



RETI D'IMPRESA

un'opzione credibile per lo sviluppo
del sistema produttivo italiano

a cura del **Centro Studi Unioncamere**

INDICE

Premessa	3
1 Il profilo giuridico dei <i>Contratti di rete</i>	5
1.1 Contenuti e obiettivi	5
1.2 Le agevolazioni connesse ai <i>Contratti di rete</i>	9
2 Filiere produttive, <i>network</i> e <i>Contratti di rete</i>: i cambiamenti nelle strategie organizzative delle imprese alla luce del nuovo scenario economico	15
2.1 La relazionalità produttiva e commerciale delle imprese italiane: dimensioni e prospettive di sviluppo delle reti formali d'impresa	15
2.2 Forme e caratteristiche dei <i>network</i> imprenditoriali	20
2.3 Intensità e diffusione dei legami di collaborazione: alcune evidenze	23
2.3.1 Le reti di produzione e i rapporti di subfornitura	23
2.3.2 Ampiezza e contenuti delle reti materiali e immateriali	27
2.4 I <i>Contratti di rete</i> : un <i>network</i> di ultima generazione	29
2.4.1 Alcuni numeri essenziali	29
2.4.2 Un fenomeno poliedrico	34
2.4.3 Alcune questioni aperte	38
2.4.4 Il sostegno alle reti di impresa: l'impegno del Sistema camerale	39





Il presente Dossier è stato realizzato da un gruppo di lavoro del Centro Studi Unioncamere, coordinato da *Domenico Mauriello*.

Si ringraziano l'*Università Telematica "Universitas Mercatorum"* e *Camcom Universitas Mercatorum scarl* per il supporto tecnico-scientifico e l'assistenza redazionale.

© Unioncamere, 2011

Realizzazione grafica: Marika Manetta

Finito di stampare nel mese dicembre 2011 dalla Copygraph s.a.s.

La riproduzione e/o diffusione parziale totale delle informazioni contenute nel presente volume è consentita esclusivamente con la citazione completa della fonte.



PREMESSA

Il 2011 si chiuderà con circa 200 Contratti di rete e un migliaio di imprese coinvolte in questa nuova formula di aggregazione. Un fenomeno in continua e rapida crescita, posto che erano 50 a fine aprile e 63 a metà giugno. L'elevata e diffusa attenzione che il tessuto produttivo sta mostrando nei confronti di tale strumento, forse anche superiore rispetto all'entità degli incentivi disponibili, spinge a riflettere sul suo carattere strategico, sulla sua effettiva rispondenza alle esigenze delle imprese, sull'opportunità di migliorare già oggi le norme esistenti, sul ruolo che il sistema delle Camere di commercio, in partnership con altri attori del territorio (in primo luogo le associazioni di categoria), può giocare nella promozione e nella gestione di questo strumento.

Guardando ai contenuti ed agli obiettivi dei Contratti di rete in essere, colpiscono due aspetti:

- da un lato, il fatto che in molti casi rappresentino la formalizzazione di reti preesistenti: di frequente, infatti, le reti risultano sovrapporsi ad esperienze di distretti produttivi o di cluster d'impresa;*
- in secondo luogo, sembra sempre più diffusa la propensione a costituire network orientati all'innovazione, ovvero finalizzati a sperimentare nuovi processi produttivi, a condividere know-how o ad operare in ambiti in fase di espansione e poco tradizionali, come la bio-edilizia, le tecnologie a basso impatto ambientale, la realizzazione di impianti per la produzione di energie alternative.*

Nei prossimi mesi sarà possibile comprendere appieno l'efficacia reale di tali aggregazioni formalizzate. Se la rete nasce da una effettiva esigenza delle imprese di condividere conoscenze e competenze, oltre che da un reale spirito di collaborazione, lo strumento non potrà che funzionare, se non altro perché l'esperienza passata mostra che la coesione porta ad economie di scala crescenti e ad apprezzabili risultati in termini di miglioramento del posizionamento di mercato delle imprese in rete.

Pur rappresentando il Contratto di rete uno dei più significativi provvedimenti di politica industriale che il Paese ha generato in questi ultimi anni, occorre tuttavia un di più di strategia, attraverso l'inserimento degli incentivi alle reti all'interno di un sistema organico di politiche industriali finalizzato a contrastare il problema dell'accentuata parcellizzazione del tessuto produttivo nazionale e, nello specifico, a innalzare il grado di innovazione delle produzioni del Made in Italy.





Nelle pagine che seguono, il Centro Studi Unioncamere si pone dunque l'obiettivo di ricostruire, a fini divulgativi, un quadro quanto più ampio possibile circa la formula delle reti d'impresa, partendo da alcune indicazioni sintetiche concernenti la normativa, i contenuti e le finalità dei Contratti di rete e allargando poi lo sguardo anche ad altre tipologie di collaborazione all'interno delle filiere produttive e dei cluster territoriali. L'intento è di ricostruire il quadro di un fenomeno certamente complesso quale quello dei network imprenditoriali, che registra una nuova fase espansiva e di rinnovamento ma che già oggi richiede probabilmente alcuni interventi migliorativi: in primo luogo proprio quelli finalizzati a rendere lo strumento del Contratto di rete sempre più "a misura di impresa", intervenendo nella semplificazione delle procedure e degli aspetti tributari, facilitando l'inclusione di altri soggetti (a partire da imprese e strutture operanti all'estero) nelle reti e facendone, in altri termini, una leva davvero efficace di policy industriale.



1 IL PROFILO GIURIDICO DEI *CONTRATTI DI RETE*

1.1 Contenuti e obiettivi

La rete di imprese è un accordo, o meglio un contratto, che consente alle imprese di mettere in comune attività e risorse allo scopo di migliorarne e potenziarne gli effetti, in termini di incremento della capacità innovativa e, per esteso, della competitività aziendale.

Il concetto di rete di imprese è stato introdotto per la prima volta dall'art. 6-bis della legge 133/2008. Questo articolo rinviava ad un decreto del Ministro per lo Sviluppo economico la definizione delle caratteristiche e delle modalità di individuazione delle reti di imprese, pur anticipandone la logica, che era quella di *“promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse”*.

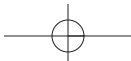
Inoltre, si provvedeva (con il comma 2 dell'art. 6-bis) a fornire una prima definizione della rete di imprese, ovvero *“libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali”*.

Si è tuttavia dovuto attendere la legge 33/2009 per vedere disciplinata, per la prima volta, la rete di imprese e, in particolare, il *Contratto di rete*, le cui disposizioni si trovavano nell'art. 3 di tale decreto ministeriale. Questa prima disciplina è stata poi modificata e completata l'anno successivo dall'art. 42 della legge 122/2010. Ne consegue che le reti di imprese oggi esistenti si basano su contratti in parte diversi, essendo le norme di riferimento parzialmente differenti.

In pratica vi sono oggi due tipologie di reti di imprese:

- a) quelle create tra il 12 aprile 2009 e il 30 luglio 2010, il cui contratto è stato redatto sulla base delle norme contenute nei commi 4-ter, 4-quater e 4-quinquies dell'art. 3 della legge 33/2009;
- b) quelle create dopo il 30 luglio 2010, il cui contratto è stato redatto sulla base dell'art. 42 della legge 122/2010, che ha riscritto i commi 4-ter e 4-quater dell'art. 3 della legge 33/2009.

Al di là di alcune differenze tra le due tipologie sopra richiamate, nei fatti risulta importante soprattutto focalizzare l'attenzione sulle principali prescrizioni che rendono efficace il Contratto stesso.





I sottoscrittori del Contratto di rete

La prima indicazione contenuta nell'articolo 42 della legge 122 del 2010 è che non c'è un numero minimo di imprese per la costituzione della Rete. Infatti, si afferma semplicemente che “*Con il Contratto di rete più imprenditori...*”. Pertanto, per fare una Rete possono bastare anche solo due aziende. Certamente, bisognerà valutare se un Contratto possa essere utile per due, o anche tre sole aziende. D'altronde, il concetto di rete richiama automaticamente una pluralità di soggetti, e non certo poche unità.

In secondo luogo, non vi sono limiti di natura territoriale (a differenza di altre formule di aggregazione per le quali la prossimità geografica risulta una *condicio sine qua non*, come nel caso dei distretti). Di conseguenza, a una stessa Rete possono partecipare aziende situate in diverse parti del territorio italiano. Inoltre, come ha specificato la circolare dell'Agenzia delle entrate 15/E del 2011, possono partecipare anche le filiali di società estere. In terzo luogo non vi sono neppure limiti merceologici, per cui alla medesima Rete possono partecipare aziende operanti in settori diversi.

Scopi della Rete

La seconda tematica che la norma affronta è lo scopo della Rete (ovvero del *Contratto di rete* di imprese). La norma spiega che lo scopo deve essere quello di “*accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato*”. La finalità che il legislatore pone a questo strumento giuridico, e che deve quindi costituire la ragion d'essere dell'iniziativa, è di migliorare le *performance* ed il posizionamento di mercato delle aziende che partecipano alla Rete. Sul piano degli obiettivi, è il caso di rilevare che la rete di imprese si dovrebbe distinguere dai consorzi, che hanno come finalità la realizzazione in comune solo di specifiche fasi della produzione. La norma, nel suo carattere generale, non specifica tuttavia come tali obiettivi possano essere raggiunti. Spetta quindi alle aziende, caso per caso, individuare le modalità concrete, ossia le attività che possono consentire il raggiungimento di tali obiettivi. Queste modalità, ovvero attività, dovranno poi essere esplicitate nel *Contratto di rete*, in quanto assumono una valenza fondamentale e un riferimento necessario per l'avvio e lo svolgimento dell'attività della Rete stessa.

Esempi di queste modalità possono essere tutte quelle attività che, per le singole imprese, potrebbero risultare eccessivamente onerose, o semplicemente difficili da eseguire da sole. Questo è il caso probabilmente delle attività di ricerca, di *marketing*, di commercializzazione dei prodotti in mercati esteri, ma potrebbe essere pure il caso di servizi professionali, quali quelli contabili e fiscali, legali, oppure di gestione finanziaria.



Obblighi a carico delle imprese

Una terza indicazione che emerge dalla norma, che è tutto sommato scontata trattandosi di un contratto, è la previsione di obblighi a carico delle imprese che formano una Rete. Infatti la legge afferma “...a tal fine [gli imprenditori] si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”.

In sostanza, il *Contratto di rete* deve prevedere inevitabilmente:

1. un programma comune (alle imprese che costituiscono la Rete);
2. una collaborazione tra le imprese della Rete;
3. lo scambio di informazioni;
4. lo scambio di prestazioni (industriali, commerciali, tecniche, tecnologiche);
5. l'esercizio in comune di una o più attività (ovviamente, funzionale all'operatività di ciascuna azienda della Rete, dovendo rientrare nell'oggetto dell'impresa).

In pratica, la Rete comporta la condivisione di alcune attività da definire e la realizzazione di tali attività “in collaborazione”. Su come debba essere realizzata tale collaborazione la legge, ancora una volta, lascia aperta la scelta, limitandosi a dire solo che le forme e gli ambiti di tale collaborazione andranno indicati nel contratto, e ponendo l'unica condizione che tali attività gestite dalla Rete debbano essere attinenti all'esercizio dell'impresa.

L'indicazione di alcuni esempi (scambio di informazioni, prestazione, esercizio in comune di attività) non va inteso in senso restrittivo, ritenendosi utile semplicemente per dare delle indicazioni concrete, anche al fine di sottolineare la finalità dell'istituto (ossia del *Contratto di rete* di imprese).

Gli strumenti per realizzare gli obiettivi previsti nel Contratto di rete

Dopo aver indicato i possibili contraenti (due o più imprese), lo scopo (incrementare la competitività), l'oggetto (collaborazione in vari ambiti), la norma indica anche gli strumenti che consentono di perseguire finalità e oggetto del contratto.

Infatti, una quarta indicazione che la norma stessa propone riguarda il fondo patrimoniale e gli organi di gestione, che non costituiscono però elementi obbligatori del *Contratto di rete* di imprese. In effetti, la norma testualmente afferma “Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso”.



Dato che nella norma si scrive “il contratto può”, e non “il contratto deve”, si deve desumere che tali elementi siano opzionali. Tale opzione va considerata come un elemento di flessibilità, e anche di possibile attrattività dello strumento in termini di riduzione dei costi, in quanto è noto che la presenza di organi sociali, e tanto più il conferimento di fondi, potrebbero costituire motivi di freno per l'utilizzo di questo nuovo strumento di aggregazione di imprese. Non c'è dubbio però che se la rete di imprese deve diventare uno strumento efficace di messa in comune di attività e di iniziative, per perseguire obiettivi strategici, la presenza di un'autonomia contabile, per non dire la disponibilità di risorse proprie, e la presenza di centri decisionali, in grado di gestire le attività e di avviare le iniziative, risulta del tutto necessaria, e per nulla opzionale. In sostanza, il legislatore non ha voluto determinare l'intensità della collaborazione delle imprese che appartengono ad una medesima Rete, lasciando aperta la possibilità che vi siano reti di imprese “leggere”, ossia dedicate ad attività saltuarie, non strutturali, per le quali non è necessario un fondo, né organi decisionali ed esecutivi propri della Rete. E' il caso di ricordare che al fondo patrimoniale della Rete si applicano le disposizioni dei fondi consortili, circostanza che determina un'autonomia patrimoniale, che fa salvi i partecipanti da eventuali obbligazioni sorte in capo alla Rete.

I contenuti specifici del Contratto di rete

Una quinta indicazione normativa in merito alle reti di imprese riguarda i contenuti del *Contratto di rete* di imprese. E' sufficiente rammentare le informazioni che occorre riportare all'interno del contratto:

1. la denominazione delle imprese aderenti alla Rete;
2. gli obiettivi di innovazione e di competitività che si intendono perseguire con la Rete;
3. le modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
4. il programma di Rete, con i diritti e gli obblighi di ciascuna impresa partecipante;
5. le modalità di realizzazione dello scopo comune;
6. l'eventuale fondo patrimoniale comune e l'indicazione dei conferimenti, nonché le regole di gestione del fondo;
7. la durata del contratto;
8. le modalità di adesione di altre imprese;
9. le eventuali cause di recesso;
10. l'eventuale soggetto che cura l'esecuzione del *Contratto di rete*, ed i poteri di gestione e di rappresentanza ad esso conferiti;
11. le procedure decisionali delle imprese partecipanti.



Un sesto tema affrontato dalla norma concerne le procedure da seguire per assicurare la validità del *Contratto di rete* di imprese. A questo riguardo, la legge prescrive innanzitutto la forma del contratto, stabilendo che è possibile scegliere tra:

- a) redazione per atto pubblico (come per gli atti costitutivi delle società di capitali), circostanza che richiede l'intervento di un notaio o di altro pubblico ufficiale, che redige l'atto;
- b) scrittura privata autenticata, circostanza che richiede sempre la presenza di un notaio o di altro pubblico ufficiale, ma in questo caso solo per l'autenticazione delle firme.

In secondo luogo, la normativa stabilisce che il *Contratto di rete* di imprese deve essere depositato per l'iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa partecipante. Questo secondo adempimento spiega il primo. Il formalismo derivante dal coinvolgimento di un pubblico ufficiale (quale è il notaio) ha lo scopo di rendere praticabile l'esecuzione delle formalità dell'iscrizione presso il Registro delle Imprese. D'altronde, in difetto di iscrizione, il contratto, dice la norma, è inefficace.

Effettuato l'adempimento dell'iscrizione, l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutte le imprese partecipanti alla Rete. Insomma, occorre attendere che tutte le imprese effettuino l'iscrizione del *Contratto di rete* di imprese nel Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio competente per territorio. Questo potrebbe, in teoria, rappresentare un punto debole della normativa, in quanto basterebbe il ripensamento di una sola impresa, che non provvede all'adempimento dell'iscrizione, per rendere inefficace l'intera costituzione della Rete.

1.2 Le agevolazioni connesse ai *Contratti di rete*

I *Contratti di rete* garantiscono alle imprese sottoscrittrici alcune agevolazioni che assumono le seguenti forme:

1. incentivi fiscali;
2. facilitazioni nei rapporti con la Pubblica amministrazione;
3. contributi a fondo perduto (forniti per il momento da bandi delle Regioni).

Il principale incentivo fiscale è stato previsto dall'art. 42 della legge 22/2010, in particolare dalle disposizioni del comma 2-quater, con le quali viene introdotta una *detassazione temporanea* (cd.



sospensione di imposta), per i periodi di imposta 2010-2012, degli *utili che l'imprenditore destina ad una riserva vincolata alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete*, inserito in un *Contratto di rete*, stipulato con altre aziende.

Tale misura fiscale è stata chiarita dalle circolari dell'Agenzia delle entrate 4/E del 15 febbraio 2011, e poi 15/E del 14 aprile 2011 e precisata da diversi provvedimenti dell'Agenzia emessi il 14 aprile 2011. In altre parole, tutte le imprese che aderiscono ad una Rete tra il 2010 e il 2012, e versano dei conferimenti (o un patrimonio separato) al fondo patrimoniale della Rete, possono dedurre dagli utili conseguiti i relativi importi, e quindi sottrarli alla tassazione Irpef o Ires (a seconda della tipologia di contribuente). In sostanza il risparmio, in caso di soggetti Ires (società di capitali), corrisponde al 27,5% dell'importo accantonato, mentre, in caso di soggetti Irpef, il risparmio è pari all'aliquota marginale da applicare al reddito di impresa complessivo. In caso di soggetti Irpef, il risparmio si estende anche all'Irpef regionale e comunale. L'agevolazione non opera invece ai fini Irap, come precisato dalla circolare dell'Agenzia delle entrate 4/E del 2011. Va detto che, stante la limitazione dei fondi, l'effettivo risparmio di imposta potrebbe essere solo una parte di quello atteso.

L'obiettivo della norma è evidentemente incentivare la realizzazione del programma di rete. La disposizione afferma più precisamente che fino al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2012, la quota *"degli utili dell'esercizio destinati dalle imprese, che sottoscrivono o aderiscono a un Contratto di rete ..., al fondo patrimoniale comune, ... per realizzare entro l'esercizio successivo gli investimenti previsti dal programma comune di rete, preventivamente asseverato da organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale [sulla base del rispetto dei requisiti previsti per le reti di imprese e per le imprese aderenti], ... se accantonati ad apposita riserva, concorrono alla formazione del reddito nell'esercizio in cui la riserva è utilizzata per scopi diversi dalla copertura di perdite di esercizio, ovvero in cui viene meno l'adesione al Contratto di rete"*.

Per esempio, se il reddito di impresa complessivo è 30.000 euro, e gli utili accantonati per la realizzazione del programma di rete sono 2.000, allora il risparmio è pari a 760 euro ($2000 \times 38\% = 760$), essendo l'aliquota da applicare nello scaglione di reddito compreso tra 28 e 55.000 euro.

L'agevolazione fiscale è diventata operativa dopo l'emanazione dei seguenti provvedimenti:

1. il nulla osta della Commissione europea per l'attuazione di tale agevolazione, emanato il 26/1/2011 (decisione 2010/8939);
2. il decreto del Ministro dell'Economia sugli organismi di asseverazione (emanato il 25/2/2011);
3. i provvedimenti dell'Agenzia delle entrate contenenti i criteri e le modalità di attuazione dell'agevolazione (emanati il 14/4/2011).



L'agevolazione presenta alcune limitazioni quantitative:

1. un milione di euro di importo massimo degli utili destinati alla riserva da devolvere al fondo patrimoniale della Rete, che sono sottratti alla tassazione, per ciascuna impresa, con questo limite, anche se l'impresa è aderente a più Reti, fermo restando che la limitazione vale solo per ciascun periodo di imposta;
2. uno stanziamento complessivo, pari a 20 milioni di euro per il periodo di imposta 2010, e di 14 milioni per gli anni 2011 e 2012, per cui, esauriti i fondi, l'agevolazione non potrà più essere disponibile integralmente.

Questa circostanza comporta che l'Agenzia delle entrate deve determinare la percentuale massima del risparmio di imposta spettante a ciascuna impresa sulla base del rapporto tra l'ammontare delle risorse stanziate e l'ammontare del risparmio d'imposta complessivamente richiesto, con metodo proporzionale. Inoltre, l'agevolazione è sottoposta a numerose condizioni:

1. adesione dell'impresa al *Contratto di rete*;
2. registrazione dell'adesione nel Registro delle imprese;
3. indicazione nel bilancio dell'impresa aderente alla Rete di una apposita voce di riserva, distinta da altre riserve, e denominata con il riferimento legislativo (ex art. 42, L. 122/2010), di cui va data informazione nella nota integrativa, oppure in un prospetto per i soggetti con contabilità semplificata.

La percentuale del risparmio di imposta spettante viene resa nota mediante pubblicazione sul sito internet www.agenziaentrate.gov.it di un apposito provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate. Per l'annualità 2010, tale percentuale è pari al 75,4% circa, in base a quanto comunicato dal Provvedimento dell'Agenzia delle entrate nel mese di giugno 2011.

Vi sono due circostanze che determinano il venir meno dell'agevolazione:

- a) utilizzo della riserva per finalità diverse dalla copertura di perdite;
- b) uscita dell'impresa dalla Rete, ovvero scioglimento del *Contratto di rete*, purché il programma di rete non sia stato completato.

In tali casi, l'utile accantonato concorre alla formazione del reddito di impresa del periodo di imposta in cui si è verificato l'evento che ha determinato il venir meno dell'agevolazione. Quindi, la detassazione può essere non definitiva. Inoltre, per conservare l'agevolazione occorre che la riserva sia mantenuta in bilancio anche a seguito dell'avvenuta realizzazione degli investimenti in relazione ai quali l'utile era stato accantonato.

Relativamente alla tipologia di investimenti previsti dal programma di rete, e finanziati con gli utili accantonati, trasferiti al fondo patrimoniale della Rete, la circolare dell'Agenzia delle entrate 15/E del





2011 ha specificato che è ammesso, ai fini del riconoscimento dell'agevolazione fiscale, l'acquisto o l'utilizzo di beni, strumentali e non, e di servizi, compreso l'utilizzo di personale.

È stato inoltre previsto, in origine, un incentivo di natura amministrativa, che consente alla Rete di gestire i rapporti con la PA per conto delle imprese aderenti. Questa disciplina non ha però al momento trovato applicazione, non essendo ancora stati emanati i relativi decreti attuativi da parte del Ministro dell'Economia.

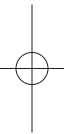
Infine, va evidenziato che diverse Regioni hanno emanato bandi che hanno finanziato parzialmente la costituzione o le iniziative delle reti di imprese. Tra i bandi emessi possono essere in questa sede riportati quelli di:

1. Regione Emilia Romagna: il bando, da 4 milioni di euro, scaduto il 30 aprile 2010, era finalizzato a sostenere *Contratti di rete* tra imprese finalizzati alla collaborazione produttiva, progettazione, logistica e servizi connessi. Gli interventi finanziabili dovevano essere rivolti al consolidamento e allo sviluppo di reti esistenti, nonché alla creazione e allo sviluppo di nuove reti di imprese; la condizione era la partecipazione di almeno 3 imprese, che però potevano essere anche grandi, o residenti in altre regioni; il finanziamento poteva riguardare progetti di consolidamento di sistemi di subfornitura, di ampliamento della capacità produttiva, di miglioramento delle *performance* ambientali, innovazione, qualità; il contributo previsto era pari al 50% dell'investimento effettuato, fino ad un tetto di 150.000 euro per progetto; dal punto di vista pratico venivano finanziati principalmente investimenti materiali, immateriali e il personale dedicato;
2. Regione Basilicata: il bando, cofinanziato dalla Camera di commercio di Potenza, con uno stanziamento complessivo di 150.000 euro, e scaduto il 2 novembre 2010, richiedeva che al *Contratto di rete* aderissero almeno tre imprese, in maggioranza Pmi, e con sede legale e/o operativa nella provincia di Potenza; i contributi erano del 50% delle spese ammissibili per progetti di *Contratti di rete* da promuovere e stipulare, con un contributo massimo erogabile di 25.000 euro, che diventava di 50.000 euro in caso di rete di imprese già costituite; tra le tipologie di spesa ammesse vi erano le consulenze e la definizione del piano di fattibilità economica, tecnica e finanziaria del *Contratto di rete*, la formazione e/o aggiornamento del personale, l'acquisto di attrezzature, impianti, macchinari, sistemi informatici, software, brevetti e marchi registrati, certificazioni di origine e di qualità, spese notarili per la costituzione della rete di imprese;
3. Regione Abruzzo: era stata bandita una gara, con un budget di 650.000 euro, con scadenza per il 30 agosto 2010, avente per oggetto l'affidamento di un servizio per 18 mesi di "Promozione e diffusione di Reti di Imprese finalizzate alla implementazione dei processi di internazionalizzazione e di apertura ai mercati nazionali e locali per le Pmi abruzzesi"; il servizio era finalizzato a sviluppare e sperimentare sistemi di formazione continua e strumenti di networking per i dipendenti, il management e gli imprenditori di Pmi abruzzesi che intendevano avviare o consolidare la propria presenza sui mercati internazionali ed eventualmente anche su quelli locali e nazionali; l'intervento



si articolava in varie linee di attività, fra cui la realizzazione della rete tra le imprese e gli organismi di animazione, scambio e condivisione di esperienze e buone prassi; la finalità dell'intervento era sostenere l'implementazione dei processi di apertura ai mercati internazionali da parte di una pluralità di aziende di piccole e medie dimensioni, attraverso la promozione e la costituzione di reti tra esse.

Per ultimo, si segnala come opportunità di sviluppo delle Reti di imprese l'importante *accordo tra Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere*, per innovazione, crisi d'impresa e diffusione delle reti, firmato il 13 dicembre 2010 e supportato da un budget di 30 milioni di euro. L'intesa, come verrà più in dettaglio illustrato in chiusura al presente lavoro, prevede la realizzazione di un programma di attività basato su progetti diretti anche a promuovere le reti di impresa, favorendo la stesura dei *Contratti di rete* e supportando le imprese con appositi studi di prefattibilità e la predisposizione delle tipologie contrattuali.





2 FILIERE PRODUTTIVE, NETWORK E CONTRATTI DI RETE: I CAMBIAMENTI NELLE STRATEGIE ORGANIZZATIVE DELLE IMPRESE ALLA LUCE DEL NUOVO SCENARIO ECONOMICO

2.1 La relazionalità produttiva e commerciale delle imprese italiane: dimensioni e prospettive di sviluppo delle reti formali d'impresa

Il primo decennio degli anni Duemila ci ha consegnato un "mondo economico" ancora in profondo e continuo cambiamento. Anche a causa di una domanda interna che stenta a riprendere quota, le imprese sono impegnate costantemente a reinventarsi nel ruolo di esploratrici di nuovi mercati e a ricercare nuove formule per relazionarsi con clienti finali dai gusti sempre più diversificati.

È in questo contesto competitivo che si inserisce l'irrobustirsi di una tendenza naturale del tessuto imprenditoriale a strutturarsi in maniera reticolare. Non possiamo considerare, tuttavia, questo un fenomeno recente: è a partire dagli anni '70 che il modello imprenditoriale italiano, caratterizzato da una maggior presenza di micro e piccole e da poche medie e grandi imprese, è stato considerato un *case study* per l'avvento e lo sviluppo dei distretti industriali, un esempio di proto-reti produttive con forti connotazioni territoriali. Si è diffusamente investigato come la cultura e i 'saperi' locali siano stati in grado di dare vita ad un sistema di connessioni collaborative e ad un'organizzazione industriale su cui si è fondata l'affermazione del *Made in Italy* nel mondo.

Il classico modello distrettuale - e, più in generale, quello delle filiere produttive, non necessariamente legate a un solo territorio specifico - ha mostrato tuttavia la necessità di una forte trasformazione in termini organizzativi per effetto della spinta di due fattori dominanti: da un lato, la pressione dell'internazionalizzazione, che ha portato alla costruzione di nuovi gruppi o reti tali da superare l'elemento territoriale e stringere relazioni di produzione e di conoscenza adeguate al carattere sovranazionale; dall'altro, l'irrobustimento del ruolo delle imprese industriali di medie dimensioni, leader nel settore produttivo di riferimento e spesso a capo di reti produttive e di servizi metadistrettuali.

La struttura e le finalità dei *network* collaborativi risultano quindi più articolate e profondamente mutate rispetto a un decennio fa, quando tali formule organizzative apparivano focalizzate essenzialmente sui rapporti di subfornitura all'interno di specifiche filiere produttive o sui consorzi per gli acquisti di materie prime per il raggiungimento di economie di scala, o ancora, finalizzate a sostenere e promuovere le esportazioni di gruppi di aziende. In questi ultimi anni, e non solo per effetto della crisi, ha preso avvio un fenomeno di allargamento degli orizzonti produttivi, una ricerca a più ampio raggio delle opportunità



di efficientamento, che ha portato in alcuni casi le micro-reti, protagoniste della terza fase dell'industrializzazione italiana, ad evolversi e a sostenere oggi l'avvento delle macro-reti, quelle che connotano il profilo della geografia economica sotto la spinta della globalizzazione e non solo in conseguenza dell'attuale crisi.

Un'indagine condotta all'inizio del 2011 dal Centro Studi Unioncamere¹ ha portato a stimare in circa 13mila unità le imprese manifatturiere tra i 20 e i 499 addetti (ossia, più della metà di quella che viene considerata la struttura portante ed il nucleo solido dell'industria) che già fanno parte o stanno progettando di entrare a fare parte di una rete di collaborazione finalizzata alla progettazione di innovazioni, di forme di commercializzazione e di nuove strategie di mercato. Tale stima appare interessante non tanto o non solo per l'ampiezza del fenomeno, ma perché segnala il ritorno alla centralità del dibattito sulle reti di impresa come strumento di *policy* a sostegno della competitività. La legge 33/2009 e la legge 122/2010, prevedendo la possibilità di stipulare *Contratti di rete*, con relativi vantaggi fiscali ed incentivi per i sottoscrittori, hanno certamente spinto in avanti il fenomeno. Nel giro di meno di un anno, come si vedrà in dettaglio più avanti, tra la fine del 2010 e novembre 2011 risultano in essere ben 197 *Contratti di rete*, in cui sono coinvolte 959 imprese.

Il rapido espandersi del fenomeno non può essere attribuito esclusivamente ai vantaggi fiscali previsti dalla normativa recente, né ad una sorta di "effetto crisi", ovvero alla propensione delle aziende di ricorrere sempre e comunque, a prescindere dall'effettivo contenuto dello strumento, a incentivi che tamponino gli effetti deleteri del calo della domanda. C'è un approccio, quasi antropologico (verrebbe da dire), più profondo. Il sistema a rete rappresenta, infatti, una prassi assai radicata anche negli strati più profondi e più deboli del tessuto produttivo italiano. La rete è quasi un fenomeno congenito, che affonda, in molti territori produttivi, le proprie radici lontano nel tempo.

Non deve sorprendere, quindi, l'emergere massiccio di reti formali, così come di recente sta accadendo. Il fenomeno dovrebbe indurre, invece, a riflettere sull'intensità dei legami di rete oggi esistenti e sulle finalità del fare rete, ovvero se i *network* rispondano effettivamente alle esigenze delle imprese di operare in modo efficace in mercati turbolenti e che richiedono capacità strategiche assai sofisticate.

Le reti di collaborazione grazie alle quali il manifatturiero italiano oggi può creare valore aggiunto sono quelle che sostengono e incentivano processi aziendali definibili *premium*, ovvero ad elevato valore strategico, capaci di generare marginalità se non elevate, almeno crescenti. Rientrano in questa categoria, dunque, le reti a più elevato contenuto di fattori immateriali, come quelle finalizzate al trasferimento di innovazione, soprattutto di tipo tecnologico, quelle per gli investimenti in reti logistiche e distributive veloci ed efficienti, in Italia e all'estero, quelle in grado di sostenere processi di

¹ L'indagine è stata svolta a marzo 2011 attraverso la somministrazione di un questionario strutturato mediante tecnica CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) a un campione di 1.500 imprese, rappresentativo dell'universo delle circa 23.000 imprese manifatturiere con un numero di dipendenti compreso tra le 20 e le 499 unità.



internazionalizzazione sofisticata, non solo finalizzata alle esportazioni, ma in cui si possano creare strutture di assistenza *pre e post vendita*, servizi di *intelligence* ovvero servizi in grado di acquisire informazioni in tempo reale sulla clientela estera.

Occorre quindi immaginare, già oggi, un salto di qualità, di cui tener conto per fare delle reti uno strumento di *policy* a sostegno della competitività:

- a) andando oltre il consolidato schema delle reti di subfornitura, la forma “storicamente” più diffusa di rete d’impresa;
- b) incentivando maggiormente non solo le reti di produzione, ma i *network* con finalità commerciali e soprattutto quelli che consentono la messa in comune di *know-how*;
- c) promuovendo le reti a prescindere dal proprio carattere verticale (con uno o più soggetti leader) o orizzontale (con partecipanti in posizione paritaria come nelle strutture consortili), spingendo, viceversa, sul loro *upgrading*, ovvero sull’adeguamento e rafforzamento effettivo delle loro funzioni;
- d) incentivando le reti nelle quali gli attori possano essere non solo le imprese, ma anche soggetti di natura pubblica, dalle Università e centri di ricerca fino alle Amministrazioni locali e alle Camere di commercio, ciascuno con funzioni specifiche. Occorre, dunque, attribuire a tali attori intermedi un *ruolo meta-direzionale*, ovvero una funzione che vada oltre la gestione tecnico-operativa della rete e che riguardi, invece, la predisposizione dei fattori ambientali (infrastrutture materiali, risorse per la formazione, strumenti di ricerca tecnico-scientifica, analisi dei fabbisogni delle imprese) utili affinché la rete sia efficace ed efficiente;
- e) sostenendo reti che assumano la funzione di piattaforme sempre più ampie, in grado di estendersi, generando legami non solo all’interno di una singola comunità territoriale, ma legami extra-territoriali;
- f) evitando, infine, di attivare reti etero dirette, calate dall’alto, ovvero forme di collaborazione prive di una finalità specifica, tese solo a far godere i partecipanti di vantaggi fiscali o forme di incentivo pubblico.

Occorre, infine, ricordare che, da qualunque angolazione si guardino i sistemi a rete e pur considerando il fatto che occorre incentivare *network* più sofisticati rispetto all’esperienza passata, le analisi fino ad oggi condotte mettono, quasi sempre, in evidenza la capacità stessa della rete di creare valore, o comunque più efficienza ed una migliore proiezione dell’impresa sui mercati. In quali termini? La realizzazione di economie di scala è uno dei vantaggi riconosciuti dalle imprese partecipanti ad esperienze di rete, così come l’accrescimento della capacità di penetrare i mercati, specie all’estero, e infine la possibilità di attivare circuiti dell’innovazione. Da un punto di vista generale si ha, dunque, l’impressione che le reti di collaborazione e di produzione permettano alle imprese partecipanti



l'acquisizione di nuove competenze, in campo organizzativo e tecnologico ed anche un miglior modo di porsi nei confronti del mercato.

Tutto, in sostanza, sembra dimostrare che le reti possano essere un'opzione credibile per tornare a crescere, ovvero uno degli strumenti di *policy* a favore delle imprese per affrontare una congiuntura assai difficile, che ha messo profondamente in discussione i fondamentali del modello di *business* del manifatturiero italiano. Se è vero che il sistema, nel complesso, riesce ancora a mostrare una sostanziale tenuta rispetto alla crisi dei mercati e che il *made in Italy* è ancora un punto forte del nostro modello competitivo, è altrettanto vero che occorre "un di più di strategia", che si può incardinare anche nel rafforzamento dei sistemi a rete. Tutto ciò passa per due snodi essenziali su cui dovrebbero fondarsi le politiche industriali:

- da un lato *lo snodo funzionale*, riguardante il ruolo che si intende attribuire alle reti tra imprese. Da questo punto di vista, come indicato in precedenza, occorre progressivamente superare il concetto di rete di produzione, incardinato nei rapporti di subfornitura ed investire maggiormente nelle reti della conoscenza, del trasferimento di tecnologia e soprattutto in quelle commerciali e per l'internazionalizzazione;
- dall'altro lato, *lo snodo territoriale*, secondo cui occorre incentivare reti lunghe, che vadano al di là del localismo, della ristretta dimensione del *cluster* o del distretto e che portino, per l'appunto, alla fusione di competenze e all'allargamento della capacità di visione delle singole aziende.

In questi termini, la sfida per tutti i soggetti che operano nei *network* e per i *network di impresa* è elevata e gli stessi *Contratti di rete* appaiono non l'approdo a un modello efficace di intervento, ma il punto di partenza di una nuova politica industriale, che possa attivare strategie di rete più complesse e sofisticate rispetto al passato.

Vale, così, la pena di allargare ulteriormente lo sguardo, portandolo oltre il presente. Se il percorso, o uno dei percorsi immaginabili, consiste nell'utilizzare le reti come strumento per attivare strategie complesse e articolate che il contesto di mercato oggi impone, è possibile immaginare degli interventi di *policy* che sostengano tale modello, sia che si tratti di *Contratti di rete* che di forme meno strutturate di relazioni. A tale riguardo, le *policy* potrebbero intervenire almeno su quattro dimensioni di contesto:

- quella infrastrutturale, che comprende il miglioramento della qualità dei collegamenti, l'innalzamento dell'efficienza della Pubblica amministrazione, la disponibilità di supporti efficienti per la logistica, l'accesso alle infrastrutture di ricerca applicata;
- quella relazionale, che fa riferimento alla capacità di irrobustire la qualità dei legami di rete, attraverso una partecipazione più consapevole, soprattutto delle imprese, ai *network*, l'attivazione di servizi che supportino l'istituzione ed il corretto funzionamento di una rete, un



ambiente sociale ed economico che utilizzi le reti come vera leva della crescita e non, esclusivamente, come fonte di incentivi pubblici e di sgravi fiscali;

- quella cognitiva, che fa riferimento all'opportunità di elevare le competenze in materia di costituzione e gestione delle reti e di rendere più efficaci i meccanismi di trasferimento di competenze e di conoscenze, soprattutto tecnico-scientifiche, attraverso le reti;
- quella tecnico-finanziaria, che si sostanzia in finanziamenti per la progettazione, la costituzione e la fase di *start-up* di una rete.

Ambiti presidiabili dalle reti d'impresa e dalle policy per le reti d'impresa



Si tratta, in verità, di pochi ed essenziali punti di *policy* che, se ben gestiti, possono contribuire a rendere ancora più efficiente rispetto al passato un modello consolidato, ma non certo superato.



2.2 Forme e caratteristiche dei *network* imprenditoriali

Il modello di rete collaborativa, con finalità e forme assai diverse, presenta nel Paese un grado di diffusione consistente, probabilmente con una preminenza delle reti focalizzate sulla cooperazione in campo produttivo o commerciale. Cercare di elaborare una mappa delle forme di *network* esistenti, in cui a vario titolo rientrano soggetti d'impresa, può essere utile per comprendere quanto, come e dove eventualmente investire, forse spingendo il dibattito anche sull'opportunità di incentivare, attraverso risorse pubbliche, i *network*.

Le analisi più recenti offrono classificazioni diverse delle reti d'impresa, spesso molto articolate, in cui sono ricompresi ambiti e casi di raggruppamenti che potrebbero avere a che fare relativamente poco con le funzioni di ottimizzazione dei processi produttivi, di innovazione tecnologica e miglioramento e potenziamento delle attività commerciali e di internazionalizzazione. E' il caso di classificazioni che comprendono le reti culturali, che promuovono prevalentemente eventi su argomenti specifici, le reti di attori locali finalizzate a promuovere un territorio e le sue specificità, le reti di rappresentanza di soggetti ed interessi, come le reti dei Parchi scientifici e tecnologici. Se, tuttavia, si focalizza l'attenzione sulla rete come strumento di politica industriale, allora appare opportuno limitare il campo di analisi e la classificazione ad un numero più ristretto di fattispecie, così come emerge dalle analisi più recenti e quanto di seguito riportato. La prassi, confermata dalla realtà dei *Contratti di rete* sottoscritti finora, sembra mettere in evidenza modelli strutturati come segue:

- le *reti di produzione*, tipiche dei rapporti di subfornitura, dei distretti industriali, dei metadistretti, delle produzioni manifatturiere del *made in Italy* (abbigliamento-moda, mobile-arredo, automazione industriale, alimentare) organizzate quasi sempre secondo uno schema di filiera, guidata da una o più imprese *leader*;
- le *reti di promozione e di commercializzazione*, come i consorzi per l'*export*, le reti in *franchising*, le catene distributive monomarca (con il marchio delle imprese industriali a cui fanno riferimento), le reti logistiche finalizzate a gestire i flussi di merci di più imprese, le reti di filiali all'estero;
- le *reti finanziarie, assicurative e mutualistiche*, in cui rientra non solo il sistema bancario, che da sempre opera con strutture a rete perché ramificate sul territorio, ma anche strutture di assicurazione del credito all'estero;
- le *reti dell'innovazione e del trasferimento tecnologico*, da sempre anello debole del sistema produttivo italiano, poco concentrato sull'innovazione e sperimentazione delle tecnologie applicate ai processi, ma che tenta comunque di orientarsi verso sistemi di trasferimento di conoscenze dalle strutture pubbliche della ricerca verso le imprese. In quest'ambito, sempre più spazio stanno assumendo le reti finalizzate allo sviluppo di prodotti e processi "green" (nella filiera agroalimentare



come nei beni per la persona e la casa o, ancora, nell'edilizia), in grado di coniugare eco-efficienza - in termini di maggior risparmio energetico e minor impatto ambientale - e innovazione;

- i *network di sostegno alle reti di impresa*, ovvero strutture con una marcata capacità di presidio del territorio, la cui funzione è di promuovere le reti, offrire *know-how* per avviare e gestire le dinamiche di aggregazione tra imprese, gestire risorse finanziarie per progetti di fattibilità delle reti. Si tratta di una funzione *meta-direzionale*, che va oltre e che si pone al di sopra della gestione operativa di un *network* tra imprese. Tale modello si sta affermando rapidamente ed è tipico di strutture di rappresentanza o di autonomie funzionali, come lo stesso sistema della Camere di commercio.

I principali modelli di network alla base dei *Contratti di rete*



Ad analizzare il tessuto produttivo, soprattutto nei suoi risvolti settoriali e territoriali, la rete, come forma di collaborazione e di scambio di *know-how*, risulta essere presente molto più frequentemente rispetto a ciò che potrebbe apparire ad uno sguardo superficiale; ed i fenomeni sopra citati, come i distretti



industriali, le reti della finanza per la piccola impresa e degli strumenti di garanzia o i *Contratti di rete* ne sono, almeno in parte, una prova.

Quanto detto spinge anche a ritenere che, oggi, gli obiettivi di politica industriale non dovrebbero concentrarsi tanto nella diffusione ulteriore delle reti a qualunque costo, quanto nella loro maggiore qualificazione e nel rafforzamento della loro efficacia, rendendole strumenti in grado di sostenere le prassi più innovative del fare impresa. In sostanza, se è vero che l'innalzamento della competitività delle imprese italiane, specie di matrice manifatturiera, passa per fattori come la razionalizzazione e qualificazione delle filiere di subfornitura, la sperimentazione congiunta di innovazioni di processo o prodotto, la disponibilità di competenze nel campo della logistica per un'efficiente collocazione dei prodotti presso il cliente finale, il miglioramento delle strategie commerciali, gli investimenti nelle Ict, allora *le reti dovrebbero incentivare questo tipo di prassi*, piuttosto che soffermarsi su più semplici collaborazioni in campo produttivo o commerciale. In questa logica, sarebbe anche auspicabile che le reti fossero sempre più lunghe, ovvero che travalicassero i confini territoriali ben definiti in cui esse hanno quasi sempre svolto la propria funzione (si tratti di un distretto produttivo o di una provincia o di una regione), per assumere un carattere trasversale e per mettere insieme soggetti con competenze diverse (si pensi alle imprese e ai centri di ricerca) e fisicamente distanti l'uno dall'altro.

Tutto ciò significa che in prospettiva le reti dovrebbero divenire strutture più complesse e dai contenuti più sofisticati rispetto a quanto fino ad oggi si possa riscontrare. Questo comporta, peraltro, fare leva su tre aspetti essenziali:

- tra le imprese dovrebbe essere meglio diffusa, anche attraverso figure specialistiche, la conoscenza delle opportunità (in termini di modelli e di incentivi disponibili) esistenti per costruire reti più sofisticate;
- la normativa, che trova fondamento nella legge 33/2009 e nel Decreto legge n. 78 del 2010, consente sgravi fiscali a favore delle aziende appartenenti ad una rete formalizzata e questo appare come un incentivo, anche se non l'unico, a rafforzare i sistemi a rete;
- molti soggetti istituzionali, come il sistema delle Camere di commercio e le Associazioni di rappresentanza, con una marcata ramificazione nel territorio, possono offrire strumenti ed un supporto in termini di *know-how* specialistico (capacità di mediazione tra le imprese, ruolo di indirizzo delle reti fiduciarie operanti a livello locale, definizione delle linee strategiche e operative di un *network*) attraverso cui può passare il rilancio e l'ispessimento delle reti d'impresa.

Le basi per fare dei sistemi collaborativi tra imprese uno strumento effettivo di politica economica sono, dunque, già oggi disponibili e i prossimi mesi potrebbero essere il banco di prova per comprendere quanto tale modello, fondato su forme di interazione tra attori diversi, rappresenti una delle opzioni credibili e percorribili per tornare a crescere.



2.3 Intensità e diffusione dei legami di collaborazione: alcune evidenze

Avere un'idea non solo di come si strutturano i modelli di rete collaborativa, ma anche di quale sia, nel complesso, l'intensità del fenomeno può aiutare a completare l'analisi finora condotta. Per tali motivi si farà di seguito riferimento all'indagine, sopra menzionata, effettuata da Unioncamere su un campione di imprese manifatturiere di piccole e medie dimensioni (dai 20 ai 499 dipendenti), oltre che, nel capitolo successivo, sulle informazioni più recenti, tratte dal Registro Imprese, relative ai *Contratti di rete* sottoscritti fino a novembre 2011.

2.3.1 Le reti di produzione e i rapporti di subfornitura

L'analisi nell'evoluzione dei *network* imprenditoriali non può non partire dalle reti di produzione, fondate sullo scambio di informazioni e sulla co-progettazione per il miglioramento del processo, che rappresentano il caso, forse, più comune di rete, almeno nel sistema manifatturiero. La larga diffusione in passato di agglomerati produttivi, come i distretti industriali, con un forte radicamento territoriale, ha ovviamente favorito questo modello, si potrebbe quasi dire, *basic* di rete, che attualmente trova la sua configurazione più evidente nei rapporti di subfornitura.

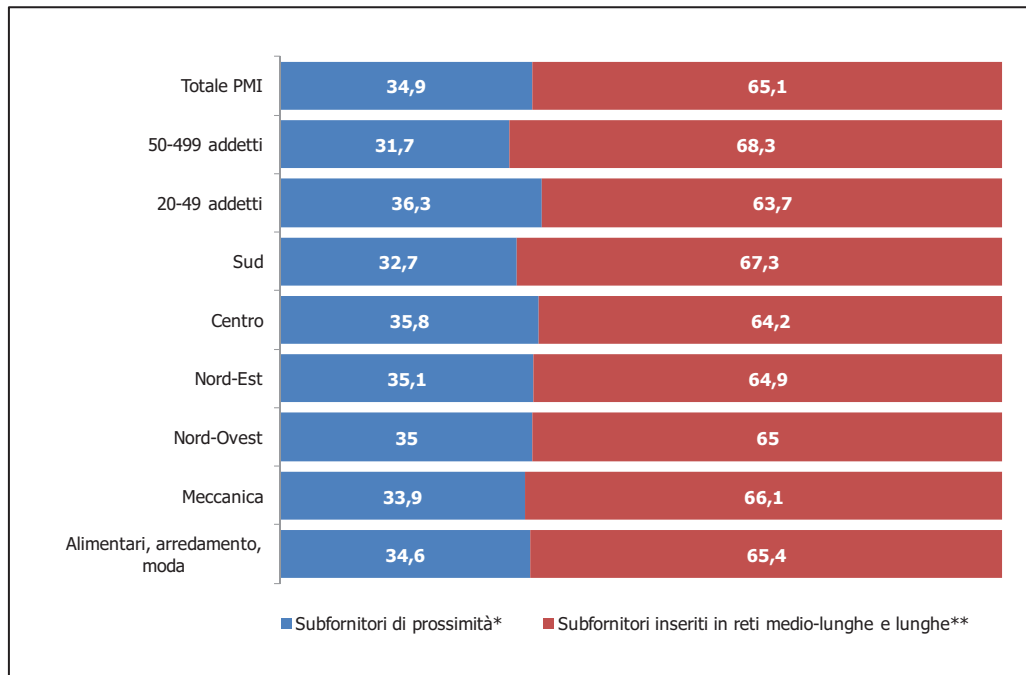
Il quadro che emerge dai dati disponibili appare, peraltro, poliedrico, nel senso che anche i rapporti di subfornitura si articolano ormai su reti lunghe e policentriche. Se è vero, infatti, che il 34,9%, ovvero la quota più elevata, delle PMI manifatturiere in esame ha indicato che i principali fornitori sono di prossimità, per molti altri tale tipo di rete è più lunga ed articolata. Il 31,6% delle imprese contattate ha indicato che i principali fornitori operano al di fuori della propria regione, il 28,6% ha fornitori nella regione di localizzazione dell'impresa, ma non in prossimità della stessa, ed un'ulteriore quota di quasi il 5% opera con fornitori esteri.

A ben guardare, solo per una minoranza le reti di fornitura sono corte, mentre la maggior parte del campione opera già oggi con reti medio-lunghe o lunghe, il che effettivamente rispecchia la progressiva apertura dei sistemi d'impresa e la propensione a travalicare i confini della dimensione locale e cercare i fattori della produzione lì dove essi sono più convenienti, reperibili e di qualità rispondenti alle aspettative dell'impresa capofila. E' probabile che circa 10 o 15 anni fa il rapporto sarebbe stato inverso, nel senso che per la maggior parte delle imprese la parte più consistente dei subfornitori sarebbe stata di prossimità.



Localizzazione dei principali fornitori delle PMI manifatturiere, per settore di specializzazione, localizzazione e classe dimensionale

Dati in % sul totale di ciascuna tipologia di impresa



* Imprese con subfornitori localizzati nei pressi dell'azienda (provincia)

** Imprese con subfornitori localizzati lontano dall'azienda committente, in Italia o all'estero

Fonte: indagine Unioncamere, 2011

I dati a disposizione, inoltre, non rivelano grandi differenze tra i diversi profili d'impresa considerati. Emergono solo due aspetti, dei quali uno noto e prevedibile. Il ricorso a subfornitori non di prossimità risulta, ovviamente, leggermente più diffuso tra le medie imprese: il 68,3% delle aziende con un numero di addetti compresi tra 50 e 499 unità ricorre a fornitori lontani, a fronte del 63,7% di quelle di minori dimensioni.

Viene da chiedersi quali siano i motivi di tale disparità: se essa dipenda da un modo di operare delle strutture di piccole dimensioni, più "autarchico", in grado di reperire risorse produttive prevalentemente all'interno della dimensione locale, o se agiscano invece altri fattori. Si ha tuttavia l'impressione che non si tratti di una scelta organizzativa volontaria, quanto di un minore potere contrattuale delle piccole imprese rispetto alle medio-grandi. Queste ultime sembrano, infatti, disporre di maggiore potere di mercato e, ancor più, di maggiori risorse organizzative ed economiche per poter reperire i subfornitori più confacenti al processo produttivo, anche lontano dall'azienda.

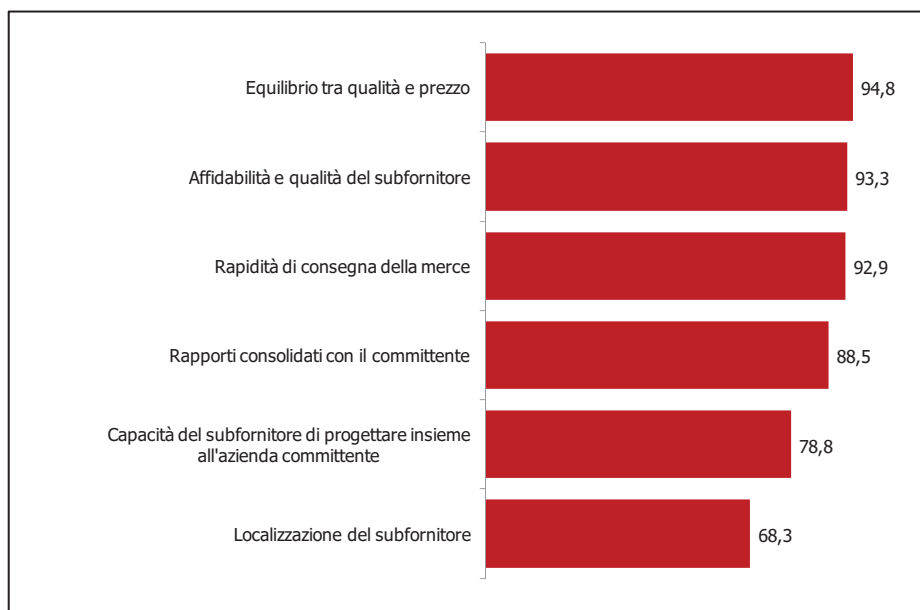


Vi è poi un secondo aspetto molto meno scontato del primo. Dal campione preso in considerazione sembra che la propensione a ricorrere anche a subfornitori non di prossimità sia leggermente più diffusa tra le imprese manifatturiere del Mezzogiorno (67,3%) rispetto agli altri ambiti territoriali, anche rispetto al Nord-Est. La differenza tra le macro-aree considerate non è ampia, ma il dato sembra segnalare un fenomeno positivo, un certo dinamismo e capacità di cambiamento organizzativo anche da parte delle imprese meridionali, che ricercano i migliori fattori produttivi nei mercati in cui essi sono presenti, forse in un'ottica di orientamento alla qualità crescente del prodotto. Ma, letta in altri termini, tale circostanza potrebbe anche essere riconducibile a una più diffusa necessità da parte delle imprese meridionali di ricorrere a fornitori localizzati nel resto d'Italia, perché difficilmente riescono a trovare (nel numero e nel profilo qualitativo dell'offerta) fornitori "di prossimità" in grado di soddisfare esigenze sempre più evolute rispetto al passato.

Questo fenomeno di apertura, sia in termini territoriali che dal punto di vista della qualità, al Nord come al Sud, appare - vale la pena di ribadirlo - come il risultato di un miglioramento complessivo del tessuto produttivo. Tale orientamento sembra essere ulteriormente confermato dall'analisi dei fattori di scelta dei subfornitori. Il costo dei fattori (in questo caso delle forniture), o l'equilibrio tra qualità e prezzo non sono l'unico elemento che guida le scelte delle imprese manifatturiere. Se il rapporto qualità-prezzo compare certamente al primo posto, altre considerazioni rientrano nelle strategie che portano alla costituzione di reti di produzione, tra imprese subfornitrici e imprese capofila.

Principali criteri di scelta dei subfornitori da parte delle imprese manifatturiere

Dati in % sul totale delle risposte



Fonte: indagine Unioncamere, 2011



Per il 93,3% del campione considerato, la scelta avviene anche guardando all'affidabilità del fornitore, per quasi il 93% degli intervistati è determinante la rapidità di consegna delle merci da parte dei fornitori e, più in generale, il rispetto dei tempi necessari per completare la commessa, così come per l'88% è determinante l'esistenza di un rapporto consolidato e quindi di fiducia con i subfornitori. Colpisce non poco, inoltre, il fatto che quasi il 79% degli intervistati abbia indicato come rilevante la possibilità di progettare il miglioramento dei prodotti o del processo produttivo con i fornitori. Infine appare evidente come la localizzazione (vicino o lontano dall'azienda) dei fornitori sia rilevante, ma non certamente ai primi posti.

I dati ai quali si è appena fatto riferimento rivelano aspetti interessanti. Il primo elemento è il livello di complessità che caratterizza attualmente i meccanismi di formazione delle reti di produzione: i fattori immateriali agiscono al pari di valutazioni prettamente economiche. In sostanza, non si guarda solo alla capacità del fornitore di praticare prezzi convenienti, ma alla sua capacità di partecipazione attiva alla costruzione della catena del valore dell'impresa committente. Qualità è un secondo aspetto rilevante che caratterizza attualmente le reti di produzione. Il subfornitore deve operare in una prospettiva di miglioramento costante del proprio processo, seguendo le specifiche dei committenti, rispettando i tempi di consegna ed agendo in un flusso teso di operazioni.

La co-progettazione è un ulteriore snodo essenziale. Quasi un terzo delle imprese che lavorano in filiera, con subfornitori stabili, pone un'attenzione assoluta alla possibilità di progettare insieme ai subfornitori (cui si aggiunge una quota del 45% che ritiene abbastanza rilevante questo aspetto, raggiungendo così quella quota del 78,8% sopra riportata). In sostanza, le reti di produzione appaiono sempre più come reti fiduciarie, ovvero non sistemi "freddi" in cui agiscono valutazioni solo di tipo economico-contabile, ma reti complesse fondate sulla circolazione di *know-how* e di comunicazione tra i componenti. Esse appaiono sempre più orientate verso un percorso di qualità, quel tipo di percorso che in gran parte ha permesso al nostro sistema del *made in Italy* di raggiungere un posizionamento ragguardevole nei mercati internazionali.

Le reti di produzione restano uno degli elementi base del fare impresa efficiente, in un Paese, come l'Italia, in cui le piccole e medie strutture sono prevalenti. E' per questi motivi, come già indicato in precedenza, che esse dovrebbero essere ulteriormente incentivate, non solo attraverso strumenti che ne sostengano la riproducibilità e la diffusione (ad esempio, attraverso finanziamenti o sgravi fiscali), ma anche attraverso strumenti che ne rafforzino le funzioni ed il contenuto innovativo. Migliori filiere di subfornitura, attraverso l'intensificazione del controllo di qualità, del rafforzamento dei legami fiduciarci tra i soggetti di filiera, nonché attraverso percorsi di co-progettazione tra fornitori e impresa capofila, possono garantire un sostegno alla crescita continua di molte produzioni manifatturiere italiane e spingere verso l'innalzamento dei fattori competitivi.



2.3.2 Ampiezza e contenuti delle reti materiali e immateriali

Come accennato in precedenza, le reti possono assumere forme ed avere soprattutto finalità diverse da quella strettamente produttiva, basata su rapporti (consolidati o occasionali) di subfornitura. Si stima, come visto, che più della metà delle imprese manifatturiere tra 20 e 499 dipendenti indagate faccia parte di una rete “formale”, ovvero abbia in essere un accordo stabile e formalizzato con altre aziende o strutture portatrici di conoscenze tecnico-scientifiche.

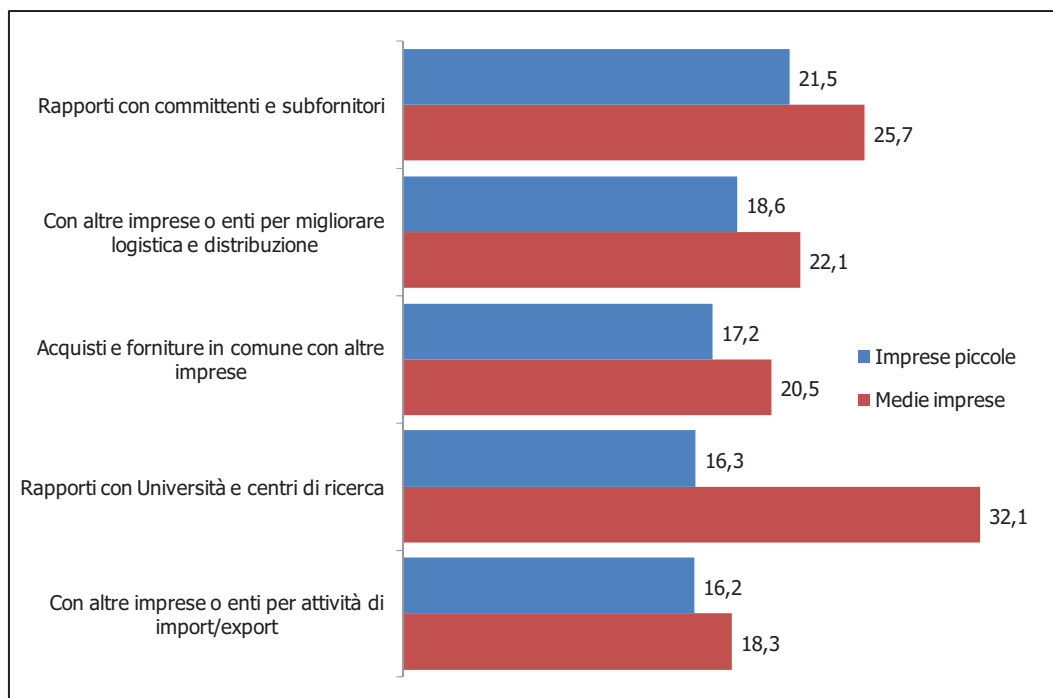
Si tratta di una quota abbastanza consistente di reticoli, sufficientemente ampia per sottolineare come il fenomeno, ieri come oggi, abbia una sua persistenza e riveli una funzione precisa. I dati messi a disposizione da Unioncamere rivelano, ancora una volta, come il fenomeno della rete sia più evidente tra le strutture di medie dimensioni, ovvero dai 50 addetti in su, rispetto a quelle più piccole, ma le differenze dell'intensità del fenomeno non appaiono particolarmente ampie.

I legami più diffusi e più comuni, a conferma di quanto sopra evidenziato, si sostanziano nei rapporti di produzione a monte o a valle del processo. Le filiere di subfornitura ‘stabili’ restano, dunque, l'esempio paradigmatico di legame funzionale e collaborativo: ad esse fa riferimento il 21,5% delle imprese più piccole considerate nell'indagine di Unioncamere e poco più del 25% di quelle di medie dimensioni. Dunque, poco meno di un quarto delle PMI manifatturiere rientra in un accordo formale di collaborazione con committenti o fornitori.

Al secondo posto figurano gli accordi per il miglioramento delle attività di logistica, ovvero di organizzazione della distribuzione dei prodotti oltre che della gestione di alcune attività interne all'impresa (disegno del ciclo produttivo, gestione dei materiali in entrata e in uscita dall'azienda, gestione delle attività di magazzino). Il 18,6% delle piccole imprese ed il 22,1% di quelle medie indica l'appartenenza a reti di questo tipo. Il dato appare tanto più interessante se si pensa che uno dei principali fattori competitivi delle imprese è oggi non tanto, o non solo, l'innovazione del prodotto, ma la sua rapida ed efficiente consegna ai clienti finali. Il fatto che questo tipo di reti non sia ancora estremamente diffuso, ma compaia comunque ai primi posti della lista, sembra quasi indicare il rafforzamento dell'attenzione delle strutture manifatturiere verso un aspetto di rilevanza strategica, a cui in passato veniva attribuita scarsa efficacia.

Imprese che hanno stipulato nel 2010 o stipuleranno nel 2011 un accordo formale di rete

Dati in % sul totale delle PMI manifatturiere, per ciascuna tipologia di accordo



Fonte: indagine Unioncamere, 2011

Ulteriore tipologia di rete è quella riguardante l'acquisto in comune di forniture. Come nei casi di integrazione a monte o a valle del processo distributivo anche in questo caso si è di fronte ad una formula ormai consolidata e classica di rete, la cui finalità è essenzialmente quella di abbattere i costi con un interessante effetto di razionalizzazione della struttura produttiva.

Un discorso a parte meriterebbero invece le reti di trasferimento di *know-how*, abbastanza diffuse tra le strutture di medie dimensioni (32,1%) ed ancora poco presenti, invece, tra quelle più piccole, ma non del tutto inesistenti; il 16,2% delle aziende tra 20 e 50 addetti ha dichiarato di avere accordi di collaborazione con Università o Centri di ricerca.

Incentivare le reti di trasferimento tecnico-scientifico, *sic et simpliciter*, ovvero senza comprendere gli effettivi fabbisogni di innovazione soprattutto delle strutture di minori dimensioni, rischia di rendere vano qualsiasi sforzo in tal senso. I percorsi dell'innovazione applicabile in campo industriale sono spesso complessi, richiedono una sensibilità particolare e lo sviluppo di un codice comune che consenta alle strutture della ricerca e alle imprese di dialogare con chiarezza. Per tali motivi, è necessario che le reti



di trasferimento di *know-how* operino a partire dall'esplicitazione effettiva delle necessità di miglioramento tecnologico delle imprese e questo può essere fatto, ad esempio, attraverso degli intermediari dell'innovazione, ovvero attraverso delle figure esperte che sappiano fungere da *trait d'union* tra impresa e struttura dell'offerta di ricerca e sviluppo tecnologico. E' noto, peraltro, che l'aspetto del trasferimento di innovazione risulta strategico per il recupero di competitività dell'industria italiana, e per tali motivi le stesse reti d'impresa dovrebbero essere, in prospettiva, dei vettori efficaci di innovazione. Una politica di incentivo alle reti dovrebbe pertanto porsi come priorità il sostegno a *network* che garantiscano soprattutto una più intensa attività di trasferimento di *know-how* dalle molte strutture della ricerca presenti nel Paese al tessuto produttivo. Vale la pena di sottolineare, tuttavia, come i dati più recenti a disposizione appaiano confortanti o risultino essere, comunque, una buona base di partenza: come indicato in precedenza, circa un terzo delle strutture di medie dimensioni ha rapporti più o meno stabili con Università o laboratori, il che rivela un'apertura di una parte del tessuto produttivo verso il sistema della ricerca che andrebbe meglio sostenuto.

Infine, circa il 16% del campione considerato ha indicato di partecipare a reti finalizzate ad attività di importazione o esportazione. Poco o sufficiente che sia tale dato, è possibile affermare che uno degli aspetti su cui puntare maggiormente sono proprio le reti per l'internazionalizzazione. Se è vero che il futuro del *made in Italy* è in una maggiore penetrazione ed affermazione sui mercati esteri, questo sforzo ulteriore e questo *upgrading* delle politiche di internazionalizzazione non può che passare attraverso dei *reticoli collaborativi* tra imprese, essendo questa sfida assai complessa e, in molti casi, *capital-intensive*, inaffrontabile soprattutto dalle strutture di piccole dimensioni (con limitate disponibilità finanziarie) operanti in una logica *one-to-one*, ovvero in modo isolato.

2.4 I Contratti di rete: un *network* di ultima generazione

2.4.1 Alcuni numeri essenziali

I *Contratti di rete* rappresentano l'evoluzione più recente dei *network* di collaborazione tra imprese. Ciò che colpisce dell'esperienza in atto è la rapida diffusione di tali accordi: tra dicembre 2010 e novembre 2011, infatti, sono stati stipulati ben 197 *Contratti di rete*, cui partecipano nel complesso 959 aziende. Solo a maggio del 2011, i Contratti sottoscritti erano appena 54. Vi è stata, pertanto, una marcata accelerazione nell'autunno di quest'anno (evidente anche al di là delle scadenze ai fini dell'accesso al beneficio fiscale), il che spinge a riflettere sul significato profondo delle reti e sulle strategie che caratterizzano una parte abbastanza consistente del tessuto imprenditoriale del Paese.



Se certamente un incentivo alla sottoscrizione dei *Contratti di rete* è rappresentata dagli sgravi fiscali previsti dalla normativa vigente, questi ultimi non risultano il fattore determinante, tanto da fare pensare che nella classe imprenditoriale agiscano meccanismi più sottili, che vanno oltre la ricerca di un mero vantaggio di tipo fiscale. L'attuale rincorsa alla creazione di una rete formalizzata appare in molti casi la prova di una inesauribile spinta vitale di molte piccole e medie imprese, che, pur nella prolungata fase di crisi, cercano sempre e comunque strade nuove per crescere. D'altra parte vale la pena di ribadire che già l'attuale entità dell'adesione a tale tipo di contratto è la prova di un fenomeno che nei fatti è stato sempre molto diffuso nel Paese, dimostrando che la rete è, molto più di quanto non appaia, un elemento portante dell'organizzazione produttiva di ampi strati del tessuto d'impresa.

E' verosimile pensare, inoltre, che il *trend* in atto non si esaurirà immediatamente sia perché in molti casi i *Contratti di rete* già effettivamente operanti presentano un carattere innovativo e sembrano rispondere ad un criterio di innalzamento dell'efficienza delle aziende partecipanti, sia per il fatto che un numero crescente di risorse finanziarie gestite dalle Province e dalle Regioni prevedono tra i criteri di assegnazione un titolo preferenziale per le imprese costituite in reti formalizzate.

Alcuni numeri relativi ai 197 Contratti che risultano registrati alla data del 1 novembre 2011 permettono di chiarire il quadro generale e di identificare gli elementi di forza dell'esperienze in atto, ma anche alcuni aspetti potenzialmente critici.

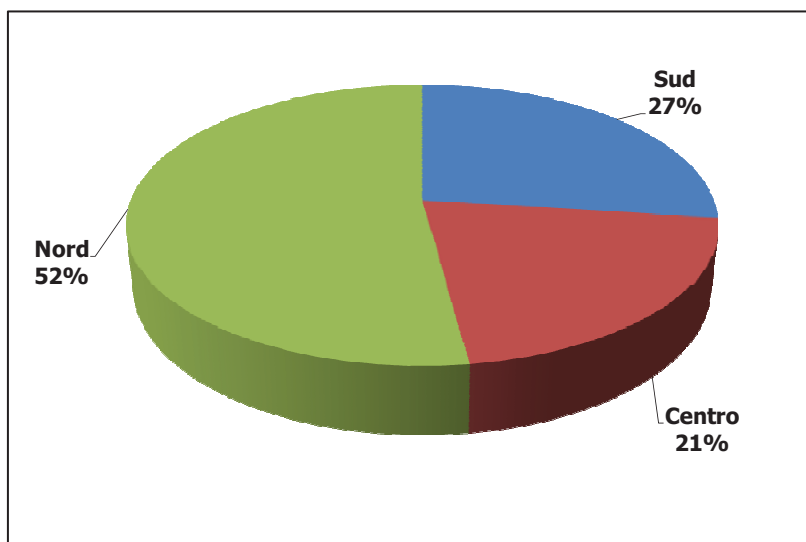
In sintesi:

- i 197 *Contratti di rete* in essere coinvolgono 959 imprese;
- le province coinvolte sono 84 e le regioni sono 19;
- 95 Contratti insistono su una sola provincia, mentre in ben 102 casi il Contratto è pluriprovinciale, sebbene nella maggior parte dei casi non si vada oltre le due province coinvolte;
- il 52,1% dei *Contratti di rete* ed il 47% delle imprese aderenti è localizzato nel Nord del Paese, mentre quote intorno al 26% delle aziende riguardano sia il Centro che il Mezzogiorno. Nonostante la particolare attenzione alle forme di collaborazione che emerge nelle regioni settentrionali del Paese, non si può certo dire che il Sud sia rimasto ai margini di questo movimento che ha contraddistinto gli ultimi mesi: nel Mezzogiorno sono infatti oggi individuabili 76 *Contratti di rete*, con 252 aziende aderenti.



Contratti di rete, per area geografica (dati al 1° Novembre 2011)

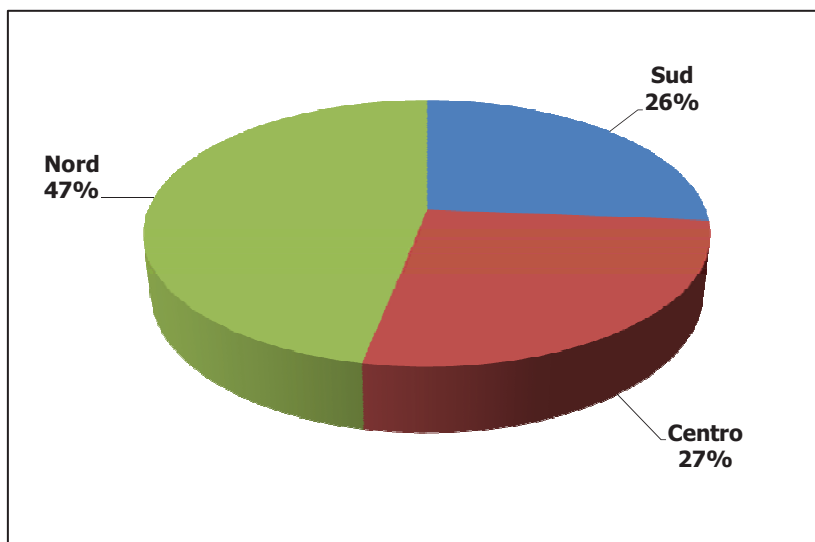
Distribuzione %



Fonte: elaborazione Centro Studi Unioncamere

Aziende aderenti ad un Contratto di rete, per area geografica (dati al 1° Novembre 2011)

Distribuzione %

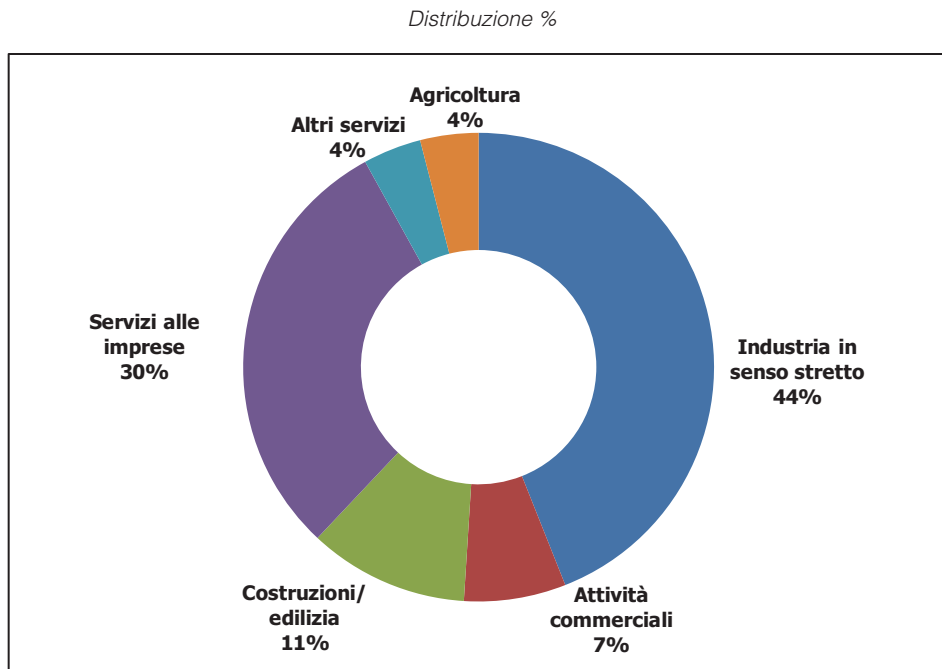


Fonte: elaborazione Centro Studi Unioncamere



Dal punto di vista settoriale, il 44% delle aziende aderenti ad un *Contratto di rete* fa riferimento alle diverse attività dell'industria in senso stretto, il 30% opera nel ramo dei servizi alle imprese, l'11% nell'edilizia, il 7% nel commercio e quote del 4% rispettivamente in agricoltura e altri servizi.

Aziende aderenti ad un Contratto di rete, per settore produttivo (dati al 1° Novembre 2011)



Fonte: elaborazione Centro Studi Unioncamere

Per il 70% dei casi si tratta di imprese costituite in forma di società di capitale (676 unità), mentre decisamente più limitata è la presenza, all'interno dei *Contratti di rete*, di società di persone (129, il 13%) e di ditte individuali (104, l'11% del totale); da segnalare, infine, la presenza di 33 cooperative.

Sotto il profilo territoriale, sono tre le regioni dove si contano oltre 100 imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete – Toscana, Emilia Romagna e Lombardia - con Lucca e Bologna le province con più di 50 aziende ciascuna aderenti a questa forma di aggregazione. In termini di numerosità dei *Contratti di rete* sono invece, nell'ordine, Emilia Romagna (con 36 *Contratti di rete* che riguardano imprese localizzate in regione), Lombardia e Veneto (35 ognuna) a concentrare le quote più elevate a livello nazionale, seguite (anche se a distanza) dalla Toscana (21), dalla Puglia (19), dal Lazio (18), dal Friuli Venezia Giulia (17), dalla Campania e dalle Marche (16 ciascuna).



Le imprese nei Contratti di rete per regione e provincia (dati al 1° Novembre 2011)

Regione/Provincia	Numero di imprese nei Contratti di rete
PIEMONTE	50
ALESSANDRIA	1
ASTI	3
BIELLA	3
CUNEO	11
NOVARA	2
TORINO	29
VERBANIA	1
LIGURIA	10
GENOVA	7
LA SPEZIA	3
LOMBARDIA	112
BERGAMO	14
BRESCIA	20
COMO	1
CREMONA	2
LECCO	20
LODI	1
MONZA E BRIANZA	14
MILANO	26
MANTOVA	4
PAVIA	5
VARESE	5
TRENTINO ALTO ADIGE	17
TRENTO	17
VENETO	79
BELLUNO	2
PADOVA	10
TREVISO	23
VENEZIA	10
VICENZA	19
VERONA	15
FRIULI VENEZIA GIULIA	40
GORIZIA	1
PORDENONE	17
UDINE	22
EMILIA ROMAGNA	142
BOLOGNA	57
FERRARA	11
FORLI'-CESENA	8
MODENA	29
PIACENZA	9
PARMA	14
RAVENNA	9
REGGIO EMILIA	3
RIMINI	2
MARCHE	64
ANCONA	15
ASCOLI PICENO	6
FERMO	9
MACERATA	25
PESARO	9

Regione/Provincia	Numero di imprese nei Contratti di rete
TOSCANA	142
AREZZO	11
FIRENZE	35
GROSSETO	9
LUCCA	59
MASSA	1
PISA	11
PRATO	5
PISTOIA	7
SIENA	4
UMBRIA	8
PERUGIA	8
LAZIO	43
FROSINONE	4
LATINA	15
ROMA	24
CAMPANIA	36
AVELLINO	3
CASERTA	3
NAPOLI	14
SALERNO	16
ABRUZZO	41
L'AQUILA	4
CHIETI	19
PESCARA	16
TERAMO	2
MOLISE	3
CAMPOBASSO	3
PUGLIA	71
BARI	48
BRINDISI	3
FOGGIA	11
LECCE	3
TARANTO	6
BASILICATA	34
MATERA	6
POTENZA	28
CALABRIA	14
COSENZA	2
CATANZARO	3
REGGIO DI CALABRIA	9
SICILIA	12
AGRIGENTO	2
CALTANISSETTA	1
CATANIA	8
PALERMO	1
SARDEGNA	41
CAGLIARI	2
NUORO	8
ORISTANO	2
SASSARI	29
TOTALE ITALIA	959

Fonte: elaborazione Centro Studi Unioncamere



2.4.2 Un fenomeno poliedrico

E' sufficiente guardare ai dati cui sopra si è fatto riferimento per capire che si è di fronte ad un fenomeno dagli aspetti molteplici, che configurano il più delle volte ciascun *Contratto di rete* come un sistema complesso, con molteplici funzioni e finalità, tale da richiedere competenze specifiche.

Un primo aspetto rilevante è dato dal livello di specializzazione delle reti finora costituite. Se è vero che il maggior numero di imprese opera nel campo manifatturiero, molti sono i casi di aziende dei servizi alle imprese e diversi i casi in cui la rete non risulta monosettoriale, ma si presenta come *mix* di competenze differenti. Dalle informazioni quantitative disponibili, inoltre, emerge una presenza abbastanza significativa di aziende edili, facilmente spiegabile se si analizzano i contenuti dei *Contratti di rete* da loro stipulati: in molti casi si tratta, infatti, di reti specializzate nella bio-edilizia oppure nella produzione/commercializzazione ed installazione di impianti per l'energia fotovoltaica o solare. Le cosiddette *green technology* rappresentano, dunque, uno degli aspetti innovativi del fenomeno in atto legato alla costituzione di reti formali di imprese all'interno di questo settore.

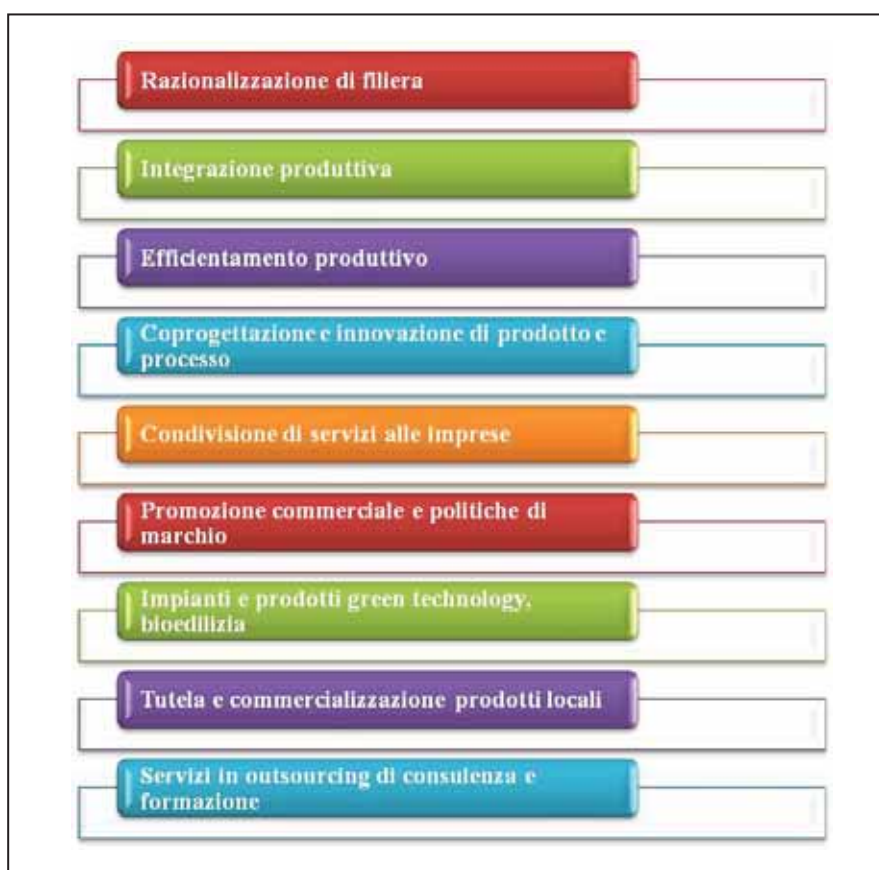
Parallelamente, i contratti ad oggi stipulati non hanno come finalità solo la cooperazione in campo commerciale o nel campo del trasferimento tecnologico, ma sembrano allargarsi ad un ventaglio di opzioni assai diverse l'una dall'altra. La casistica permette molte diverse classificazioni. Quella che appare, allo stato attuale, più efficace nel sintetizzare il fenomeno in atto può essere descritta attraverso la presenza di reti:

- di *razionalizzazione di filiera*, finalizzate a riorganizzare i rapporti tra imprese capofila e subfornitori, innalzandone la qualità e cercando di raggiungere più elevate economie di scala;
- di *integrazione produttiva*, finalizzate a promuovere prodotti diversi ma complementari appartenenti ad una medesima filiera produttiva o settore, come nel caso della carpenteria metallica;
- reti di *efficientamento produttivo*, aventi la finalità di migliorare processi produttivi simili o identici e di sviluppare o acquisire soluzioni tecnologiche utili a più imprese;
- reti di *co-progettazione*, finalizzate a mettere in comune *know-how* specifico e tecnologia applicata ai processi produttivi per la sperimentazione e lo sviluppo o l'innovazione di prodotto;
- di *condivisione servizi*, dallo smaltimento rifiuti ai servizi di trasporto, dalle soluzioni informatiche a sistemi innovativi di gestione dell'inventario di più aziende di uno stesso comparto e di un medesimo territorio;
- di *promozione commerciale* in Italia e all'estero, attraverso l'organizzazione di eventi promozionali, il coordinamento della comunicazione di più imprese dello stesso settore, la creazione di marchi collettivi;



- per le *green technology*, finalizzate alla promozione di interventi nel campo della bio-edilizia e degli impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili, oltre che per lo smaltimento dei rifiuti secondo criteri di ecosostenibilità e ridotto impatto ambientale;
- per la *tutela e la commercializzazione delle qualità del territorio*, finalizzate alla tutela, promozione e commercializzazione di prodotti alimentari legati ad un determinato territorio. Rientrano in questo ambito anche le reti per la promozione e la valorizzazione del turismo;
- di *servizi in outsourcing*, finalizzati ad offrire servizi nel campo della gestione delle reti ICT, della formazione e delle attività di trasporto.

Principali finalità dei Contratti di rete



Tra le attività più chiaramente identificabili, in 13 *Contratti di rete* si prevede esplicitamente la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo (attraverso la presenza di soggetti specializzati nella R&S)





in 44 casi si prevede di cooperare soprattutto nel campo dell'internazionalizzazione e in 78 casi l'obiettivo è la commercializzazione di prodotti.

Una delle sfide più interessanti resta quella delle aggregazioni costituite in modo quasi esclusivo da aziende manifatturiere, spesso sovrapposte ai distretti industriali tradizionali (è il caso delle esperienze in atto nell'area romagnola, in quella friulana e in quella di Vicenza), che hanno attivato processi di razionalizzazione della filiera produttiva riorganizzando e mettendo in comune le reti di fornitori, attivando sistemi centralizzati di smistamento degli ordini di semilavorati, creando sistemi coordinati di *cross selling* ovvero di vendita di prodotti simili o complementari (come nel caso della macchine per la lavorazione del marmo, delle componenti per motori, della componentistica metallica).

Se si guarda, inoltre, con attenzione ai contenuti degli accordi stipulati, un ulteriore aspetto rilevante riguarda i casi in cui le imprese aderenti ad un Contratto si pongono l'obiettivo di mettere in comune *know-how* per poi sperimentare innovazioni di prodotto o di processo. Anche se, come accennato, è talvolta previsto in questa tipologia specifica il coinvolgimento di strutture di ricerca private, il più delle volte sono le singole imprese a voler creare sinergie nel campo della sperimentazione. Solo in una fase più avanzata di funzionamento di questo tipo di reti sarà possibile capirne la reale efficacia al di là del coinvolgimento di un laboratorio o centro di ricerca, tale da poter garantire maggiore efficacia alla rete rispetto a reticoli formati da sole aziende.

Un terzo aspetto riguarda l'internazionalizzazione, oggetto di un buon numero di *Contratti di rete*, ma che appare ancora piuttosto contenuto (se si considera che si è vicini ai 200 accordi stipulati), forse perché le strategie di penetrazione all'estero sono percepite come un processo ancora troppo complesso, soprattutto per le aziende di piccole dimensioni, o perché molte imprese preferiscono seguire traiettorie proprie, senza un reale intento di condivisione con strutture simili. In generale, l'adesione ad un Contratto di rete, contribuendo a ridurre il grado di frammentazione complessiva del sistema – sebbene in modo indiretto – e internalizzando competenze senza modificare la struttura aziendale, può tuttavia innescare meccanismi in grado di ampliare la gamma di opportunità e gli sbocchi di mercato a disposizione degli operatori che ne fanno parte, ancorché di più piccole dimensioni. Un esempio può essere rappresentato da motivazioni di aggregazione e comportamenti che, seppur non espressamente, sono diretti a favorire il posizionamento sui mercati internazionali: il caso emerso dall'indagine qualitativa sulle imprese in rete relativo alla volontà di creare un marchio della rete per favorirne la riconoscibilità può rappresentare certamente un esempio al riguardo.

Il quarto e ultimo rilievo riguarda la delimitazione territoriale delle reti: una quota significativa dei *Contratti di rete* (anche se sembra ridursi a mano a mano che aumenta il numero dei Contratti sottoscritti) risulta stipulata tra imprese che operano nel medesimo territorio, o comunque, in un raggio territoriale che raramente supera l'ambito regionale. Il territorio, o meglio, il localismo deve essere certamente lo snodo di partenza di una rete, ma non il punto di arrivo: ne consegue che i *Contratti di*



rete dovrebbero, per quanto possibile, incentivare sempre più le reti lunghe di conoscenza e di collaborazione.

È evidente, tuttavia, che il discorso risulta, oggi più che mai, aperto, riguardando un fenomeno che è in gran parte ancora in divenire: i *Contratti di rete* hanno, infatti, solo segnato l'inizio di un percorso che appare estremamente interessante e portatore di elementi positivi. La migliore ed auspicabile prospettiva dovrebbe essere quella secondo la quale, accanto alla diffusione di reti che incentivino e favoriscano l'innovazione tecnologica (anche con una maggiore partecipazione delle strutture pubbliche di ricerca), si facciano strada aggregazioni che investano di più e meglio nell'ottimizzazione dei processi di commercializzazione, di distribuzione e di internazionalizzazione. Ciò, peraltro, non significa solo sostenere le attività di esportazione, ma immaginare, proprio attraverso le reti, forme più sofisticate e complesse di presenza dei prodotti e delle imprese italiane sui mercati esteri. Si tratta di un passo oggettivamente complicato, ma di cui la politica industriale dovrebbe tenere conto.

In questa prospettiva, infine, è possibile pensare che i *Contratti di rete* si possano configurare, da parte delle imprese, non tanto come uno strumento capace di garantire agevolazioni fiscali² ma come un'opportunità da sfruttare al fine di potere - non in forma individuale ma, appunto, come *network* specializzato - ottenere ulteriori forme di incentivo disponibili a livello nazionale e regionale in materia di trasferimento tecnologico, di salvaguardia dell'occupazione e di commercializzazione. Nello specifico, i *Contratti di rete* possono rappresentare uno strumento efficace se essi:

- incentiveranno, in modo sistematico, forme di trasferimento tecnologico e di innovazioni, attraverso un *mix* forte tra imprese e strutture di ricerca;
- sosterranno forme articolate e sofisticate di commercializzazione e di internazionalizzazione;
- spingeranno le imprese a costituire *pool* di collaborazione finalizzati a partecipare a bandi di gara per l'utilizzo di fondi pubblici regionali e nazionali in materia di competitività e innovazione;
- genereranno reti lunghe di interscambio di *know-how*, commerciali e distributive, ovvero reti che vadano al di là dei ristretti confini del localismo, mettendo insieme intelligenze e competenze diverse.

² Un'indagine qualitativa condotta dal Ministero dello Sviluppo Economico sulle imprese che operano in rete evidenzia come, sebbene l'opportunità di poter fruire di facilitazioni fiscali sia un tema ricorrente, la stessa fiscalità di vantaggio non sembra essere un'opportunità determinante per l'aggregazione in rete, a differenza invece delle esigenze di completamento della filiera e al perseguimento di economie di agglomerazione. Del resto, i benefici maggiormente riscontrati dalle imprese risiedono proprio nella riduzione di costi di acquisto delle materie prime attraverso l'istituzione di centri unici di riferimento, unitamente alla semplificazione della filiera con conseguenti risparmi su tutta la linea produttiva.



2.4.3 Alcune questioni aperte

Rispetto a questo scenario, che si presenta già oggi molto articolato, restano da definire alcune questioni di rilievo da cui dipenderà la riuscita e l'efficacia dei *Contratti di rete*. La prima riguarda il ruolo *meta-direzionale*, ovvero il ruolo di livello intermedio, che alcuni soggetti della rappresentanza possono esercitare nella gestione ed incentivazione dei *Contratti di rete* quale strumento di politica industriale. La diffusione "a macchia d'olio" dei Contratti negli ultimi mesi suggerisce che *il fenomeno va governato ed accompagnato*, al fine di evitare la proliferazione di accordi privi di una finalità specifica o che tentino di perseguire obiettivi eccessivamente ambiziosi. In questo senso, le Camere di commercio e le strutture dell'associazionismo imprenditoriale possono sempre più svolgere un ruolo determinante di guida e indirizzo del fenomeno, offrendo un *know-how* specifico. In particolare, tali strutture potrebbero intensificare il loro impegno al fine di:

- accompagnare le imprese che intendono costituire una rete ad esplicitarne meglio gli obiettivi ed a valutarne l'opportunità;
- a sostenere le imprese nell'elaborazione di un progetto di fattibilità di base, che quantifichi i costi e gli obiettivi che dovrebbero essere raggiunti;
- incentivare reti che abbiano un carattere innovativo quanto più spinto possibile;
- a costituire reti il più possibile aperte, ovvero in grado di andare oltre il proprio carattere locale, in una prospettiva di rete lunga;
- aiutare la rete ad acquisire competenze più idonee alla propria specificità e che non sempre sono disponibili all'interno delle aziende sottoscrittrici del contratto.

Strettamente collegata all'aspetto precedente è un'ulteriore questione che riguarda, come accennato, il carattere ancora fortemente *localistico* di gran parte dei *Contratti di rete* stipulati; il che di per sé non è un problema in quanto è la prova della forza che il territorio ancora esercita, ma che in prospettiva potrebbe limitarne la portata strategica. Sarebbe opportuno che i *Contratti di rete* si aprissero maggiormente all'esterno, cercando forme di collaborazione con altre aziende e soprattutto con strutture di ricerca o portatrici di *know-how* specifico, scelte indipendentemente dalla loro vicinanza geografica. L'attivazione di reti lunghe di competenze e di *know-how* deve essere dunque un traguardo che le *policy* a sostegno delle reti dovrebbero porsi nell'immediato.

Infine, richiedono un supplemento di chiarezza e di strumentazione specifica due aspetti, quello relativo alla soggettività giuridica della rete e quello degli strumenti di *rating* finalizzati alla valutazione bancaria del merito del credito da parte di una rete costituita tramite apposito contratto. In una fase di prolungato razionamento del credito, come quello che attualmente si registra nel Paese, appare ancora oggi difficile capire se l'adesione ad un *Contratto di rete* agevoli l'accesso al credito o se, nei confronti del



sistema bancario, esso ha un effetto sostanzialmente nullo. La questione non è di poco conto, in quanto la possibilità che il *Contratto di rete* rappresenti un elemento di garanzia per il sistema bancario e contribuisca ad una maggiore fluidificazione della concessione del credito rappresenterebbe, in questa fase, un indubbio vantaggio competitivo per le aziende italiane.

I *Contratti di rete* sembrano avere aperto, dunque, uno scenario se non nuovo, certamente più fluido rispetto a pochi mesi fa: uno scenario in cui soprattutto le piccole imprese riconfermano il valore della rete come possibile strumento di crescita. La forte propensione alla sottoscrizione di accordi formali va tuttavia letta con attenzione, non sottacendo i casi in cui si innesca un effetto deleterio di imitazione (tra territori e tra aggregazioni di imprese) ma anche - e soprattutto - esaltandone i punti di forza: ad oggi, la presenza di quasi 200 *Contratti di rete* va letta come un fenomeno virtuoso, come un segnale di vitalità dei territori e un tentativo di reazione alla crisi.

2.4.4 Il sostegno alle reti di impresa: l'impegno del Sistema camerale

Le Camere di commercio si sono 'storicamente' dimostrate particolarmente sensibili al tema delle reti di impresa, consapevoli sia della sua diffusione potenzialmente capillare sul territorio, sia delle opportunità legate alla crescita della relazionalità imprenditoriale, tanto più se si considera la ridotta dimensione media delle imprese italiane e la necessità di raggiungere, da parte di queste ultime, una massa critica sufficiente a sfruttare le possibilità offerte dai mercati esteri più dinamici.

Come sopra accennato, alla fine dello scorso anno Unioncamere ha stipulato un Accordo di programma con il Ministero dello Sviluppo Economico che ha tra i propri punti qualificanti quello di *"promuovere lo strumento delle reti di imprese, e favorire la stesura dei contratti di rete, privilegiando cicli seminari sul territorio, ricerche e mappature delle reti e delle filiere (anche di subfornitura a transnazionali), manualistica per la costituzione e la gestione delle reti di impresa, appositi studi di fattibilità e/o stesura delle relative tipologie contrattuali che si attagliano ai modelli organizzativi di rete per filiere distributive, produttive e per dimensione imprenditoriale"*.

In altre parole, l'obiettivo specifico è quello di promuovere e attivare – da parte delle Camere di commercio e delle Unioni Regionali – nel proprio territorio lo strumento delle reti di impresa, favorendone la fattibilità operativa e la relativa costituzione. Complessivamente, sono stati 52 gli ambiti territoriali camerali, a volte di livello regionale, che hanno aderito nel corso del 2011 a questa iniziativa, predisponendo specifiche progettualità. Più nel dettaglio, a seguito dell'iter di valutazione, 46 di questi progetti sono stati finanziati e avviati a partire dalla seconda metà del 2011. Nell'immediato futuro, le stesse Camere di commercio e Unioni regionali coinvolte saranno impegnate nella fase di realizzazione





operativa delle attività formative a favore degli imprenditori e nella fase di sperimentazione dei contratti di rete sul territorio; ciò anche in vista del nuovo Accordo di programma che dovrebbe confermare la linea di attività dedicata alle reti d'impresa.

Sempre guidata dallo stesso principio, l'Unioncamere ha già stipulato nell'ultimo anno diversi Protocolli d'intesa con le Associazioni di categoria: RetImpresa (agenzia che raggruppa oltre 50 associazioni dei diversi settori produttivi aderenti a Confindustria), l'Alleanza delle cooperative italiane (che riunisce AGCI, Confcooperative e Legacoop), Confapi (la Confederazione italiana della piccola e media industria) e R.ETE. Imprese Italia (l'Associazione di coordinamento tra Casartigiani, CNA, Confartigianato, Confcommercio e Confesercenti). Al di là di alcuni specifici aspetti affrontati nei diversi Protocolli d'intesa, l'obiettivo comune è quello di diffondere la 'cultura delle reti d'impresa' attraverso cicli seminariali di informazione/formazione, attraverso attività di ricerca e di studio sulle reti e sulle filiere nazionali e internazionali, e, non per ultimo, attraverso specifiche attività di assistenza tecnica volte a valutare la pre-fattibilità dei progetti imprenditoriali di *Contratto di rete*, prevedendo anche la promozione di "incubatori" con l'obiettivo di stimolare la nascita di processi aggregativi tali da portare alla costituzione di nuove reti.

Un impegno congiunto, quindi, chiaramente indirizzato a far sì che si possano superare alcune delle criticità legate alla più contenuta dimensione media delle imprese italiane, rafforzando in primo luogo l'orientamento verso l'innovazione e verso la proiezione internazionale di quelle piccole e medie imprese che potrebbero beneficiare in misura maggiore di un rafforzamento dei legami e dei rapporti inter-aziendali per aumentare la propria capacità competitiva.

