

Osservatorio Consulenza manageriale

Tendenze Nel Mezzogiorno la leadership è dell'Abruzzo, con 164 accordi

Imprese Chi va in rete diventa più competitivo

Già 10.000 aziende si sono coalizzate. E hanno bisogno di tutor...

Le aggregazioni fanno condividere investimenti e produzioni

DI ANDREA SALVADORI

Uniti per competere sui mercati con maggiori probabilità di successo: nasce da questo presupposto in Italia nel 2009 il contratto di rete, quel modello di collaborazione tra imprese che permette di realizzare progetti condivisi, salvaguardando l'autonomia di ciascun società. La formula, a quasi cinque anni dalla costituzione della prima realtà (marzo del 2010), è stata fatta propria, in piena crisi economica, da oltre 10 mila soggetti imprenditoriali, capaci di dare vita a più di 2 mila reti (dati al 1° marzo 2015 raccolti da InfoCamere, la società di informatica delle Camere di commercio).

«Le aggregazioni permettono alle aziende di condividere idee, sistemi di produzione, di investire di più in ricerca e sviluppo, aumentando così la spinta all'innovazione — spiega Josef Nierling, amministratore delegato di Porsche consulting —. Grazie all'aggregazione, tante piccole e medie imprese hanno inoltre l'opportunità di relazionarsi ad una grande azienda con più potere contrattuale, potendo così accedere a mercati a loro prima

preclusi, sia in Italia sia nel mondo».

A scegliere la strada della rete sono state fino ad oggi in prevalenza società di piccole dimensioni. Le medie imprese, cui dovrebbe spettare un ruolo catalizzatore e di traino, rappresentano infatti solo l'8% degli aderenti. Il 77% di chi è ricorso al contratto di rete ha meno di 19 addetti. Inoltre, i soggetti esteri coinvolti si contano sulle dita delle mani.

Dimensioni

«La taglia troppo piccola in genere non consente di competere sui versanti dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, dove aziende più strutturate sono avvantaggiate in termini di economie di scala e di scopo», spiega Eugenio Puddu, partner Deloitte, responsabile agroalimentare ed esperto Mid market. Lo strumento delle reti trova poi adepti soprattutto nell'industria (32,1%) e nell'insieme dei servizi alle imprese (24,6%). «Le reti — sottolinea Puddu — hanno dunque potenzialità di sviluppo ancora poco espresse in ambito agroalimentare e turistico: in questi comparti la collaborazione potrebbe essere trainante per valorizzare il made in Italy e contribuire a mantenere conoscenze e professionalità sul territorio nazionale». La Lombardia è la regione dove il fenomeno ha preso più piede, 596 contratti a cui aderiscono 2.164 aziende, davanti a Emi-

lia-Romagna (1.196 per 373 contratti) e Toscana (1.043 per 197 contratti). La prima regione meridionale è l'Abruzzo con 164 contratti e 603 imprese. Solo il 10% delle aggregazioni sono composte da più di 10 aziende, mentre il 44% da 2 o al massimo 3 società. Le reti sono inoltre formate in quasi il 73% dei casi da realtà operative all'interno dei confini di una regione.

Piani triennali

«L'intervento di Porsche Consulting nella costituzione delle reti, parte dall'individuazione del valore aggiunto dell'operazione per ciascuna delle imprese coinvolte, di modo che la scelta sia condivisa e sostenuta da tutti — evidenzia Nierling —. Il passaggio successivo è la definizione dei potenziali nuovi clienti e del portafoglio prodotti necessario per conquistarli. Quindi, bisogna ridefinire i processi e assegnare ad ogni realtà il suo ruolo specifico all'interno della rete. Pur non essendo previsto a norma di legge, consigliamo sempre di redigere un *business plan* di durata triennale, di modo da mettere bene in luce impegni e obiettivi».

La consulenza di Deloitte abbraccia tutta la gestazione del progetto. «Operiamo come una sorta di *tutor* — sottolinea Puddu —. All'inizio aiutiamo le società a formalizzare l'idea e insegniamo loro l'arte di narrarla a potenziali investitori e finanziatori avvalendosi

del linguaggio più appropriato. Quindi le aiutiamo identificare il progetto di medio lungo termine che intendono perseguire, tenendo conto che l'obiettivo della sinergia deve essere il rafforzamento della presenza sui mercati e l'incremento della marginalità».

Ad oggi non ha avuto ancora modo di occuparsi di reti di impresa. Il gruppo Galgano potrebbe però farlo presto. «Capita sempre più spesso che tante aziende di media dimensione, soprattutto dell'impiantistica *oil&gas*, del *food&beverage* e della moda, decidano di sostenere economicamente i propri fornitori perché rivedano e migliorino i processi produttivi — racconta Mariacristina Galgano, amministratore delegato del gruppo Galgano —. Le società che hanno nell'export una delle principali voci di bilancio, sanno di dover contare su partner che parlino la loro stessa lingua in fatto di processi e logistica». Galgano organizza dunque *workshop* sui temi dell'innovazione e della produzione di qualità, coinvolgendo l'azienda e tutti i suoi fornitori, «per far capire loro che insieme si vince». Le aziende interessate alla costituzione di una rete possono presentare domanda al [Registro delle imprese](#) utilizzando il *software* presente sul portale [contrattidirete.registroimprese.it](#) per la compilazione telematica del contratto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dir. Resp.: Luciano Fontana

