



Regione Lombardia  
Industria, Artigianato, Edilizia  
e Cooperazione



## La ripresa parte da qui

### Riflessioni introduttive sulla tematica "lavorare in rete" a cura di Enzo Rullani

Il tema delle reti – intese come aggregazioni e forme di collaborazione che aumentano le capacità di innovazione e competizione delle piccole imprese – è diventato di grande attualità perché è la risposta più diretta ad una sfida: quella di arricchire il prodotto/servizio che le imprese forniscono alla filiera di appartenenza, ossia al committente industriale o al consumatore finale.

L'arricchimento del prodotto è infatti il modo non solo per aumentare il valore aggiunto della propria prestazione, migliorando i margini, ma anche per sfuggire alla concorrenza di costo praticata dai competitors dei paesi emergenti.

Per arricchire il prodotto/servizio fornito al cliente, tuttavia, la singola impresa non può muoversi isolatamente: la sua competenza specializzata è in genere troppo insufficiente per fornire le abilità, le idee, le capacità produttive che servono allo scopo. Ecco la necessità di un processo collaborativo, che: a) va a intercettare le imprese che sono in possesso delle competenze che servono; b) mette insieme i diversi passaggi servono ad integrare e rendere fluida la filiera, dalle fasi a monte (ricerca, materiali, macchine) a quelle a valle (commercializzazione e consumo finale), in modo che il processo di co-innovazione ed esplorazione del nuovo vada avanti senza intoppi e opacità.

La maggior parte delle reti collaborative è informale: per svolgere la loro funzione, tuttavia, queste relazioni devono essere stabili e affidabili, in modo che le imprese possano "contare" sul comportamento e sulle competenze degli altri, favorendo la reciproca specializzazione. Nel momento in cui bisogna fare investimenti consistenti o trattare con terzi problemi di grande impatto (con le banche, con la Pubblica Amministrazione, con importanti fornitori, con il fisco ecc.) è importante che le reti di fatto diventino costruzioni formali, riconoscibili e riconosciute come tali. Il contratto di rete recentemente entrato nel nostro ordinamento diventa una nuova possibilità, in questa direzione, aggiungendosi alle forme contrattuali tradizionali (consorzi, joint ventures, ATI ecc.) che in passato hanno costruito cornici collaborative importanti ma per altri fini.

L'impresa artigiana ha una caratterizzazione che può trovare in questo tipo di reti il modo non solo di sopravvivere, ma anche di essere valorizzata rimanendo sulla frontiera dell'eccellenza. Essa è infatti portatrice di due qualità (la natura *personale* dell'impresa, e il *mestiere* che lega l'esperienza pratica alla teoria e tecnologia astratta) sempre più rilevanti per interpretare la complessità del mondo attuale, esplorando il possibile e il nuovo insieme ad altri.

Naturalmente il rapporto con le reti implica anche che le imprese artigiane attuali si trasformino, adottando strategie che sono all'altezza della sfida competitiva da affrontare. Il punto critico è quello di trovare metodi appropriati per: a) avere accesso alle nuove tecnologie e in generale ai linguaggi formali che oggi sono richiesti dalla comunicazione tecnica e a distanza (ICT); b) alimentare la creatività, che deve essere di sistema (idee motrici) e non solo individuale; c) garantire moltiplicatori adeguati nell'uso delle conoscenze possedute, in modo da farle rendere.

Il concetto fondamentale per questo tipo di evoluzione strategica è quello di organizzare reti che portino avanti idee motrici di tipo complesso, agganciate ad un modello di vita o di produzione di tipo generale, che entra in contatto con i desideri o i bisogni latenti degli utilizzatori, dando spazio a soluzioni non solo flessibili ma anche creative. Idee motrici di tipo innovativo possono essere avanzata su terreni diversi (la casa, la salute, il divertimento, gli stili di vita, il global service, la subfornitura collaborativa nella co-innovazione col committente ecc.) ed essere la matrice su cui costruire reti adeguate alla complessità del concetto da elaborare e della prestazione da fornire al cliente.

#### Progetto promosso da

Regione Lombardia  
Assessorato Industria,  
Artigianato, Edilizia  
e Cooperazione

Unioncamere Lombardia

#### In collaborazione con

Confartigianato Lombardia  
CNA Lombardia  
Casartigiani Lombardia  
C.L.A.A.I.

#### Con il Patrocinio di

Commissione Europea  
Rappresentanza a Milano  
Ministero per lo Sviluppo  
Economico

#### Media partner

Radio 24

#### Partner operativi

ADHOC Culture  
m&c marketing, comunicazione

[www.artigiana2010.it](http://www.artigiana2010.it)



Regione Lombardia  
Industria, Artigianato, Edilizia  
e Cooperazione



**La ripresa parte da qui**

Gli incontri per Artigiana 2010, in questo quadro, metteranno in evidenza:

- a) I *sentieri di crescita* delle imprese, che possono assumere diverse modalità (crescita interna, crescita relazionale, crescita qualitativa) in cui persone e mestiere, due risorse tipiche dell'impresa artigiana, arricchiscono con le loro innovazioni l'idea di business iniziale, attraverso la collaborazione a rete. In questo quadro, cambia il rapporto tra imprenditore personale e organizzazione, intesa sia come organizzazione interna alla singola impresa (collaboratori, dipendenti), sia come organizzazione che attraversa diverse imprese e professionalità della filiera;
- b) L'*internazionalizzazione*, intesa come sentiero che lega il locale e il globale attraverso funzioni dove persone e mestiere – le due qualità essenziali dell'impresa artigiana - fanno da connettori nelle filiere che si estendono tra questi due poli;
- c) Il *ruolo del territorio*, sia in rapporto ai centri di ricerca e istruzione presenti, sia per il mercato del lavoro da utilizzare nella formazione di professionalità adeguate allo sviluppo di idee motrici, reti, identificando possibili competenze e percorsi di carriera che incentivino la formazione di reti. E' anche importante una riflessione su quanto possono fare associazioni e politica pubblica per favorire l'evoluzione delle imprese presenti in questa direzione.

Il percorso di riflessione, analisi e proposta si articolerà in quattro tappe:

1. Mantova, 26 Maggio 2010

**“Reti di impresa: organizzazione virtuosa per competere sui mercati nazionali ed internazionali”**

2. Bergamo, 20 Maggio 2010

**“Imprese artigiane e internazionalizzazione: istruzioni per l'uso”**

3. Lecco, 28 Maggio 2010

**“Lavorare in rete: una nuova opportunità per le MPMI”**

4. Monza, 11 giugno 2010

**“Artigiana 2010: idee per lo sviluppo”**

**Progetto promosso da**

Regione Lombardia  
Assessorato Industria,  
Artigianato, Edilizia  
e Cooperazione  
Unioncamere Lombardia

**In collaborazione con**

Confartigianato Lombardia  
CNA Lombardia  
Casartigiani Lombardia  
C.L.A.A.I.

**Con il Patrocinio di**

Commissione Europea  
Rappresentanza a Milano  
Ministero per lo Sviluppo  
Economico

**Media partner**

Radio 24

**Partner operativi**

ADHOC Culture  
m&c marketing, comunicazione

**[www.artigiana2010.it](http://www.artigiana2010.it)**