



PROGETTO MADRE-FIGLIA

Firenze 24 settembre 2009

WORKSHOP : RETI DI IMPRESE

Fernando Lugli

Queste note hanno lo scopo di consentire una riflessione sul posizionamento delle vostre aziende (o sui progetti d'impresa che sono in corso) alla luce di alcuni elementi di novità che si fanno strada sul piano socio-culturale e che avranno effetti non secondari anche nel mondo dell'economia, nelle organizzazioni e nei tipi di lavoro.

I punti sono numerati, così da poterli individuare con facilità. Ognuno tratta un particolare aspetto che deve essere considerato in sé stesso, come criterio di *check up*. Per facilitare questo compito, ho aggiunto delle *slides* che riportano alcune parole-chiave e qualche immagine di riferimento. Le *slides* sono generalmente poste alla fine del paragrafo a cui si riferiscono, salvo qualche caso in cui ho voluto aggiungere specificazioni o approfondimenti.

L'esito di questa riflessione è piuttosto importante per verificare se le vostre imprese (o i progetti) sono al passo con i tempi e se sono sufficientemente innovative da prefigurare una futura crescita.

Naturalmente mi interessa il risultato di questo vostro lavoro di analisi e vi sarò grato se vorrete condividere con me qualche conclusione. Ovviamente sono disponibile a facilitare il vostro lavoro fornendo ogni chiarimento che vi fosse necessario.

In coda al testo ho messo i miei recapiti.

1

Quando ci siamo incontrati, lo scorso giugno, abbiamo riflettuto sullo spazio che la piccola impresa ha, oggi, nei mercati che vanno globalizzandosi; come conseguenza abbiamo approfondito il rapporto fra locale e globale e il ruolo che possono giocare le reti nella costruzione di questo rapporto.

Il processo di globalizzazione ci interessa soprattutto per due motivi:

- per le opportunità che apre nel campo della produzione (in quanto aumenta la possibilità di accesso alle risorse necessarie e amplia il ventaglio delle condizioni di accesso);
- per l'influenza che ha nella definizione del valore economico dei beni e dei servizi prodotti (perché convoglia verso un unico 'luogo' quella domanda che un tempo si esprimeva soltanto sui mercati locali).

Si tratta, come vedete, di argomenti che costituiscono i capisaldi dell'economia di mercato: dunque i cambiamenti in corso sono destinati ad avere un effetto strutturale e di sistema; non sono relegabili alla dimensione congiunturale.

La globalizzazione è un processo irreversibile: anche se ci saranno momenti di stasi o di arretramento verso posizioni più protezionistiche, le cose non torneranno più come prima e anche la dimensione 'locale' andrà progressivamente assumendo un significato e un ruolo del tutto diversi.



2

Per vivere e operare in un mondo che va globalizzandosi è necessario modificare il proprio modo di costruire relazioni e dunque occorre essere disposti a cambiamenti sul piano della 'personalità', dunque anche del proprio 'ruolo sociale'. Il motivo è evidente: poiché le relazioni si caratterizzano per il grado di 'prossimità'¹, la globalizzazione modifica questo scenario e scombina le categorie su cui era costruito il nostro 'mondo'.²

Il Nuovo si presenta sotto forma tecnologica, perché le relazioni a distanza sono possibili solamente attraverso l'impiego di nuovi *media*, nei quali dobbiamo impraticirci, pena l'isolamento. Tuttavia non dobbiamo pensare che tutto si riduca a questo. In realtà i nuovi strumenti producono soltanto effetti omologanti, dunque pericolosi, se non si sviluppa contestualmente una nuova identità nei soggetti coinvolti.



PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2009

E' VITALE SAPER UTILIZZARE LE NUOVE TECNOLOGIE DI CONNESSIONE



Per essere visibili, con le proprie caratteristiche e potenzialità
(ma anche per 'vedere' e cercare relazioni di reciprocità)

- 1 Non soltanto in senso fisico e operativo ma anche nella dimensione concettuale e culturale
- 2 Basti pensare al fatto che oggi non c'è quasi più vita di quartiere ma che conviviamo con persone provenienti da altri continenti; oppure che siamo coinvolti in fatti che un tempo ci erano completamente estranei o che subiamo gli effetti di comportamenti di persone e mondi che nemmeno conosciamo.

3

Ma di che tipo di identità stiamo parlando? Si tratta di qualcosa che si può determinare in modo autosufficiente, attraverso l'utilizzo di risorse endogene e un sistema chiuso di referenze? Evidentemente no. Oggi più che mai si aprono spazi per la crescita 'a corpo': stiamo andando verso un sistema dove il rapporto fra individuale e sociale va ridefinendosi in senso esistenziale, superando i limiti della dimensione politica, economica o etica con cui si esprimeva in passato. E' per questo motivo che, per esempio, vanno crescendo d'importanza le strategie cooperative, rispetto a quelle competitive. Ormai percepiamo, anche istintivamente, che è meglio così. Pensiamo, per esempio, ai temi ambientali o ai fenomeni migratori, alla sicurezza nei quartieri o alla qualità delle vita. Le strategie competitive erano concepibili quando il mondo era visto come un territorio sconfinato, dove c'era spazio per tutti e si 'andava alla conquista'. Ora le cose sono profondamente cambiate: viviamo in un mondo sempre più denso, dove ogni spazio è 'già abitato' e ogni nuovo insediamento deve trovare un proprio posto attraverso la relazione con il contesto. Questo vale anche per le imprese e per i mercati.



PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2009

LA NUOVA ECONOMIA SI CONFRONTA CON I LIMITI DELLO SVILUPPO

Le strategie
cooperative
sorpassano
quelle
competitive



Escher

Solo i beni immateriali possono crescere a dismisura

Uno degli aspetti che più affascina (e spaventa) riguarda la dimensione aperta delle relazioni: si può vivere in un piccolo paese e contemporaneamente avere un certo grado di relazioni di livello mondiale. Fra questi due estremi si aprono tutte le possibilità dei gradi intermedi così che si può vivere (e trovare una propria identità) su diversi piani. Si capisce facilmente che in tutto questo occorre trovare un certo livello di coerenza e di sinergia ma, nonostante i rischi che si corrono in caso di insuccesso, non c'è dubbio che lo scenario risulti attraente, dunque percepito come valore (almeno come tendenza). E' dunque in questa direzione che si aprono nuovi spazi d'azione, anche economica.

Unioncamere
Toscana

PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2009

IL NUOVO SPAZIO GLOBALE E' PERCEPITO COME RETE

Ogni impresa
deve saper
agire su piani
di ampiezza
diversa



Social network

Un mix di specializzazione spinta e capacità di cambiamento

L'operatività su più livelli aiuta i processi di innovazione.

Ogni azienda, storicamente, occupa un determinato posto nelle filiere produttive e si occupa di un segmento di mercato ben preciso. Questo assetto era reso possibile (e conveniente) dalla solidità del sistema organizzativo e produttivo, prima che la globalizzazione scombinasse i parametri.

Operando all'interno di business specializzati, le piccole imprese non osservavano i mercati con adeguata attenzione, contando sul fatto che questo problema fosse affrontato dai propri clienti.

Ora, i processi di apertura dei mercati e dei sistemi produttivi sta mettendo in crisi l'organizzazione che ci aveva guidato nello sviluppo del secolo scorso. Essi alludono a nuovi mestieri e a nuovi *business*, che si formano per scomposizione dei sistemi attuali e ricomposizione con altri criteri.

Per poter vivere questa fase senza lasciarsi trascinare dalla corrente, può essere utile, per le imprese, esplorare l'ambito immediatamente 'superiore' della propria attività: quell'ambito dove confluisce il prodotto e dove questo viene aggregato in un'offerta di più ampia portata. Usando gli esempi che sono emersi durante il dibattito: se l'impresa si occupa di selezione del personale, sarà utile che riconsideri la sua attività all'interno del più ampio campo dell'organizzazione produttiva, di cui fa parte il lavoro umano. Ugualmente, se si occupa di impianti di riscaldamento, sarà utile esplorare il campo del benessere ambientale, perché il cliente non è interessato a comprare tubazioni ma cerca invece il tepore che emana dagli impianti. Dunque il vero prodotto di chi fa impianti di riscaldamento è il tepore ed è questo business che deve essere osservato, per dirigere l'azienda idraulica. Nelle attuali tendenze edilizie, la climatizzazione si può ottenere anche con la captazione 'passiva' dell'energia solare, che centra poco o niente con le tubazioni. Chi vende climatizzazione dovrà quindi misurarsi con altre conoscenze, con altre tecnologie e altri materiali. E' questo tipo di cambiamenti che impone a tutti gli imprenditori di allargare lo sguardo. Cercando di vedere la propria azienda all'interno di un quadro di significati più ampio, è più facile vedere i possibili sbocchi dell'attività e valutarla nella prospettiva di un cambiamento di ruolo, o di importanza, del *business* in cui è inserita, potendo così anticipare scelte di riposizionamento, dove occorresse.

Questa operazione di può essere fatta da ciascuna azienda ma è abbastanza evidente che diventa più facile e proficua se è fatta 'insieme'; se la riflessione sul riposizionamento strategico coinvolge la filiera produttiva, la rete dei subfornitori, i consulenti, ecc.

Nel nostro incontro del giugno scorso, abbiamo parlato del particolare tipo di reti che servono per l'innovazione. Ecco, è proprio questo che occorre oggi, perchè le reti facilitano l'evoluzione dei *business* verso un nuovo e più promettente assetto.

Com'è noto, le imprese sono 'persone' giuridiche. L'identità delle imprese si confronta, oggi, con gli argomenti e le tendenze che abbiamo descritto. Occorre riflettere, e agire con una certa tempestività, per trovare nelle imprese quegli aspetti che sono più utili ai cambiamenti sollecitati dai processi in corso; ciò vale a maggior ragione per quelle che sono in fase costitutiva. Le piccole imprese dovranno agire soprattutto nel campo delle relazioni esterne (innanzitutto con il loro ambiente operativo), perché è in quell'ambito che si esprime la loro dimensione produttiva (di filiera, ecc.) e il rapporto con il mercato finale. L'evoluzione delle piccole imprese verso lo scenario globale transita dunque dalle reti di relazione e dipende dal tipo di rete che si riesce a costruire (e gestire). Per quanto detto del rapporto fra identità e relazione³, possiamo concludere che la globalizzazione produce un forte aumento dell'influenza ambientale sulle caratteristiche 'interne' delle imprese: le scelte organizzative, il posizionamento strategico, la *governance* e tutti gli altri aspetti caratterizzanti il *business*. L'impresa, in futuro, deve essere maggiormente coinvolta nella crescita del mondo in cui è inserita ed è da questa



PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2009

IL CAMBIAMENTO RIGUARDA IL 'SISTEMA PRODUTTIVO' IN CUI L'IMPRESA E' INSERITA

Cambiando le
connessioni
dei
componenti,
cambiamo le
performances



I-phone

La fabbrica si riconfigura, cresce il ruolo commerciale e finanziario
forma di co-interessamento che scaturisce una formidabile potenzialità di crescita.

3 Vedi precedente punto 3

6

Sul piano operativo, è di fondamentale importanza individuare il nuovo campo d'azione. Per certi aspetti, tale lavoro di ricerca assomiglia alla progettazione di un ciclo produttivo, dove si definiscono i macchinari e la procedura con cui un materiale viene progressivamente sottoposto alle varie lavorazioni. Ogni volta che si progetta un nuovo prodotto, occorre contestualmente definirne il ciclo produttivo e individuare i macchinari adeguati allo scopo. Si sa che c'è un nesso strettissimo fra prodotto e ciclo produttivo e fra ciclo produttivo e organizzazione aziendale.

Le nuove metodologie informatiche ci hanno abituato a vedere le reti come procedure, in quanto i diversi tipi di connessione fra i nodi determinano il funzionamento in un certo modo, piuttosto che un altro. La 'programmazione' dei computer altro non è chela modifica dell'assetto dei *chips*, per far fronte a esigenze differenziate.

C'è dunque bisogno, oggi, di impratichirsi sulle possibilità operative dei vari tipi di rete, così da poterle attivare secondo necessità: l'imprenditore di oggi deve saper agire sulle reti come agisce sui macchinari e sull'organizzazione della sua fabbrica.

Si intuisce facilmente l'effetto di tale scenario sul ruolo dell'imprenditore e sulla sua formazione: anche il modello stesso di 'fabbrica' deve essere profondamente rivisto.



PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2008

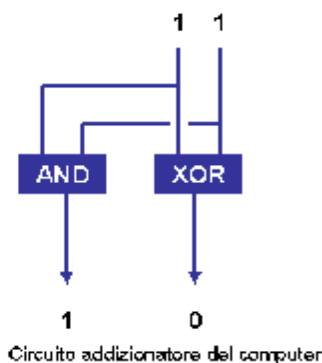
LA RETE E' UNA 'MACCHINA'

Ogni rete si caratterizza per le sue potenzialità operative

1 +
1 =
10
(codice binario)

XOR
1 1 0
1 0 1
0 1 1
0 0 0

AND
1 1 1
1 0 0
0 1 0
0 0 0



Il nuovo imprenditore usa le reti come e meglio dei suoi macchinari

Approfondimento sui circuiti come 'macchine' (solo per gli interessati: non è fondamentale).

La figura rappresenta un circuito addizionatore (disegnato in colore azzurro): si tratta di un circuito elettrico composto da fili e due speciali 'interruttori'. Il flusso della corrente segue le frecce. Il numero 1 significa passaggio di corrente mentre lo zero ne simboleggia l'assenza.

Il primo interruttore (XOR) fa passare la corrente quando questa è presente in uno solo dei due fili. Il suo comportamento è indicato nella prima tabellina, dove i numeri neri simboleggiano la situazione dei due fili in entrata e il numero rosso la situazione del filo in uscita. Come si vede, il numero 1 (rosso) c'è soltanto quando i numeri neri sono 0 1 oppure 1 0.

L'altro interruttore (AND) funziona diversamente: fa passare la corrente solamente quando questa è presente in entrambi i fili.

Se combiniamo i due 'interruttori' nel modo descritto in figura, abbiamo due fili in entrata e due che escono dal circuito. Nell'immagine si vede che cosa succede quando nei due fili d'ingresso c'è corrente: in uno dei due fili di uscita c'è corrente e nell'altro no. Provate, con queste regole, a vedere cosa succede negli altri casi, cioè nel caso in cui ci sia corrente solamente nel filo di sinistra, oppure soltanto in quello di destra, o in nessuno dei due.

Passiamo ora al calcolo 'binario'.

Noi siamo abituati a fare i conti utilizzando 10 cifre (0-9) dunque quando arriviamo a dieci, dobbiamo fare il 'riporto'. Infatti dieci si scrive combinando le cifre 1 e 0 intendendo che 1 rappresenta le decine e 0 le unità.

Se invece di usare dieci cifre ne usiamo soltanto due (0-1, come fanno i computer) il problema del riporto non si presenta quando si arriva a dieci ma già quando si arriva al due. Nel calcolo binario i numeri si scrivono dunque in modo diverso perchè le varie colonne non rappresentano decine, centinaia, migliaia, come nel calcolo decimale, ma piuttosto coppie, quaderne, ecc.

Il numero cinque, in formula binaria, si scrive 101, che significa: una quaderna, zero coppie e una unità, infatti cinque è uguale a quattro più uno.

Il numero sei si scrive 110, cioè una quaderna, una coppia, zero unità. Infatti sei è uguale a quattro più due. Ecc.

Nella figura, a sinistra, è scritta in forma binaria la somma uno più uno = due. Infatti due, in forma binaria, si scrive 10 (una coppia e zero unità).

Osservate che 10 è anche la situazione che esce dal circuito quando in entrambi i fili di ingresso c'è corrente. Poichè il computer, convenzionalmente, attribuisce valore 1 ai fili in cui c'è corrente e 0 quando non c'è, si può dire che il circuito disegnato è capace di fare la 'somma', perchè si comporta esattamente come l'addizione scritta a sinistra dell'immagine (in rosso).

Potete verificare che questo è vero anche quando nei fili di ingresso non c'è corrente oppure c'è soltanto in uno dei due.

Si intuisce facilmente che, se aggiungo altri fili e altri 'interruttori' otterrò risultati differenti. Dunque è possibile disegnare circuiti che fanno somme, sottrazioni, divisioni, confronti, ecc.

Se si è capaci di disegnare le reti giuste, si può ottenere quello che si vuole.

In fondo, il computer è una metafora di quanto di accade oggi riguardo alle reti in cui siamo inseriti come imprese (o nelle quali possiamo inserirci). Il disegno delle reti, il modo con cui le parti sono messe in contatto, ecc. produce risultati differenti: c'è un nesso abbastanza forte fra tipo di reti e tipo di risultati. Naturalmente il tema delle reti di imprese non è riconducibile al semplice sistema delle reti digitali (quelle dei computer) dove si tratta soltanto di verificare se la corrente c'è o non c'è.

Nelle relazioni umane i gradi di comunicazione sono infinitamente più estesi e articolati. Tuttavia è utile prendere coscienza che ogni organizzazione oggi può essere progettata e gestita come rete, cioè come macchina che produce un determinato effetto proprio in virtù di come è conformata.

Questa differenziazione fra vari tipi di rete e vari tipi di connessione non è affatto banale e scalza il 'luogo comune' di chi crede che per risolvere i problemi sia sufficiente 'essere connessi'.

No! Occorre essere più precisi e chiedersi anche come si è connessi, con chi, con quale frequenza, quale intensità, ecc.

7

Uno degli effetti più strategici delle reti riguarda la definizione del valore di un bene o di un servizio. Com'è noto, il valore è qualcosa che dipende dal mercato, che è influenzato dal desiderio di acquisto e dalla rarità del bene richiesto.

Le reti possono essere di ampia portata e coinvolgere non soltanto le imprese ma anche altri soggetti (istituzioni di ricerca, consulenti, ecc.) e i clienti stessi.

Tutte le strategie di fidelizzazione cercano di inserire i clienti nelle reti di relazione con le imprese, attraverso *benefit* o altri vantaggi.

E' sufficientemente dimostrato la qualità delle relazioni influisce sul valore: dunque l'impresa che investe nelle reti di relazione incrementa il suo fatturato potenziale. Dunque, la rete non è soltanto uno strumento per ri-articolare l'impresa e migliorarne le prestazioni: essa estende la sua utilità anche al mercato di riferimento e alla definizione del prezzo (dunque del margine di guadagno) dei business.

I 'marchi' producono lo stesso effetto ma, poiché oggi stiamo andando nella direzione della personalizzazione del prodotto, della sua adattabilità ad esigenze sempre più differenziate, la rete funziona meglio dei marchi.



PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2009

CAMBIA IL RAPPORTO FRA PRODOTTO E VALORE

La valutazione che ne fa il mercato dipende dall'immagine che si è fatto



Case a Burano
G.De Carlo

8

Un altro aspetto delle reti è la creazione di circoli virtuosi, la moltiplicazione delle potenzialità.

Il motivo è piuttosto semplice. Nei processi di innovazione le imprese si accollano un 'costo aggiuntivo' rispetto all'ordinario. Dunque le imprese che innovano corrono qualche rischio in più rispetto a chi resta fermo su posizioni consolidate.

C'è dunque tutto l'interesse a condividere questo costo, ripartendolo pro quota fra l'intero gruppo di imprese che possono trarre vantaggio dall'innovazione.

Ma c'è di più: i processi di innovazione diventano più rapidi, quando sono condivisi ed anche i mercati reagiscono in modo più pronto. Dunque nei processi di innovazione (all'interno del quadro descritto in queste pagine) le strategie cooperative sono più efficaci delle strategie competitive.

Come si vede, siamo su un piano sostanzialmente diverso rispetto alle logiche che hanno determinato i comportamenti aziendali nel secolo scorso, fortemente influenzato dallo sviluppo tecnologico e dalla logica produttiva di tipo industriale.

Una domanda che è utile porsi, all'inizio dei processi di costruzione di reti è: 'chi è co-interessato al mio business? La risposta a questa domanda apre nuove strade di cooperazione, quando si verifica l'incontro fra imprese che sentono il bisogno di innovare, di riposizionarsi e di trovare un nuovo assetto.

Si capisce facilmente che la cooperazione funziona se c'è questa propensione al cambiamento, all'adattamento al nuovo che avanza. Non c'è invece cooperazione (quanto piuttosto competizione) fra le imprese che hanno un assetto rigido e difendono le posizioni conquistate. Fra questo tipo di imprese le reti hanno scarsissima efficacia, ma si tratta di imprese che hanno un futuro molto incerto, perché possono sussistere solamente difendendo rendite di posizione, attingendo a contributi straordinari, cercando di frenare il 'nuovo' che avanza.



PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2009

LA RETE FAVORISCE LO SVILUPPO GLOBALE

C'è da chiedersi:
'chi è co-interessato al mio *business*'?



Irrigazione In Nord Africa

Le dinamiche di sviluppo sono più intense nel lavoro di gruppo

Come abbiamo visto, l'imprenditore della 'nuova generazione' è capace di utilizzare le potenzialità operative offerte dalle reti. Egli intravede che il successo della sua azienda diventa sempre più interconnesso con il successo dei sistemi in cui è inserito, dunque che ha tutto l'interesse affinché tali sistemi si sviluppino in modo omogeneo alla sua azienda.

Questa affermazione era vera anche in passato perché è noto, per esempio, che i territori hanno avuto grande importanza per lo sviluppo delle imprese, riguardo alle risorse che offriva, la disponibilità di manodopera, le comunicazioni ecc.

Oggi questo ruolo territoriale si sta modificando: non è più, principalmente, la disponibilità di materia prima o manodopera che attira le imprese quanto piuttosto i tipi di relazione che sono possibili (quella che tecnicamente si chiama 'centralità').

Ma poiché sono le imprese che creano relazioni di sviluppo, la relazione fra impresa e territorio non può che sfociare in un 'patto' per la crescita, dove il territorio ha interesse che si insedino imprese capaci di tessere reti e le imprese hanno interesse a stare in territori dove la connessione è facilitata.



PROGETTO MADRE-FIGLIA Firenze 24 settembre 2009

**IL NUOVO IMPRENDITORE OPERA 'FUORI'
DALL'AZIENDA**

Sviluppo
d'impresa e
sviluppo locale
trovano una
nuova forma di
integrazione



Il territorio è un marchio di importanza crescente

Fernando Lugli - via Mecenate 9 - 41012 Carpi (Mo)

+39 335 8321 944

fernando.lugli@centro-ricerche.it