
Il progetto e la governance delle Nuove Reti d'Impresa

Ing. Giovanni Seno

Managing Partner D&F Consulting
Fondatore FastNet
Presidente AVM Spa

"Fate le cose nel modo più semplice possibile,
ma senza semplificarle"

(Albert Einstein)

Considerazione generale

Anche se il concetto di Rete esiste da lunga data, il meccanismo perverso per cui l'Azienda "a rete" in Italia non decolla è arcaico. Ogni impresa in Rete infatti, per il fatto che gli impegni nei confronti delle altre imprese sono (volutamente) più informali che 'formalmente vincolanti', pensa di poter trarre qualche vantaggio diretto, indipendentemente dai vantaggi degli altri. Il suo obiettivo di fondo non è l'aumento di sinergia tra imprese in rete ma il proprio tornaconto. Questo atteggiamento prima o poi emerge evidentemente ed alimenta la diffidenza reciproca delle aziende in rete tra loro.

Le “domande” inibitrici

- 1) Chi ci guadagna di più/cosa ci guadagno io ?
- 2) Chi comanda ?
- 3) Perché devo rischiare il mio patrimonio ?
- 4) Perché devo rinunciare alla mia indipendenza ?

Fattori di criticità delle PMI

- Limitata capacità di finanziamento
 - Sottocapitalizzazione
 - Qualità della Governance
- Bassa capacità competitiva
 - Limitata cultura dell'innovazione
 - Scarse risorse dedicate a R&D
- Scarsa propensione alla circolarità delle conoscenze
 - Costo del know how tecnico/manageriale
- Legame con il territorio e scarsa propensione all'internazionalizzazione

Le principali finalità di una Rete di Impresa.....

Integrazione Verticale di Processo

Integrazione Orizzontale di Processo

Affrontare mercati esteri

Affrontare Nuovi Mercati (Diversificazione)

..... e le sue principali motivazioni

- Serie e ragionate logiche di business finalizzate all'incremento di competitività e innovazione, utilizzando:
 - Sinergia di costi
 - Sinergia di 'canale' (anche estero)
 - Sinergia/ampliamento di offerta
 - Sinergia di investimenti
- La ricerca un approccio strutturato, organizzato, efficiente che consenta di uscire dal "nanismo" strutturale prima che da quello dimensionale

La nuova legge 122/10 sulle Reti d'impresa pone, tra le altre, la questione sulla necessità o meno di porre in atto un meccanismo di agevolazione della nascita delle Reti supportando gli imprenditori in termini di competenze e 'dedication' atte a favorire soprattutto la fase iniziale del percorso

Gli “incubatori” sin qui noti sono quelli per singole aziende che, proponendo idee di business ritenute interessanti, entrano nel percorso di incubazione godendo di spazi, servizi e competenze atte a supportare lo sviluppo e la trasformazione in business model delle loro idee

Il concetto di “incubatore di rete di impresa” non esisteva ancora anche se si comincia a parlarne in qualche convegno. L’incubatore di rete dove fornire servizi ex ante e ex post ma non spazi in quanto le aziende che formano una rete hanno già le loro sedi. Inoltre anche in questo caso il programma deve essere a tempo determinato lasciando eventualmente all’Organo Comune il follow up dell’iniziativa per un periodo successivo e da stabilire.

Le tre fasi della vita di un progetto di “collaborazione” tra aziende (Rete)

- Fase 1 : “incubazione”
- Fase 2 : “nascita della rete”
- Fase 3 : “gestione della rete”

Fase 1 : Incubazione

- Analisi della competitività aziendale e dei fattori che la possono migliorare
 - Supporto all'individuazione del "Fit" con altre imprese che potenzialmente posseggono fattori di competitività complementari
 - Analisi dei vantaggi dei singoli partecipanti
 - Supporto alla presentazione dell'IDEA al network da parte degli 'originatori' e descrizione di massima delle attività della Rete
 - Assessment "ecofin" e Culturale dei partecipanti
 - Stesura del Programma di Rete (bozza di business plan) e identificazione delle Offering Rules/Cooperative Rules
 - Quantificazione dei "finanziamenti" necessari e identificazione delle fonti dei medesimi
 - Progettazione del Modello Organizzativo/Governance
 - Sottoscrizione di M.O.U. tra le parti
-

Fase 2 : Nascita della rete

- Assistenza legale e fiscale
 - Stesura contratto di rete
 - Definizione del Programma
 - Perizie conferimenti
 - Istituzione Fondo Patrimoniale (se previsto)
 - Definizione della Governance (incluse tutele varie (p.es. know how , riservatezza etc.))
- Assistenza economico finanziaria per fund raising
- Assistenza certificativa (registrazione Rete, asseverazione programma per benefici fiscali etc)
- Assistenza per definizione processi di rete (Admin, HR, S.I. etc.)

Fase 3 : Gestione della rete

- Gestione del Programma e Governance
- Servizi accessori
 - Amministrazione e controllo
 - Partita IVA
 - Sistema Informatico
 - Immagine e comunicazione
 - Risorse umane
 - Certificazioni processi di Rete

Principali caratteristiche dell'Organo Comune

- Facoltativo
- Persona fisica o società
- Interno o esterno
- Organo collegiale o monocratico
- Poteri gestori e di rappresentanza

Alcune considerazioni (1)

- L'Organo Comune è il fulcro della Governance
- Esso è soprattutto l'esecutore del Programma di Rete, cioè l'organo esecutivo della rete stessa
- E' consigliabile sia lo stesso advisor che inizialmente "accompagna" la nascita della Rete
- E' consigliabile sia "terzo" a garanzia di imparzialità
- La flessibilità normativa impone grande attenzione nella definizione ex ante degli ambiti decisionali nell'ambito della gestione e della rappresentanza che a tale organo vengono affidati

Alcune considerazioni (2)

- Assimilare l'Organo Comune alla Governance è una semplificazione
- Assimilare l'Organo Comune al manager di Rete è una semplificazione
- Sottovalutare che l'Organo Comune ha compiti intangibili (gestione della “gelosia del bastone del comando”, gestione di un team “allargato” di “prime donne”) quanto tangibili è una semplificazione
- Sottovalutare che l'Organo Comune deve essere di fiducia incondizionata per tutti in pari misura è una semplificazione
- Sottovalutare l'importanza del trasferimento di competenze tecnico/professionali, del ruolo di “coacher”, del ruolo di mediazione continua dell'Organo Comune è una semplificazione

Alcuni suggerimenti

- Anche se facoltativo, prevedere comunque un organo esecutivo del programma di rete
- Anche se possibile fare altrimenti, prevedere un unico organo esecutivo
- Delimitare con precisione gli ambiti decisionali
- Indicare con precisione le eventuali deroghe alla disciplina del mandato che altrimenti costituisce la disciplina di riferimento
- Riflettere attentamente sulla scelta tra soggetto interno ed esterno
- L'organo esecutivo deve essere in grado di offrire un set integrato di competenze e servizi – la vera Governance

Trade offs tipici di una buona Governance

- Elevate competenze esterne vs bassi costi
- Alta qualità vs bassa finanziabilità
- Terzietà vs prevaricazioni
- Strutturare realtà coordinate vs coordinare realtà destrutturate

Due esempi del perchè una buona governance

Tra le principali criticità di “fare sistema” ci sono:

- Gestione del conflitto di interessi
- Interdipendenza

Gestione del conflitto di interessi

- Pre-contrattuale (Selezione avversa)
 - Differenza di “rischiosità”: Alta PRO, bassa CONTROLLO
- Post- contrattuale (moral hazard)
 - Un’azienda entra in Rete, beneficia degli investimenti in R&D degli altri, si appropria di una tecnologia nuova e poi esce

Gestione dell' interdipendenza (1)

Se i processi comuni si basano su risorse separate ma complementari c'è una alta Dipendenza ma una bassa Interdipendenza

Se i processi comuni si basano su risorse condivise (know how) c'è una bassa Dipendenza ma una alta Interdipendenza

Gestione dell' interdipendenza (2)

Interdipendenza simmetrica vs asimmetrica

- Simmetrica: i comportamenti del singolo “nodo” si ripercuotono in modo uguale su ciascuno degli altri “nodi”
- Asimmetrica: i comportamenti del singolo “nodo” si ripercuotono in modo differente su ciascuno degli altri “nodi”

Una provocazione conclusiva

La pratica dell'Outsourcing se fosse stata in Italia (come all'estero) utilizzata più correttamente forse avrebbe “educato” tutti e meglio alla gestione delle problematiche di Rete.

Oggi, complice anche la crisi economica, forse l'outsourcing appartiene al passato e il nostro futuro è rappresentato dal “Net-sourcing”

Grazie per l'attenzione

Ing. Giovanni Seno
E-mail: giovanni.seno@gmail.com

Managing Partner D&F Consulting
Fondatore FastNet – www.fast-net.it
Presidente AVM Spa