

Le Reti

PERCHÉ OGGI SI PARLA TANTO DI RETI: IL CONTESTO ATTUALE

Il tema Reti interessa come il fenomeno “aggregativo” in genere e come esempio per capire e cogliere dall’esperienza concreta delle imprese i valori, le opportunità e le difficoltà che si incontrano nel lavorare insieme.

Una attenta lettura della situazione economica attuale ci fa dire che siamo di fronte ad un serissimo problema di competitività delle nostre imprese.

In questo momento è difficilissimo lavorare in Italia per diversi motivi contingenti:

- stagnazione economica
- irrigidimento delle regole di accesso al credito
- difficoltà degli istituti bancari di valutare i progetti degli imprenditori;
- eccesso di regole da parte della PA per cui vengono bloccati piccoli e grandi investimenti in attesa del via libera di persone incapaci di decisione;
- impoverimento generale della popolazione e welfare sempre più costoso, al di sopra delle nostre possibilità
- instabilità politica, elevata criminalità in alcune zone d’Italia e alta tassazione sbarrano la strada agli investitori esteri (oltre a quelli locali);

Tutti concordano nel riconoscere che in questa situazione la crescita vera passa solo attraverso processi di internazionalizzazione e di creazione di reti di imprese.

Nonostante la crisi non sia ancora finita (in queste settimane sembra sia tornata a far sentire la sua voce con forza) si intuisce che la ripresa richiede regole e necessità più complesse. In particolare si ritiene che non sarà sufficiente presentare i nostri prodotti come risultato di un sistema produttivo più efficiente. C’è bisogno invece di proposte capaci di integrare servizi, finanza e tecnologia. Inoltre i mercati interessati a queste soluzioni sono spesso all’estero e molti di essi sono in paesi in via di sviluppo. Si comprende facilmente la complessità dello scenario e quindi la necessità di muoversi in rete!

COSA SONO LE RETI

Il diritto societario da sempre norma e disciplina diverse modalità attraverso le quali le imprese possono lavorare in “rete”:

- Società tra diverse aziende
- Consorzi, ATI, GEIE
- Associazioni tra imprese
- Cooperazione tra operatori/produttori

La caratteristica di tutte queste diverse e conosciute forme di aggregazione è la nascita di un soggetto nuovo, diverso da chi lo ha originato. Un soggetto che, se destinato a durare, diventa un autonomo centro di interessi e di sviluppo. Le difficoltà nel gestire il rapporto tra ciascuna azienda socia e il nuovo soggetto comune è alla base del fallimento di molti progetti di aggregazione che, pur partendo da buone e nobili intenzioni, poi naufragano nell'incapacità di gestire relazioni industriali e commerciali complesse.

Allo stesso modo il diritto commerciale ha da sempre previsto diverse forme di collaborazione commerciale:

- i contratti di concessione
- gli accordi di distribuzione
- il franchising, ecc.

La caratteristica di questa contrattualistica è la presenza di un soggetto dominante: vige la logica di "spartizione del valore" e non quella della creazione di un valore strategico nuovo per tutti i membri.

Oggi si sta sviluppando una forma nuova di rete: IL CONTRATTO DI RETE. Le sue principali caratteristiche sono:

- non genera una autonoma soggettività giuridica se non espressamente richiesta mediante apposita iscrizione presso il Registro Imprese
- è a metà strada tra un contratto associativo e un contratto di scambio
- può avere una governance e un fondo patrimoniale simile a quelli delle società
- ha uno scopo preciso: incrementare la competitività e la capacità di innovazione delle imprese attraverso un programma di lavoro preciso e identificato.

Scorrendo la lista degli oltre 400 contratti di rete fino ad oggi stipulati in Italia è possibile esaminare alcune casistiche esemplificative.

- 1° caso: rete tra imprese per sviluppare un nuovo prodotto somma di diverse tecnologie e ricerche. Il vantaggio consiste nella trasformazione di un contratto di fornitura in una partnership di rete. Se la soluzione fosse rimasta nell'ambito dello "scambio" il costo della ricerca e/o della realizzazione del prototipo o la personalizzazione della fornitura sarebbe ricaduta tutta sull'azienda acquirente. Con il contratto di rete le imprese investono in un programma comune per realizzare non una fornitura ma un processo strategico di sviluppo di un nuovo prodotto per entrambi.
- 2° caso: rete tra imprese per accrescere il valore aggiunto del prodotto integrando tecnologie, servizi, finanza. E' il caso della rete Energy4life. La rete è una risposta all'esigenza di arricchire il prodotto per sottrarlo alla concorrenza del costo. Solo aumentandone il valore e fornendo al cliente un prodotto-servizio più ricco è possibile vincere la scommessa della competitività globale. Si arricchisce il prodotto di componenti di immaterialità sempre crescenti. Se una volta si vendeva una caldaie come un "pezzo di ferro" (magari pieno di tecnologia!) che si inseriva in un impianto di distribuzione di acqua calda in un edificio poi si iniziò a vendere il calore (la tecnologia pur essendo tutto non definiva completamente il prodotto così come percepito dal cliente), oggi invece si vende risparmio. A tema restano sempre le tecnologie ma una nuova lettura dei bisogni del mercato rende necessario un prodotto diverso che integri anche servizi e finanza.
- 3° caso : rete tra imprese per la internazionalizzazione attraverso la gestione di strutture comuni di vendita in alcuni paesi esteri. I partner gestiscono alcuni showroom con un marchio comune e condividono i rapporti con importanti dealer locali.

Gli attori sul mercato globale diventano sempre più competitivi e solo chi riesce a strutturare una collaborazione stabile, riconosciuta all'esterno, con obiettivi e strategie condivise e non episodiche riesce a rendersi competitivo e a stare sui mercati.

I risultati concreti che le attuali esperienze di rete porteranno e sapranno documentare ci diranno se questa nuova forma di aggregazione non solo si adatta allo spirito dei nostri imprenditori ma anche se essa è in grado di reggere le sfide e le complessità di un mercato sempre più difficile.

Le esperienze ad oggi conosciute ci permettono di cogliere i fattori distintivi del tema ed di esprimere alcuni giudizi.

- Quale è il punto di partenza di una rete e quale il giudizio che fa muovere l'imprenditore? Il bisogno indotto dai cambiamenti in atto. **La rete viene vista come strumento per cambiare** è non solo un'amara medicina per curare il cancro della carenza di competitività o delle ridotte dimensioni aziendali.
- Serve un cambio culturale. Le difficoltà che nel tempo emergono nel lavorare con altri sottolineano un fattore strategico: la capacità di avere un atteggiamento che passa dall'idea che "io sono la risposta" a quello che dice "io posso dare un contributo". In questo modo è possibile superare le diverse velocità di lavoro tra le persone, far cogliere come "valore" la pazienza che è necessaria per attendere la decisione dell'altro. E' una socialità nuova che si esprime.

Ai numerosi imprenditori che ci chiedono informazioni e indicazioni sul tema si possono dare alcuni semplici criteri per una iniziale analisi del loro progetto.

- Una rete parte dal basso: dall'imprenditore e non da un disegno di qualcuno esterno alle imprese interessato solo a gestirla. Il progetto di rete deve essere al cuore della strategia aziendale e non una opportunità tra le tante che, costando poco, ci si può permettere di provare.
- Deve esserci uno scopo conveniente preciso ed esplicitato: una rete si fa per raggiungere insieme uno scopo comune. Una rete non può nascere dal semplice riconoscimento che si lavora bene insieme ma dal fatto che si intravede una convenienza per raggiungere insieme uno scopo che interessa.
- Occorre un soggetto "trainante" molto determinato. Nel fare rete non tutti dimostrano lo stesso impegno. Occorre sempre un protagonista che curi il progetto in modo particolare e se ne assuma la responsabilità. Non si deve dimenticare un certo grado di gratuità nel continuare a coinvolgere gli altri partner. Sono rarissime le eccezioni in cui una rete nasce e tutti insieme la sostengono allo stesso modo.
- Spesso è facile intravedere una convenienza, ma poi è vincente l'idea che da soli si farebbe meglio e si sta dentro una rete senza esserci veramente. L'ambiguità va spazzata via e per farlo servono ragioni adeguate, non basta l'affermazione di principio iniziale. La questione di fondo è di natura culturale: o l'altro viene visto come una risorsa o come un possibile impedimento al proprio sviluppo. La rete non può essere vissuta come il

compromesso inevitabile per non chiudere i battenti. Se si parte così, meglio non cominciare nemmeno. È una sfida alla fiducia, ma questa fiducia deve essere ragionevolmente fondata altrimenti decade subito perché gli interessi in gioco sono tanti.

Luca Castagnetti – Partner Studio Impresa
luca.castagnetti@studioimpresanet.it