

Local facilitators and regional tutors training

Eco-NautiNET Project

RETI DI IMPRESE: PRINCIPALI CONCETTI E TEORIE



Territoriale
di Ravenna



LA RETE DI IMPRESE

I fattori determinanti la globalizzazione economica

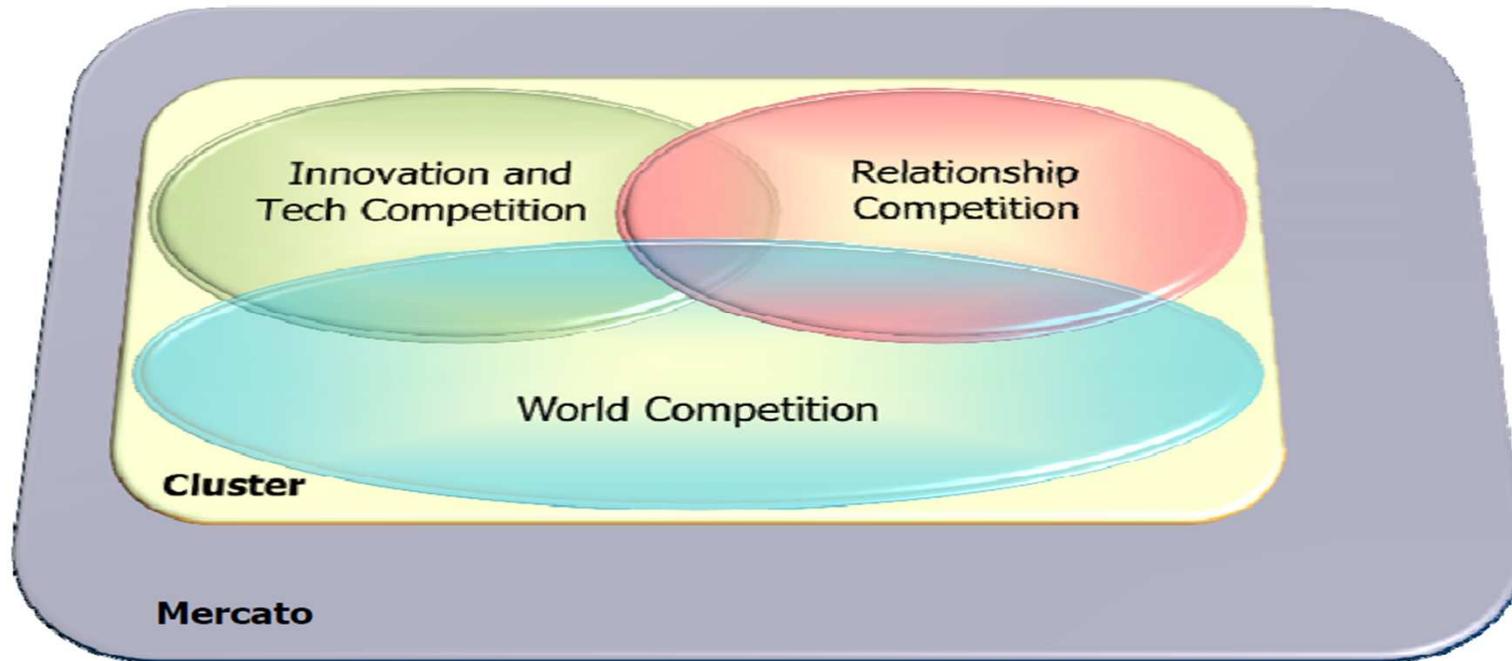


“Driver” della Globalizzazione

Tre dinamiche evolutive dell’economia:

1. Evoluzione delle tecnologie (Trasporti e Telecom)
2. Consolidamento istituzionale e geopolitico (EU, Nafta, Mercosur, Asean..)
3. Convergenza dei modelli culturali e comportamentali

Le nuove dimensioni della competizione



Perché fare Rete?

Nel nuovo panorama economico internazionale, la competitività delle piccole e medie imprese è data dalla loro capacità di innovarsi e di far fronte alle sfide della globalizzazione.

Le imprese devono superare i propri limiti dimensionali e dare vita ad aggregazioni di imprese in grado di mettere a sistema conoscenze e competenze individuali.

~~Le collaborazioni con gli istituti di ricerca e gli enti destinati all'innovazione diventano una~~
necessità per sopravvivere e reggere alla pressione competitiva globale.

Perché fare Rete?

La Rete come possibile risposta alla crisi ed al mutamento



La Rete come opportunità di crescita e di sviluppo

Definizione

La Rete è una forma organizzativa basata sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese interdipendenti, che stabiliscono connessioni e relazioni intense e di lungo periodo per fini comuni e risultati condivisi, ma mantengono la loro autonomia giuridica ed economica.

La finalità distintiva della relazione è lo scambio di conoscenze e informazioni.

Cos'è una rete

La rete è un modo attraverso cui le imprese si organizzano per operare assieme e ottenere un **risultato che possa creare del valore**

Si ha una rete quando:

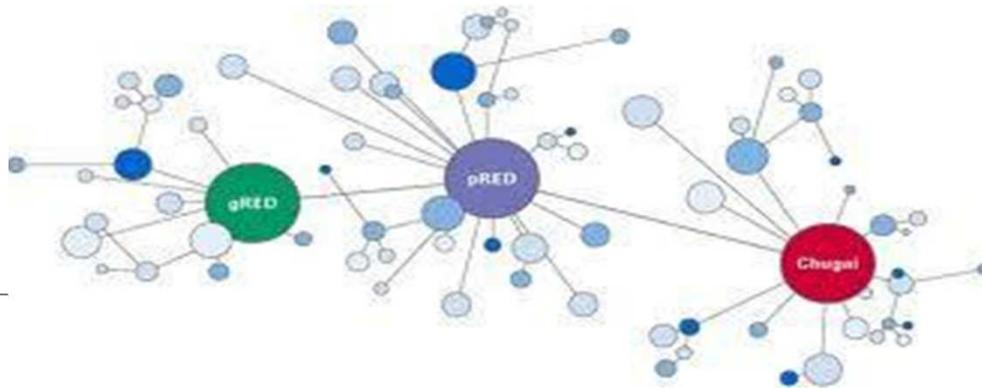
le imprese instaurano tra loro **relazioni di collaborazione e di coordinamento** delle rispettive attività con **l'intenzione di realizzare obiettivi condivisi**

(difficilmente possono essere considerati comuni!)

.....Tutto questo per
“promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse”

Reti Verticali

Reti Orizzontali



**Media o Grande impresa
con ruolo dominante**

**Tante micro e piccole imprese che collaborano su diversi
fronti**



Territoriale
di Ravenna

Reti Verticali

Agiscono prevalentemente sul coordinamento

- ✓ **Innovazione tecnologica**
- ✓ **Formalizzazione rapporti**
- ✓ **Standard di sicurezza e qualità**
- ✓ **Tracciabilità dei prodotti**
- ✓ **Ottimizzazione dei tempi**
- ✓ **Selezione fornitori**
- ✓ **Produzioni chiavi in mano**

Reti Orizzontali

Agiscono sul core business

- ✓ **Scambio conoscenze**
- ✓ **Internazionalizzazione**
- ✓ **Innovazione prodotto**
- ✓ **Innovazione processo**
- ✓ **Innovazione organizzativa**
- ✓ **Nuovi modelli di business**
- ✓ **Politiche di marchio**

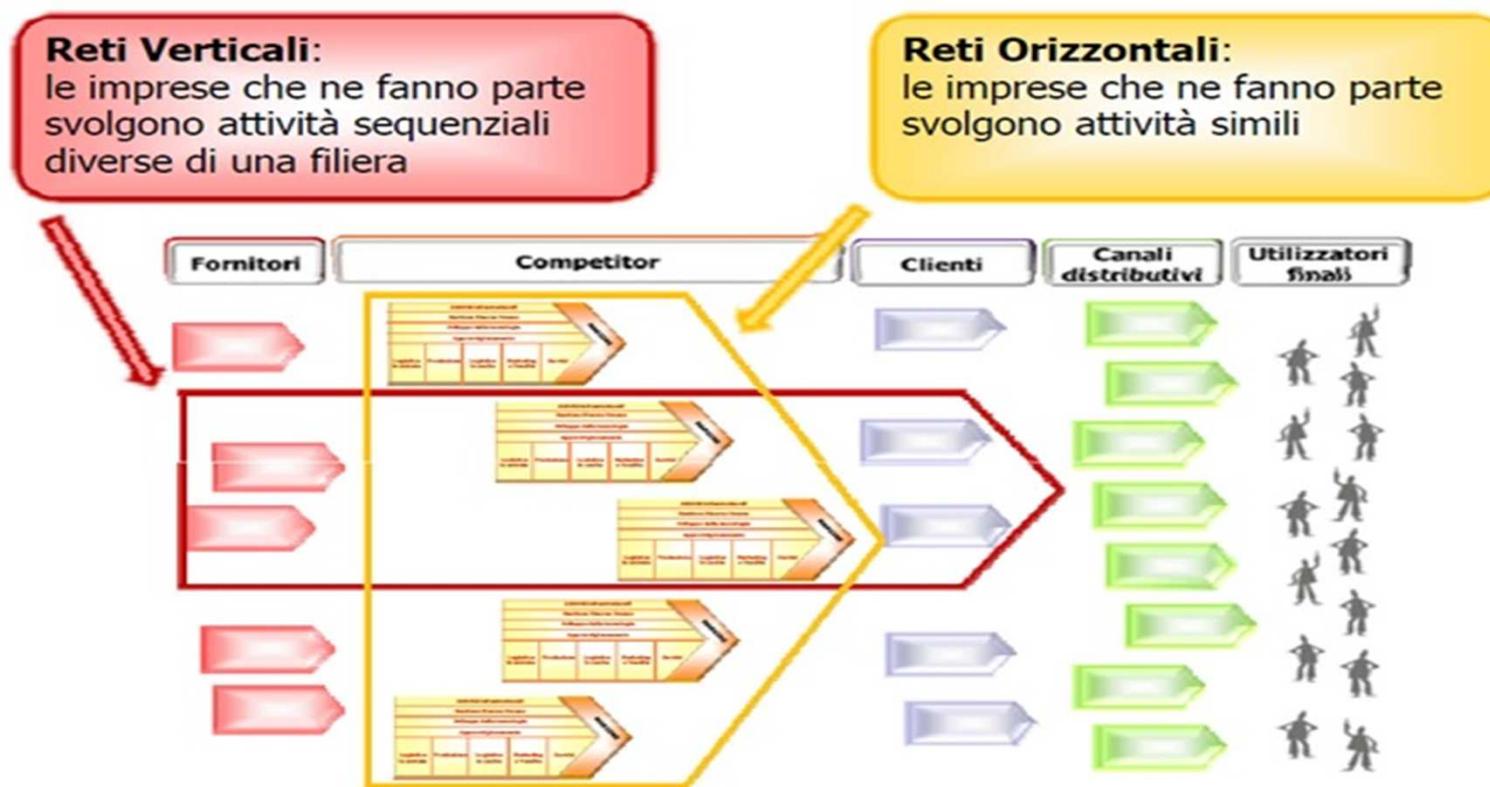




Territoriale
di Ravenna



Business model di rete I



Business model di rete II

La rete tende a portare le aziende a valle verso l'utilizzatore finale dove spesso vi è la possibilità di aver maggiori profitti.

- ✓ Nel caso di una **rete verticale** l'ampliamento avviene sia a monte (includendo fornitori) che a valle (includendo clienti).

- ✓ In una **rete orizzontale** le aziende possono spingersi molto vicino ai loro clienti svolgendo assemblaggi o lavorazioni che prima non eseguivano, ma potrebbero arrivare sino al punto di sostituirsi loro quasi del tutto.

Finalità

- ✓ La rete di imprese, rappresenta una forma di coordinamento contrattuale tra operatori economici, è destinata alle Pmi che vogliono incrementare la loro capacità competitiva, senza ricorrere a fusioni o ad incorporazioni/acquisizioni da parte di un unico soggetto.
- ~~✓ Offre la possibilità di coniugare autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire una massa critica di risorse finanziarie e di know how, in grado di consentire il raggiungimento di obiettivi strategici, altrimenti fuori portata per una piccola impresa.~~

- ✓ La logica della disciplina della Rete è quella dell'autoregolamentazione tra le parti sulle modalità di cooperazione, che sono più flessibili di quanto consentito dalla disciplina societaria.
- ✓ La Rete deve dotarsi solo di un progetto imprenditoriale autonomo, con obiettivi e programmi comuni a tutti i partecipanti, dal quale può scaturire un vantaggio per ciascuna impresa della Rete.
- ✓ Il principio ispiratore della Rete è la relazione organizzata tra imprese, fondata sulla potenziale complementarità tra i partecipanti, e finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni.

Caratteristiche

Caratteristiche essenziali di una rete:

- ✓ presenza di nodi (imprese)
- ✓ interdipendenza tra i nodi
- ✓ autonomia istituzionale dei nodi
- ✓ meccanismi di governo della relazione tra i nodi basati sul coordinamento (cooperazione, influenza reciproca, negoziazione)

Strutture della rete

- ✓ **Nodi:** singole entità organizzative, intese come sistemi specializzati aperti, dotati di elevata capacità di autoregolazione.
- ✓ **Interdipendenze:** interdipendenze funzionali fra le entità organizzative per l'acquisizione di input e per la produzione di output.
- ✓ **Regole:** regole che presiedono gli scambi fra le entità organizzative, in primis alla ripartizione dei costi e dei benefici fra i partner.
- ✓ **Processi:** processi di comunicazione e di presa delle decisioni; procedure di pianificazione, coordinamento e controllo.

La figura del manager di Rete

- ✓ Supporta la rete nella condivisione e raggiungimento degli obiettivi preposti nel contratto di rete.
- ✓ Alcuni skills e competenze:
 - Skills Relazionali
 - Capacità comunicativa sia strategica che organizzativa
 - Conoscenza del territorio, del settore/i e della filiera/e produttive
 - Competenze e conoscenze legate agli strumenti di analisi dei mercati internazionali



Territoriale
di Ravenna

Affrontare il cambiamento a tre livelli

Apprendimento

Adattamento

Innovazione

Apprendimento

Ogni organizzazione per sopravvivere deve cambiare con una velocità almeno pari a quella con cui cambia l'ambiente circostante.

- ✓ Lavorare sulle persone e sulle competenze
- ✓ Apprendere dall'esperienza
- ✓ Apprendere dal confronto
- ✓ Accedere a reti di conoscenze
- ✓ Consolidare le conoscenze
- ✓ Apprendere sempre

Adattamento

Nel duplice significato di “capacità di adattamento all’ambiente circostante” e di “capacità di adattare al proprio contesto”.

In una prospettiva “ecologica” vengono selezionati non i più adatti ma i più adattabili.

“Adattare, non adottare.” (Deming)

- ✓ Flessibilità
- ✓ Rapidità
- ✓ Creatività

Innovazione

- ✓ Di processo
- ✓ Di prodotto
- ✓ Organizzativa e gestionale

Fare rete per affrontare il cambiamento

- ✓ con quali obiettivi
- ✓ con chi
- ✓ con quali accortezze
- ✓ con quali supporti

Gli obiettivi delle reti

- ✓ Rafforzamento del potere contrattuale
- ✓ Miglioramento dell'efficienza produttiva
- ✓ Aumento della capacità produttiva
- ✓ Ampliamento dell'offerta
- ✓ Riduzione dei costi
- ✓ Affermazione di un marchio
- ✓ Accesso a nuovi mercati
- ✓ Realizzazione di ricerca precompetitiva
- ✓ Accesso a reti di conoscenza
- ✓ Acquisizione di competenze manageriali

Fare rete con chi

- ✓ Altri produttori
- ✓ Clienti
- ✓ Fornitori
- ✓ Distributori
- ✓ Associazioni
- ✓ Istituzioni
- ✓ Centri di competenza
- ✓ Banche
- ✓ Cittadini/consumatori

Perché fare Rete?

Vantaggi e campi di applicazione

- ✓ Capacità di innovazione organizzativa, di prodotto e di processo, anche grazie a partnership mirate
- ✓ Capacità di costruire relazioni e reti
- ✓ Capacità di apprendere dall'interno e dall'esterno
- ✓ Capacità di acquisire, sviluppare e condividere conoscenza
- ✓ Gestione congiunta della logistica
- ✓ Centrale acquisti
- ✓ Realizzazione congiunta di attività di commercializzazione e marketing
- ✓ Acquisizione congiunta di servizi professionali
- ✓ Realizzazione di un prodotto realizzato con il contributo di tutti

Perché fare Rete?

Vantaggi e campi di applicazione

- ✓ Offerta di un servizio completo con il contributo di tutti
- ✓ Organizzazione congiunta della partecipazione a fiere e missioni all'estero
- ✓ Condivisione di centri di assistenza
- ✓ Predisposizione di un catalogo comune
- ✓ Scambio di informazioni commerciali o tecniche
- ✓ Scambio di prestazioni consistenti nell'attribuzione di parti di commessa ottenuta, non realizzabile nei tempi previsti singolarmente
- ✓ Acquisizione e condivisione di attività di ricerca tecnologica o di mercato di interesse comune

Perché fare Rete? Vantaggi e campi di applicazione

- ✓ Creazione di un marchio comune e di un'interazione comune con i grandi clienti
- ✓ Possibilità di acquisire certificazioni di qualità o gestire marchi commerciali
- ✓ Comunicazione e rapporto più stretto tra fornitori e clienti
- ✓ Condivisione di parte dei processi
- ✓ Maggiore capacità contrattuale nei confronti di terze parti, (fornitori, soggetti istituzionali, clienti, ecc.)
- ✓ Capacità di comunicazione e persuasione verso i clienti finali attraverso azioni congiunte
- ✓ Partnership nello sviluppo di alcune parti della produzione
- ✓ Partnership per lo sviluppo commerciale e l'ingresso in nuovi mercati

Perché fare Rete? Vantaggi e campi di applicazione

- ✓ Intraprendere percorsi di internazionalizzazione altrimenti irraggiungibili per costi e tempi
 - ✓ Condividere il rischio di impresa in un periodo incerto come quello attuale, nel quale occorre percorrere strade nuove e spesso rischiose
 - ✓ Maggiore visibilità
 - ✓ Maggiore garanzia verso terzi
-
- ✓ Possibilità di sfruttare sinergie e svolgere attività in comune
 - ✓ Maggiore capacità produttiva (commesse più grandi)
 - ✓ Pur ottenendo la capacità produttiva di un'azienda più grande mantiene la rapidità e la flessibilità delle aziende che la compongono
 - ✓ Maggiore capacità di investimento

Perché fare Rete? Vantaggi e campi di applicazione

- ✓ Afflusso di competenze diverse che possono far crescere la rete e le singole aziende
- ✓ Possibilità di costituire una rete tra imprese di diverse nazioni
- ✓ Acquisizione di elementi che accrescono la competitività
- ✓ Facilitazione dell'accesso a istituzioni finanziarie e pubbliche
- ✓ Possibilità di utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese
- ✓ Maggiore efficienza
- ✓ Maggiore flessibilità operativa
- ✓ Maggiore stabilità del fatturato

Perché fare Rete? Vantaggi e campi di applicazione

- ✓ Maggiore creatività
 - ✓ Maggiore visibilità
 - ✓ Crescita delle vendite
 - ✓ Migliore utilizzo degli impianti
-
- ✓ Migliore accesso a capitali
 - ✓ Riduzione dei costi di produzione
 - ✓ Riduzione dei tempi di produzione
 - ✓ Limitazione dei rischi
 - ✓ Scambio e sviluppo delle risorse umane

Perché fare Rete?

Problematiche legate alla Rete

- ✓ Limitazione del potere individuale e necessità di condividere le scelte aziendali della Rete
- ✓ Condivisione del know-how della propria azienda con gli altri soggetti della Rete
- ✓ Gestione dei rapporti interpersonali
- ~~✓ Costi iniziali per la costituzione e costi di gestione della Rete~~
- ✓ Necessità di acquisire competenze organizzative e gestionali per gestire la maggiore dimensione

Perché fare Rete? Problematiche legate alla Rete

- ✓ Difficoltà nella costruzione della rete derivanti dalle molteplici competenze richieste
- ✓ Gestione della rete (ufficio di gestione / manager di rete)
- ✓ Cambiamenti organizzativi delle singole aziende partecipanti
- ✓ Gestione della struttura della rete che è mutevole nel tempo
- ✓ Possibilità di comportamento opportunistico dei partecipanti
- ✓ ~~Appropriazione di conoscenze strategiche e sfruttamento all'esterno della rete stessa~~
- ✓ Sottrazione sleale di clienti o di personale
- ✓ Sfruttamento scorretto dei risultati prodotti dalla rete al di fuori di essa
- ✓ Non contribuire alle attività e agli investimenti come previsto

Il percorso

- 1) l'**analisi** (con esperti esterni se del caso) della propria azienda sotto il profilo della sua competitività (e remuneratività) e dei fattori che la possono migliorare;
- 2) l'**individuazione** di quei fattori suscettibili di migliorare la competitività che possono essere acquisiti insieme ad altre imprese;
- 3) l'**attivazione** di contatti con altre imprese potenzialmente interessate alla costituzione della Rete, anche mediante le associazioni di categoria (di settore e territorio) e le Cdc, che potrebbero fungere da sportelli per la creazione delle reti di imprese;

Il percorso

4) la **definizione** di obiettivi di miglioramento della competitività comuni alle imprese interessate alla costituzione della Rete (inizio trattativa tra partecipanti);

5) la **descrizione** delle attività che la Rete dovrebbe svolgere, per perseguire gli obiettivi prefissati (bisogna evitare superficialità), ed una valutazione delle risorse umane, tecniche (es. immobili) e finanziarie necessarie (al netto degli incentivi, se del caso);

6) la **predisposizione** di un programma di rete, con i contenuti stabiliti dalla legge, coerente con gli obiettivi (e il budget previsto); in sostanza è la formalizzazione della trattativa;

Il percorso

7) la predisposizione di una **bozza di contratto**, e quindi la decisione sulle questioni che la normativa lascia alla libera determinazione delle parti (es. la scelta del soggetto esecutore del contratto[esterno/interno, requisiti professionali, quorum], il fondo patrimoniale, valutazione dei conferimenti, diritti e doveri degli aderenti);

8) l'**approvazione** da parte di ciascun partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, della partecipazione alla rete di imprese (attenzione ai quorum e all'organo competente per società di capitali, potendo essere operazione straordinaria per dimensione del conferimento e ai doveri di informazione degli amministratori);



Territoriale
di Ravenna

Il percorso

9) la **firma** del contratto di rete con l'ausilio di un notaio o di altro pubblico ufficiale (per l'autenticazione delle firme) e di un esperto per la redazione del contratto;

10) il **deposito** per l'iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese competente per territorio da parte di ciascuna impresa partecipante;

11) il soggetto incaricato dell'esecuzione del contratto di rete può cominciare ad **operare** dopo aver verificato l'avvenuta iscrizione da parte di tutti, altrimenti risponde personalmente degli atti fatti a nome della Rete.



Alcune considerazioni

Probabilmente siamo già in rete ma non ne siamo pienamente consapevoli o soddisfatti

Allora dobbiamo aver presenti alcune cose:

- ✓ possiamo far parte di molte reti diverse tra loro
- ✓ collaborazione e competizione non sono in contraddizione
- ✓ una rete non è per sempre
- ✓ ma, soprattutto, possiamo rendere più ragionata e proficua questa situazione perché quello che conta veramente è che appartenere ad una rete dia dei vantaggi

Alcune avvertenze

- ✓ Una base di fiducia
- ✓ Un progetto comune
- ✓ Consapevolezza dell'investimento e delle difficoltà
- ✓ Attenzione a decisione e direzione
- ✓ Riconoscimento dei ruoli e valorizzazione dei contributi
- ✓ Distribuzione dei vantaggi
- ✓ Regole chiare e orientate al progetto di rete
- ✓ Integrazione selettiva
- ✓ Condivisione di linguaggi

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The content of the document is the sole responsibility of CNA RAVENNA and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union and/or ADRION programme authorities

Questo documento è stato prodotto con l'assistenza finanziaria dell'Unione europea. Il contenuto del documento è di esclusiva responsabilità di CNA RAVENNA e non può in nessun caso essere considerato come un riflesso della posizione delle autorità del programma dell'Unione Europea e / o di ADRION



Thank you!

Alessandro Battaglia
abattaglia@ra.cna.it
