

## **Il servizio CORA: un supporto operativo per Reti d'Impresa**

### **Il contesto**

Come noto, il sistema produttivo Italiano ha registrato una crescita assai modesta (di circa il 2%) negli ultimi 10 anni.

Da più parti è stata suggerita la via di una **maggiore internazionalizzazione delle nostre imprese**, soprattutto verso i paesi emergenti (per i quali l'attuale quota delle importazioni mondiali è di ben il 34% ed in crescita).

Ma per le nostre PMI, che costituiscono la gran parte del nostro sistema produttivo, una maggior proiezione verso i mercati internazionali non può avvenire senza una loro **crescita dimensionale**.

C'è, inoltre, il grave problema della competitività, per la quale le classifiche internazionali (ad es. quella del World Economic Forum) ci vedono inusitatamente indietro. Qui, un fattore fondamentale di propulsione è considerato quello della innovazione; ma anche per questa, una condizione necessaria è considerata la crescita dimensionale.

Indicazioni allineate con queste note sono quelle che ha fornito, almeno per il Sud, il "Rapporto 2010 su Competitività ed Impresa nel Mezzogiorno".

Il rapporto aggiunge che vari segnali, sia diretti che indiretti, indicano scarsa propensione per le nostre PMI a crescere.

E' questa che contribuisce fortemente a ritenere che il problema della crescita dimensionale può oggi risolversi solo attraverso l'**aggregazione**.

Superate la fusione e l'acquisizione, rivelatesi poco attuabili tra le PMI, a causa del fatto che queste ultime sono spesso a carattere familiare, è rimasta una proposta sulla quale si è avuta una totale convergenza bipartisan (oggi più unica che rara): la "**Rete d'Impresa**", proposta dal governo precedente e ripresa e concretizzata dallo attuale governo, con la legge 33 del 9 Aprile 2009 sul così detto **Contratto di Rete**, applicabile ad accordi tra due o più imprenditori, per raggiungere obiettivi di carattere commerciale con un ampio respiro temporale. Obiettivi espliciti, che si devono dare i partner di Rete, sono quelli dello incremento della **competitività** e della **capacità di fare innovazione**.

In questo contesto, che è risultato di grande e crescente interesse per le imprese, sono ancora poco presenti soggetti, del mondo del management d'impresa, autorevoli e competenti sul come gestire al meglio queste Reti; tant'è che le associazioni stanno investendo su opportuni programmi di formazione.

Sono, invece, già presenti i soggetti deputati alla innovazione, che "per mestiere" cercano di anticipare i tempi, quali università ed enti di ricerca.

Tra questi ultimi, l'agenzia ENEA che, grazie alla sua attività decennale di studio e ricerca sul tema, ha oggi messo a punto un servizio, ancora a carattere sperimentale, di supporto operativo alle costituenti Reti d'Impresa.

## Il servizio

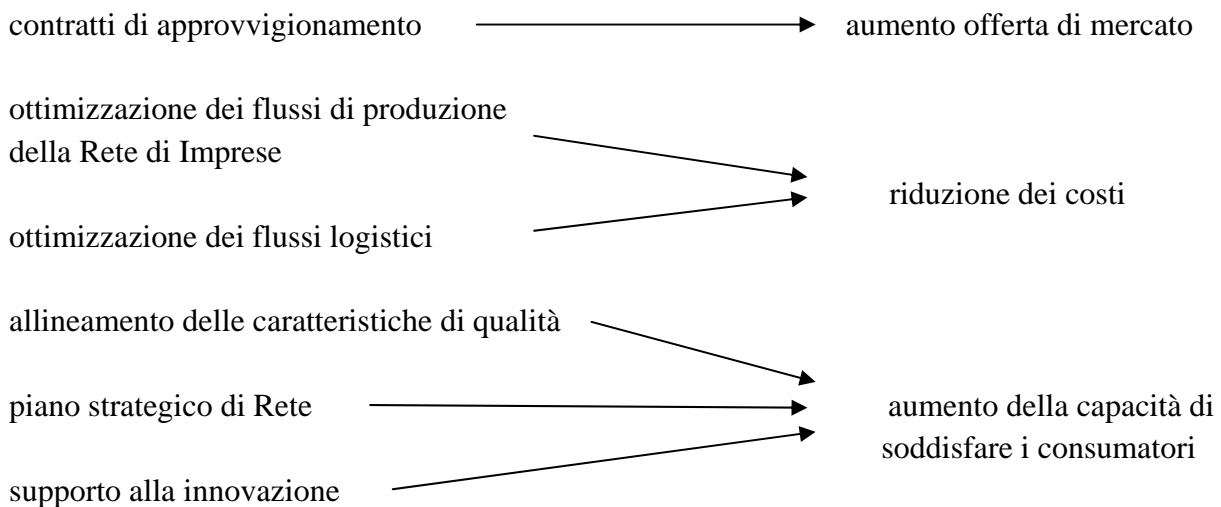
Il servizio dell'ENEA, che porta il logo **CORA** (Collaborazione nelle Reti d'impresa d'Avanguardia), è stato costituito sui tre seguenti criteri di base:

- puntare a raggiungere **alti livelli di collaborazione tra partner**, visti come condizione necessaria per raggiungere gli obiettivi di crescita di competitività e di capacità d'innovare;
- determinare contesti e modalità di collaborazione che comportino **convenienze economiche** tali da compensare gli oneri che, altrimenti, la maggior collaborazione comporterebbe;
- agevolare l'**allineamento tra gli interessi** della Rete, vista come sistema, e quelli dei singoli partner.

A questi criteri di base, in CORA, fanno riscontro, rispettivamente, i seguenti tre criteri attuativi:

- individuazione di **azioni di mutuo adattamento** tra partner che costituiscono, in concreto, l'aumento di collaborazione;
- **valutazioni benefici/costi** delle azioni di mutuo adattamento per attuare quelle con benefici per la Rete superiori alla somma dei costi sostenuti dai partner;
- **ridistribuzione degli utili di Rete** per compensare opportunamente i partner che sostengono direttamente i costi delle azioni di mutuo adattamento.

Dal punto di vista operativo, le citate azioni di mutuo adattamento sono raggruppabili nelle seguenti **sei linee d'intervento**, accanto alle quali sono anche indicati i relativi effetti diretti:



Con la linea d'intervento sui **contratti di approvvigionamento**, CORA propone di sostituire alla pletera di contratti bilaterali, che comunemente regolano la compra-vendita delle risorse tra i partner di Rete, un unico contratto multilaterale basato sul paradigma del "*Revenue Sharing*". Questo porta spontaneamente la Rete ad aumentare il livello della sua offerta di mercato verso quello che massimizza il suo profitto, a parità di curva della domanda di mercato e di capacità produttiva della Rete; dunque, senza extra investimenti di medio-lungo termine.

Con le linee d'intervento sulle **ottimizzazioni** dei flussi di produzione e dei flussi logistici, si punta invece a minimizzare i costi operativi per l'intera Rete.

La linea denominata “**allineamento delle caratteristiche di qualità**” punta a rendere mutuamente congruenti le caratteristiche delle risorse che i vari partner conferiscono alla Rete, al fine di ottimizzare il livello di qualità complessiva (max rapporto qualità/costo) di quanto la Rete porta sui mercati al consumo, ma anche per assicurare il rispetto dei criteri di sicurezza del prodotto e di sostenibilità ambientale, che è necessario considerare come tematiche da affrontare a livello di Rete, più che a livello di singole imprese.

La linea sul **piano strategico di Rete** utilizza la metodologia del “*Quality Function Deployment*” per consentire a tutti i partner di contribuire alla formulazione di un piano che, in quanto da tutti condiviso, sarà oggetto di maggior determinazione nella sua esecuzione, ma anche per aumentare la sensibilità di tutti i partner alle problematiche di mercato, anche di coloro che da esse sono normalmente lontani, così da avere una Rete complessivamente più reattiva alle variazioni delle esigenze di mercato.

Infine, la linea sul **supporto alla innovazione** propone un concreto processo di cooperazione tra partner per tradurre lo “incrocio di tecnologie”, che si ottiene implicitamente dalla costituzione di una Rete, in **innovazione di prodotto** che consenta di occupare **posizioni vantaggiose di mercato**.

In sintesi, il processo è articolato in tre fasi:

- individuazione delle nuove esigenze di mercato, già presenti ma ancora latenti e , quindi, non ancora soddisfatte da alcun prodotto;
- determinazione delle nuove caratteristiche che il prodotto deve avere per soddisfare quelle nuove esigenze;
- analisi della fattibilità tecnologica ed industriale, quindi dei costi, per le nuove caratteristiche .

E' nella terza fase che, in particolare, si devono condividere le diverse competenze e conoscenze dei partner, e che dà conto del logo CORA.

Le linee d'intervento, di cui sopra, sono già state messe a punto nel servizio CORA così come oggi si presenta. Esse sono state già sperimentate, ad eccezione della linea sul supporto alla innovazione, con tre reti d'impresa operanti nel settore agro-alimentare, quindi, nella **produzione e distribuzione ai mercati al consumo di beni materiali**.

L'attuazione delle linee già sperimentate è assistita dall'utilizzo di una **piattaforma software** che è stata sviluppata ad hoc con IBM. Le funzionalità offerte dalla piattaforma sono disponibili senza necessità di provvedere all'acquisto di quest'ultima; esse sono, infatti erogabili in modalità SaaS (Software as a Service), una sorta di “*pay per use*” (ma gratuita durante la sperimentazione), tipica del corrente approccio denominato *cloud computing*.

In pratica, **per l'esecuzione dei processi operativi**, come, ad esempio, quello della ottimizzazione o quello della definizione del piano strategico, il sistema software contatta, via internet, i partner e chiede loro di fornire i dati opportuni o di prendere specifiche decisioni che sono parti integranti dei processi di Rete messi a punto in CORA.

Per quanto il servizio comporti un elevato grado di automazione, i processi previsti non possono essere eseguiti senza il coordinamento e controllo di un **gestore di rete** (persona o impresa che sia). Visto il difficilissimo compito che è affidato a quest'ultimo, il criterio che si è seguito in CORA è quello del "**management by rules**": il gestore opera applicando regole, direttive e processi (ovunque già definite) che sono parte dell'accordo che definisce la Rete e che sono già stati accettati da tutti i partner quando si costituisce la Rete stessa. Tra l'altro, questo criterio tende a contenere il livello di contenzioso tra i partner e tra questi e lo stesso gestore.

Al momento si sta ampliando il servizio **CORA** con quanto segue:

- L'estensione del **supporto alle reti che erogano servizi** (oltre ai beni materiali). Questa richiede, ad oggi, un'attività di progettazione e, successivamente, di sperimentazione con reti reali (quelle di maggior interesse sono le reti impegnate sui servizi turistici, per ovvi motivi).

- **L'estensione della linea di intervento sul piano strategico**, che attualmente è limitata alla messa a punto del marketing mix, in particolare del prodotto/servizio, che la rete vuole offrire al mercato. Con questa estensione, si vuole puntare a supportare la rete verso la crescita, non solo dimensionale, ma anche di orizzonti commerciali e di respiro strategico. In particolare, verrà curato quanto segue:

- > le modalità con cui si intende rispondere alla domanda di mercato (dove, nella catena di fornitura, adottare l'approccio push e dove l'approccio pull/just in time);
- > la politica degli approvvigionamenti e la contrattualistica;
- > il risk management e la flessibilità;
- > il carbon footprint e la responsabilità sociale della rete;
- > le specifiche funzionali dei processi di rete da affidare a sistemi informatici.

Le Reti d'Impresa interessate possono ricorrere al servizio **CORA** sia per sperimentare l'utilizzo del corpo di regole di collaborazione che viene proposto come paradigma, sia per adottare queste stesse regole come componenti integranti delle proprie pratiche operative.

CORA è brevemente illustrato qui: [http://192.107.61.1/webpapers\\_files/CORA6.wmv](http://192.107.61.1/webpapers_files/CORA6.wmv)

Per ulteriori informazioni si può contattare:  
enrico.arcuri@enea.it tel: 0630483150