

Primo piano

INNOVARE I PROCESSI

Contratto di rete: lavorare insieme ma autonomi

*Il manuale di Confartigianato
Vicenza e il «caso» Artea:
alleandosi si fattura di più*

Fare rete, fare squadra, fare sistema. Espressioni che si ascoltano immancabilmente in ogni convegno o seminario di tipo economico in cui si cerca di analizzare la situazione del sistema produttivo, in particolare nordestino, e che risuonano da tempi ben antecedenti l'inizio della crisi. Enunciazioni quasi sempre rimaste nel libro delle buone intenzioni e che sono però state affrontate nei mesi scorsi dalla Scuola di Politica ed Economia di Confartigianato Vicenza attraverso l'esperienza diretta di una serie di imprenditori raccolta in un «manuale» dal titolo «Fare rete fra imprese», coordinato da Giampietro Vecchiato, docente all'università di Padova, ed edito da **Franco Angeli**.

La storia degli ultimi dieci anni, almeno, di piccola impresa veneta è stata attraversata da un progressivo e non indolore riconoscimento del declino dei distretti industriali, almeno per la forma che aveva determinato la loro fortuna dagli anni '70 in poi, e dell'inadeguatezza dimensionale delle aziende, tradite da un principio - quello del «piccolo è bello» - che pareva destinato a non tramontare.

Globalizzazione, introduzione della moneta unica, crisi finanziaria e non solo hanno però inesorabilmente convinto tutti, in particolare le nuove generazioni, della necessità di cambiare pelle e di abbandonare le vecchie diffidenze e gelosie reciproche. A patto di avere uno strumento ade-

guato che possa declinare i processi di collaborazione organica in modo più flessibile rispetto alle troppo impegnative ipotesi di fusioni o comunque di aggregazioni che affogano le identità di partenza. Uno strumento che piace ora c'è e si chiama «Contratto di rete», tema al quale è stato dedicato l'intero programma della Scuola 2011/2012 e che viene definito da Vecchiato «molto interessante perché le aziende, pur rimanendo indipendenti, si uniscono allo scopo di realizzare progetti comuni».

Il percorso non è tuttavia semplice e si gioca sull'individuazione di un equilibrio fra i partner tale da permettere una generazione di valore soddisfacente per tutti e, soprattutto, un sistema di governance della rete trasparente e riconosciuto. Per focalizzare il punto di sintesi fra autonomia e coordinamento, stabilità e flessibilità, cooperazione e competizione, dunque, ecco l'idea del manuale, «che non solo presenta in dettaglio tutti gli aspetti giuridici - prosegue il docente - ma che vuole soprattutto aiutare le Pmi nella fasi di costruzione, governo e misurazione dei risultati della rete. In altre parole, vuole rispondere alla domanda: 'chi fa che cosa nella rete?'»

In estrema sintesi, una volta profilato l'obiettivo imprenditoriale, occorre individuare la squadra, distribuire i compiti e, a percorso avviato, essere in grado di misurare i vantaggi conseguiti passo dopo passo sia dalla rete sia dai suoi singoli attori. Il tutto con l'affiancamento delle associa-

zioni di categoria alle quali spetta il compito, oltre che di incoraggiare comportamenti collaborativi, di rendersi parte attiva nel «facilitare le occasioni di incontro e conoscenza tra i potenziali soggetti interessati, semplificare e standardizzare i processi e le procedure burocratiche, offrire servizi di accompagnamento, semplificare l'individuazione di progetti comuni, agevolare la ricerca di fonti di finanziamento e offrire servizi di consulenza di marketing e comunicazione».

A mettere in evidenza il potenziale trainante di una rete di imprese artigiane è Alessandro Todesco, presidente di un consorzio di aziende dell'edilizia (Artea) nell'alto vicentino. «E' una struttura avviata nel 2003 e che oggi aggrega una ventina di sigle - spiega - alle quali presto se ne aggiungeranno circa altre dieci. In questo modo contiamo di allargarci a livello interprovinciale e poter così continuare su area più vasta ad essere gli assegnatari di opere pubbliche che difficilmente sarebbero state affidate a piccole aziende. All'inizio - ricorda Todesco - non è stato facile far entrare i soci nell'ordine di idee di una collaborazione, da buoni veneti ognuno era molto sensibile a proteggere il confine del proprio orticello. Adesso, però - conclude - è chiaro a tutti che il business si è allargato e che senza unire le forze non si potrà competere con strutture organizzate che giungono anche da altre regioni».

Gianni Favero

© Riproduzione Riservata

IL DECALOGO

Stima, chiarezza e un manager in comune

Non è la bacchetta magica per uscire dalla crisi ma un'ottima leva per affrontare la reazione migliore, a patto che si tengano ben presenti alcuni punti fondamentali. Il «decalogo» della rete contenuto nel manuale, parte che riassume i paletti all'interno dei quali il percorso deve necessariamente articolarsi, inizia con l'assunto secondo il quale «il contratto di rete deve valorizzare le singole imprese e non solo la partnership». Altra premessa irrinunciabile è che tutti gli appartenenti al network siano «solidi, vitali, indipendenti dai risultati della Rete e altamente specializzati». Deve quindi essere chiaro che «fare rete non significa fare le stesse cose di sempre, ma «adottare una strategia comune a lungo termine di innovazione, di innalzamento della capacità competitive e di grado di specializzazione». Il governo della Rete deve poi essere improntato alle massime fiducia e stima fra i partner: «prima di essere una rete d'impresa bisogna essere una rete di persone e condividere un sistema di valori», anche perché il contratto va letto come primo passo di «un piano d'azione concreto e condiviso» con obiettivi strategici a lungo respiro. Centrali sono perciò disciplina interna e controlli e serve chiarezza su «sistemi ed indicatori di valutazione delle performance, obiettivi e target». La rete ha inoltre bisogno di «manager» dedicati al suo funzionamento e che devono essere adeguata-

mente formati, mentre altrettanto importante è la circolazione della comunicazione.

G.F.

© Riproduzione Riservata



FARE RETE TRA IMPRESE
La copertina del manuale

