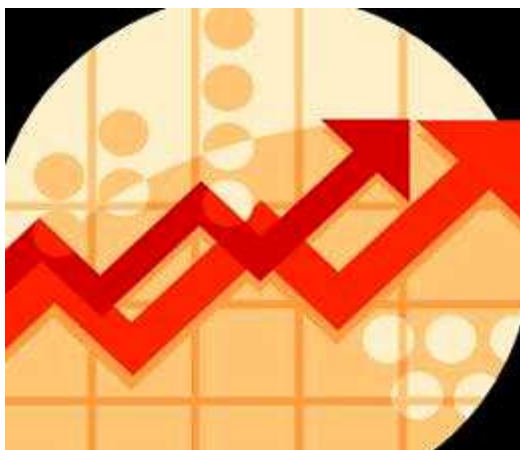




CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



***CRESCERE INSIEME:
NUOVE STRATEGIE PER LE RETI DI IMPRESE.***



Luglio 2009



Api Torino, nata nel 1949, rappresenta la cultura e la creatività imprenditoriale di una delle più importanti aree industriali italiane.

E' il punto di riferimento per le circa 3.200 piccole e medie imprese associate, alle quali fa capo una forza lavoro di oltre 65.000 addetti.

Fra i compiti dell'Associazione, il patrocinio unitario nei confronti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, e l'assistenza in campo sindacale, tributario, tecnologico, ambientale e commerciale.

A questo, l'Associazione aggiunge azioni di rappresentanza presso Enti e Istituzioni locali, essendo interlocutore attivo a tutti i livelli sulle grandi questioni che riguardano il Territorio, il suo sviluppo e il benessere nel futuro dei suoi abitanti.



Api Formazione S.c.r.l. è un ente di formazione senza scopo di lucro costituito da oltre 1100 imprese, in maggioranza industriale e associate all'API.

Dal 1992 Api Formazione svolge la propria attività con l'obiettivo di sviluppare le iniziative in materia di formazione destinate allo sviluppo tecnologico ed organizzativo delle piccole e medie imprese del territorio, in particolare inerenti lo sviluppo delle nuove tecnologie e dell'informatizzazione.

Api Formazione opera in collaborazione e sinergia con i servizi di API Torino.

La Camera di Commercio di Torino è il punto di riferimento per le oltre 200.000 attività imprenditoriali presenti sul territorio provinciale, e si pone come interlocutore privilegiato per le aziende non soltanto per facilitare il disbrigo delle pratiche amministrative, ma anche per proporre diversi servizi e iniziative, orientate alla valorizzazione e alla tutela degli interessi generali dell'economia.

L'ente camerale è al fianco degli imprenditori anche con servizi promozionali, che assistono l'impresa fin dalla sua costituzione, supportandone la nascita, seguendone lo sviluppo, raccogliendo e soddisfacendo le sue esigenze più importanti.

La Camera di Commercio rappresenta, inoltre, un interlocutore di rilievo nel dialogo fra le componenti economiche operanti sul territorio.

SOMMARIO

1. Introduzione	6
2. Premessa	6
2.1. Perché questa pubblicazione	6
2.2. Gli obiettivi	7
3. Le relazioni tra imprese: competizione, cooperazione e reti	7
3.1. Gerarchia e mercato	8
3.2. Impresa rete e reti di imprese	8
4. Modelli di reti	9
4.1. Tipologie di modelli reticolari	10
4.2. Le reti “centrate” e le reti “simmetriche”	10
4.3. Le reti burocratiche e le reti sociali	11
4.4. Le reti di produzione	11
4.5. Le reti di distribuzione	13
5. Punti di forza e criticità	14
5.1. Vantaggi	14
5.2. Rischi	14
6. Come fare rete: la pianificazione	15
6.1. La pianificazione strategica	15
6.2. Le fasi della pianificazione	15
6.3. Equilibrio finanziario e gestione strategica dell’innovazione	16
7. Analisi di casi aziendali	17
8. Il questionario	18
9. I risultati dell’indagine	19

1. Introduzione

Questa pubblicazione è stata realizzata da Api Formazione nell'ambito di un progetto pilota dal titolo "Crescere insieme: nuove strategie per le reti di impresa" finanziato con il contributo della CCIAA di Torino nell'ambito delle azioni camerali volte alla promozione dello sviluppo economico.

Tale progetto prende le mosse da due considerazioni, particolarmente attuali in questa difficile congiuntura economica:

- sempre più le imprese risentono della loro appartenenza ad un "ambiente" esterno in grado di influenzarne, sotto moltissimi profili, i comportamenti organizzativi e le scelte strategiche ben al di là dei processi e prodotti di loro competenza
- per mantenere margini adeguati di competitività nell'economia sempre più globalizzata occorre disporre di una "massa critica" sufficiente (finanziaria, di prodotto, di innovazione, di strumenti per il governo dei processi), quindi non essere da soli e ciò è particolarmente importante per le PMI la cui ridotta dimensione non sempre permette tale configurazione.

Le reti di imprese e più in generale le varie e differenziate forme di collaborazione tra loro rappresentano quindi, a detta di esperti, opinion-leader ed istituzioni, la strada maestra per il successo competitivo.

Con questo progetto Api Formazione ha voluto quindi cercare di mettere a fuoco le problematiche che in tal senso investono una parte delle proprie imprese associate, cercando nel contempo di pubblicizzare e sensibilizzarle sull'argomento, come peraltro è previsto dalla propria "mission" di associazione datoriale.

2. Premessa

2.1. Perché questa pubblicazione

Nelle fasi di profondo cambiamento, di cui le crisi economiche congiunturali non sono che una tra le più evidenti sintomatologie, le organizzazioni (ed anche le imprese) ripensano se stesse e definiscono il loro nuovo riposizionamento nei mercati. Spesso tali fasi critiche portano però a conseguenze non desiderate, alla scomparsa di intere

organizzazioni produttive e/o a processi di acquisizione da parte di altri soggetti con dimensioni maggiori o con situazioni economico finanziarie in quel momento più solide: i fenomeni di nati-mortalità soprattutto nelle PMI e tra queste in quelle di più recente costituzione stanno a dimostrazione che dalle fasi di crisi non si esce, se si esce, “uguali a prima”. Le forme di cooperazione tra imprese, e le reti sono parte di queste forme, si propongono di costruire un “dopo” la crisi che non disperda know-how e potenzialità ma al contrario ne favorisca il mantenimento e lo sviluppo.

2.2. Gli obiettivi

La presente pubblicazione si propone di fornire, a fianco di un agile quadro di riferimento sull’argomento reti basato sugli studi e la letteratura scientifica in materia, anche e soprattutto una sollecitazione verso coloro che siano interessati, in primo luogo manager ed imprenditori, a conoscere le strategie di cooperazione tra imprese, per sensibilizzare e favorire lo sviluppo di comportamenti strategici più consapevoli e maturi verso le nuove frontiere della competitività e le indispensabili scelte organizzative che ne conseguono: non si tratta quindi di un “libro dei sogni”, ma con un approccio pragmatico e concreto come anche emerge dall’indagine sul campo che è qui presentata si cerca di fornire strumenti per riflettere consapevolmente sull’argomento reti di imprese.

3. Le relazioni tra imprese: competizione e cooperazione

Oggi la categoria di rete rappresenta uno degli strumenti di *convergenza* tra imprese, specialmente laddove la turbolenza dell’ambiente e la rapidità del cambiamento tecnologico, chiedono alle aziende e soprattutto alle PMI di abituarsi a vivere in una situazione di incertezza e disorientamento, cominciando a “uscire dalla fabbrica” e a costruirsi una mentalità aperta ad operare con uno spirito di collaborazione all’interno di gruppi di imprese e/o di consorzi. Infatti la piccola dimensione appare troppo debole per competere in un mercato sempre più globalizzato dove le micro realtà tendono a scomparire. L’organizzazione a rete invece costituisce un modello basato su strategie di cooperazione che, proprio perché più duttile, aperta e ramificata, si dimostra più adatta a convivere con il cambiamento e l’innovazione.

3.1. Gerarchia e mercato

La rete è una forma di organizzazione che rappresenta un'alternativa ad altre due forme più tradizionali: la gerarchia e il mercato. Se le strutture complesse e articolate gerarchicamente presentano alcuni limiti quali la rigidità burocratica, la lentezza decisionale, la disponibilità di risorse, eccedenti rispetto alle effettive esigenze produttive, strutture più flessibili, caratterizzate da legami orizzontali e interazioni tra aziende hanno garantito performance più soddisfacenti. Quello che induce a scegliere tra gerarchia e mercato è l'ammontare dei costi di transazione, intesi come l'insieme dei costi di comunicazione e scambio che compongono una transazione: i costi di contatto definiti dalle attività di ricerca delle informazioni ed eventualmente dei partner idonei, i costi di contratto che comprendono le attività relative alla negoziazione e alla stipula del contratto, i costi di controllo ovvero la verifica degli adempimenti e l'eventuale imposizione di sanzioni per ristabilire le condizioni stabilite. In specifico si opererà per la tipologia organizzativa che conta i costi più bassi: nel caso in cui i costi di transazione interni, sopportati dalla gerarchia per la trasmissione e l'uso delle informazioni ai fini decisionali siano inferiori a quelli di transazione esterni verrà preferita la forma gerarchica, nel caso contrario il mercato.

Prendendo a prestito il concetto di rete mutuato dalla tecnologia energetica e dalla comunicazione si possono individuare due caratteristiche distintive rintracciabili anche nei modelli organizzativi reticolari: l'ubiquità, per cui i sistemi produttivi sono fruibili in uno qualsiasi dei nodi della rete e la reversibilità, ovvero la possibilità di riposizionarsi all'esterno della rete e/o in altre reti di imprese.

Le reti pertanto si possono definire quelle *relazioni tecnologiche, produttive, commerciali, allacciate da imprese indipendenti e miranti a sfruttare i vantaggi delle reciproche complementarità.*

3.2. Impresa rete e reti di imprese

Si tratta di relazioni che possono avvenire tra imprese più piccole che ruotano intorno ad una grande impresa o tra aziende dello stesso peso.

Nel primo caso si parla di impresa - rete ovvero una elaborata costruzione reticolare, composta di moduli che possono essere aggiunti, separati, sostituiti. Le reti a cui la

grande impresa partecipa e che promuove anche attraverso alleanze di tipo “equity”, compreso la partecipazione nell’azionariato e quindi con una forte contrattualizzazione del rapporto ed una altrettanto robusta governance ispirata al rapporto gerarchico di dipendenza delle imprese “minori”. Invece, le reti tra aziende ispirate a principi di funzionamento con rapporti più paritari, non “equity”, mantengono inalterate le autonomie proprie di ciascun partner, esaltano la rilevanza del capitale intangibile (sociale) e della divisione del lavoro cognitivo, presentano una minor formalizzazione e contrattualizzazione dei rispettivi impegni ed obbligazioni.

4. Modelli di reti

Partiamo dalla definizione di rete di imprese: essa rappresenta una forma organizzativa in cui una unità centrale intesse rapporti sia transazionali sia relazionali con gli altri nodi della rete.

In tale situazione le relazioni tra imprese si basano su un sistema di accordi che salvaguardando l’autonomia giuridica delle stesse prendono reciproci impegni di cooperazione per realizzare una coordinazione produttiva, utilizzando la complementarità economica e tecnica delle rispettive aziende per conseguire risultati congiunti che possano poi essere ripartiti.

Gli attori di una rete, autonomi giuridicamente, sono asimmetrici in quanto hanno un peso diverso per le differenti funzioni che svolgono dentro la rete.

Alcune imprese sono di volta in volta definite “centrali”, guida, leader” che per risorse, innovatività e competenze svolgono la funzione di coordinamento e rappresentano il nucleo centrale della rete.

Altre imprese sono invece definite “nodali” e contribuiscono con diversi gradi di capacità allo sviluppo della rete e del suo coordinamento interno oppure si limitano a fornire competenze distintive.

La rete, per sua stessa definizione, risente nel suo sviluppo della maggiore o minore partecipazione attiva e motivata di tutti i soggetti partner.

Le relazioni tra imprese nella rete non sono occasionali (di mercato) ma di tipo duraturo, non gerarchico ma di tipo fiduciario, spesso poco formalizzate ma il cui “collante” principale è la realizzazione di un progetto comune. Va da sé che il fine è quello di produrre risultati tangibili per tutti i partner e quindi la rete di relazioni rimane in vita fino a quando i partner ritengono di poterne trarre benefici.

L'efficienza della rete dipende in larga misura dalla sua stabilità nel tempo, cioè dal grado di fiducia realizzato tra i partner, dai livelli di interscambio delle informazioni, dalla presenza di un sistema di pianificazione.

4.1. Tipologie di modelli reticolari

Le tipologie di configurazioni delle reti sono molte e si differenziano innanzitutto per i diversi tipi di coordinamento che le caratterizzano: contrattuale, giuridico, di mercato, sociale.

Si può andare da reti di tipo proprietario (come le joint ventures) a reti non proprietarie ma con condivisione di utili e centralizzate (come il franchising), a reti paritetiche e senza utili in comune (come i consorzi) a reti centralizzate ma informali come il subcontracting, a reti informali e paritetiche (come i clans) che regolano i trasferimenti reciproci privilegiati di clienti o know-how all'interno di piccoli gruppi di imprese.

4.2. Le reti "centrate" (anche dette segregate) e le reti "simmetriche" (o integrate).

La differenza è funzione del diverso grado di gerarchizzazione dei rapporti nella rete. Nel primo caso siamo di fronte ad una impresa leader, centrale, con un forte ruolo di tipo gerarchico sul resto del partenariato che a sua volta svolge il ruolo di fornitore di competenze strategiche distintive, spesso complementari con quelle della impresa leader, se le possiede oppure che si limita a fornire attività meno strategiche e più operative, sovente frutto di esternalizzazioni della impresa dominante.

Altre tipologie di reti sono invece quelle simmetriche in cui pur in presenza di un soggetto che fa o ha fatto inizialmente da promotore della rete, le altre imprese sono in ruoli più paritari, con ampia autonomia, in funzione di fornitori complementari di risorse, know-how, mercati o segmenti di essi.

La creazione di reti simmetriche non avviene in tempi rapidi, solitamente rappresenta una evoluzione che si sviluppa nel tempo e via via si configura come uno dei seguenti sottotipo:

- reti informali, dove è ancora preminente il ruolo di coordinamento, ma non direzionale, dell'impresa guida

- reti preordinate, dove rileva il contributo delle varie imprese partner e dove fa premio, ai fini della stabilità della rete e delle relazioni interne, la stabilità economico finanziaria e tecnico produttiva dei partner
- reti pianificate, in cui si elaborano progetti di medio-lungo periodo, dove le modalità organizzative sono permanenti e durature e il focus del partenariato è sulla qualità, intesa anche come capacità di innovazione, di problem solving, di relazione.

4.3. Le reti burocratiche e le reti sociali

La differenza è in funzione del maggiore o minore grado di formalizzazione dei rapporti e nel meccanismo di coordinamento. Nel primo caso la trasparenza nelle relazioni, ottenuta mediante accordi formalizzati, precede l'attività mentre nel secondo caso la priorità è data alle azioni e solo successivamente si perfezionano gli accordi formali.

Un tipico esempio di rete burocratica è rappresentato dal franchising, che include la supervisione gerarchica dell'impresa leader (franchisor), piani formali di programmazione e pianificazione, sistemi informativi integrati e standardizzazione dei sistemi di contabilizzazione. Siamo qui in presenza di reti di tipo fortemente asimmetriche.

Nelle reti di tipo sociale le relazioni sono principalmente fondate sulla fiducia reciproca e l'operatività avviene prevalentemente attraverso scambi di informazioni non formalizzati contrattualmente. Le reti sociali sono quindi più simmetriche, spesso possiedono un progresso di esperienze in comune tra i partner, basano buona parte della loro stabilità anche sul basso investimento richiesto e sul conseguente basso rischio di impresa a tutela da eventuali comportamenti conflittuali di un singolo partner.

4.4. Le reti di produzione

L'aspetto principale è rappresentato dalle relazioni di sub-fornitura che negli ultimi decenni hanno subito profonde trasformazioni e principalmente una disintegrazione verticale nella catena del valore volto a favorire recuperi di flessibilità produttiva e maggior efficienza economica in quasi tutte le imprese.

La diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione ha consentito migliori performance in attività come quelle del coordinamento dei processi produttivo, a discapito della integrazione di tutte le fasi nella stessa impresa ed assegnando un ruolo

via via crescente e strategico alle attività conesse alla logistica ed approvvigionamento (supply chain management).

Le più recenti tendenze vedono un ulteriore perfezionamento delle strategie di make or buy e di outsourcing con la conseguenza di sviluppare relazioni non competitive e durature con la catena dei fornitori e/o dei clienti dentro la catena del valore.

Si assiste ad una classificazione dei fornitori ed un loro posizionamento con ruolo tattico, di minor peso ed importanza, ed una strategico, più in linea con l'appartenenza ad una vera e propria rete partecipativa (si pensi ad esempio ai componentisti creatori di sottosistemi, nel ruolo di co-designer insieme al committente e quindi partecipi dello sviluppo del prodotto e dei processi di produzione e non solo costruttori di semplici componenti).

I fornitori sono inoltre classificati a seconda del tipo di relazione (tradizionale o partecipativa) e delle aree di collaborazione (operative o strategiche): ne emerge una classificazione in tre possibili categorie: sub-fornitori normali, integrati, partner.

La tavola seguente può meglio rappresentarne le differenti caratteristiche:

Categoria di (sub-) fornitori	Politiche di relazione	Settori funzionali coinvolti	Dimensione tipica di impresa	Relazioni con altri (sub-) fornitori	Durata e modalità del contratto	Motivazioni alla base del contratto di (sub-) fornitura
Normali	Rapporti tradizionali	Produzione	Micro e piccole imprese	Nessuna	Breve e per singoli ordini	Costi unitari inferiori rispetto a quelli del committente
Integrati	Integrazione operativa	Progettazione Produzione	Piccole e medie imprese	Relazioni sporadiche e stimolate dal committente	Medio-lunga con ordini aperti	Costi unitari inferiori e contributo al miglioramento qualitativo del prodotto
Partner	Partnership	R & S Progettazione Produzione	Medie e grandi imprese	Relazioni spontanee, frequenti e formalizzate con accordi	Lunga con ordini aperti	Miglioramento del prodotto e contributo alla progettazione

Fonte: ns. elaborazione da: Nassimbeni, Detoni e Tonchia (1993)

Ne emerge un quadro assai articolato in cui, per diversa tipologia di relazioni, prodotti, contrattualistica, stabilità del rapporto si passa dal fornitore di tipo tradizionale a nuove e sempre più integrate relazioni di partnership simmetriche e partecipate nella rete.

4.5. Le reti di distribuzione

Le sinergie e le relazioni non competitive afferiscono anche ad altre aree aziendali, come il marketing e la distribuzione dei prodotti. Una formula sempre più diffusa che prevede il coinvolgimento di imprese distinte ed autonome verso un obiettivo imprenditoriale comune coordinate da regole formalizzate è sicuramente il franchising, in base al quale il francisee affiliato entra a far parte della rete distributiva dell'affiliante franchisor e si impegna a condividerne le politiche commerciali dell'affiliante, anche utilizzandone i marchi ed eventuali servizi accessori ed assistenza.

Il successo della formula franchising risiede principalmente, a detta di molti esperti, nel ridurre, da parte dell'affiliante, gli immobilizzi e le rigidità organizzative delle strutture di distribuzione e vendita tradizionalmente intese, spostando sull'affiliato una parte del

rischio di impresa connesso alla struttura di marketing e distributiva; sono molti che in più sostengono come tale formula permetta anche di raggiungere, per tutto il partenariato, migliori margini di efficacia nella comprensione e soddisfazione dei fabbisogni presenti nei vari mercati locali, sicuramente molto meglio interpretati e seguiti dall'insieme degli affiliati e senza incorrere nel "gigantismo" anche dei costi tipico della grande distribuzione organizzata.

In definitiva, il franchising crea un rapporto istituzionale di cooperazione tra le parti, le quali mantengono tuttavia la propria autonomia giuridica ed economica, scommettendo su una forte integrazione economica e di immagine tra i vari soggetti coinvolti.

5. Punti di forza e criticità

5.1. Vantaggi

In linea generale la scelta di appartenere ad una rete comporta per l'impresa partner significativi vantaggi se questa risulta essere una scelta strategica, di medio lungo periodo, orientata quindi verso reti di tipo stabile. I terreni strategici coinvolti da queste scelte possono essere di tipo tecnologico (trasferimento di know-how), organizzativo (focus sul core business), finanziario (recupero di risorse grazie al trasferimento di processi), economico (efficientamento del rapporto costi-ricavi), sinergico (risk sharing). Inoltre scegliere strategicamente di mettersi in rete aiuta a conseguire performance aziendali coerenti con quella che oggi si definisce la "time based competition", intesa come la principale nuova frontiera della capacità di essere competitivi nei mercati.

5.2. Rischi

Per converso, non sono da sottovalutare i rischi possibili nello stare in rete, e tra questi i principali possono essere di ordine economico (la difficile quantificazione dei costi di transazione per ricerca partner adeguati, per le attività di coordinamento che sono fondamentali, per il controllo del rapporto costi-ricavi) piuttosto che di tipo strategico (segnatamente la perdita di controllo sui processi dati in outsourcing, precludendosi spazi futuri di sviluppo dei processi che siano stati abbandonati), oppure rischi di ordine produttivo (mancanza di sinergie tra processi nella stessa impresa e rischio di generare inefficienze).

Non vanno inoltre dimenticati i rischi di tipo "relazionale" che, soprattutto in reti allo stadio iniziale, non ancora collaudate e stabili, possono decretarne la crisi (affidabilità di

comportamenti tra partner, posizioni di reticenza e/o approcci di tipo opportunistico) fino allo scoprire vere e proprie divergenze di tipo strategico sulla prosecuzione delle attività comuni e quindi sugli obiettivi da perseguire.

6. Come fare rete: la pianificazione

6.1. La pianificazione strategica

Le esperienze sin qui analizzate portano a riconoscere che quando la rete è il frutto di un processo di pianificazione (e quindi in antitesi ad un processo di improvvisazione) il suo grado di stabilità risulta maggiore. Al contrario, se tra i partner non vi è sufficiente condivisione intorno ad un processo con valenze strategiche per le imprese rappresentate, la rete si rivela più fragile ed instabile.

La pianificazione in questo caso coinvolge, principalmente, la definizione di una “mission” della rete sul medio-lungo periodo, degli obiettivi da perseguire, delle risorse messe a disposizione e delle responsabilità reciproche tra i vari soggetti. Tale pianificazione si sostanzia quindi nel mettere in comune idee, progetti, rischi del progetto rete, nel ricercare tecnologie, linguaggi, standard, modelli di qualità condivisi, nel creare canali di comunicazione efficaci tra gli attori della rete, nel implementare procedure di controllo nella gestione della rete medesima.

Purtroppo l’esperienza insegna che tale “approccio pianificato” ben raramente rientra nel bagaglio culturale delle imprese di piccole dimensioni, vi è prevalente la pragmaticità di un approccio casuale e poco manageriale, confidandosi nell’empirismo che spesso ha portato a mancare i risultati immaginati.

6.2. Le fasi della pianificazione

In sostanza il processo di pianificazione della rete può convenientemente articolarsi in quattro fasi:

- fase preliminare di studio della fattibilità del processo di cooperazione e dei possibili vantaggi e rischi che ne potrebbero derivare
- la selezione dei partner “di fiducia”, attraverso una considerazione della solidità finanziaria, del patrimonio tecnologico e di innovazione, la valutazioni sull’affidabilità di comportamenti e sulle relazioni fiduciarie, eventualmente sulla base di precedente

conoscenza tra partner

- l'elaborazione del progetto strategico, degli obiettivi da perseguire e delle sinergie e mutamenti organizzativi che ne dovranno conseguire anche a livello di singola impresa, con consapevolezza
- la definizione dei termini della collaborazione, delle regole del "gioco", dei sistemi di controllo gestionali agli opportuni livelli di articolazione, definendo anche gli eventuali aspetti "contrattuali" con cui formalizzare i rapporti tra partner

6.3. Equilibrio finanziario e gestione strategica dell'innovazione

Aumentare la propria "massa critica", che rappresenta uno dei principali item – obiettivo conseguenti alla partecipazione nelle reti di imprese, può rivelarsi strategicamente utile anche per consolidare l'equilibrio finanziario delle PMI e segnatamente consentire loro un miglior approccio con le leve del credito bancario (costi e facilità di accesso). In tal senso le reti possono aiutare le PMI a superare l'inevitabile divario che le separa dalla grande impresa in quest'ambito: la scelta di appoggiare e accentrare tramite la rete la funzione finanziaria delle piccole imprese sull'impresa leader dentro la rete può servire allo scopo di facilitare i rapporti imprese – istituzioni creditizie e influire positivamente sui criteri di valutazione utilizzati da quest'ultime per la concessione di credito.

Infine un altro vantaggio conseguente alla scelta del mettersi in rete può essere dato dal governo sinergico delle strategie legate all'innovazione di prodotto/processo, innovazione che richiede sempre più da un lato cospicue risorse finanziarie e dall'altro lato una sempre maggiore integrazione del sapere e del capitale "sociale" delle imprese. Pianificare tali percorsi significa consolidare le reti, rafforzarne la stabilità, procedere sempre più verso reali forme di integrazione e gestione simmetrica delle stesse e delle relazioni tra i vari soggetti che le compongono: si tratta di vantaggi competitivi oggi sempre maggiormente richiesti dalle sfide imprenditoriali.

Analisi dei casi aziendali

REPORT DEI QUESTIONARI

Il campione di aziende

L'universo a cui ci si è rivolti è quello delle aziende associate ad API Torino; il campione è stato definito sulla base dei seguenti criteri:

- area territoriale
- dimensione
- settori economici
- stato associativo

In specifico le aziende interessate all'indagine appartenevano alla Provincia di Torino e di Cuneo, dovevano avere un numero maggiore o uguale a 15 dipendenti, e si trattava di realtà associate/ consorziate ad API Torino e API Cuneo, oltre che ad API Formazione.

Il gruppo di aziende che ha risposto al questionario è intorno alle 50 unità di cui solo 21 hanno ultimato la compilazione del questionario, un numero residuo rispetto alle attese.

Le variabili in base a cui descrivere le aziende che hanno preso parte alla ricerca sono: il settore, la dimensione e la classe di fatturato.

Innanzitutto vi è una considerevole maggioranza di realtà del settore metalmeccanico: sono circa la metà (10 su 21) mentre gli altri settori sono distribuiti in maniera equilibrata.

La dimensione evidenzia che hanno risposto per lo più microaziende tutte al di sotto dei 50 dipendenti: la più grande ne ha 38.

Anche la classe di fatturato conferma che le aziende che sono più interessate a instaurare una logica di partnership appartengono alla categoria con più basso livello di fatturato. Tali dati potrebbero significare che essendo tutte microaziende hanno anche un fatturato più basso oppure che le aziende più piccole utilizzano la rete per fare economie di scala; o infine che le aziende più grandi sono meno interessate a supporti consulenziali dal momento che o hanno le risorse interne o si appoggiano a consulenti esterni.

Il questionario

Lo strumento di rilevazione è servito a fare una fotografia delle modalità organizzative, di tipo reticolare, che le Piccole e Medie Imprese implementano, quali modalità di

sviluppo e crescita economica. Il questionario approfondisce diversi spunti:

- individuare le imprese che hanno avviato o hanno intenzione di avviare rapporti di collaborazione con altre imprese e definire le motivazioni di tale scelta strategica
- stabilire di che tipo di collaborazione si tratta e con quali tipologie di aziende sono state attivate
- le collaborazioni orizzontali e le collaborazioni verticali
- gli elementi critici che caratterizzano la costruzione e mantenimento del processo di collaborazione
- gli obiettivi che ci si aspetta di raggiungere attraverso i rapporti di collaborazione con altre aziende

Si tratta di un questionario con prevalenza di domande chiuse tipo multiple choice, semplici e graduate, secondo un peso specifico da assegnare. Poche sono le domande aperte e per lo più relative ad un approfondimento dell'esperienza vissuta nonché a sondare eventuali fabbisogni in materia di rapporti reticolari

I risultati dell'indagine

Considerata l'esiguità delle risposte ricevute (meno del 50%) i risultati sono stati letti in un'ottica qualitativa, cercando di individuare, a partire dal significato che è stato attribuito al concetto di rete e alle implicazioni relative, le linee di tendenza delle PMI rispetto all'argomento.

Nel complesso si denota uno scarso ricorso all'uso della rete e se avviene è perlopiù intesa come catena cliente fornitore (reti verticali): è meno presente la concezione della rete in quanto strategia di sviluppo basata su meccanismi di partnership orizzontali che possono prevedere diversi gradi e tipologie di coinvolgimento e integrazione.

L'uso della rete avviene senza una chiara consapevolezza economico – organizzativa: prevale un'idea di relazioni informali e temporanee, nate in modo contingente rispetto ad una specifica situazione, su cui ha prevalso la logica della cooperazione.

Un elemento critico che emerge è inerente al problema del controllo e della posizione che assumono all'interno della rete le aziende che vi partecipano: infatti è importante

stabilire se la rete è coordinata da una unità centrale con potere decisionale o se vi è un minore accentramento in capo ad una sola azienda e le decisioni sono prese secondo una logica paritaria.

Nella letteratura ci si riferisce a reti centrate o “segregate”, ovvero reti a stella con un coordinamento centralizzato che media tra le aziende che hanno tra loro rapporti meno facili. La rete simmetrica o integrata si caratterizza per intense relazioni tra tutti i nodi della rete: anche in questa conformazione è probabile che un’impresa leader per competenze, risorse e capacità di coordinamento, svolga un ruolo preminente nella pianificazione della rete.

Le domande

Il questionario è composto di circa 30 domande che puntano a rilevare e a confrontare l’approccio alla rete da parte di aziende che hanno già sperimentato tale tipologia organizzativa e ad analizzare le motivazioni che potrebbero spingere altre aziende a utilizzarla.

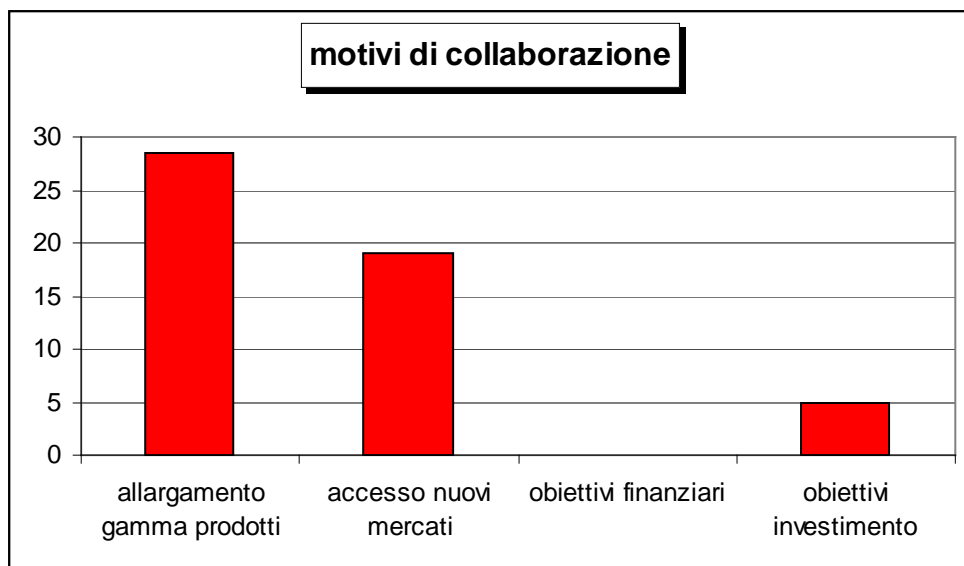
Come già detto la maggioranza delle imprese riconosce l’importanza della collaborazione soprattutto nell’ambito della catena cliente – fornitore (57%): le principali esperienze di rete infatti sono riferite a cooperazioni con soggetti partner, spesso assimilabili al fornitore, che diviene così un elemento chiave della catena produttiva, non solo come colui che fornisce i beni strumentali intermedi rispetto al prodotto finale ma soprattutto come un partner con cui cooperare per la maggiore soddisfazione del cliente; una minor consuetudine al ricorso di rapporti con i competitor evidenzia la tendenza a percepire questi ultimi, in particolare nella veste di concorrenti da battere o da cui prendere le distanze, perdendo così i potenziali vantaggi propri degli accordi di cooperazione stipulati tra aziende e competitor.



La catena cliente-fornitore tipo è costituita da una forma organizzativa che, in base a quanto risposto dalle aziende intervistate, prevede la partnership tra una media di 5 realtà, in cui sussiste un rapporto di subfornitura, oggi sempre più caratterizzato da rapporti di lungo periodo di tipo non competitivo. Il numero relativamente basso di soggetti che compongono l'organizzazione reticolare è una riprova del fatto che la gestione di una rete, composta da un numero elevato di attori, richiede una maggiore formalizzazione della nuova dimensione organizzativa e degli aspetti contrattuali e societari che spesso le aziende non sono disposte a implementare: di qui la tendenza confermata dalla letteratura di ricercare canali non ufficiali e di non esplicitare in modo formale il tipo di relazione che intercorre sia sul piano finanziario sia istituzionale.

Le ragioni principali che inducono le aziende a collaborare sono di tipo commerciale/vendita, legate in particolare allo sviluppo economico dell'impresa inteso sia come allargamento della gamma di prodotti (28,5%) sia come accesso a nuovi mercati/clienti (19%); per contro non ci si affida quasi all'organizzazione a rete per condividere obiettivi finanziari e di investimento (0 e 5%), a testimoniare la minore apertura verso operazioni che, mettendo in gioco grandezze monetarie e finanziarie, fanno emergere maggiori resistenze in quanto per essere attuate richiedono un elevato grado di reciproca fiducia. Simile orientamento assumono le risposte delle imprese che, non avendo ancora sperimentato la rete, ma limitandosi a immaginarla come ipotesi futura, potrebbero pensare a pianificarne l'avvio. Dai dati raccolti quindi è evidente che tra le potenzialità della rete non sono tenute in considerazione quelle relative alla

condivisione del rischio economico che, per contro, alleggerirebbe la responsabilità della gestione autonoma della singola impresa.



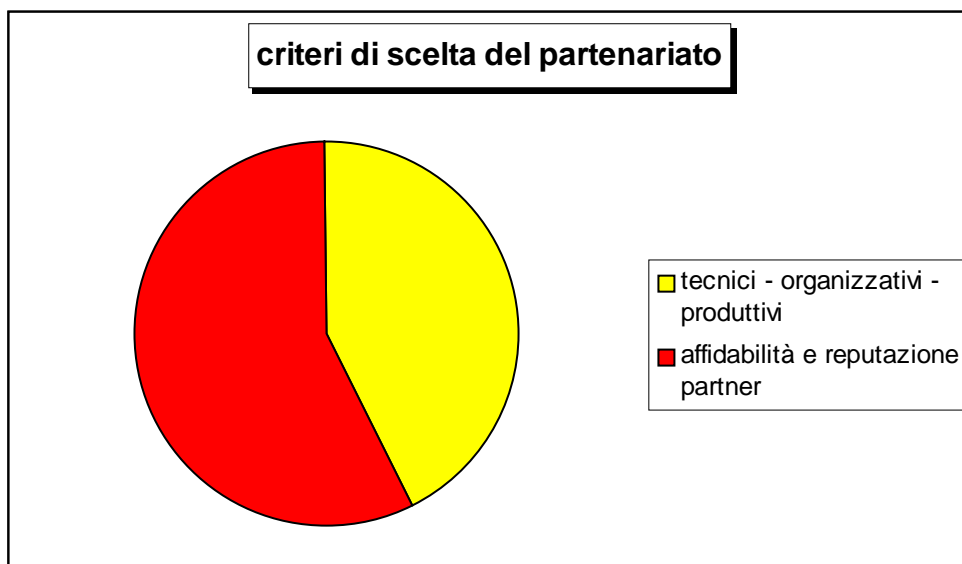
Se si passano a esaminare le forme di cooperazione concretamente scelte per produrre e commercializzare si capisce che la cultura della rete è ancora poco diffusa: infatti l'85% non si è affidata a nessuna forma di cooperazione mentre solo il 9% e il 4% sceglie rispettivamente le reti di distribuzione (franchising e quelle di produzione (comakership); vi è inoltre un ulteriore 4% che per contro opta per le Associazioni Temporanee di impresa. Tali informazioni confermano che le forme di rete sperimentate sono a carattere transitorio a testimonianza che le aziende interpellate preferiscono stabilire legami più deboli che facilitino il raggiungimento degli obiettivi produttivi mantenendo però uno spazio di azione e di autonomia della singola impresa: forme tipo il franchising (contratto tra imprese in base a cui l'affiliato entra a far parte della rete distributiva dell'affiliante che mantiene la propria autonomia gestionale e organizzativa) e i consorzi di acquisto/commercializzazione (contrattualmente e giuridicamente riconosciuti e mirano a individuare un gruppo di fornitori qualificati presso cui effettuare ordini di grossi volumi di prodotti per ottenere vantaggiose condizioni di prezzo, di pagamento e di tempi di consegna) che prevedono una maggiore formalizzazione e consolidamento degli accordi di cooperazione sono meno presenti, proprio perché tendono a stabilizzarsi nel tempo e quindi a richiedere un maggiore impegno in termini di risorse partecipate.

Considerato che i principali attori delle reti sono i clienti e i fornitori oltre a registrare un elevato grado di collaborazione con entrambi si rileva anche un altro dato interessante ovvero che le aziende intervistate dichiarano una discreta percentuale (43%) di rapporti instaurati con altri interlocutori del mercato, che non fanno parte della catena clienti - fornitori: questi ultimi sono rappresentati per lo più da partner che detengono competenze richieste dall'azienda e in essa non presenti.

Siamo nel caso delle reti orizzontali un tempo intese soprattutto come alleanze con imprese concorrenti per stipulare patti per il controllo delle zone di vendita e la determinazione dei prezzi, oggi a sviluppare la condivisione delle conoscenze e delle competenze dei partner (cfr consorzi di ricerca)

I principali criteri che inducono le imprese a scegliere, nel caso di relazioni verticali, la rete di fornitori con cui collaborare attengono non tanto a dati oggettivi e quantificabili quali gli aspetti tecnici, organizzativi e produttivi quanto ad informazioni qualitative, più soggettive legate all'affidabilità e alla reputazione dell'azienda, a testimoniare che ciò che principalmente serve per fare rete è la fiducia reciproca tra i partner, testata sul campo attraverso, ad esempio un progetto pilota; non sono invece quasi per nulla prese in considerazione altre variabili riguardanti le competenze effettive espresse dall'impresa in termini di tipologia e di grado di possesso delle medesime.

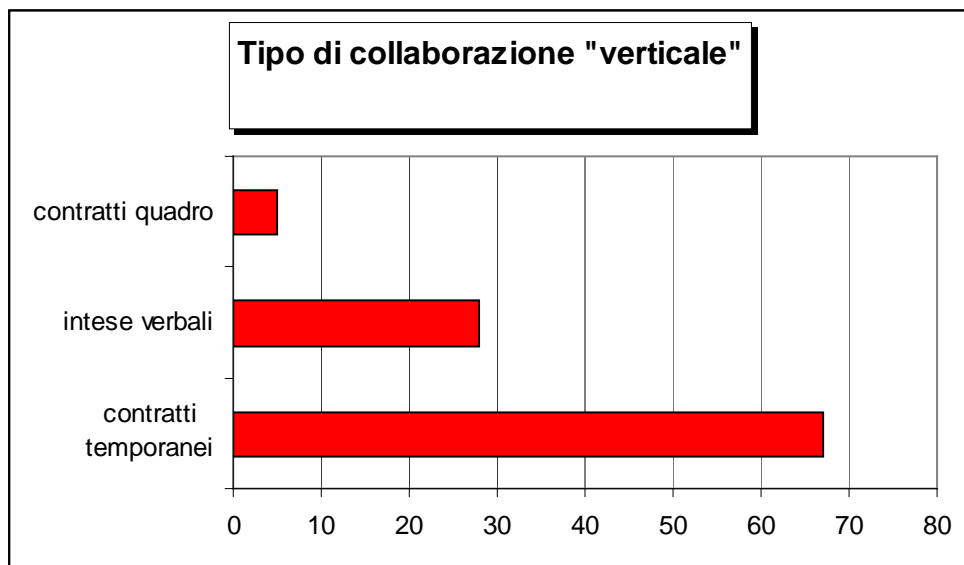
Gli obiettivi che l'azienda punta a condividere attraverso il lavoro in rete sono le risorse intangibili ma che portano valore aggiunto all'impresa in particolare risorse informative, competenze e fette di mercato/clienti (61%) mentre meno interesse hanno suscitato quelle tangibili quali strumenti di lavoro e risorse umane (33%)



Interessanti sono le risposte alla domanda relativa ai vantaggi che la collaborazione con i clienti/fornitori portano poiché rivelano ancora una volta l'importanza dello sviluppo del mercato intesa sia come crescita del fatturato (scelto da quasi il 100% delle aziende intervistate), accesso a nuovi mercati (80%) e come lancio di prodotti innovativi (76%). Se si raffronta tale domanda con quella, analizzata precedentemente, volta a conoscere i motivi che hanno condotto all'attivazione della collaborazione si nota che le aspettative legate alla rete, di ottenere un significativo sviluppo economico dell'impresa e un potenziamento del mercato, sono state mediamente soddisfatte (in particolare il partenariato con altre aziende ha rappresentato la possibilità di ampliare la propria gamma di prodotti e di raggiungere nuovi clienti/mercati geografici).



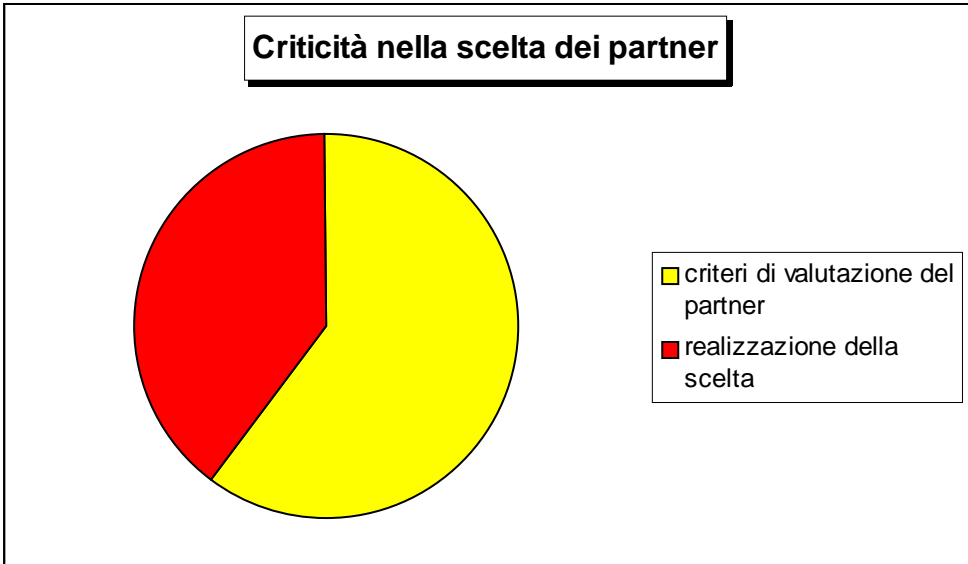
La scelta del tipo di collaborazione riconferma la comprensibile difficoltà a sperimentare forme di partecipazione formalizzate e non semplicemente basate su accordi verbali o su contratti temporanei, limitati alla durata dell'azione concordata tra le due o più realtà cooperanti: le soluzioni più rappresentative riguardano i contratti temporanei, dal momento che per il periodo di collaborazione assicurano una maggior tutela ma anche le altre più informali (intese verbali o prassi consolidata) sono anch'esse utilizzate (28%). La maggiore presenza di contratti, sebbene a termine, rispetto a soluzioni che non danno alcun tipo di rassicurazione, poiché del tutto informali e basata sulla totale assenza di regole scritte, indica che la scelta prevalente verte su strumenti intermedi, atti a garantire il rispetto di norme precise, non solo orali, ma nello stesso tempo non vincolanti per un tempo eccessivamente lungo.



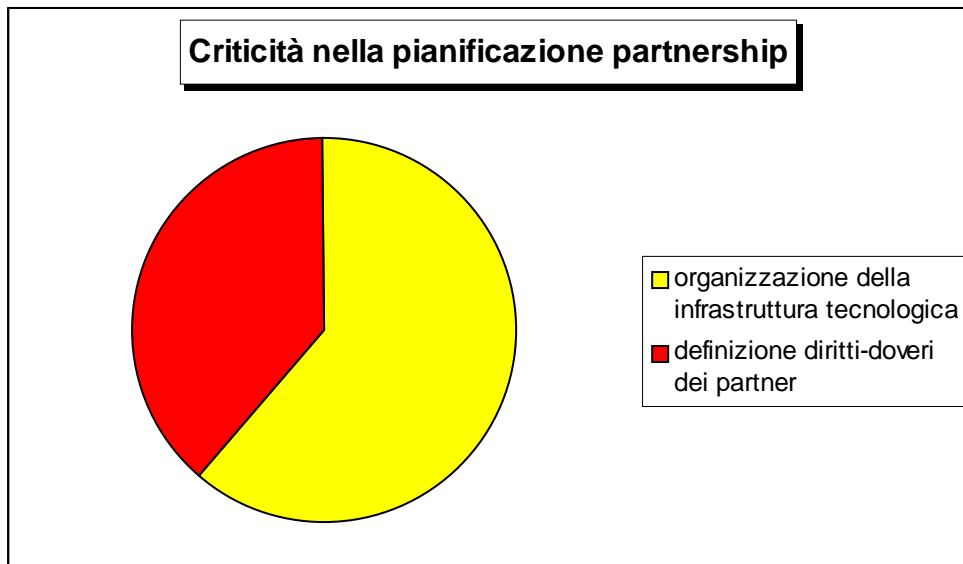
Se si prendono a riferimento le collaborazioni orizzontali i criteri ritenuti più importanti in base a cui individuare le imprese partner sono rappresentati da due risposte che riportano ancora una volta in primo piano l'interesse verso i due elementi della catena del valore: la modalità di intendere e trattare il cliente (61%) e la qualità del fornitore (66%). Invece gli aspetti meno importanti sono dati dalla comunanza di approccio istituzionale e contrattuale (9%) e dalla facilità con cui l'azienda instaura relazioni di fiducia e cooperazione (14%); rivestono inoltre il medesimo valore le variabili organizzative compresa l'efficienza nella gestione dei flussi logistici e due parametri quali la presenza di Know how e la competitività del prezzo (33%). Importanza lievemente maggiore è data dall'aver un approccio comune rispetto alla tecnologia. In particolare l'item relativo alla competitività di prezzo risulta poco interessante in quanto le imprese alla ricerca di una partnership potrebbero sentirsi minacciate da un elemento che renderebbe le potenziali organizzazioni con cui fare rete molto forti sul mercato o per contro potrebbero interpretarlo come una mancanza di qualità a favore di una maggiore economicità.



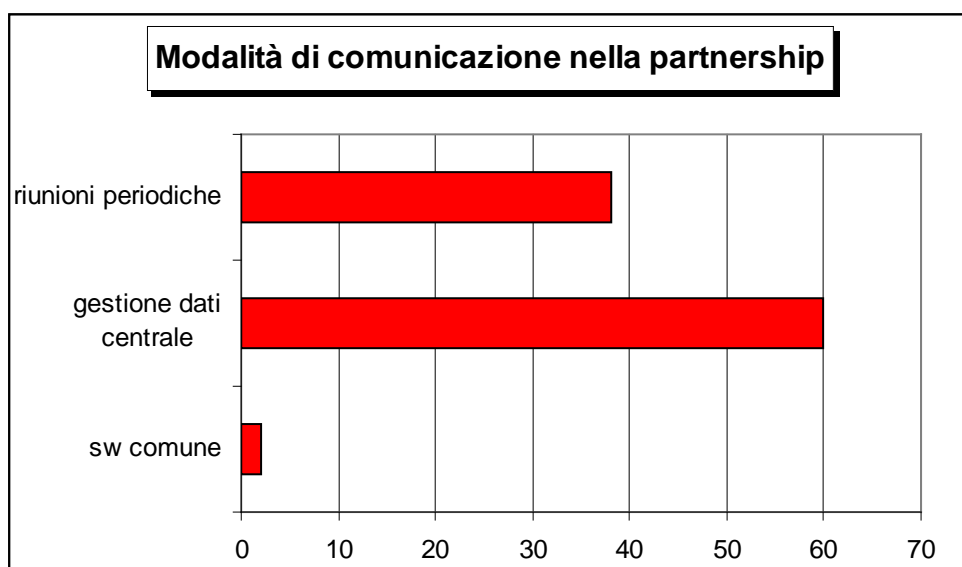
Interpellate le aziende in merito ai fattori che si sono rivelati più critici tra coloro che hanno risposto e stata riscontrata una buona omogeneità rispetto alla difficoltà di definire dei criteri di valutazione dei partner (43%) e l'effettiva realizzazione della scelta (38%): ciò può essere interpretato come un segnale della mancanza di esperienza nel pianificare un'azione di partnership già prima di attivarla.



La domanda successiva infatti richiede di approfondire i problemi incontrati al momento della pianificazione del rapporto di collaborazione e lo step considerato da tutti maggiormente difficile da affrontare attiene la progettazione e la successiva implementazione dell'infrastruttura tecnologica; altro elemento critico riguarda lo stabilire i diritti e doveri di ciascuno (39%) a testimoniare che quando, come spesso accade nelle reti orizzontali, manca o non è chiaramente definito un soggetto, se non gerarchicamente sovraordinato, ricopra almeno una funzione di coordinamento, risulta problematico discutere su questioni di principio volte a tutelare la posizione che ciascuno rivestirà nella rete. Il punto delicato non è tanto quello di stabilire i ruoli e i compiti ma di esprimerli nel rispetto delle specificità delle singole realtà e delle relazioni tra queste instaurate.

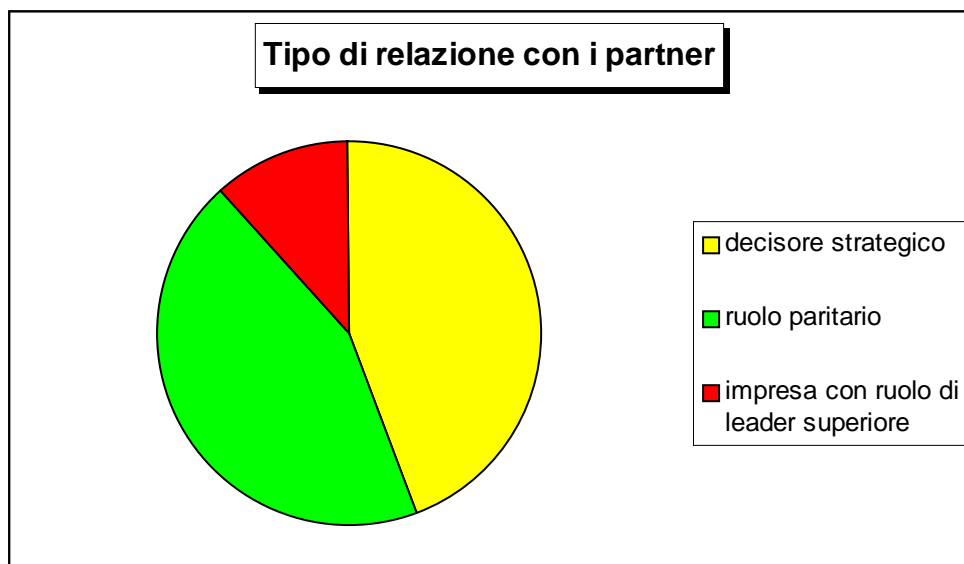


In accordo con una delle risposte analizzate nella domanda precedente la comunicazione tra le aziende parte della rete evidenzia ancora una volta la tendenza a porsi in una collocazione che non esaspera l'interdipendenza tra le aziende collaboranti ma che si affidi ad una gestione centralizzata in grado di presidiare senza soffocare la libera iniziativa di ciascuno. La decisione di adottare un software comune è considerata una soluzione valida solo per il 2% degli intervistati ma la totalità degli stessi ritiene fondamentale avere una gestione centralizzata dei dati, cosa che può significare dotarsi di procedure condivise e di un sistema informativo capace di comunicare in modo tempestivo; infine un (38%) si limita a optare per riunioni periodiche.



Tra i soggetti pubblici e privati che possono aiutare le imprese a fare rete un notevole peso è rivestito dai fornitori e dai clienti, (entrambi il 43%) a dispetto dei soggetti politici e istituzionali quali la Camera di Commercio e le Associazioni datoriali che invece hanno un seguito molto minore (rispettivamente 14% e 23%): tale risultato evidenzia che la logica in base a cui le imprese cooperano è maggiormente centrata sulle relazioni con i primari attori del mercato (clienti e fornitori) e meno su quelle ani che fanno lobby di settore così come sulle istituzioni che dovrebbero essere il punto di riferimento per le imprese. Azzardando si potrebbe ipotizzare che a fronte di sperimentati contatti con questi ultimi soggetti i risultati siano inferiori alle aspettative e pertanto ci sia affidi di più agli interlocutori privati con cui instaurare delle strategie di comakership.

La maggior parte delle imprese che ha avviato collaborazioni con altre aziende ha avuto esperienza di casi in cui ha ricoperto il ruolo di decisore strategico (19%) o in cui ha operato come aziende di produzione/servizi in una rete di soggetti paritari che svolgono attività tra loro complementari (19%); non vi sono praticamente aziende che hanno sperimentato casi di reti in cui una delle imprese ha svolto il ruolo di organizzazione di livello superiore (5%).



Nella scelta di attivare o di riprovare esperienze di cooperazione tra più realtà i fattori che incidono sono di tipo relazionale o organizzativo: i primi sono connessi con l'apertura e l'affidabilità delle aziende partner, mentre i secondi attengono all'organizzazione delle attività e agli aspetti gestionali in termini di procedure e di articolazione dei tempi.

Un segnale positivo deriva dal fatto che tutte le aziende (meno una che non ha risposto) sono interessate a collaborare con altre imprese, segno che i vantaggi sperimentati o riportati da altri soggetti sono superiori agli svantaggi e soprattutto che le dimensioni globali del business spingono a ricercare alleanze dal momento che solo così oggi le piccole e medie imprese riescono a sopravvivere nel mercato. Le principali finalità, perseguite con le strutture reticolari, che le aziende interpellate hanno liberamente espresso si possono suddividere tra azioni di rete orizzontale e di rete verticale. Le prime si esplicano con interventi volti a condividere risorse tecnologiche e produttive, cooperare con aziende che hanno lavorazioni complementari, ideare strategie commerciali per ampliare la gamma dei prodotti e il parco clienti e a gestire grandi commesse; le seconde volte a collaborare nei processi di lavorazione, coordinare i flussi logistici e gli acquisti, e a definire la progettazione di nuovi prodotti e la produzione di semilavorati. Gli obiettivi e le attese di un intervento di rete tra i quali è stato richiesto di scegliere possono essere ritenuti trasversali tra le reti orizzontali e quelle verticali: infatti a parte la condivisione di mercati e clienti (62%), aspettativa più elevata, propria di una cooperazione tra aziende dello stesso tipo gli altri obiettivi più rappresentativi

sono la condivisione di informazioni e fornire prodotti/servizi e semilavorati (52,3%). Invece la condivisione di risorse materiali, quali strumenti di lavoro, è l'aspettativa meno ricercata a riprova del fatto che gli assetti tangibili hanno una valenza minore (28%).

Il questionario si conclude con un'analisi di quali livelli, tra quelli locali e territoriali, hanno inciso nella costituzione della rete: la domanda intende individuare le fonti a cui si attinge più frequentemente e per comprenderne il grado di efficacia di ciascuna.

Le risposte alla richiesta se il livello locale, intendendo con esso i clienti/fornitori, altre aziende, atenei e associazioni presenti sul territorio comunale e provinciale, ha avuto un ruolo determinante, il campione si divide quasi a metà tra le risposte affermative (48%) e le risposte negative (52%). Solo due aziende hanno espresso un parere circa i soggetti del livello locale risultati maggiormente utili: i fornitori e, a prescindere da specifici soggetti le conoscenze personali.

Parlando invece di livelli territoriali in generale si evince la scarsa abitudine a contestualizzare le strategie imprenditoriali a livello di macro ambiente e quindi a pensare all'azienda come realtà che supera i confini interni all'impresa. Le risposte danno indicazione di una tendenza a scartare i livelli estremi: il transnazionale è ritenuto per nulla importante per il 48% degli intervistati, e quello comunale per il 40% delle aziende interpellate; i livelli nazionale, regionale e provinciale si equivalgono quasi nel senso che sono considerati molto importanti dal 20% degli intervistati.

