ogni momento, che ciascuno riprenda la propria libertà. Cosa che induce ciascun specialista della rete a migliorare al massimo la sua prestazione, in termini di prezzo, di qualità, di flessibilità nei confronti dei clienti. La "forza dei legami deboli" si fa sentire così. Ogni volta che c'è qualcosa da vendere, la cooperazione non arriva fino a definire le quote di mercato o la spartizione collusiva dei segmenti e dei territori. Invece, anche quando si coopera nel mettere a punto le idee e ad organizzare le risorse di base, la concorrenza prende di nuovo il sopravvento nel momento in cui il prodotto ottenuto va venduto, magari sul mercato internazionale; ciascu-



no dei partner cerca di vendere all'esterno il suo prodotto anche se danneggia gli altri membri della rete. La cosa fa parte del gioco. C'è poi una terza e ultima caratteristica della rete: una rete ha sempre *due livelli*. Ha il livello che presidia la *cooperazione di lungo periodo* che è stabile, dura nel tempo e va rinnovata con degli investimenti, con degli affidamenti, con dei sistemi di garanzia. Contemporaneamente però una rete non opera mai globalmente tutta insieme, ma opera sempre *per progetti* che, di volta in volta, possono dar vita a nuove forme organizzative. Per ogni progetto, ad esempio, è possibile coinvolgere due o tre partner, i quali creano una società, progettano una iniziativa, fanno una *joint-venture*, stabiliscono una certa forma organizzativa. Poi, finito il progetto, quella forma scompare e se ne fa, magari, un'altra. Chi sta in rete con altri non abita una casa già finita, ma intraprende un viaggio. Si accomoda su un camper, destinato ad attraversare problemi e situazioni diverse, con passeggeri che, pur facendo cose diverse, si attrezzano per condividere lo stesso tetto. Nelle notte in cui piove e fa freddo, quel tetto diventa prezioso. Se ne ricorderanno anche quando verrà il bel tempo e si potrà correre da soli sui prati.



# successful



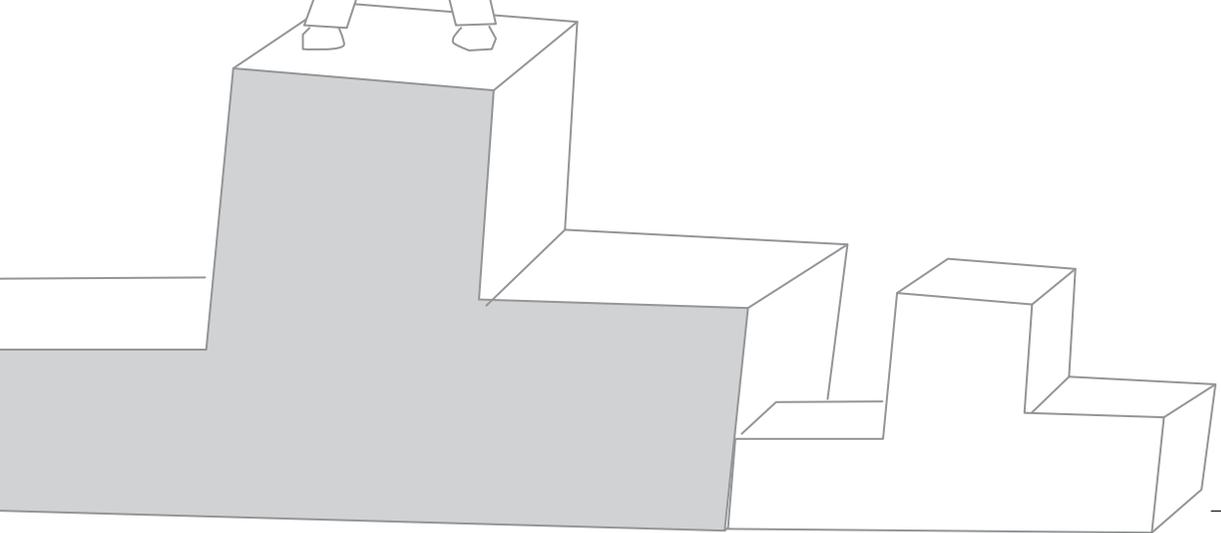
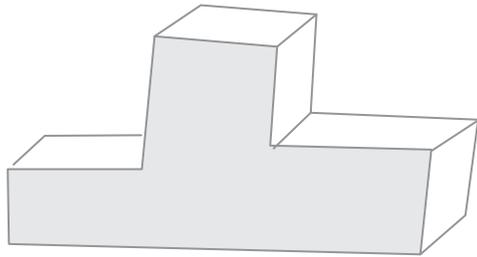
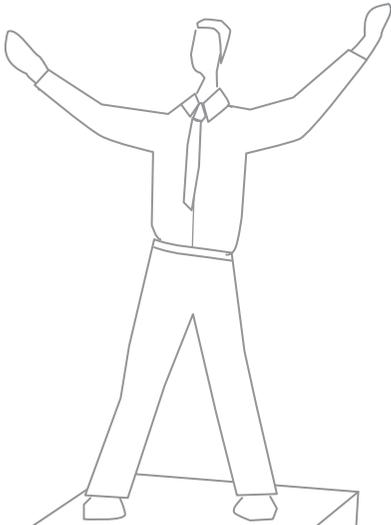
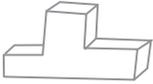
successful cases

**Imprese vincenti.**



# Cases

---



# Una cittadella dell'innovazione:

## risorse al servizio del territorio

**ragione sociale:** CENTRO RISORSE VAL D'ENZA  
**provincia:** Reggio Emilia - sede a Montecchio Emilia presso l'Istituto S.D'Arzo  
**coordinatori:** CNA Val d'Enza, Istituto Tecnico Silvio D'Arzo, Assessorato Attività Produttive Montecchio Emilia  
**settore:** Filiera del packaging nel sistema produttivo "Food and Technology Valley"



Alfio Nobili, Andrea Girzburg, Marino Rossi e Azio Mirardi alla presentazione dell'Osservatorio Val d'Enza

### Il territorio

La Val d'Enza include nove Comuni della sponda reggiana del fiume Enza: Canossa, San Polo d'Enza, Quattro Castella, Bibbiano, Montecchio Emilia, Cavriago, S. Ilario d'Enza, Campegine e Gattatico.

Situati ai confini con la provincia di Parma, questi nove Comuni fondono le caratteristiche produttive delle due province: da un lato il distretto meccanico reggiano, dall'altro il distretto alimentare parmense.

Nell'area, per il solo settore di specializzazione del packaging, operano centinaia di imprese di fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo e di produzione di macchine ed apparecchi meccanici, che impiegano più di 3000 persone. Ufficialmente non si tratta di un distretto industriale, tuttavia è corretto parlare di un sistema produttivo locale fortemente specializzato, all'interno del quale le rappresentanze territoriali hanno saputo integrare e rappresentare i diversi attori pub-

## case history

di **Federica Pasini**  
*CNA Innovazione  
Emilia Romagna*



di **Mirco Pisi**  
*CNA Val D'Enza*



blici e privati combinando mercato e atti amministrativi, forme associative e tavoli di contrattazione. In questa realtà, grazie alla volontà di diversi attori locali ed alla loro forza progettuale e capacità di fare rete, è nato un laboratorio di concertazione e di innovazione al servizio del territorio per aumentarne le opportunità di sviluppo. Il presente caso ha l'obiettivo di descrivere il percorso che ha portato alla definizione di questo laboratorio: il centro risorse della Val d'Enza.

### Gli attori

Nell'avviare un processo di animazione territoriale in maniera partecipata, come quello della Val d'Enza, uno dei primi passi consiste nell'individuazione degli attori. La scelta degli interlocutori è una questione complessa, ma decisiva. La risposta standard che si trova in tutti gli studi sulla partecipazione alle scelte di un territorio è che devono essere coinvolti "tutti" quelli che hanno interesse per la questione. Per quanto l'idea di coinvolgere "tutti" possa sembrare impraticabile, in realtà in Val

d'Enza è stato possibile. La forte collaborazione fra i diversi soggetti e la loro capacità di operare integrati, ha contribuito a rafforzare le alleanze, le reti inter-impresa, il rapporto con le istituzioni, le associazioni, il mondo della scuola e della ricerca. Uno dei punti di forza del sistema di governo di questo territorio, infatti, consiste nell'aver istituito come prassi la comunicazione e lo scambio di informazione tra soggetti che solitamente non sono abituati a relazionarsi in modo sistematico fra di loro (si pensi al mondo della



# cases

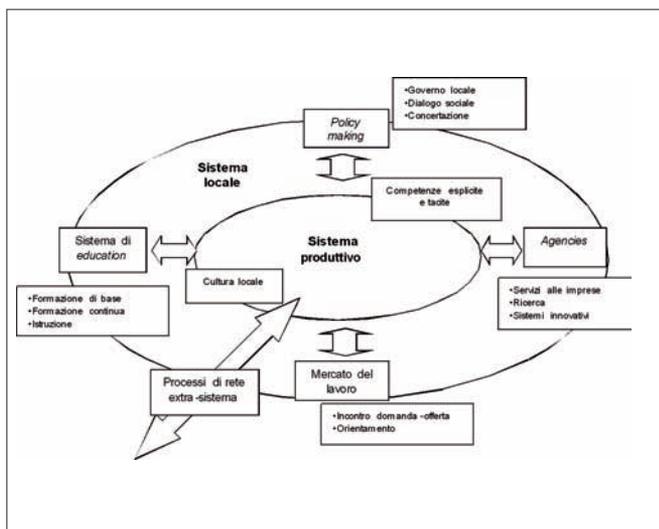


Figura 1: un modello di sistema produttivo locale

scuola, dell'impresa e della politica). Qui si va però anche oltre allo scambio informativo, in quanto questi diversi interlocutori hanno cercato di rafforzare la loro collaborazione investendo nella progettazione comune.

### Il percorso

Per supportare gli attori locali nel loro obiettivo di individuare una modalità permanente di coordinamento ed integrazione dei diversi soggetti a supporto della promozione del sistema locale (anche in termini di monitoraggio dei bisogni) e a sostegno del sistema produttivo (anche relativamente alle attività di ricerca ed innovazione), siamo partiti dal modello rappresentato in figura 1. Attorno al sistema produttivo si trova il sistema locale,

caratterizzato dalla presenza di attori e di processi relativi al policy making, al mercato del lavoro, al sistema di education, eccetera. Tutti i soggetti presenti, assieme alle imprese, condividono una cultura locale ed un sistema di competenze tacite e esplicite (fig. 1). Dato il processo di animazione territoriale ed il modello sopra sintetizzato, è stato definito un percorso all'interno del quale è stata data voce a tutti i soggetti pubblici e privati, appartenenti e non al territorio, anche attraverso l'utilizzo di metodologie strutturate.

I rappresentanti del sistema locale (gli assessori comunali, i funzionari delle associazioni, il preside della scuola, i docenti universitari, gli studenti, eccetera) sono stati coinvolti in diversi focus

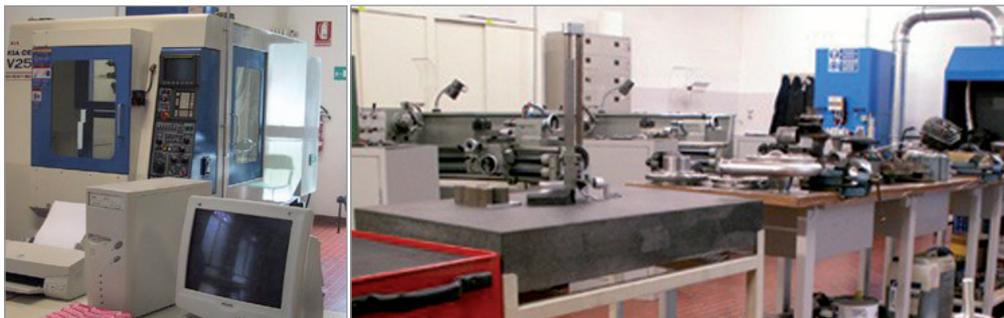
group.

Per interpretare, invece, le dinamiche aziendali, si è fatto ricorso al benchmarking, finalizzato all'osservazione dei macro-processi delle

so l'Istituto Tecnico Silvio D'Arzo e i partner erano e sono tuttora gli Enti Locali, i nove Comuni della Val d'Enza, gli imprenditori, CNA e l'Istituto Scolastico.

ne industriale presenti nel territorio della valle; della scuola e delle istituzioni.

Le imprese individuano nel mercato, nella formazione, nella ricerca e nell'innovazione



imprese, delle capacità di gestione delle competenze organizzative e delle relazioni con il territorio.

### **La necessità di una regia**

L'analisi e l'intervento realizzati, hanno rafforzato l'idea di individuare una regia, che, in modo permanente, approfondisse le dinamiche competitive del settore e consolidasse le politiche di alleanza fra mondo della scuola e mondo dell'impresa.

Nel 2007, di conseguenza, in seguito al percorso progettuale sopra descritto, che è stato fortemente voluto dai rappresentanti della Val d'Enza più di dieci anni fa grazie al coinvolgimento delle Amministrazioni Comunali, della Provincia e della Camera di Commercio di Reggio Emilia, delle imprese e della scuola del territorio, è nato il "Centro Risorse Val d'Enza". La sede è stata individuata pres-

Il Centro si propone come laboratorio di concertazione e di innovazione al servizio del territorio per aumentarne le opportunità. Tale strumento è a supporto dell'azione dei policy maker e degli operatori locali, un punto di coordinamento sul territorio di competenze e di specialisti locali ed esterni all'area; un punto di governo e di riferimento di informazioni e conoscenze; un osservatorio permanente basato sull'utilizzo di banche dati in grado di monitorare fenomeni quali il quadro economico internazionale, nazionale, regionale e locale, il mercato del lavoro, i bisogni professionali e organizzativi delle imprese

#### *I vantaggi per gli utenti.*

I fondatori del centro sono anche i principali destinatari: si tratta delle imprese, in particolare quelle del settore del packaging e dell'automazio-

ne e nell'accesso al credito alcune delle loro criticità: la risposta che può dare loro il centro è importante soprattutto perché la ricerca della soluzione prevede una soluzione di sistema.

Per le istituzioni, il centro rappresenta la "Biblioteca o Archivio del sapere" e funge da osservatorio permanente di monitoraggio di fenomeni come il mercato del lavoro e fabbisogni professionali delle imprese.

Per le associazioni di categoria, il centro ha una funzione di indirizzo rispetto ai servizi offerti e le prospettive economiche di questo settore: *"il centro ha una funzione di broker e di bussola aziendale, rispetto ai servizi che esistono ma che le imprese non conoscono e all'economia"* - dice Marino Rossi, Presidente di CNA Val d'Enza.

La scuola dichiara l'esigenza di una maggiore cono-

scenza del territorio e un maggiore collegamento con il sistema produttivo al fine di proporre un'offerta formativa, in termini di corsi e specializzazioni attivate, più consona alle esigenze imprenditoriali: *"Il centro - dice Athos Nobili, dirigente scolastico - può dare una risposta organizzando occasioni di incontro fra scuola e imprese, supportando la scuola in termini di indirizzo dell'offerta formativa, di utilizzo banche dati e di borse di studio"*.

#### *Le azioni*

Da quando è nato il Centro Risorse sono stati presentati quattro Osservatori economici. L'"Osservatorio permanente della Val d'Enza" è lo stru-

mento che effettua, in modo autonomo, l'analisi dell'andamento congiunturale dell'area e, in particolare, della filiera del packaging e dell'agro-alimentare. Si tratta di una banca dati in grado di monitorare fenomeni quali il quadro economico internazionale, nazionale, regionale e locale, il mercato del lavoro, i fabbisogni professionali e organizzativi delle imprese. Tale strumento è a supporto dell'azione degli imprenditori locali, degli amministratori pubblici e della scuola.

Un'altra attività su cui si sta investendo attraverso il Centro, è la promozione del sistema locale (marketing esterno) al fine di renderlo attrattivo rispetto alle professionalità



che non sono presenti, anche in termini di prospettive occupazionali. Attraverso il Centro vengono assegnate borse di studio, dove le imprese investono a favore degli studenti dell'Istituto Scolastico Silvio D'Arzo. Si tratta di borse di studio finalizzate alla ricerca economica e allo studio del territorio. Inoltre, il Centro è "Centro di Documentazione" in cui sono contenuti tutti i materiali riguardanti il territorio della Val d'Enza (ricerche, studi, analisi).



## LA LEZIONE APPRESA

*Agire su un sistema produttivo locale implica, innanzitutto, non poter prescindere dal sistema relazionale in esso presente. Tutte le parti in causa devono essere prese in considerazione ed è di fondamentale importanza investire nella relazione fra mondo politico, mondo dell'impresa, mondo dell'education e della ricerca; mondi regolati da logiche e comportamenti diversi che - pur convivendo sullo stesso territorio e guardando al medesimo obiettivo della crescita socio-economica, oltre che culturale, dell'intero sistema - solitamente non si "frequentano". Il percorso proposto inizia sempre con il coinvolgimento di un gruppo di attori che inizialmente è "artificiale" perché scelto ma che, potenzialmente, potrebbe diventare il soggetto sociale ed economico che fa da traino per l'intero sistema. Per il sistema locale della Val d'Enza così è stato. Il tutto è nato come attività progettuale limitata nel tempo, come analisi di un territorio, come ricerca. Tuttavia gli attori sociali, che già erano abituati a collaborare, sono riusciti a trasformare l'occasione di un momento in attività permanente e hanno dato origine ad una "regia" a supporto della propria azione. Il caso presentato conferma, quindi, che occorre agire principalmente a livello di coinvolgimento, sensibilizzazione, indirizzo, tra i vari soggetti: le istituzioni, le associazioni di imprese, le università, le scuole, le strutture di ricerca, le imprese stesse. Le istituzioni, in particolare, devono mettere in campo strumenti di analisi e monitoraggio del sistema produttivo locale che permettano di partire dalla realtà per definire politiche di sviluppo sostenibile attraverso leggi, regolamentazioni e strumenti di orientamento e di incentivazione. Alle associazioni di imprese spetta il compito di investire nel miglioramento per e dei propri associati anche attraverso politiche di sussidiarietà e lo sviluppo di nuovi modi di vedere e nuovi servizi. Alle imprese fa capo la responsabilità di una buona gestione, dell'innovazione e della volontà di accedere a reti di conoscenza sempre più significative, nella consapevolezza che il vantaggio competitivo è possibile solo in presenza di processi di co-evoluzione tra l'impresa e l'ambiente di appartenenza. Insieme, questi soggetti dovrebbero promuovere anche la costituzione di reti con altri sistemi locali attraverso cui attuare confronti, scambiare buone prassi, trasferire conoscenza, sviluppare integrazioni, competere a livello globale.*

## Aggregazione e autonomia: un binomio vincente

**ragione sociale:** DI.CO. SERVICE network  
**provincia:** Bologna  
**addetti:** 144  
**settore:** Co-progettazione – fabbricazione e assemblaggio di macchine automatiche - parti meccaniche in metalli ferrosi e materie plastiche  
**sito web:** [www.diconet.it](http://www.diconet.it)



Vittorio Grandi

*“Se le grandi aziende multinazionali si alleano tra di loro perché pensano di essere deboli, tanto più le piccole aziende si dovranno aggregare per essere più forti, ma non può essere un raggruppamento casuale”.* La testimonianza di Vittorio Grandi, presidente di DI.CO. Service, illustra le modalità operative per garantire la sostenibilità e la competitività di una rete nel medio-lungo periodo.

**Fotografia della rete**  
DI.CO SERVICE, nata nel 1988,

si configura come una rete virtuale di 16 aziende che opera nel campo della subfornitura nel settore meccanico. Attraverso un collaudato sistema di sinergie operative, la rete è in grado di offrire un servizio completo dalla progettazione di gruppi e macchine, alla gestione di commesse per la realizzazione di componenti e linee complete in particolare per il settore del packaging, con collaudo, manutenzione ed assistenza. Sotto la supervisione di DI.CO SERVICE, le imprese ANDI-MEC, CEM SERVICE,

## case history

di **Tito Lanzoni**  
CNA Innovazione  
Emilia Romagna



di **Gaspere Ferrara**  
CNA Innovazione  
Emilia Romagna



MDP, OFF.GRANDI, TECNO-MEC, I.T.G., METAL SERVICE, PAMEC, RO.SI, ST CAM, MEC-DATA, DI.COMM., INNOVANDO, TECS e DICO SOLVING partecipano alla realizzazione della commessa, ciascuna con una diversa specializzazione.

Coordinata da un Consiglio di Amministrazione del quale fanno parte, a vario titolo, i soci di tutte le aziende, la rete prevede un nodo di coordinamento orientato ad impostare un *problem setting* efficace, pianificare soluzioni comuni, e a gestire i processi gestionali necessari allo svolgimento

corretto dei processi operativi degli altri nodi. Si tratta dell'apparato centrale della rete che si occupa per tutti gli altri di logistica, controllo qualità, accettazione, sistema informativo ed informatico, organizzazione della gestione delle commesse. L'obiettivo è quello di disporre di un nodo integratore che faccia da garante per i partner commerciali, si occupi dell'organizzazione complessiva della rete definendo le strategie di fondo: in questo quadro si colloca DI.CO SERVICE della quale ogni azienda della rete è socia e partecipata. "Le

aziende sono strutturalmente omogenee, indipendenti e specialistiche. Ognuna integra l'altra per specializzazioni e per funzioni. La DI.CO SERVICE rappresenta il sedicesimo nodo".

Con queste forme di aggregazione flessibili, anche la piccola impresa è messa in condizione di giocare un ruolo proattivo nella partita della concorrenza e nel presidio di mercato nazionale ed internazionale. "Io dico che una rete è un'aggregazione di aziende complementari, specializzate, che si mettono insieme



# CASES



per rappresentare una realtà più grande e potente della semplice somma di se stesse e che, in questa maniera, riescono ad acquisire commesse che altrimenti non sarebbero in grado di acquisire". In questa definizione del presidente di DI.CO SERVICE è presente il concetto fondamentale su cui si basa l'intera organizzazione: la capacità di stare insieme. Un concetto apparentemente semplice ma che nasconde numerose difficoltà operative nella gestione delle persone e delle competenze delle aziende che compongono la rete. "Il Consorzio è una aggregazione di più imprese ma non è una rete, come non lo è una filiera di fornitura o una associazione temporanea d'impresa. Tanta gente che parla di rete confonde questo aspetto".

La prima criticità riguarda l'attitudine a lavorare in team: "Io sostengo che un'azienda artigiana, organizzata secondo il concetto di one man, non può stare in rete". Ogni azienda della rete rappresenta un nodo di uguale importanza, non esiste

una capofila: alla fine della commessa tutti ci guadagnano o tutti ci perdono. L'applicazione dei concetti del team work, l'organizzazione per processi e la capacità di programmazione dei carichi di lavoro sono presupposti indispensabili per ottenere la "certificazione" di azienda in grado di operare nella rete. Grazie a questa etichetta le altre aziende sono consapevoli di far parte di un'organizzazione produttiva nella quale si lavora in vista di un fine comune a più imprese: "Le nostre imprese si possono vedere come dei reparti, solo che al posto di essere dei reparti sono aziende con imprenditori reali". Non siamo però di fronte ad elementari rapporti di monocommittenza specializzata, infatti le aziende godono di autonomia nella gestione del portafoglio clienti, potendo servire acquirenti anche al di fuori della rete, arricchendosi così di ulteriori esperienze tecniche e manageriali: "Quando tu poni dei vincoli crei dei problemi, crei delle limitazioni alla flessibilità e alla

*fantasia. Ogni azienda deve avere una sua autonomia e una sua capacità di controllo degli stati di avanzamento delle commesse che le permetta di conoscere il mercato e di essere competitiva sia all'interno che all'esterno della rete. Aziende competitive uguale a rete competitiva".*

Con l'obiettivo di mantenere competitive le aziende della rete in ottica di miglioramento continuo della proposta commerciale vengono svolte alcune visite ispettive e vengono confrontati i preventivi interni con quelli di altre aziende esterne alla rete. In questa maniera ci si assicura che ogni impresa disponga di una pro-



pria capacità di analisi del mercato, di benchmarking dei concorrenti e dei fornitori per garantire alla rete la sostenibilità di cui necessita: *"Il lavoro verrà affidato alle aziende più competitive, che non è detto che facciano parte della rete".* Lo stesso discorso vale per la programmazione delle attività produttive: *"Non possiamo rischiare di perdere una commessa da un milione di euro perché un'azienda fornisce una lavorazione da 10.000 euro in ritardo; le nostre azien-*

*de devono avere una struttura organizzata per processi che permetta loro una efficace pianificazione della produzione".*

In sintesi, le regole che coordinano le attività delle aziende della rete non sono dettate da contratti specifici, ma vengono discusse e condivise tra tutti i responsabili in una sorta di "parlamentino di rete". Grazie a queste regole viene garantita una corretta condotta da parte delle aziende e vengono rafforzati i processi di collaborazione e cooperazione tra le imprese in rete: *"Facciamo riunioni, incontri e corsi di formazione. Sono necessarie regole condivise e strutture che rappresentino la rete per poter lavorare*

*in una logica di efficienza e integrazione e per formalizzare funzioni e responsabilità".*

### **La selezione delle aziende**

La compartecipazione al rischio rappresenta un altro caposaldo della struttura. Le aziende in rete conferiscono una quota di capitale a DI.CO SERVICE e, allo stesso tempo, sono partecipate da DI.CO SERVICE generalmente per il 25-30%, lasciando così la quota maggiore all'imprenditore. *"Chi rischia quando il lavoro*

*non è preso da un capocommessa? Tutti devono conferire i capitali, e quando si rischia, si rischiano i capitali di tutti".*

In mancanza di una legge di riferimento, l'incrocio di capitali e partecipazioni rappresenta uno degli elementi cardine del modello organizzativo DI.CO SERVICE, in quanto favorisce l'assunzione di responsabilità da parte delle aziende. Si tratta di aspetti societari riferibili al concetto di gruppo più che a quello di rete, tuttavia sono funzionali a rassicurare il mercato, abituato a intrattenere relazioni commerciali con singole aziende, consorzi o aziende capo filiera: *"Se un cliente importante ci vuole assegnare una commessa da tre milioni di euro e vuole capire che struttura abbiamo come garanzia, noi gli dobbiamo dimostrare di avere un nodo di rete sufficientemente capitalizzato che rappresenta tutti".*

L'aspetto della garanzia patrimoniale riguarda anche le aziende che hanno intenzione di entrare a far parte della rete; queste devono assicurare che il loro ingresso non pregiudichi l'equilibrio economico-finanziario della rete: *"Abbiamo avuto delle richieste di aziende che volevano entrare perché andavano male. Ma se tu vuoi entrare in una rete ti devi mettere in ordine con i conti e devi essere organizzato, perché devi essere in grado di tranquillizzare tutti gli altri componenti della rete".*

*"Quanta gente è venuta chiedendo di entrare in rete.... noi la incontriamo, organizzando qualche colloquio. E generalmente ci fermiamo al primo o*

*al secondo. Perché di solito gli imprenditori sono dei cavalieri solitari, dei fenomeni, ma i cavalieri solitari non possono fare rete”.*

Per prendere parte alle attività della rete l'azienda entrante deve possedere le caratteristiche descritte: un sistema di valori focalizzato sulla propensione a lavorare in team, una struttura aziendale organizzata per processi, una efficace programmazione della propria capacità produttiva oltre ad una situazione patrimoniale bilanciata. Solo rispettando questi parametri si potrà ottenere il riconoscimento delle altre aziende e si potrà contribuire in modo positivo all'andamento dell'intera rete. Di qui il ricorso, o meglio, la scelta obbligata di allargare la rete tramite strategie di *spin-off* aziendali. Solo con questa modalità, infatti, si

può avere la sicurezza di poter gestire i rapporti futuri nel rispetto di regole eque e condivise: *“Chi nasce all'interno della rete è un giovane che ha imparato a lavorare rispettando i principi del team work ed è diventato, con il consenso di tutti, un imprenditore-manager capace di gestire le sinergie della rete”.*

Ma in base a quale esigenza si decide di ampliare la rete? *“Abbiamo maturato la consapevolezza che per affrontare i mercati odierni occorre fare perno su quelle leve che ci permettono di fidelizzare il cliente, quali l'alta qualità delle lavorazioni, la flessibilità della produzione e un prezzo altamente competitivo. In relazione a questi bisogni decidiamo di acquisire nuove competenze”.*

La rete dunque viene allargata per aumentarne il livello del-



la capacità competitiva e non solo per estendere il numero delle lavorazioni specialistiche disponibili. Gli esempi a questo proposito non mancano. La necessità di affiancare a componenti meccanici anche parti elettriche ha portato allo sviluppo di alleanze sempre più integrate con l'azienda SICEL: "Oggi SICEL non è ancora formalmente un nodo di rete ma opera esattamente come se lo fosse". Alla stessa maniera, con l'esigenza di svolgere alcune lavorazioni che in Italia risulterebbero antieconomiche, è stato creato un nodo di rete in Romania: "Il nodo in Romania è stato fondamentale ed ogni singola azienda appartenente alla rete ne ha beneficiato nel proprio mercato di riferimento".

### La visione futura

"Il nostro è un caso on going, che si sperimenta su se stesso giorno dopo giorno e che non ha delle strutture di

riferimento o dei parametri identificativi ben precisi".

I risultati economici sono molto positivi, il fatturato aggregato 2008 è cresciuto del 10% nonostante l'ultimo mese di difficoltà. Sono in cantiere progetti specifici, tutto è proiettato nel medio-lungo termine: "La rete non può essere per definizione un concetto di breve periodo perché tutte le caratteristiche di cui abbiamo parlato hanno bisogno di un tempo di progettazione e studio costante".

In previsione futura si ritiene prioritario mantenere e rafforzare le caratteristiche che favoriscono la cooperazione tra le aziende: "Il concetto di team work e l'organizzazione per processi hanno in sé i presupposti del miglioramento continuo e, operando in questa maniera, riusciremo a difendere e consolidare il nostro vantaggio competitivo. Se saremo in grado di fare questo non avremo nessun problema a rimanere competitivi sul mercato".



## LA LEZIONE APPRESA

Il caso DI-CO SERVICE dimostra che per garantire la competitività di una rete è necessario che i singoli nodi da un lato siano concepiti come il centro di gravitazione degli interessi comuni, in una logica di aggregazione e condivisione dei valori e delle strategie, e dall'altro siano capaci di mantenere sotto controllo i propri processi organizzativi e di gestire in autonomia il proprio portafoglio clienti, per non impoverirsi in un rapporto di monocommittenza. Grazie a tale modello organizzativo, nel quale ogni singolo nodo può contare sul supporto finanziario, amministrativo e gestionale della rete, anche la piccola impresa è in grado di accreditarsi in un mercato dominato da grandi players, nel quale occorre una organizzazione fortemente industriale (volumi, logistica, servizi e supporto finanziario).

La mancata definizione di precisi riferimenti legislativi rende precaria la soluzione di temi quali Governance, capitalizzazione, mobilità del personale, certificazione di rete e formazione. DI-CO SERVICE dimostra quindi che la rete di imprese è un'organizzazione dinamica e in evoluzione continua, basata su delicati equilibri che passano attraverso l'integrazione e l'autonomia, tra regole condivise e trasparenza, tra vantaggi di economie di scala e di flessibilità organizzativa: sono queste le armi di cui è necessario dotarsi per conseguire un successo duraturo nel tempo.

## La filiera della nautica: integrazione di conoscenza e sviluppo del territorio

**ragione sociale:** Filiera della Nautica  
**estensione filiera:** Forlì-Cesena, Rimini, Ravenna, Ferrara, Bologna  
**settore:** produzione e nautica



La *nautica da diporto* è un insieme di attività di cui non è facile stabilire gli esatti confini: si possono individuare più di 40 mestieri della nautica ed è presente una stretta connessione e reciprocità tra produzione e turismo. Si tratta di una realtà estremamente variegata e contraddistinta sempre da una elevatissima professionalità. Per questo, piuttosto che dei tradizionali termini *comparto o settore*, è opportuno parlare di filiera, termine che rende bene l'idea dell'insieme delle attività e della complessità di rapporti

e dei legami reciproci che si stabiliscono fra tutti i soggetti che sono coinvolti non solo nel processo produttivo ma in tutto il ciclo di vita di una imbarcazione. Un altro aspetto rilevante e tipico della filiera è rappresentato dal fatto che alcune imprese della subfornitura hanno raggiunto livelli di eccellenza nella specializzazione tecnologica e professionale, tali da renderle imprese internazionali, capaci di accrescere il loro mercato e di commercializzare il loro prodotto in tutto il mondo (sistemi di navigazione,



**di Barbara Casadei**  
*CNA Automazione  
Forlì-Cesena*



## case history

**di Maurizio Garavini**  
*CNA Nautica Servizi scarl  
Forlì-Cesena*

accessori, timonerie, vele cordami, allestimenti e personalizzazioni di lusso) e quindi di operare anche disgiuntamente dalla filiera che le ha originate.

### La nautica da diporto come filiera lunga

La mappatura della catena del valore della filiera identifica tutte le attività e le fasi che, a partire dall'acquisizione delle materie prime, intervengono nella realizzazione di un bene fino alla sua consegna. La Fig. 1 illustra una versione semplificata della filiera della nautica.

Nell'ambito del settore nauti-

co è possibile raggruppare gli operatori in tre categorie: a valle della catena sono posizionati i cantieri navali, ovvero i produttori di imbarcazioni; a monte dei cantieri troviamo i fornitori di I livello che rappresentano i principali fornitori diretti del comparto esaminato, ossia vetroresina, falegnameria, motori, carpenteria, impiantistica e vari accessori; a monte di questi ultimi si posizionano i fornitori di II livello, ossia i fornitori di quelli di I livello che rappresentano i legnami (per la falegnameria), le fibre di vetro (per la vetrore-

sina), la ferramenta (per l'attrezzatura di bordo dell'imbarcazione) e materiali chimici (per l'assemblaggio). Tale categoria di fornitori è distribuita maggiormente nell'area Forlivese-Ravennate, mentre quella riconducibile al secondo livello è ripartita equamente tra la provincia di Bolzano, Rimini e Milano.

Un'analisi condotta di recente da CNA Nautica Servizi sulla filiera dei fornitori di primo e di secondo livello dei maggiori cantieri della provincia di Forlì-Cesena - RI.MAR. snc, Enterprise Marine srl,



# cases

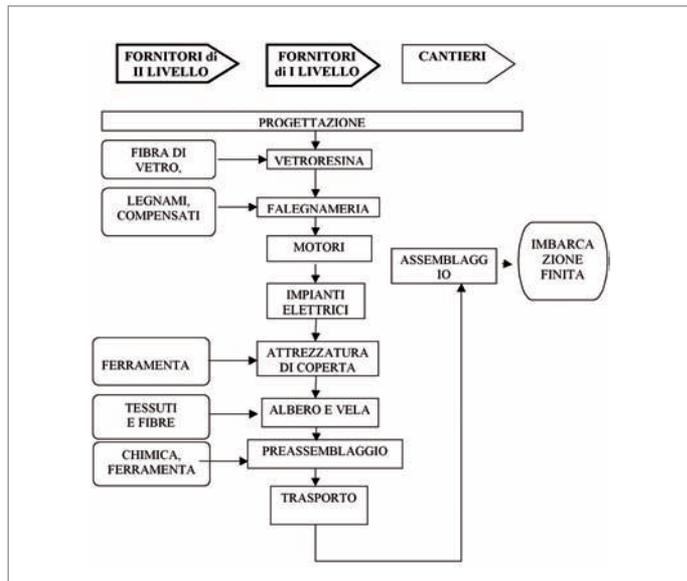


Figura 1. una esemplificazione della composizione della filiera della nautica

Ferretti Yachts spa, Cantiere navale Boschetti, Cantiere del Pardo srl, Cantiere navale Foschi sas - fornisce una fotografia significativa in merito alla percentuale di imprese localizzate nelle diverse province: un 36% sono collocate nella provincia di Forlì-Cesena, segue la provincia di Milano con una percentuale del 8%, le province di Genova e Bologna per il 6%, Rimini e Ravenna per il 5% ed, infine, Pesaro-Urbino con il 4% chiude l'elenco delle province più numerose. Dalla ricerca emerge anche che alcune attività si concentrano in poche località, tanto da definire delle aree specializzate di fornitori per quella categoria di beni: le imprese che effettuano l'attività di assemblaggio delle componenti di una barca sono tutte localizzate a Forlì, nei pressi

dei cantieri, così come la carpenteria metallica; mentre a Bologna è concentrata buona parte dell'attività di tappezzeria. Una situazione simile si riscontra facendo l'analisi delle imprese della provincia di Ravenna: spicca la prossimità dei fornitori di primo livello ai cantieri principali, indice di un processo di specializzazione indotto dalla richiesta del mercato. Ma come dare supporto a questo tipo di realtà? Le filiere, come le reti, sono sistemi complessi che per funzionare non possono gravare esclusivamente sulle singole imprese che ne fanno parte, ma necessitano di intermediari, animatori economici, attori che, operando ad un altro livello e guardandole dall'alto, siano in grado di fornire loro un efficace sostegno.

In questo senso si è organiz-

zata CNA Produzione Nautica. Costituita nel novembre del 2003, è oggi un "marchio di rappresentanza" riconosciuto e in piena evoluzione, che sta trovando un crescente consenso fra le PMI, istituzioni e mondo accademico.

Rappresenta PMI e imprese artigiane (cantieri nautici, aziende di produzione della subfornitura e degli accessori,



dei servizi) garantendo un dialogo costante con le istituzioni (a vari livelli territoriali) e gli altri operatori economici. Il raggruppamento di interessi ha il compito di promuovere le iniziative finalizzate allo sviluppo della nautica italiana contribuendo, allo stesso tempo, alla crescita della cultura del mare, alla valorizzazione del patrimonio marino e alla tutela dei luoghi naturalistici. Il suo obiettivo primario è il perseguimento di politiche in grado di cogliere tutte le opportunità offerte da un fecondo rapporto fra sviluppo della nautica, turismo e ambiente; una politica che sia in grado di guardare ed incidere sull'insieme dei fattori che condizionano i risultati del settore e può consentire di creare le condizioni per uno sviluppo durevole.

In concreto CNA Nautica Servizi si concentra sui temi del mercato e dell'internazionalizzazione delle imprese; sulla formazione e sviluppo delle risorse umane specializzate, promuovendo la creazione di scuole e istituti professionali e (d'intesa con le università) corsi di laurea e master post-lauream; sul rafforzamento della ricerca e

dello sviluppo tecnologico; sulla creazione di infrastrutture e strutture a supporto della crescita del settore (aree produttive, portualità turistica, viabilità e collegamenti interportualità); sullo sviluppo della competitività delle imprese, sostenendo sinergie di sistema e di rete; sulle leve "indirette" sui cui occorre agire per essere in grado di far crescere il mercato di riferimento e le competenze (accordi con le banche e le imprese per l'accesso al credito, normativa adeguata, gestione degli incentivi fiscali e creditizi e impiego di fondi destinati alle innovazioni, turismo nautico, fiere specializzate...) nell'ambito dell' "economia del mare". Le iniziative messe in campo hanno anche permesso e favorito il nascere di **sinergie di**

**rete** tra le imprese del settore e, come abbiamo visto, anche di relazione e partnership con altri attori che influenzano i sistemi produttivi locali. Si è sviluppato anche un processo di aggregazione e di rete che oggi inizia a produrre i risultati più interessanti, sia sul piano dell'offerta di nuovi prodotti con la nascita di iniziative imprenditoriali di rete tra diverse aziende, sia sul piano dell'azione di miglioramento delle performance commerciali e di internazionalizzazione dei mercati. Proprio in questa direzione, CNA Nautica Servizi si è fatta promotrice di un proprio nuovo marchio e progetto, "Adrinautica"; la prima iniziativa si è appena conclusa e a visto la partecipazione della società con altre dieci imprese al METS di Amsterdam (la maggiore fiera mondiale della sub forniture nautica). Si è trattato di un'azione, sostenuta dal finanziamento regionale della misura 5.2D, che ha segnato l'avvio di una nuova fase di servizi alle PMI della Nautica a sostegno dei processi di internazionalizzazione, che nei prossimi mesi dovrà essere estesa sia alla partecipazione di un numero maggiore di imprese della regione, sia all'attivazione di progetti in grado di coinvolgere imprese di altre regioni.

La promozione del marchio "Adrinautica" è stata un'azione di marketing territoriale che ha valorizzato le caratteristiche essenziali della filiera, che possono essere comprese nel significato intrinseco di due parole: tradizione ed innovazione. Un marchio orientato a

valorizzare le potenzialità della costruzione di imbarcazioni di lusso. Settore che rappresenta le caratteristiche del Made in Italy, ovvero da un lato qualità in una veste improntata alla continua ricerca estetica e dal design innovativo, dall'altro lato un forte contenuto tecnologico in continuo sviluppo e sostenuto da una significativa attività di ricerca.

### Un caso aziendale di successo

Nonostante la crisi economica e finanziaria di questo periodo, che ha coinvolto anche il settore nautico soprattutto nella fascia bassa e media del prodotto, non mancano iniziative imprenditoriali nuove, che testimoniano come il mercato non sia affatto saturo, ma semmai interessato da un processo di costante diversificazione della domanda, rispetto alle caratteristiche del prodotto e alla necessità di individuazione di

veri e propri nuovi segmenti produttivi.

Interessante il caso di successo del cantiere **Sly-Yacht** di Cesena. L'idea nasce nel 2005 dall'iniziativa dei fratelli Franchini, due imprenditori provenienti da un settore completamente diverso, quello della comunicazione, della pubblicità e del marketing. I fratelli Franchini, forti di una lunga esperienza di consulenza prestata dal loro studio ad aziende della nautica e conoscendo molto bene le caratteristiche di quel mercato, capiscono che c'è spazio per un nuovo prodotto, di nicchia. Decidono così di concentrarsi sullo specifico progetto di una imbarcazione a vela estremamente leggera, automatizzata e competitiva sul piano del diportismo sportivo: un nuovo prodotto altamente innovativo nel segmento delle imbarcazioni a vela tra i 10 e i 20 metri che copre una fascia di potenziali clienti non



Iniziativa di CNA Nautica: i ricercatori universitari incontrano gli imprenditori della nautica

soddisfatta dall'offerta costruttiva. Grazie alla notevole conoscenza del mercato, all'impiego di studi di progettazione e design all'avanguardia ed attraverso la collaborazione con importanti università (Trieste e Bologna), Sly-Yacht si pone subito due obiettivi, quello della massima innovazione in termini di tecnologia impiegata e di materiali utilizzati (carbonio) e quello del posizionamento del prodotto in una nicchia di mercato. In questo senso già nel 2006 ricevono un importante premio alla Fiera Seatec di Marina di Carrara come miglior progetto nel settore delle imbarcazioni a vela sotto i 20 metri; ma il clou dei riconoscimenti è arrivato dalla Fiera di Düsseldorf del 2008 che elegge l'ultimo modello sviluppato da Sly-Yacht quale "imbarcazione europea dell'anno".

Proprio la conoscenza del mercato è stata la principale leva sui cui Sly-Yacht costruisce il proprio successo, seguita poi dalla grande cura dei particolari e da una strategia di marketing e commerciale ben tracciata: sin dal primo anno di attività i titolari pianificano la loro presenza ai principali eventi e manifestazioni fieristiche del settore ed hanno investito notevoli risorse in termini di comunicazione. Contemporaneamente, appoggiandosi a CNA per la selezione dei

fornitori, il cantiere costruisce la sua filiera, efficiente ed affidabile, adeguando costantemente la linea produttiva agli sviluppi del prodotto. Naturalmente, come sempre, è il mercato a sancire il successo o meno di un nuovo prodotto; in questo senso Sly-Yacht mostra dati che non lasciano dubbi: dalle due imbarcazioni prodotte nel 2005 passa alle oltre 20 imbarcazioni in ordine per il 2009 con un trend di crescita costante.



## LA LEZIONE APPRESA

*Dal caso emerge con forza quanto sia fondamentale per le filiere, come per le reti di imprese, avvalersi di intermediari capaci di affiancare ad un processo di lobbying, "servizi progresso" per lo sviluppo locale e la creazione di macro-ambienti fortemente innovativi, fondamentali in un'ottica di sviluppo durevole. CNA Produzione Nautica rappresenta un interessante esempio di come un'associazione possa diventare un punto di riferimento sostanziale in grado di sostenere lo sviluppo di un sistema di relazioni commerciali, tecnico-produttive, logistiche, professionali, agendo all'interno di un quadro di iniziative urbanistiche, associative, sindacali, creditizie e normative. L'utilità di questo tipo di interlocutore si identifica anche nei processi di riassetto delle potenzialità del territorio. Processi che passano attraverso la reale conoscenza del tessuto produttivo e la lucida consapevolezza che le attività offerte devono evolvere continuamente e coerentemente con i bisogni delle imprese e devono essere personalizzate in base agli elementi peculiari del sistema locale. Tutto ciò sviluppando imprescindibili abilità relazionali, poiché un centro servizi isolato è scarsamente efficace laddove le problematiche taglino trasversalmente i diversi settori. Grazie a questo tipo di supporto è possibile valorizzare ed accrescere la presenza di un comparto sulla scena nazionale ed internazionale e dare un maggiore peso e rilevanza a settori che hanno bisogno di forte identità, di una specifica rappresentanza nazionale e di una rete di iniziative diffuse e di forte attrazione a livello territoriale.*

# Competenze e intelligenze in rete.

Un circolo virtuoso per soluzioni efficaci

**ragione sociale:** laselab  
**provincia:** Ferrara  
**addetti:** 5  
**settore:** Sicurezza elettrica e ambientale; consulenza per la certificazione di prodotto  
  
**sito web:** [www.iaselab.com](http://www.iaselab.com)



Irene Tagliani e Andrea Zanirati

Entrando nella nuova sede di laselab due sono le sensazioni che a Ferrara prevalgono: la chiara impressione di trovarsi in un contesto giovane, in evoluzione, aperto, dinamico, fresco e la percezione che il valore risieda nel grande fermento di idee e nelle teste di chi quotidianamente ci lavora.

Impressioni che si rafforzano quanto incontriamo i due soci fondatori: Irene Tagliani e Andrea Zanirati. Già dalle prime battute con Irene traspare la grande determinazio-

ne e l'attitudine a mettersi in gioco; non solo dedicando tanto tempo ed energia all'azienda, ma garantendo elevati risultati ed affidabilità nel servizio al cliente, attraverso una presenza sempre in prima linea dei due soci. Traspare anche la grande soddisfazione rispetto ai risultati fino ad ora raggiunti ma, contemporaneamente, una profonda umiltà e la consapevolezza che non ci sia niente di scontato. L'abitudine a non tirarsi mai indietro è evidente anche quando, alla nostra

## case history

**di Marcella Contini**  
*CNA Innovazione  
Emilia Romagna*



**di Silvia Bognesi**  
*ECIPAR Ferrara*



richiesta di un'intervista, Irene si ritaglia un momento tutto dedicato a noi, nonostante il periodo di grande congestione e le urgenze che esigono la sua presenza per la chiusura di commesse importanti. E così, nonostante le continue telefonate e le richieste provenienti dal reparto prove, la sua disponibilità è autentica, il viso rilassato e, mentre le parole ci guidano nel racconto della storia dell'azienda, spesso sfocia in un bellissimo sorriso. Il sorriso di chi, nonostante la grande fatica e i

tanti rischi, sta facendo quello che ama, è appagato e guarda al futuro con grande positività.

### La storia

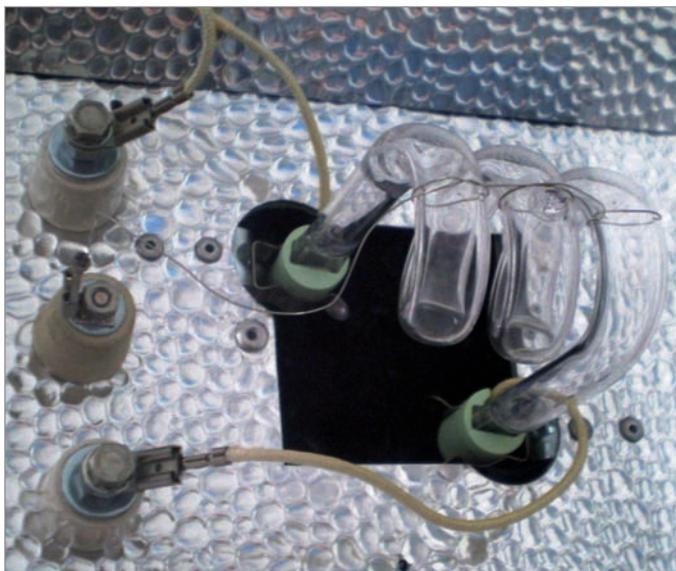
Partiamo da un passaggio cruciale nel percorso di laselab: il legame con l'università. Un rapporto che nasce quando Irene e Andrea, in periodi diversi, frequentano da studenti la facoltà di ingegneria di Ferrara, che si consolida e continua, segnando poi tutto lo sviluppo del loro cammino.

Andrea si laurea in inge-

gneria elettronica e delle telecomunicazioni nel '96 e Irene nel 2002. Si incontrano in un laboratorio privato di Casalecchio di Reno, lavorando come tecnici sulla compatibilità elettromagnetica. Nel 2004 decidono di costruire qualcosa di loro mettendosi in proprio. Fondano laselab s.r.l., laboratorio per la realizzazione di test di sicurezza elettrica e di test ambientali e società di consulenza operante nell'ambito dei servizi di certificazione di prodotto per imprese produttrici di dispositivi elettrici/elettronici



# cases



che necessitano di supporto per la conformità alle direttive e decreti nazionali in vigore. Scelgono di stabilire la sede della società a Ferrara in virtù delle opportunità offerte in quel territorio, alle aziende caratterizzate da forte innovazione, da alcuni bandi ancora aperti per l'accesso ai fondi dell'Obiettivo 2 (2000-2006). Presentano quindi un progetto che viene approvato e che permette loro di attingere ad un importante finanziamento a fondo perduto, fondamentale per sostenere i primi investimenti nella fase di start-up della loro attività.

#### **L'Università come partner**

*“Abbiamo deciso di fare impresa”, afferma Irene, “Venivamo già dal mondo del lavoro. Entrambi abbiamo fatto un'esperienza da dipendenti, ma ci mancava un pezzo, quello dell'università. Quindi abbiamo contattato i nostri ex professori.*

*Sin dal primo anno abbiamo sempre avuto, un contratto di ricerca con il dipartimento di ingegneria elettronica - ma anche meccanica - di Ferrara. Questo rapporto continuo con l'Università per noi è stato ed è fondamentale.”*

È subito, al momento della costituzione della loro azienda, infatti, che contattano i professori che avevano maggiormente inciso sul loro percorso di studi in ambito accademico. *“Appena fondata la società, la prima telefonata che ho fatto è stata a Piero Olivo (presidente del Dipartimento di Ingegneria dell'Università di Firenze), il mio professore dell'Università” - dice Irene.*

Nella fase di avvio dell'attività, i due soci dispongono infatti delle competenze per le prove di compatibilità elettromagnetica, ma non dispongono del laboratorio prove. Per allestirlo servirebbe un investimento molto importan-

te, di almeno 600-800 mila euro, uno sforzo insostenibile per una piccola impresa. Iniziano quindi a collaborare con l'Università appoggiandosi al LUCE (Laboratorio Universitario di Compatibilità Elettromagnetica), di cui il prof. Olivo è coordinatore. Partono lavorando insieme su commesse specifiche e limitate nel tempo, facendo di volta in volta contratti di ricerca.

Per ascoltare anche il punto di vista di chi si trova dall'altra parte di questa relazione chiediamo al prof. Piero Olivo di concederci



competenze. Aggiunge poi che *“per il successo della relazione tra università e piccola impresa è importante far crescere il rapporto nel tempo attraverso la collaborazione. Partire cioè da piccoli pezzi. E poi, se si instaurano la fiducia e il feeling giusto, si può via via aumentare l'impegno. È un modo per fittarsi un po'. L'unico modo per verificare se ci sono le condizioni e per creare il terreno giusto per una collaborazione efficace e duratura. Con laselab è stato così.”* Nel loro caso, la prima commessa su cui si mettono recipro-



un'intervista. Appena lo contattiamo e spieghiamo che lo vorremmo incontrare per laselab la sua prima reazione è *“sono bravissimi”*. E, per loro ed in virtù del rapporto di grande stima che li lega, si mette a nostra disposizione.

Inizia dicendoci quanto sia fondamentale per le aziende contare su laboratori specializzati da poter utilizzare in occasioni spot. Le piccole imprese non possono pensare, infatti, di investire milioni di euro per dotarsi di laboratori. Ma hanno bisogno delle

camente alla prova è per Kone, un'importante azienda che produce ascensori. Dice Olivo: *“Irene e Andrea avevano bisogno di competenze specifiche per un settore particolare, quello degli ascensori. Abbiamo costruito insieme la soluzione. Ne abbiamo approfittato per studiare e imparare anche noi.”*

Dopo il successo di questa prima commessa, la collaborazione continua e si consolida spostandosi anche su altri settori: industriale, scientifi-

co, medicale, commerciale, automotive, domestico. Oltre a Kone, tra i clienti più importanti di laselab si possono annoverare Ducati (Sistemi, Energia, Moto) Alstom, Ceam, Qubica e diversi subfornitori di Ferrari e Lamborghini.

### Imprese e laboratori: le competenze in rete

laselab si specializza rapidamente nel costruire per le aziende clienti le condizioni necessarie ad immettere sul mercato prodotti rispondenti ai requisiti essenziali di sicurezza (RES) richiesti e conformi alle prescrizioni vigenti (esempio: Marcatura CE) garantendo la qualità del proprio sistema interno di produzione e vendita (marchi volontari di qualità). Le supporta pertanto nel processo certificativo mediante prove, analisi normative, consulenza in fase di progettazione e produzione, corsi di aggiornamento e formazione. Le principali attività di laboratorio dell'azienda sono le prove ambientali (test climatici; test di vibrazione scosse ed urti; test di irraggiamento solare; misure di irradianza e illuminamento; test di rumore; prove ed analisi meccaniche; prove di corrosione; prove di grado IP) e le prove elettriche (test e verifiche di sicurezza elettrica; analisi della qualità della rete; servizio taratura strumenti di misura; analisi dei campi elettrici e magnetici; prove di compatibilità elettromagnetica).



Ma come riesce un'azienda, che ha scelto di mantenere un organico leggero, a garantire una capacità di risposta così vasta e di alto livello? E' Irene che ci aiuta a capire: *"Io penso di non aver mai detto no ad un cliente. Ho sempre dato risposta a tutti. Se si tratta di test, verifiche, prove meccaniche, se non ci arriviamo noi direttamente, ci arriviamo attraverso il laboratorio o altre aziende con cui ci mettiamo in partnership."* Questa affermazione ci porta velocemente, verso l'altro tratto distintivo alla base della strategia di laselab: **la costruzione di partnership con altre imprese e laboratori del settore progettazione, collaudo e certificazione di prodotto, per completare il set di competenze necessarie a dare sempre risposta al cliente.** laselab infatti è nata lavorando per importanti aziende e sin dall'inizio ha fatto sua la consuetudine di ricercare e trovare sempre le soluzioni di alto livello in risposta alle loro esigenze. La soluzione richiesta, tuttavia, nella loro attività è spesso qualcosa di nuovo, di ancora non esistente. È stato quindi cruciale, per guadagnarsi la fiducia di veri e propri colossi dell'industria, saper affiancare ad un prezioso mix di competenze di alto livello, la capacità sia di individuare soluzioni nuove e sia di relazionarsi con altri soggetti laddove fosse necessario integrare le loro competenze con altre. In questo modo l'impresa ha saputo

dotarsi di grande flessibilità nei confronti delle esigenze dei clienti, che si traduce nella ricerca continua per la messa a punto di test particolari e nella ideazione di impianti per collaudi speciali o studi di affidabilità.

*“Noi non possiamo saper fare tutto. L'importante è, quando ci rendiamo conto di un buco, di un pezzo di competenza mancante, saper collaborare con i professionisti giusti per dare la risposta all'altezza della richiesta del cliente”* - afferma Irene Tagliani. *“È per questo che le partnership con altre aziende di cui ci fidiamo e di cui conosciamo le capacità, sono fondamentali. Il cliente alla fine*

*riceve la risposta che gli serve. Come ci siamo arrivati e quale squadra abbiamo messo in campo per trovare la soluzione è un problema nostro.”*

Partnership con imprese e laboratori che si integrano anche con collaborazioni con importanti organismi di certificazione, come, per citarne alcuni, Nemko, (organizzazione internazionale di ispezione, prova e certificazione di apparecchi e sistemi elettrici, elettronici ed elettromeccanici e di certificazione di sistemi qualità) e TÜV (leader nella certificazione di sicurezza e qualità di prodotti, servizi e sistemi aziendali).

Un intreccio, quello tra



(\*)

laselab e mondo aziendale, scientifico e della certificazione, complesso e articolato ma, contemporaneamente, affidabile, forte e capace di garantire la tenuta dei legami e l'integrazione tra le competenze dei diversi soggetti.

## LA LEZIONE APPRESA

*L'attitudine all'innovazione e al cambiamento, coniugata con capacità gestionali e relazionali e con competenze tecniche di alto livello, innesca un circuito virtuoso capace di rendere una piccola impresa non solo competitiva, ma anche punto di riferimento chiave per importanti realtà industriali del settore. Abbiamo la consapevolezza ora di quanto complesso sia il percorso, ma abbiamo anche avuto il privilegio di apprendere quali sono le componenti fondamentali di un mix di successo come quello presentato. Intanto l'importanza che l'azienda crei una rete con altre imprese - clienti e fornitori - che, pur non basandosi sulla formalizzazione dei legami tra i soggetti coinvolti, garantisca efficacia nella relazione e capacità di completare al massimo un'offerta di prodotti e servizi, che nessuno dei soggetti potrebbe mai garantire autonomamente. In secondo luogo, la crucialità della relazione con l'università. Il mondo accademico, per ragioni economiche e per la portata delle ricerche condotte, è molto spesso orientato ad ascoltare e collaborare con le grandi imprese. Le piccole realtà hanno tuttavia ottime possibilità di accreditarsi e di attingere all'innovazione, purché non pretendano di ottenere dai gruppi di ricerca risposte immediate a problemi contingenti, ma accettino di fare un percorso insieme a loro, mettendosi in gioco e dandosi un tempo ragionevole per trovare insieme soluzioni in grado di generare valore, fiducia e reciproco scambio. Affrontare il futuro come interlocutore aperto al dialogo e alla collaborazione stimola l'azienda al trasferimento delle competenze e alla diffusione della conoscenza anche al suo interno. Una relazione, quella tra impresa e università, delicata e complessa, sostenibile anche attraverso un altro meccanismo: il patrimonio relazionale, oltre che tecnico, che gli ex studenti si portano dietro. I giovani laureati visti come trait d'union fondamentale tra università e impresa: assumere un neolaureato può significare per l'impresa portare al suo interno una preziosa rete di relazioni con l'Università.*

(\*) I. Tagliani e A. Zanirati ritirano il premio Best Practice Award

## Fiducia, strategia condivisa, governance per competere nella globalizzazione

**ragione sociale:** IGT srl: Excellence Italian Ground Transportation  
**provincia:** Bologna / territorio nazionale  
**società partner:** 17  
**settore:** trasporto e mobilità persone



Il Presidente di IGT F. Borini e  
il Presidente di Linea Blu A. Scardovi

Il caso di Excellence Italian Group Transportation (IGT), un network di imprese che opera nel settore dell'autonoleggio con autista, Chauffeur Services, dimostra che lo sviluppo positivo di un processo di rete richiede alcuni presupposti fondamentali. Cerchiamo di scoprire quali.

### **Una prima vittoria: la costituzione di IGT**

La promotrice del progetto IGT è la Società Linea Blu, una piccola azienda cooperativa, presieduta da Alessan-

dro Scardovi, composta da circa 60 soci che operano nel territorio della provincia di Bologna, erogando il servizio di autonoleggio con conducente e di trasporto immediato di colli di piccole dimensioni e quantità. Da oltre dieci anni, la cooperativa è attiva anche a livello nazionale grazie alla partecipazione nella società FLARGO S.r.l., società che garantisce la copertura del territorio grazie a rapporti di fornitura con altre società che operano nel medesimo settore, ma in



**di Stefania Gamberini**  
*CNA Innovazione  
Bologna*

## case history

**di Nicoletta Corbelli**  
*CNA Innovazione  
Emilia Romagna*

aree territoriali diverse dalla provincia di Bologna. Lo sviluppo significativo di questo segmento di mercato negli ultimi 5 anni, unitamente all'esigenza sempre più sentita da parte dei fornitori/partner di *"costruire qualcosa di più di una semplice collaborazione, per essere maggiormente presenti e competitivi sui mercati in crescita"*, porta Linea Blu a proporre la costruzione di una rete integrata per aggredire in forma diretta il mercato dei clienti esteri che transitano sul territorio na-

zionale, flusso di norma intermediato da agenzie od operatori analoghi. L'idea è di costituire una società che svolga e gestisca, per conto dei soci, l'attività di marketing, in particolare la promozione, e la vendita del servizio di autonoleggio con conducente nei confronti della clientela estera. Tale società dovrà assicurare al cliente alcuni plus, vale a dire il fatto di potere avere un unico interlocutore indipendentemente dalla destinazione geografica da raggiungere, oltre che la garanzia di un

elevato ed univoco standard di servizio, a prescindere dalla società che effettivamente è chiamata ad erogarlo. A ciò si aggiungerà la possibilità di gestire, attraverso gli strumenti informatici, la tracciabilità del servizio, garantendo ulteriore qualità e sicurezza nel suo processo di erogazione. A partire da questi presupposti, il 28 maggio 2008 nasce, dopo circa un anno e mezzo di start-up progettuale, IGT S.r.l, i cui soci sono tutte le 17 società partner sul territorio nazionale:



# CASES

Euroaloo Srl Bologna, Flargo Srl Bologna, Autonoleggio Pini Srl Milano, Belt Limousine System Srl Venezia, Autoblu Srl Roma, Blu Car Snc Torino, Sacav Srl Verona, Blurent Srl Trieste, Genovarent Srl Genova, Driving Guide Tours Snc Firenze, Linker Magelli Alessandro Pisa, Autonoleggio Magellano Ancona, Vanni Luigi Autonoleggio Pescara, Euro-taxi Società Cooperativa Bari, Cooperativa Sorrento Napoli, On The Road Srl Lamezia Terme, Autoservizi Giordano Srl Palermo.

## **Le tre carte vincenti**

### **1-Identificazione del mercato potenziale e individuazione dei bisogni dei clienti**

La rete IGT nasce sulla base dell'individuazione di una opportunità effettiva di mercato di cui Linea Blu, in quanto società promotrice, si è fatta interprete fin dagli albori del progetto. *“Siamo partiti da un mercato che cresceva a due cifre e dalla volontà di soddisfare sempre di più e sempre meglio i nostri clienti”*, afferma Fabrizio Bonini, presidente di IGT. Sin dagli inizi, infatti, l'opportunità di business da sviluppare è ben definita anche in termini di dimensioni economiche del mercato potenziale, così come sono chiaramente identificati i bisogni specifici dei clienti da servire ed il valore atteso rispetto al servizio. Nello specifico, Linea Blu, nella fase iniziale di progetto, ha già avviato al

proprio interno dei processi di innovazione atti a soddisfare sempre meglio il cliente. Apprendimento ed esperienza diventano da subito un patrimonio che Linea Blu condivide con gli altri partner di progetto, *“Avevamo chiaramente in mente le caratteristiche di erogazione del servizio in funzione dei bisogni dei clienti: disponibilità 24 ore / 365 giorni, funzionalità della centrale operativa, sicurezza ed efficienza, professionalità e conoscenza delle lingue, autovetture di livello, procedure di tracciabilità e semplicità di accesso”*.

### **2- Fiducia tra i soci, gestione della leadership e condivisione**

Oltre alla presenza di un mercato potenziale, a favorire la nascita di IGT è il fatto che i soci siano già stati precedentemente legati da rapporti di collaborazione e affari, situazione che accelera i processi di conoscenza e fiducia reciproca. *“Una certa conoscenza tra noi l'avevamo già, anche in termini di affidabilità del servizio (...). Il fatto che vi fosse una prospettiva di mercato interessante e condivisa da tutti e la consapevolezza che ciascuno di noi da solo non avrebbe potuto affrontare quel mercato ha consentito di mettere da parte tutti i (possibili) egoismi. Nei fatti, la rete è uno strumento che mette l'egoismo nel cassetto”*, dice Bonini. Ciò tuttavia non è di per sé sufficiente per identificare e condividere *“il cosa fare insieme e come”*: occorre un ulteriore passo in avan-

ti che porti ad una definizione di dettaglio della strategia e degli obiettivi da perseguire, avviando un processo di discussione, confronto, scambio ed elaborazione tra i partner potenzialmente coinvolti. Questo genera la necessità di un leader disponibile a sostenere oneri ed onori del processo, che sia portavoce del progetto e dei suoi obiettivi, oltre che delle esigenze e delle istanze di tutti i potenziali partner, producendo una sintesi sufficientemente equilibrata ed apprezzata che favorisca la condivisione. Il ruolo di leadership iniziale è assunto da Linea Blu, nell'attuale figura del presidente di IGT, opportunamente supportato da coloro che oggi sono i soci

consenso: *“a tutti gli imprenditori che hanno intenzione di fare le reti con altri consiglio di parlare prima con una piccola cooperativa”*, sostiene Bonini. Il processo di condivisione e di dialogo ha portato, da un lato, ad una sempre migliore delineazione della strategia di IGT, dall'altro, ad un processo di selezione delle imprese intenzionate realmente a condividere il progetto e a compiere i passi necessari per uniformare il livello di servizio erogato. *“Sono occorsi 4-5 mesi durante i quali abbiamo girato tutta l'Italia per incontrare i potenziali partner che avrebbero potuto fare parte del processo e che avevano le caratteristiche per allinearsi agli standard di servizio*

*ragionare in termini individuali e che fanno più fatica a mettersi nell'ottica di modifica della gestione del proprio business, in funzione di un obiettivo comune. Non è stato tuttavia un problema insormontabile, dato che sono 17 le società che ad oggi partecipano al progetto”*, racconta Bonini.

### **3 - Regole formalizzate e definizione del sistema di governance**

Terminato il processo di condivisione, tutti i partner interessati avvertono la necessità di dotarsi di regole per la gestione del business, attraverso un regolamento e un framework societario e giuridico coerente alla strategia di sviluppo. *“Tutti avevamo l'esigenza di regolare con chiarezza un business comune che sarebbe arrivato”*. Il primo passaggio in tal senso si concretizza nell'adozione di un regolamento interno integrato da un codice etico, che disciplina i rapporti tra le società e definisce comportamenti e standard qualitativi da soddisfare relativamente al servizio (caratteristiche dell'autista, tempestività dell'evasione). Il secondo passaggio consiste nella decisione di dare ad IGT la forma giuridica societaria di SRL. La costituzione di una società nuova permette sia di dare maggiore forza al processo di aggregazione, sia di delineare la partecipazione societaria in funzione dell'impegno e dell'investimento che ogni singola società intende assumere. Infine, ha permesso di dotare



*IGT srl Bologna*

di maggioranza della rete. Tale candidatura è stata nei fatti un processo naturale, derivante dal ruolo che la cooperativa ha avuto nella promozione del progetto, ma anche e soprattutto dall'esperienza del management della cooperativa nella gestione dei gruppi e del

*che avevamo in mente. Come Linea Blu, essendo abituati ai complessi meccanismi di gestione dei soci delle forme cooperative, eravamo convinti che fosse più semplice parlare con degli imprenditori. Abbiamo al contrario scoperto che gli imprenditori sono abituati a*

la rete di organi di governo ben definiti. Ne deriva oggi una struttura societaria la cui maggioranza è rappresentata da 5 società (Linea Blu ha il 17.7% e quindi la maggioranza relativa), mentre il resto del capitale è ripartito tra soci minoritari. Il Consiglio di amministrazione è composto dai 5 membri delle società di maggioranza. La rete presenta quindi un organo decisionale snello e leggero che garantisce l'efficienza e la risoluzione dei conflitti. All'interno del Consiglio sono presenti dei meccanismi di delega stabiliti in base alla propensione e alle esperienze dei singoli soci: le deleghe non hanno carattere definitivo, in quanto si tratta di un processo partito di recente che richiede un percorso di consolidamento, anche sulla base dell'appren-

dimento progressivo che ciascun consigliere farà rispetto al proprio ruolo. Per gestire i rapporti con l'intera compagine societaria sono stati individuati dei referenti di area territoriale (tendenzialmente nord, sud, centro Italia) che hanno il compito di animare e farsi portatori in Consiglio delle problematiche ed opportunità attinenti ad una specifica area o zona: è totalmente autonoma e flessibile la possibilità di indire riunioni di area o sottoarea.

#### **La carta jolly: l'innovazione tecnologica**

IGT ha il compito di promuovere il servizio di autonoleggio con conducente nei confronti dei clienti esteri. Ad essa è affidata anche la funzione di acquisizione dell'ordine del cliente, l'erogazione



*IGT srl partner di Genova*

del servizio è invece effettuata dalle singole società di competenza territoriale. L'ordine del cliente può giungere attraverso diverse modalità: telefono, fax, mail, prenotazione diretta dal sito per mezzo dell'area riservata "MyGT" che consente modifiche con estrema facilità ed immediatezza. L'obiettivo della rete è che si sviluppi sempre di più la comunicazione via web, che consente non solo di registrare gli ordini, ma soprattutto di tracciarli, sia dal lato cliente che dal lato autista. Questo rappresenta un plus importante per il cliente che, dal momento della prenotazione, ha la possibilità di avere a disposizione tutti i dati relativi all'azienda erogatrice, al tipo di auto, targa e all'autista impegnato nel servizio. Ciò permette di superare la possibilità di errore legata ad una gestione cartacea e al contempo di rassicurare il cliente. Linea Blu ha ulteriormente migliorato la gestione del servizio, dotando gli auti-

sti di blackberry che consentono di essere in contatto diretto sia con l'azienda, sia con il cliente, nel caso in cui quest'ultimo sia dotato del medesimo strumento, superando così i sistemi classici di identificazione al momento dell'arrivo e le problematiche di definizione di un punto di incontro (meet&greet). Nel tempo si prevede uno sviluppo simile per tutti i partner della rete. Il sistema informatico consente anche ai soci di IGT di avere trasparenza sull'entità del business veicolato e sui partner che acquisiscono le commesse, *"tutti possono vedere tutto"*: ciò rafforza i meccanismi fiduciari e permette di verificare

le reali opportunità di business, stimolando il confronto e la crescita.

### Le prospettive di sviluppo

Quali sono i numeri che la rete intende raggiungere e come? Gli obiettivi economici del piano di sviluppo derivano da un'analisi del mercato da servire e delle proprie capacità di presidio. Stando alle stime di inizio settembre 2008, in 5 anni IGT si attende di raggiungere un volume d'affari di circa 53 milioni di euro, a fronte di un investimento di 6.1 milioni di euro in Marketing & Pubblicità e 600 mila euro in Software, investimenti parzialmente già sostenuti.



## LA LEZIONE APPRESA

*Creare una rete di aziende che si doti di una struttura organizzativa nuova e di una forma giuridica definita rispetto alle singole realtà imprenditoriali allo scopo di sviluppare un nuovo business è un'operazione complessa, come insegna il caso presentato. E' pur vero, però, che un numero sempre crescente di piccole e medie imprese del nostro territorio sta affrontando questa importante sfida che permette di accedere ad opportunità di business altrimenti precluse alle singole aziende. Cosa suggerire a queste realtà? Il caso IGT dimostra che il presidio del processo che porta alla creazione di una rete è fondamentale e che non si può prescindere dalla fiducia e dalla trasparenza tra i partner, dall'esplicitazione e dalla condivisione della strategia, dalla chiarezza degli obiettivi, da un sistema definito di governance e dall'organizzazione operativa.*

# CNA

## Il percorso di CNA INNOVAZIONE a supporto del miglioramento continuo

CNA Innovazione è il Centro per l'Innovazione Organizzativa della Rete dell'Alta Tecnologia dell'Emilia Romagna. Propone quattro mosse per supportare le piccole imprese e per aiutarle a vincere le sfide della competitività:

**Benchmarking:** si migliora ciò che si misura, ma si è sicuri di misurare le cose importanti? L'impresa è davvero orientata verso il successo sostenibile? E' in grado di individuare le proprie debolezze rispetto ai competitori allo scopo di migliorare? Qualsiasi cambiamento organizzativo parte **dalla conoscenza dei fattori che spiegano la capacità dell'impresa di creare valore e che vengono valutati rispetto alle altre imprese.**

**Best practices:** quali sono le imprese eccellenti? Cosa le distingue e ne fa aziende di successo? Come valorizzarne le pratiche vincenti e farle conoscere perché possano essere trasferite? **Le buone prassi sono lo strumento che consente di identificare le imprese eccellenti e rappresentano una potente tecnica di apprendimento** che permette di risparmiare tempo evitando di re-inventare le soluzioni che già hanno funzionato.

**Community:** dove si impara a fare impresa? **Come conoscere e approfondire sul campo le pratiche adottate dalle imprese vincenti per adattarle alla propria azienda?** Dove incontrare le eccellenze della ricerca e dell'Università raccontate in modo concreto, pensato per una piccola impresa? **La chiave vincente per consentire il trasferimento e l'innovazione nasce dallo scambio di esperienze,** dalla vicinanza e dalla volontà di crescere insieme. La community rappresenta questo spazio comune che ha la finalità di aiutare il sistema a vincere nel suo insieme.

**Temporary Management:** Come introdurre le esperienze apprese nel lavoro quotidiano? Quali competenze servono alle imprese per crescere? Dove trovarle e come fare per poterne usufruire anche se si è piccoli? La migliore metodologia è inutile se non si applica sul campo in modo efficace attraverso il lavoro quotidiano e con persone competenti. Il servizio di temporary management rappresenta **la formula su misura delle piccole imprese per sperimentare nuove competenze specifiche, da inserire in modo graduale all'interno del percorso di sviluppo dell'impresa.**

CNA vision



# vision

I servizi, messi a punto da CNA Innovazione, sono erogati con il supporto degli 8 Nodi dislocati sul territorio regionale:

## **CNA INNOVAZIONE**

SEDE CENTRALE

Via Martelli, 22/24

40138 Bologna

Tel. 051 396754

Fax 051 396780

[cna@cnainnovazione.net](mailto:cna@cnainnovazione.net)

[www.cnainnovazione.net](http://www.cnainnovazione.net)

## **CNA INNOVAZIONE BOLOGNA**

Viale Aldo Moro, 22

40127 Bologna

Tel. 051 299510

Fax 051 377346

## **CNA INNOVAZIONE PARMA**

Via G. e G. Sicuri, 44

43100 Parma

Tel. 0521 267011

Fax 0521 267070

## **CNA INNOVAZIONE MODENA**

Via Malavolti, 27

41100 Modena

Tel. 059 2551132

Fax 059 254894

## **CNA INNOVAZIONE PIACENZA**

Via Coppalati, 10

29100 Piacenza

Tel. 0523 572220

Fax 0523 645325

## **CNA INNOVAZIONE REGGIO EMILIA**

Via Maiella, 4

42100 Reggio Emilia

Tel. 0522 3561

Fax 0522 356381

## **CNA INNOVAZIONE RAVENNA**

Viale Randi, 90

48100 Ravenna

Tel. 0544 298999

Fax 0544 404080

## **CNA INNOVAZIONE FERRARA**

Via Caldirolo, 84

44100 Ferrara

Tel. 0532 749111

Fax 0532 749236

## **CNA INNOVAZIONE FORLÌ-CESENA**

Via Pelacano, 29

47100 Forlì

Tel. 0543 770104

Fax 0543 770301

# I servizi messi a disposizione da CNA Innovazione per le Reti



## **SVILUPPO DI UNA RETE INTEGRATA TRA IMPRESE**

Sei un'azienda a capo di una filiera produttiva e hai la necessità di migliorare la gestione della comunicazione e la collaborazione con i diversi livelli di fornitori in maniera rapida e personalizzata? Vuoi rendere maggiormente partecipi i tuoi fornitori nel tuo processo produttivo per raggiungere un maggior grado di soddisfazione del cliente finale?

### **RISULTATI**

Un piano operativo ed un supporto alla sua implementazione, in grado di creare le condizioni per un ambiente collaborativo, personalizzato per i propri fornitori che consenta un maggior allineamento della filiera sullo stato del processo produttivo, eliminando sprechi e duplicazioni, riducendo tempi per decisioni, condividendo la documentazione, ottimizzando i processi produttivi. Adattamento delle tecnologie alle proprie esigenze dell'azienda e non viceversa!



## **RIORGANIZZAZIONE DELLA RETE DISTRIBUTIVA**

E' possibile riorganizzare la rete distributiva dell'impresa sfruttando le sinergie con altre aziende di pari dimensioni per meglio cogliere le opportunità offerte dal mercato o per migliorare i livelli di servizio? E' possibile sfruttare le nuove tecnologie per creare reti di forniture tra aziende/fornitori/clienti distanti tra loro?

### **RISULTATI**

La selezione di partner con cui operare, la possibilità di creare reti distributive e/o di fornitura utilizzando sinergie con altre aziende che abbiano gli stessi bisogni e strategie. Efficienze in termini di economie di scala, miglioramento del servizio e delle prestazioni della catena distributiva. Supporto alla gestione della rete attraverso l'implementazione di strumenti informatici.



## **COSTRUZIONE DI PORTALI PER AGGREGARE, PROMUOVERE E FAVORIRE LA COLLABORAZIONE TRA IMPRESE**

Hai un network di aziende distribuite geograficamente con cui vuoi migliorare i meccanismi di comunicazione e interazione? Vuoi fornire servizi a valore aggiunto al tuo network? Vuoi aumentare il livello di condivisione della conoscenza e facilitare l'innovazione? Vuoi aumentare il business dei membri del tuo network?

## RISULTATI

Assunzione di un ruolo attivo per i tuoi associati e/o membri del network grazie a una piattaforma interattiva di semplice utilizzo e progettata per le PMI. Semplificazione dei rapporti tra i membri del network e delle relazioni con i relativi mercati di riferimento, condividendo conoscenza e servizi.



### **STRUMENTI PER LA CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI ALL'INTERNO DELLE RETI**

Vuoi migliorare la comunicazione fra i partner della tua rete? Vuoi controllare in modo semplice e formalizzato le attività che ciascun partner deve svolgere? Vuoi migliorare la capacità di progettare in modo condiviso? Vuoi migliorare la gestione dello stato di avanzamento della produzione? Vuoi migliorare la gestione logistica dei materiali e la gestione dei trasporti? Vuoi misurare le performance della rete e di ciascuno dei partner?

## RISULTATI

Utilizzo di strumenti metodologici e/o di strumenti informatici tipicamente web-based a supporto di attività di gestione di: opportunità commerciali, raccolta ordini, progettazione, pianificazione distribuita, schedulazione, workload distribution, approvvigionamenti, controllo stato di avanzamento, trasporti e valutazione performance di fornitori, terzisti ed in generale di partner più o meno stabili della rete.



### **CREAZIONE DI RETI DI IMPRESE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Il tuo mercato locale è saturo? Vuoi cogliere opportunità commerciali al di fuori dei confini nazionali che, per dimensione e/o credibilità, non riusciresti a gestire autonomamente? Vuoi aumentare la capacità produttiva, grazie alla sinergia con altre aziende, senza modificare il lay-out ed appesantire la struttura organizzativa della tua impresa? Vuoi diminuire i costi commerciali e di marketing collaborando con altre imprese e condividendo gli stessi obiettivi?

## RISULTATI

Analisi dei vincoli aziendali rispetto all'apertura a mercati esteri. Ricognizione dell'offerta e dei segmenti di riferimento delle aziende potenziali partner del network; individuazione di una o più linee di prodotto da espandere. Selezione del mercato geografico target più attrattivo, analisi delle minacce e opportunità del mercato stesso e individuazione dei potenziali partner. Definizione delle modalità di collaborazione, delle relative regole interne alla rete e delle procedure di gestione delle commesse. Individuazione delle metodologie e degli strumenti per la gestione della collaborazione con i partner esteri.



**Approfondimenti sui servizi sul sito**

**[www.cnainnovazione.net](http://www.cnainnovazione.net)**

nel prossimo numero ...



## **Eccellenza e buone prassi: ovvero le migliori imprese del 2008 in Emilia Romagna**

Analizzeremo le buone pratiche all'origine del successo delle aziende emiliano romagnole esaminate attraverso le analisi di benchmarking nel corso dello scorso anno.

Saranno approfonditi i processi nei quali si concentrano i punti di forza delle imprese.

Saranno forniti gli elementi idonei a far sì che dalle pratiche organizzative adottate dalle "migliori 2008", sia possibile acquisire il miglioramento delle performance aziendali da parte di altre imprese.

**TU DECIDI  
DI TRASFERIRE IL CONTO,  
NOI PENSIAMO A TUTTO,  
ANCHE A RIMBORSARTI  
LE SPESE.**

---

***E se sposti i tuoi investimenti da noi,  
il conto corrente è gratis fino al 2010.***



**TRASLOCO  
FACILE**

*Genius First gratis fino al 31.12.2010 a fronte di un versamento di disponibilità finanziarie pari ad almeno 25.000 euro investiti per più di un anno in base alle tue esigenze.*

FOGLI INFORMATIVI IN AGENZIA

[www.unicreditbanca.it](http://www.unicreditbanca.it) | 800.32.32.85

 **UniCredit Banca**  
*Posso contarci.*