



LUISS BUSINESS SCHOOL

Divisione LUISS Guido Carli

Imprese e rete: il valore dell'aggregazione nel sistema industriale italiano

Dott.ssa Anna Censi, Docente nel Master in gestione e sviluppo delle reti di impresa, Luiss Business School

Convegno Unindustria Lazio: «Reti d'impresa: un nuovo modello di sviluppo economico»

Roma, 17 Aprile 2012

Anna Censi



Sono Amministratore Unico di Alkemia, impresa di consulenza per le aziende e per la Pubblica Amministrazione, e mi occupo di gestione e sviluppo di reti di impresa (docente nel Master in Gestione e Sviluppo Reti di Impresa in Luiss Business School). In particolare ho approfondito i modelli e le best practice nelle esperienze di reti di imprese.

- A cosa servono le reti?
- Le reti di impresa nel sistema industriale italiano: lo stato dell'arte

A cosa servono le reti?

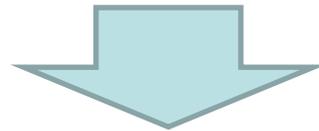
- Sì, piccolo è ancora bello. La ridotta dimensione delle imprese italiane ha assicurato al sistema economico specializzazione, flessibilità e adattamento ai mercati – tre fattori che hanno reso le nostre imprese competitive anche sui mercati internazionali
- Questi fattori non sono più sufficienti a mantenere la competitività delle nostre imprese:
 - Pressione dei produttori low-cost-----→ Produttività
 - Globalizzazione dei mercati-----→ Maggiore competitività sui mercati internazionali

Fattori presenti sin dagli anni '70 ma che hanno subito una fortissima accelerazione negli ultimi dieci anni, grazie alle tecnologie e allo sviluppo dei paesi emergenti

- Le aggregazioni tra imprese devono valorizzare gli aspetti competitivi della dimensione ridotta e allo stesso tempo unire le risorse e le conoscenze per competere e migliorare la produttività:
 - Per fare le *stesse cose ma in modo piu' efficiente* (ottimizzazione costi, innovazioni di processo e prodotto, nuovi canali distributivi)
 - Per sviluppare *nuovi progetti* (accesso a diversi segmenti di mercati, innovazione di prodotto, acquisizione marchi e licenze)
 - Per espandersi sui *mercati internazionali*
- Esiste ormai una soglia minima sotto la quale se non si fa rete si diventa terminali di reti altrui – con gli svantaggi del caso



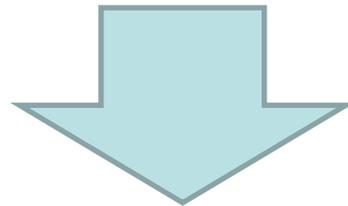
- In Italia la storia delle aggregazioni tra le pmi è ricca e differenziata:
 - Distretti
 - Reti di subfornitura
 - Cooperative
 - ATI
 - Consorzi
- C'è stato però bisogno di introdurre nuove modalità aggregative, per far evolvere le aggregazioni di imprese verso forme più adatte a cogliere le nuove sfide



Evoluzione verso reti finalizzate all'aumento della produttività
e della competitività

Alcune caratteristiche delle nuove aggregazioni:

- Indipendenza delle aziende che aderiscono alla rete
- Aggregazione finalizzata ad un progetto specifico («fidanzamento» ma anche «matrimonio»)
- Flessibilità nell'adattarsi a situazioni molto diverse e a recepire evoluzioni nel progetto e nell'organizzazione della rete
- Stabilità in relazioni che non possono essere solo di natura informale
- Aggregazioni transregionali e transnazionali

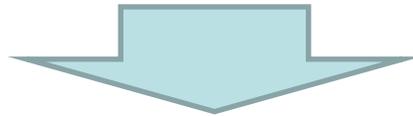


Contratto di rete – istituto giuridico introdotto con Legge 33/2009 e 122/2010



La rete costituisce una modalità aggregativa aggiuntiva rispetto a quelle esistenti da più lungo tempo - non si va a sovrapporre:

- ne' al *distretto industriale* basato su collaborazioni inter-aziendali spesso a carattere informale, che rimane la struttura centrale del sistema industriale del nostro paese e che costituisce terreno fertile per le reti «formali» (sia per le «reti verticali», di filiera, che per le «reti orizzontali»)
- ne' ad altre *forme aggregative* (ATI, Consorzi etc.) funzionali a diverse tipologie di collaborazioni e che possono «contenere» e sviluppare al loro interno eventuali progetti di rete

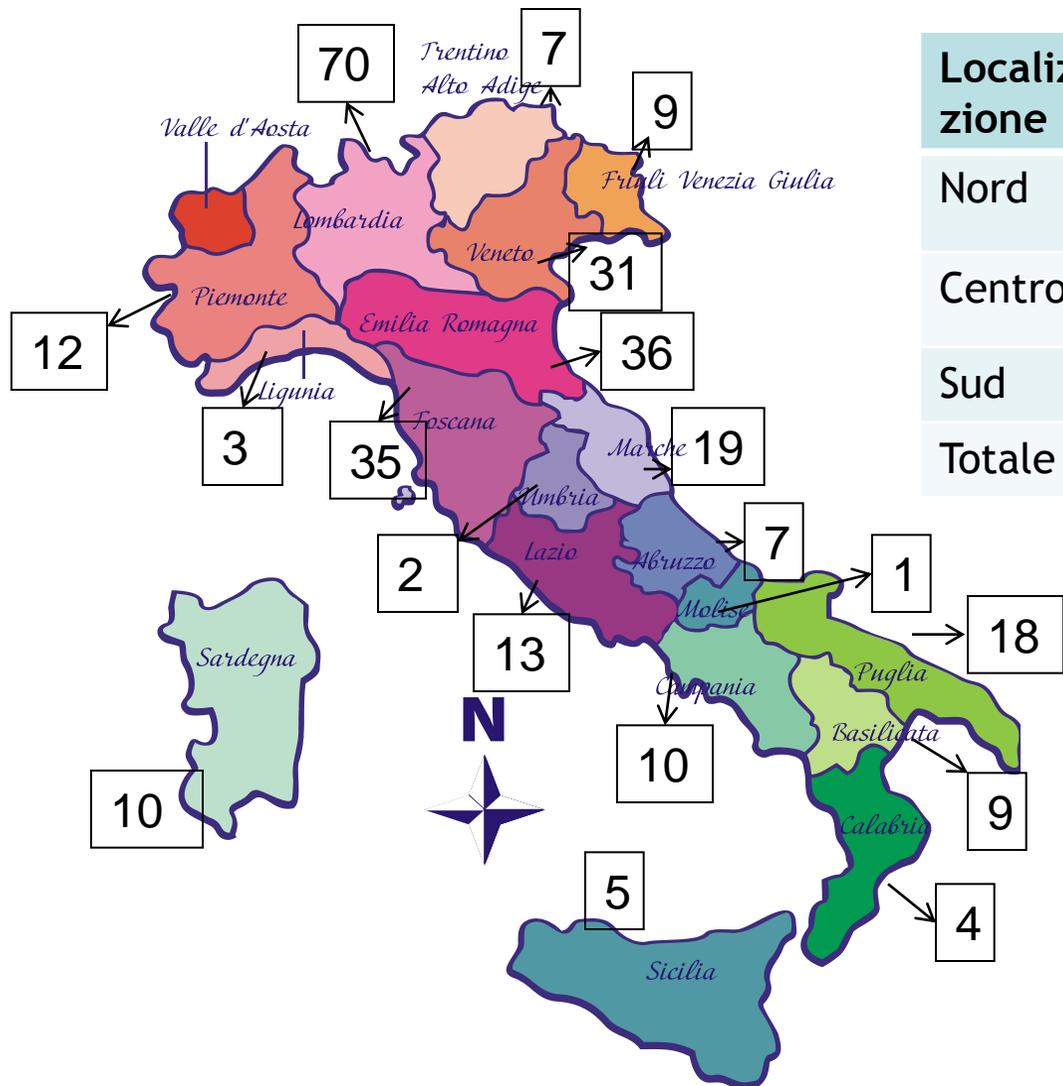


Reti di impresa come evoluzione delle forme aggregative già esistenti

Funzione	Finalità	Attività
Coordinamento	La rete per rendere piu' efficiente la filiera	Coordinamento di processi lungo la filiera; innovazione di processo e prodotto
Strumentalità	La rete per raggiungere migliori risultati di gestione	Promozione di beni/servizi; gruppo di acquisto e vendita di beni di interesse comune; gestione della logistica, magazzino, piattaforme informatiche
Accessorietà	La rete consente di fare quello che non si è in grado di fare da soli	Integrazione di prodotti/servizi; sviluppo di marchi; innovazione prodotto/processo; nuovi canali distributivi; internazionalizzazione; partecipazione a commesse ed appalti

Le reti di impresa nel sistema industriale italiano: lo stato dell'arte

Alcune caratteristiche delle reti: distribuzione territoriale



Localizzazione	Numero reti	%
Nord	169	55%
Centro	78	26%
Sud	58	19%
Totale	305	100%

- 13 reti di impresa formalmente costituite:
 - Di cui 4 nei distretti industriali/SPL (tessile-abbigliamento nella Valle del Liri, agro-industriale Pontina e nautica a Latina)
 - Di cui 9 fuori dai distretti industriali/SPL





- La Regione Lazio nel 2011 ha stanziato 4,5 Milioni di Euro a sostegno dei sistemi produttivi locali della regione
- La Regione Emilia Romagna ha deliberato tre misure a sostegno delle reti di impresa:
 - Nel 2010, per un importo pari a 4 Milioni di Euro
 - Nel 2011 per reti per l'internazionalizzazione (3,5 Milioni di Euro) e per reti nell'innovazione (10 Milioni di Euro)
- La Regione Toscana ha emesso un bando regionale nel 2011 per un importo pari a 3 Milioni di Euro
- La Regione Puglia ha finanziato le spese in ICT nelle reti di impresa nel 2010, per un importo di 10 Milioni di Euro
- La Regione Lombardia ha stanziato 23 Milioni di Euro per le reti di impresa - scadenza Febbraio e Luglio 2012
- La Regione Marche nel 2011 ha stanziato un importo di 3,2 Milioni di Euro

Localizzazione	Numero reti		Di cui collocate in distretti:
Regionale	227	75%	82 pari al 27%
Transregionale	78	25%	
Totale	305	100%	

Il 75% delle reti si costituisce in ambito regionale e il 27% all'interno dei distretti

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere – Marzo 2012

Obiettivo	Numero reti	%
Mercato prevalentem. nazionale	210	69%
Innovazione e ricerca	71	23%
Internazionalizzaz.	21	7%
Marchio d'area/Disciplinari/Promoz. territoriale	3	1%
Totale	305	100%

Circa il 76% delle reti si aggrega per ricercare maggiore competitività sui mercati nazionali ed internazionali

- La maggior parte delle aziende (69%) si aggrega per migliorare la propria competitività prevalentemente sul mercato nazionale - solo alcuni contratti di rete prevedono la possibile espansione sui mercati internazionali in una seconda fase

- Vari gli obiettivi specifici di tali aggregazioni:
 - offerta piu' completa (integrazioni verticali o complementarietà orizzontali)
 - aziende terziste che vogliono accedere direttamente al mercato (differenziazione rischio)
 - investimenti in marchi, fiere, reti distributive, attività promozionali
 - consolidamento filiera (per accelerare time-to-market, qualità prodotto)
 - sviluppo disciplinari e qualità
 - miglioramento costi gestione



- Le aggregazioni che si basano sul contratto di rete riguardano le pmi ma anche le aziende maggiori (es. Fiat, Brioni, Gucci) che perseguono accordi di filiera/di territorio
- Le reti sono un fenomeno prevalentemente regionale, che si sviluppa a partire dai distretti/dalle filiere/dal territorio. Tuttavia il 25% circa delle reti sono transregionali – una percentuale significativa in considerazione del recente sviluppo delle aggregazioni.
- Il 69% circa delle aziende si aggrega per essere piu' competitiva prevalentemente sul mercato nazionale/come misura anti-crisi o come riscatto dal modello del terzista. Questo elemento è in coerenza con il punto precedente, cioè con la forte localizzazione locale/regionale.
- Il 23% si aggrega per condividere investimenti in ricerca e sviluppo/innovazione mentre il 7% delle reti si aggrega per accedere ai mercati internazionali/per guadagnare competitività sui mercati internazionali.
- La Lombardia e la cosiddetta «Terza Italia» (modello Bagnasco degli anni '80 – Veneto - Emilia Romagna –Toscana – Marche) sono le aree piu' interessate dal fenomeno reti di impresa e le piu' orientate ad agevolare con finanziamenti pubblici la loro costituzione e il loro sviluppo.