

## LA RETE DI IMPRESE: L'ESPERIENZA DEL GRUPPO FIVE FOR FOUNDRY

Nel contesto delle PMI si sono registrate molte storie di successo del nostro Paese, che la globalizzazione dei mercati rischia di far diventare bei ricordi, spesso a causa di sottocapitalizzazione oppure del “nanismo” di cui soffre in generale il nostro tessuto industriale, a cui manca la massa critica per competere.

La “rete di imprese” si configura come una possibile risposta alla spinta delle condizioni competitive: un'aggregazione di imprese in grado di costituire strutture e processi finalizzati all'assunzione congiunta di decisioni ed all'integrazione dei propri sforzi al fine di progettare, realizzare e produrre beni o servizi, sviluppare nuovi processi e prodotti, accorciare i tempi di innovazione o di ingresso nei mercati, scambiare informazioni e altre risorse per adattarsi alle contingenze ambientali.

FIVE FOR FOUNDRY è un progetto commerciale nato nel 2008, come risposta alla crisi del settore metalmeccanico ma si è evoluto a tal punto da rappresentare oggi una strategica sinergia di competenze uniche in grado di proporre qualsiasi soluzione produttiva nel settore della fonderia dell'alluminio.

Il gruppo di imprese che costituisce la rete è costituita da:

- Appennino s.r.l.
- Co.Ram
- Evolut
- FIVE FOR FOUNDRY Moulds
- Foundry Ecocer
- Meccanica Beretta Stefano
- Meccanica Pi.Erre
- Metaltecnica

Ognuna di queste realtà è leader nel proprio settore, per cui attraverso l'unione di queste competenze FIVE FOR FOUNDRY si propone come punto di riferimento per l'intero settore della fonderia di alluminio, senza rinunciare alla possibilità di consentire ai partners di entrare su altri settori dove i singoli affiliati fossero già presenti.

Ciascun membro del progetto FIVE FOR FOUNDRY conserva pienamente la propria autonomia aziendale relazionandosi con gli altri componenti mediante un rapporto di stretta interdipendenza tecnico-commerciale.

Nel campo della fonderia di alluminio FIVE FOR FOUNDRY possiede le risorse per costruire un'offerta completa, efficace e conveniente: attraverso l'apporto di tutti i suoi componenti si viene a formare una squadra in grado di affrontare anche le esigenze più complesse della committenza, in virtù di una pluriennale esperienza che le aziende del gruppo possono mettere a disposizione.

FIVE FOR FOUNDRY ha cominciato ad operare nel 2009 inizialmente con un team di cinque aziende che via via si è esteso per integrare l'offerta della rete con prodotti, macchinari ed attrezzature che hanno consentito di rispondere in modo sempre più completo alle esigenze della clientela: il processo di integrazione di nuovi partners è oggetto di continua valutazione in funzione dei progetti sempre più complessi che il gruppo si trova ad approcciare.

Nel tempo la coesione tra le aziende della rete è andata progressivamente crescendo, grazie alla raggiunta consapevolezza che senza questa "cooperazione" alcuni mercati e/o clienti sarebbero oggi inaccessibili.

I risultati ottenuti dalle aziende appartenenti a FIVE FOR FOUNDRY sono stati importanti in virtù degli ordinativi acquisiti grazie al fatto di presentarsi sul mercato come rete: è stato premiato dal mercato il fatto di proporsi con un unico referente sul piano commerciale, di presentare soluzioni tecniche innovative frutto delle esperienze complementari delle diverse società del gruppo, il tutto con assoluta tempestività nelle risposte.

Dall'esperienza di FIVE FOR FOUNDRY emerge che le reti di imprese permettono:

1. di raggiungere una adeguata massa critica e un accresciuto potere negoziale sul mercato;
2. di allargare la base di offerta di prodotti e servizi preservando intatte le proprie caratteristiche e mission;
3. di condividere investimenti che altrimenti non sarebbero possibili alla singola impresa;
4. di accorciare o, in alcuni casi, eliminare le catene di subfornitura;
5. di rendere enormemente più flessibili i tempi di risposta al cliente;
6. di accrescere la cultura e il know how aziendale.

Un fattore di successo della rete è dato dalla condivisione della struttura commerciale che consente un risparmio di costi di staff oltre alla possibilità di attuare una suddivisione dei costi, destinati ad esempio alla partecipazione a fiere internazionali, che a parità di spese permette di approcciare un numero maggiore di mercati emergenti a tutte le aziende del gruppo. La condivisione dei contatti commerciali dei singoli componenti della rete permette di generare un circolo virtuoso ottenendo una maggiore capillarità grazie alla possibilità di cogliere ed approcciare le più diverse esigenze dei singoli clienti (testimoniato dal moltiplicarsi di richieste di offerta per macchine ed impianti).

Al fine di poter realizzare quanto sopra, la rete FIVE FOR FOUNDRY è costituita da aziende manifatturiere che operano sul mercato in modo complementare e non concorrenziale in un settore altamente tecnologico: in pratica ogni azienda del gruppo suggerisce ai propri clienti i nominativi dei propri partners sotto il cappello comune di FIVE FOR FOUNDRY per tutto quanto esula dalle proprie specifiche competenze ma che può essere soddisfatto attraverso un'altra azienda della rete.

La costituzione in rete d'impresе consente anche di sviluppare una massa critica interessante in termini di capacità di presentarsi sul mercato con una struttura di acquisto condivisa per prodotti commerciali comuni

e non, accedendo ad economie di scala importanti in termini di riduzione dei costi di acquisto che hanno effetto immediato sulla competitività e sulla redditività delle imprese del gruppo.

Attraverso la creazione delle “Reti d’impresa” Confindustria ha messo a disposizione un nuovo “strumento” che ha permesso a FIVE FOR FOUNDRY un’accelerazione dei processi in corso, da quelli sopra descritti ad altri più ambiziosi come lo studio e la realizzazione di macchine e sistemi ad elevata innovazione tecnologica. Sicuramente le agevolazioni fiscali e ancor di più, la possibilità di poter operare in rete con un marchio rappresentativo, possono dare slancio a questa iniziativa, che per il tessuto industriale italiano può imprimere un’accelerazione molto forte verso l’estero.

Per FIVE FOR FOUNDRY i fattori sopra descritti sono una realtà già operativa attraverso la condivisione di una sede, di un ufficio tecnico e di un ufficio acquisti: quest'ultimo su una base di acquisti di circa 15 milioni ha consentito un risparmio globale pari a circa il 3,7 %.

Il fatturato consolidato del gruppo di imprese è cresciuto grazie alla rete raggiungendo un valore complessivo di 67 milioni di euro.

La riuscita di questo progetto però non può prescindere dalla capacità dei singoli imprenditori di accantonare l'individualità della propria impresa per cominciare ad operare in una condizione di mutualità che può rappresentare una chiave fondamentale, forse l'unica, per continuare a competere su un mercato caratterizzato da una competitività sempre più globale.

#### INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RETE DI IMPRESE

La bontà del progetto “Reti d’impresa” ha aperto una riflessione importante circa la possibilità di estendere l'idea ad un contesto internazionale: da alcuni mesi FIVE FOR FOUNDRY ha cominciato a lavorare intensamente nella ricerca di partner a livello europeo che possano entrare a fare parte della rete integrando ulteriormente il panorama di prodotti e servizi offerti dal gruppo e contemporaneamente garantendo la possibilità di entrare in altri mercati ampliando il raggio di azione di FIVE FOR FOUNDRY.

Al momento attuale FIVE FOR FOUNDRY ha individuato alcuni partners rispettivamente in Francia, Polonia e Rep. Ceca con i quali ha avuto occasione di collaborare ad importanti progetti internazionali: queste collaborazioni hanno evidenziato quanto sia assolutamente indispensabile allargare il concetto di “rete di imprese” ad un contesto internazionale mediante la formulazione di un agreement, in quanto FIVE FOR FOUNDRY ha già avuto modo di constatare che l'approccio a progetti attraverso gruppi di imprese può aprire opportunità di business importanti su mercati emergenti, prevalentemente extra-europei, durante l'inizio della collaborazione con l'azienda polacca.

Gli obiettivi del processo di internazionalizzazione della rete per FIVE FOR FOUNDRY restano in prevalenza quelli sopra esposti, ovvero la condivisione della rete commerciale, il partnerariato tecnico ed una rete di acquisto condivisa per ridurre i costi di realizzazione di prodotti, impianti ed attrezzature.

La scelta dei possibili associati alla rete di imprese segue alcuni principi basilari:

- l'impresa deve avere dimensioni non rilevanti per non sbilanciare gli equilibri del gruppo;
- l'azienda deve rappresentare un leader tecnico su un segmento di mercato complementare all'offerta di FIVE FOR FOUNDRY;
- l'azienda deve presidiare il mercato nazionale e possibilmente avere referenze in mercati complementari a quelli su cui opera prevalentemente FIVE FOR FOUNDRY.

In tal modo il partner selezionato continuerà a soddisfare la caratteristica di non concorrenzialità con le altre imprese del gruppo e garantirà a FIVE FOR FOUNDRY canali privilegiati per l'accesso a potenziali clienti sul mercato del paese di appartenenza del partner.

L'idea di FIVE FOR FOUNDRY è quella di creare all'interno della struttura della rete dei servizi di assistenza tecnica localizzati nei singoli paesi in cui opera appoggiandosi sui partners locali mediante processi formativi ad ampio spettro di tecnici in grado di operare direttamente sulle problematiche di media entità delle macchine ed impianti installati in quello specifico paese da una qualsiasi delle aziende della rete. Questo permetterebbe a FIVE FOR FOUNDRY una riduzione significativa dei costi per erogare interventi tecnici all'estero, garantendogli efficacia, competitività e redditività.

Lo sviluppo di un marchio internazionale per FIVE FOR FOUNDRY è un passaggio obbligato che deve essere attuato attraverso la presenza di uffici di rappresentanza all'estero completati da centri di assistenza tecnica con le modalità sopra descritte.

E' assolutamente indispensabile il supporto delle istituzioni governative per consentire di sviluppare in tempi brevissimi una veste giuridica molto snella per i contratti di rete di imprese internazionali, al fine di vincere dubbi e perplessità dei potenziali partners esteri, laddove a volte anche il non parlare la stessa lingua può rappresentare un ostacolo ad una comunicazione chiara ed efficace.

Il contratto di rete internazionale deve essere uno strumento "lean", che consenta un'aggregazione tra soggetti di paesi diversi mediante regole semplici e chiare e vincoli assolutamente non stringenti.

I tempi per FIVE FOR FOUNDRY devono necessariamente essere rapidi per consentire al gruppo di concretizzare una serie di importanti commesse internazionali che entreranno nella fase critica nel mese di aprile 2012.