

GIRO LO GIUDICE

# Essere rete d'impresa nel settore piscina e wellness



**STEFANO CANDIDONI**

Amatori Nuoto Libertas - Perugia  
Aquaesport.net



**AVV. RICCARDO DE' MEDICI**

Studio Legale Caruso - De' Medici



**FERRUCCIO ALESSANDRIA**

Wepool



idea Blu (PV)

## INTERVISTA AI RAPPRESENTANTI DELLE RETI WEPOOL, AQUAESPORT.NET E AD UN ESPERTO

**PASSARE DALL'ESSERE UNA PICCOLA AZIENDA O SINGOLA SOCIETÀ DI GESTIONE ALLE COESIONI SOTTESE A UNA RETE D'IMPRESA** è una fase epocale per il nostro settore, ancor più in Italia, dove la cultura della micro o piccola impresa prevale su quella delle aggregazioni che, nel mercato globalizzato, sono un passaggio imprescindibile.

### LE PRINCIPALI RAGIONI CHE SPINGONO ALCUNE AZIENDE/ SOCIETÀ, NELLE RISPETTIVE AREE DI COMPETENZA, A CONFLUIRE IN UNA RETE D'IMPRESA

**Stefano Candidoni** 1) mettere a frutto affinità di fondo fra le società fondatrici; 2) volontà di guardare al futuro, andando oltre gli schemi della propria azienda; 3) tentativo di far convergere energie su obiettivi condivisi, anche su scala internazionale, altrimenti imperseguibili.

**Riccardo de' Medici** Esiste ancora tanto scetticismo e scarso impegno.

Parto dal presupposto che lo strumento Rete d'Impresa non debba essere considerato come un "salvagente", bensì come uno strumento per società stabili. Reali e duraturi benefici: 1) il fattore "C", che per noi riguarda la Crescita aziendale, sia essa una Crescita imprenditoriale, strategica, competitiva, culturale e sociale; 2) le società riunite in Rete hanno un recupero di marginalità annuo che oscilla dal 5 al 7%, con un grado di accesso ai mercati esteri del 35% in più rispetto alle singole realtà imprenditoriali; 3) tutti questi benefici senza perdere l'autonomia e la propria identità societaria.

**Ferruccio Alessandria** La necessità è di unirsi per cogliere un'opportunità o difendersi da una minaccia. Le reti si generano da filiere costituite da attori che operano in collaborazione, anche in assenza di formalizzazione. I rapporti continuativi generano un Supply network forte, basato su fattori diversi: mercato, fiducia reciproca, co-progettazione.

### DIFFICOLTÀ RICONTRATE E LE POTENZIALITÀ CHE LA RETE PERMETTE DI ESPRIMERE

**Stefano Candidoni** Difficoltà: 1) fase di assestamento per compattare

le posizioni dei singoli; 2) difficoltà di lavoro in gruppo dei manager; 3) rispetto dei tempi per le comunicazioni e le azioni concrete predefinite insieme. Potenzialità: 1) consapevolezza della forza che si può esprimere uniti; 2) poter contare su eccellenze, come professionisti esterni conosciuti o come risorse interne alle singole società retiste, per ogni aspetto della vita aziendale; 3) si schiudono orizzonti e opportunità un tempo impensabili, sovente con riduzione costi ed economie di scala.

**Riccardo de' Medici** Difficoltà: 1) l'avvento di nuove società in Rete deve essere preceduto da una attentissima istruttoria e analisi: non abbiamo mai accettato società retiste proposte per mero scopo mutualistico da altri appartenenti alla Rete o per amicizie prive di riscontro documentale; 2) la società deve essere sana e cosciente del suo ingresso in Rete. Potenzialità: 1) in un'ottica di condivisione di obiettivi comuni, una o più società aderenti dopo la data di costituzione iniziale non possono

che essere un ulteriore incentivo di crescita; 2) l'avvento di nuove società retiste ha riportato ai livelli iniziali l'ottimismo e l'entusiasmo che vengono fisiologicamente a scemare.

**Ferruccio Alessandria** L'idea generatrice sta alla base del progetto di rete. È guida e forza motrice di uno sviluppo a medio-lungo termine che non deve essere influenzato da mode momentanee o azioni speculative. 1) resistenza al cambiamento, scarsa propensione alla condivisione, scarsa fiducia, trasparenza, leadership, progetto chiaro e reali opportunità sono i fattori che determinano il successo o il fallimento della rete. 2) il Supply network può generare realtà talmente forti e innovative, da poter cambiare gli equilibri dei contesti competitivi di riferimento.

### I BENEFICI PER I SINGOLI RETISTI, INTESI COME AZIENDE/SOCIETÀ CON LA PROPRIA IDENTITÀ, E I NUOVI OBIETTIVI PERSEGUIBILI COME GRUPPO COESO E COME SINGOLA REALTÀ

**Stefano Candidoni** 1) il confronto rafforza moltissimo i processi di crescita interni a ciascuna azienda retista, facilitando scelte e investimenti; 2) presentarsi come forza unica permette di dialogare con interlocutori istituzionali e grosse realtà di fornitura in modo più efficace che facendolo individualmente; 3) nascono forme di amicizia che esulano anche dal mero business e che rafforzano il potenziale di Rete; 4) è possibile disporre di diversi approcci al mercato, garanzia di risultati su obiettivi importanti; 5) azioni portate avanti in uno spirito di solidarietà tra i retisti in aiuto a chi si trova in difficoltà.

**Riccardo de' Medici** Gli obiettivi di Rete vanno di pari passo con i benefici. Le nuove "sfide", a qualche mese dalla costituzione massiccia di Reti tra imprenditori, riguardano: 1) le strategie di marketing comune; 2) lo sviluppo di un serio business plan per il futuro; 3) il ruolo del manager di Rete risulta fondamentale. Ovviamente stando sempre attenti alla bandistica nazionale e internazionale che fornisce spunti interessanti per l'evoluzione di una Rete, finanziando lo sviluppo tecnologico piuttosto che l'internazionalizzazione spinta in determinati mercati.

**Ferruccio Alessandria** 1) economia di scala per generare valore a tempo zero per ciascun retista (es. prodotto ideato e mai industrializzato per carenza risorse o rete distributiva); 2) visibilità Brand con peso e forza equiparata ai players storici; 3) generare innovazione condividendo informazioni e progetti; 4) riduzione costi in entrata e in uscita (da fornitori a clienti); 5) Supply Chain consolidata (ottimizzazione spazi logistica, logistica integrata, condivisione fornitori/partners strategici e competenze, ottimizzazione costi progettazione ecc.), tradotto: "maggiore valore di mercato di ogni singola impresa".



## COME RETE O PER IL RUOLO CHE RICOPRITE, COME VI PROPONETE SUL MERCATO E QUALI TRAGUARDI SONO RAGGIUNGIBILI SOLO IN FORZA DI TALE COESIONE?

**Stefano Candidoni** Nel breve: operare per avere ritorni in termine di riduzione di costi e di appannaggi resi possibili dalla forza della Rete. Nel medio: 1) riteniamo di poter essere dei partner e problem solver di società che svolgono lo stesso ns lavoro; 2) intendiamo predisporre una serie di servizi a beneficio di operatori e nuove figure imprenditoriali interessate al nostro settore; 3) lavorare attivamente all'internazionalizzazione della Rete.

**Riccardo de' Medici** 1) siamo stati tra i primi a condividere con il mercato societario lo strumento del contratto di Rete d'Impresa. Ci proponiamo come un serio partner per la fase di start up della Rete, che vede solo come atto conclusivo il redigere il contratto e la sua relativa registrazione. Prima della stesura vi sono variabili, dipendenti dalle logiche di mercato, che devono essere dipanate per evitare "bug" del sistema; 2) non potrò parlare di traguardi: essi sono inimmaginabili e fuori da ogni controllo. Abbiamo reti nate dal nulla che, snocciolate nei loro problemi preliminari, hanno raggiunto risultati eccellenti. Vi sono realtà eccellenti che hanno avuto fretta di concludere contratti di Rete raffazzonati e sono naufragate in pochi mesi.

**Ferruccio Alessandria** Come una realtà innovativa e storica allo stesso tempo (*storicità delle singole imprese*), capillare (*distribuita su tutto il territorio*) con un progetto di lungo periodo che generi nuove opportunità per tutti gli Stakeholder (*clienti, fornitori dipendenti e imprenditori*) che credono in una nuova economia di Rete.

## HA SENSO APRIRSI PER ACCOGLIERE ALTRI SOGGETTI NELLA VOSTRA RETE O È UN FATTORE COMPLICANTE?

**Stefano Candidoni** Le porte della

Rete sono aperte. Il lungo percorso che ci ha portato fino qui non è facile che venga affrontato da altre realtà. Non escludiamo quindi il coinvolgimento di altri soggetti che siano valutati conformi rispetto a una serie di parametri rigorosi, con la certezza che ci sia una piena condivisione di valori e filosofie.

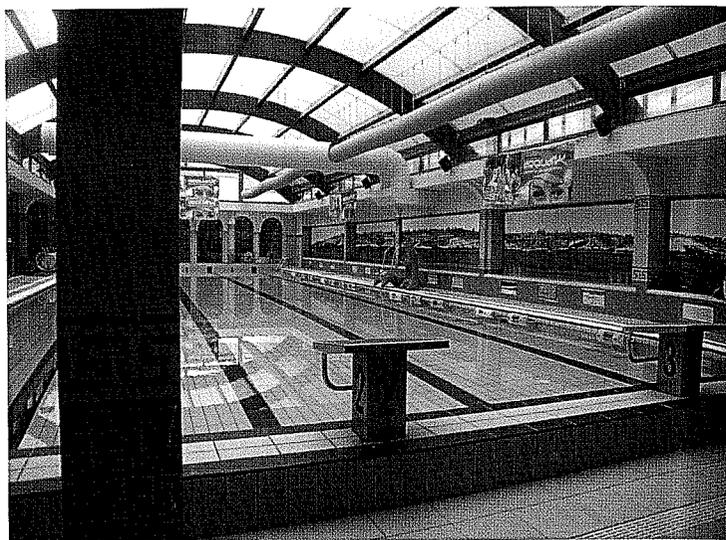
## Riccardo de' Medici

È consigliabile procedere ai nuovi inserimenti successivamente, dopo avere condiviso chiaramente le regole di selezione

**Ferruccio Alessandria** La primissima fase richiede un notevole impegno per raggiungere gli obiettivi prioritari, oltre il processo di integrazione delle imprese (*imprenditori e dipendenti*): 1) Un eccessivo numero di imprese potrebbe rallentare o compromettere lo sviluppo del programma; 2) focalizzare e raggiungere gli obiettivi prioritari, consentendo una graduale integrazione; 3) il raggiungimento degli obiettivi accresce la motivazione e l'entusiasmo dei singoli.

## IL FUTURO DELLA VOSTRA ESPERIENZA DI RETE È PROFESSIONALE, PROIETTATO AI PROSSIMI 12 MESI E A 3 ANNI

**Stefano Candidoni** 1) puntiamo nell'immediato a definire/consolidare alcuni accordi con benefici diretti per le società Retiste (*finanziamenti, forniture, sponsorizzazioni, ecc*); 2) miriamo a un rapido raggiungimento di autofinanziamento dell'attività della Rete; 3) nell'arco di un triennio puntiamo a consolidare la compagine e l'attività, consentendo di raggiungere grandi obiettivi nelle aree dove vantiamo competenza e collaudate esperienze, rappresentando un punto di riferi-



mento del settore.

**Riccardo de' Medici** 1) nel breve periodo: proseguire nella campagna di sensibilizzazione a tale formula contrattuale del substrato di PMI lombardo, così cercando realtà che vogliano iniziare il percorso di Rete; 2) nel medio periodo: presentarci al mercato come dei seri "ristrutturatori di reti malandate" che, già ora, sono decine. Proprio perché alcune Reti hanno saltato (*o erroneamente considerato di poco conto*) gli aspetti preliminari (*contrattuali, manageriali, finanziari*) ora si vedono investite di enormi problemi, nonostante i retisti abbiano la volontà di proseguire nella loro esperienza di rete. È necessario avere un serio aggancio professionale, nel caso in cui i problemi di una Rete in corso portino i retisti a chiedersi come "aggiustare" il meccanismo di Rete.

**Ferruccio Alessandria** 1) completare e consolidare gli obiettivi stabiliti e avviati il primo anno (*Brand, web-marketing, accordi di Supply Chain*); 2) iniziare la prima fase di sviluppo del business (*generare nuove opportunità di mercato per le imprese retiste*). Nel lungo periodo: 1) costruire le basi solide di un Network che abbia al suo interno tutti gli strumenti e le competenze per generare una cultura d'impresa, capace di trasformarsi e sopravvivere alle evoluzioni di scenari diversi. 47