

## Il bisogno di rete. L'ICT potenzia il gruppo

*“(Occorre) sforzarsi di mettersi nella situazione dell’altro e di figurarsi nei più minuti particolari ogni minimo episodio di disagio in cui possa incorrere chi soffre”*

**Adam Smith**, *Teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli

*“Internet non è un ambiente che ci sottrae la nostra umanità, ma un ambiente che la rispecchia; si insinua dentro di noi: ci mostra ciò che sta dentro di noi “*

**Josh Rose**, Digital creative director dell’agenzia pubblicitaria Deutsch LA

*“VeNetWork vuole partecipare attivamente a questa nuova sfida alla quale tutti abbiamo l’obbligo di contribuire, creando un sistema d’impresa che parte dalla collaborazione delle persone, un concetto che così espresso sembra banale e semplice ma che probabilmente non fa parte di un nostro retaggio”*

**Alberto Baban**, Fondatore di VeNetWork, Corriere del Veneto 8.1.2012

### Premessa

*L’introduzione delle “Reti di Impresa” deve costituire, a nostro avviso, non solo un innovativo strumento per rafforzare la capacità competitiva delle Pmi, ma soprattutto l’occasione per potenziare il dialogo e le relazioni collaborative tra le persone protagoniste dentro le aziende.*

*Un potenziamento di dialogo che si rende oggi necessario non solo all’interno delle singole aziende, ma anche tra le aziende, gli imprenditori e il sistema produttivo territoriale. Con l’obiettivo, da un lato, di consolidare ed espandere la competitività delle imprese e, dall’altro, di creare una rete solidale di sviluppo economico, la sola che può rimediare al senso di abbandono che hanno provato gli imprenditori suicidi di questi mesi, irrimediabilmente soli nel gestire una situazione aziendale diventata un rebus gestionale irrisolvibile, un pesante fardello su spalle diventate troppo fragili per sopportare le difficoltà crescenti provocate da conti deficitari e da un ambiente esterno (mercato, debitori, banche, pubblica amministrazione) percepito come ostile.*

*La “Rete” di cui parliamo è una rete tra imprese che sentono di avere maggiori possibilità di fare business attraverso una integrazione delle competenze, attraverso una vision comune e condivisa. In questa rete, le tecnologie ICT possono avere un ruolo determinante, alimentando un ambiente virtuale che consente la moltiplicazione di rapporti e frequentazioni su una gamma molto vasta di temi e problemi.*

*Un ambiente che può risultare vantaggioso in particolar modo per le persone che sono alla ricerca di soluzioni operative e che, proprio in contesti di criticità, possono scoprire che esistono risorse di cui non sospettavano l’esistenza, che l’uscita dalla crisi passa attraverso il riconoscimento “dell’altro”.<sup>1</sup>*

*Attraverso questa scoperta, la condivisione dei problemi e delle conoscenze può dar vita a un inedito modello di intraprendere: dopo la lunga e straordinaria stagione del “mettersi in proprio”, che ha caratterizzato l’imprenditorialità del nordest degli ultimi decenni, può farsi strada il difficile e faticoso, ma*

---

<sup>1</sup> *“L’empatia è l’atto attraverso cui ci rendiamo conto che un altro, un’altra, è soggetto di esperienza come lo siamo noi: vive sentimenti ed emozioni, compie atti volitivi e cognitivi. aprire quel che sente, vuole e pensa l’altro è elemento essenziale della convivenza umana nei suoi aspetti sociali, politici e morali. E’ la prova che la condizione umana è una condizione di pluralità: non l’Uomo, ma uomini e donne abitano la Terra” (Laura Boella, Sentire l’altro –Conoscere e praticare l’empatia) Raffaello Cortina Editore, Milano 2006*

*affascinante percorso di “mettersi in rete”, facilitato dalla rivoluzione delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione in grado di alimentare la ri-scoperta della forza del gruppo e della condivisione.*

### **Una crisi dalle conseguenze inedite.**

L'attuale crisi economico-finanziaria, emersa in tutta la sua drammaticità nell'estate del 2011, ma le cui premesse erano già avvertibili negli anni precedenti, sta modificando i paradigmi interpretativi della società a più livelli: la produzione e l'accumulazione di valore economico, la rappresentanza politica, il rapporto dell'uomo con l'ambiente, le relazioni tra i gruppi sociali e le diverse fasi generazionali.

La drammaticità di molte situazioni (i deficit nazionali, la chiusura delle imprese, la perdita del lavoro, i drammi familiari e personali) sta iniziando a far riflettere le persone in modo meno superficiale che nel passato e sta sempre più sollecitando la presa in carico di cambiamenti di comportamento più radicali.

A livello individuale sembrano emergere sentimenti negativi nei confronti della realtà sociale e timorosi del futuro: “piccolo imprenditore” è diventato sinonimo di solitudine, mentre il coraggio e il rischio dell'intraprendere hanno cominciato ad essere descritti come un'avventura pericolosa; il contesto territoriale, considerato tradizionalmente ricco di risorse ed opportunità, si è trasformato in un ambiente sociale insidioso frequentato da attori e interlocutori privi di affidabilità. A livello di istituzioni e di categorie professionali più avvertite sta, per fortuna, facendosi strada la consapevolezza che la situazione di crisi richieda il ricorso a nuovi modelli di vita, più attenti all'uso delle risorse individuali e collettive e più sensibili all'adozione di forme collaborative di azione sociale, più capaci di sfruttare le potenzialità innovative della “rete”.

Non è quindi casuale che in questa stagione, nella quale la vita del piccolo e isolato imprenditore è diventata oggetto di accentuata attenzione per i rischi che la caratterizzano, si faccia sempre più ricorso all'espressione del “mettersi in rete”.

Oltre la naturale focalizzazione e divulgazione degli aspetti “normativi” introdotti dalla recente legislazione<sup>2</sup>, oltre la crescente diffusione del concetto di rete nei dibattiti che affiancano la pratica dei social media e, più in generale, oltre l'irruzione delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione nella vita di tutti i giorni, il fare e mettersi in rete sono diventati un messaggio subliminale, una sorta di invito a scegliere un meccanismo di assicurazione certa, di difesa

---

<sup>2</sup> Vedi capitolo (x) del presente volume  
Dino Bertocco – TIME TO NET

garantita, ovvero il passare dalla pratica di uno spericolato individualismo ad una sorta di “opzione comunitaria”.

## La società in rete

La relazione delle persone con la “rete” in questo ultimo decennio ha attraversato molte fasi, dove ai giudizi entusiastici e positivi si sono anche succedute critiche e antipatie profonde. Certo è che nella rete bisogna distinguere più livelli di frequentazione e di condivisione. I social generici, terra di conquista ormai del mondo economico e politico, sono attraversati da community più specializzate, più mirate negli obiettivi e negli interessi.

L’opzione comunitaria si pone quindi come una prospettiva di ricostruzione di un sistema sociale. Con l’ausilio di internet si auspica quindi che *“la **de-socializzazione** provocata dalla Rete può dunque essere più che compensata da una **ri-socializzazione** che utilizza le capacità comunicative delle nuove tecnologie per selezionare gli interlocutori che hanno qualcosa in comune e che possono dunque avere tra di loro uno scambio “ricco” di significati e di esperienze, anche “a distanza”....(attraverso) una relazione comunitaria non meramente utilitaristica”*<sup>3</sup>.

Scegliere di entrare a far parte di una comunità determina una condizione molto più sicura e affidabile – seppur con maggiori limiti a vincoli per l’azione – che avere e/o partecipare ad una rete.

E’ quindi necessario aver presente l’uso ambiguo cui il concetto di rete è stato sottoposto e le diverse motivazioni che alimentano il mito moderno della “Rete”: rischiamo infatti di trovarci in molti casi impigliati in un mainstream che *“permette di confondere in un tutto indistinto una mutazione tecnica e la trasformazione sociale.... spingendo a feticizzare la rete e trasformare l’operazione simbolica in un semplice culto della rete”*<sup>4</sup>.

Risulta pertanto di fondamentale importanza la lezione di Manuel Castells<sup>5</sup> per un corretto uso semantico del concetto, ma soprattutto per valutare la correlazione esistente tra innovazione tecnologica e sviluppo delle reti di impresa: un rapporto per niente lineare e fortemente condizionato dalle culture organizzative aziendali, la cui evoluzione, nel corso della storia – in

---

<sup>3</sup> Stefano Micelli, Imprese, reti e comunità virtuali

<sup>4</sup> Pierre Musso, *L’ideologia delle reti*, APOGEO, Milano 2007

<sup>5</sup> Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, UBE Paperback, Milano 2008

particolare al momento della prima massiccia ondata di diffusione della tecnologia informatica negli anni Ottanta – non sempre ed immediatamente è stata agevolata dai nuovi sistemi ICT.

I processi di riorganizzazione aziendale, per adeguare le imprese alle trasformazioni del mercato e ai nuovi modelli di produzione del valore si sono sviluppati in modo parallelo all'evoluzione delle tecnologie ICT e si sono reciprocamente influenzati, anche se è opportuno ricordare che

- il cambiamento organizzativo, nelle grandi aziende, si è verificato indipendentemente dall'introduzione delle procedure informatiche, bensì come risposta al bisogno di affrontare sfide interne ed esterne; ma una volta innescato, esso, sostenuto dalle nuove tecnologie, ha determinato un salto di efficienza e produttività enorme;
- la capacità delle piccole e medie imprese di unirsi in reti tra loro e/o con imprese più grandi è stata condizionata dalla disponibilità delle nuove tecnologie, in particolare nel nuovo contesto della globalizzazione e del carattere pervasivo di internet.

L'aspetto su cui vogliamo soffermare prioritariamente l'attenzione è che stiamo vivendo una fase in cui la funzione e le opportunità offerte dall'ICT vanno esaminate e valutate in rapporto non solo alle esigenze economiche e sotto la pressione della crisi di mercato, ma anche alla complessità della profonda trasformazione sociale e culturale in atto, che un attento osservatore dei territori in cui sono insediate le Pmi investite dalle difficoltà ha definito di "mutamento antropologico".<sup>6</sup>

### **Prima di tutto l'ascolto**

Di fronte alla indubitabile situazione di disagio sociale ed economico manifestatasi con la "resa" di alcune decine di piccoli imprenditori veneti, è opportuno portare il nostro sguardo ben oltre l'attuale grave congiuntura economico-finanziaria.

I segnali che ci sono stati mandati in un numero così rilevante e temporalmente addensati, particolarmente nel Veneto, sono tali che la loro interpretazione richiede un approccio inedito, l'adozione di criteri valutativi in grado di comprendere l'intreccio di una molteplicità di con-cause: economica, psicologica, familiare, valoriale che, una volta individuate, ci aiuteranno a focalizzare le tecnologie e le metodologie più adatte a prevenire il "burn out" ed a creare un clima socio-culturale che favorisce il ripristino della fiducia nel futuro, all'accettazione delle inedite sfide di

---

<sup>6</sup> Aldo Bonomi, *Quel malessere silenzioso così sottovalutato*, *Il Sole 24 Ore*, 22.4.2012

questo tempo che comportano anche la capacità di fronteggiare le sconfitte e la ricerca di una “seconda chance”, secondo il linguaggio dello *Small Business Act* europeo.<sup>7</sup>

Bisogna comunque riconoscere che a livello regionale, nel Veneto, si è avvertita ed è stata messa in campo una risposta forte che, alla luce delle considerazioni finora esposte, assumono il significato di costruzione di una “rete protettiva” (sia con la costituzione dell’Associazione Familiari che con il Fondo rischi, sia con i numeri verdi che con l’attivazione di team di professionisti in grado di intercettare e “gestire” le manifestazioni del disagio).

Intendiamo in ogni caso ribadire che la preconditione per la costruzione di reti efficaci è la capacità di ascoltare ed interpretare i segnali deboli, di moltiplicare l’attenzione al significato delle parole che fanno capolino nel dialogo intrafamiliare, nelle discussioni a livello aziendale, nei colloqui professionali od amicali che si sviluppano in tutti in contesti creati sulla spinta delle Associazioni e dei Gruppi promotori di reti.

Il supporto della rete sociale non può essere dato per scontato; i casi più drammatici sono un segno forte che di fronte a tali, per certi versi ordinarie, difficoltà, le tradizionali reti protettive si sono dimostrate impotenti ad evitare il precipitare delle situazioni più esposte. Una conferma di tale fallimento viene dai dati dell'Osservatorio sul Nord Est, curato da Demos & PI:

*“Il lavoro e la sua rappresentanza sono i due temi che hanno caratterizzato il dibattito pubblico di questi ultimi mesi. Dopo le opinioni sull'articolo 18 della settimana scorsa, l’Osservatorio per Il Gazzettino, si occupa oggi della fiducia verso sindacati e associazioni degli imprenditori. Il quadro complessivo è piuttosto critico. Circa un nordestino su cinque ha molta o moltissima fiducia nell'azione di Cisl-Uil, uno su quattro nei confronti della Cgil, mentre il 28% degli intervistati si fida delle organizzazioni imprenditoriali. Tuttavia, guardando la serie storica, vediamo come sia proprio la riserva di fiducia verso le associazioni degli imprenditori a ridursi in modo più consistente nell'ultimo periodo: infatti, dal 33% del dicembre del 2009 si è passati all'attuale 28%, con un calo di ben 5 punti percentuali”...<sup>8</sup> (7)*

---

<sup>7</sup> Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo, al Comitato delle Regioni “Una corsia preferenziale per la piccola impresa” (*Small Business Act* per l’Europa), Bruxelles, 25.6.2008

<sup>8</sup> *Natascia Porcellato, A Nordest fiducia in riserva per sindacati e imprenditori - Il Gazzettino 13/03/2012)*

Si tratta di indicatori ulteriormente aggravati dalle risposte che, in un'indagine successiva, hanno sottolineato il *sensu di solitudine* vissuto in questo tempo dagli imprenditori.<sup>9</sup>

Risulta quindi ancor più motivato l'impegno per diffondere il messaggio che *"Nessuna azienda è (si deve considerare) un'isola"*<sup>10</sup>.

### **La chiave di lettura della dimensione**

Ricercatori ed economisti indagano oggi quali siano le caratteristiche strutturali che hanno generato la debolezza reattiva del sistema produttivo italiano e, stavolta senza sostanziali diversità, di quello veneto. L'attenzione si è particolarmente focalizzata sull'aspetto dimensionale delle Imprese.

Sono numerosi gli Istituti e le Agenzie che se ne sono occupati, ma ne segnaliamo in particolare due:

1. Uno studio pubblicato dal sito [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info) che con una serie di tabelle illuminanti riferite alla realtà nazionale sostiene la tesi che

*"L'Italia è tra i paesi con il più alto numero di imprese e imprenditori. Ma l'apertura di nuove imprese non è sempre e comunque una buona notizia. Perché, in particolare in alcuni settori, il lavoro autonomo può essere occupazione dipendente mascherata. Oppure rappresentare una risposta alla disoccupazione: quanti più saranno gli addetti espulsi dalle aziende esistenti, specie quelle più grandi, tanto più questi saranno costretti a inventarsi un'occupazione. Così, però, l'impresa propria è solo un'opportunità di ripiego. Dunque, sarà facilmente destinata all'insuccesso".*<sup>11</sup>

2. La rilevazione promossa da FRIULADRIA CRÉDIT AGRICOLE e realizzata dalla Fondazione Nordest

In questo secondo caso i risultati ci interessano particolarmente perché, essendo riferiti ad un Opinion panel di imprenditori nordestini, costituiscono una base di riferimento per l'analisi e la proposta operativa che formuleremo nella seconda parte dell'articolo.

---

<sup>9</sup> *Natascia Porcellato, Imprenditori lasciati soli "Non li tutela nessuno", Il Gazzettino, 24.4.2012*

<sup>10</sup> *Giampietro Vecchiato, Nessuna azienda è un'isola, Nordesteuropa.it, Dicembre 2011*

<sup>11</sup> *Michelangelo Filippi, Imprenditori per necessità, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info) 20.02.2012*

Relativamente al quesito sulla dimensione d'impresa, i risultati vengono, infatti, così commentati:

*Emerge chiara la consapevolezza che oggi per un'impresa di piccole dimensioni sia un rischio continuare ad agire da sola sul mercato, mentre la migliore strategia per i testimoni privilegiati sembra essere quella della partecipazione a qualche forma di aggregazione (joint venture, reti di impresa, network, ecc..) come dichiara il 68,3% dei rispondenti. Inoltre, una quota importante, pari a poco più di 1/5 del panel ritiene opportuno che una piccola impresa proceda con scelte di fusioni o acquisizioni che la rendano definitivamente più solida e strutturata in termini dimensionali. (Vedi in particolare Tabelle 2 e 5)<sup>12</sup>*

**Tab. 2 - Secondo Lei, un'impresa di piccole dimensioni per rimanere competitiva deve ... (val. %)**

<i>... continuare ad agire da sola sul mercato</i>	<b>7,8</b>
<i>... partecipare a una qualche forma di aggregazione tra imprese</i>	<b>68,3</b>
<i>... creare fusioni con altre aziende</i>	<b>16,4</b>
<i>... acquisire nuove aziende</i>	<b>5,1</b>
<i>... cedere ad altri l'attività</i>	<b>2,4</b>

Fonte: Fondazione Nord Est – Friuladria Crédit Agricole (novembre 2011, n. casi 266)

**Tab. 5 - A Suo giudizio, quale dei seguenti aspetti favorirebbe maggiormente la realizzazione di aggregazioni di imprese?**

	<b>2006</b>	<b>2011</b>
<i>Un cambiamento culturale negli imprenditori</i>	<b>39,6</b>	<b>48,9</b>
<i>L'introduzione di incentivi e sgravi fiscali per le aggregazioni</i>	<b>31,3</b>	<b>36,2</b>
<i>La presenza di soggetti che aiutino le imprese nella progettazione delle aggregazioni</i>	<b>19,7</b>	<b>9,4</b>
<i>La semplificazione degli adempimenti burocratici per la realizzazione delle aggregazioni</i>	<b>5,9</b>	<b>7,7</b>
<i>Un trattamento favorevole da parte degli istituti di credito</i>	<b>3,5</b>	<b>5,5</b>

Fonte: Fondazione Nord Est – Friuladria Crédit Agricole (novembre 2011, n. casi 266)

<sup>12</sup> (cura di) Silvia Oliva, *Le aggregazioni a Nordest*, Quaderni FNE - Collana Panel, n. 29 – febbraio 2012

Come si può dedurre dalle risposte riportate nelle due tabelle e dagli stessi dati recentemente pubblicati nei giornali locali<sup>13</sup>, esiste un orientamento favorevole all'aggregazione su cui può essere basato un lavoro di proposta ancorata sul concetto di "rete di imprese".

Si tratta di una manifestazione di *resilience*, una risposta che costituisce la pre-condizione per innescare un concreto e proficuo progetto di innovazione tecnologica.

### **ICT e Reti d'Impresa: un rapporto cruciale**

L'ICT (Information & Communication Technology) costituisce una componente fondamentale, potremo dire una precondizione per la vita delle Reti d'Impresa, il loro avvio e, soprattutto, il loro consolidamento. Le ragioni sono diverse, tutte ugualmente determinanti.

**Una prima** ragione si evince dalla stessa definizione di Rete d'Impresa che, alla luce della recente normativa che ha sancito il "Contratto di Rete", sta a significare che essa nasce ed è concepita come struttura in grado di favorire l'incrocio di tecnologie e know how che le diverse imprese coinvolte possono condividere per avviare nuovi percorsi di innovazione e dotarsi di nuova capacità competitiva in mercati più ampi.

Va da sé che la prima tecnologia condivisa è proprio l'ICT che ha la funzione decisiva di rendere praticabili relazioni permanenti e le interfacce operative tra le imprese con-correnti a formare la rete.

Insomma l'ICT rappresenta il fattore "facilitante" l'aggregazione, senza il quale i progetti di Rete rischiano di diventare una pura petizione di principio e non tradursi in un salto di qualità delle attività imprenditoriali.

Non sembri un gioco di parole, ma si può seriamente sostenere che *"la rete fra imprese non può prescindere dalla Rete e da adeguati servizi ICT"*.

Naturalmente la novità introdotta dalle Reti d'Impresa comporta un'evoluzione importante: l'offerta di servizi tradizionalmente rivolti a grandi imprese e/o a Pmi deve essere ristrutturata ripensando i concetti di CRM, ERP, Piattaforme gestionali, etc nell'ottica di networking.

---

<sup>13</sup> Reti di impresa. Nel Vicentino sono a quota 14, Il Giornale di Vicenza, 4.4.2012

*Reti d'impresa per rilanciare l'economia del territorio, L'Arena, 15.4.2012*

*lobstraibizer, prima rete di imprese edili, corriere Trentino, 3.2.2012*

*Gol!, Le imprese hanno fatto rete, Nordesteuropa.it, marzo 2012*

*I 305 contratti di rete chiedono sgravi più ampi, Il Sole 24 Ore, 14.3.2012*

L'obiettivo diventa infatti un sostegno alle aziende per metterle nelle condizioni di cooperare e condividere (tra i membri della Rete) le decisioni operative; sotto questo profilo le scelte relative alle tecnologie ed ai sistemi informativi debbono essere finalizzate al conseguimento degli obiettivi, ovvero dei risparmi e dei vantaggi attribuiti alla struttura di Rete.

Non si tratta di scelte facili, tanto meno scontate: è necessario indagare e ri-conoscere l'offerta integrata di "pacchetti" di prodotti specifici, adatti in particolare alle PMI che necessitano di servizi di consulenza ed accompagnamento mirati.

L'obiettivo di fondo è quello dell'integrazione delle soluzioni, per esempio di Ucc (Unified Communication & Collaboration) con i sistemi informativi aziendali, preesistenti alla costituzione della Rete, sfruttando la flessibilità funzionale di queste soluzioni.

A partire dalla sperimentazione di tali soluzioni e dalla loro validazione da parte dei membri delle Rete, si può procedere all'utilizzazione delle opportunità che le Ucc offrono per avviare un nuovo rapporto interattivo con i clienti, attraverso l'allargamento all'esterno della fruibilità delle stesse soluzioni.

**Una seconda ragione** è correlata al fatto che la partecipazione ad una rete organizzata, contribuendo effettivamente alla sua formazione ed al suo consolidamento, comporta per la singola impresa aderente un investimento ed uno sforzo aggiuntivi: infatti essa, oltre alla preoccupazione derivante dal dover prestare attenzione ai processi organizzativo-gestionali che caratterizzano la propria struttura, deve farsi carico degli inediti e complessi problemi della rete in cui entra.

Sono problematiche che, a prescindere dalla loro configurazione, aggiungono complessità operative, passaggio obbligato per il perseguimento degli obiettivi strategici della Rete d'Imprese ed il raggiungimento dei risultati che ne costituiscono il presupposto fondativo.

L'esperienza sul campo ci dice che tali problematiche rappresentano un serio ostacolo alla costituzione delle Reti e talvolta un inciampo per il loro effettivo decollo.

Ma è proprio nel contesto delle difficoltà operative che l'ICT, adeguatamente "confezionata", diventa una leva determinante come supporto per:

- a. automatizzare i processi collaborativi tra i partner della rete e garantirne la continuità;
- b. rendere "trasparenti" tutte le complessità organizzative in modo da consentirne un costante monitoraggio e farne oggetto di valutazioni appropriate, in particolare per quanto attiene il rapporto costi/benefici derivante dall'attività della Rete.

Certo, si tratta di un lavoro che sconta molte resistenze e difficoltà all'introduzione di "sistemi di condivisione", come è evidenziato nei risultati, della ricerca realizzata dal Politecnico di Milano, evidenziati nella scheda riportata di seguito.

***DIFFUSIONE E INVESTIMENTI DELLE SOLUZIONI UCC (Unified Communication & Collaboration) a cura dell'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano<sup>14</sup> (13)***

**1. E-mail e calendari condivisi tra gruppi di lavoro**

Livello di adozione:	nelle grandi aziende 88%;	nelle Pmi 20%
Trend degli investimenti:	leggermente negativo	

**2. Conferencing e telepresence**

Adozione	nelle grandi aziende: 75%;	nelle Pmi 10 %
Trend degli investimenti:	negativo	

**3. Voce e Infrastrutture Ip**

Livello di adozione	nelle grandi aziende: 60%;	nelle Pmi 22%
Trend degli investimenti:	positivo	

**4. Collaboration e file sharing**

Livello di adozione	nelle grandi aziende: 60%;	nelle Pmi 19%
Trend degli investimenti:	molto positivo	

**5. Instant messaging e Presence**

Livello di adozione	nelle grandi aziende: 50 %;	nelle Pmi 17%
Trend degli investimenti:	crescita nulla	

**6. Unified Contact Center**

Livello di adozione	nelle grandi aziende: 41%;	nelle Pmi 2%
Trend degli investimenti:	in crescita	

**7. Convergenza fisso-mobile**

Livello di adozione	nelle grandi aziende: 35%;	nelle Pmi 2%
Trend degli investimenti:	positivo	

Esiste quindi un gap con cui bisogna fare i conti, ma è anche in atto una mobilitazione di energie che vedi protagonisti sia il mondo dell'associazionismo che gli operatori dell'ICT, sollecitati a ripensare la loro funzione e le loro proposte di consulenza.

**Un passaggio decisivo**

Alla luce delle risultanze delle indagini sopra richiamate, che costituiscono un riscontro positivo alle analisi presenti in una vasta letteratura focalizzata sulle cause strutturali dei fattori di

<sup>14</sup> Paolo Lombardi, *Ucc, le soluzioni ci sono, ma l'utilizzo è ancora poco evoluto*, ZeroUno marzo 2012 358

debolezza dell'economia Italia, ma anche la conferma di precedenti ricerche, le reti d'impresa risultano essere un passaggio chiave per una ripresa duratura dello sviluppo economico del Paese – a cominciare dal Veneto che rappresenta una piattaforma ideale per l'innovazione – e sono percepite come un miglioramento evolutivo delle reti ICT.

In realtà il processo di digitalizzazione dell'economia costituisce la preconditione e la leva decisiva per il salto di qualità soprattutto del tessuto delle Pmi per le quali le ICTs possono diventare il fattore determinante per consentire loro di contribuire ad affrontare i gap rilevanti del sistema-Italia:

- la bassa crescita del nostro sistema produttivo, che nel decennio 2000-2009 è stata solo del 2%, collocandoci al 179° posto nella classifica della International Monetary Found
- il basso livello di competitività che ci pone al 48° posto nella classifica del World Economic Forum
- la necessità di aumentare la internazionalizzazione<sup>15</sup> delle nostre imprese

Come sottolineato, il progresso del digitale può diventare un grosso vantaggio per le Pmi, abbassandone i costi gestionali ed aprendo la strada all'uso di servizi prima accessibili solo alle grandi aziende: l'uso di grandi potenze di calcolo, la videoconferenza, l'e-learning, la collaborazione con Università, la PA, le altre imprese.

Ma i processi che riguardano l'accompagnamento ed il sostegno tecnologico alla formazione delle reti d'impresa intervengono sugli aspetti di interfaccia tra i partner, toccano numerosi fattori operativi e strategici delle singole imprese e del sistema-rete.

Presentano quindi, inevitabilmente, resistenze da parte dei soggetti sottoposti alla "cura" e difficoltà di "confezionamento" della rete ICT più adatta ed efficiente, che deve rendere nel modo più trasparente possibile ai partner di rete, la complessità e la convenienza della sua adozione.

Su questo terreno le esperienze e le competenze riguardanti la pianificazione dei processi di rete nell'ambito delle Pmi sono tuttora modeste per una molteplicità di ragioni; la più importante è che i "vendor" di informatica sono focalizzati sul modello di grande impresa e di sistemi standard, difficilmente applicabili in realtà di cui non sono chiari i confini e le responsabilità.

---

<sup>15</sup> Guido Romano e Fabiano Schivardi, *Quali sono le Imprese che battono la crisi*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)  
4.11.2011

## **Bibliografia**

- (a cura di) Alessandro Lomi, *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, il Mulino, Bologna, 1997
- Clay Shirky, *Surplus cognitivo. Creatività e generosità nell'era digitale*, Codice Edizioni, Torino 2010
- Dario Di Vico, Piccoli. *La pancia del Paese*, Marsilio, Venezia, 2010
- Don Tapscott, Anthony D. Williams, *Wikinomics*, Rizzoli, Milano, 2007
- Edgar H. Schein, *La consulenza di processo, Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001
- Etienne Wenger, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006
- Fabrizio Onida, *Se il piccolo non cresce. Pmi italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna, 2004
- Jeremy Rifkin, *La civiltà dell'empatia*, Mondadori, Milano, 2010
- Laura Boella, *sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006
- Luca De Biase, *Economia della felicità. Dalla blogosfera al valore del dono e oltre*, Feltrinelli, Milano, 2007
- Michela Marzano, *Cosa fare delle nostre ferite. La fiducia e l'accettazione dell'altro*, Erickson, Trento, 2012
- Manuel Castells, *La nascita della società in rete*, UBE PAPERBACK, Milano, 2008
- Mariella Berra, *Sociologia delle reti telematiche*, Editori Laterza, Bari, 2007
- Pierre Musso, *L'ideologia delle reti*, APOGEO, Milano, 2007
- Richard Sennet, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2010
- Richard Sennet, *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano, 2012
- Stefano Micelli, *Imprese, reti e comunità virtuali*, ETAS, Milano, 2000
- Stefano Micelli, *Futuro artigiano*, Marsilio, Venezia, 2011