

Imprenditori che condividono idee e risorse: la dimostrazione che uno più uno può fare tre



Luca Castagnetti di Studio Impresa

Luca Castagnetti, socio fondatore dello **Studio Impresa**, è veronese, ha 48 anni ed è laureato in Economia e commercio. Professionista dal 1992, è iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti e al Registro dei Revisori Legali. Svolge attività di consulente e docente in corsi di formazione nell'area controllo di gestione, finanza e direzione aziendale. Siede nel consiglio di amministrazione di società dei settori energia, assicurazioni e previdenza e svolge attività di sindaco, oltre che di advisor di iniziative imprenditoriali e societarie sia per lo sviluppo della base sociale sia in ambito finanziario. Specializzato nell'assistenza alla direzione aziendale, nel definire piani industriali e nel promuovere nuove iniziative, con particolare riferimento alle reti di imprese. In quest'ambito collabora con il gruppo Intesa Sanpaolo per la promozione e gestione dei Contratti di Rete.

Studio Impresa nasce a Verona nel 1999 da soci professionisti e oggi rappresenta una realtà consolidata di dottori commercialisti affiancata da una società di consulting capace di dialogare con ambiti aziendali diversi per dimensione ed esigenze. Vi lavorano sette partner, quattro consulenti senior, cinque assistenti e undici dipendenti. Lo Studio assiste le

Le aziende più brillanti hanno sempre fatto squadra per conquistare i mercati. Ma oggi a moltiplicarne le energie è arrivato il modello delle reti di imprese: ci porterà al successo?

Mettono insieme il valore delle relazioni, sommano le competenze, valutano le esigenze del mercato e si propongono come una mini-filiera con obiettivi di medio termine. Dai primi esempi sul territorio buone prospettive anticrisi puntando sull'eccellenza e sulla credibilità.

Lei ha definito le reti di imprese, di cui è tra i principali esperti in Italia, "non più fenomeni da studiare nei convegni ma una realtà da conoscere e applicare". Cosa sono, e come funzionano?

"Le rispondo con una battuta: sono la dimostrazione che uno più uno può fare tre. Ma anche zero, se non si parte con il piede giusto. Le reti sono una nuova modalità, in crescita costante, attraverso la quale imprese diverse possono collaborare su un programma di lavoro specifico, mantenendo però la propria autonomia. Si differenziano da altre forme associative, ad esempio le associazioni temporanee di impresa, perché l'obiettivo viene spostato al medio periodo, con una creazione di valore reciproca. Ma l'importante è avere le idee chiare sul perché si vuole creare una rete".

Lei che idea si è fatto sotto il profilo delle motivazioni?

"Negli ultimi anni ho incontrato moltissime aziende in tutta Italia interessate a dare vita a una rete, e mi sono convinto che alla base ci siano soprattutto due spinte: credere nel valore delle relazioni e volersi esprimere attraverso di esse, e desiderare di fare ciascuno la propria parte. Una parte, appunto, non tutto il lavoro. La qualità delle relazioni e la disponibilità a dare un contributo invece di voler essere il centro del progetto sono alla base delle reti che possono funzionare. Tutto il resto - obiettivi, strategie, risorse, organizzazione - viene dopo".

E dal punto di vista operativo come si muovono gli imprenditori che vogliono fare rete?

"Il primo passo è domandarsi che cosa chiedo oggi il mercato e a quali esigenze un'azienda debba dare una risposta. Superato questo primo esame, allora un'alleanza può diventare forte trovando le forze necessarie in altre aziende, guidate da imprenditori che si pongono domande intelligenti in una situazione critica come quella attuale. Io credo che sia la qualità delle domande che si pone a definire la qualità dell'imprenditore. Uno che parte dall'osservazione del mercato e della società e riconosce che non può arrivare da solo al successo ma grazie a una somma di competenze".

Le reti di impresa possono quindi rappresentare una risposta alla crisi? E in che modo?

direzioni aziendali nell'affrontare e risolvere i problemi legati a operazioni straordinarie, joint-venture, sviluppo societario, start-up di nuove iniziative, consulenza societaria per la costituzione, realizzazione e gestione di società, organizzazione aziendale, consulenza tributaria, revisione e controllo, assistenza per il contenzioso, consulenza del lavoro, implementazione di sistemi di qualità, sviluppo risorse umane, pianificazione e controllo di gestione e numerosi altri campi di attività societaria.

“Io ne sono assolutamente convinto, perché credo che oggi le imprese italiane abbiano soprattutto un problema di competitività causato da dimensioni inadeguate, carenze di capacità manageriali e una finanza troppo spesso sorda alle esigenze della crescita. Le reti sono una risposta proprio perché sviluppano percorsi dove far emergere la competitività è un elemento centrale in un contesto oggi particolarmente difficile. Torno al concetto delle domande che ci si pone all'inizio di un percorso di rete, che indicano già dove bisogna agire e quanto cambiare, quali siano le aree da migliorare. Chi entra in questo ordine di idee dimostra di volere e saper cogliere le opportunità e non si ripiega su se stesso. Le domande creano stimoli ed energie, disegnano la mappa strategica della crescita”.

Quali sono, in sintesi, i punti principali della nuova disciplina applicata alle reti d'impresa?

“Il punto di partenza è rappresentato da un gruppo di imprenditori che condividono un progetto e quindi prima di tutto stabiliscono quali mezzi e forze impegnare, poi generano un programma di lavoro e infine formalizzano esplicitamente il percorso che vogliono compiere. Il contratto di rete è quindi la modalità con cui si definiscono questi tre aspetti: in pratica è una descrizione analitica del programma, degli obiettivi da realizzare, delle risorse che ci si impegna a mettere in comune, oltre alla governance dei processi definiti nel programma. Ovviamente per essere completo il progetto deve contenere anche un traguardo temporale a medio termine: tre, cinque, otto anni”.

Quale può essere un tipico obiettivo di un contratto di rete?

“In questo momento sicuramente l'internazionalizzazione. Molti mercati chiedono prodotti finiti e di qualità elevata, ma per conformarsi alle esigenze del mercato occorre prima mettere insieme il prodotto, il servizio e i finanziamenti che consentano al progetto di avviarsi. Insomma, di dare vita quasi a una filiera. Lo stesso vale se dai grandi mercati si scende a un livello più piccolo e perfino al micro. Ma dipende dall'apertura mentale dei promotori e dalla capacità di promuovere la rete”.

Quali benefici possono trarre le aziende dalla creazione della rete?

“Il primo vantaggio è immediato: far emergere sul mercato che più aziende si sono messe insieme consente di acquisire referenze come gruppo che sa offrire prodotti e servizi di livello superiore. Il passaggio successivo è spiegare che il progetto è strategico e che è un agente di cambiamento. Chi mostra di avere le idee chiare, inoltre, ottiene un migliore accesso al credito, senza contare poi le agevolazioni, come gli interventi di politica economica delle regioni e a livello nazionale”.

A proposito di regioni: le reti possono funzionare anche a livello locale?

“Spesso le reti nascono localmente e poi crescono fino a svilupparsi a livello trans-regionale, quindi mostrando la capacità di superare confini tradizionali come i distretti, nei quali c'era il rischio che si rinchiudessero. Tra questi due modelli non c'è una contrapposizione, perché mentre i distretti assicurano le condizioni operative di base, le reti guardano invece ai singoli programmi di sviluppo e danno risposte immediate al mercato, intervengono in base a logiche “micro” e alle strategie di impresa rivolte al mercato”.

Ci sono esempi di reti di successo?

“Tra i migliori esempi di reti di livello regionale, nel Veneto possiamo citare Energy4life, una delle prime reti in Italia che opera nel settore dell’efficienza energetica e delle energie rinnovabili, alla quale partecipa come impresa aderente anche Intesa Sanpaolo. Poco lontano da noi, a Brescia, è nata anche “Planet”, realtà di un gruppo di aziende che puntano a cogliere le opportunità offerte dall’Expo 2015 offrendo alle delegazioni straniere soluzioni integrate nel settore delle costruzioni”.

Si tratta quindi di avanzare proposte per uno sviluppo strategico del territorio.

“Esattamente. Le prospettive sono buone: ad esempio è stata riconosciuta alle reti la titolarità per partecipare agli appalti pubblici, cosa che apre notevoli opportunità per interventi infrastrutturali. La sfida del futuro, per le aziende del nostro Paese, sarà salire sul treno dell’internazionalizzazione. Prendiamo la stessa Verona: dovremmo raccogliere finalmente i frutti di quanto il mondo ci tributa per la nostra capacità di attrattiva turistica. Dal punto di vista logistico già di per sé siamo in una posizione strategica, adesso il nostro compito è diventare una “città del mondo” non solo per la storia e le bellezze ma anche per le capacità organizzative, diventando trasversali per prodotti e servizi. Un percorso già iniziato in qualche settore di eccellenza, come il vino o l’agroalimentare, mentre in altri comparti non siamo riusciti a salvaguardare risorse come il marmo, le calzature, la moda, il mobile... un patrimonio dilapidato che abbiamo il compito di ricostituire”.

C’è ancora qualche carta che possiamo giocare?

“Sono convinto di sì, soprattutto nella crescita e nell’internazionalizzazione delle aziende. Oggi nei prodotti, ma anche nelle tendenze e nei consumi, il livello di globalizzazione raggiunto è altissimo. Va sicuramente sfruttato meglio il potere del Made in Italy, anche perché all’estero abbiamo una credibilità maggiore di quanto pensiamo. E non mi riferisco soltanto a griffe o design, ma anche ai poli della tecnologia e dell’automazione industriale, dove le nostre aziende vantano – e non da oggi – la capacità di coniugare l’innovazione e la qualità”.

A cura di Stefano Tenedini, Open Up