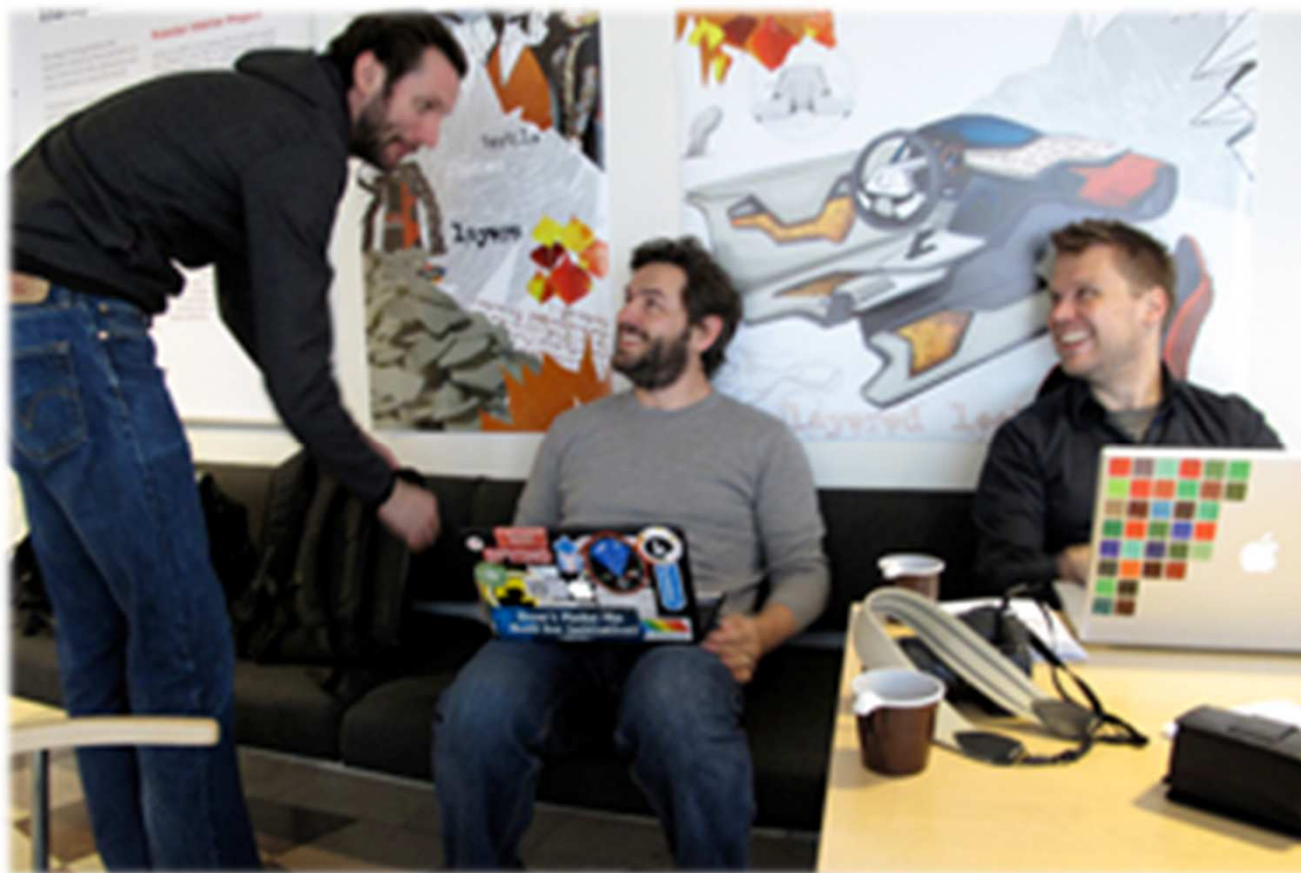




competenze
integrazione
competitività



Dalla piccola impresa alle reti per l'internazionalizzazione

Angelo Fasulo
Partner bep

Seminario
Strumenti di internazionalizzazione
e innovazione con focus sui settori
dell'energia e l'ambiente

26 maggio 2016
Confindustria Alto Milanese
Legnano - MI

I **cluster**, agendo una pluralità di leve per generare processi innovativi, favoriscono la competitività delle aziende e dei sistemi locali. Non perseguono specifiche finalità di business. Questa funzione imprenditrice è delle **aziende**, che non sempre hanno la forza - per ragioni dimensionali, finanziarie, di competenze – per accedere a nuovi business.

Tesi dell'intervento

- Le **reti d'impresa** nella stessa filiera produttiva consentono di acquisire la **massa critica** per fare innovazione e per affrontare mercati più remunerativi (es. internazionali) rispetto a quelli raggiungibili come singole imprese.
- Il contratto di rete è uno strumento flessibile di gestione di una rete di imprese, che consente di perseguire **obiettivi di competitività molteplici e definiti ad hoc**
- Operare in rete è una **attività che va pianificata e progettata** e che **migliora** la capacità di ottenere **vantaggi di mercato e ritorni economici**

- **Reti informali o spontanee**

- **Reti preordinate**

Rapporto contrattualizzato tra impresa guida e imprese nodali (contratti di subfornitura, franchising, joint venture contrattuali, ...)

- **Associazioni temporanee di impresa**

Rapporti contrattualizzati in cui più imprese si uniscono per realizzare un **progetto specifico**, mantenendo la propria autonomia fiscale e sociale. Un'ATI è composta da un'azienda capogruppo alla quale le altre danno l'incarico di trattare con il committente l'esecuzione di un'opera.

- **Contratti di consorzio**

Organizzazione comune tra imprenditori «per la disciplina o lo **svolgimento di determinate fasi** delle rispettive imprese». Lo scopo del consorzio, che ha soggettività fiscale, non è la realizzazione di un profitto, ma l'attuazione di vantaggi per i consorziati (quindi finalità mutualistiche).

- **Contratti di rete**

- Uno **strumento giuridico snello pensato per le MPMI**, ma che vale per tutte le imprese (un accordo tra imprenditori a livelli minimi di formalizzazione finalizzato ad uno scopo strategico comune)
- “ ... Con il contratto di rete **più imprenditori** (almeno 2) perseguono lo scopo di **accrescere**, individualmente e collettivamente, la propria **capacità innovativa e la propria competitività sul mercato** e a tal fine si obbligano, sulla base di un **programma comune di rete**, a **collaborare** ovvero a **scambiarsi informazioni o prestazioni** ovvero ad **esercitare in comune una o più attività d'impresa**».
- Il contratto di rete **può** prevedere l'istituzione di un **fondo patrimoniale comune** e la nomina di un **organo comune** incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. ...”
- Le imprese possono registrare la rete nelle sezione ordinaria del Registro imprese ove essa ha sede; questa scelta comporta l'acquisizione di **soggettività** giuridica (e fiscale) della rete

Perché una rete di imprese?

Sviluppare i mercati



- Accedere a nuovi mercati e aprirsi alle partnership commerciali
- Facilitare l'internazionalizzazione dell'impresa
- Integrare - ampliare l'offerta di prodotto/servizio al mercato
- Lanciare un marchio, accrescere le "dimensioni" e l'impatto sul mercato della singola azienda

Innovare il business

- Realizzare nuovi prodotti e servizi e sviluppare nuovi business
- Condividere know-how e fare innovazione tecnologica / di prodotto
- Fare ricerca e collaborare con Università e Centri di ricerca

Essere più efficienti

- Sviluppare economie di scala e fare efficienza nei processi produttivi-logistici
- Condividere strutture e funzioni e ridurre i costi dei processi aziendali
- Ridurre l'impatto ambientale e acquisire nuove certificazioni

Accedere a nuove risorse

- Ottenere maggiore credibilità verso le banche e usufruire di rating bancari di rete
- Affrontare nuovi investimenti in risorse e tecnologie
- Accedere a contributi pubblici e agevolazioni fiscali

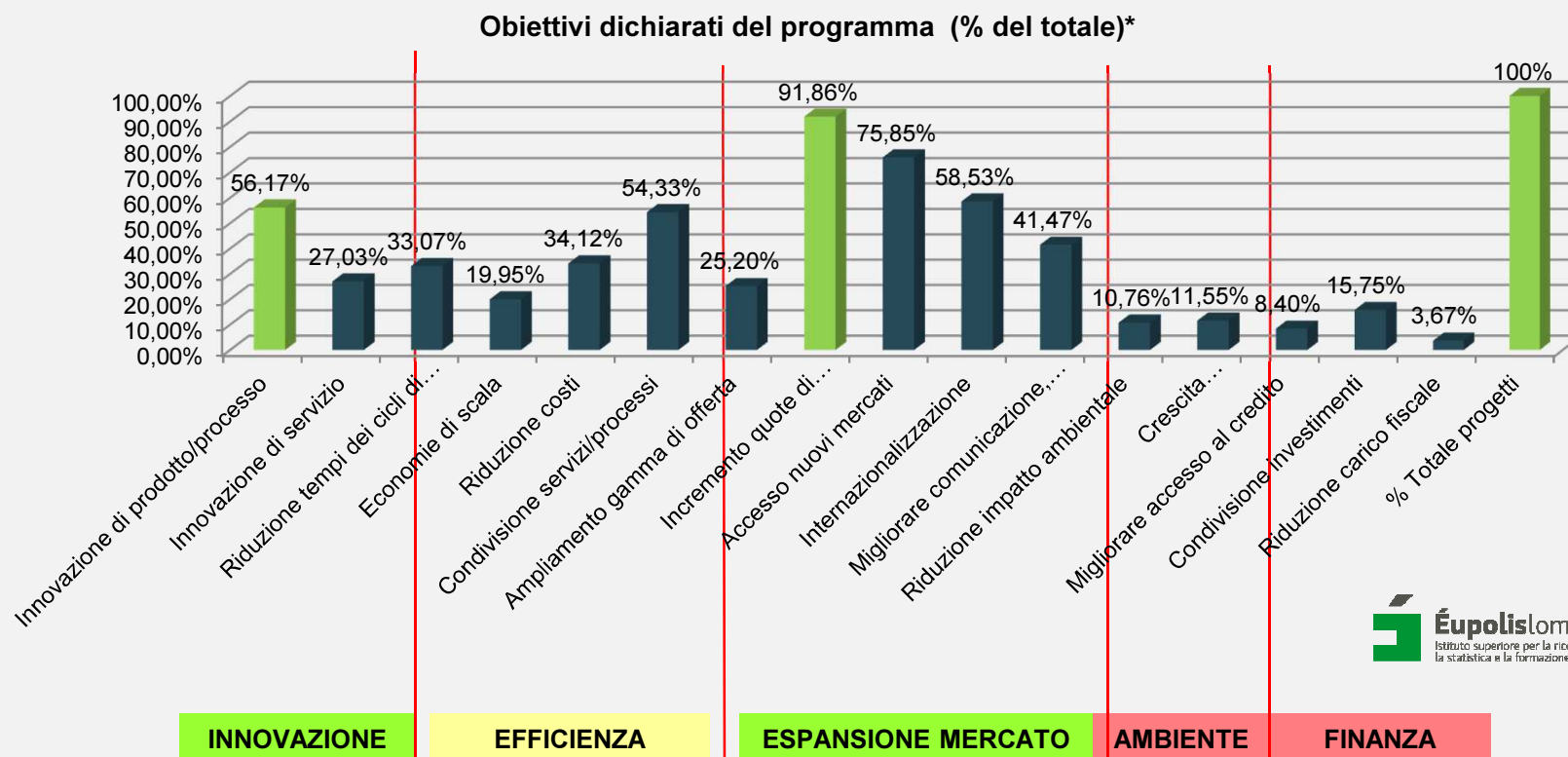
Programma Ergon-Regione Lombardia: obiettivi dei progetti



Nel dichiarato del programma gli obiettivi legati **all'espansione del mercato e all'innovazione** sono maggioritari.

Le tematiche finanziarie e ambientali sembrano essere gli obiettivi meno decisivi.

Valore intermedio presentano gli obiettivi di **efficienza**.



I contratti di rete in Italia sono in crescita (17-5-16): molto diffuse tra micro imprese, meccanica e ICT



Di cui 401
Reti Soggetto



14.305

IMPRESE
coinvolte



2.844

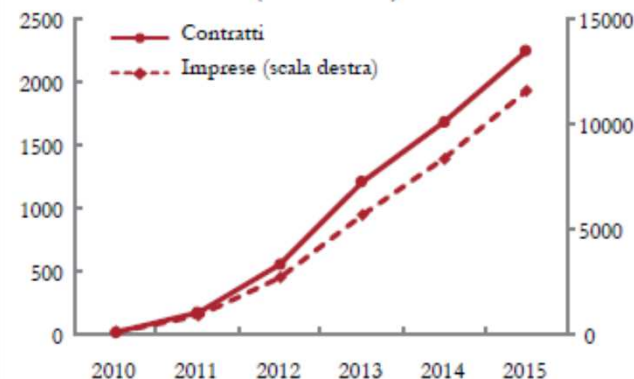
CONTRATTI
DI RETE

Le imprese della meccanica sono le più presenti (Settori rappresentati nelle Reti, totale del periodo 2011-agosto 2015)

Settore	% sul totale delle imprese	% sul totale delle Reti	Peso % medio nelle Reti partecipate
Meccanica	12,0	29,7	34,9
Servizi Tecnologici	11,8	35,6	17,8
Agroalimentare	11,4	14,9	54,2
Costruzioni	11,1	22,9	32,2
Commercio	8,8	24,3	40,5
Sistema Moda e Arredo	6,3	11,8	24,0
Servizi Professionali	5,9	20,7	10,7
Servizi Operativi	4,8	14,5	15,9
Turismo	4,2	6,4	26,4
Servizi Trasporto e Logistica	3,0	7,5	25,8
Altri settori	20,8	-	-

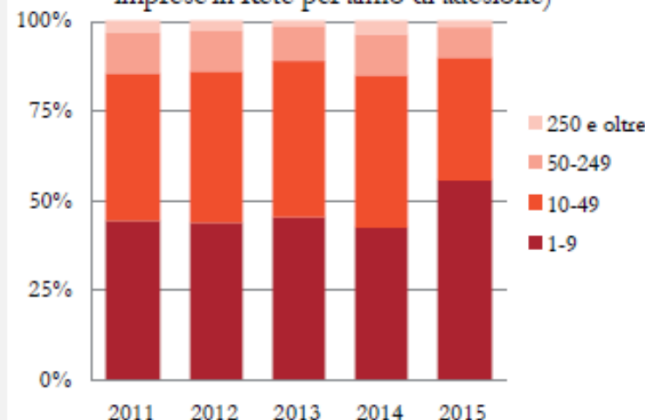
Raggruppamenti settoriali ordinati in base alla % sul totale delle imprese.
Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere.

Prosegue rapida la crescita delle Reti (2010-2015*)



* I dati si riferiscono alle sole Reti prive di soggettività giuridica.
Fonte: elaborazioni CSC su dati Infocamere.

In Rete prevalgono le microimprese (Distribuzione per classi dimensionali delle imprese in Rete per anno di adesione)



I dati del 2015 si riferiscono al periodo gen-ago.
Fonte: elaborazioni CSC-ISTAT su dati ISTAT.



I contratti di rete in Lombardia

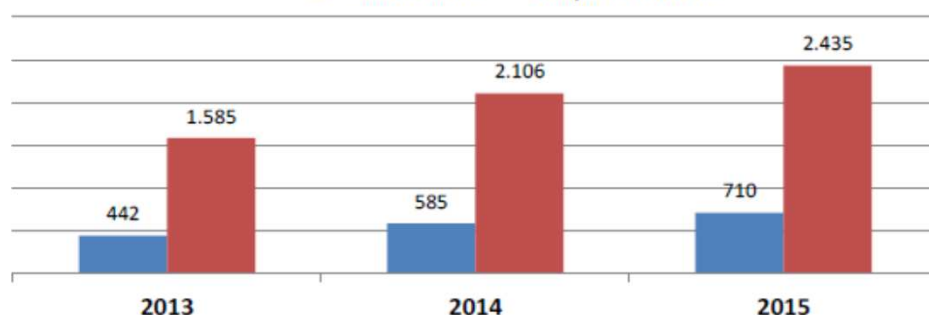


Regione con maggior numero CdR, reti con prevalenza relativa fino a 4 imprese, con imprese extra-lombarde, nell'industria

Contratti di rete* e imprese partecipanti

Lombardia - dati al 31 dicembre

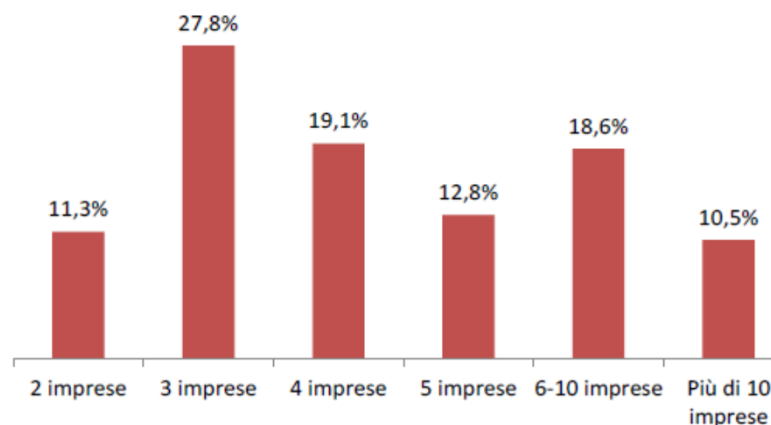
■ Contratti di rete* ■ Imprese coinvolte



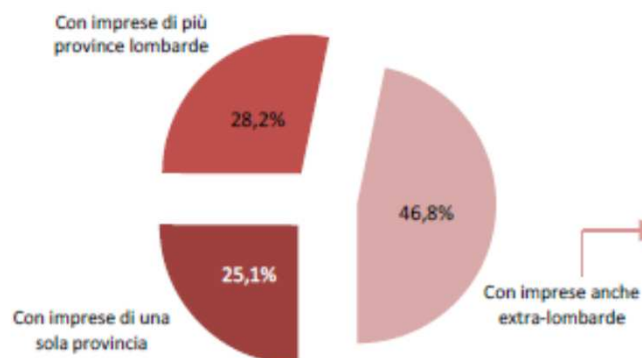
Fonte: elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati Infocamere aggiornati al 03/01/2016

* Per ogni provincia vengono considerati i contratti che coinvolgono almeno un'impresa con sede nel territorio, di conseguenza ogni contratto può essere conteggiato più volte

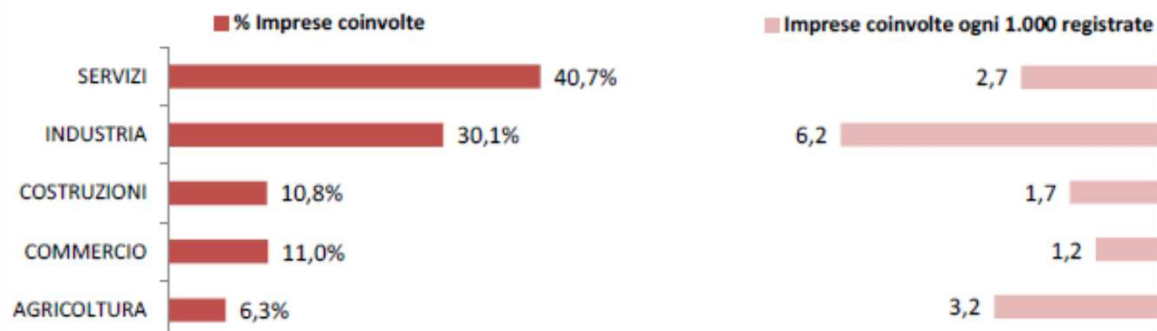
Numero imprese partecipanti ai contratti che coinvolgono almeno un'impresa lombarda



Estensione territoriale dei contratti che coinvolgono almeno un'impresa lombarda



Macrosettore di attività economica



I contratti di rete in Italia: Identikit aziende in rete



«Sono le imprese con relazioni interaziendali più intense, più propense ad innovare, che puntano più sulla qualità/flessibilità che sul prezzo»

... più propense ad innovare ...
(% di imprese innovatrici nel 2011,
totale Reti 2011-2015)

Innovazione di :	In Rete	Non in Rete*
Prodotto	41,4	33,7
Processo	48,3	37,1
Marketing	44,7	34,5
Organizzativa	44,7	34,5
TOTALE	72,1	60,7

* Le imprese non in Rete sono state scelte equivalenti in termini di numero di addetti, settore di attività e area geografica della sede legale. Tutte le differenze riportate in tabella sono statisticamente significative. I dati del 2015 si riferiscono al periodo gen-ago.
Fonte: elaborazione CSC-ISTAT su dati ISTAT.

Entrano in Rete imprese con relazioni interaziendali più intense...
(Indice di connettività medio delle imprese al 2011, totale Reti
2011-2015)

	TOTALE IMPRESE	Micro	Piccole	Medie	Grandi
Imprese in Rete	21,0	18,5	20,4	23,6	27,5
Imprese non in Rete*	16,8	12,7	16,1	20,5	26,5

**Le imprese in Rete puntano
più sulla qualità e sulla flessibilità che sul prezzo**
(% imprese in base alla strategia competitiva seguita al 2011,
totale Reti 2011-2015)

Classi dimensionali:	Prezzo		Qualità		Flessibilità produttiva	
	In Rete	Non in Rete*	In Rete	Non in Rete*	In Rete	Non in Rete*
TOTALE IMPRESE	30,4	33,5	83,2	80,8	40,9	31,8

Le finalità della rete (tipologie) e tempi di ritorno economico degli investimenti



Sviluppo mercato e integrazione offerta in mercati sostanzialmente conosciuti

Scambi informazioni
clienti/mercati,
Nuova offerta
integrata, Nuovi
mercati/clienti, Nuovi
canali distributivi,
Marchi, Marketing e
comunicazione,
Qualità, Processi
decisionali interni,
.....

Efficienza e condivisione

Sinergie produttive,
Specializzazione,
Condivisione
strutture,
conoscenze,
processi, risorse,
Gruppi di acquisto,
Best practice,
Certificazioni,
.....

Sviluppo mercato in mercati poco o non conosciuti (es. internazionali.)

Pianificazione,
Analisi di mercato,
Commerciale
(prodotti, rete o canale
di vendita, trattative, ..),
Comunicazione
(fiere o eventi,
promozione, marchi ..)
Logistica
Assistenza tecnica
.....

Innovazione prodotto - processo - servizio

Sviluppo
prodotto/servizio
(ricerche mercato,
sperimentazioni,
prototipo, integrazione
funzionalità,
modularità,
ingegnerizzazione ,
PI, ...)
Sviluppo mercato
.....

-

Tempi di ritorno economico degli investimenti

+

Elementi da valutare per le scelte di internazionalizzazione in rete



Valori e obiettivi aziendali condivisi?



Ampliamento mercato di sbocco o iniziativa con un proprio conto economico?



Complementarietà prodotti servizi delle aziende di rete?



Quali prodotti/servizi competitivi e quale offerta integrata?



Quali risorse condividere (conoscenze, competenze, costi, investimenti, canali, servizi, etc.)?



Quali ruoli e forme di coordinamento della rete?



Pianificazione di rete e punti di attenzione per un progetto di internazionalizzazione

Pianificazione

Analisi contesto e scelta priorità

- Opportunità e priorità paese
- Mercati/clienti/concorrenza
- Caratteristiche segmenti/modalità consumo/normativa/....
-

Strategie aziendali e di rete

- Situazione singole aziende e aggregazione
- Verifica obiettivi aziendali mercato/economics
- Piano investimenti aziendali e di aggregazione
-

Strategia di progetto e sviluppo

- Concezione e adattamento offerta
- Canali distributivi e politica di prezzo
- Comunicazione e promozione
- Produzione/logistica/approvvisionamento
- Politiche di servizio
-
- Realizzazione piano di attività di investimenti
- Controllo risultati e strategie alternative

Punti di attenzione

- Mancanza di tempo
- Scarsa conoscenza contesto paese
- Scarsa visibilità mercati target
-
- Incertezze reciproche su convinzione progetto e affidabilità dei retisti
- Scarsità risorse economiche
- Difficoltà accesso al credito
-
- Verifica investimenti su innovazione e su adattamento prodotti/servizi
- Ascolto feedback venditori
- Coordinamento logistica / servizi
- Rischio di sovrapposizione clienti
- Tempestività processi decisionali
-

Programma ERGON- Regione Lombardia: i risultati economici delle reti (interviste on line)



Le reti sono strumenti di sviluppo: in maggioranza migliorano i risultati economici delle aziende retiste, in particolare le reti orizzontali e quelle finalizzate all'espansione mercato.

Non sempre sono ugualmente efficaci nella riduzione dei costi*

A seguito della costituzione in rete ha registrato un incremento economico positivo?	Esito Progetto			
	Reti finanziate		Reti non finanziate	
Si	39	75%	13	48%
No	13	25%	14	51%
Totale	52	100%	27	100%

Ha registrato una riduzione dei costi a livello di aggregazione rispetto alla situazione pre-esistente delle singole imprese?	Esito Progetto			
	Reti finanziate		Reti non finanziate	
Si	28	53%	12	44%
No	24	46%	15	55%
Totale	52	100%	27	100%

Finalità prevalente del progetto (reti finanziate)	Incremento economico
Espansione mercato	80%
Innovazione	75%
Efficienza	50%
Totale	75%

A quale tipologia prevalente di integrazione è riconducibile la vostra aggregazione? (reti finanziate)	Incremento economico
Integrazione orizzontale di scopo	78%
Integrazione orizzontale settoriale	79%
Integrazione verticale (filiera)	64%
Totale	75%

*Progetti finanziati realizzati nel periodo 30-07-2012 /20-05-2014. Rilevazione con questionario effettuata nel primo trim. 2015.

Programma ERGON- Regione Lombardia: i risultati di bilancio delle aziende in rete e non



Le aziende in rete, con in corso il progetto ERGON, presentano una dinamica più positiva delle omologhe aziende lombarde rispetto allo sviluppo mercato. In particolare su: Valore produzione, Ricavi, EBITDA.

INDICE	Aziende	Ultimo anno	Anno -1	Anno -2	Variazione ultimo anno	Variazione anno preced.
VALORE PRODUZIONE	Ergon	1.185.793	1.137.231	1.160.575	4,27%	-2,01%
	Lomb	247.169.904	249.595.503	260.820.274	-0,97%	-4,30%
RICAVI VENDITE PRESTAZIONI	Ergon	1.153.515	1.104.361	1.108.357	4,45%	-0,36%
	Lomb	233.133.869	237.461.094	247.686.543	-1,82%	-4,13%
EBITDA	Ergon	69.208	66.383	73.501	4,25%	-9,68%
	Lomb	16.611.684	16.073.352	19.525.732	3,35%	-17,68%
DIPENDENTI	Ergon	5.079	4.900	4.688	3,65%	4,52%
	Lomb	1.090.355	1.044.956	971.793	4,34%	7,53%
UTILE-PERDITA/ RICAVI	Ergon	-0,26%	0,28%	0,82%		
	Lomb	-1,10%	-2,53%	-2,92%		

1. Ergon, n. 282 aziende finanziate Ergon 1
2. Lombardia, n. 178.186 aziende lombarde omologhe non partecipanti Ergon 1

***Progetti finanziati realizzati nel periodo 30-07-2012 /20-05-2014. L'ultimo bilancio analizzato è quello del 2013.**

Raccomandazioni: Le attività preliminari alla operatività della rete



Primi risultati e progressiva
integrazione dei retisti

1. **Conoscersi**: forze / debolezze, opportunità / minacce, aree di miglioramento, aspettative, valori, di ciascuna impresa aderente alla rete
2. **Condivisione idea imprenditoriale e obiettivi di rete**: progetto di business, obiettivi di competitività, mercati/clienti di riferimento, prodotti/servizi di offerta, distribuzione, comunicazione, sinergie, ruolo singole aziende,
3. **Programma di rete**: aree di collaborazione, attività risorse e competenze condivise, contributi aziende, piani operativi e risultati attesi, chi fa che cosa, ...
4. **Governance di rete**: leadership e ruoli di governo e di coordinamento, modalità decisionali per realizzare il programma,
5. **Logiche di gestione di rete**: forma giuridica, fondo patrimoniale, regole di entrata/uscita, protezione PI, meccanismi regolativi,
6. **Precisazione regole del gioco e schema contratto di rete**



competenze
integrazione
competitività



Sede di Milano



bep - business e persone s.r.l.

Via San Marco 46, 20121 Milano

Tel +39 02.89454831 - info@bepconsulenza.it

www.bepconsulenza.it