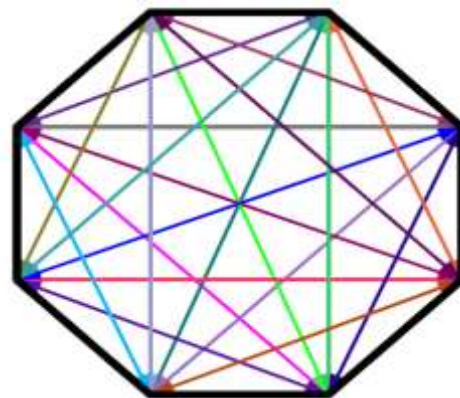


DALL'IMPRESA RETE ALLA RETE DI IMPRESE



Inter-relazioni tra Vendite e Partner ESTERNI

- 1) SALES
- 2) Clients
- 3) Agents
- 4) Distributors
- 5) OEM
- 6) Local Competitors
- 7) CIN.DIA
- 8) Internet

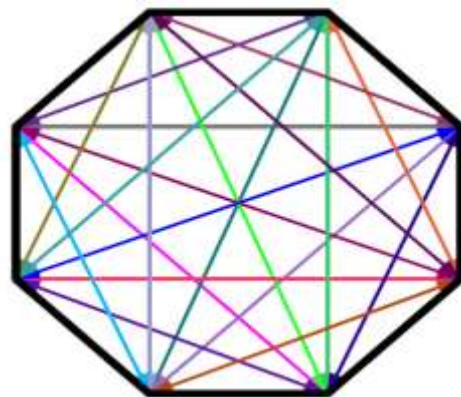


8 Nodi
56 Relazioni
 $N*(N-1)$



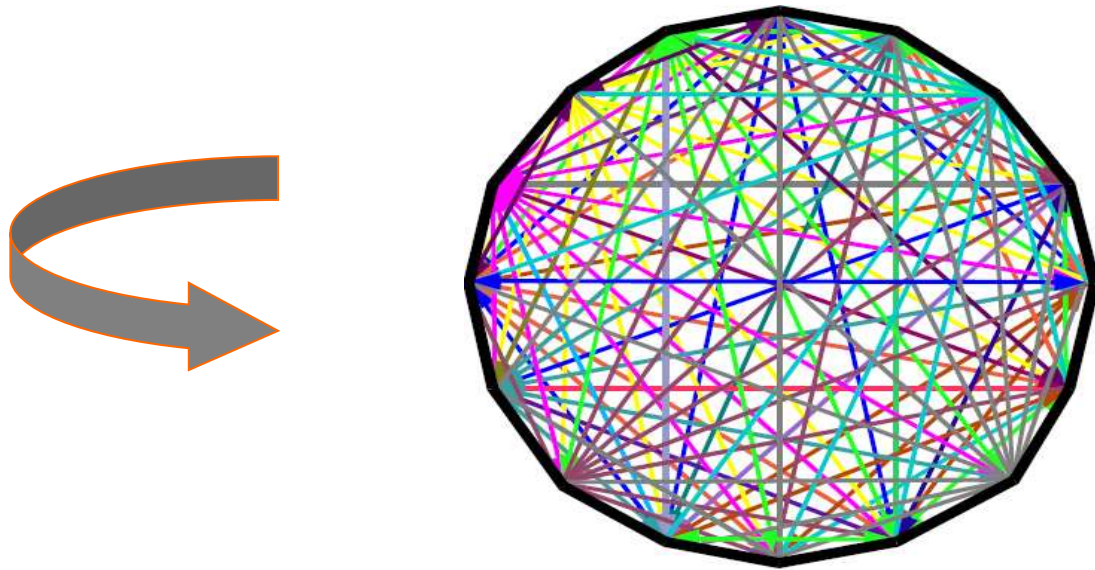
Inter-relazioni tra Vendite e Funzioni INTERNE

- 1) SALES
- 2) Marketing
- 3) Finance
- 4) Legal
- 5) Production
- 6) Delivery
- 7) Suppliers
- 8) I.T.



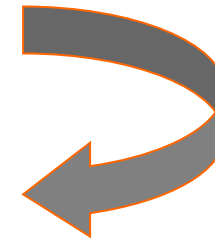
8 Nodi
56 Relazioni
 $N*(N-1)$

Combinando le relazioni INTERNE ed ESTERNE



16 Nodi
240 Relazioni
 $N*(N-1)$

PROCESSO FUORI CONTROLLO!

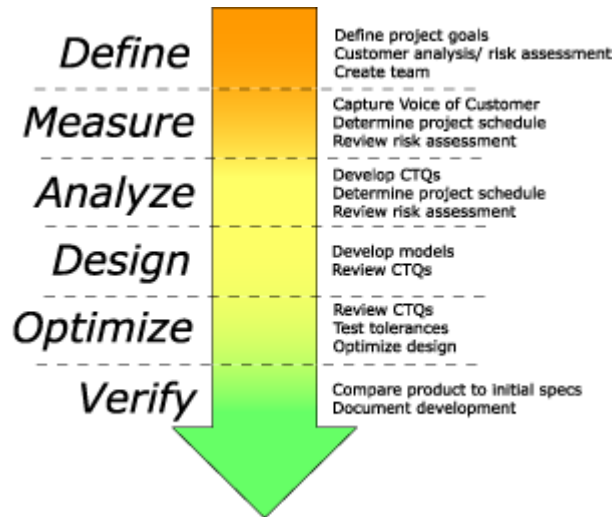


INVECE DI TENTARE DI AGGIUSTARE

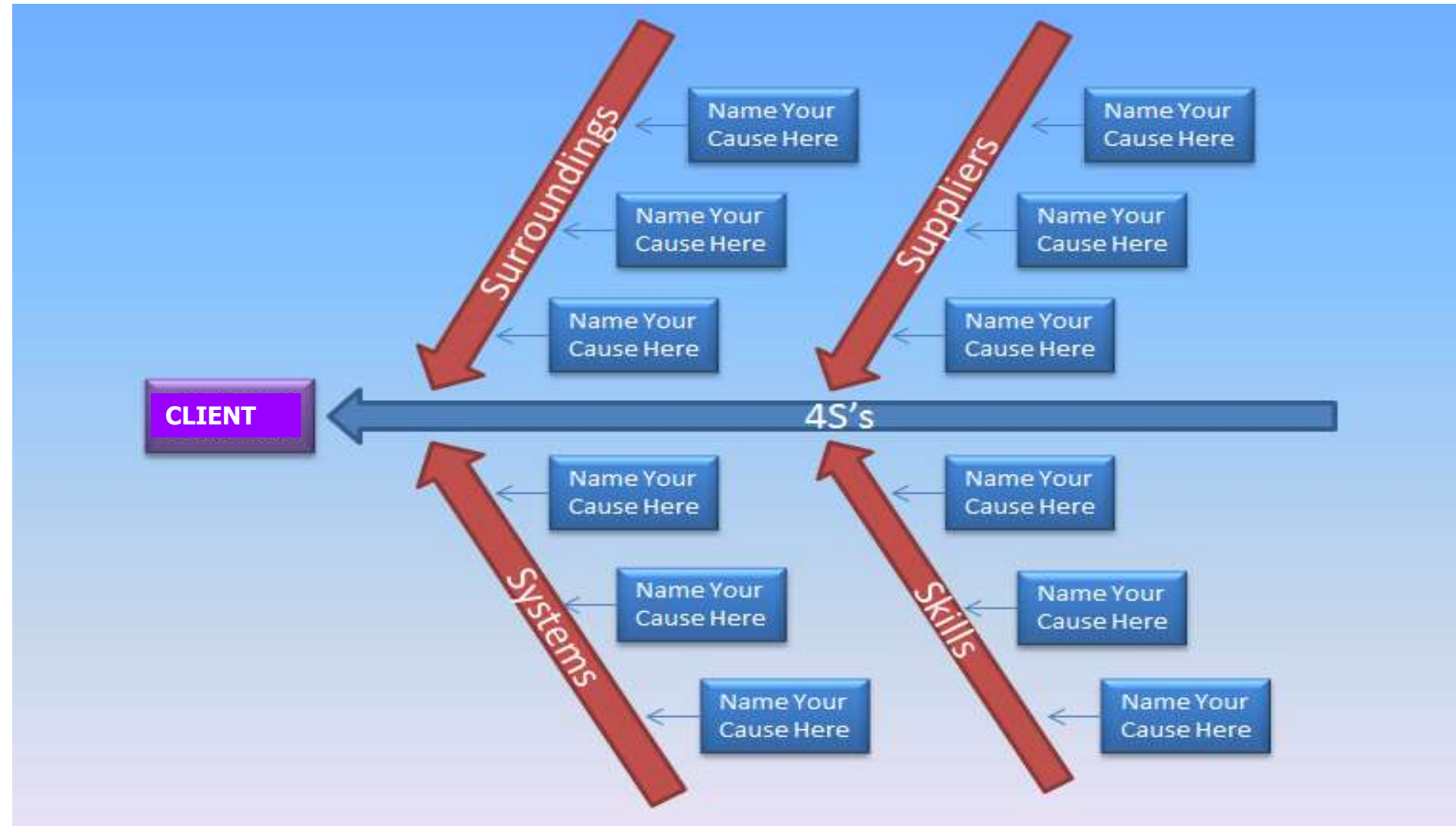


... BACK-2-BASICS

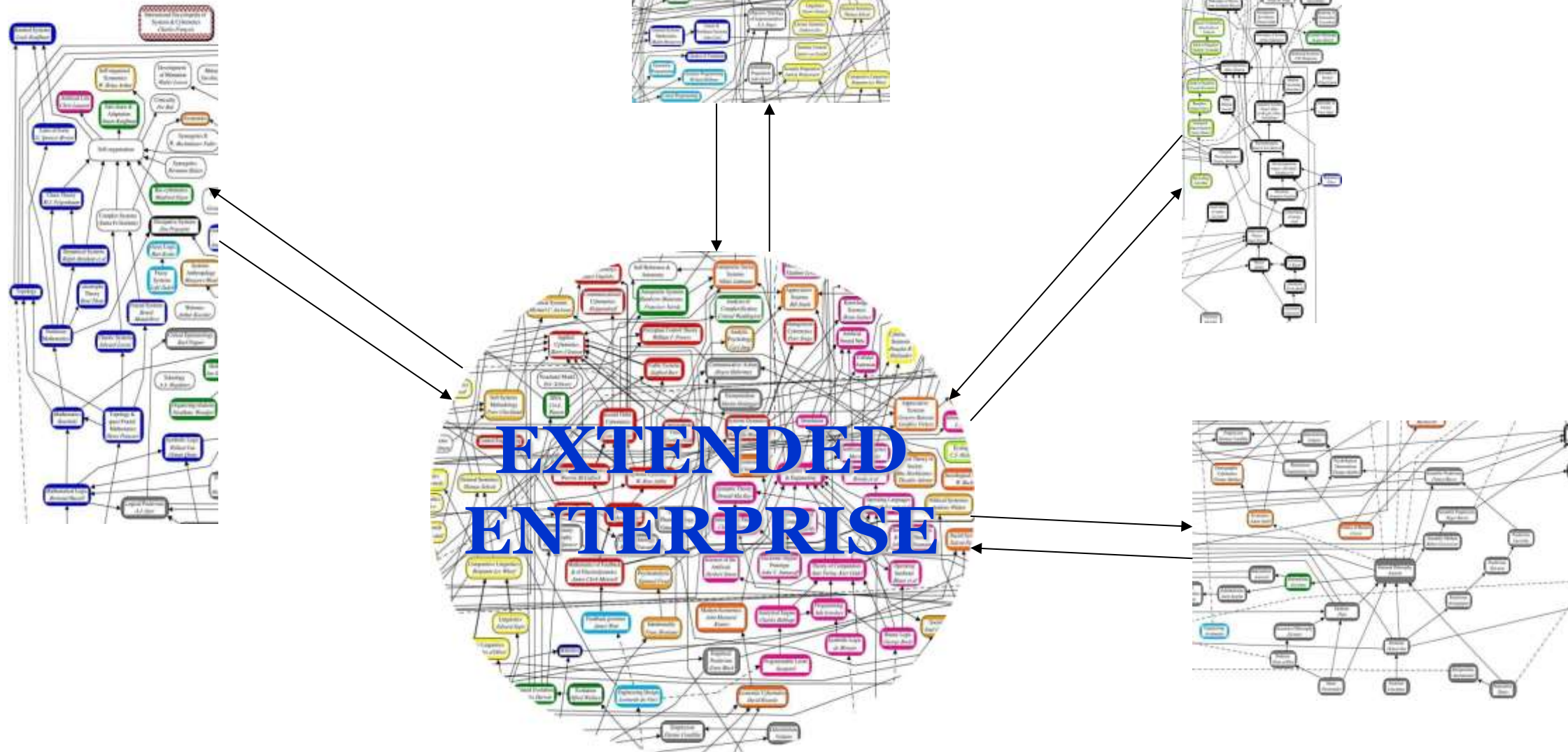
PUNTO DI VISTA DEL CLIENTE



SIX SIGMA

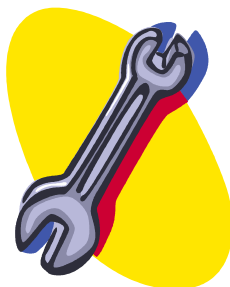


ESTERNALIZZATO



FACENDO RETE

3 STRUMENTI



Focus

=> **Core Business**

- Competizione
- Differenziazione
- Specializzazione



Flexibility

=> **Extended Enterprise**

- Partner
- Fornire servizi
- Sourcing/Outsourcing

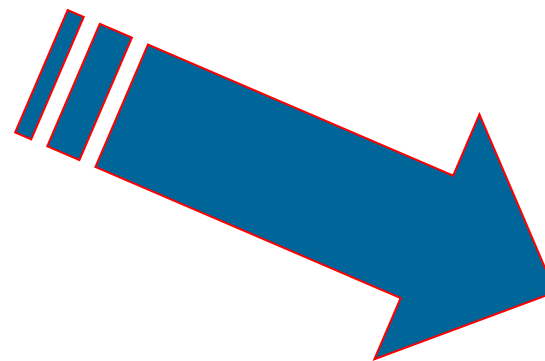


Fuel

=> **ICT Centric**

- GloCal Company
- Utilizzare ICT per centralizzare
- Business Nervous System

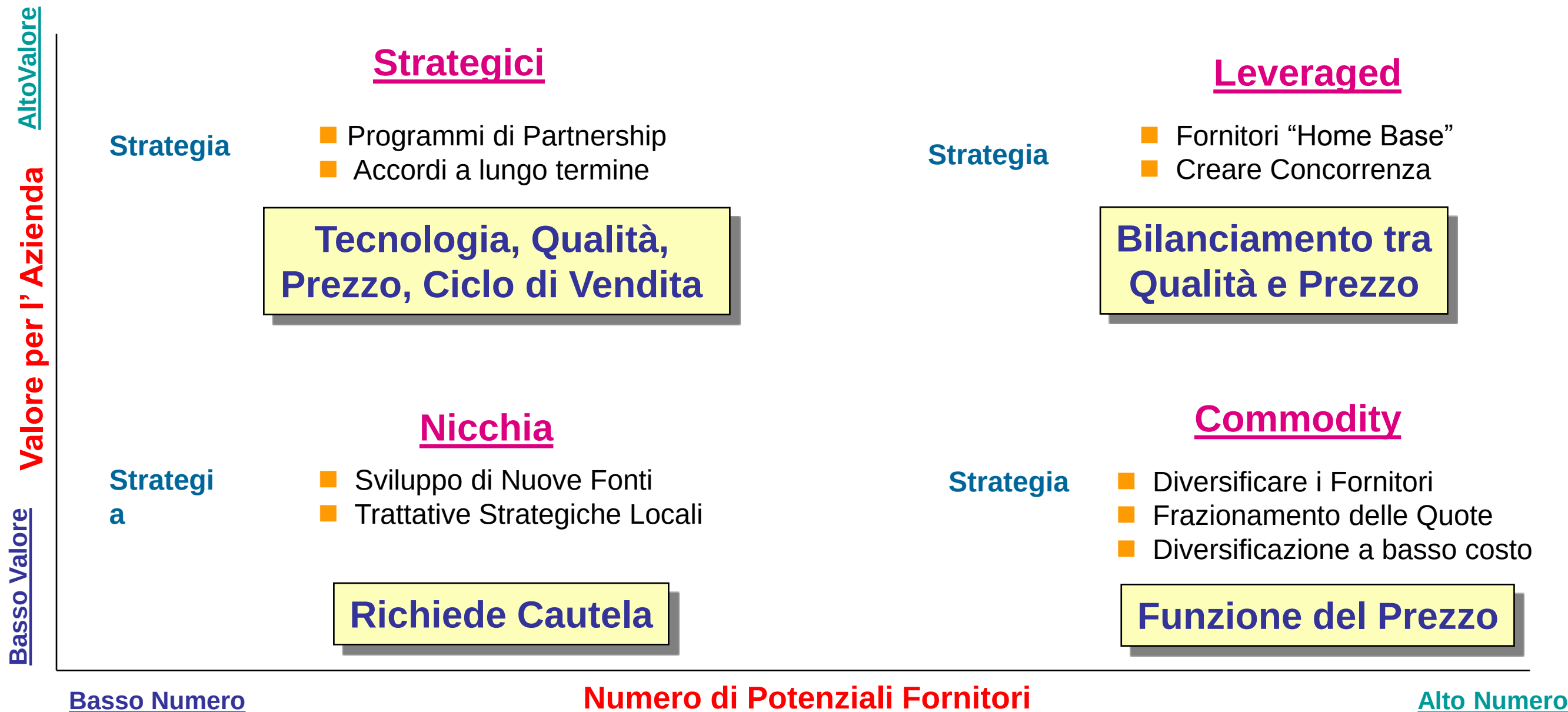
NON UN PURO OUTSOURCING



MA RETE ESTESA



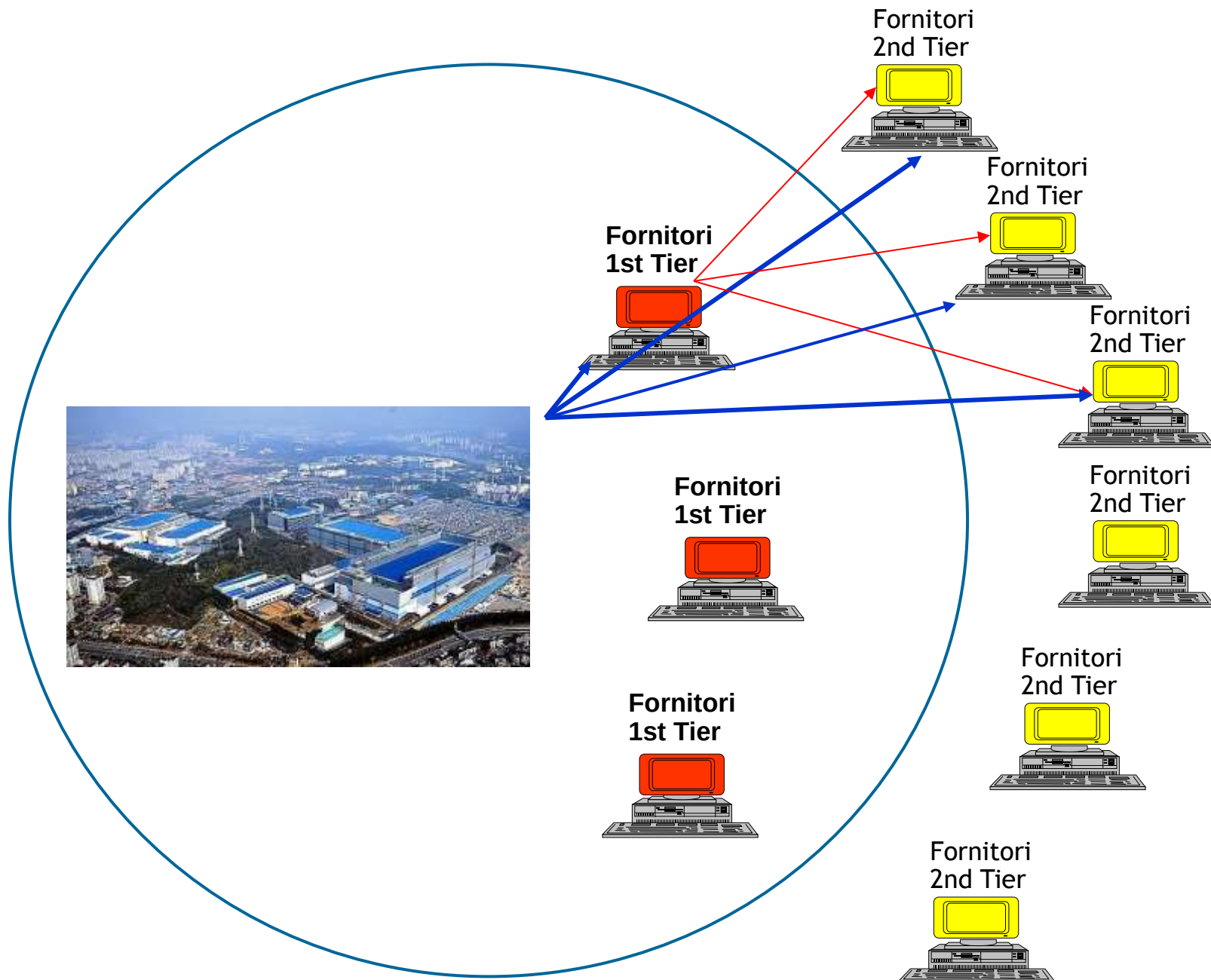
Metodologia : Segmentazione dei Fornitori



50% Produzione Esternalizzata

- Giacenze materie prime
- Expediting
- EDI

ICT = Facilitatore



IMPRESA RETE: I benefici

Miglioramento dell'efficienza di processo

- Riduzione dei termini di consegna
- Migliore controllo della qualità dei fornitori
- Riduzione dei tempi di progettazione
- Riduzione dei tempi di risposta alle offerte
- Eliminazione di “colli di bottiglia”
- “Partnership” con i clienti e i fornitori



Aumento dei ricavi

- attivazione nuovi canali di vendita
- miglioramento della soddisfazione del cliente



Effetto “leva” sugli investimenti in ICT

- Utilizzo più efficace/efficiente dei legacy system
- Sfruttamento delle infrastrutture tecnologiche e delle innovazioni di processo già attivate senza costi aggiuntivi

Riduzione dei costi

- Expediting
- volume cartaceo prodotto ed archiviato
- utilizzo di risorse interne dedicate
- spese di trasferta



GLOBALIZZAZIONE

- Accedere a nuovi mercati
- Fornire nuovi servizi

- 1) SEMPLIFICARE
- 2) SEMPLIFICARE
- 3) SEMPLIFICARE

I DRIVER

KISS (Keep It Simple & Stupid)

AZIENDA ESTESA

- Outsourcing di fasi del processo di produzione
- Integrazione a monte e a valle della catena del valore

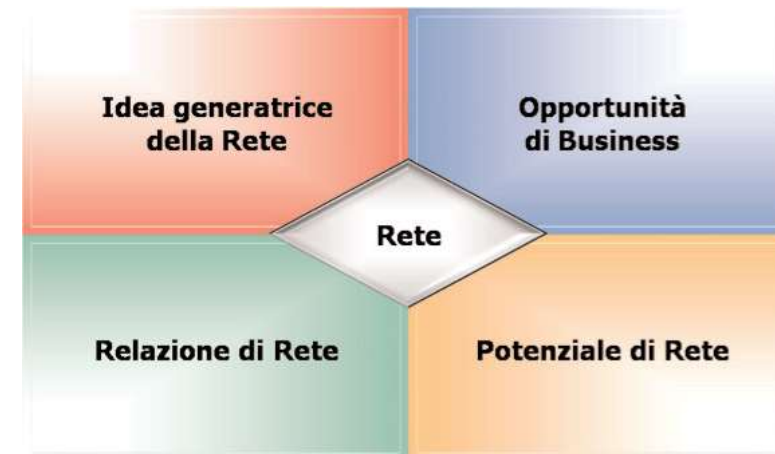
DECENTRALIZZAZIONE FISICA <-> CENTRALIZZAZIONE LOGICA

RETE DI IMPRESE

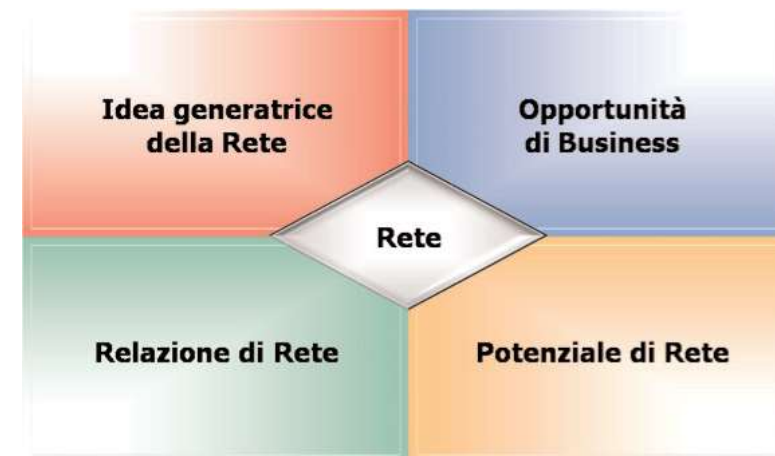


COME NASCE

- La Rete nasce da un'opportunità da cogliere insieme o da una minaccia da cui ci si può difendere meglio in gruppo.
- Qualsiasi sia la spinta che genera la Rete, l'opportunità economica reale ne permetterà la continuazione nel tempo.
- La sua ragion d'essere non deve scaturire da mode momentanee o da finanziamenti ad hoc.



FATTORI TRAINANTI	DESCRIZIONE
Fiducia e trasparenza	volontà di stabilire un rapporto di fiducia con un partner e capacità di assicurare trasparenza nella gestione del programma di Rete
Impegno	implicita o esplicita promessa di continuità con i partner
Interdipendenza	bisogno dei partner di mantenere attiva la relazione attraverso un riconoscimento continuo
Compatibilità organizzativa	della filosofia, della cultura aziendale e delle tecniche di management, oltre che degli obiettivi di ogni agente
Leadership	presenza di un'azienda leader dell'intero network
Supporto alla Direzione	top management capace di impegnarsi e di modellare i valori, l'orientamento e la direzione delle organizzazioni
Visione strategica e processi chiave	definizione, comunicazione e condivisione di una strategia comune orientata al mercato, a livello integrato e non di singola organizzazione
Equa ripartizione e vantaggio economico	l'efficacia della relazione non può essere limitata alla costruzione di Accordi formalizzati, ma necessita di un effettivo scambio di benefici e ritorni in termini di profitto



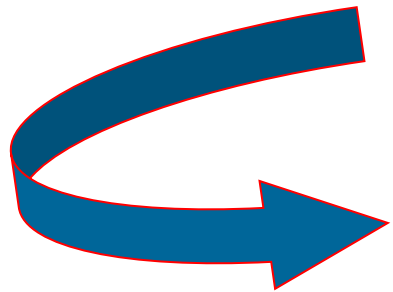
Intuizione senza qualificazione di un bisogno/necessità di cambiare il modo di fare business



Cosa sono le reti d'impresa?

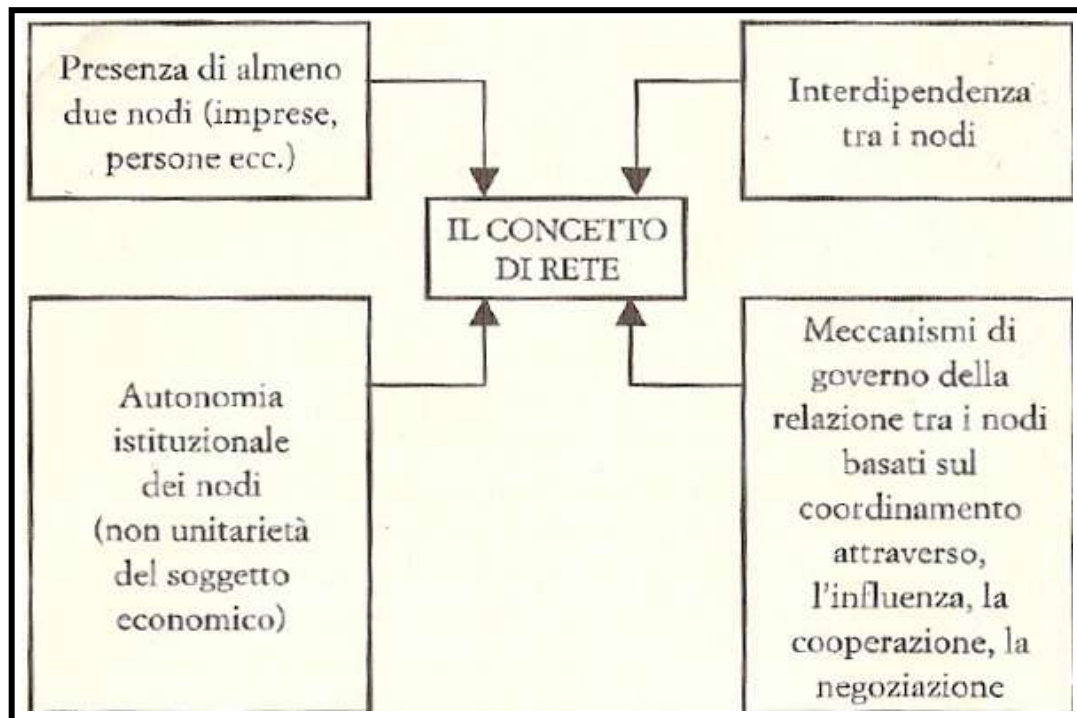


Le reti d'impresa sono aggregazioni costituite da Micro, Piccole, Medie e Grandi aziende che si aggregano su specifici argomenti-programmi-processi, continuando però ad operare in assoluta autonomia imprenditoriale.



Le Università, Centri di ricerca ed Imprese private, in reti giuridicamente riconosciute, per potenziare la ricerca, lo sviluppo di nuove opportunità e la gestione delle relative applicazioni industriali.

Concetto



Oggi non è più possibile **creare valore** solo tramite la produzione ma occorre crearlo tramite l'analisi delle future esigenze e tramite la conseguente generazione di **idee, prodotti e processi innovativi**: cooperare significa co-investire per poter offrire un domani prodotti e servizi vincenti nel mercato globale.



Definizione



La rete di imprese è un contratto tra imprese, che consente ai partecipanti di mettere in comune attività e risorse, per migliorare il funzionamento aziendale, e in questo modo rafforzare la competitività dell'azienda.

La definizione giuridica di Rete si trova per la prima volta nell'art. 6-bis della legge 133/2008:

“libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali”



Aree Applicative

1. network dei fornitori
2. network delle licenze
3. network del marketing e della distribuzione
4. network della produzione
5. network della ricerca
6. network finanziario dei rapporti di equity
7. network delle partnerships
8. network delle joint ventures
9. network degli scambi di personale

SC Supply Chain
VE Virtual Enterprise
EE Extended Enterprise
VO Virtual Organization

Tipologia

grado di coesione giuridica
grado di coesione strategica
grado di integrazione tecnico economica

Reti burocratiche
Reti proprietarie
Reti sociali



TIPOLOGIA



- **reti verticali** (*supply chain*): reti dette anche di filiera, nelle quali l'insieme degli attori e delle funzioni da essi svolte concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto sino allo stato finale di utilizzazione: dall'acquisto e trasformazione delle materie prime a tutte le fasi della lavorazione, fino ad ottenere il prodotto finito, nonché le attività di commercializzazione dello stesso e di servizio post-vendita;

TIPOLOGIA



- reti orizzontali (di condivisione): reti di imprese basate sulla condivisione di un obiettivo comune con apporti e ruoli gerarchici differenziati:
 - o reti di ricerca e innovazione (di prodotto/servizio, di processo);
 - o reti di approvvigionamento (*co-purchase*);
 - o reti di produzione (*co-production*);
 - o reti di marketing e commercializzazione (*co-market*);
 - o reti di sub-fornitura;
 - o reti per l'acquisizione e/o l'erogazione di beni e servizi strumentali comuni.

TIPOLOGIA

Relazioni di tipo strategico	relazioni finalizzate allo sviluppo di prodotti o all'ingresso su nuovi mercati.
Relazioni di tipo operativo	relazioni finalizzate ad accordi di scala o più in generale al conseguimento di più alti livelli di efficienza.

raggio d'azione	espressione della necessità di approcci multidisciplinari (e quindi di coinvolgimento relazionale di più individui).
incertezza	espressione della possibilità di adozione di schemi non previsti o non conosciuti.
volume di attività e orizzonte temporale	carichi di attività e relativi tempi necessari per lo svolgimento del compito oggetto della relazione.

intensità	proporzionale al numero dei legami fra due attori.
specificità delle risorse	richiama gli investimenti conseguenti una relazione e necessari al mantenimento della stessa.
forza di una relazione	esprime un concetto di interazione multipla, di caratterizzazione amicale/affettiva, di tempo di sussistenza della relazione.
fiducia	livello di probabilità che all'interno di una relazione un attore si comporti come previsto.

longevità e frequenza	proporzionale al numero di transazioni e all'orizzonte temporale in cui nella transazione si può trovare il punto di equilibrio fra contributi e incentivi.
reciprocità	convergenza degli interessi e delle azioni verso determinati obiettivi o valori.
formalizzazione	proporzionale alla chiarezza delle aspettative
molteplicità	sussistenza di ruoli multipli fra più attori.

istituzionali (equity)	meccanismi che si basano sullo scambio o su intrecci azionari
contrattuali	meccanismi che si possono basare su clausole formalizzate (contenuti dell'accordo, contributi, incentivi, orizzonte temporale ecc.) e/o su condizioni informali "rappresentate da un complesso di interazioni non esplicitate ma caratterizzate da un forte contenuto prescrittivo" [G. Soda - Reti tra imprese].
organizzativi	meccanismi che riportano da un lato alle unità (strutture) organizzative detenute, e dall'altro ai ruoli necessari al conseguimento degli obiettivi.

sociali	le relazioni sociali possono essere riferite a contenuti diversi: informazione, beni o servizi, norme, influenza. I meccanismi sociali sono basati sulla fiducia, sulla reciprocità nel medio/lungo periodo, sulla forza della relazione ecc. Aspetti fondamentali per lo sviluppo di meccanismi sociali riportano al contatto diretto e alla coesione .
tecnologie di coordinamento	più che veri e propri meccanismi, il termine "tecnologie di coordinamento" richiama le opportunità di più facile ed efficace diffusione dell'informazione rese possibili dalle tecnologie informatiche e telematiche.



Perchè



Le piccole e medie imprese italiane sono **IN DIFFICOLTÀ**:

Non riescono a raggiungere sostanziali economie di scala

Possiedono un know how inadeguato per attivare processi innovativi

Hanno avuto un difficile accesso al credito



Nel corso degli anni, fino al tardo '900, è possibile verificare il diffondersi delle reti in seguito alla liberalizzazione e allo sviluppo tecnologico con l'abbattimento dei monopoli

Il cambiamento del commercio internazionale e l'incremento della concorrenza hanno originato forme di de-verticalizzazione della filiera produttiva



Le finalità delle reti d'impresa



- **Allargare l'offerta di prodotti e servizi**, senza modificare le proprie caratteristiche e il proprio core business
 - **Effettuare insieme investimenti**, impossibili per la singola impresa
 - **Sfruttare in maniera efficace ed efficiente** la capacità produttiva
 - **Aumentare il loro potere di negoziazione** sul mercato, raggiungendo un'adeguata **massa critica**
 - **Aumentare il know-how** aziendale
 - **Condividere** servizi trasversali, **ottimizzando** i costi e maturando un **risparmio**

TIPOLOGIE PRINCIPALI



Consorzi

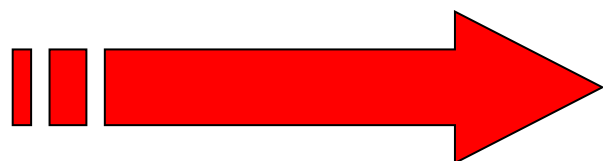
ATI

Distretti

- **Massa critica**
- **Circolazione Buone Pratiche**
- **Innovazione**
- **Efficienza**
- **Competitività**



Le forme di aggregazione di imprese più comuni. Quadro sinottico



Tipo	Forma del contratto associativo e Adesione	Governance	Responsabilità	Durata	Pubblicità
Contratto di Rete	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Facoltà dei retisti di nominare un Organo Comune (persona fisica o società anche esterna alla Rete) che agisce su mandato collettivo e non quale organo del "soggetto rete"	Quella prescritta dalle norme codicistiche in tema di responsabilità contrattuale e, per l'Organo Comune, in tema di mandato	Durata prestabilita	Obbligo di iscrizione al Registro Imprese nella sezione in cui è iscritto ciascun retista (medesimo obbligo anche in caso di nuove adesioni)
Consorzio	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo amministrativo (CdA, Amm. Un., Comitato Direttivo)	Limitata al fondo consortile dotato di autonomia patrimoniale propria/Resp. sussidiaria e solidale dei consorziati per le obbligazioni assunte per loro conto dagli amministratori	Durata prestabilita	Obbligo di iscrizione a Registro Imprese e deposito situazione patrimoniale per consorzi con attività esterna
ATI	Nessun requisito di forma Partecipazione limitata ai soli aderenti e attribuzioni ripartite in base alle specifiche competenze	Mandato collettivo irrevocabile conferito ad una delle imprese partecipanti quale capogruppo	Solidale e illimitata nelle ATI orizzontali/ pro quota per i lavori di propria competenza e solidalmente alla capogruppo nelle ATI verticali	Sino al completamento dello specifico lavoro per cui le imprese si sono associate	Nessun obbligo pubblicitario
Società Consortile	Atto pubblico Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo amministrativo (CdA, Amm. Un., Comitato Direttivo) e Collegio Sindacale	Quella prescritta per il tipo societario prescelto (società di persone/ società di capitali), purché non in contrasto con le norme sui consorzi	Durata prestabilita	Quelli prescritti per il tipo societario prescelto

CONSORZIO

«Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese» (art. 2602, 1° comma).



Cooperativa	Consorzio
Il vantaggio è diretto in capo agli associati	
I soci devono godere di requisiti in base all'oggetto della cooperativa (essere allevatori di bovini, viticoltori, muratori, consumatori, ecc.)	I consorziati devono essere imprenditori
La cooperativa offre un vantaggio diretto ai soci in termini di servizi a costi di favore o di occasioni di lavoro.	Il consorzio mira a produrre beni o servizi necessari alle imprese consorziate, che tendenzialmente assorbono la produzione.

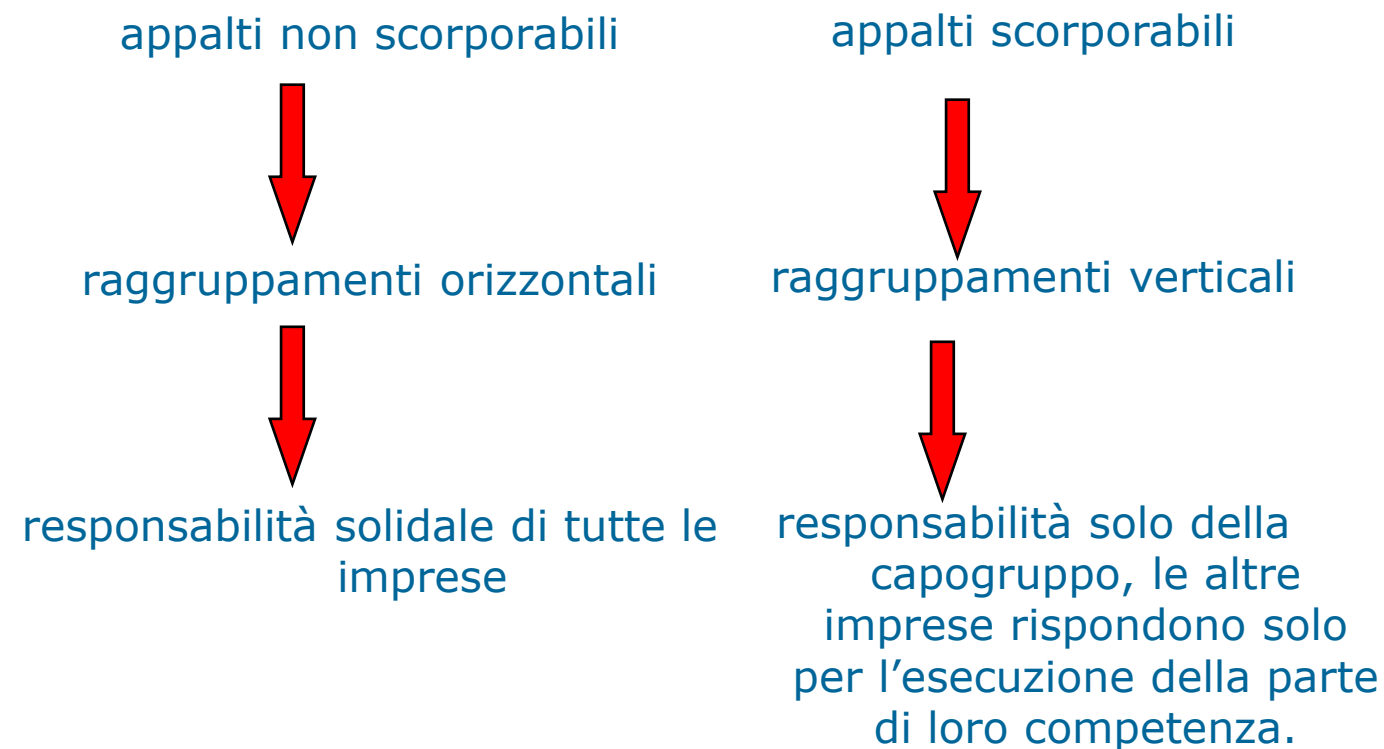
Società lucrativa	Consorzio
Realizzazione di un utile per la società	Il vantaggio è diretto in capo agli associati (maggiori ricavi o minori costi per le rispettive imprese).
I soci non devono godere di particolare requisiti	I consorziati devono essere imprenditori
La società mira a produrre beni e servizi da cedere a terzi per ricavarne un guadagno	Il consorzio mira a produrre beni o servizi necessari alle imprese consorziate, che tendenzialmente assorbono la produzione.

A.T.I.

- Associazione Temporanea di Imprese (*joint venture*) costituita per la realizzazione di grandi opere che superano le capacità delle singole imprese.
- Non sempre conviene costituire apposite società o consorzi.
- Si sono diffusi accordi reciproci di cooperazione.
- Le imprese presentano un'offerta congiunta e affidano ad una di esse (capogruppo o capofila) il compito di gestire i rapporti con il committente.
- Trattasi perciò di contratti associativi innominati (art. 1322 c.c.). Non esiste una disciplina organica ed unitaria.



Responsabilità nelle ATI per appalti pubblici



DISTRETTI



Si può definire distretto quando sussistono le caratteristiche:

- La produzione è flessibile e cerca di venire incontro alle diverse necessità dei clienti e, se il cliente è un grossista, è in grado di realizzare l'intera gamma della serie produttiva richiesta dal grossista;
- ci sono molte imprese piccole e molto piccole in un dato territorio, tutte con lo stesso tipo di produzione flessibile;
- fra queste imprese piccole, molto piccole o medie, alcune vendono i loro prodotti direttamente sul mercato, mentre altre eseguono processi particolari o producono componenti di un prodotto;
- la separazione delle imprese che vendono i loro prodotti e quelle che operano come sub fornitrici d'altre imprese non è rigida; una piccola impresa può, in un dato momento, essere sub fornitrice e, in un altro un venditore;
- le relazioni tra imprese che vendono sul mercato assumono la forma di un intreccio fra competizione e cooperazione; ciò significa che le imprese non combattono tra loro, ma cercano di trovare spazi nel mercato per nuove produzioni senza creare effetti distruttivi all'interno del distretto industriale;
- il luogo è così definito perché si riferisce ad un'area geografica molto limitata che è specificatamente caratterizzata da una data produzione dominante;
- c'è una forte interconnessione fra il distretto come realtà produttiva e come ambiente di vita familiare, politica e sociale.

DISTRETTI



- Prima peculiarità del sistema economico italiano
- Il modello di specializzazione industriale italiano NON è dominato da settori industriali tecnologicamente impegnativi e/o intensivi di capitale ma predominano settori ad alta intensità di know-how, di design, di “fantasia” e poco qualificati tecnologicamente.
- Ad esempio: mobili, calzature, pelli, cuoio, gioielli, articoli da regalo.
- L'Italia si trova in questo modo a competere negli stessi mercati dei paesi in via di sviluppo piuttosto che con i principali paesi industrializzati.

DISTRETTI



Tramite il contratto di rete è possibile superare la logica della territorialità e della specializzazione produttiva dei **DISTRETTI** .

Inoltre tale forma di collaborazione non é regolamentata in modo preciso da un contratto essendo, per le imprese aderenti, spontanea e non strutturale.

Agglomerazione informale di imprese, dedite tutta ad una specifica attività, situate in una specifica area.

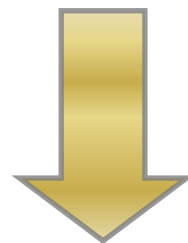
CONTRATTO DI RETE



Reti di Imprese



Forme di libera aggregazione tra imprese che si legano tra loro per la realizzazione di un programma comune



Lo strumento di aggregazione è il
«Contratto di Rete»



Scopo

Favorire la crescita della capacità competitiva ed innovativa delle imprese, incentivandone l'aggregazione al fine di realizzare progetti industriali, commerciali, tecnici o tecnologici in comune



E' la relazione organizzata tra più imprenditori che si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato

Tutte le imprese che operino in Italia, ivi comprese le stabili organizzazioni di soggetti non residenti, indipendentemente da dimensioni, veste giuridica e regimi contabili

Semplificazione amministrativa nel confronto con altre forme aggregative



Diverse forme di collaborazione

COORDINAMENTO	È possibile ottenere un miglioramento dell'output	Coordinare i processi di controllo della qualità lungo tutta la filiera, con limiti della responsabilità ed un'attenzione alla concorrenza
STRUMENTALITA'	Migliorare i risultati della gestione	Logistica, magazzino, piattaforme telematiche, laboratori comuni, promozione di beni e marchi.
POSSIBILITA'	Attuare progetti che non si è in grado di affrontare da soli	Attraverso la partecipazioni di commesse e appalti

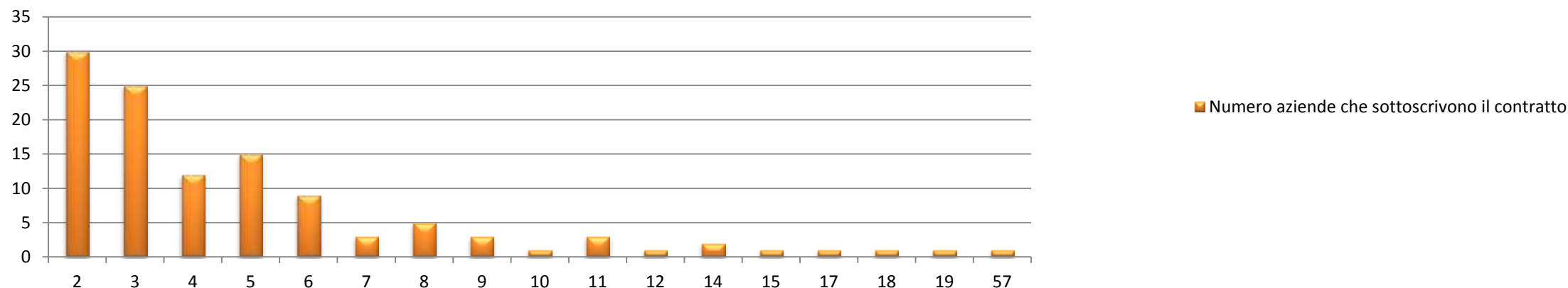


Considerazioni

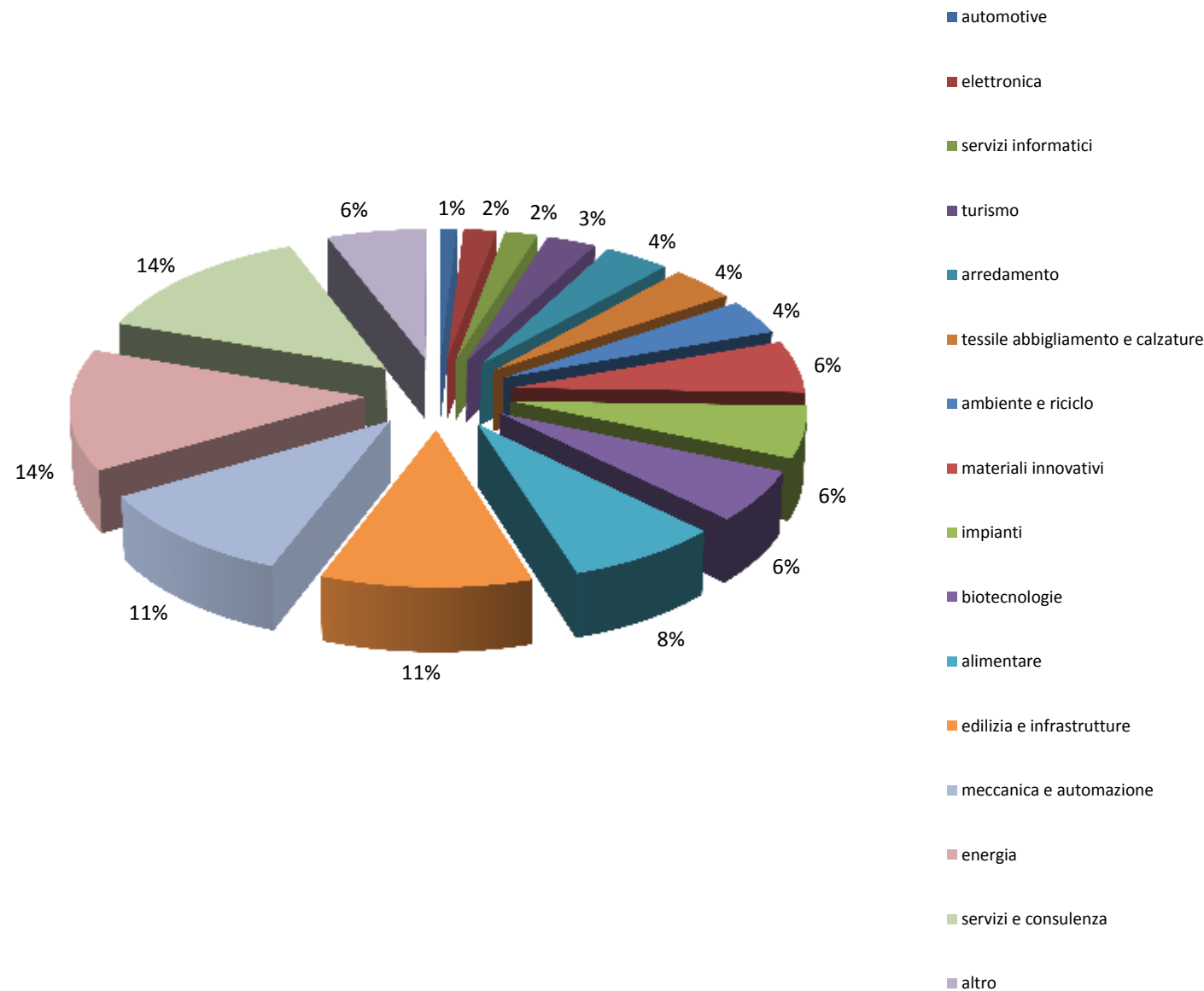
Dai contratti già stipulati (600 a fine 2012) emerge come poche reti siano composte da un elevato numero di parti, ma che spesso siano 2-4 massimo 10-15. Proprio perché si tratta di una collaborazione strategica con il fine di creare reali vantaggi a coloro che decidono di farne parte.



distribuzione delle reti per numero di imprese



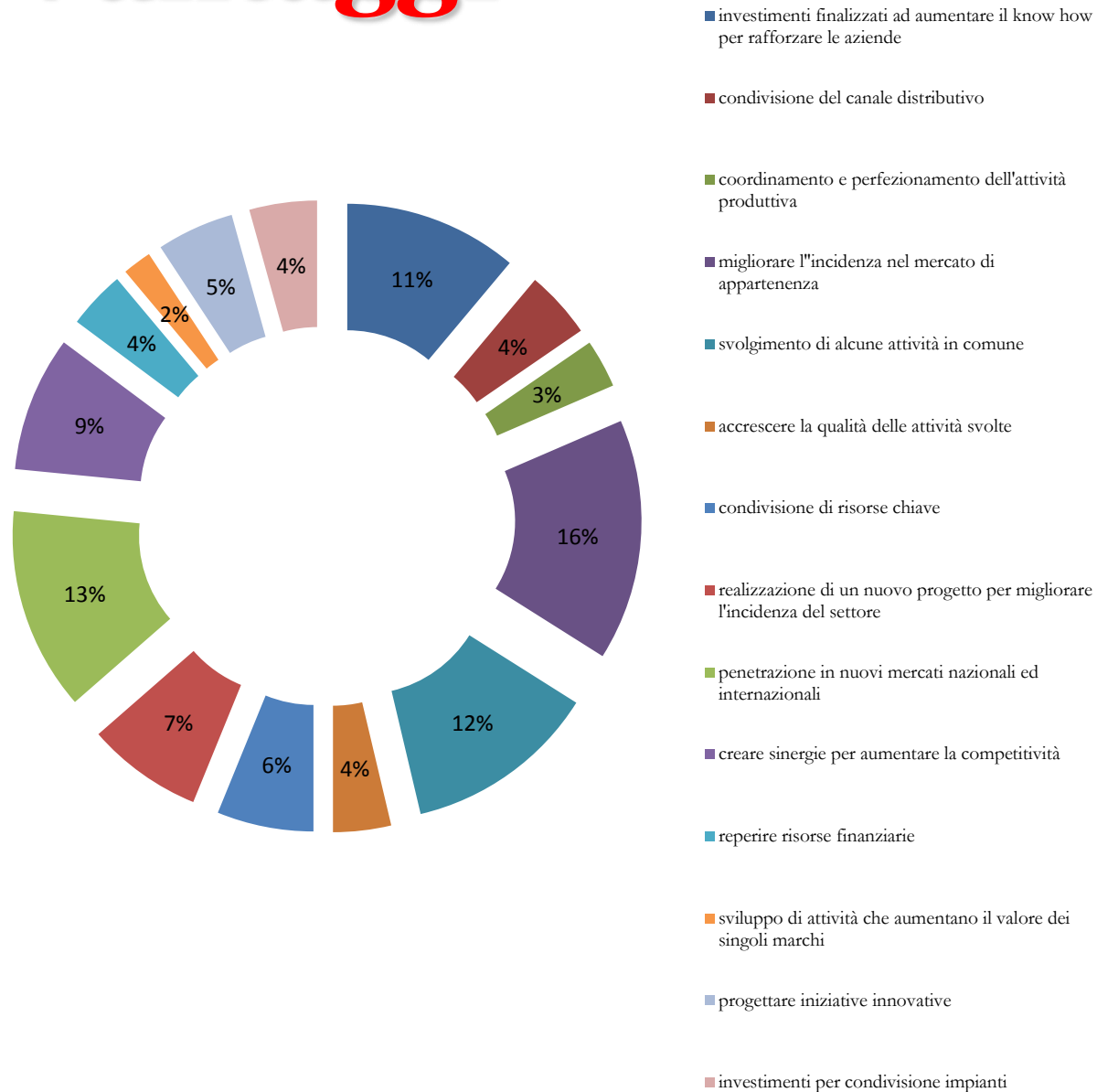
Settori



I settori in cui si è manifestata la maggior incidenza sono nell'**edilizia**, nel **tessile**, nel **meccanico** e quindi il settore **manifatturiero**, con un fetta importante per il settore dell'**energia**, spesso utilizzato per condividere conoscenze nel settore delle energie rinnovabili e rafforzando la propria posizione nel mercato di appartenenza o cercando di penetrare in nuovi.



Vantaggi



Tra i principali obiettivi è possibile dunque ritrovare lo svolgimento di attività in comune, creazione di nuovi prodotti, sperimentare nuovi processi, la creazione di nuovi rapporti con i fornitori, sviluppare i singoli marchi, condividere impianti, co-production, dar vita a progetti innovativi e non meno importante il reperimento di risorse finanziarie.

Il contratto di rete permette di accedere più facilmente al credito, attraverso il **migliorato** rapporti con le banche.

Permette l'inizio dell'allargamento dell'attività commerciale verso l'estero.



Internazionalizzazione

- ICE - Istituto per il Commercio con l'Estero
- SIMEST S.p.A.
- SACE S.p.A.
- Regioni (n. 11 SPRINT - Sportelli regionali per l'internazionalizzazione)
- Camere di Commercio
- Altri Enti di promozione
- Ambasciate e Consolati
- Uffici ICE (n. uffici: 115 nel mondo)
- Camere di Commercio italiane all'estero (n. uffici: 140 nel mondo)
- Altri Enti (Ente Nazionale per il Turismo, Desk istituzionali, Banche, ecc ...)



Strategie geografiche

- mercati maturi (Europa, USA, Canada, Giappone)
- mercati vicini (Mediterraneo e Balcani, con particolare attenzione per la Turchia)
- paesi emergenti (BRICs)
- nuovi mercati strategici e ad alto potenziale di sviluppo (Paesi del Golfo, Messico, Paesi produttori di materie prime energetiche del Caucaso/Asia centrale; Sud Africa, ecc...)

OSTACOLI ALL' AGGREGAZIONE



- Università ancora troppo **assenti** (orientate al 15% del PIL)
- Banche con un approccio ancora '**corporate**' (esempio CdR)
- Finanziamenti/JV/Private Equity per PMI esistenza solo **nominale**
- Bandi di relativo scarso importo e gestiti '**vecchia maniera**'
- Rete Territoriale (pubblica/privata) **lontana** dalle esigenze
- Burocrazia CdR ancora rilevante



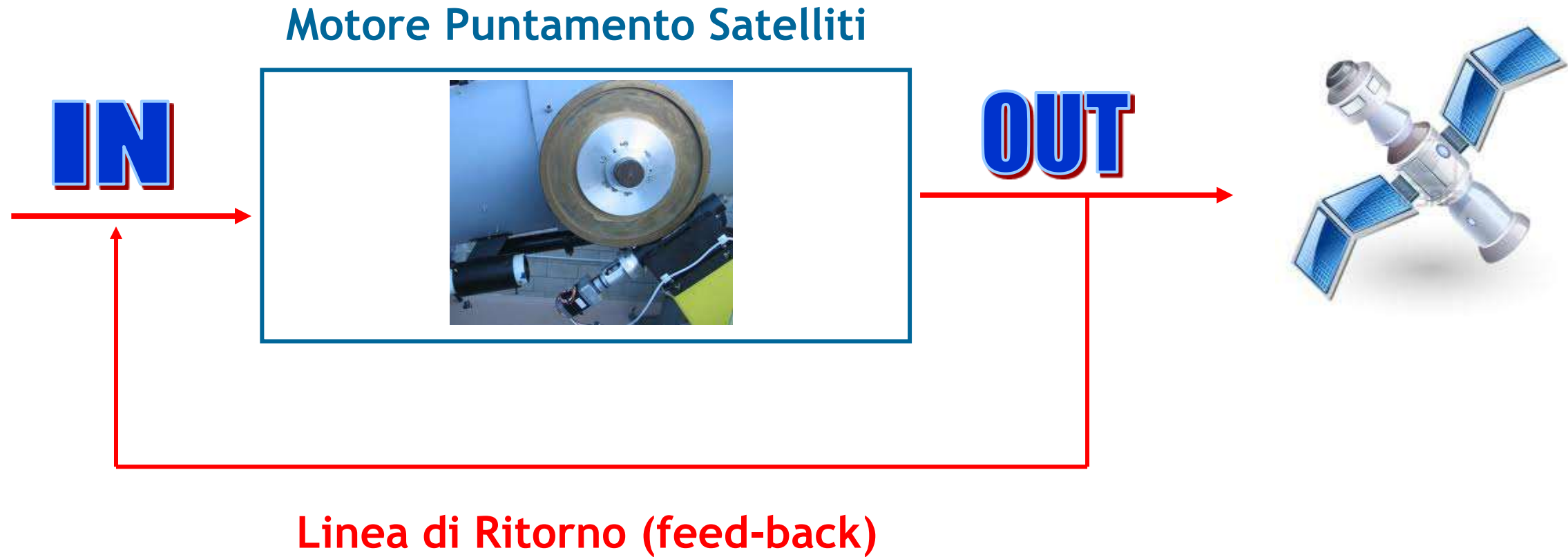
MODELLO FEED-BACK



MODELLO FEED-BACK



MODELLO FEED-BACK



MOVING TARGET MARKET

IN



OUT



MOVING TARGET MARKET

IN



OUT



MOVING TARGET MARKET



MOVING TARGET MARKET



- Stretta vicinanza al mercato (es. mktg + supporto vendita)
- Stretta vicinanza a MKTG strategico e R&D
- Velocità nel NPI (New Product Introduction)
- Velocità nel T2M (Time To Market)
- Flessibilità organizzativa
- Funzioni Aziendali da deterministiche a probabilistiche
-

MODELLO DI RETE 'OLONICA'



FASI DELLA CRESCITA



- Il network come forma di aggregazione spontanea, basato sulla libera scelta partecipativa per verificarne potenzialità ed efficacia (**PROVA**)
- Il network come coordinamento formale/informale basato sulla reciproca collaborazione e fiducia sia contrattuale, sia nelle competenze e nelle motivazioni (**SPERIMENTAZIONE**)
- Il network come **forma superiore di mercato** in quanto risultato di una attenta costruzione da parte del management delle imprese-rete di sinergie, creatività e capacità di implementazione (**PRODUZIONE**)

MODELLO DI RETE ‘OLONICA’



Il termine olone, dal greco “olon” ossia tutto, è da intendersi come un “insieme di cellule che agiscono in modo autonomo, pur essendo orientate al raggiungimento di un obiettivo condiviso di ordine superiore.



- **orientata al cliente** (prosumer oriented) cioè deve sussistere un forte coinvolgimento fra cliente e fornitore;.
- **rapida nelle risposte** (time based) nel senso che il fattore tempo diventa un elemento strategico per generare vantaggio competitivo;
- **flessibile sia nella struttura** (facendo spesso ricorso ad operazioni di esternalizzazione) che nella produzione (facendo ricorso a tecniche di just in time, lean production e lay-out degli impianti);
- **guidata dal valore**, “value driver”, nel senso che l’obiettivo non è solo quello di aggiungere valore ma anche di stimolare il cliente a creare valore in modo autonomo;
- **“Knowledge based”**, nel senso che deve continuamente integrare le sue basi di conoscenza.

MODELLO DI RETE 'OLONICA'



- **FUTURO:** i mercati assumeranno le sembianze di una grande rete globale a cui si collegheranno le singole aziende o, meglio, le più evolute strutture reticolari
- **RETE TRADIZIONALE:** le reti tradizionali saranno superate dalle reti di tipo olonico in grado di esprimere livelli più elevati di creatività, rapidità e flessibilità e pertanto più idonee a convivere con i repentini mutamenti dell'ambiente economico
- **FORZA:** una nuova forma di aggregazione che permette lo sfruttamento delle conoscenze accumulate grazie al comune interagire dei soggetti aderenti alla rete, da utilizzare in modo repentino, qualora si presentino delle opportunità sul mercato
- **FLESSIBILITA':** la rete olonica diviene l'insieme di varie unità operative autonome capaci di collegarsi fra loro velocemente grazie a evoluti sistemi organizzativi in cui viene meno il modello di riferimento dell'azienda centrale: **alla guida del sistema si posizionerà di volta in volta l'azienda che in riferimento agli obiettivi da realizzare saprà efficacemente attrarre intorno a sé e gestire tutte le risorse della rete.**



Grazie!

