

l'esperienza Precisionet

NELLE RETI DI IMPRESA L'EVOLUZIONE DELLA SUBFORNITURA REGGIANA

L'esperienza della rete Precisionet (9 imprese, di cui 8 aderenti a Unindustria Reggio Emilia, operanti nel campo delle lavorazioni meccaniche, della lamiera e delle apparecchiature elettroniche) – come peraltro l'esperienza di Netmade, promossa da 5 aziende associate nel settore della subfornitura di componenti in gomma e plastica – dimostra come sia possibile e necessario fare evolvere il modello tipico della subfornitura locale.

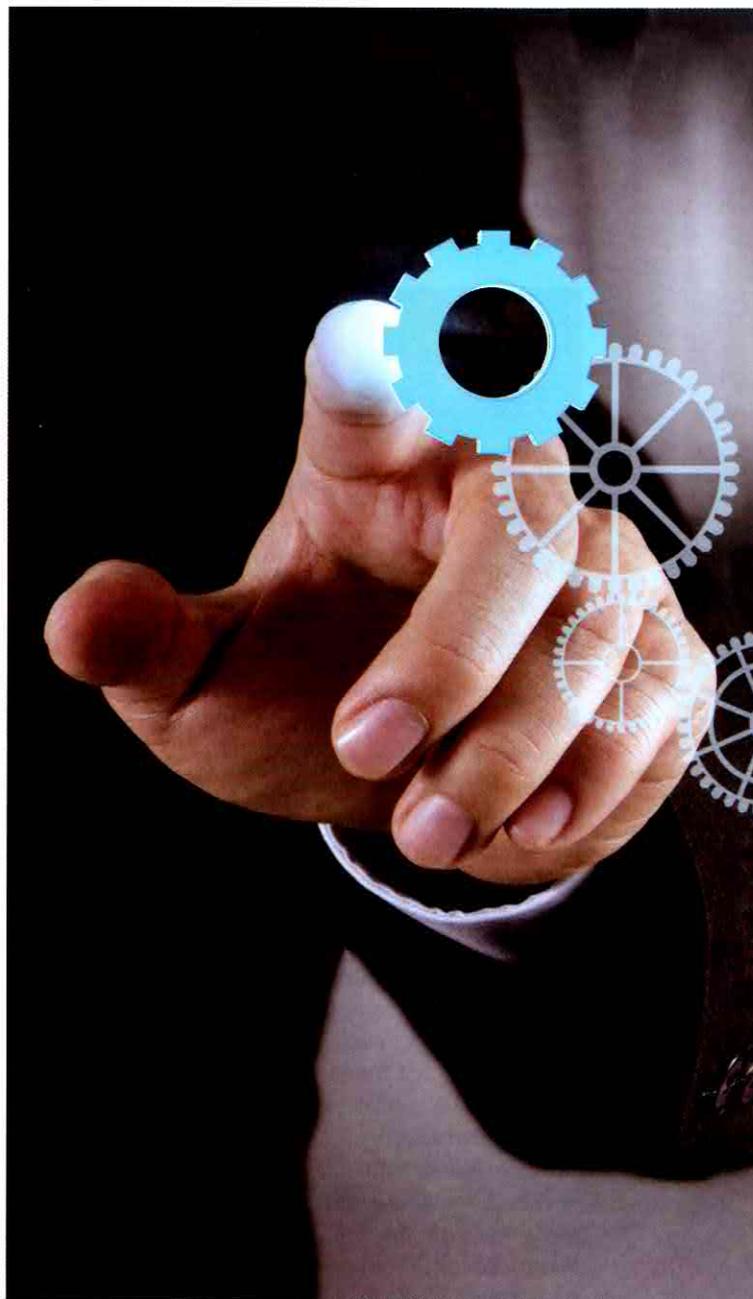
Un mondo quello della subfornitura reggiana fatto di realtà di piccole e medie dimensioni che operano sul mercato locale – specializzato nel conto lavoro e su singole lavorazioni meccaniche tradizionali e stampaggio di materie plastiche – non strutturato per offrire servizi avanzati di engineering. Di norma queste imprese non partecipano a fiere o a progetti di internazionalizzazione e non investono in attività di marketing e sviluppo commerciale.

Da sempre questo modello è basato sull'impresa familiare e su un'organizzazione aziendale semplificata; si è caratterizzato per una grande flessibilità e capacità di fare lavorazioni e componenti di qualità sulla base dei disegni forniti dai propri clienti.

Negli ultimi anni, a seguito della crisi economica e delle sfide che i committenti più grandi devono affrontare per essere competitivi nel mercato globale, questo mondo è entrato in difficoltà e ha subito grandi pressioni in termini di riduzione dei prezzi e dei tempi di consegna.

Oggi lo scenario competitivo è cambiato per tutti gli attori della filiera e ciò determina la necessità di un nuovo rapporto tra committenti e subfornitori; per realizzarlo serve un grande salto culturale e la capacità di ridefinire un modello di collaborazione che ha funzionato per decenni riprogettando l'intera catena di supply chain locale per riuscire a restare competitivi come territorio sul mercato mondiale e redistribuire il valore tra i vari nodi della catena. Si va verso il superamento del criterio del "prezzo" come unico criterio di scelta del subfornitore, sono diventati importanti, ma sempre di più lo saranno, l'affidabilità, la flessibilità, la qualità e la capacità di collaborare a migliorare il prodotto del committente.

Le imprese capofila hanno sempre più bisogno di subfornitura locale di qualità e, per questo, hanno inizia-



PRECISIONET

industrial solutions partner



Il contratto di rete

È uno strumento flessibile che si adatta alle esigenze di imprese di dimensioni e settori diversi, integrando due concetti importanti: la collaborazione su programmi condivisi e il mantenimento dell'autonomia imprenditoriale.

La globalizzazione dei mercati e la crisi economico-finanziaria internazionale hanno imposto alle aziende nuovi scenari competitivi e modelli di sviluppo orientati alla collaborazione tra imprenditori con l'obiettivo di internazionalizzarsi e integrare la subfornitura per offrire prodotti e sistemi più complessi, realizzare progetti di ricerca, acquisti e servizi condivisi per i membri della rete, riducendo ed ottimizzando i costi.

I numeri

179 imprese di Reggio Emilia hanno sottoscritto contratti di rete, **1.192** aziende in Emilia-Romagna (2° posto dopo Lombardia), **2.152** sono i contratti di rete firmati e **10.175** le società coinvolte in Italia.

I valori

- rompere l'isolamento dell'imprenditore;
- fare massa critica e sviluppare progetti che da soli non è possibile fare, mantenendo autonomia;
- portare avanti progetti strategici di sviluppo a medio termine;
- crescita culturale e manageriale degli imprenditori (scambio e acquisizione di buone pratiche) in tempi rapidi;
- conoscenza di nuovi mercati e scambio di informazioni tecnico e commerciali in tempi rapidi (integrazione di competenze e specializzazioni);
- migliori risultati (innovazione, export e risultati economici);
- maggiore visibilità e credibilità verso soggetti terzi (PA, banche, clienti, ecc);
- pre-requisiti per fare rete;
- focus su opportunità di business (riduzione costi, incremento ricavi), aspetti contrattuali o agevolazioni;
- necessarie competenze legate alla comunicazione e alla capacità di lavorare in gruppo/delegare;
- aiuta l'apertura culturale alle collaborazioni anche con settori diversi;
- non unire debolezze o aziende in difficoltà, ma cercare partner di qualità.

I contenuti essenziali

- obiettivi strategici di medio periodo;
- programma e criteri di misurazione;
- risorse per le spese condivise per la rete (promozione, marchio, internet, commerciale, ecc);
- regole accessorie;
- governance.

Il ruolo Unindustria Reggio Emilia - Sportello Reti di impresa

- promozione (seminari, circolari, diffusione best practices e casi concreti...) e in particolare favorire occasioni di incontro tra imprenditori;
- sostegno start up, anche dopo la stipula del contratto;
- supporto nella scrittura contratto di rete;
- ricerca partner;
- ricerca professionisti/consulenti/manager di rete;
- ricerca finanziamenti e agevolazioni.

to a ridurre il numero di subfornitori generici o dei meri esecutori, investendo su quelli in grado di crescere e di accompagnarli divenendo dei veri e propri partner ad esempio nel campo dello sviluppo di nuovi prodotti o nella completa integrazione nella catena di supply chain, secondo i principi lean della fornitura just in time.

Per fare questo occorre un investimento da entrambe le parti: i committenti devono ricercare collaborazioni di medio periodo non solo basate sul prezzo di fornitura e mettendo a disposizione dei subfornitori partner competenze manageriali e risorse di varia natura (accesso al credito, ricerca e innovazione, conoscenza del mercato e reti commerciali, servizi di marketing, etc).

Dall'altra i subfornitori devono crescere in dimensioni investendo in nuove competenze (tecnologiche, manage-



Annalisa Corghi, Presidente Precisionet

riali, certificazioni, etc), risorse umane e servizi avanzati capaci di completare la mera esecuzione della lavorazione richiesta dal committente o fornendo sistemi più complessi che integrino più lavorazioni (subforniture più complesse).

La collaborazione con il contratto di rete è un modo per i subfornitori per raggiungere questi risultati in maniera rapida, flessibile e senza perdere autonomia fino ad arrivare alla capacità di realizzare un prodotto pur se di subfornitura e non solo singole lavorazioni.

L'esperienza di Precisionet e, in generale, delle collaborazioni tra PMI, dimostra come sia possibile organizzare in modo moderno, grazie al contratto di rete, un nuovo modello di subfornitura del territorio in grado di offrire un servizio migliore alle imprese manifatturiere di maggiore dimensione che guidano l'imprenditoria locale e che esportano in tutto il mondo i loro prodotti.

La rete Precisionet è nata con la firma del contratto nel

dicembre 2012, dopo aver partecipato ad iniziative promosse da Unindustria Reggio Emilia. A seguito di un seminario sul tema, le aziende hanno partecipato ad un secondo incontro manifestando l'interesse a dare vita ad una rete di imprese e, grazie ad una serie di successivi incontri, presso la sede di via Toschi sono arrivate a condividere obiettivi, programma e governance della rete.

L'obiettivo strategico è stato quello di internazionalizzarsi e gestire in maniera integrata tutte le lavorazioni caratteristiche della subfornitura meccanica.

Le imprese coinvolte nella rete sono: **Nuova Loschi, Nuova Mini-Mec e RFC Rettifica Corghi di Novellara, Bombardi Rettifiche e LMB di Cadelbosco Sopra, Minuvit Cdi ampagnola, OMP di San Martino in Rio, Teknoema Rubiera e Nuova Isam di Parma.**

Protagoniste di questa rete sono quindi 9 imprese che, insieme, contano circa 300 addetti per un fatturato di 45 milioni di euro.

Si tratta di imprese con clienti di medio - grandi dimensioni, produttrici di componenti o prodotti finali nei settori automotive, veicoli industriali, macchine movimento terra, meccanica agricola, oleodinamica, alimentare, packaging, medicale, aerospaziale e lighting.

In due anni di attività Precisionet, dopo aver creato una propria identità e strumenti di marketing (brand, sito web, brochure, etc), ha partecipato a 4 fiere internazionali e 4 manifestazioni sul territorio Italiano, dimostrando di saper offrire competenze, tecnologie e servizi oltre i confini nazionali.

"Oltre a ciò - afferma **Annalisa Corghi**, Presidente della Rete - anche i risultati economici raggiunti sono positivi: dopo il primo esercizio, quasi tutte le aziende della rete hanno accresciuto il proprio fatturato del 3% per attività direttamente collegate alla rete e la prospettiva è almeno di raddoppiare quest'anno, trovando clienti nuovi, con prodotti più complessi frutto delle diverse lavorazioni.

Non è sempre facile far percepire il valore del nostro lavorare in rete, ma siamo contenti che importanti committenti anche stranieri ci abbiano coinvolto in progetti di sviluppo di nuovi prodotti.

Inoltre stiamo avendo buoni risultati anche dalla condivisione degli acquisti di servizi e di prodotti e un grande scambio di informazioni e di crescita tra imprenditori.

Non sono mancate le difficoltà relazionali, vista la difficoltà di trovare un accordo tra diversi imprenditori abituati a decidere in autonomia e, per questo abbiamo deciso di intraprendere un percorso formativo con l'aiuto di CIS, grazie al quale abbiamo creato un'identità condivisa di rete e non più di singola azienda, definendo così

una strategia commerciale condivisa".

Il percorso formativo è stato realizzato da **Stefania Sala** (Sinapsi) e da **Francesco Curcio** (Q&O Consulting), che ha commentato: "È importante utilizzare la rete per valorizzare gli obiettivi condivisi, salvaguardando l'autonomia ed il rispetto reciproco degli interessi individuali che sono fuori dall'ambito della collaborazione. Esempi concreti: gli acquisti condivi, la definizione di un piano commerciale di rete, l'approfondimento tecnico sul funzionamento delle supply chain complesse. È stato molto stimolante accompagnare il gruppo di imprenditori di Precisionet alla ricerca della loro identità di rete e di un comune "agire" rispetto al percorso avviato. Al loro tavolo, ho solo portato in dote l'insegnamento ricevuto dalla partecipazione con la mia società a due diversi contratti di rete e riassunto nello slogan: iniziamo a lavorare, occupandoci solo di ciò che ci unisce. La vera forza del contratto di rete sta infatti anche nella sua apparente fragilità: non esistono vincoli e obblighi reciproci, se non quelli che i soci volontariamente hanno inserito nel contratto sottoscritto e successivamente dettagliato nel regolamento interno. È sbagliato e controproducente, perciò, forzare la mano e cercare di condividere a tutti i costi più di quello su cui tutti sono d'accordo. In Precisionet coesistono competitors, legami storici cliente-fornitore e sensibilità profondamente diverse: non mancano di certo le occasioni di confronto anche acceso. Il mio compito è stato quello di aiutare ad esplicitare i punti di convergenza e ad isolare i temi conflittuali, parlandone, facendoli riconoscere come tali, rinviando la loro discussione "fuori dalla rete" ed infine ricercando una definizione più chiara e circoscritta dei limiti di competenza della rete. In questo modo nel giro di qualche riunione siamo riusciti a mettere a punto un piano di recupero efficienza sugli acquisti condivisi, è nato il piano commerciale di rete, sono state avviate azioni concrete su clienti nuovi e condivisi e abbiamo studiato le modalità tecniche con le quali differenziare nel breve e medio periodo l'offerta di servizi di Precisionet alle principali supply chain industriali del territorio. In questo percorso ho visto crescere moltissimo la qualità della relazione interpersonale e la capacità di integrazione degli imprenditori che hanno partecipato al progetto".