



Reti d'impresa e internazionalizzazione dei territori

«Le reti di impresa e il contratto di rete»

Dr.ssa Lucia AIELLO

Ricercatore di Organizzazione Aziendale

Universitas Mercatorum

2 Ottobre, 2014

Camera di Commercio Rimini

Agenda

- **Presupposto: fiducia**
- **Internazionalizzazione**
- **Contratto di Rete**
- **Contratto di Rete: qualche dato**
- **Tipologie di reti e modelli organizzativi dei contratti di rete**
- **La figura del manager di rete**

Fiducia



Fiducia strumento per costruire «la salute organizzativa» e arrivare al successo



Fiducia alla base dei processi di internazionalizzazione:

Contributo dell'Interaction Approach



Affermazione e sviluppo del marketing relazionale

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

Il comportamento delle imprese verso l'internazionalizzazione

PASSIVE

- imprese che vengono sollecitate da operatori/imprese/organizzazioni esterni; non vi è alcun disegno strategico che contempra l'internazionalizzazione; caratterizzate da un'attività di export saltuaria o continuativa, ma comunque passiva; tipico il caso delle imprese che lavorano "su commessa" (terziste, subfornitrici)

REATTIVE

- l'internazionalizzazione è un obiettivo strategico pianificato, ma dipende comunque dalle spinte dell'ambiente esterno; le imprese reagiscono agli eventi e ai cambiamenti ambientali che costringono a definire politiche internazionali; sono definite "follower"

ATTIVE/PROATTIVE

- imprese che sanno monitorare il loro ambiente e in grado di modificarne le dinamiche competitive; sono definite "first mover"

Le strategie di crescita

La crescita verticale

- la gestione delle relazioni verticali a monte e a valle

La diversificazione

- i diversi tipi di diversificazione

L'espansione internazionale

- le spinte strategiche verso i mercati esteri

Strategie del Marketing Internazionale

Si deve tenere conto della:

1. ***Attrattività del paese***, rispetto alle sue dimensioni, alle caratteristiche dei segmenti di domanda, al grado di accettazione dei prodotti, ai fattori critici di successo
2. ***Accessibilità del paese***, rispetto alle barriere naturali, artificiali e concorrenziali

Perché internazionalizzare?

- diversificazione dei rischi
- sviluppo dell'ICT
- incentivi dei governi volti a favorire investimenti da parte di imprese estere
- ritmi di crescita più alti in mercati emergenti
- abbattimento di barriere economico/politiche

Le possibili modalità di ingresso in un paese estero



La Country Analysis: Analisi di Attrattività

Insieme dei paesi oggetto di analisi

Primo
screening

Paesi potenzialmente attrattivi

Secondo
screening

Paesi attrattivi per il settore

Terzo
screening

Paesi attrattivi per l'impresa

Pressione competitiva

La strategia internazionale: il vantaggio competitivo

SETTORE MULTIDOMESTICO

SETTORE INDUSTRIALE

SETTORE GLOBALE

- Le imprese gestiscono le proprie attività internazionali come un portafoglio.
- Le unità operanti nei vari paesi sono autonome.
- Dalla competizione a livello locale discende la strategia.
- La strategia internazionale si sviluppa su una serie di strategie locali.
- I temi che mantengono una connotazione internazionale sono la scelta dei mercati d'interesse, la modalità di accesso e trasferimento del know how.

- La posizione competitiva su un paese influisce sugli altri paesi.
- Un settore è competitivo su base mondiale se esistono dei vantaggi competitivi derivanti dall'integrazione delle attività su base mondiale.
- La strategia è internazionale.
- Non si trasferisce solo il know how.

Principali Fonti del Vantaggio Competitivo

RISORSE E COMPETENZE INTERNE ALL'IMPRESA

Risorse finanziarie
Risorse fisiche
Tecnologia
Reputazione
Competenze funzionali
Competenze de top management

MICRO AMBIENTE

Fattori critici di successo del settore
«allargato»

Vantaggio competitivo

MACRO AMBIENTE

Risorse e competenze a livello nazionale:
Materie prime, cultura e caratteristiche nazionali,
Risorse umane, infrastrutture
Condizioni della domanda interna
Politiche pubbliche
Tassi di cambio
Settori correlati e di supporto

La strategia internazionale: condizioni per il vantaggio competitivo

✓ Il comportamento delle imprese nei contesti nazionali ha un ruolo fondamentale nello spiegare le modalità competitive e interpretare le ragioni del successo di un'impresa nel mercato internazionale.

- condizioni dei fattori: sono più importanti le risorse e le competenze sviluppate internamente e specializzate.
- condizioni della domanda: sono uno stimolo decisivo per lo sviluppo e il rafforzamento della base del vantaggio competitivo (innovazione e miglioramento della qualità).
- settori collegati e di supporto: il vantaggio competitivo di un'impresa è determinato dalla presenza di sistemi collegati di imprese (raggruppamenti di settori).
- strategia e struttura dell'impresa: contribuiscono al vantaggio competitivo internazionale, se l'ambiente nazionale e la natura della competizione influenzano questo fattore.



I fattori critici di successo dell'internazionalizzazione

Visione strategica e ruolo della Direzione



Organizzazione e gestione



Risorse umane



Risorse finanziarie



Accesso alle informazioni e ai servizi



Partnership, aggregazioni e networking



Protezione dell'innovazione



I **fattori critici** da affrontare e le **azioni** da mettere in campo per il salto di qualità nell'internazionalizzazione e nell'innovazione hanno numerose analogie e in pratica forti sinergie, da considerare nell'affrontarli.

Principali elementi operativi necessari all'internazionalizzazione delle PMI

In Italia:

- Accordi/Alleanze con Associazioni imprenditoriali, portatori di interessi, business partner, partner tecnologici e commerciali
- Accordi/Alleanze con enti istituzionali, assicurativi, convenzioni con istituti di credito, broker
- Individuazione risorse professionali specializzate nell'internazionalizzazione

All'estero:

- Costituzione/partecipazione a un network allargato con presenza in molti Paesi
- Ricerca e studio approfondito "Sistema Paese" in cui svolgere l'internazionalizzazione delle P.M.I.
- Definizione ed istituzione sede operativa o accordi con corrispondenti esteri
- Acquisizione know-how e risorse professionali Paese interesse
- Accordi/Alleanze con presidi privati, pubblici ed istituzionali locali

Strumenti e fonti per l'internazionalizzazione delle PMI

Finanziamenti/Agevolazioni italiani-esteri.



Accordi/alleanze con portatori d'interesse e referenti istituzionali Italia/estero.



Organizzazioni: export, intermediari commerciali, business partner, operatori vari.



Operatori economici: consorzi industriali, export, ciclo produttivo filiere, distretti industriali, ...



L'importanza dello sviluppo tecnologico

- Tipico dei settori emergenti ma comune anche in alcuni settori maturi
- Lo sviluppo dell'innovazione
 - Imitazione da parte dei produttori
 - L'adozione da parte degli utilizzatori

Tecnologia forza trainante della concorrenza

La strategia internazionale: *i fattori determinanti*

INNOVAZIONE
TECNOLOGICA



Consente alle imprese di agire come global players, di allocare le risorse e di trasferire competenze e conoscenze nello spazio, senza vincoli geografici, guardando alle opportunità di mercato.

LIBERALIZZAZIONE



Aumenta la concorrenza e l'efficienza delle imprese; riduce i costi e amplia la scelta e la qualità dell'offerta.

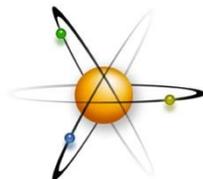
La Rete di Imprese. Forma Organizzativa



Definizione

Forme **organizzative** basate 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**.

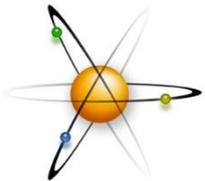
La finalità distintiva della relazione è lo scambio di conoscenze e informazioni.



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)



La Rete di Imprese: Vantaggi

(a)

accesso alla conoscenza e competenza di altre imprese

acquisizione di elementi che accrescono la competitività

attivazione di circuiti di natura tecnica, industriale e commerciale

ampliamento della gamma di beni e servizi prodotti

ingresso in nuovi mercati

La Rete di Imprese: Vantaggi

(b)

facilitazione dell'accesso a istituzioni finanziarie e pubbliche

possibilità di utilizzo di infrastrutture normalmente non accessibili alle piccole imprese

possibilità di acquisire certificazioni di qualità o gestire marchi commerciali

maggior efficienza

maggior flessibilità operativa

maggior stabilità del fatturato

maggior creatività

maggior visibilità

La Rete di Imprese: Vantaggi (c)

crescita delle vendite

migliore utilizzo degli impianti

migliore accesso a capitali

riduzione dei costi di produzione

riduzione dei tempi di produzione

limitazione dei rischi

incremento dell'innovazione

sviluppo delle risorse umane

agevolazioni fiscali

agevolazioni burocratiche

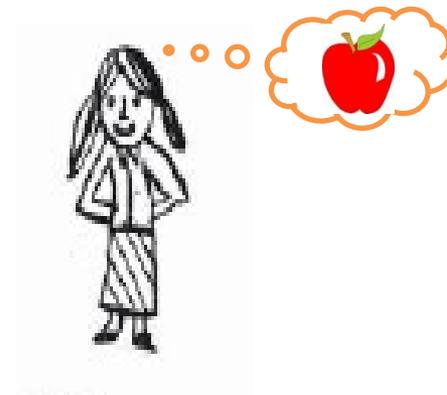
Alcune prime riflessioni

La competizione internazionale NON è tra le PMI italiane ma tra l'italianità delle PMI e le imprese di altri paesi!

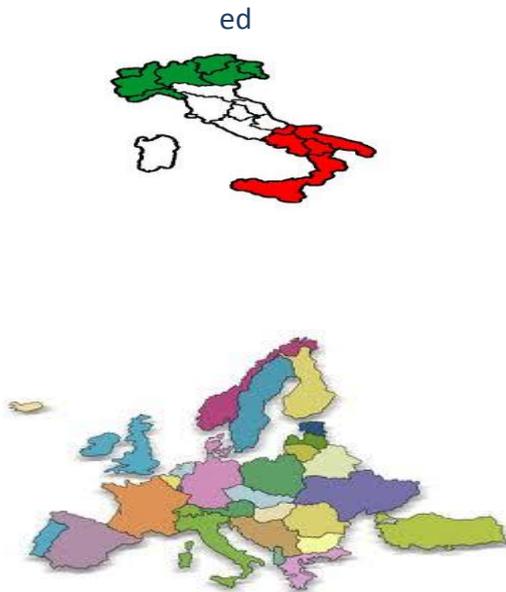
Se perdiamo tempo a “litigare” tra noi gli altri vincono!

Spazi competitivi

Il consumatore è un individuo che acquista beni e/o servizi per soddisfare dei bisogni.



Ambito nazionale



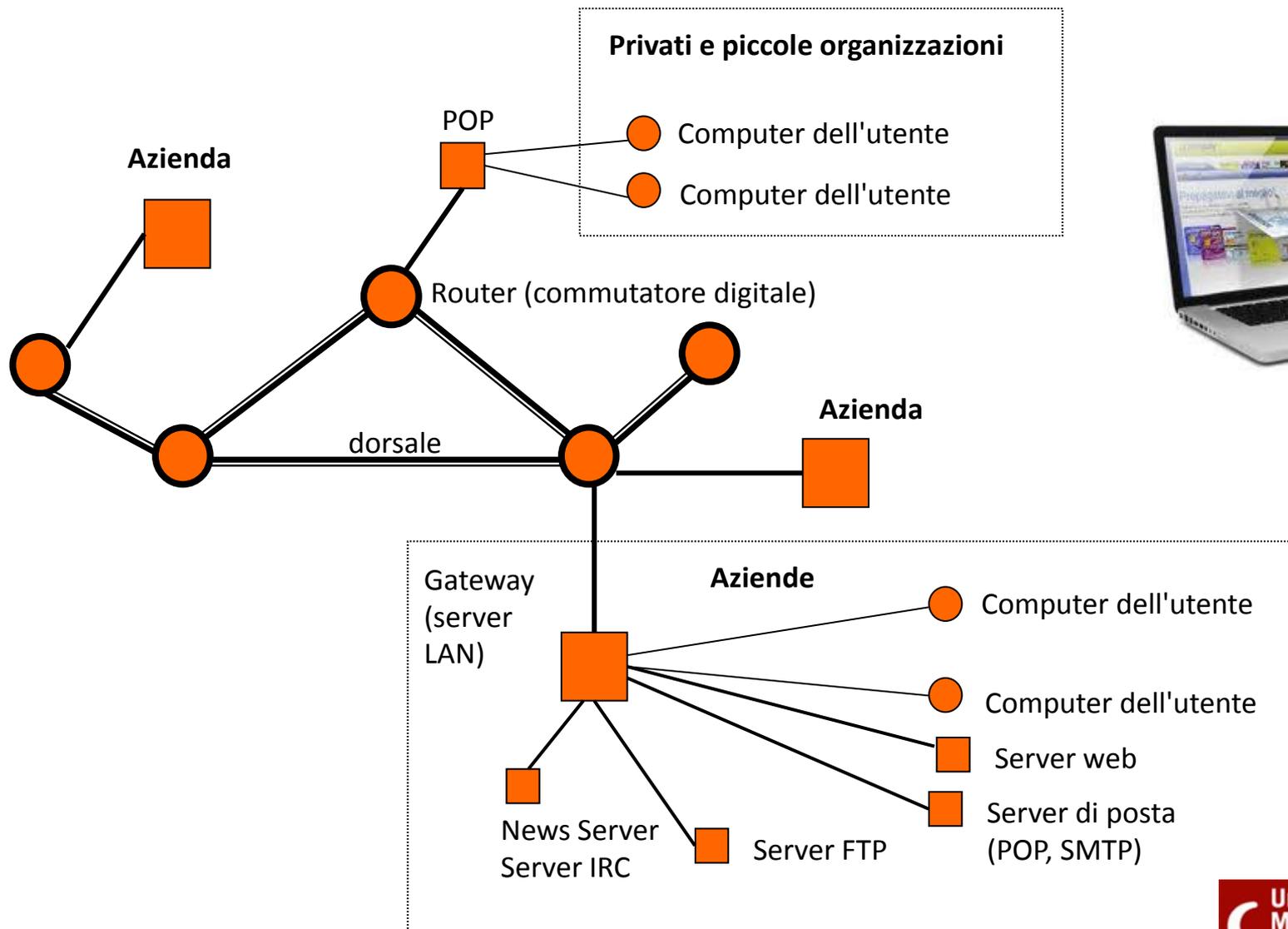
Ambito internazionale



Ambito globale



Nuovi spazi competitivi: la rete digitale



Il Commercio Elettronico

Il **commercio elettronico** è una forma particolare di vendita a distanza, realizzabile elettronicamente tramite internet, che si articola in due diverse tipologie di transazioni:

1. quelle che si svolgono interamente nell'ambito digitale (es. download di programmi, accesso a software, a database, ecc). In questi casi, si tratta di un contratto di vendita di prodotti o servizi non materiali;
2. quelle che si concludono nell'ambito digitale ma che prevedono la consegna dei prodotti o l'esecuzione dei servizi acquistati al di fuori della rete elettronica: la prenotazione di una camera d'albergo o di un viaggio, l'acquisto di elettrodomestici, vestiario, libri ecc. effettuati via internet. Nel caso di prodotti materiali, è necessaria una struttura per la consegna.



Il commercio elettronico offre una scelta su scala mondiale di prodotti e servizi. Tuttavia, nonostante le opportunità offerte, **occorre fare sempre attenzione al rispetto delle norme a tutela dei consumatori ed alla sicurezza delle transazioni.**

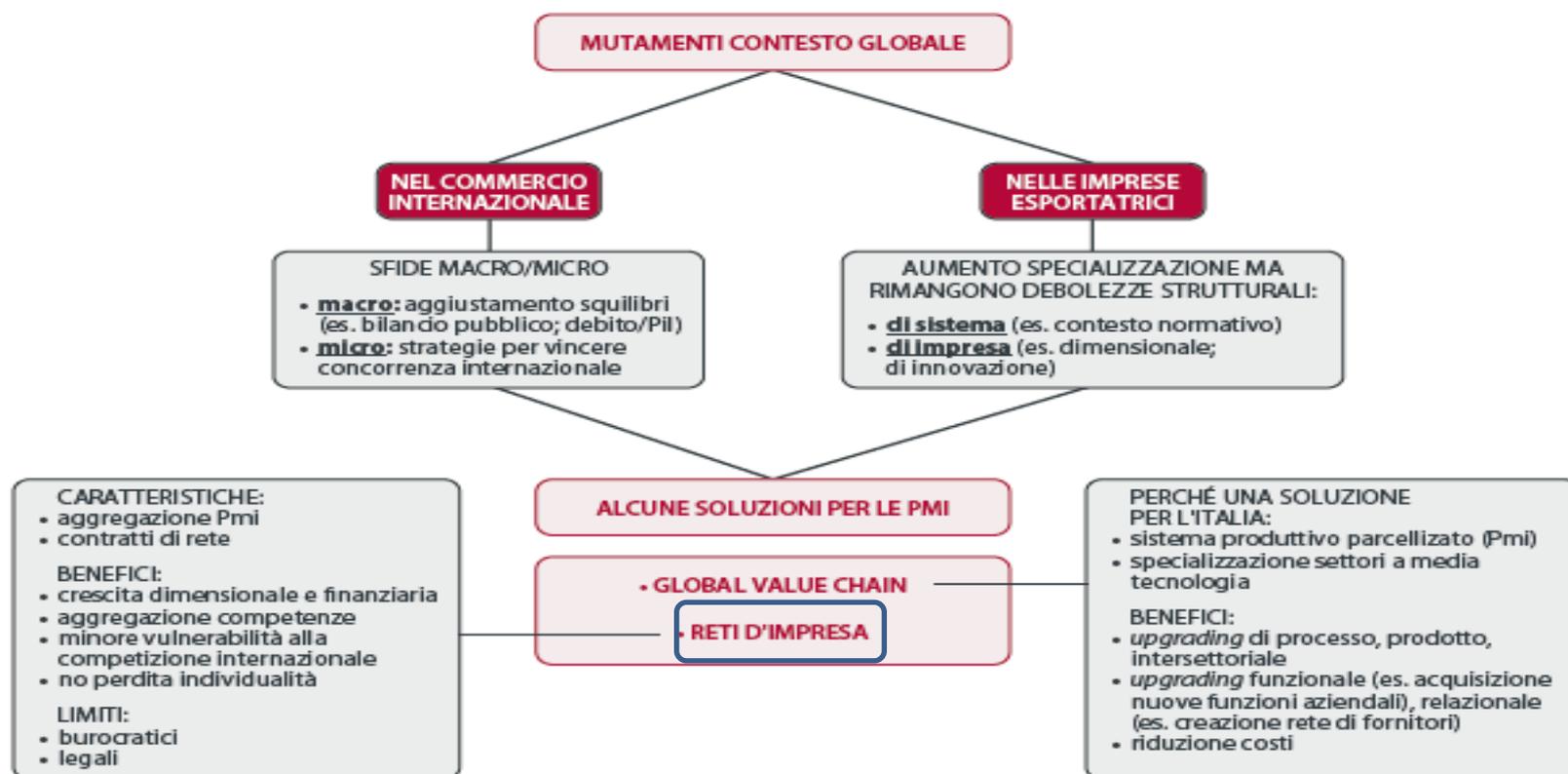
Dove devono agire le PMI Italiane per l'internazionalizzazione

L'ambiente internazionale non è solo fisico ma anche virtuale!
Essere consapevoli di ciò è già un passo determinante per il
successo!

Ambiente fisico + ambiente virtuale
=
spazio competitivo

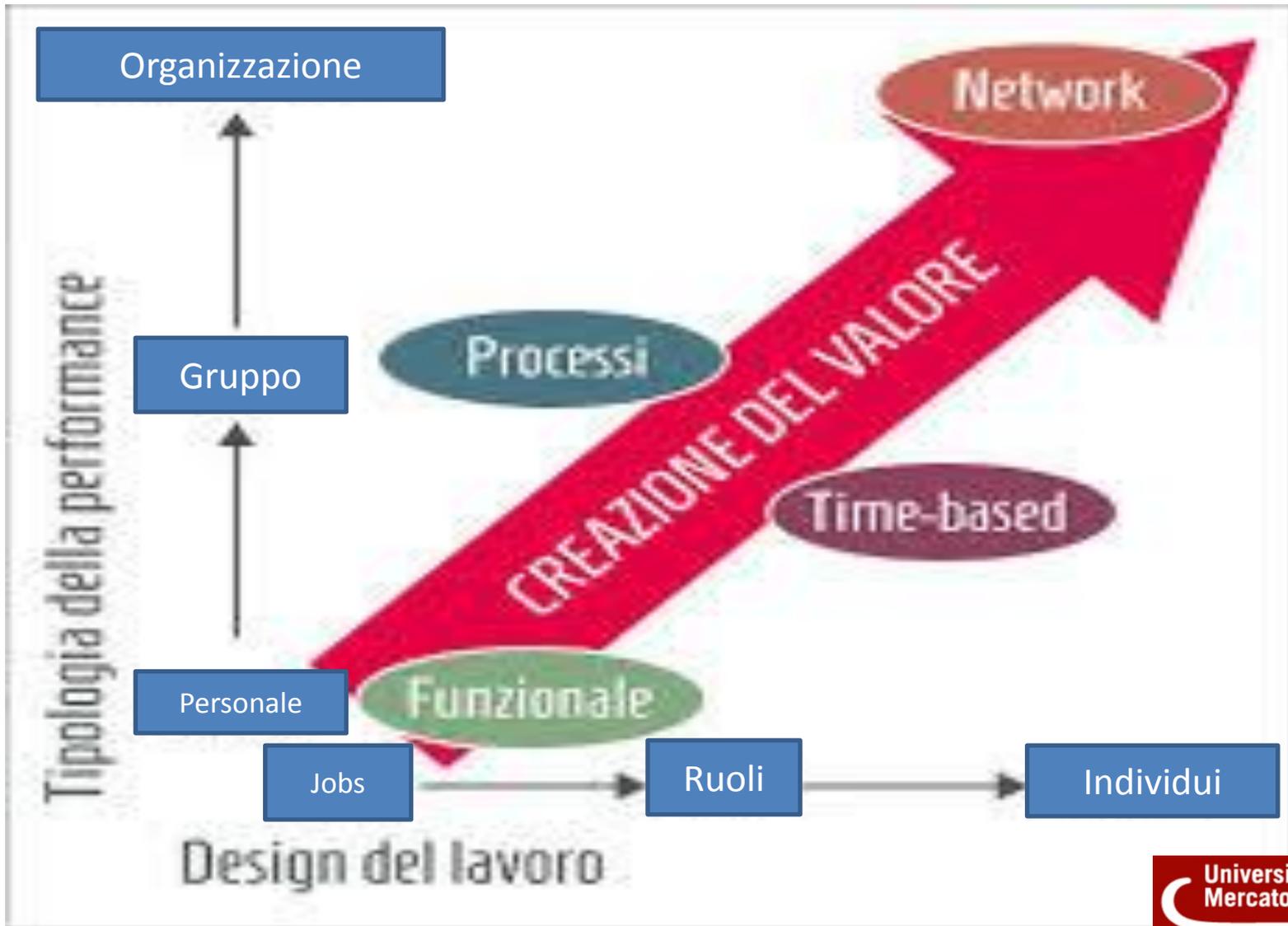
Per le PMI Italiane: GVC o RI

Fig. 1.4 Cambiamenti e possibili soluzioni per l'export: diagramma di sintesi



OGGI QUESTE SFIDE VANNO AFFRONTATE IN UN CONTESTO IN CUI LA DOMANDA ESTERA È DIVENTATA NECESSARIA

Costruire la Rete



Costruire la Rete

Formalizzata attraverso il contratto

Rete Contratto vs Rete Soggetto (a)



Gli strumenti

- Rete contratto
- Rete soggetto



Contratto stipulato tra imprese per condividere uno o più obiettivi e un programma comune, ma senza dar luogo a un soggetto giuridico autonomo e distinto dalle imprese contraenti. Il contratto può avere anche un fondo patrimoniale comune e un organo comune. È soggetto ad iscrizione nel Registro delle Imprese nella posizione di ciascuna impresa partecipante.

Costruire la Rete

Formalizzata attraverso il contratto

Rete Contratto vs Rete Soggetto (b)



Gli strumenti

- Rete contratto
- Rete soggetto



Contratto stipulato tra imprese, dotato di fondo patrimoniale e di organo comune, che acquista **soggettività giuridica autonoma** iscrivendosi alla sezione ordinaria del Registro Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede.

Le Reti di Impresa formalizzate

Le reti di impresa sono uno strumento innovativo per consentire alle aziende di rafforzarsi e conquistare nuovi mercati, senza perdere la propria individualità.

Si tratta di aggregazioni di Pmi, di qualsiasi settore merceologico, che diventano formali se sancite da «contratti di rete» e favorite da agevolazioni fiscali

Contratti di Rete: alcuni dati (a)

”InfoCamere”

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Riepilogo sui contratti di rete

Aggiornamento al 1 Aprile 2014

1.380 contratti di rete
tutte le Province coinvolte
tutte le Regioni coinvolte
6.938 posizioni presenti (escluse recesse) nei contratti di rete - totale 7.039 con recesse
6.594 imprese coinvolte di cui 1 su 5 contratti, 7 su 4 contratti, 27 su 3 contratti e 265 su 2 contratti
4.365 Società di capitale (3.714 srl, 651 spa)
868 Società di persone (473 snc, 326 sas, 69 ss)
731 Imprese individuali
493 Società cooperative
137 Altre forme (di cui 49 consorzi, 42 soc. consortili a resp. limitata e 13 consorzi con attività esterna)

NB Gli aggiornamenti (nuove imprese che si inseriscono in contratti esistenti) sono segnalati in rosso

*I contratti sono ordinati in base alla data di aggiornamento del Registro delle Imprese
Si possono ordinare i contratti per data di stipula agendo sull'apposito filtro della colonna C "data"
Per i contratti senza nome viene riportata la stringa 'Assente'*

100 Contratti di rete con soggettività giuridica

Contratti di Rete: alcuni dati (b)



8.646

IMPRESE

coinvolte



1.728

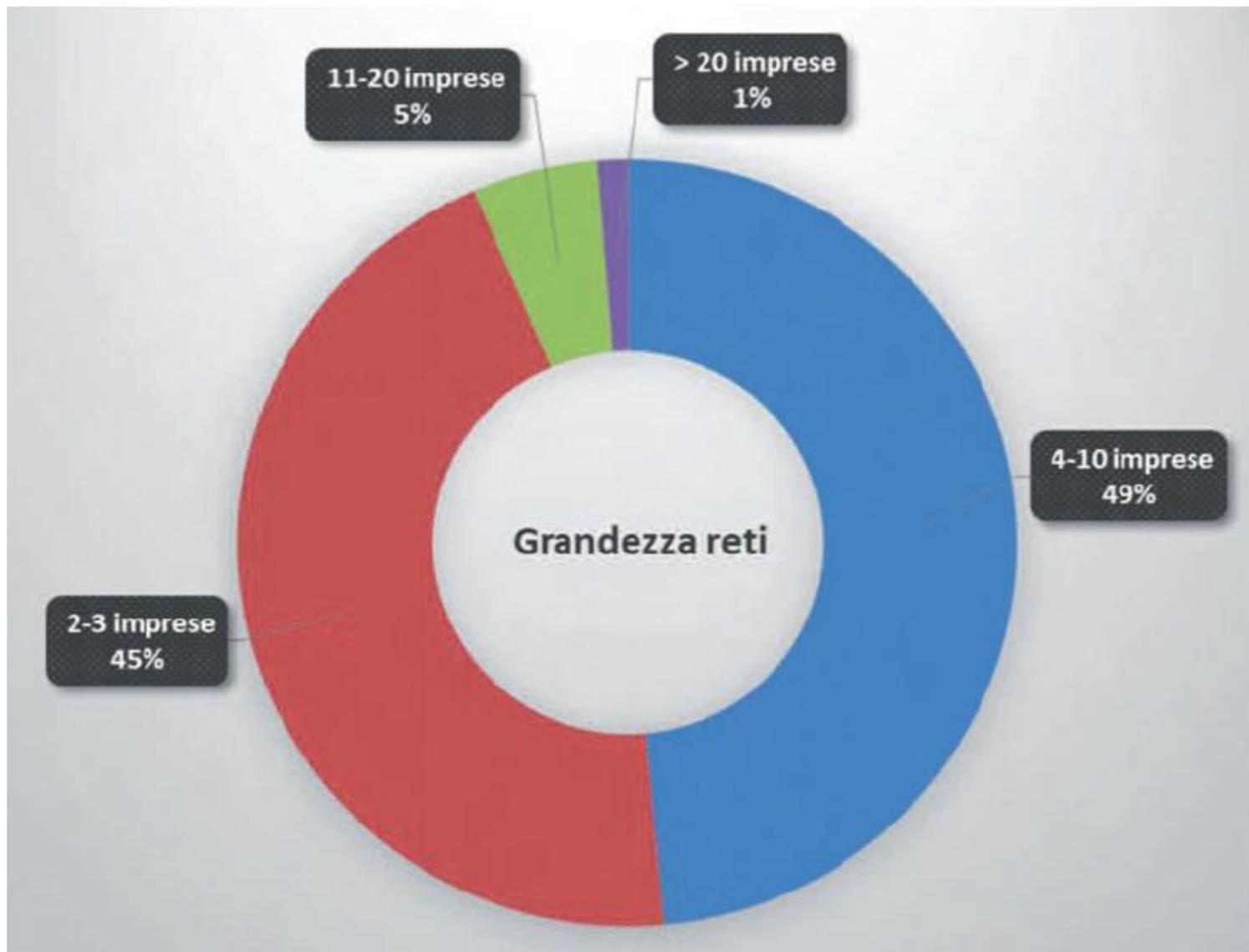
CONTRATTI

DI RETE

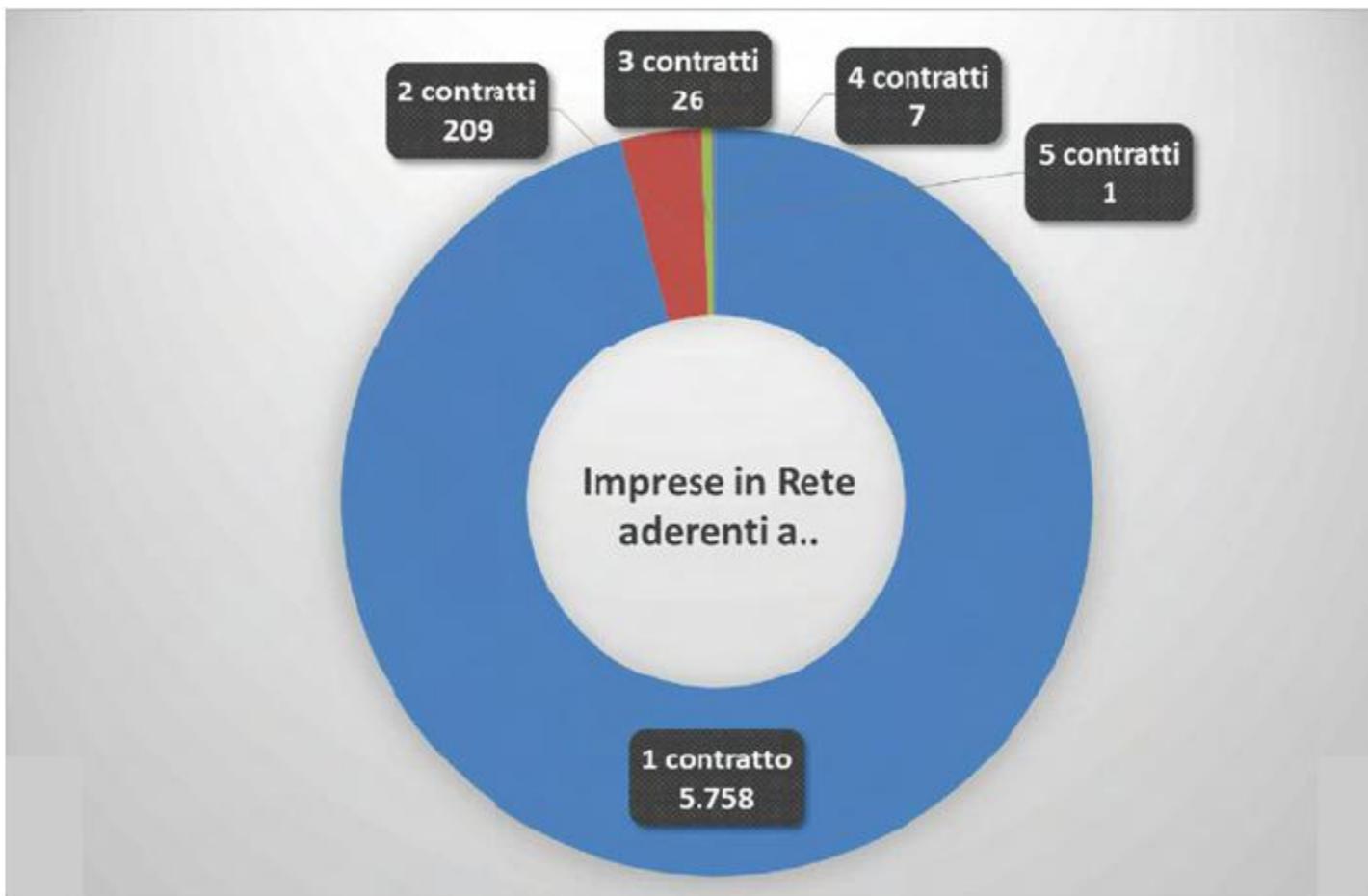
Le imprese che hanno stipulato un contratto di rete, divise per regione.

REGIONE	N° IMPRESE
Abruzzo	570
Basilicata	133
Calabria	168
Campania	338
Emilia-Romagna	1.090
Friuli-Venezia Giulia	181
Lazio	600
Liguria	151
Lombardia	1.964
Marche	325
Molise	35
Piemonte	370
Puglia	423
Sardegna	260
Sicilia	157
Toscana	891
Trentino-Alto Adige	101
Umbria	197
Valle d'Aosta	3
Veneto	689

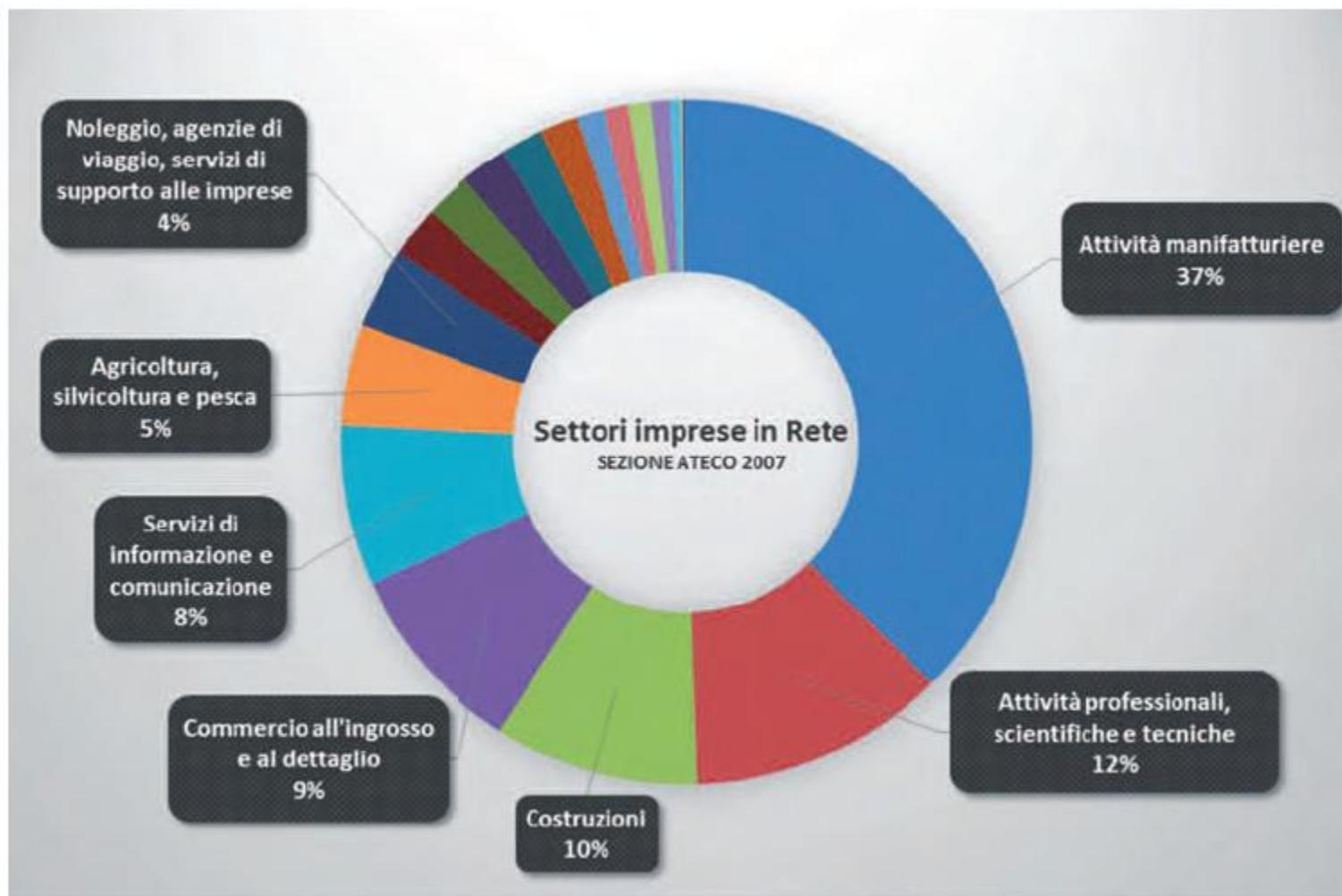
Contratti di Rete: alcuni dati (c)



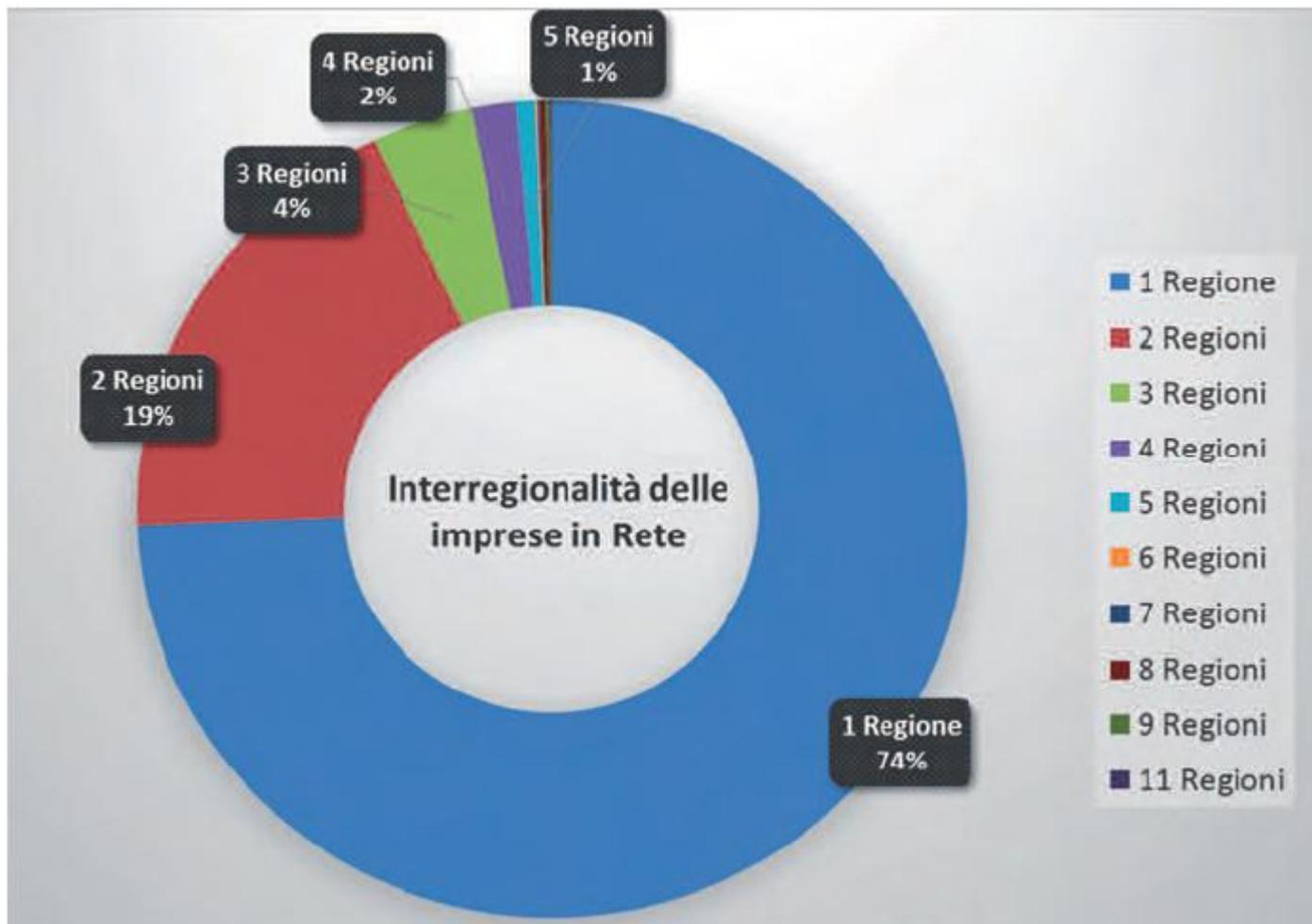
Contratti di Rete: alcuni dati (d)



Contratti di Rete: alcuni dati (e)



Contratti di Rete: alcuni dati (f)



Contratti di Rete: Il Portale



Guide

Chi siamo

Contatti

Contratti di rete



Le imprese che collaborano per innovare e competere sul mercato



Il contratto



La legge



L'iter



Gli strumenti



Le statistiche

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

È un servizio realizzato da "InfoCamere"

<http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>



Contratti di Rete: la Carta di Identità (a)



Contratti di Rete: la Carta di Identità

La rete di imprese in sintesi

Natura	Contratto
Potenziali partecipanti	Due o più imprese
Finalità	Aumentare la capacità innovativa e competitiva delle imprese partecipanti
Oggetto	1) programma comune; 2) modalità di collaborazione tra imprese, quali, ad esempio: a) lo scambio di informazioni; b) lo scambio di prestazioni; c) l'esercizio in comune di una o più attività.
Strumenti	1) fondo patrimoniale; 2) organo comune, ovvero soggetto esecutore del contratto di Rete.
Contenuti del contratto	Obbligatorî: 1) denominazione delle imprese aderenti alla Rete; 2) obiettivi di innovazione e di competitività; 3) modalità per misurare l'avanzamento verso gli obiettivi; 4) programma di rete, ovvero: a) diritti e doveri dei partecipanti; b) modalità di realizzazione dello scopo comune, ossia le attività di rete; 5) durata del contratto; 6) eventuali modalità di adesione di altre imprese; 7) procedure decisionali delle imprese partecipanti. Facoltativi: 8) Se si prevede un fondo patrimoniale: a) denominazione e sede della Rete; b) inserimento nel programma di rete delle regole di gestione del fondo, nonché natura e criteri di valutazione dei conferimenti; 9) soggetto esecutore (cd. organo comune), ed i suoi poteri; 10) cause e condizioni per il recesso;
Procedure	1) atto pubblico, o scrittura privata autenticata, o atto firmato digitalmente; 2) iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese.

Contratti di Rete: la Carta di Identità (b)

Il contenuto del Contratto di Rete

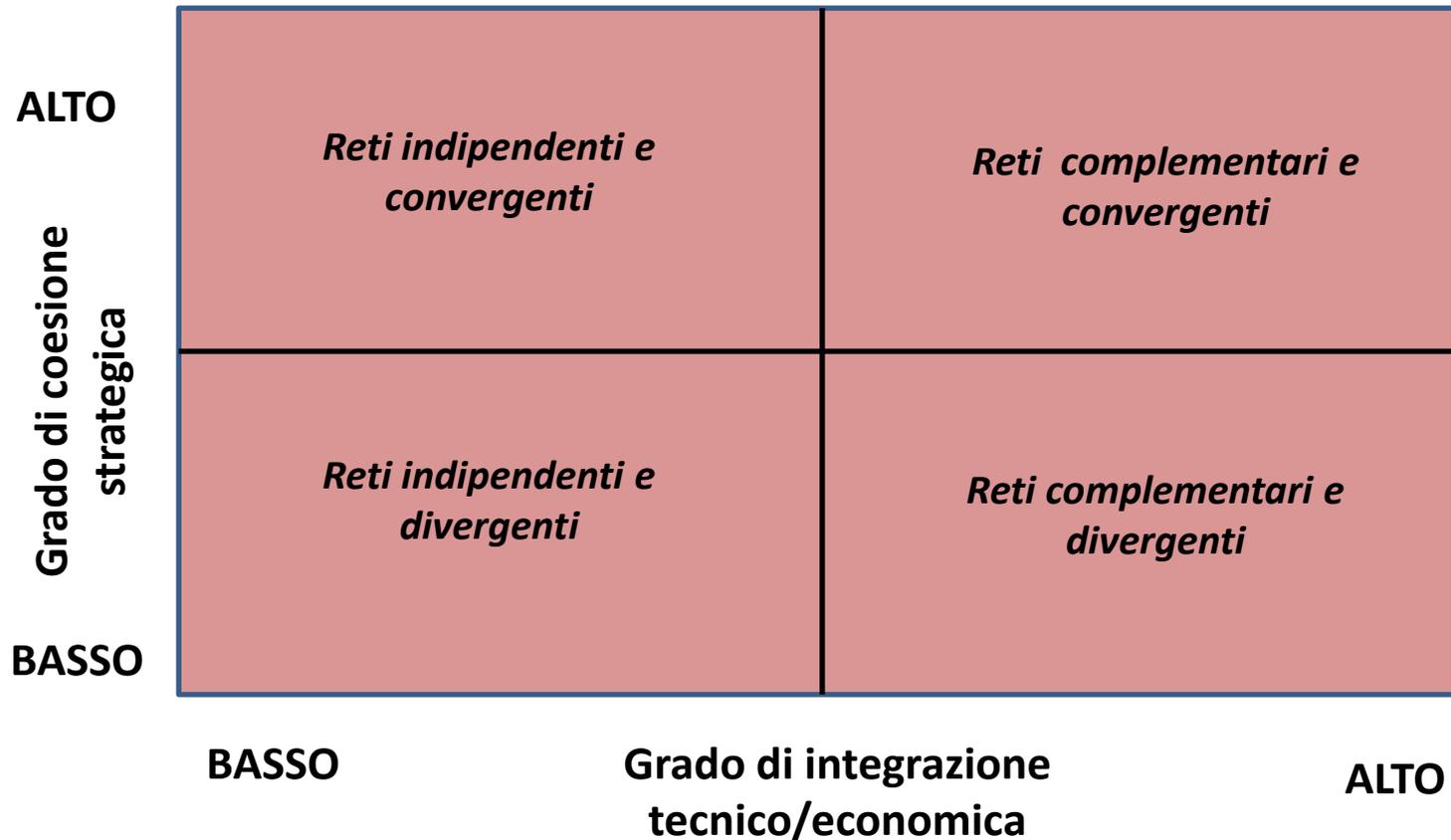
Art. 1	Elenco delle imprese partecipanti, ed in caso di presenza del fondo patrimoniale, nome e sede della Rete
Art. 2	Obiettivi della Rete, generali e specifici, e modalità di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi
Art. 3	Programma di rete, con: <ul style="list-style-type: none">• diritti e obblighi dei partecipanti• attività da porre in essere per la realizzazione degli obiettivi• eventuale indicazione un fondo patrimoniale (con relative regole di valutazione e gestione)• eventuale indicazione di un organo comune (con relativi poteri e doveri)
Art. 4	Rappresentanza della Rete
Art. 5	Diritti e doveri delle imprese partecipanti
Art. 6	Gestione delle commesse
Art. 7	Programma operativo annuale
Art. 8	Meccanismi di rendicontazione dell'attività svolta
Art. 9	Meccanismi di ripartizione dei costi o regole del fondo patrimoniale
Art. 10	Meccanismi di distribuzione dei ricavi derivanti dalle attività di rete
Art. 11	Marchio di Rete
Art. 12	Regole per l'ingresso di nuove imprese nella Rete
Art. 13	Disciplina per il recesso
Art. 14	Disciplina per l'esclusione
Art. 15	Durata del contratto di rete
Art. 16	Disciplina dello scioglimento o estinzione del contratto
Art. 17	Impegno di riservatezza
Art. 18	Patto di esclusiva
Art. 19	Foro competente

Contratti di Rete: la Carta di Identità

Costituzione di una rete di imprese

<i>1ª fase</i>	Individuare delle opportunità di sviluppo attraverso la Rete e ipotizzare una prima configurazione di Rete
<i>2ª fase</i>	Selezionare i partner e concordare un programma di Rete (individuazione degli obiettivi da conseguire, delle attività di rete, del soggetto esecutore e dell'eventuale fondo patrimoniale)
<i>3ª fase</i>	Redigere il contratto di rete
<i>4ª fase</i>	Firma ed iscrizione del contratto di rete nel registro delle imprese

La matrice delle tipologie di Reti per coesione e integrazione



Le tipologie di Reti

Grado di coesione strategica	ALTO	<i>Reti indipendenti e convergenti</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Reti paritarie</i>- <i>Reti con capofila</i>- <i>Reti commerciali e industriali</i>	<i>Reti complementari e convergenti</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Reti paritarie</i>- <i>Reti con capofila</i>- <i>Reti commerciali e industriali</i>	
	BASSO	<i>Reti indipendenti e divergenti</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Reti verticali di imprese industriali con imprese commerciali (con o senza capofila)</i>	<i>Reti complementari e divergenti</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Reti di subfornitori con acquirente</i>	
	BASSO	Grado di integrazione tecnico/economica		ALTO

I modelli organizzativi

Modelli di rete per il settore “Turismo e territorio”: un analisi empirica

Questo settore è rappresentato da modelli organizzativi, prevalentemente orizzontali e di tipo associativo, caratterizzati da collaborazioni settoriali tra imprenditori, finalizzate a svolgere una serie di attività che spaziano dalla promozione del prodotto alla ricerca e innovazione, a distribuzione e vendita, alla ricerca di maggior efficienza della produzione, ecc.

L’analisi empirica relativa al macro-settore denominato “Turismo e Territorio” ha riguardato 28 contratti di rete. In particolare, sono individuati, analizzati e classificati tutti i contratti di rete che riguardano la promozione turistica e, più in generale, la promozione del territorio, includendo in essa la promozione dei prodotti del settore agroalimentare e agricolo.

Nell’ambito del campione esaminato, sono stati individuati ed analizzati:

- 8 contratti del settore turismo
- 15 contratti dei settori agroalimentare e agricolo
- 5 contratti relativi ad entrambi i settori

I modelli organizzativi

Turismo e territorio: i modelli prevalenti e la matrice settore/area di intervento

In questo contesto, la maggior parte dei contratti di rete analizzati prevedono la promozione del prodotto/servizio offerto (75% dei casi), poiché sia le attività turistiche sia quelle di produzione agroalimentare di prodotti tipici hanno come interesse comune quello di promuovere e far sviluppare l'economia regionale o comunque locale di uno specifico territorio.

L'obiettivo è, quindi, quello di attrarre maggiori clienti mediante forme di pubblicità collettive per aumentare la qualità percepita dei prodotti/servizi venduti attraverso canali tradizionali e innovativi, ma anche sviluppare rapporti con altri soggetti (es. istituti di credito, altre categorie interessate alla promozione del territorio nell'ottica dei c.d. distretti turistici, ecc.).

Tale modello di business si basa sullo sfruttamento del c.d. cost sharing per quanto concerne i costi pubblicitari e di promozione delle proprie attività in fiere nazionali e internazionali; così facendo, le imprese in rete riescono a disporre di maggiori risorse finanziarie da investire, oltre che per promuovere i loro prodotti, nel marketing territoriale.

I modelli organizzativi

Turismo e territorio: i modelli prevalenti e la matrice settore/area di intervento

Le aziende di questa macro-area variano da piccole imprese (ad esempio gli agriturismi a conduzione familiare) a quelle medio-grandi (alcune imprese del settore turismo) e si collocano nella maggior parte dei casi nella stessa provincia o regione, in quanto il fattore territorialità assume una rilevanza centrale.

Bisogna specificare che per quanto concerne nei contratti di rete dove effettivamente vi erano delle attività previste per aumentare l'innovatività o per sviluppare attività di R&S; non si è ritenuta idonea, invece, la sola enunciazione dell'obiettivo generale di aumento dell'innovatività poiché è la stessa disciplina delle reti che lo prevede (ed in senso lato lo impone). Infatti, in tutti i contratti di rete è presente come obiettivo generale "l'aumento della capacità competitiva e dell'innovazione", ma non in tutti i casi sono poi previste attività di ricerca e sviluppo di rete o qualsiasi tipo di innovazione (di processo, di prodotto, ecc.).

I modelli organizzativi

Turismo e territorio: i modelli prevalenti e la matrice settore/area di intervento

Relativamente a questo settore, si evince che, soltanto il 50% dei contratti di rete prevede come obiettivo l'innovazione. Questo fattore dipende dall'attività svolta: le imprese turistiche sono meno orientate all'innovazione per la tipologia di servizio che erogano, a differenza delle imprese agroalimentari in cui l'innovazione, soprattutto dal punto di vista della produzione, svolge un ruolo importante.

Si pensi, a titolo esemplificativo, all'utilizzo delle nuove tecnologie che permettono di essere maggiormente produttivi, che in un settore tradizionalmente a bassa marginalità, possono rappresentare una leva strategica determinante.

L'elemento "distribuzione del prodotto" (o servizio) è stato articolato in tre sottocategorie: distribuzione nel mercato nazionale, nei mercati internazionali e attività di trasporti e logistica.

I modelli organizzativi

Turismo e territorio: i modelli prevalenti e la matrice settore/area di intervento

Le prime due sono relative al mercato di riferimento in cui si vuole operare. A titolo esemplificativo, molte imprese del settore alimentare costituiscono una rete per internazionalizzarsi ed esportare i loro prodotti all'estero o per migliorare la distribuzione a livello nazionale, visto che le risorse a disposizione di ognuna sono limitate e spesso insufficienti per intraprendere una strategia di internazionalizzazione o di sviluppo delle rete distributiva, in modo autonomo. Infatti i risultati dell'analisi evidenziano che relativamente alla macro-area "turismo e territorio" il 54% dei contratti di rete prevede la distribuzione nei mercati internazionali e il 61% nei mercati nazionali.

Il fattore "trasporti e logistica" è, invece, tipico delle grandi imprese che hanno come obiettivo quello di abbassare i costi di trasporto e gestire in maniera efficiente la logistica. Questo fattore è previsto soltanto nel 14% dei casi.

I modelli organizzativi

Turismo e territorio: i modelli prevalenti e la matrice settore/area di intervento

La motivazione discende, ad avviso di chi scrive, dal fatto che le imprese di questo macro-settore sono soprattutto orientate a raggiungere obiettivi di marketing dei propri prodotti/servizi e di promozione del territorio, lasciando in secondo piano i temi relativi ai “trasporti e logistica”.

Dall’analisi empirica condotta, si rileva inoltre che il fattore “efficienza nei processi di acquisto e produzione” è presente nel 39% dei contratti di rete.

L’ultimo elemento analizzato concerne la previsione nel contratto di rete di un’attività rivolta ad attrarre risorse finanziarie: tale fattore è stato previsto soltanto nel 21% dei casi.

Questo elemento risulta poco considerato nonostante la relativa ampia presenza di bandi per l’aggiudicazione di finanziamenti e agevolazioni relativi al settore turismo e agricoltura.

I modelli organizzativi

Il modello di Business in rete per il Turismo

Il modello di business tipico per le imprese che operano nel “turismo” prevede degli accordi tra società che svolgono attività simili (es. imprese alberghiere, stabilimenti balneari, ecc.). A titolo esemplificativo si potrebbe creare una rete orizzontale tra aziende che hanno come obiettivo promuovere l’immagine del territorio ed aumentare l’afflusso turistico, creare sinergie comunicative, o promuovere eventi. Tali azioni congiunte mirano a permettere a tutte le aziende in rete di aumentare il proprio giro d’affari.

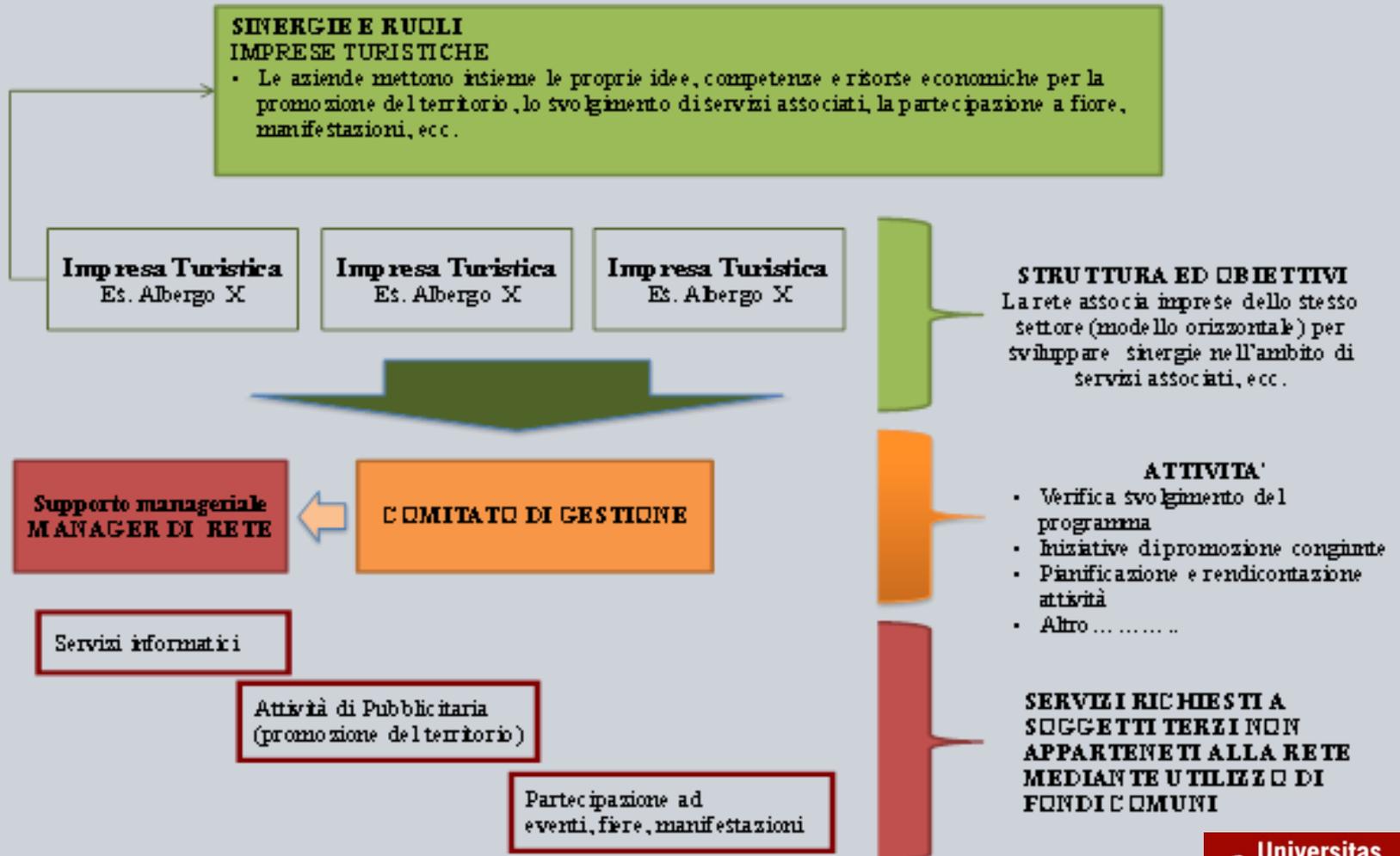
Tale modello di integrazione orizzontale potrebbe, inoltre, permettere di gestire congiuntamente anche altre attività di supporto, così da migliorare la catena del valore. Mentre l’attività primaria resta la: “promozione del territorio”, le attività di supporto nella catena del valore potrebbero prevedere:

- lo scambio di know how tra le imprese appartenenti alla rete e
- la possibilità di sviluppare canali innovativi di distribuzione (ad es. portale web per offrire servizi di prenotazione in maniera integrata), ecc.

In sintesi tale modello di business è in grado di creare sinergie attraverso forme di collaborazione prevalentemente orizzontali (imprese che si rivolgono agli stessi clienti).

I modelli organizzativi

Settore turismo e territorio



I modelli organizzativi

Il modello di Business in rete per le aziende del settore agro-alimentare ed agricolo

Il modello di business per le imprese agricole e agro-alimentari di piccole e piccolissime dimensioni, che intendono da un lato creare sinergie di prodotto, ma soprattutto potenziare l'attività di distribuzione e la penetrazione commerciale, si dovrebbe basare sull'obiettivo di sviluppare una rete sia orizzontale che verticale che associa le imprese appartenenti a più settori. Questo modello permette da un lato di definire delle strategie comuni tra le imprese di produzione volte a creare sinergie produttive, definire di standard e/o identificare di un marchio comune, ecc. Dall'altro, permette di raggiungere i potenziali clienti in modo focalizzato a sostenendo dei costi nulli o molto bassi mediante la somministrazione dei prodotti ai clienti di strutture ricettive facenti parte della rete (Agriturismi, Bed & Breakfast, Alberghi, ecc.) che possono inoltre ampliare i servizi offerti mediante l'organizzazione di degustazioni di prodotti tipici ed altri eventi.

I modelli organizzativi

Il modello di Business in rete per le aziende del settore agro-alimentare ed agricolo

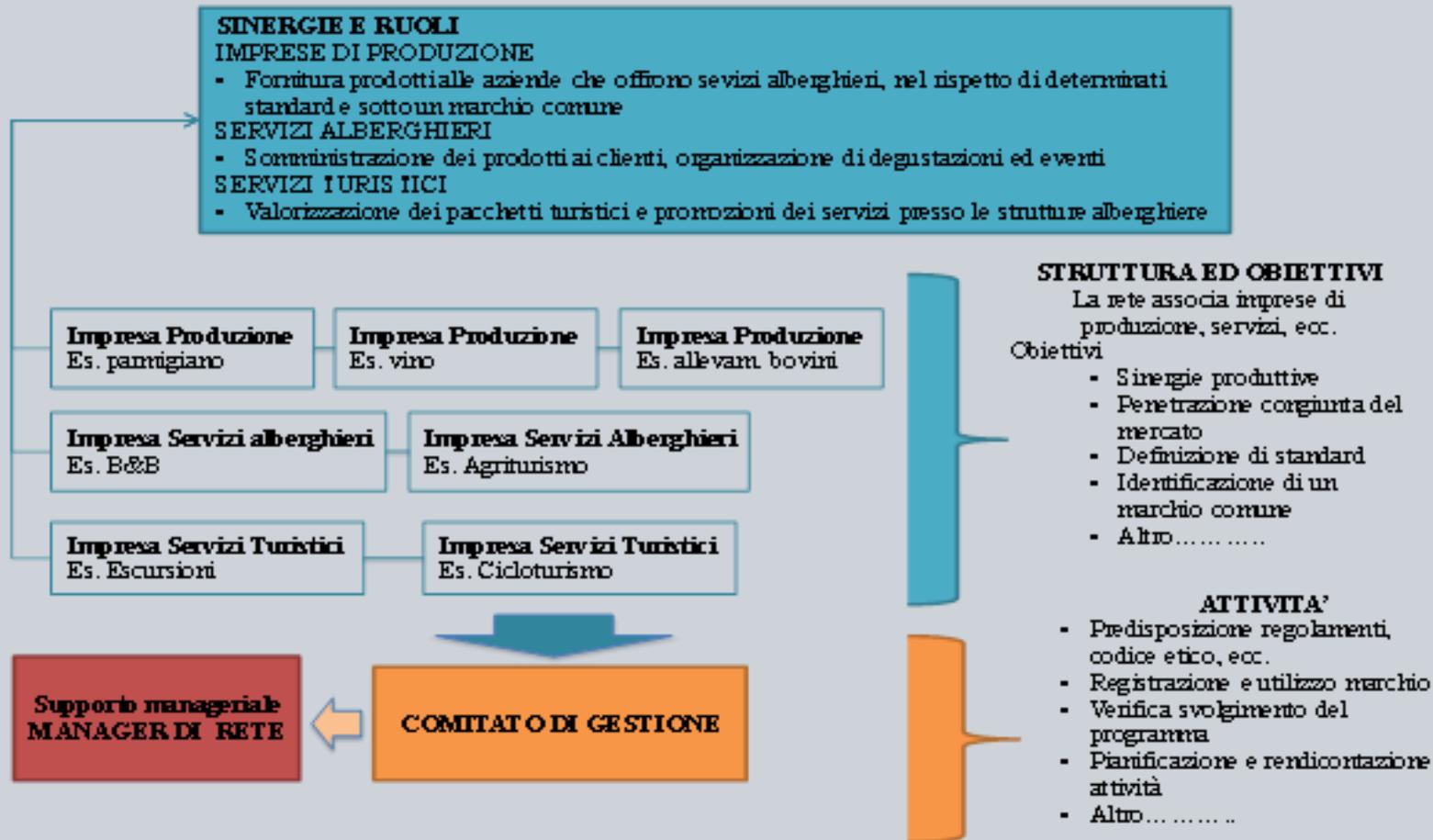
Ulteriori sinergie potrebbero essere sviluppate con aziende turistiche in senso stretto mediante la valorizzazione dei pacchetti turistici (escursioni, cicloturismo, ecc.) e la loro promozioni presso le strutture alberghiere o l'abbinamento con percorsi eno-gastronomici erogati dalle aziende di produzione.

In questo modello di rete il comitato di gestione, con l'eventuale supporto di un manager di rete, si occuperà della:

- Predisposizione di regolamenti, di un codice etico, della definizione di standard di qualità, ecc.,
- Registrazione e utilizzo marchio comune,
- Verifica dello svolgimento del programma,
- Pianificazione e rendicontazione attività.

I modelli organizzativi

Settore agro-alimentare ed agricolo



I modelli organizzativi

Modelli di rete per la distribuzione: un'analisi empirica

Questa parte dell'analisi si concentra sulla distribuzione con riferimento sia alle aziende che operano nel settore distribuzione e che intendono collaborare con aziende operanti in altri settori (produzione industriale, elettronica, energia, ecc.) al fine di fornire servizi distributivi più o meno integrati, sia ad aziende dello stesso settore che utilizzano il contratto di rete per creare sinergie distributive che potranno riguardare la distribuzione sui mercati nazionali o internazionali, i trasporti, la logistica, ecc.

Si configurano, quindi, due modelli distinti:

- il primo è un modello di rete prevalentemente verticale che potrà essere sia di coordinamento che associativo;
- il secondo è un modello di rete prevalentemente orizzontale con forme di collaborazione più o meno strutturate.

I modelli organizzativi

Il modello di business per le imprese del settore distribuzione

Il modello di business per le imprese che operano nel “settore distribuzione” deve prevedere degli accordi tra società che commercializzano prodotti integrabili o complementari.

A titolo esemplificativo si potrebbe creare una rete tra aziende che si occupano di “Food” specializzate nel commercio all’ingrosso di prodotti alimentari per la ristorazione ed aziende che si occupano di “Beverage” che commercializzano un’ampia gamma di bevande per gli esercizi pubblici.

In tal modo si potrebbero creare delle sinergie derivanti dalla condivisione dei clienti, permettendo ad entrambe le aziende di aumentare il proprio giro d'affari ed erogare un servizio integrato.

I modelli organizzativi

Il modello di business per le imprese del settore distribuzione

Tale modello di integrazione orizzontale permetterebbe di gestire congiuntamente anche l'attività relativa alla consegna della merci, così da migliorare la catena del valore per quanto riguarda l'attività primaria: "logistica in uscita", prevedendo una gestione dei vettori di consegna e la programmazione delle spedizioni in modo da diminuire i costi di trasporto.

Per quanto riguarda le attività di supporto nella catena del valore si dovrebbe prevedere:

- lo scambio di knowhow tra le imprese appartenenti alla rete e
- la possibilità di sviluppare canali innovativi di distribuzione (ad es. portale web per offrire i prodotti in maniera integrata)
- ecc.

In sintesi tale modello di business è in grado di creare sinergie attraverso forme di collaborazione prevalentemente orizzontali (imprese che si rivolgono agli stessi clienti).

I modelli organizzativi

Settore distribuzione

SINERGIE E RUOLI

SERVIZI DISTRIBUTIVI

- L'integrazione tra le imprese induce a svolgere in modo efficiente e condiviso i servizi di trasporto, poiché aumentando la clientela aumentano gli ordini e i mezzi possono viaggiare a pieno carico
- Se le imprese sono di dimensioni simili il rapporto sarà paritario, altrimenti l'impresa di dimensioni maggiori svolgerà il ruolo di "capofila"

CONDIVISIONE DEI COSTI

- L'integrazione delle attività permette di intraprendere delle strategie di internazionalizzazione grazie al frazionamento degli investimenti necessari per attuare tale espansione geografica

Impresa di distribuzione alimentare

Es. Azienda che vende food

Impresa di distribuzione

Es. Azienda che commercializza opera nel beverage

Società di consulenza per l'internazionalizzazione

Es. Società multinazionale di consulenza

Supporto manageriale
MANAGER DI RETE

COMITATO DI GESTIONE

STRUTTURA ED OBIETTIVI

La rete associa imprese della stessa dimensione e dello stesso settore (modello orizzontale)

Obiettivi

- Sinergie distributive
- Penetrazione congiunta nei mercati esteri
- Investimenti congiunti in ricerca e innovazione
- Altro.....

ATTIVITA'

- predisposizione regolamenti, codice etico, ecc.
- Creazione del canale distributivo diretto
- Verifica svolgimento del programma
- Pianificazione e rendicontazione attività
- Altro.....

I modelli organizzativi

Il modello di business per le imprese di produzione che intendono perseguire sinergie distributive

Questa analisi riguarda le imprese che non appartengono al settore distribuzione, ma che utilizzano il contratto di rete per creare sinergie distributive.

In tale contesto vi sono varie tipologie di imprese, prevalentemente di medio-piccole dimensioni, appartenenti a diverse aree geografiche.

Questa area di analisi raggruppa imprese di vari settori, poiché l'attività di commercializzazione è un aspetto importante per molte aziende.

Bisogna sottolineare, però, che la diversità di settore non si ha all'interno di un singolo contratto di rete, visto che nella maggior parte dei casi la rete viene costituita tra aziende dello stesso settore. In sintesi, quest'area di ricerca raccoglie contratti di rete diversi per il settore di appartenenza ma accomunati dallo svolgimento dell'attività di distribuzione.

L'analisi empirica relativa alle imprese che svolgono "attività di distribuzione" ha per oggetto 41 contratti di rete.

I modelli organizzativi

Il modello di business per le imprese di produzione che intendono perseguire sinergie distributive

Il modello di business si caratterizza per la centralità della distribuzione riguardo al mercato nazionale: infatti, ben il 93 % dei contratti di quest'analisi prevede tale obiettivo. Relativamente pochi sono, invece, i contratti in cui si prevede la distribuzione nei mercati internazionali (51% dei casi) e soltanto nel 7% di questi contratti di rete è previsto esclusivamente l'obiettivo di entrare nei mercati esteri.

Un altro dato molto elevato riguarda la ricerca e l'innovazione che è prevista nel 76% dei contratti analizzati. Ciò dimostra che tale obiettivo caratterizza le attività produttive è comune a diversi settori poiché rappresenta una leva strategica importante nell'odierno contesto competitivo.

I modelli organizzativi

Il modello di business per le imprese di produzione che intendono perseguire sinergie distributive

Il fattore “promozione” è invece, come abbiamo visto in precedenza, correlato al settore di appartenenza e in quest’ambito di analisi è presente nel 61% dei contratti di rete (dato intermedio tra il 75% del macro-settore “turismo e territorio” e il 56% del “settore distribuzione”).

Il dato in assoluto più basso è quello relativo al fattore “trasporto e logistica”, inserito come obiettivo solo nel 5% dei casi. Anche se si tratta di imprese appartenenti a settori diversi, l’attività di distribuzione implica comunque il sostenimento dei costi di trasporto e la gestione dei problemi relativi alla logistica descritti precedentemente. Di conseguenza valgono le stesse considerazioni relative alla mancanza di tale obiettivo come possibile fonte di sinergie creabili attraverso il contratto di rete.

E’ superiore, rispetto alle analisi dei precedenti settori, il fattore “efficienza nei processi di acquisto e produzione” (42% dei casi).

I modelli organizzativi

Il modello di business per le imprese di produzione che intendono perseguire sinergie distributive

L'area d'intervento "attrazione di risorse finanziarie" è invece presente nel 17% dei casi. Purtroppo, anche in questo caso vale ciò che è stato detto in precedenza sulla mancata opportunità di prevedere in molti più contratti questo elemento, anche alla luce della scarsità di risorse a disposizione delle imprese in questo periodo di crisi sistemica.

I modelli organizzativi

Il modello di business per le imprese che intendono potenziare l'attività di distribuzione e la penetrazione commerciale integrando nella rete anche soggetti che si occupano di logistica, trasporto, ecc.

Tali imprese pur appartenendo a settori diversi si pongono l'obiettivo di accorciare i passaggi della filiera che intercorrono tra produttore e consumatore.

Ciò è possibile grazie alla diffusione di tecnologie e innovazioni che permettono di raggiungere il mercato di sbocco in modo focalizzato attraverso nuovi modelli di business, ormai affermati, come il commercio elettronico.

I modelli organizzativi

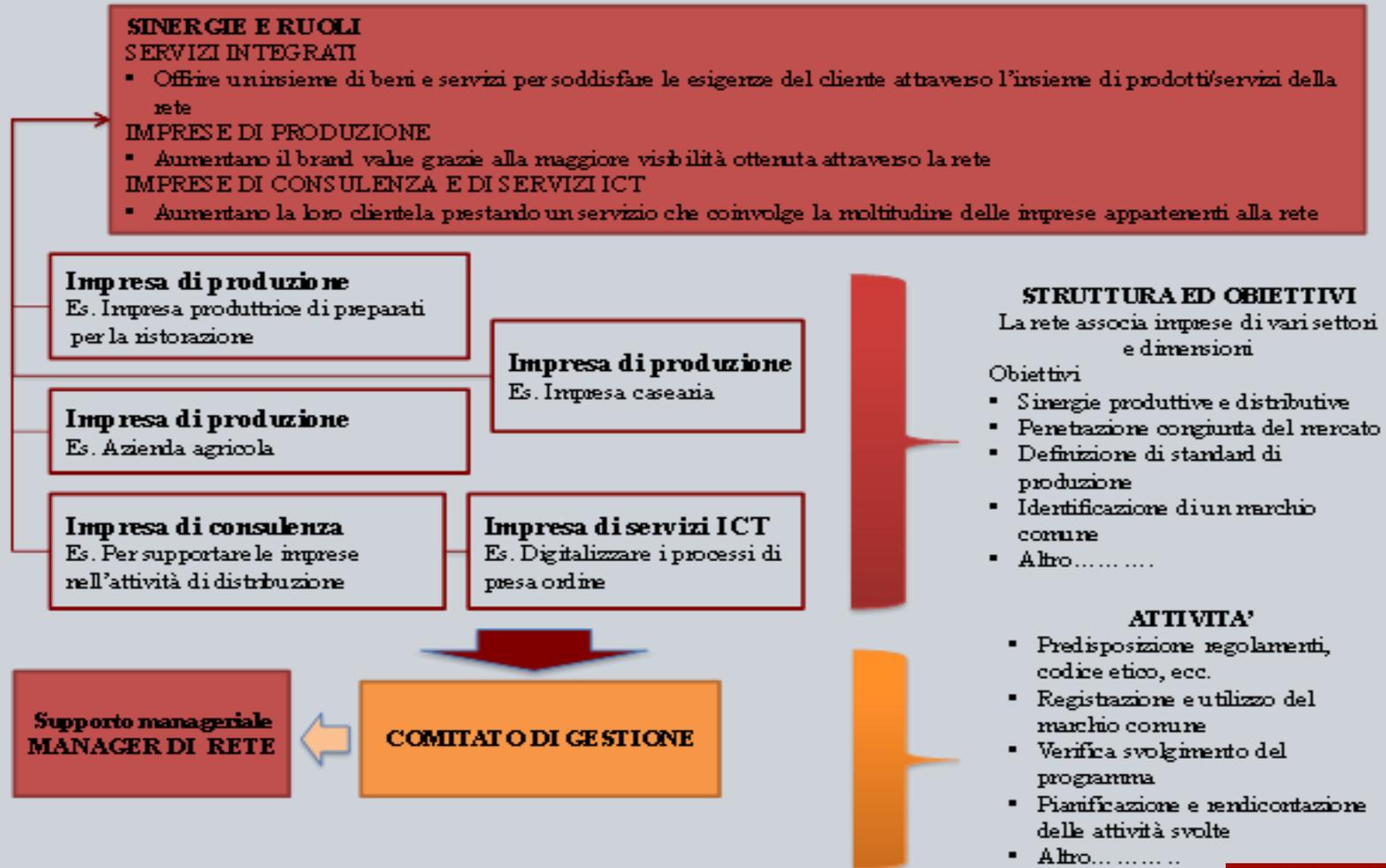
In questo contesto, la rete deve definire delle strategie comuni in tema di “marketing e vendite” attraverso:

- la programmazione di attività pubblicitarie e di promozione dei prodotti/servizi offerti,
- la pianificazione di offerte integrate,
- l’amministrazione congiunta della forza di vendita
- la gestione comune delle relazioni con la clientela.

In sintesi tale modello di business è in grado di creare sinergie attraverso forme di collaborazione sia orizzontali sia verticali. Le prime rivolte all’ottenimento di vantaggi di produzione, innovazione, ecc. le seconde si rivolgono alla creazione di sinergie nella distribuzione del prodotto dato che le imprese in rete si rivolgono agli stessi clienti.

I modelli organizzativi

Attività di distribuzione



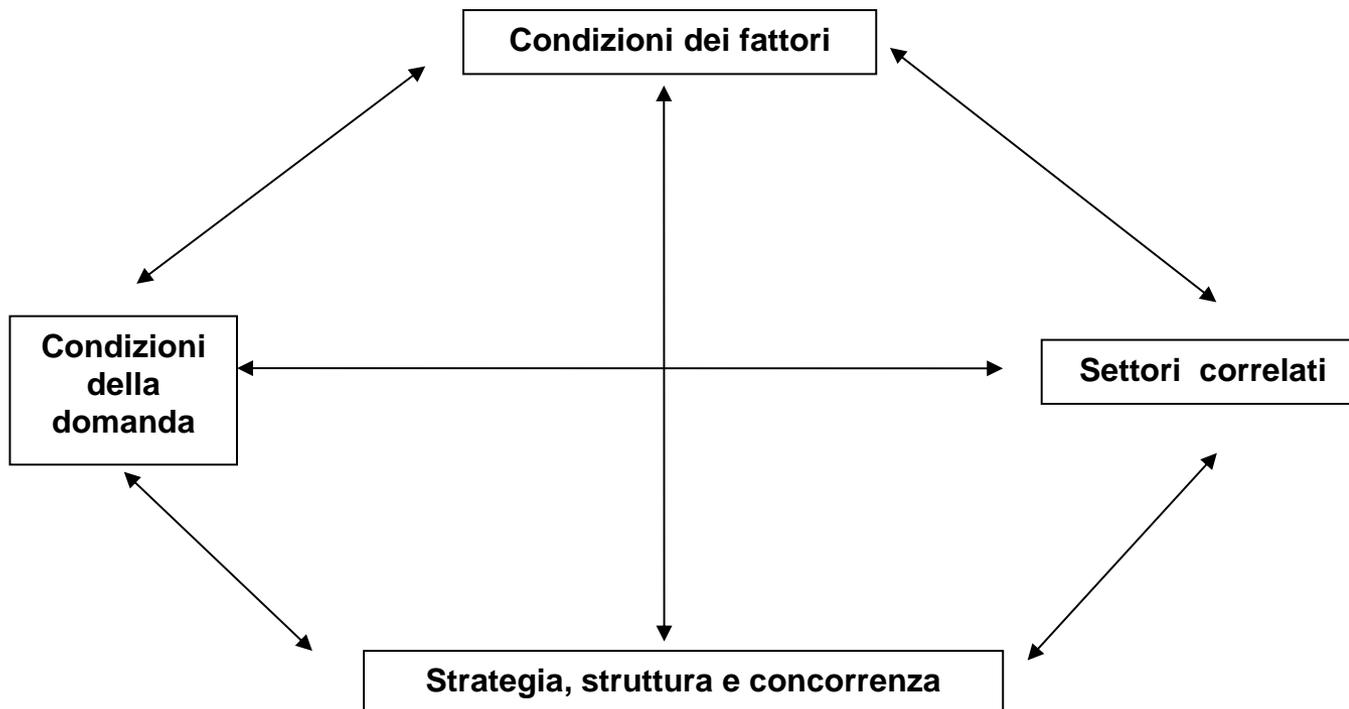
La figura del manager di Rete

Supporta la rete nella condivisione e raggiungimento degli obiettivi preposti nel contratto di rete.

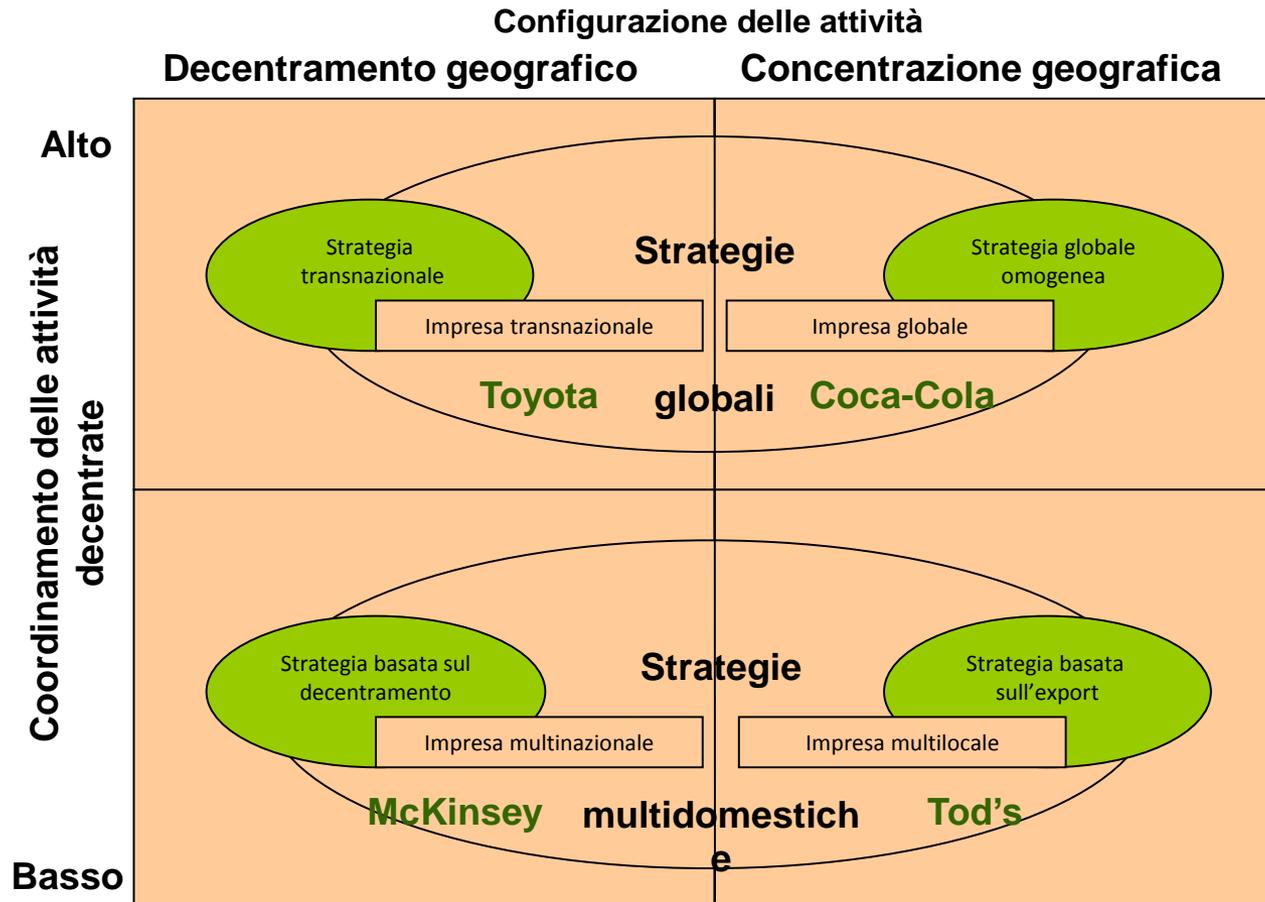
Alcuni skills e competenze:

- 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

Il diamante di Porter per l'analisi dell'ambiente nazionale

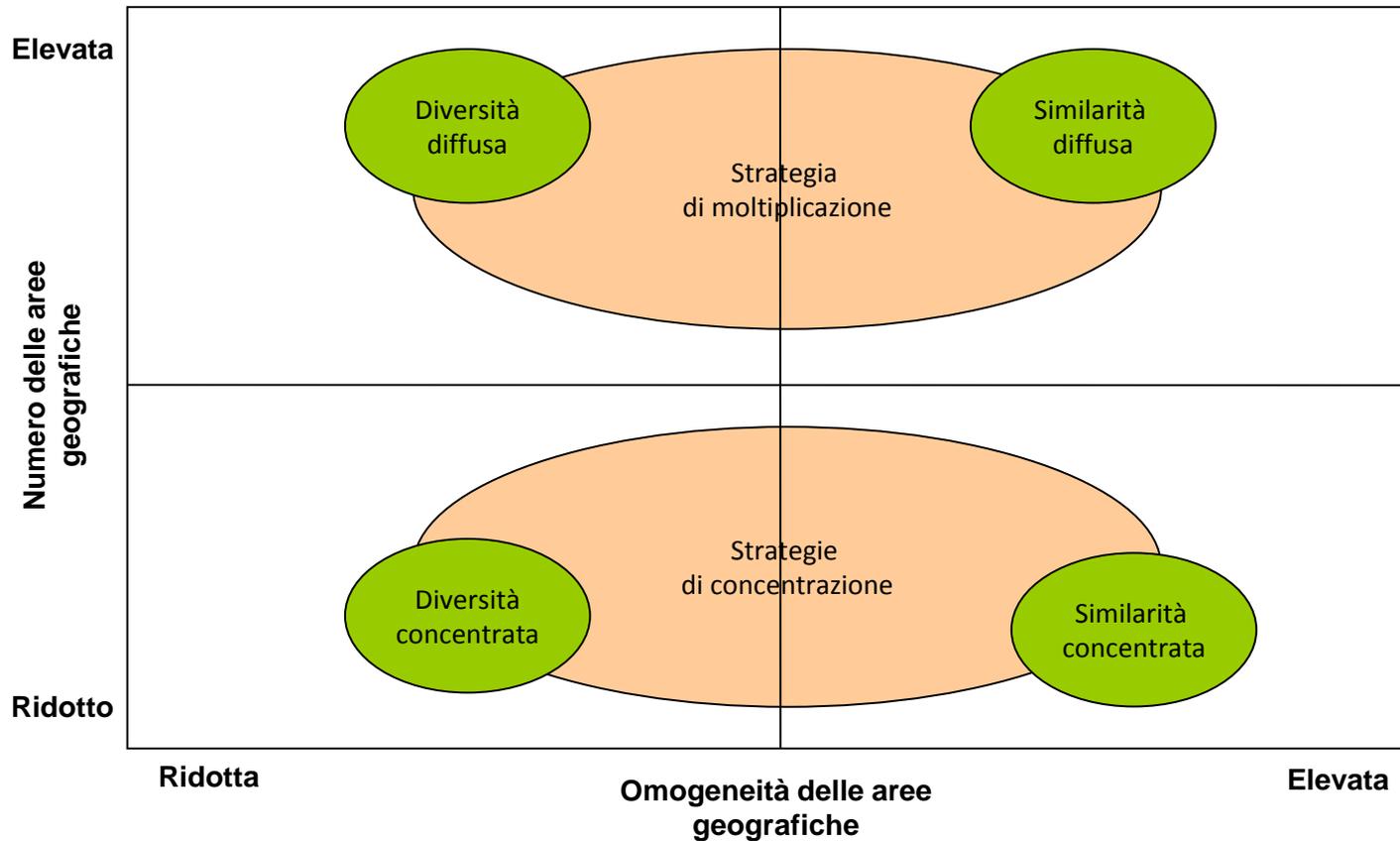


Strategie Internazionali



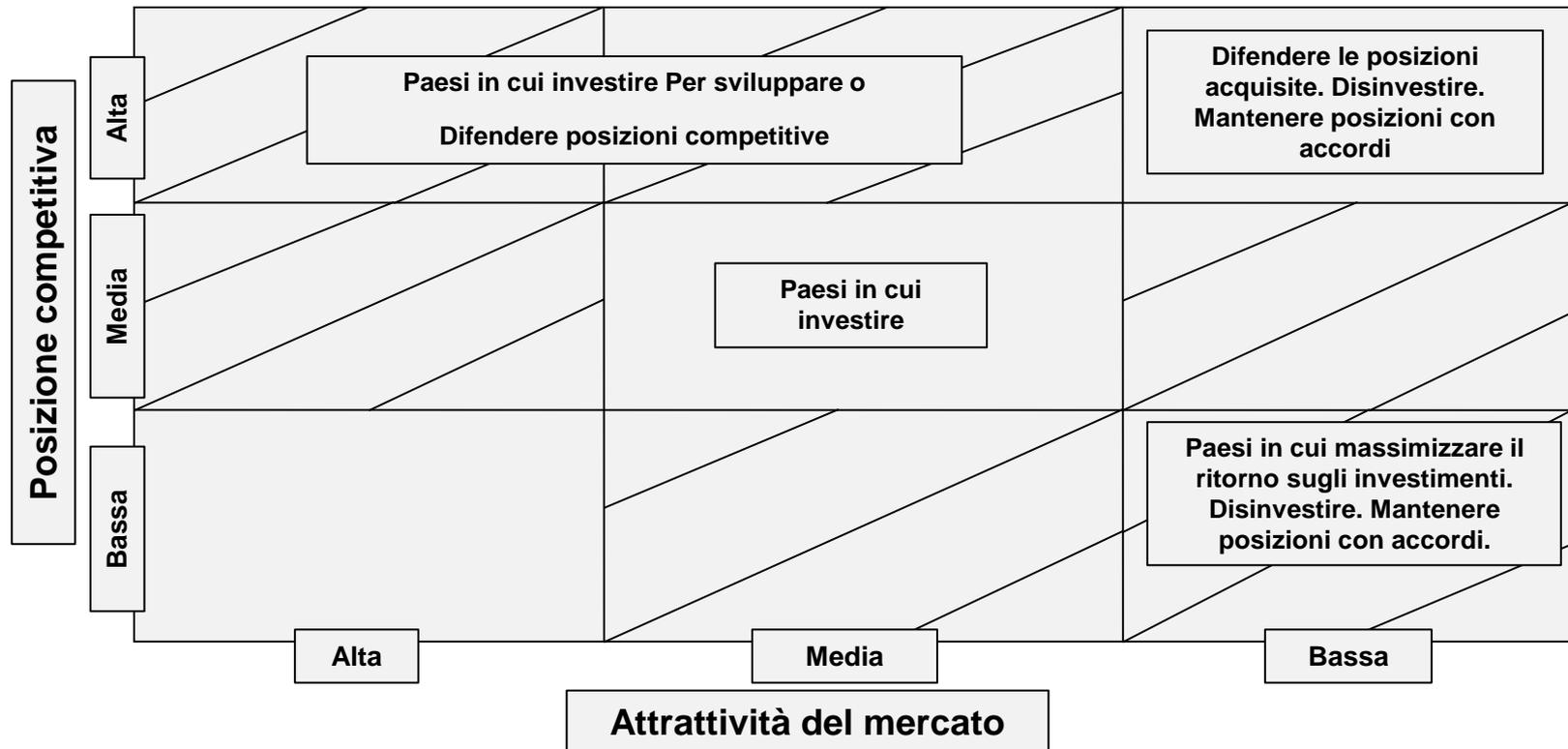
Fonte: Porter (1987),
 come adattato da Grandinotti (1998)

Numerosità ed omogeneità dei Paesi



Fonte: Enrico Valdani, Giuseppe Bertoli, "Mercati internazionale e marketing", edito EGEA, 2003.

Matrice PORTAFOGLIO/PAESE



Fonte: Attiyeh e Wenner (1979) adattamento di Valdani



Università telematica delle
Camere di Commercio Italiane

D.M. 10 05 06 G.U. N°134 DEL 12 06 06, SUPP. OR. N°142

Cerca



Resp. Comunicazione

Dott.ssa Monica Didò

dido@unimercatorum.it

ITA | ENG

CONCORSI E BANDI

PUBBLICAZIONI

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

CONTATTI

FAQ

LA OPEN UNIVERSITY DELLE CAMERE DI COMMERCIO > CONNESSI AL LAVORO

HOME

ATENEO

OFFERTA FORMATIVA

CORSI DI LAUREA

MASTER
UNIVERSITARI

NEWS | EVENTI



Lucia Aiello

l.aiello@unimercatorum.it

Organizzazione delle Imprese Turistiche,
Corso di Laurea in Scienze del Turismo

Sviluppo Risorse Umane,
Corso di Laurea in Management