



# COSTRUIRE RETI – PERCORSI E STRUMENTI

Alessandro  
Braida 05 marzo



# DI COSA PARLEREMO

---

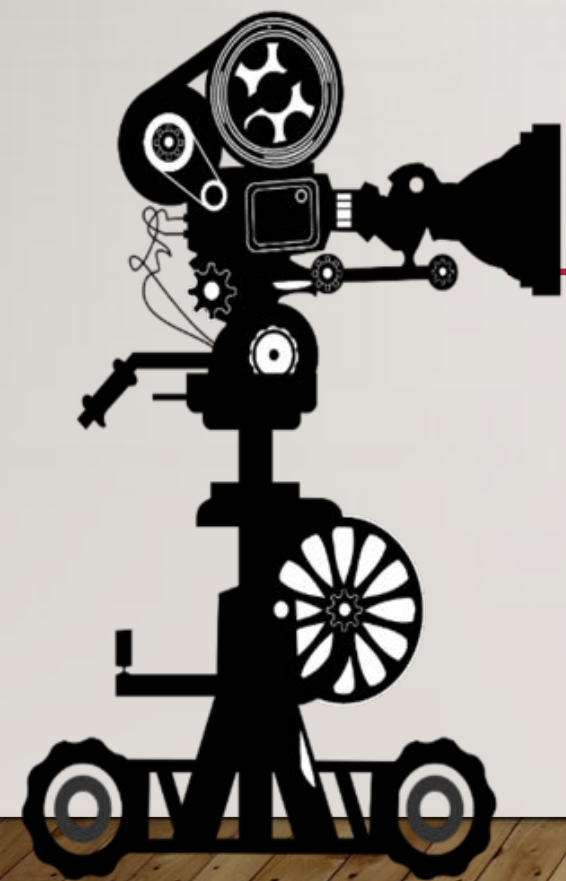
Cosa significa veramente fare rete? Costruiamo degli esempi

Dalla rete informale alla rete formalizzata; conosci la tua azienda e quella degli altri

Con quale strumento formalizzare/gestire la rete? (gli accordi preliminari, contratto di rete, regolamento di rete, ecc)

Allarghiamo la rete ai suoi portatori di interesse





# COSA SIGNIFICA FARE RETE

COSTRUIRE VALORE ASSIEME



# IL FUTURO SI FA...IN RETE

«**IL FUTURO NON SI PREVEDE, SI FA**  
ATTREZZANDOSI PER  
ESPLORARE LO  
SPAZIO DEL  
POSSIBILE ossia:

- credendo nelle proprie idee
- investendo per la loro realizzazione e prendendosi i rischi relativi
- convincendo gli altri ad aderire ad una visione condivisa delle cose>> Enzo Rullani



## Temi di ricerca



Tra i i suoi temi di ricerca: l'economia della conoscenza, il rapporto locale-globale, impresa e istituzioni nel passaggio dal fordismo e postfordismo, distretti industriali e sistemi locali, terziario innovativo e sentieri di sviluppo dell'economia italiana.

# VERSO L'INTELLIGENZA IN RETE

Le imprese piccole possono sopperire ai loro limiti facendo confluire **IN RETE** conoscenze personali emerse in un contesto di autonomia e indipendenza

Per costruire valore bisogna **costruire idee, esperienze, servizi**. L'orizzonte del **profitto (sostenibile)** deve maturare in ragione dei «**desideri dei clienti**» e nel rispetto degli «**Stakeholder**»

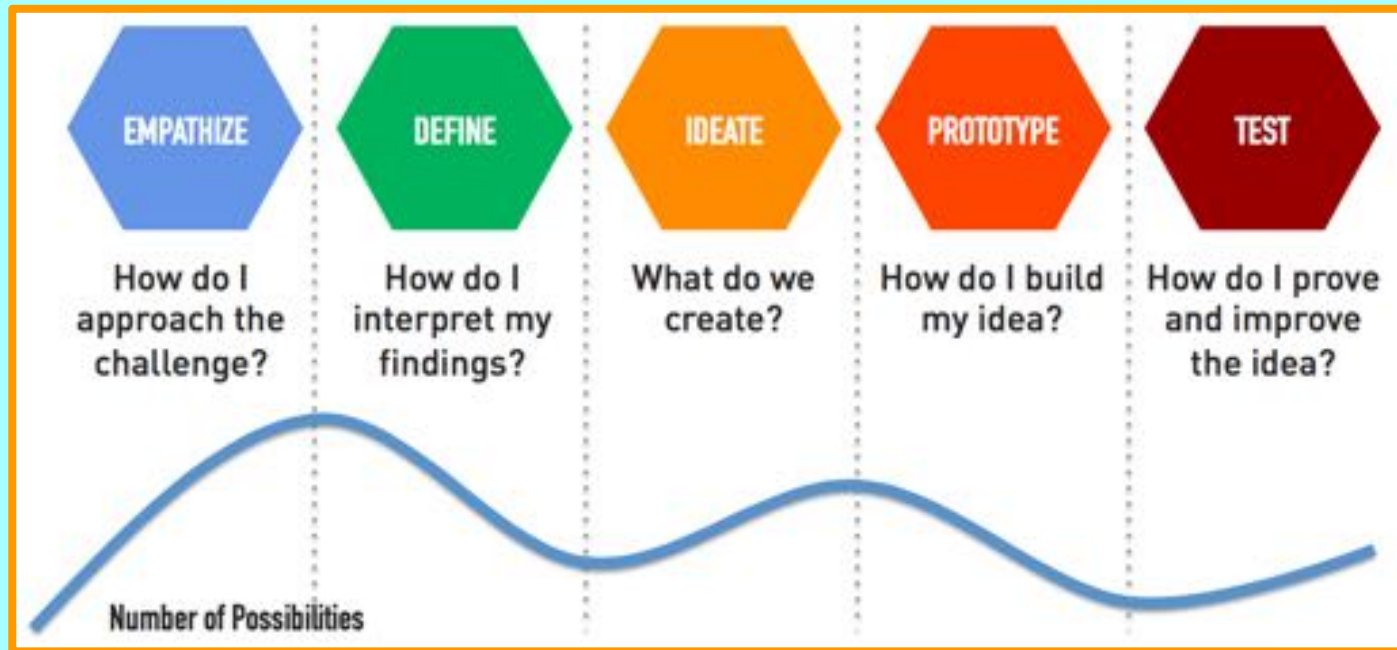
La competizione estrema imposta dall'economia globale richiede la **capacità di gestire complessità e conoscenza**. Fare rete è una dimensione imprescindibile per costruire **imprese efficienti, flessibili, creative**

La gestione della conoscenza avviene oggi attraverso l'utilizzo della **tecnica (macchine, tecnologia)** ma anche attraverso la **capacità generativa delle persone (gente sveglia!)**. Bisogna ri-costruire i legami facendo rete (specializzazione, collegabilità, intercambiabilità)





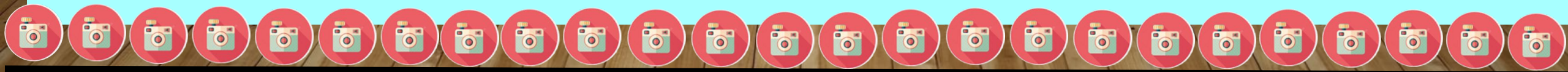
# PENSARE, CREARE, ORGANIZZARE, CONCRETIZZARE IN RETE



Le Fasi del Design Thinking

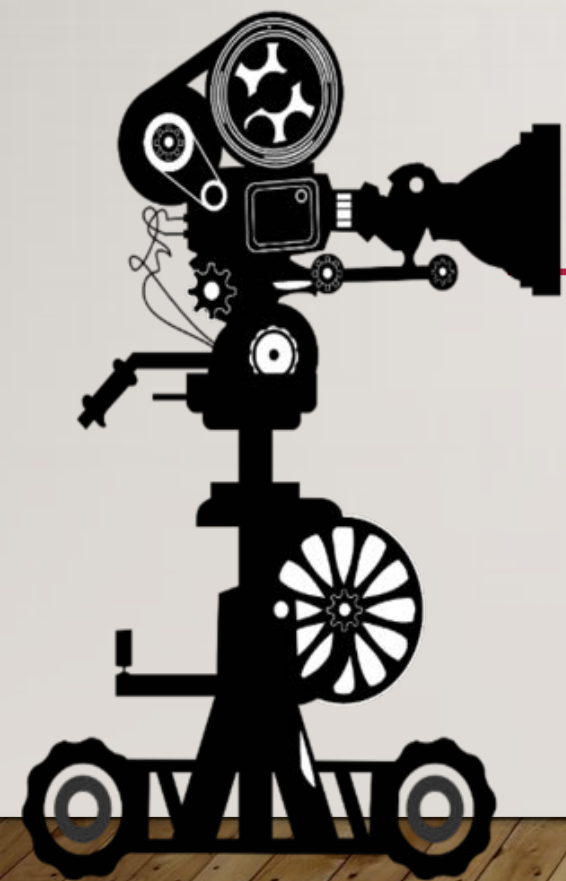


Spilimbergo - Scuola mosaicisti del Friuli



# CONOSCITI E CONOSCI LE ALTRE IMPRESE

VALUTARE E AUTOVALUTARSI





## RETE SOCIALE

Nelle scienze sociali si considerano reti degli insiemi strutturati di diversi individui, chiamati “**nodi**”, legati tra loro da **nessi relazionali relativamente stabili**, che si impegnano a perseguire **interessi comuni**, ravvisando che la **cooperazione** è il miglior modo per conseguire i propri obiettivi.

### In particolare:

- 💡 Le reti sociali, non ancora formalizzate, si basano soprattutto su rapporti informali all'interno dei quali ognuno mantiene la propria individualità ma che permettono di confrontare e condividere skill e conoscenze ponendo le basi per accrescere la fiducia fra le parti.
- 💡 Capitale sociale
- 💡 Embeddedness (la rete emerge dal basso)
- 💡 Legami forti e legami deboli







## Esercitazione 1

### COSTRUIAMO UNA RETE FRA TRE PROFESSIONISTI

**A – Manager esperto in ri-organizzare imprese familiari. Ex amministratore delegato. Conosce bene le esigenze delle imprese di questo tipo.**

**B – Commercialista esperto negli aspetti giuridici e fiscali delle ri-organizzazioni. Egli conosce A e C con i quali ha avuto sporadiche ma proficue collaborazioni. A e C non si conoscono.**

**C – Consulente esperto nei processi produttivi che rende efficienti con tecniche (Lean) e tecnologie (ha sviluppato un software).**

**A-B-C sono tre singoli professionisti e hanno un problema comune: la concorrenza è ormai estrema (troppi ex-manager sul mercato, l'università e i poli tecnologici fanno consulenza, molti freelance: prezzi bassi, bassa qualità, mancanza di elementi distintivi)**

### DOMANDE

**A-B-C possono fare rete?**

**Fra di loro esiste già una rete?**

**Sono troppo pochi per fare rete?**

**Quali i primi passi da compiere? Quando e quali regole darsi?**

**Devono cercare altre partnership?**



## Esercitazione 2

### COSTRUIAMO UNA RETE NELLA FILIERA AGROALIMENTARE- TURISTICA

**Impresa A** – Ha un albergo a conduzione familiare con una nuova area SPA e Wellness che vuole lanciare sul mercato.

**Impresa B** – Ha una struttura ricettiva (con camere) con postazione e-bike e bike sulla quale ha investito ma che non è ancora riuscita a lanciare sul mercato come vorrebbe.

**Impresa C** – Produce vini pregiati e altri prodotti agro-alimentari tipici. Crede nella rete. Ha un ruolo di leader in associazione di categoria.

**Impresa D** – Piccola azienda nata da un passaggio generazionale. Dalla lavorazione artigianale della ceramica è nato un piccolo museo privato che si vorrebbe far confluire in una rete turistica legata al territorio.

### PREMESSA

**A-B-C-D** IN PARTE SI CONOSCONO PERCHÉ CI SONO STATI GIÀ DEGLI SCAMBI COMMERCIALI/INFORMATIVI FRA LORO, HANNO SPONSORIZZATO TUTTI EVENTI DEL TERRITORIO, FANNO PARTE DELLE STESSE ASSOCIAZIONI, ECC.

### DOMANDE

**SONO TROPPO POCHI PER FARE RETE?**

**FRA DI LORO ESISTE GIÀ UNA RETE?**

**POSSONO FARE RETE O MIGLIORARLA?**

**QUALI I PASSI DA COMPIERE? QUANDO E QUALI REGOLE DARSÌ?**

**DEVONO CERCARE ALTRE PARTNERSHIP? COME?**



## Studiamo le altre reti

[HTTP://CONTRATTIDIRETE.REGISTROIMPRESE.IT/RETI/](http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/)



# Il percorso evolutivo della rete

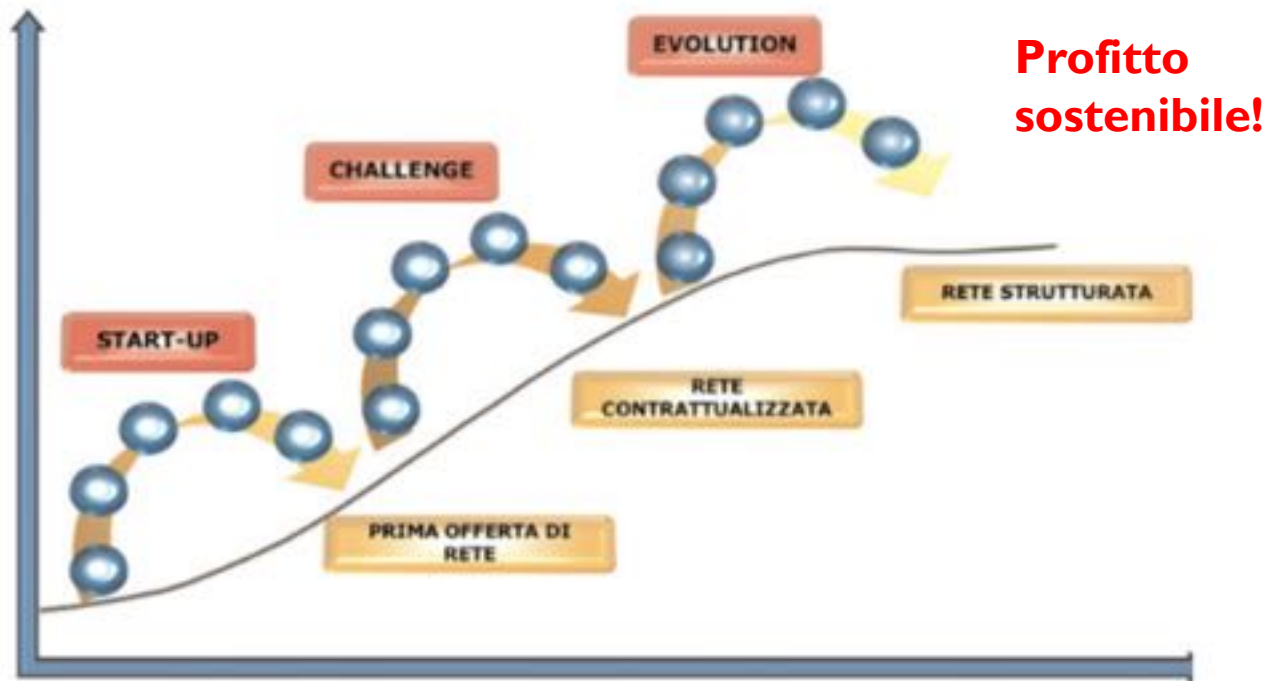


Fig. 11 - Percorso di evoluzione della Rete (Di Marco et al., 2011)

fonte: <http://www.retimpresa.it/index.php/blog/bandi-2/management-delle-reti-d-impresa>

## Le fasi della rete

- ☐ Reciproca conoscenza
- ☐Cogliere e valorizzare le differenze
- ☐ Prime iniziative comuni
- ☐ Fissare la Road Map strategica
- ☐ Definire il Business Plan di rete
- ☐ Definire il programma di rete
- ☐ Predisporre e approvare il contratto e il regolamento di rete
- ☐ Rendicontare le attività di rete
- ☐ Management ed evoluzione della rete





# Reciproca conoscenza

Impresa	COMPIUTORE	data:
<b>AUTOCHECK - SINTESI autodefinita del PROFILO DELL'IMPRESA</b>		
<p>a) come sta la vs. impresa oggi dopo questi anni di "crisi"?</p> <p>b) i vostri attuali punti forti</p> <p>c) i vostri attuali punti deboli</p> <p>d) le minacce esterne</p> <p>e) le opportunità esterne</p> <p>f) in sintesi, dare un voto alla qualità attuale della vostra offerta di servizi al cliente</p> <p>g) in sintesi dare un voto al livello di conoscenze in ambito di gestione organizzativa della vostra azienda</p> <p>h) avete delineato le priorità che vi attendete dal GAL?</p> <p>i) la qualità delle vs. relazioni con i portatori di interesse locale (Comune, Ass. Categoria, Pro loco, Assoc. del Territorio, Consorzi, Promo FVG, ecc.) Comune ecc)</p> <p>j) la vostra missione è ancora attuale? state lanciando nuove iniziative (accoglienza in paese, il medioevo, la cultura enogastronomica locale ecc)</p> <p>k) avete programmi per cercare imprese con cui fare rete</p> <p>l) quanto contano per voi le risorse messe a disposizione attraverso i bandi di finanziamento?</p>		

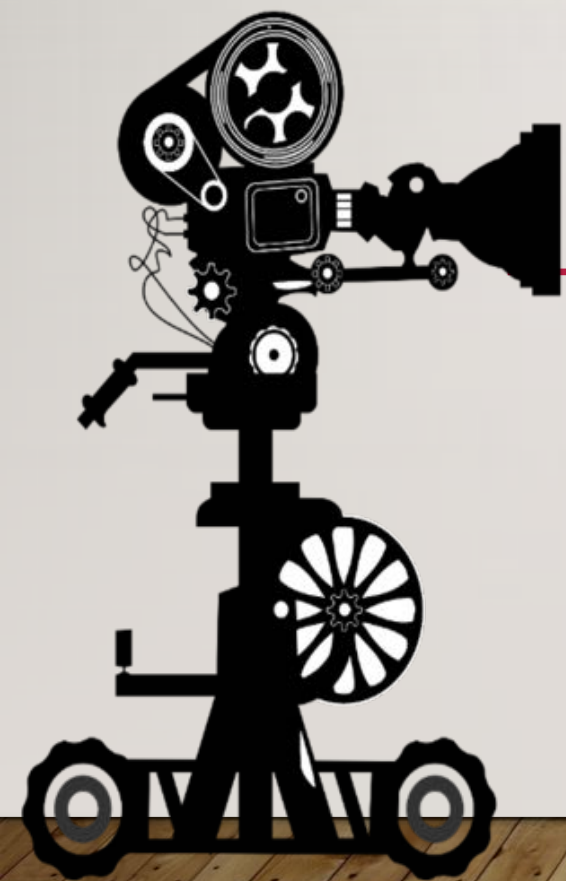


## Le aree di collaborazione

1. R&S (SVILUPPARE DELLE COMPETENZE ASSIEME, PROGETTI DI RICERCA CON L'UNIVERSITÀ)
2. ACQUISTI (CENTRALE D'ACQUISTI, INTEGRAZIONE DI ALCUNI ACQUISTI, ECC.)
3. LOGISTICA IN ENTRATA (SHARING DI MEZZI, MAGAZZINI, PIAZZOLE, ECC.)
4. ORGANIZZAZIONE (CONDIVIDERE SPESE PER CONSULENZE, PIATTAFORME DI CONDIVISIONE CONOSCENZA, DIRETTORE COMMERCIALE, ECC)
5. PRODUZIONE (CONDIVIDERE SPAZI PRODUTTIVI, CONDIVIDERE CAPACITÀ PRODUTTIVA, ECC.)
6. LOGISTICA IN USCITA (SHARING DI MEZZI, DI VIAGGI, DI CANALI DISTRIBUTIVI)
7. MARKETING E VENDITE (COLLABORARE NELLE FIERE, CONDIVIDERE RICERCHE DI MERCATO, FARE EVENTI ASSIEME, ECC.)
8. DIVERSIFICAZIONE (INDIVIDUARE SEGMENTI DI MERCATO EMERGENTI)
9. ALTRO

# GLI STRUMENTI PER GESTIERE E NORMARE AL RETE

---





## Dall'Autovalutazione alla check-list di rete (scegliere i partner)

Per comprendere al meglio e analizzare ogni fase del processo di costruzione e successiva implementazione e crescita di un alleanza è opportuno indagare fra i partecipanti alcuni aspetti.

### **Scelta del partner**

- Il proprio profilo
- Il proprio posizionamento competitivo (cosa offro? a chi lo offro? Come lo offro? Ecc.)
- Caratteristiche del mercato (concorrenti, fornitori, clienti, offerte alternative, trend in corso)
- Caratteristiche del contesto (Portatori di interesse, territorio, cultura, ecc.)
- Partner potenziali

### **Strumenti**

Circolo di studio, comunità di pratica, visite aziendali, piattaforme di condivisione della conoscenza, partecipazione a workshop, ecc.





## Dall'Autovalutazione alla check-list di rete (normare la rete)

Per comprendere al meglio e analizzare ogni fase del processo di costruzione e successiva implementazione e crescita di un'alleanza è opportuno indagare fra i partecipanti alcuni aspetti.

### **Aspetti operativi della rete**

- Verificare le compatibilità con i partner potenziali. Conoscere il suo modello di business!
- Quali rischi si potrebbero incontrare? Come gestirli?
- Aspetti negoziali: chi rappresenta ciascuna impresa nella rete? Chi rappresenta la rete? Come si condividono le spese? Come suddividere le remunerazioni?

### **Strumenti**

Prime iniziative comuni, accordi informali, accordi formalizzati (scritture fra le parti), contratto di rete,



## Dall'Autovalutazione alla check-list di rete (gestire la rete)

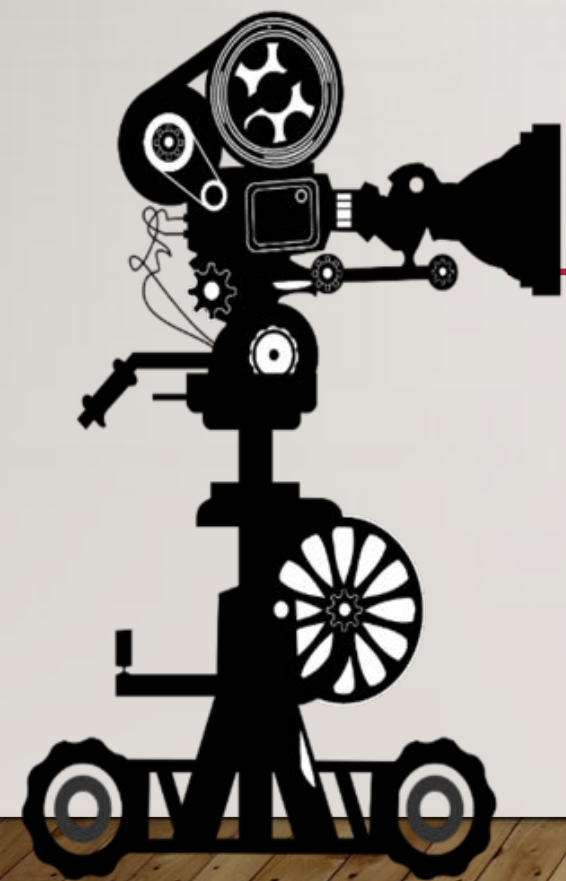
Per comprendere al meglio e analizzare ogni fase del processo di costruzione e successiva implementazione e crescita di un'alleanza è opportuno indagare fra i partecipanti alcuni aspetti.

### Aspetti operativi della rete

- Integrare i partner
- Identificare i rischi da gestire nella rete
- Costruire una leadership partecipata
- Organizzare la rete
- Pianificare, gestire e controllare la rete
- Allineare le competenze al progetto strategico attraverso la formazione e l'allineamento

### Strumenti

Contratto di rete (rete contratto, rete soggetto), regolamento di rete, alleanze formalizzate, società



# LA RETE E I SUOI STAKEHOLDER



Gestire i legami  
deboli per  
estendere la rete





## Gli Stakeholder, la sostenibilità e il valore



- Nell'attuale contesto economico l'impresa deve fare emergere (costruire) il valore del suo servizio lavorando su tutte le sue componenti: **capitale umano, organizzativo, relazionale, produttivo, finanziario e ambientale.**
- In quest'ottica gli **stakeholder** (portatori di interesse verso le attività dell'azienda), con le indicazioni che emergono dalle loro considerazioni, **svolgono un ruolo fondamentale nell'identificazione degli impatti** veramente significativi su tutte le tematiche relative alla sostenibilità, consentendo la loro qualificazione e quantificazione.
- Per la piccola impresa rete si tratta di **costruire una rete più ampia** che incrociando gli interessi di altri soggetti esterni con i quali i legami sono «deboli» è destinata a radicarsi nel territorio generando **VALORE CONDIVISO.**

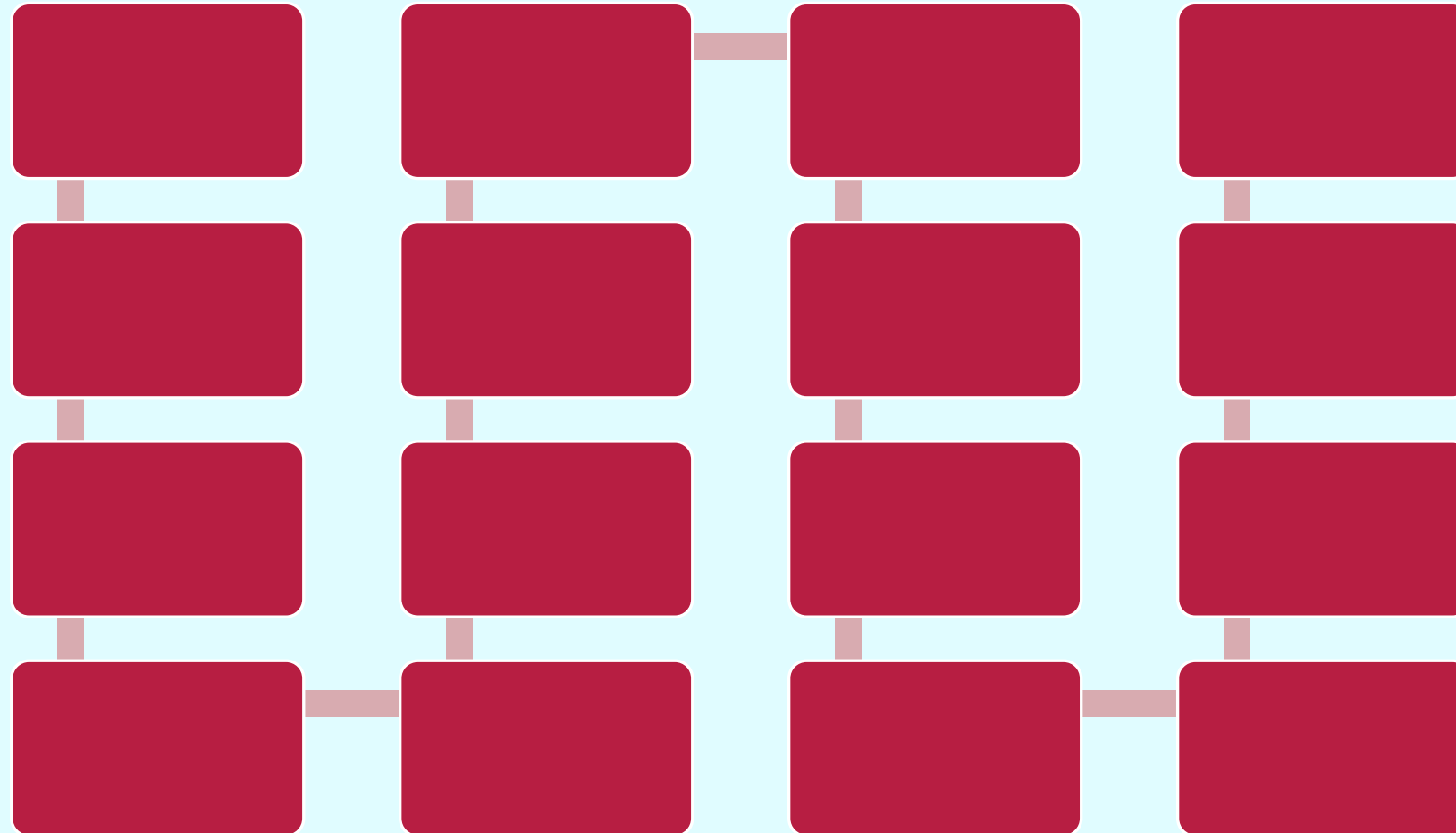






# Mappa degli stakeholder

**I  
N  
T  
E  
R  
E  
S  
S  
E**



Logica  
dell'impatto!

**POTERE**

