

L'importanza di essere rete: un nuovo modello di business per le PMI manifatturiere?

by Giorgio Prodi | Mattia Guardini | Federico Frattini | Università di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management | Università di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management

Abstract ID: 36

Inviato: 05/05/2021

Evento: XIX Workshop Annuale SIEPI

Argomento: XIX Workshop Annuale SIEPI

Parole chiave: IMA, modello, packaging, performance, rete

Introduzione

Negli ultimi decenni il concetto di rete ha assunto sempre più importanza nelle catene di fornitura quale determinante critica delle performance. Fare rete, infatti, significa innanzitutto poter potenziare i flussi di prodotti, servizi e conoscenza, facendo leva sulla specificità delle competenze dei nodi della rete (Kim 2013). Naturalmente, tali vantaggi si declinano con modalità e intensità diverse a seconda del contesto e delle strategie di gestione delle filiere (Gereffi et al. 2005). Recentemente, alcune esperienze di fornitura e subfornitura hanno reso tuttavia evidenti differenze sostanziali in termini di forme e vantaggi tra “fare” ed “essere” rete.

È il caso di Sinermatic, una rete di 32 aziende che offre prodotti e servizi alla manifattura delle macchine automatiche per il packaging (Sinermatic Affiliated Companies, web). Tale rete nasce dalle conseguenze della crisi finanziaria del 2008, quando IMA Spa (Industria Macchine Automatiche) decide di sostenere alcuni fornitori “critici” di fronte al crollo degli ordinativi e alla mancanza di liquidità, realizzando un sistema di partecipazioni che, oltre a irrobustire la posizione finanziaria delle aziende fornitrici, aumenta il grado di integrazione della catena di fornitura nella propria catena del valore. Centri di costo, come l’acquisto di materiali a catalogo, tanto quanto attività strategiche, come la ricerca e sviluppo e la formazione del capitale umano, vengono centralizzate e messe al servizio della rete di fornitura (Andreoni et al. 2017). Dall’intuizione di replicare a cascata l’approccio di IMA Spa anche ai livelli di fornitura successivi, e passando per l’esperienza intermedia di “Affiliated Companies”, intorno a quei fornitori “critici” si costituisce e cresce Sinermatic (Sinermatic Affiliated Companies, web).

Sinermatic è un gruppo di 32 aziende che “è” rete a tutti gli effetti, una rete che intreccia specializzazioni produttive, relazioni finanziarie e decisioni strategiche, recentemente definita «un nuovo business model di enorme successo, che diventa una pietra miliare nella storia dell’automazione e del management in Italia» (Meoli, 2020). I numeri di questo successo si riassumono nella crescita dei fatturati aggregati, decuplicati da 20 a 235 milioni in dieci anni, e dei dipendenti, passati da 150 a 1200 (Meoli, 2020). La chiave di tale successo, sta nel particolare rapporto tra Sinermatic e IMA Spa: nonostante la partecipazione dell’impresa cliente, Sinermatic rimane indipendente (Andreoni et al. 2017). La rete continua infatti a realizzare circa metà del proprio fatturato rivolgendosi anche ad

altri clienti, inclusi i concorrenti di IMA Spa (Meoli, 2020).

L'esperienza di Sinermatic è senza dubbio controtendenza in un periodo di stagnazione economica diffusa. Nell'Area Euro, ad esempio, il PIL reale è cresciuto in media del solo 0,8% all'anno tra il 2008 e il 2019 e, tra i paesi dell'Area Euro, l'Italia registra una delle peggiori performance con un tasso di crescita reale medio annuo del -0,25% (elaborazione degli autori su dati World Bank, World Development Indicators). La crisi finanziaria internazionale del 2008 e la conseguente stagnazione economica hanno tuttavia esercitato un effetto selettivo sulle attività produttive, generando una varietà di esperienze settoriali. Ad esempio, le esportazioni italiane di prodotti farmaceutici sono cresciute in media del 9% annuo tra il 2008 e il 2019, quelle di prodotti alimentari del 5,5%. Per contro, nello stesso periodo la crescita delle esportazioni italiane di metalli e prodotti in metallo è rimasta contenuta al solo 1,2% medio annuo, quella delle esportazioni di apparecchi elettrici allo 0,8%, mentre le esportazioni dei prodotti della raffinazione degli idrocarburi hanno subito addirittura un calo del -1,3% medio annuo (elaborazione degli autori su dati Istat, Statistiche sul commercio estero).

Le attività di Sinermatic afferiscono al comparto dell'automazione (macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio nella nomenclatura Ateco), che da sole producono oltre l'1% del valore delle esportazioni italiane nel 2019, con una crescita media annua del 3,3% dal 2008 (meglio delle esportazioni nazionali nel loro complesso, cresciute del 2,4%; elaborazione degli autori su dati Istat, Statistiche sul commercio estero). Quello in cui opera Sinermatic è dunque un comparto della manifattura particolarmente vivace, ma non sufficientemente da giustificare la performance. Inoltre, tale esperienza va considerata tenendo conto pure delle tendenze della cosiddetta "Emilian Packaging Valley", un ecosistema competitivo storicamente localizzato nella provincia di Bologna e che rappresenta uno dei due principali poli mondiali della produzione delle macchine automatiche per il packaging (Fortis e Carminati 2014). Da un lato, nel 2018 il cluster impiegava l'8,5% degli addetti alle attività manifatturiere della provincia di Bologna: circa 2,5 volte la concentrazione del medesimo comparto in Emilia-Romagna e oltre 10 volte la concentrazione nazionale. Dall'altro lato, nello stesso anno il cluster impiegava ben il 53% degli addetti regionali nel medesimo comparto e il 28% del totale nazionale, trainandone la crescita occupazionale (+2,5% medio annuo tra il 2012 e il 2018 a livello locale e regionale, +2,3% a livello nazionale; elaborazione degli autori su dati Istat, I.Stat). Ma tale crescita è comunque più contenuta di quella realizzata da Sinermatic.

L'esperienza di Sinermatic è dunque evoluta in un contesto settoriale che l'ha sostenuta, ma territoriale che allo stesso tempo ne rendeva notevolmente contendibili le opportunità e rispetto al quale ha saputo mostrare performance superiori. Pertanto, è possibile affermare che quella di Sinermatic è a tutti gli effetti un'esperienza distintiva nel panorama sia nazionale che locale, e che tale esperienza è fortemente caratterizzata dallo specifico modello di business intorno a cui si è sviluppata. Ciò vale anche con riferimento all'esperienza dei contratti di rete e, più in generale, delle forme di associazione d'impresa, come associazioni temporanee e consorzi, che il legislatore italiano ha promosso soprattutto

a partire dal 2009 (decreto legge 10 febbraio 2009, approvato con la legge 33 del 9 aprile 2009 recante «misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi») per irrobustire, anche con il supporto delle amministrazioni regionali, un tessuto produttivo caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese seriamente minacciato dalla crisi finanziaria internazionale iniziata l'anno precedente. Tali strumenti di aggregazione sono andati diffondendosi progressivamente negli anni successivi, attecchendo particolarmente tra le attività manifatturiere e, in particolare, proprio nelle produzioni meccaniche (10%), contribuendo a «salvaguardare la competitività delle imprese italiane nei difficili anni della seconda recessione» con differenziali positivi sia in termini di crescita del fatturato che di addetti, ma comunque non sufficienti a generare un fenomeno diffusamente in controtendenza (Costa et al. 2017).

Obiettivi

L'obiettivo di questo manoscritto è triplice: (1) identificare più nel dettaglio le caratteristiche specifiche del successo di Sinermatic e della sua crescita sostenuta, che hanno recentemente portato questa esperienza a qualificarsi come nuovo modello di business; (2) isolare tra queste gli elementi riconducibili all'iniziativa delle imprese affiliate, da un lato, e quelli dipendenti dall'iniziativa originaria (e progressivamente consolidata) dell'impresa capofila, IMA Spa, dall'altro; (3) qualificare i fattori che più di altri possono ispirare il disegno di percorsi di ristrutturazione aziendale e di filiera, o delle politiche industriali. Più in generale, l'ambizione del manoscritto è di esplorare le possibilità di generalizzare gli elementi portanti e qualificanti del modello di business, offrendo in questo modo un contributo sostanziale alla letteratura che possa generare anche un impatto concreto sui sistemi manifatturieri di piccola e media impresa.

Metodologia

Come accennato sopra, per quanto il rapporto tra le aziende all'interno della rete Sinermatic siano rinsaldate da relazioni di carattere finanziario e lo stesso valga per il rapporto tra le aziende affiliate e l'azienda capofila dell'iniziativa, IMA Spa, l'operatività all'interno della rete continua a essere esercitata dalle aziende in forma indipendente. Ciò è corroborato dal fatto che le aziende affiliate a Sinermatic realizzano una parte sostanziale dei propri fatturati dalla vendita di prodotti e servizi anche a clienti esterni alla rete e, al limite, pure concorrenti della stessa capofila (Meoli, 2020). Pertanto, l'analisi considera le aziende affiliate separatamente e, con un approccio esplorativo, si concentra sulle loro performance.

Si è proceduto innanzitutto a operare una classificazione delle aziende affiliate sulla base di: (a) tipologie di prodotti e servizi offerti, che possono essere riassunti in sette macro-comparti (lavorazioni e progettazioni meccaniche, impianti elettrici e progettazioni hardware e software, sistemi di movimentazione, attrezzature di protezione e materiali plastici, assemblaggio e logistica, servizi macchina inclusi documentazione e revisioni,

servizi extra inclusi marketing e attività gestionali); (b) disponibilità dei bilanci, raccolti dalla banca dati BvD AIDA; (c) localizzazione territoriale, che per il 75% delle aziende è nella provincia di Bologna; (d) epoca di costituzione, sulla cui base è possibile distinguere quattro gruppi (ante 1990, 1990-2000, 2001-2010, 2011-2018); (e) strutturazione delle relazioni finanziarie con IMA Spa (partecipazioni dirette e indirette), che distinguono tra un gruppo di aziende originario (10 partecipazioni ante 2010) e un gruppo di affiliazione successivo (19 partecipazioni nel periodo 2011-2019).

L'analisi delle performance prende in considerazione i seguenti indici: fatturato (volume d'affari); EBITDA/fatturato (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization, ovvero reddito operativo generato per unità di fatturato); ROE (returns on equity, ovvero redditività dei mezzi propri); ROA (returns on assets, ovvero redditività con riferimento alle performance); CCN (capitale circolante netto quale indicatore dell'equilibrio finanziario di breve periodo); indebitamento (struttura finanziaria); dipendenti (capacità di creare occupazione).

L'analisi si concentra sull'epoca in cui ciascuna azienda si è affiliata a Sinermatic, ricostruita includendo i tre anni precedenti e l'anno di affiliazione (periodo ex ante di cui si calcola la media) e i quattro anni successivi (periodo ex post di cui si calcola la media). Le finestre temporali variano dunque da azienda ad azienda e permettono di indagare se e in che misura tali aziende abbiano sperimentato un miglioramento delle performance dopo l'affiliazione.

A causa di un'epoca di affiliazione troppo remota per poter reperire informazioni finanziarie in BvD AIDA, o troppo recente per poter costruire i valori degli indici per il periodo ex post, come anche per la localizzazione della sede all'estero o per una più generica mancanza di informazioni in BvD AIDA, l'analisi è limitata a 9 delle 32 aziende affiliate a Sinermatic, da qui in poi imprese di riferimento. Per ciascuna impresa di riferimento, inoltre, viene identificato un benchmark che permetta di tenere conto anche delle performance di imprese simili nella stessa epoca di affiliazione delle imprese di riferimento. L'analisi non considera dunque solo le performance assolute delle imprese di riferimento, ma anche il loro andamento relativamente alle performance delle imprese benchmark. La composizione dei benchmark rispecchia le seguenti caratteristiche dell'impresa di riferimento nell'anno di affiliazione: medesimo codice ateco; fatturato compreso tra -1 e +1 milioni di euro; numero di dipendenti compreso tra -10 e +10. Si tiene inoltre conto della localizzazione che per le imprese benchmark è limitata all'Emilia-Romagna, alle regioni confinanti e, al limite, alle altre regioni dell'Italia Settentrionale. Si ritiene di poter in questo modo isolare con buona approssimazione gli effetti dell'affiliazione sulle performance delle imprese di riferimento.

Risultati (preliminari)

Le evidenze emerse dall'analisi esplorativa e preliminare delle informazioni riportate nei documenti finanziari di 9 delle 32 aziende affiliate a Sinermatic (imprese di riferimento) e dal confronto di tali risultati con quello di aziende omologhe (imprese benchmark) possono essere riassunti come segue:

l'andamento degli indici considerati tra il periodo ex ante e il periodo ex post per le imprese di riferimento è in media superiore rispetto a quello delle imprese benchmark;

l'elemento distintivo della performance delle imprese di riferimento sembra essere innanzitutto la capacità di creare occupazione, che in ben 7 casi è maggiore e in 1 sostanzialmente equivalente a quella delle imprese benchmark;

le imprese di riferimento si distinguono anche per un migliore equilibrio finanziario di breve periodo come suggerito dal CCN che, in 6 di 9 casi, mostra variazioni tra il periodo ex ante e il periodo ex post positive e maggiori di quelle registrate dalle imprese benchmark;

indici come il ROA e l'EBITDA/fatturato suggeriscono che esiste una certa varietà di performance tra le imprese di riferimento e superiore a quella delle imprese benchmark solo in 4 (EBITDA/fatturato) o 5 (ROA) casi.

l'unico indice in cui la performance delle imprese di riferimento può dirsi nel complesso inferiore a quella delle imprese benchmark è il ROE (variazioni tra il periodo ex ante ed ex post in 3 casi maggiori, in 1 equivalente, in 5 minori), ma va tuttavia segnalato che la variabilità del suo valore è particolarmente elevata tra le imprese di riferimento e che, se considerate nel loro insieme, tali imprese mostrano comunque una performance aggregata superiore a quella delle imprese benchmark.

Sulla base dei risultati preliminari elencati sembra ragionevole inferire che, oltre a un andamento in generale positivo e controtendenza, il modello di business di Sinermatic sia effettivamente associato a una performance superiore anche nel confronto con aziende omologhe per età, caratterizzazione settoriale, dimensionale e geografica. Più nello specifico, con riferimento al primo obiettivo del manoscritto, (1) identificare le caratteristiche specifiche del successo di Sinermatic e della sua crescita sostenuta, che hanno recentemente portato questa esperienza a qualificarsi come nuovo modello di business, tali caratteristiche sembrerebbero riassumersi nella capacità di seguire una traiettoria di sostenuta espansione del business mantenendo, se non addirittura migliorando, le condizioni di equilibrio finanziario di breve periodo. Con riferimento al secondo obiettivo del manoscritto, (2) isolare tra queste gli elementi riconducibili all'iniziativa delle imprese affiliate, da un lato, e quelli dipendenti dall'iniziativa originaria (e progressivamente consolidata) dell'impresa capofila, IMA Spa, dall'altro, il ruolo di quest'ultima e dei fornitori leader all'interno di Sinermatic (orchestratori della rete) sembrerebbe essere cruciale nell'alimentare, sostenere e guidare tale processo di espansione in equilibrio. Non vanno però sottovalutati i benefici e vantaggi che tali iniziative generano anche in termini competitività all'esterno della filiera di IMA Spa.

Implicazioni

Derivare dai risultati elencati sopra delle implicazioni di strategia e politica industriale rientra tra gli obiettivi di questo manoscritto e, nello specifico, (3) qualificare i fattori che più di altri possono ispirare il disegno di percorsi di ristrutturazione aziendale e di filiera, o delle politiche industriali. Si ritiene tuttavia che lo stato dell'arte delle analisi condotte e la qualità dei risultati preliminari ottenuti non siano ancora sufficienti a declinare nel dettaglio

tali implicazioni e realizzare in questo modo l'ambizione di generalizzare gli elementi portanti e qualificanti del modello di business di Sinermatic.

Bibliografia

Andreoni, A., Frattini, F. and Prodi, G. (2017) 'Structural cycles and industrial policy alignment: the private-public nexus in the Emilian Packaging Valley', *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), pp. 881-904. doi: 10.1093/cje/bew048.

Costa, S., Luchetti, F., Romano, L. (2017) 'Reti d'impresa: Gli effetti del contratto di rete sulle performance delle imprese', report tecnico (collaborazione: Istat, Confindustria - Centro Studi e RetImpresa), Roma: Istat. web: https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf

Fortis, M. and Carminati, M. (2014) *The Automatic Packaging Machinery Sector in Italy and Germany*. Heidelberg: Springer.

Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005) 'The governance of global value chains', *Review of International Political Economy*, 12(1), pp. 78-104. doi: 10.1080/09692290500049805.

Kim, D. Y. (2013) 'Relationship between supply chain integration and performance', *Operations Management Research*, 6(1-2), 74-90. doi: 10.1007/s12063-013-0079-0.

Istat, I.Stat: <http://dati.istat.it> (consultato il 29/01/2021).

Istat, Statistiche sul commercio estero: <https://www.coeweb.istat.it> (consultato il 28/01/2021).

Meoli, F. (2020) 'Sinermatic (Ima), un nuovo business model nell'automazione, con fatturato decuplicato', *Industria italiana*, 30 dicembre 2020. web: <https://www.industriaitaliana.it/sinermatic-ima-automazione/>

Sinermatic Affiliated Companies, Home: <http://www.sinermatic.it> (consultato il 28/01/2021).

World Bank, World Development Indicators, aggiornamento del 16/12/2020: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> (consultato il 28/01/2021).