

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

Le reti di impresa e il contratto di rete: forme di collaborazione per affrontare la sfida globale. Focus sul finanziamento ed il rating di rete

RELATORE

Prof. Riccardo Resciniti

CANDIDATO

Luigi Pio Villani

651831

CORRELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
--------------------------	----------

I CAPITOLO

La crisi e gli strumenti per venirne fuori: fine o nuovo inizio?	8
---	----------

1.1 I principali dati sullo scenario globale.....	9
1.2 Oltre i numeri: reinventare la modernità	13
1.3 Le PMI nel nuovo contesto.....	15
1.3.1 Uno sguardo all'Europa ed al posizionamento dell'Italia.....	15
1.4 La capacità competitiva delle PMI e le “2i: Internazionalizzazione e Innovazione” nel contesto globale	20
1.4.1 Il processo di Internazionalizzazione	25
1.4.1.1 Caratteristiche dell'internazionalizzazione delle PMI	28
1.4.1.2 Considerazioni di sintesi	36
1.4.2 La dinamica dell'innovazione	38
1.4.2.1 Caratteristiche dell'innovazione delle PMI.....	40
1.4.2.2 Considerazioni di sintesi	41
1.5 Le tendenze emergenti ed il necessario passo da compiere.....	43
1.5.1 Dalle reti informali al fare rete.....	43
1.5.2 Uno schema interpretativo del cambiamento.....	46
1.5.3 Il IV capitalismo e il “tesoro emergente” delle medie imprese	48

II CAPITOLO

Le reti di impresa: strumenti per gestire la moderna complessità	51
---	-----------

2.1 Il concetto di rete	52
2.2 La tipologia di relazioni che si sviluppano in seno alla rete.....	53
2.3 Il processo di creazione e sviluppo di una rete	55
2.4 Le finalità ed i vantaggi dell'operare in rete.....	57
2.5 Fattori di successo e di fallimento dell'aggregazione	60

2.5.1 Fattori di successo	60
2.5.2 Fattori di fallimento e potenziali svantaggi della rete.....	61
2.6 La classificazione delle reti d'impresa: un insieme variegato.....	63
2.6.1 Il coordinamento: reti burocratiche, proprietarie e sociali.....	63
2.6.2 Gli attori e le attività svolte: Reti orizzontali (di cooperazione competitiva) e reti verticali (di cooperazione simbiotica).....	66
2.6.3 La forma giuridica: Reti organizzative, contrattuali e miste.....	68
2.6.4 Altre classificazioni.....	69

III CAPITOLO

Il contratto di rete: un'opportunità per le Pmi.....	72
3.1 Cenni alla genesi e all'evoluzione normativa del contratto di rete	73
3.2 Gli elementi caratterizzanti.....	74
3.3 Le diverse configurazioni giuridico-organizzative.....	75
3.4 Il contratto di rete e le altre forme di aggregazione.....	78
3.5 I vantaggi del contratto di rete	79
3.5.1 La dimensione strategica.....	79
3.5.2 La dimensione operativa, logistica e commerciale	81
3.5.3 La dimensione finanziaria	82
3.5.4 Le agevolazioni proprie dei distretti industriali	84
3.5.5 Un quadro riassuntivo	84
3.6 Il contratto di rete: aspetti critici.....	86
3.7 L'evidenza dei dati sui contratti di rete	89
3.8 Luci e ombre	96
3.8.1 Le principali problematiche riscontrate	96
3.8.2 Aspetti normativi.....	98
3.9 Un'indagine su alcuni contratti di rete della Capitanata	99
3.9.1 Ingredients.....	100
3.9.2 Rete Olea Dauna	101
3.9.3 Rete SPAC	104

IV CAPITOLO

Il finanziamento ed il rating delle reti di imprese.....	109
4.1 Il necessario cambiamento di approccio delle banche nel processo del credito....	110
4.2 Il finanziamento della rete di imprese	112
4.3 Le fattispecie di finanziamento alle reti	113
4.3.1 Il finanziamento delle singole imprese appartenenti alla rete.....	115
4.3.2 Il finanziamento della rete-oggetto	115
4.3.3 Il finanziamento della rete-soggetto.....	116
4.4 Finanziabilità e flessibilità della rete, un trade-off necessario	118
4.5 Il rating di rete	119
4.5.1 Il rating di rete “parziale”: un’applicazione.....	125
4.6 I vantaggi “globali” connessi allo sviluppo di un rating di rete	131
4.7 Le potenziali criticità derivanti dalle reti di impresa sul lato del finanziamento .	133
CONCLUSIONI.....	136
BIBLIOGRAFIA	139

INTRODUZIONE

Questo lavoro rappresenta la prosecuzione e, se vogliamo, l'evoluzione di uno studio avviato con l'elaborato finale del corso di laurea triennale. In quell'occasione, in particolare, si trattò delle prospettive sul futuro del *Made in Italy* nel nuovo contesto globale e si approfondì l'analisi dei "distretti industriali" quale forma di aggregazione produttiva, di natura prettamente territoriale, e socio-economica che ormai da tempo caratterizza alcune delle nostre migliori produzioni a livello internazionale. Già allora si evidenziarono alcuni importanti "segnali di rottura", da intendersi in chiave positiva, che conducevano alla riflessione che qualcosa stava cambiando; in quanto segue si proverà ad approfondire in cosa consista tale cambiamento.

Il tema centrale della trattazione è rappresentato dalle "reti di impresa" che, in relazione all'evoluzione di cui si è parlato, rappresentano lo *step* necessario da compiere per poter affrontare l'incertezza del futuro. Il riferimento va ovviamente alle sfide economiche che si presentano alle nostre imprese, sfide che portano le stesse a confrontarsi su un terreno non più solamente relativo alla nazione, o al più al confronto internazionale in ambito europeo, ma al mondo intero. Ebbene le reti rappresentano l'arma per potersi muovere in tale contesto.

Passando alla struttura dell'elaborato, si procede seguendo una logica di tipo "*top-down*" in cui si parte dal contesto più generale per procedere con uno studio che via via si focalizza su tematiche ben circoscritte.

Nel primo capitolo si effettua una analisi delle principali dinamiche inerenti la recente "crisi" caratterizzante i nostri giorni che, come si vedrà, non è esclusivamente "economica"; si tratta piuttosto di una crisi di quei "sistemi" e di quelle logiche che fino ad ora sono state alla base del nostro modo di agire e di vedere le cose; si parlerà di globalizzazione, delle principali dinamiche che la caratterizzano e della connessa "sfida globale", dopodiché si proseguirà con un focus sulle Pmi che rappresentano la tipologia di imprese che maggiormente

caratterizza il sistema produttivo italiano e più in generale quello europeo. Per esse verranno evidenziate le caratteristiche competitive con particolare riguardo all'innovazione ed all'internazionalizzazione, binomio imprescindibile per il loro sviluppo. Si concluderà con l'identificazione della necessità primaria delle imprese in esame ovvero l'essere in grado di "fare rete" con un approccio nuovo rispetto a quello classico delle aggregazioni territoriali tipiche della logica distrettuale: lo sviluppo di "reti aperte" che permettano di giungere ad aggregazioni trans-territoriali e trans-settoriali flessibili e dinamiche nel porsi dinanzi al rinnovato contesto competitivo e non perdere terreno nei confronti del "nuovo che avanza".

Nel secondo capitolo verrà per l'appunto trattato il tema delle reti di imprese; si valuteranno i caratteri intrinseci di tale forma di aggregazione, i vantaggi e le criticità del fare rete, con i paralleli fattori trainanti e frenanti per l'aggregazione, le diverse tipologie di rete, il processo che caratterizza la nascita e lo sviluppo di una rete.

Nel terzo capitolo si analizza il "contratto di rete" quale strumento più recente, introdotto dal legislatore nel nostro Paese nel 2009, ed innovativo per fare rete. Ad una rapida analisi della fattispecie giuridica e delle diverse configurazioni possibili per il contratto di rete, segue un'indagine dei grandi vantaggi ad esso connessi che scaturiscono soprattutto dal modo in cui può favorire l'aggregazione delle Pmi. Come rovescio della medaglia si andranno anche a sottolineare i lati ancora oscuri che lo caratterizzano e le relative criticità emergenti. L'evidenza dei principali dati disponibili sui contratti di rete in Italia ci farà vedere il successo che stanno avendo in termini di adozione proprio in quei settori chiave per la nostra economia benché manchino ancora evidenze materiali, in termini di risultati economici concreti, proprio a causa della novità del fenomeno. Si conclude con una indagine condotta su tre contratti di rete nati nella provincia di Foggia nel settore agro-alimentare.

Nell'ultimo capitolo si incrementa ulteriormente il focus di analisi su un particolare aspetto caratterizzante le reti, quello del finanziamento. Per tale campo di indagine si cercherà complessivamente di evidenziare in che modo la rete possa favorire l'accesso alle risorse finanziarie necessarie alle imprese, soprattutto alle Pmi notoriamente più sfavorite, soprattutto nell'attuale scenario economico, nell'accesso

al credito, per perseguire i loro obiettivi. Si parlerà di *rating* di rete, per il quale verrà proposta un'applicazione, e, come fatto nelle sezioni precedenti, si forniranno evidenze sui pro ma anche sui contro che l'approccio di *network* produce in tale ambito.

I CAPITOLO

La crisi e gli strumenti per venirne fuori: fine o nuovo inizio?

In questo primo capitolo si andrà ad analizzare la tematica relativa alla “crisi”.

Con questo termine non ci si vuole riferire solamente alla generalizzata crisi che sta colpendo l’economia mondiale, connotando una forte fase di recessione; del resto è sotto l’occhio di tutti e se ne sente parlare ogni giorno.

Il percorso concettuale che si vuole sviluppare è più articolato e si caratterizza per un’analisi attenta.

Parte indubbiamente da constatazioni sulla situazione che sta caratterizzando il panorama economico globale per giungere, con una lente di ingrandimento sempre più ampia, ad analizzare le specifiche peculiarità che essa (la crisi) assume per il sistema economico, produttivo, sociale e culturale del nostro Paese, l’Italia.

Senza alcun dubbio la nostra economia sta soffrendo pesantemente la fase attuale (tassi di disoccupazione record, crolli dei consumi interni e degli investimenti, crescita ferma, ...); bisogna interrogarsi se si dispone degli “strumenti” per venirne fuori nel migliore dei modi. Ciò presuppone una adeguata valutazione delle caratteristiche proprie dell’*Italian way*, in primo luogo un tessuto produttivo connotato dalla diffusa presenza delle piccole e medie imprese, carattere oramai imprescindibile. Si cercherà di analizzare la tenuta di questo modello, e dei suoi connotati fondamentali, in un contesto di globalizzazione, dove concetti come l’internazionalizzazione e l’innovazione diventano imperativi primari, e, tra luci ed ombre che emergeranno, si analizzeranno le criticità che dovranno necessariamente essere affrontate.

Il quadro che verrà fuori ci fa ben sperare per il futuro a condizione che si sia in grado di intraprendere la strada giusta; questo, come si vedrà, presuppone alla base un cambiamento culturale e del modo di vedere le cose che inevitabilmente deve portare ad una inversione di rotta tale per cui dalla centralità degli interessi

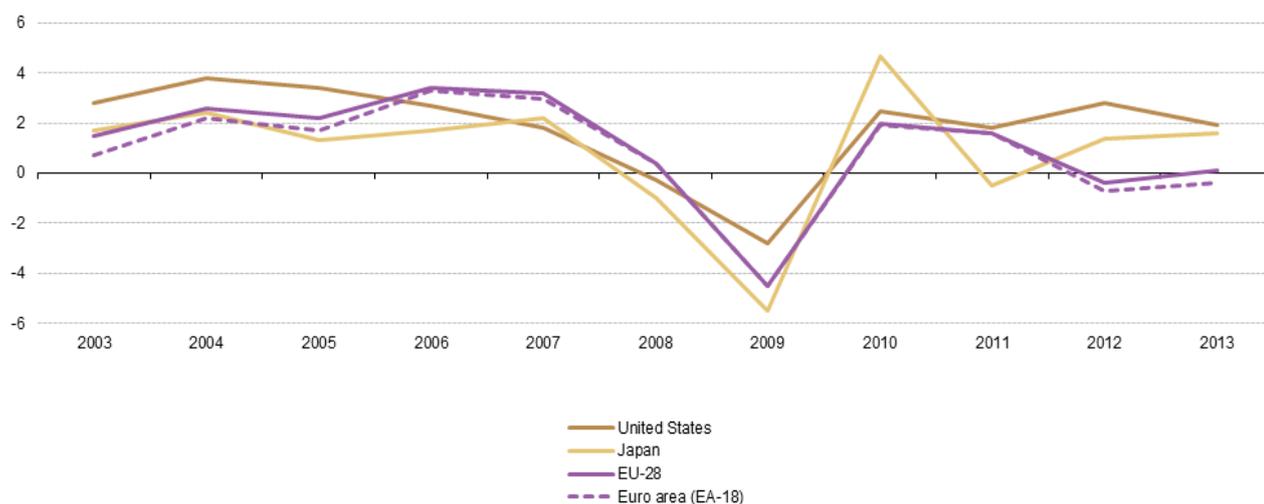
individuali si passi ad una maggiore visione d'insieme che prenda in considerazione anche “gli altri”.

La questione centrale appare non la “fine” di un'epoca o di un certo modo di fare con l'avvento della crisi ma il cercare di sviluppare un “nuovo inizio” una volta che la stessa sarà passata, predisponendo gli “strumenti necessari” per essere pronti a cavalcare la successiva fase di ripresa del ciclo economico.

1.1 I principali dati sullo scenario globale

Gli attuali scenari possono apparire come poco confortanti in un'ottica “*looking forward*”: veniamo da quasi un decennio (a partire dal 2006) di crisi economica globale che ha messo a dura prova le economie di tutto il mondo ed allo stesso tempo ha posto, soprattutto per i Paesi “avanzati”, degli interrogativi su come ci si debba muovere per uscire da una tale situazione.

Grafico 1: Real GDP Growth 2003-13 (% change compared with previous year)

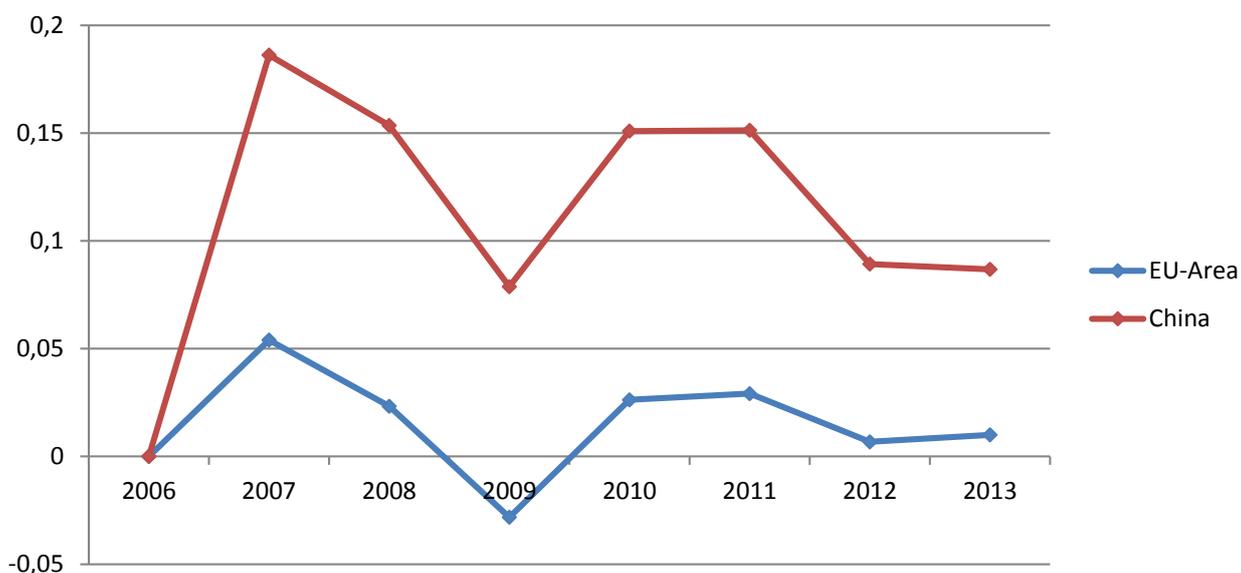


Source: Eurostat (online data code: nama_gdp_k)

Si evidenzia (Graf.1) come soprattutto l'Area Euro appaia la più in difficoltà, rispetto alle principali economie avanzate, nel pervenire ad una vera e propria ripresa.

Intanto i Paesi “emergenti” continuano ad avanzare nel loro sviluppo in quello che può definirsi come un processo di “*catching-up*” (Weil, 2012) tecnologico, economico ma anche culturale per il quale le nazioni che possono essere identificate come *followers* mostrano nei confronti di quelle più avanzate (*leaders*), elevati tassi di crescita economica che le porta a raggiungere i livelli di PIL dei Paesi ricchi. Evidente è il segnale che emerge andando a raffrontare i dati relativi alla variazione PIL (GDP), in termini nominali, dell'Area Euro e della Cina, che può essere considerata a livello globale il principale *competitor* emergente (Graf. 2). Nello specifico, a fronte di un *trend* simile, è chiaro come la Cina mostri dei tassi di crescita molto più elevati rispetto all'Europa.

Grafico 2: *Nominal GDP Growth 2006-13 (% change year by year), EU-China comparison.*



Fonte: ns elaborazione su dati FMI

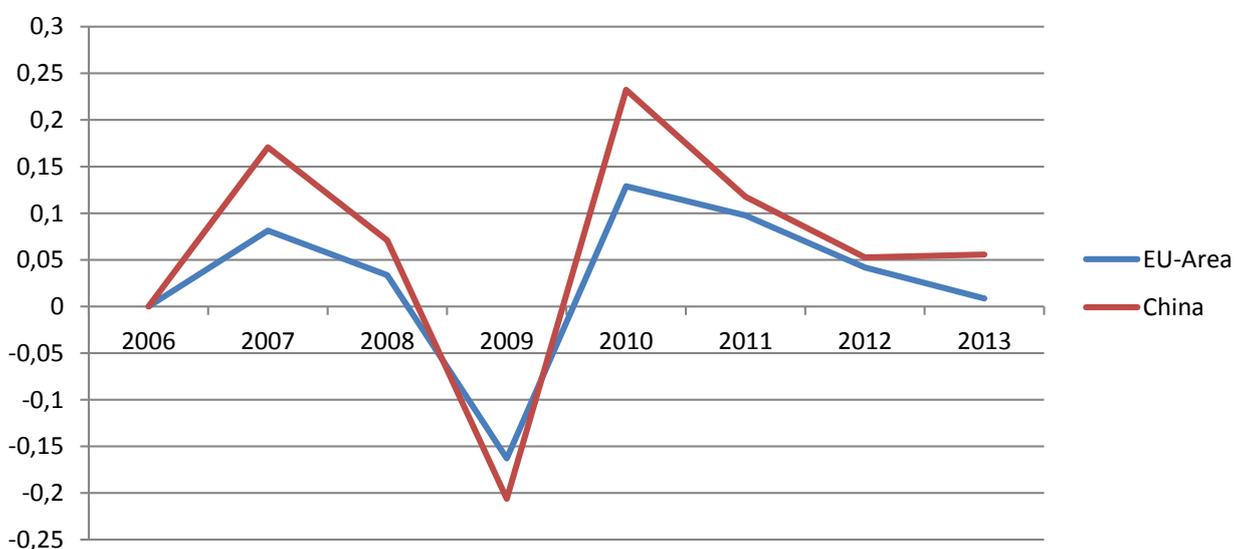
I dati dell'UNCTAD (ns calcolo su UNCTADstat), United Nation Conference on Trade and Development, ci dicono (in relazione al periodo 1998-2013) come a fronte di un CAGR del GDP del 4,2% per le “Economie sviluppate”, la “Economie in via di sviluppo” manifestano un tasso medio di crescita annuo sullo stesso

periodo del 10,1% (più che doppio) e tra queste spicca in particolare la Cina con un CAGR del 15,7%, sebbene il focus anno per anno mostri che anche quest'ultima sta manifestando un rallentamento, benché rimanga una delle principali economie mondiali in prospettiva presente ma soprattutto futura.

Nell'ottica della nostra analisi risulta poi interessante valutare l'andamento delle esportazioni e quindi la dinamica del commercio mondiale.

Anche in questo caso, tralasciando il picco negativo del 2009, la Cina mostra dei trend di crescita, anche in prospettiva futura superiori a quelli dell'Europa (Graf. 3) ma anche delle altre economie avanzate: dai dati del FMI (Fondo Monetario Internazionale) emerge come nel 2013 la Cina abbia superato gli Stati Uniti nel livello di esportazioni, con un surplus commerciale quasi raddoppiato dal luglio 2013 al giugno 2014 (da 17,8 a 31,6 mld) e con prospettive di continuata crescita nel medio-lungo termine.

Grafico 3: Exports of goods and Services 2006-13 (% change year by year), EU-China Comparison



Fonte: ns elaborazione su dati FMI

Guardando all'Italia (ICE, 2014) si registra negli ultimi due anni un miglioramento del saldo corrente della bilancia dei pagamenti che risulta positivo (15 miliardi di euro) dopo circa 13 anni; tale dato deve però essere analizzato attentamente. Infatti

sulla formazione dell'attivo corrente di cui parliamo ha pesato la recessione a cui ha fatto seguito la contrazione generalizzata dei redditi degli individui e, quindi, della domanda interna. Ne è scaturito un calo delle importazioni a cui non è corrisposto un incremento rilevante delle esportazioni (-9,6% per l'*import* vs +2,3% per l'*export* al di sotto della media europea del +3,7%).

Allo stesso tempo la quota di mercato, nel commercio mondiale, delle esportazioni italiane ha interrotto nel 2013 un trend negativo arrivando a circa il 2,8% ma anche in questo caso vi è l'altra faccia della medaglia rappresentata dalla erosione in termini di competitività dovuta all'avanzare dei Paesi emergenti e all'apprezzamento dell'euro (Graf. 4), con l'Italia che dal 2004 al 2013 è passata dal 7° all'11° posto tra i primi 20 esportatori mondiali di merci.

Grafico 4: Competitività e quote di mercato delle esportazioni italiane



Dati positivi vengono comunque dai settori tradizionali (manifatturiero) che hanno incrementato il loro surplus, indipendentemente dalla flessione delle importazioni, confermandosi come la parte più vitale del nostro tessuto produttivo.

Rivolgendoci agli IDE si registra un aumento sia di quelli in entrata che di quelli in uscita ma anche in questo caso si registra una generale riduzione dell'*appeal* del nostro paese nei confronti di investitori esteri (crollo domanda interna, peso della burocrazia e della giustizia, elevata tassazione).

Dai rapidi *flash* forniti si evidenzia una situazione in divenire non rosea per la nostra economia nel contesto globale.

Nelle parti che seguono si cercherà di andare oltre i dati per comprendere il senso profondo dei cambiamenti in atto e comprendere qual è la strada da percorrere per assecondarli al meglio.

1.2 Oltre i numeri: reinventare la modernità

Come risulta dall'analisi dei dati, ci troviamo chiaramente in una fase economica recessiva dalla quale, questa volta, sembra molto difficile venir fuori.

Se però la storia ci ha insegnato qualcosa, è chiaro che dalla crisi si esce affrontandola e opponendo alla stessa le giuste contromisure che, in molti casi, comportano in *primis* dei profondi cambiamenti a livello culturale e sociale, da cui poi far scaturire i cambiamenti economici.

Da una penna molto autorevole in materia economica come quella di Enzo Rullani, emerge un'analisi dalla quale il punto critico appare proprio quello di essere capaci di “reinventare la modernità” (Rullani, 2010a).

La fase economica attuale si caratterizza per un forte contenuto di complessità e variabilità che gli strumenti tradizionali non sembrano più in grado di gestire.

In particolare sembra ormai chiaro il definitivo venir meno dei canoni che hanno caratterizzato il “paradigma fordista”, già in crisi dagli anni Settanta, in virtù del quale si è cercato di gestire ed imbrigliare la complessità attraverso la costituzione di grandi organizzazioni governate dalla gerarchia, basate sul concetto di catena di montaggio ed economie di scala ed aventi maggiori competenze manageriali e la possibilità di avviare in autonomia processi di R&S e di internazionalizzazione (le grandi multinazionali).

Tutto ciò ha da sempre condizionato e fatto valutare in negativo i sistemi produttivi, come quello italiano, caratterizzati dalla presenza diffusa delle Pmi per le quali (almeno in teoria) il fattore dimensionale incide sulla loro capacità di sviluppo soprattutto in termini di innovazione ed internazionalizzazione.

La storia recente ci ha però insegnato come siano proprio tali imprese dalle dimensioni medio-piccole a costituire l'asse portante della nostra industria manifatturiera e quindi del decantato *Made in Italy*, marchio di fabbrica e cavallo di battaglia delle nostre produzioni a livello globale.

Non può, dunque, non essere chiaro come in qualche modo il nostro non è un modello da cestinare ma da far evolvere e migliorare per cavalcare l'onda della modernità.

La questione centrale appare essere quella per cui, se prima della attuale situazione di crisi ed instabilità si era cercato di dar vita a sistemi che fossero in grado di ridurre l'incertezza sul futuro attraverso l'utilizzo della "conoscenza riproducibile" (Rullani, 2010a), oggi ci troviamo in un contesto in cui a farla da padrone è il concetto di "capitalismo globale della conoscenza" e delle due componenti ad esso strettamente collegate di "globalizzazione" e "smaterializzazione" (Rullani, 2011). Tale forma di capitalismo, caratterizzante proprio l'epoca "post-fordista" ed in particolare l'attuale scenario, fa sì che ci si vada a confrontare con un ambiente che sempre più globale; l'azione degli operatori economici, dunque, non può ridursi alla mera operatività su base locale, caratteristica tipica delle Pmi italiane. Infatti, da un lato la "globalizzazione" ha portato ad un confronto sempre più diretto su scala mondiale tra i diversi Paesi e sistemi economici, facendo in particolare emergere l'aspra competizione tra Paesi *high cost* (avanzati) e Paesi *low cost* (emergenti), ed al forte aumento della capacità propagativa e moltiplicativa della conoscenza (che ora può muoversi su circuiti globali); dall'altro la "smaterializzazione" fa sì che la conoscenza (materiale) incorporata all'interno di specifici contesti, persone e prodotti, possa essere "estrapolata" e trasferita, anche attraverso delle modifiche rispetto al suo contenuto iniziale, in un nuovo contesto sfruttando proprio l'onda della globalizzazione.

Il collegamento con il "sistema *Made in Italy*" appare chiaro e verrà illustrato in quanto segue. Risulterà che se da un lato il nostro tessuto economico possa presentarsi, con le sue caratteristiche intrinseche, svantaggiato nel sopracitato

contesto, dall'altro sono proprio le caratteristiche delle nostre imprese a porle in una condizione di privilegio e sul trampolino di lancio verso il futuro.

Sarà dunque sulle Pmi che andranno a concentrarsi l'analisi delle dinamiche attuali e delle proiezioni per lo sviluppo nel medio-lungo termine.

1.3 Le PMI nel nuovo contesto

Nella presente sezione si andrà ad analizzare il quadro economico più recente relativo al comparto *core* del sistema produttivo italiano, quello delle PMI.

Verrà sviluppata una analisi quali-quantitativa basata sui dati più aggiornati a disposizione, con focus sulle “2i: internazionalizzazione ed innovazione” (Quadrio Curzio, 2008) e sulle relative strategie adottabili.

1.3.1 Uno sguardo all'Europa ed al posizionamento dell'Italia

Come più volte ripetuto, e come acclarato a livello internazionale, il nostro sistema industriale si caratterizza per la forte presenza di imprese di dimensione medio-piccola. Seguendo i parametri statistici “Eurostat” rientrano nel computo delle PMI quelle imprese aventi un numero di addetti inferiore alle 250 unità (0-9 → microimpresa, 10-49 → piccola impresa, 49-249 → media impresa) mentre secondo i parametri “Mediobanca-Unioncamere” sono classificabili come PMI quelle imprese aventi un numero di addetti non superiore alle 499 unità ed un fatturato complessivo non superiore ai 330 mln di euro (nello specifico le medie imprese sono quelle aventi numero di addetti compreso tra 50-499 unità e fatturato compreso tra 15 e 330 mln di euro) ed aventi assetto proprietario autonomo (Mediobanca, Unioncamere, 2014).

Innanzitutto preme sottolineare, in questa indagine, come quello delle PMI non sia un fenomeno tipicamente e soprattutto esclusivamente italiano ma pervasivo per l'intera “Area Euro”. L'importanza rivestita nell'UE da tale classe dimensionale di

imprese è culminata nel 2008 con l’emanazione, da parte della Commissione Europea, dello “*Small Business Act*” (SBA), recante una serie di norme e disposizioni a tutela e favore di queste imprese, in termini di crescita e competitività (European Commission, 2008).

Volendo dare uno sguardo ai numeri (European Commission, 2014), si pone in luce (Tab.1) che nell’area EU-28 il 99,8 % delle imprese, se si considerano i cosiddetti “*non-financial business sectors*”, in primis il settore manifatturiero, appartengono alla categoria Pmi (con un peso comunque del 99% se si considerano tutti i settori economici); tali imprese comportano un’occupazione di 88,8 milioni di persone e generano un valore aggiunto di 3.666 miliardi di euro (pari a circa il 28% del PIL EU-28). In particolare nei sei principali Paesi membri (Francia, Germania, Italia, Polonia, Regno Unito e Spagna) si concentra il 66% delle PMI, il 74% del valore aggiunto da esse generato ed il 69% degli addetti impiegati nelle PMI.

Tabella 1: SMEs and large enterprises: number of enterprises, value added and employment in the EU28 in 2013

	Micro	Small	Medium	SMEs	Large	Total
Number of enterprises						
Number	19,969,338	1,378,374	223,648	21,571,360	43,517	21,614,908
%	92.4%	6.4%	1.0%	99.8%	0.2%	100%
Employment						
Number	38,629,012	27,353,660	22,860,792	88,843,464	44,053,576	132,897,040
%	29.1%	20.6%	17.2%	66.9%	33.1%	100%
Value added at factor costs						
Million Euros	1,362,336	1,147,885	1,156,558	3,666,779	2,643,795	6,310,557
%	21.6%	18.2%	18.3%	58.1%	41.9%	100%

Source: Eurostat, National Statistical Offices and DIW Econ

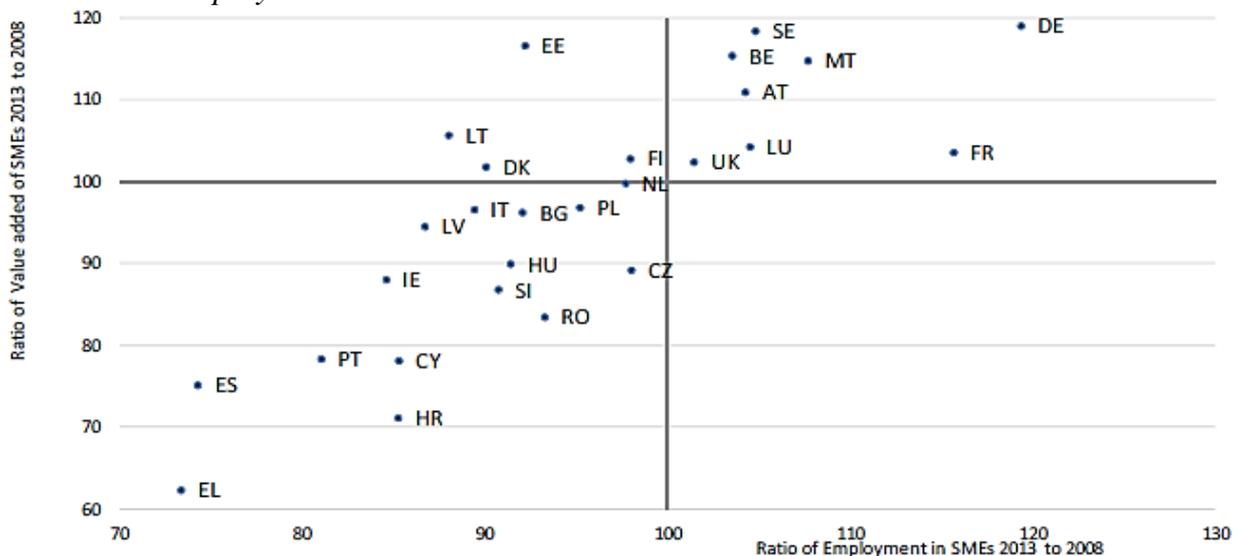
Andando ad analizzare i principali dati economici relativi alle Pmi europee, emerge come nel 2013 (ultimo anno di riferimento del rapporto in esame), rispetto al 2008 (anno di inizio della crisi), vi sia stato un aumento del valore aggiunto dell’1,1% ma una riduzione nel tasso di occupazione del 2,8%. Dati non molto confortanti se si considera che comunque anche in termini di valore aggiunto si sia verificata una

flessione rispetto ai due anni precedenti. Le più colpite sono state le micro-imprese che hanno registrato la più consistente riduzione nel numero degli occupati, mentre i settori che maggiormente hanno sofferto la crisi sono quello delle costruzioni ed il manifatturiero (rispettivamente -21,7% e -2,9% in termini di *value added*).

È comunque interessante vedere come le PMI dei diversi Paesi europei siano stati colpiti in misura diversa dalla crisi, mostrando dei “tassi di recupero” diversi rispetto ai livelli pre-crisi (Graf. 5). Si nota che mentre nazioni come la Germania, la Francia ed il Regno Unito mostrano dei buoni livelli di *recovery*, altri, e tra questi l’Italia, sembrano trovarsi in una situazione di stallo.

Bisogna dunque interrogarsi su quali siano le azioni più opportune per venirne fuori.

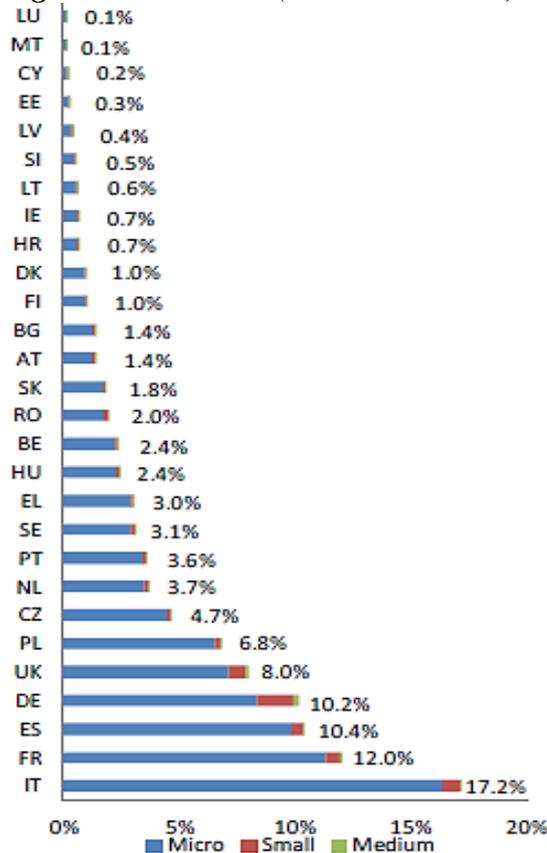
Grafico 5: *SME degree of recovery from 2008 to 2013, value added and employment*



Fonte: *Annual Report on European SMEs 2013-2014, EU Commission*

A questo punto vediamo come si collocano le PMI italiane nel contesto europeo.

Figura 1: PMI 2013(% su tot. EU-28)



Fonte: Eurostat

Si nota subito che in Italia si concentra la maggior percentuale delle Pmi europee e, soprattutto, come la maggior parte di esse sia classificabile come “microimpresa”, a testimonianza del carattere strutturale tipico del sistema italiano. Interessante anche il dato relativo a paesi come la Francia e la Germania, tradizionalmente caratterizzate dalla presenza della grande industria.

La “microdimensionalità” (FOCUS PMI, 2011) delle imprese italiane è testimoniata dal fatto che le stesse, rispetto a quelle degli altri principali Paesi dell’eurozona, siano impegnate prevalentemente nei settori tradizionali del *Made in Italy*, identificati come le “4A” (Fortis, 1998): Agro-alimentare, Abbigliamento-Moda, Arredo-Casa, Automazione-Meccanica; si tratta, in effetti, di ambiti produttivi caratterizzati da una dimensione media limitata (Fig. 2).

Figura 2: Dimensione media delle imprese nei comparti dell'industria manifatturiera nei principali Paesi dell'UE (numero di addetti)

	Germania	Spagna	ITALIA	Regno Unito	Media 4 Paesi
Alimentari, bevande e tabacco*	27,1	13,7	7,3	57,4	16,5
Tessile	23,8	8,1	9,7	15,0	11,6
Abbigliamento	19,3	7,1	7,1	9,4	7,9
Pelle e calzature	18,8	7,9	8,9	12,7	9,2
Legno e prodotti in legno	11,5	6,2	4,2	10,0	6,5
Carta	80,8	26,1	18,8	24,4	32,0
Stampa e supporti registrati	14,3	5,7	6,2	9,2	8,4
Prodotti petroliferi*	228,0	678,7	46,4	40,8	78,6
Chimica	113,6	25,6	25,6	44,0	47,2
Farmaceutica	229,2	109,1	128,9	118,7	153,1
Gomma e plastica	55,2	21,9	17,2	28,4	29,3
Lav. minerali non metalliferi	24,7	16,0	9,8	25,0	15,4
Metallurgia	98,3	49,4	34,9	53,3	57,9
Prodotti in metallo	21,6	8,6	7,9	12,9	11,5
Computer, elettronica ed ottica	45,0	14,4	18,6	20,7	26,7
Apparecchi elettrici	91,9	29,8	20,0	29,1	41,5
Meccanica	66,7	19,3	20,2	21,1	33,6
Automobili e rimorchi	298,7	75,3	81,3	53,4	126,9
Altri mezzi di trasporto	119,2	58,1	31,8	69,5	57,4
Mobili	18,5	6,8	8,0	15,0	10,0
Altre attività manifatturiere	13,0	4,7	4,4	10,0	7,5
Istallazione e riparazione	20,2	5,5	4,6	24,8	8,5
Industria Manifatturiera	36,3	11,6	9,6	21,2	16,8
* I valori riferiti ai comparti di attività economica contrassegnati dall'asterisco sono stimati Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat					

Le considerazioni sulla dimensione media delle imprese manifatturiere italiane devono però comprendere anche un'altra serie di aspetti.

In primis “caratteri strategici” relativi alle nostre produzioni, che hanno favorito il proliferare di piccole imprese; ci riferiamo al fatto che le imprese italiane (soprattutto quelle connotate da produzioni ad elevato valore aggiunto) da sempre hanno puntato alla soddisfazione dei bisogni di ciascun cliente, prediligendo di conseguenza la piccola dimensione che garantisce, rispetto alle grandi organizzazioni, maggior flessibilità ed adattabilità in tal senso. Non è un caso che le imprese medio-piccole con produzioni a minor contenuto differenziante siano andate incontro ai maggiori problemi nel contesto attuale, a differenza di quelle che grazie alla “customizzazione” dell’offerta sono riuscite a resistere e rimanere competitive sul mercato nazionale ed internazionale.

In secondo luogo bisogna far riferimento a quelli che sono i “caratteri organizzativi” delle nostre produzioni. Sin dalle origini le Pmi italiane hanno cercato di operare attraverso la creazione di relazioni sistemiche basate su concetti quale quello di filiera e di rete, incarnati dai tradizionali “distretti industriali”. Ciò proprio per superare i limiti legati alla ridotta dimensionalità e, quindi, pervenire a quella massa critica necessaria per sopperire all’assenza di economie di scala e quindi mantenersi competitivi sul mercato. Questa forma che ha favorito il proliferare della piccola dimensione d’impresa.

La questione a questo punto è vedere se un tale modello risulti complessivamente ancora valido e dove, se nel caso, intervenire per affrontare le sfide future.

Tale tema sarà argomento di trattazione dell’ultima sezione del capitolo.

1.4 La capacità competitiva delle PMI e le “2i: Internazionalizzazione e Innovazione” nel contesto globale

All’alba del nuovo millennio, più che mai, ci siamo trovati proiettati in un contesto globale nel quale per ciascuna impresa vengono meno i concetti di mercato, area geografica, paese di riferimento, competitors più prossimi: *“dal punto di vista dell’impresa, la globalizzazione si esprime nella circostanza per la quale il Paese di origine non rappresenta più il riferimento essenziale della propria evoluzione economica e competitiva; sul piano sia commerciale, che produttivo, che strategico, che organizzativo, che, infine, finanziario, l’impresa dispone dell’opportunità/necessità di assumere una configurazione internazionale, poiché i fattori che influenzano il suo sviluppo hanno tutti natura direttamente o indirettamente internazionali”* (Caroli, 2008). Non bisogna comunque dimenticare come, al venir meno del rilievo dei confini nazionali, ciascuna realtà locale tende a mantenere la propria identità; la globalizzazione, quindi, crea uno spazio che diventa luogo della *“con-presenza e mediazione tra (attori ndr) diversi”* (Grandinetti, Rullani, 1996).

Quattro sono le maggiori spinte verso la globalizzazione da un punto di vista economico: a) la crescita e lo sviluppo economico di quei Paesi definiti come “emergenti” e prima considerati marginalmente rispetto alle economie più sviluppate. Si fa riferimento, tra tutti, soprattutto ai BRICs (Brasile, Russia, India e Cina) che nel contesto globale hanno saputo essere prima centri di attrazione da parte di investimenti esteri, per poi diventare veri e propri *players* autonomi sul mercato; per queste realtà si può parlare di un effetto biunivoco della globalizzazione, che prima ne ha determinato l’emergere sul palcoscenico mondiale e che allo stesso tempo, soprattutto in questi giorni ne viene influenzata; b) lo sviluppo delle tecnologie dei trasporti e delle comunicazioni (ICT); c) i nuovi assetti politici ed istituzionali a livello globale che hanno determinato la libera circolazione di merci, risorse e persone con la conseguente facilitazione degli scambi commerciali ed il conseguente abbattimento delle barriere commerciali, l’armonizzazione delle norme in materia di commercio internazionale, la liberalizzazione dei capitali finanziari e dei relativi flussi; d) infine si fa riferimento all’aspetto della convergenza dei modelli culturali e comportamentali delle persone (Caroli, 2008) che ha fatto sì che, tanto nei mercati più ampi quanto nelle nicchie più piccole, gli individui soggetti a spinte analoghe dall’esterno tendono ad assumere comportamenti simili.

Risulta chiaro come in una tale situazione non si può in alcun modo temporeggiare o aspettare un qualche “aiuto dal cielo” o l’avvento di un ciclo economico favorevole; devono essere adottati dei comportamenti e delle strategie adeguate per potersi proiettare nel contesto globale appena introdotto.

Come da tradizione le nostre imprese non sono rimaste immobili di fronte ad una tale sfida, anzi, contro tutti i detrattori, sono sempre riuscite nel complesso a venire fuori dalle contingenze avverse vincendo il cosiddetto “paradosso del calabrone” (Beccatini, 2007) secondo il quale, paragonando il nostro sistema industriale basato sulle Pmi ed i distretti ad un calabrone che, almeno in teoria, da un punto di vista meccanico non dovrebbe riuscire a volare, le nostre imprese, nonostante la concezione del gigantismo industriale che ha da sempre posto in ombra gli aspetti

positivi del *modus operandi* italiano, non avrebbero avuto vita lunga nell'affrontare le sfide che gli si sarebbero parate davanti, riguardanti soprattutto la concorrenza dei Paesi emergenti, l'avvento dell' "Euro forte", la generale crisi globale con conseguente contrazione ricchezza. Andiamo a valutarne gli aspetti salienti.

Nel primo caso la competitività dei prodotti italiani è stata messa in crisi soprattutto dalla cosiddetta "competizione asimmetrica" (Quadrio Curzio, 2008) praticata dai competitors dei Paesi emergenti, Cina in primis, che permette loro di poter praticare sistematicamente un vantaggio competitivo in termini di "*leadership* di costo"; si tratta di una asimmetria strutturale che scaturisce da una serie di motivazioni tra le quali spicca il *dumping* (sociale, ambientale, valutario) che consente alle imprese, con il benestare dello stato, azioni (manodopera sottopagata, assenza di sostenibilità ambientale della produzione, artificiosi cambi valutari tra monete del paese di origine e destinazione delle merci) tali da poter vendere sul mercato estero un bene e/o un servizio ad un prezzo inferiore rispetto al normale valore di vendita e in alcuni casi addirittura al valore di produzione. Tale fenomeno a differenza della "concorrenza sleale", scaturente in primis dalla contraffazione, altro grande problema per le produzioni *Made in Italy*, non contrasta direttamente con alcuna regolamentazione a livello internazionale ma altera in modo evidente la dinamica competitiva. Altro elemento di rilievo ci è dato dal fatto che, ad esempio in Cina, le imprese di grandi dimensioni sono in buona parte controllate dallo stato quindi risultano agevolate in termini di politica monetaria, export, accesso al credito.

Nel secondo caso il riferimento va al fatto che con l'avvento di un Euro forte sul mercato valutario non risulta più possibile far leva sul tasso di cambio quale soluzione di *second best* (Manzocchi, Quintieri, 2009) e di beneficiare della relativa svalutazione competitiva della moneta, che più volte aveva, in occasione di passate recessioni, sostenuto le nostre produzioni in ambito internazionale. Le dinamiche più recenti sembrano comunque caratterizzarsi per un deprezzamento della moneta unica europea.

Infine il riferimento alla crisi globale va a riguardare direttamente il crollo dei consumi e, in modo specifico per le imprese italiane, la minore propensione di spesa

dei consumatori. Da sempre le nostre produzioni di punta hanno fatto leva su forti strategie di differenziazione basate sulla qualità del prodotto e, perché no, anche sul *Country of Origin Effect*, attraverso la costruzione di un *branding mix* tra immagine percepita del Paese di origine e marca del prodotto (Bertoli e Resciniti, 2013), che possono consentire di praticare un *premium price* sulla *value proposition* delle imprese. La contrazione generalizzata della ricchezza ha fatto sì che i consumatori andassero ad orientarsi verso prodotti caratterizzati da minori prezzi di vendita (in molti casi quelli provenienti proprio dai competitors emergenti) o beni sostituti (spesso quelli della GDO), con la risultanza di una criticità proprio per le produzioni a maggior valore aggiunto.

L'ultimo punto trattato ha messo in evidenza quella che può definirsi come un'arma a doppio taglio per le nostre produzioni: il focus su differenziazione e qualità.

D'altronde si tratta di una carattere imprescindibile. Proprio per questo motivo la reazione delle nostre imprese alla sfida globale, ha sempre riguardato il riuscire a “cambiare pelle mantendosi gli stessi”, e quindi puntare al cosiddetto “Teorema delle 2i” basato sui concetti di innovazione ed internazionalizzazione quali elementi per rinnovare la *value proposition*, ma anche processi e servizi, e trovare nuovi mercati di sbocco.

Il processo risulta riassumibile attraverso la cosiddetta “torre della competitività” (Resciniti, 2009) che pone in relazione i diversi elementi utilizzati dalle PMI, con particolare riferimento alle medie imprese di successo (di cui si parlerà oltre in tema di “IV capitalismo”) capaci di coniugare aspetti relativi alla piccola ed alla grande dimensione, per superare la concorrenza ed, in alcuni casi, aggirare il confronto concorrenziale (Fig. 3).

Figura 3: La torre della competitività



Fonte: Resciniti (2009)

Spicca come attraverso il continuo processo di innovazione (*cfr. Par. 1.4.2.1*), da intendersi come continua evoluzione dei prodotti e servizi, la realizzazione di prodotti su misura e di una offerta “unica” per il cliente ed il costante presidio del mercato, facendo leva su aspetti soprattutto immateriali dell’offerta, si riesca a pervenire ad un processo di “focalizzazione dinamica” da intendersi come la capacità delle imprese di presidiare specifici segmenti di mercato identificabili come “nicchie di mercato” nelle quali poter concentrare gli sforzi, in termini ad esempio di investimenti e comunicazione, sopperendo al deficit portato dalla piccola dimensione ed al potenziale svantaggio rispetto ai *players* multinazionali ed a quelli dei Paesi emergenti (Kroeger *et al.*, 2006); possono verificarsi in tale ambito dinamiche di “ri-focalizzazione” o “pluri-focalizzazione” che consentono rispettivamente di spostarsi su nuovi segmenti di mercato (nicchie) oppure su segmenti più o meno correlati con quello o quelli attuali. Risulta fondamentale soprattutto riuscire a collocarsi con la propria offerta in quelle nicchie che rappresentano dei “*blue oceans*” (Kim, Maurbogne, 2005) strategia ottimale per le imprese di dimensioni minori che anziché confrontarsi direttamente con i

competitors, anche grandi, in aree di mercato “affollate” (*red oceans*) vanno ad aggirare il confronto concorrenziale ponendosi in questi “spazi inesplorati” con un’offerta *premium* specificamente orientata alla particolare categoria di clienti.

Al concetto di focalizzazione dinamica si lega anche quello di “internazionalizzazione” se si considera che, come in precedenza accennato, sotto le spinte della globalizzazione ci si proietta sempre più verso la capacità di servire nicchie di mercato che da locali diventano globali ed è proprio in tale direzione che deve muoversi la capacità del *Made in Italy* di servire i mercati internazionali.

Volendo riassumere, emerge che, in modo ineluttabile, anche le PMI devono confrontarsi con la “sfida globale” non potendo più rimanere confinate alla produzione ed alle vendite nel loro paese di riferimento, non potendo più esclusivamente puntare a strategie basate sulla semplice promozione del marchio italiano (si deve cercare di intercettare nuovi segmenti di mercato più o meno interrelati con quello o quelli di origine come sopra esplicitato) e soprattutto, come si vedrà in seguito, non potendo più restare confinate a “forme collaborative classiche”, in primis clusters e distretti, che non appaiono più pienamente capaci di sostenere le sfide future.

Si passa ora ad analizzare in modo specifico la dinamica relativa alla internazionalizzazione ed all’innovazione delle Pmi, con particolare attenzione, in chiave qualitativa e quantitativa, alle imprese italiane.

1.4.1 Il processo di Internazionalizzazione

Quando si parla di internazionalizzazione da un punto di vista strettamente economico, strategico e produttivo, ci riferiamo a qualsivoglia attività (produzione, vendita, promozione, R&S, logistica, finanza, etc.) che una impresa svolge al di fuori dei confini del proprio Paese d’origine, in qualsiasi settore, con qualsiasi grado di frequenza (da occasionale a continua) e di impegno venga svolta e con qualsiasi forma abbia luogo (esportazioni, accordi e *joint ventures*, IDE).

Si individuano cause di natura interna ed esterna alle imprese (Caroli, 2008) che possono spingerla verso un processo di internazionalizzazione. Nel primo caso si distingue in merito al grado già raggiunto di presenza internazionale ed alla tipologia di *foreign market entry* che si decide di adottare (ad esempio parlando di esportazioni, in una fase di avvio al processo di internazionalizzazione le spinte possono derivare dal ricercare nuove opportunità commerciali estendendo la propria *value proposition* su nuovi mercati esteri mentre in una fase di maturità, in termini di presenza internazionale, si può pensare a sviluppare delle sinergie data l'attuale estensione del proprio raggio di azione e, perché no, anche di spostarsi su forme più articolate quali gli accordi strategici). Per quanto concerne le spinte esterne, il riferimento va a quegli impulsi scaturenti dall'ambiente economico e competitivo in cui opera l'impresa; tra i principali: lo spostamento su una dimensione internazionale del mercato di riferimento, della filiera produttiva dell'impresa, dei suoi principali clienti o una reazione a dinamiche concorrenziali (sfuggire alla eccessiva pressione competitiva nel mercato d'origine o reagire a strategie di internazionalizzazione dei competitors).

Andando invece a far riferimento alla strategia di entrata sui mercati esteri, innanzitutto bisogna specificare come essa sia la risultante della combinazione tra quattro fattori: a) la definizione dell'area geografica di entrata (in rapporto alla sua attrattività: costi/benefici, accessibilità, etc.); b) la tempistica di entrata (vantaggi e svantaggi della "prima mossa"); c) la tipologia di attività che si intende svolgere e la dimensione di entrata; d) la specifica modalità di entrata (export, accordi, IDE).

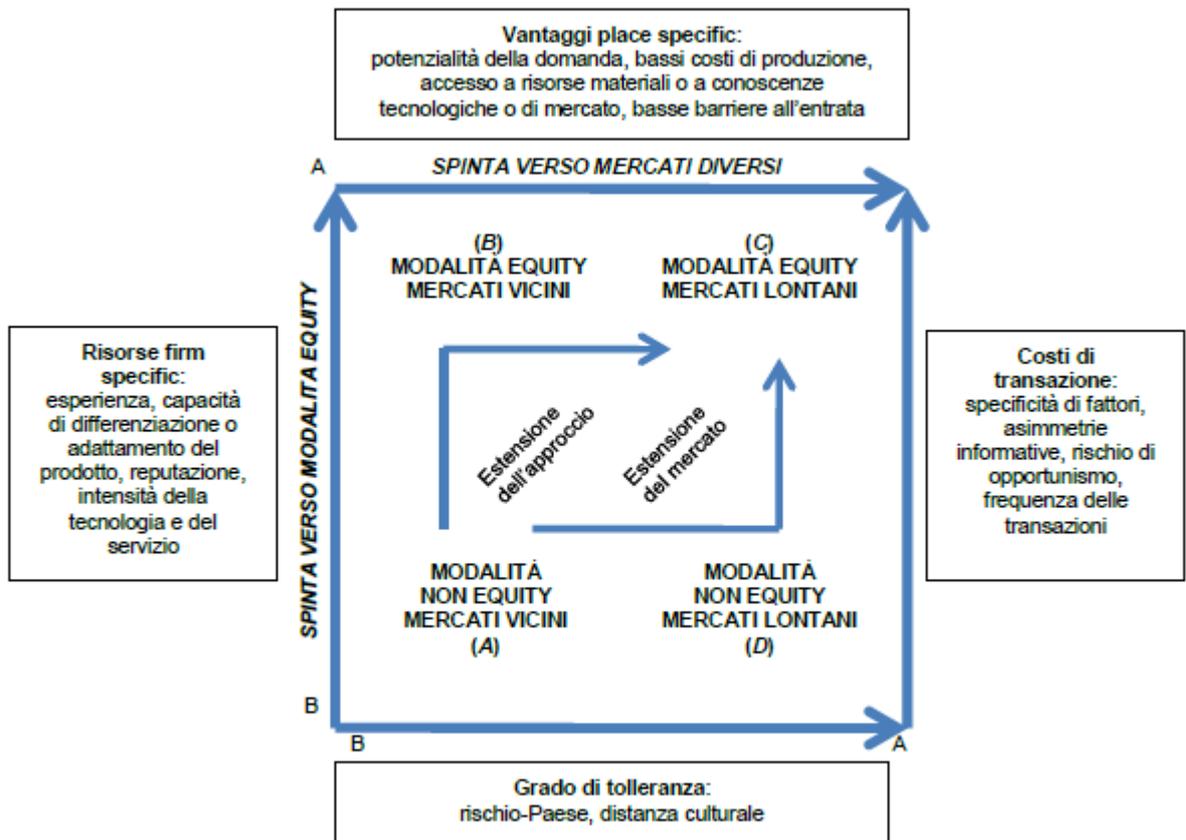
La letteratura sulle strategie di entrata nei mercati esteri è molto vasta. A titolo riassuntivo si cita il celebre "paradigma eclettico di Dunning" (Dunning, 2001) noto come "OLI" (acronimo di *Ownership, Location, Internalization*). La bontà di questo modello esplicativo sta nell'essere in grado di cogliere una molteplicità di aspetti contenuti anche in altre teorie (Resciniti e Matarazzo, 2012); nello specifico quando parliamo di *Ownership (advantage)* si fa riferimento alla disponibilità da parte dell'impresa di risorse e competenze tali da favorirne l'apertura internazionale e da garantirle la possibilità di pervenire ad un vantaggio competitivo (in tale ambito

risulta collocabile la teoria “RBV”, *Resource Based View* [Prahalad e Hamel, 1990], per la quale, appunto, l’impresa internazionalizza per la disponibilità di risorse *firm-specific* che le consentano di effettuare un tale processo oppure per acquisire vantaggi *resource-based*); *Location (advantage)* fa invece riferimento alla possibilità per l’impresa di trovare un terreno fertile nel territorio di destinazione che le permetta di coltivare ulteriormente le sue risorse e competenze (il riferimento è alla “Teoria Istituzionale” [Hoskisson *et al.*, 2000] che pone una visione *place-specific* per la quale risulta fondamentale il contesto in cui l’impresa decide di internazionalizzare; fattori importanti sono ad esempio le caratteristiche del governo ed il “rischio-paese”); infine l’*Internalization (advantage)* riguarda il maggior beneficio per l’impresa nel condurre direttamente il processo di internazionalizzazione facendo riferimento alle sue capacità interne piuttosto che trasferendole a terzi per l’utilizzazione.

Un tale quadro concettuale può essere riassunto all’interno della “Matrice Modalità/Mercati” (Resciniti e Matarazzo, 2012) che va a porre in relazione la modalità di entrata sul mercato estero (come entrare) distinguendola in *equity* e *non equity* (in rapporto al grado di complessità ed impegno in termini di risorse da parte dell’impresa; ad es. IDE vs Export) e la *location* di entrata (dove entrare) in termini di maggiore o minore prossimità rispetto al paese di origine (Fig. 4). Ad incidere sulle due dimensioni vi sono i fattori individuati nel “paradigma OLI”, nello specifico sul “come entrare” vi è l’influenza dei fattori *firm-specific* e dei costi di transazione (es. asimmetrie informative, frequenza delle transazioni) mentre sul “dove entrare” abbiamo l’influenza di fattori *place-specific*.

All’intensificarsi dell’effetto dei fattori sopracitati potrà verificarsi, a seconda dei casi, una estensione dell’approccio (da *non equity* ad *equity*) oppure una estensione del mercato (spostamento verso mercati più lontani (non solo in termini geografici ma anche culturali ed istituzionali).

Figura 4: La matrice Modalità/Mercati



Fonte: Resciniti, Matarazzo (2012)

1.4.1.1 Caratteristiche dell'internazionalizzazione delle PMI

Molto spesso, nel pensare comune, si vede nella piccola dimensione d'impresa un forte limite alla possibilità di proiettarsi in un contesto internazionale, ancor di più se si fa riferimento alle Pmi italiane tradizionalmente ancorate al loro territorio di origine ed a gestione familiare. Una visione di questo tipo non può non considerarsi riduttiva.

È ormai da più di venti anni che l'internazionalizzazione delle piccole imprese, sia da un punto di vista teorico che empirico, può considerarsi come “un fatto” (Grandinetti, Rullani, 1996). D'altronde non potrebbe essere diversamente per quanto sopra sostenuto in merito al processo di globalizzazione.

Vi sono delle caratteristiche specifiche riguardo l'apertura internazionale delle Pmi in termini di cause (e fattori), modalità e processo di internazionalizzazione in senso stretto (Caroli, Lipparini, 2001)

Cause dell'internazionalizzazione delle PMI

Per quanto concerne una breve rassegna delle cause dell'internazionalizzazione si distinguono fattori, o se vogliamo spinte, esterni ed interni all'impresa. In relazione ai primi ci si riferisce a: fattori relativi all'ambiente competitivo rilevante e le aree di business in cui l'impresa opera (globalizzazione e variazione tra mercato interno ed estero della domanda di riferimento, intensità della concorrenza sui diversi mercati, tecnologia, costi) e condizioni di contesto più generali relative al paese d'origine ed al territorio dove è localizzata l'impresa (fattori infrastrutturali di sostegno, politiche orientate al supporto dell'apertura internazionale e servizi reali, le caratteristiche del tessuto produttivo [Caroli, 2008] come insieme di relazioni sviluppabili dall'impresa con un pluralità di attori quali istituzioni, altre imprese, centri di ricerca, etc.). I fattori interni che fungono da spinta all'internazionalizzazione sono individuabili come dati oggettivi che caratterizzano la specifica piccola impresa; il riferimento va al "patrimonio genetico" che la caratterizza, rappresentato da fattori tangibili ed intangibili (risorse finanziarie, capacità di soddisfare la domanda estera, informazioni sul contesto in cui andare ad operare), dalla spinta imprenditoriale (nella piccola impresa è fondamentale l'azione dell'imprenditore, identificata nella cd "formula imprenditoriale", per indirizzarne percorsi di crescita e sviluppo), il capitale sociale di cui dispone l'impresa, inteso come l'insieme di relazioni che la stessa intrattiene con una pluralità di soggetti. Ovviamente tra i fattori interni figura anche quello che deve essere uno specifico progetto strategico sulla base del quale, in termini di vision, adeguato sistema organizzativo ed apposita strategia, orientare l'apertura al contesto internazionale.

Modalità e peculiarità del processo di internazionalizzazione delle PMI

Passando alle modalità di ingresso sui mercati internazionali da parte delle PMI, e le relative peculiarità, si utilizzerà l'evidenza empirica scaturita dalla recente ricerca condotta da Unioncamere (FOCUS PMI, 2012), attraverso l'istituto Guglielmo Tagliacarne (fondazione Unioncamere) e Lexjus Sinacta, su un campione di 600 PMI italiane internazionalizzate.

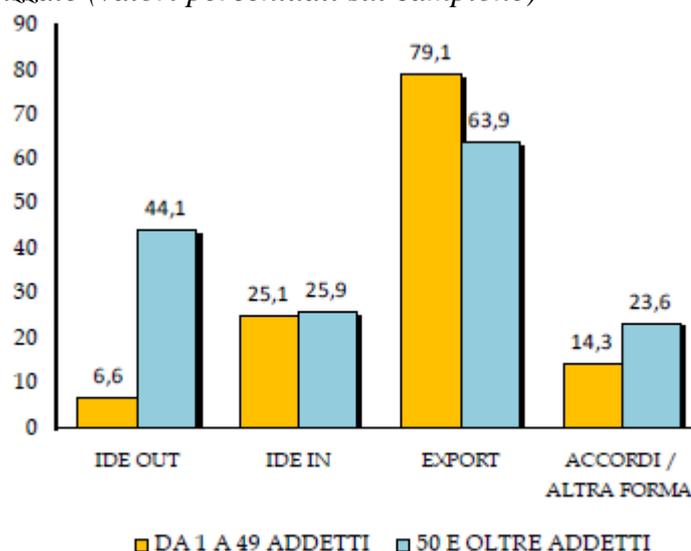
Emerge come in generale la forma prevalente di internazionalizzazione sia costituita dalle esportazioni. Tale dato spicca soprattutto per le imprese appartenenti al manifatturiero (in settori come il tessile e l'alimentare); per quanto invece riguarda altre imprese del campione, operanti in settori come il metallurgico, il chimico e l'elettronica, vengono perseguite anche altre strategie basate sugli investimenti diretti esteri (IDE in e IDE out).

Si potrebbe dire che le PMI operanti per il mercato finale tendono a privilegiare strategie più soft come quella dell'export (dalle soluzioni indirette, come l'utilizzo di intermediari internazionali, quali *buyer*, *broker*, *trading companies* e consorzi, a quelle dirette, come la rete di vendita per l'estero l'ufficio di rappresentanza, la costituzione di una sussidiaria commerciale all'estero) mentre le imprese operanti soprattutto in conto terzi preferiscano delle soluzioni più avanzate di internazionalizzazione, gli IDE ma anche accordi strategici (*licensing* e *franchising*) e *joint ventures*, che permettono una maggiore integrazione e prossimità rispetto al cliente business (Caroli, Lipparini, 2001).

Sono comunque l'*export* e gli IDE le due forme prevalenti di internazionalizzazione, come emerge dalla ricerca in esame (Graf. 6).

Le maggiori differenze si individuano soprattutto per gli IDE out, dove a prevalere sono le imprese di dimensioni più ampie, rispetto alla micro e piccola impresa, e l'export dove accade il contrario.

Grafico 6: Distribuzione per forma di internazionalizzazione e dimensione delle PMI internazionalizzate (valori percentuali sul campione)



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Altro dato molto interessante è quello relativo alla estensione geografica del processo di internazionalizzazione.

La stragrande maggioranza del campione intervistato (86,8%) si è attivamente mosso in chiave internazionale in Paesi dell'UE, direttamente o attraverso partner europei. Al di là dell'oggettiva prossimità geografica, fondamentale in questa direzione è la presenza di un mercato unico europeo caratterizzato da normative che ormai stanno diventando sempre più omogenee tra i diversi Paesi ed ovviamente la presenza di una stessa valuta. Tale dato va però incrociato anche con la specifica fattispecie della forma di internazionalizzazione prescelta (Tab. 2).

Spicca innanzitutto il forte interesse verso la Cina a testimonianza del fatto che, nonostante sia uno dei main competitors per la nostra economia e le nostre imprese, essa costituisce anche un importante punto di riferimento, soprattutto per gli IDE orientati nei Paesi extra-UE, da parte delle imprese operanti nel settore della meccanotronica.

Tabella 2: *Principali aree geografiche in cui le PMI operano direttamente o attraverso partners (valori percentuali sul campione)**

	IDE OUT	Export	Accordi / Altra forma	TOTALE IMPRESE
Unione Europea	87,9	86,7	86,4	86,8
Altri Paesi europei	10,8	23,0	19,4	21,9
Paesi dell'Africa	12,1	15,0	14,6	13,8
Paesi dell'Asia (escluse Cina e India) e Oceania	22,3	19,0	31,1	18,4
Cina	75,2	32,8	36,9	39,3
India	15,9	7,5	5,8	9,5
Nord e Centro America	34,4	24,1	25,2	24,9
America del Sud	21,0	15,0	23,3	15,4
* Domanda a risposta multipla				
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana				

Passando ad analizzare i “fattori di attrattività” che hanno spinto le PMI italiane ad operare all’estero, ciò che emerge, per tutti i settori di attività, è la preminenza della possibilità di poter sviluppare la presenza commerciale a livello internazionale (attraverso l’ampliamento della propria rete di vendita ad esempio); altri elementi rilevanti sono la possibilità di poter usufruire di un costo del lavoro più basso e la migliore relazione commerciale con il cliente, in termini di condizioni e tempistica dei pagamenti (Tab. 3).

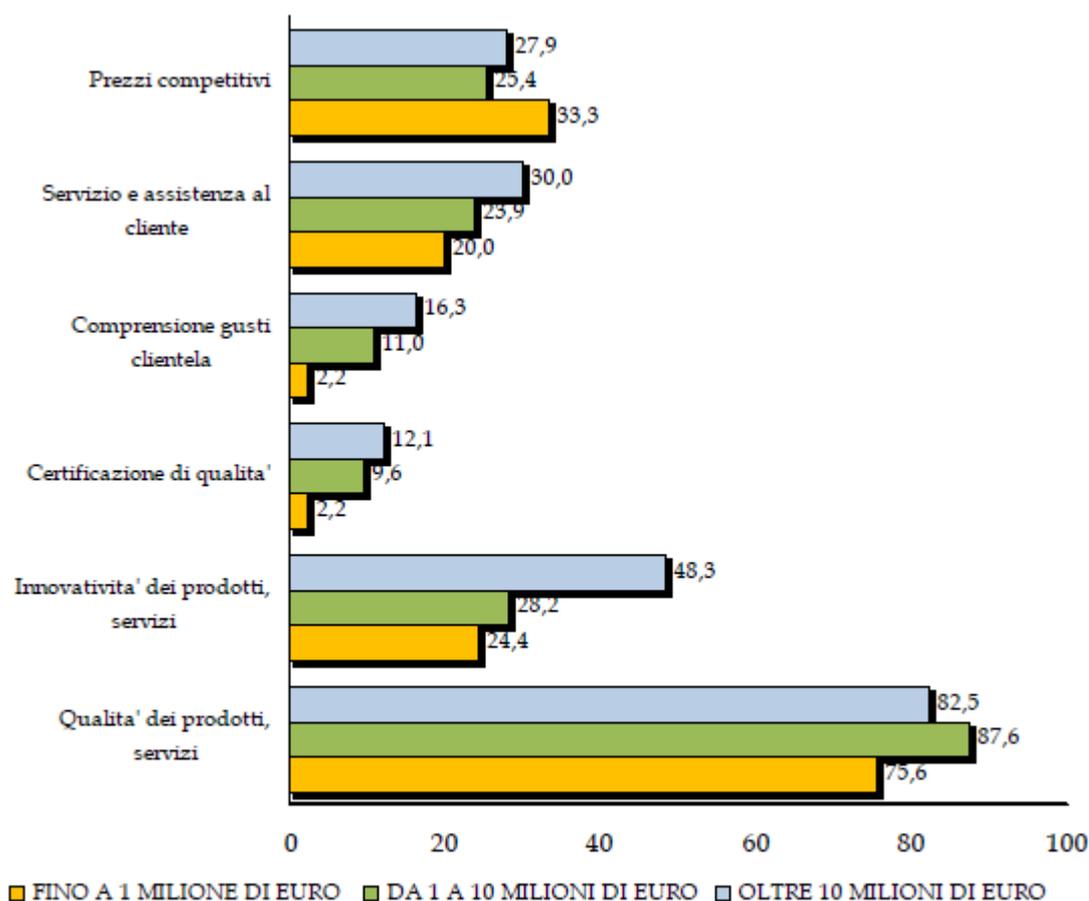
Tabella 3: *Fattori di attrattività per le PMI sui mercati internazionali, per macrosettore di attività (valori percentuali sul campione)**

	SETTORI TRADIZIONALI	MECCATRONICA	CHIMICA E ALTRI	TOTALE IMPRESE
Rete di vendita e logistica	53,8	47,1	44,9	49,4
Telecomunicazioni	1,5	6,8	3,8	4,3
Condizioni e puntualità dei pagamenti	32,8	18,1	15,4	23,5
Puntualità' nelle forniture	11,3	8,1	2,6	8,5
Presenza di fornitori specializzati	8,2	10,9	11,5	9,9
Disponibilità di risorse umane non qualificate	0,0	1,4	0,0	0,6
Disponibilità o qualità di risorse umane qualificate	2,1	7,2	3,8	4,7
Costo del lavoro	19,0	22,6	30,8	22,5
Costo dell'energia	9,7	12,2	17,9	12,1
Possibilità di espansione aziendale	7,7	12,2	2,6	8,9
Bacino di domanda del mercato estero	10,8	7,2	11,5	9,3
Altro	1,0	0,9	5,1	1,6
* Domanda a risposta multipla				
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana				

Interessante è anche l'analisi dei fattori di successo delle PMI italiane per competere sul mercato internazionale (Fig. 5).

L'analisi va a sostegno diretto di quanto in precedenza sostenuto per le PMI italiane (*cfr Par. 1.4*) dove si affermava come il vantaggio fondamentale delle nostre produzioni all'estero sta nella qualità superiore dei nostri prodotti e nella capacità, attraverso una continua dinamica innovativa, di rinnovarli di volta in volta per soddisfare le esigenze dei clienti (appartenenti solitamente ad una specifica nicchia di mercato. Ad una analisi più attenta, per classe di fatturato, emerge come ad una certa uniformità, per classe dimensionale, in merito alla qualità dei prodotti, si contrappone una preminenza delle imprese di media dimensione per quanto concerne la capacità innovativa di prodotto, dettata molto probabilmente dalle maggiori possibilità delle stesse ad avviare un processo innovativo in termini di *engineering* e lancio di nuovi prodotti sul mercato estero.

Figura 5: Fattori di successo delle PMI sui mercati internazionali per classe di fatturato (valori percentuali sul campione)*



* Domanda a risposta multipla
 Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Passando, infine, rapidamente in rassegna le dinamiche inerenti alla “internazionalizzazione passiva” (in una visione *outside-in*, che analizza il processo di internazionalizzazione che gli altri Paesi attuano all’interno del nostro), emerge quanto segue (FOCUS PMI, 2012).

Per prima cosa la gran parte dei partner esteri delle PMI, in termini di *outsourcing* passivo, si localizza nell’UE (77,4% del campione) ed in Cina (57,4%) seguite dagli Stati Uniti (31,0%), a conferma dell’intensificarsi dei rapporti con la Cina in ambo le direzioni; ancor più interessante è il dato relativo ai fattori che attirano i potenziali investitori esteri. Potrebbe sembrare un paradosso, ma il primo fattore

che emerge dalla ricerca ci è dato dal bacino di potenziale domanda presente in Italia; la spiegazione, a fronte di consumi interni in forte calo negli ultimi anni, potrebbe individuarsi nel fatto che i consumatori si orientano verso prodotti caratterizzati da prezzi più competitivi (quali ad esempio quelli cinesi). Seguono il *know how* disponibile ed il livello di specializzazione di risorse umane e fornitori (in un'ottica, soprattutto, di *sub-contracting* e sub-fornitura).

Dinamica del processo di internazionalizzazione delle PMI

La letteratura più accreditata in tale ambito (Gankema *et al.*, 2000; Chetty, Campbell-Hunt, 2003) vede l'espansione internazionale delle Pmi come un processo per fasi che si sviluppa in modo incrementale, per cui dapprima si individuano forme di internazionalizzazione più *soft* ed in mercati vicini, dopodiché, attraverso l'esperienza acquisita (in termini di aumenti della produttività, innovazioni, conoscenze dei mercati esteri) riescono a pervenire a strategie più complesse (IDE e accordi strategici con *partner* esteri).

Un tale modello sembra però non essere in grado di ricomprendere tutte le vicissitudini legate al processo di internazionalizzazione. Altri studiosi (Lindqvist, 1991) hanno evidenziato come in alcuni casi l'internazionalizzazione avvenga “per salti” e ciò soprattutto in un contesto locale come quello italiano caratterizzato dalla presenza di aggregazioni produttive in territori circoscritti e dai distretti industriali. In tale situazione le prime imprese che iniziano ad operare a livello sovralocale possono essere considerate come delle innovatrici che innescano dei processi imitativi da parte delle altre imprese; queste ultime, infatti, data la conoscenza sviluppata dalle prime in relazione al mercato estero, potranno beneficiare di “esternalità positive” per avviare a loro volta il processo di internazionalizzazione.

Altra evidenza, contro il modello di sviluppo internazionale per fasi, ci è data dal recente fenomeno delle cd *born global firms* (Knight, Cavusgil, 2004). Si tratta di un fenomeno diffusosi negli ultimi venticinque anni che fa riferimento al quel processo di internazionalizzazione congenita (Caroli, 2008) per il quale le Pmi

tendono ad assumere una configurazione e proiezione internazionale sin dalla propria nascita o comunque in prossimità di essa. Fattori critici per questo tipo di imprese risultano essere la cultura innovativa della spinta imprenditoriale che le caratterizza, ma anche il contesto in cui nascono, dove possono essere presenti alcuni attori chiave (istituzioni, imprese, università) e la disponibilità di un patrimonio intangibile, fatto di conoscenza del mercato estero, relazioni locali e sovralocali, capacità organizzative per gestire il processo.

1.4.1.2 *Considerazioni di sintesi*

Dall'analisi condotta sull'internazionalizzazione delle Pmi scaturiscono alcune importanti evidenze.

In primis i dati analizzati ci mostrano come la dimensione dell'impresa, considerata come carattere isolato, non sia discriminante fondamentale nel processo di apertura internazionale. Se vogliamo la dimensione influisce sulla specifica tipologia di internazionalizzazione che si sceglie di intraprendere (per cui come si è visto le imprese del manifatturiero caratterizzate da dimensioni medie più piccole tendono a privilegiare l'export mentre le imprese più grandi, appartenenti a settori come il meccatronico ed il chimico operano attraverso forme "più dirette" di presenza estera, spesso accompagnate da IDE), e non, o almeno non del tutto, sulla scelta di internazionalizzare o meno.

In secondo luogo, dalla ricerca analizzata, vengono confermate le caratteristiche performanti delle nostre produzioni all'estero rappresentate dalla qualità dei prodotti e dai processi di innovazione sulla *value proposition* in ottica di focalizzazione dinamica sui segmenti di mercato estero in cui si va ad operare.

Gli stessi dati inerenti la dinamica internazionale delle nostre imprese (Istat, ICE, 2014) confermano, a fronte di dati confortanti della posizione italiana nell'ambito del commercio mondiale (aumento delle esportazioni nel 2013 del 2,1%, flussi di IDE quasi quadruplicati rispetto il 2012, incremento della quota italiana sulle esportazioni mondiali, etc.), come vi sia una ricca popolazione di Pmi (207.827

operatori con fatturato all'esportazione fino ai 15 mln di euro a fronte dei complessivi 211.756 operatori che hanno effettuato vendite di beni all'estero).

La situazione, in quella che appare una faticosa ripresa economica, non sembra tragica come qualcuno la vuol fare apparire, tanto che è proprio nell'ambito della movimentazione internazionale delle nostre imprese che si ricercano vie d'uscita per lo sviluppo futuro. Agganciarsi ad una tale sfida presuppone, però, un salto concettuale, come già accennato in precedenza, che consenta di intraprendere al meglio il processo di apertura estera.

Tornando alla matrice modalità mercati (Fig. 4, p.31), in precedenza utilizzata per avere uno schema riassuntivo del processo di internazionalizzazione, potremmo dire, basandoci sui dati analizzati, che le nostre Pmi si collocano in buona parte nel "Quadrante A", caratterizzato da forme di internazionalizzazione leggere, come le esportazioni, e orientate verso mercati vicini (in termini di prossimità geografica ma anche culturale). Non sono mancati casi in cui si sia pervenuti a sviluppi in termini di "estensione del mercato" (ad esempio seguendo una strategia di "pluri-focalizzazione", e quindi estendendosi su nicchie di mercato similari a quella di provenienza e localizzate in altri paesi esteri), in termini di "estensione dell'approccio" (passando a forme più strutturate nello spostamento sulla dimensione estera come accordi e *JV* con partner internazionali e IDE) o, in casi più rari, in una duplice estensione (approccio/mercato).

Eppure un tale comportamento "non rappresenta (ancora) la regola".

Persiste ancora una diffusa reticenza, da parte soprattutto delle imprese più piccole, ad aprirsi "a pieno" all'internazionalizzazione. Indubbiamente vi sono dei limiti oggettivi (Panas, 2010), come la scarsità di risorse finanziarie, la penuria di informazioni sui mercati esteri, l'incapacità nell'instaurare un contatto con i potenziali clienti esteri e di intercettare la domanda estera, mancanza di capacità manageriali e/o di supporti istituzionali efficaci, diffidenza circa i rapporti con controparti estere e forse anche un po' la paura di uscire dal guscio rappresentato dal proprio territorio di appartenenza e dalla propria nazione; ciò tuttavia non può e non deve precludere il processo di internazionalizzazione.

Il problema si sposta allora su quello che è già stato identificato come un “cambio di paradigma” necessario per affrontare la sfida che la modernità e la globalizzazione dei mercati pone dinanzi alle imprese e che, come si vedrà, scaturisce in primis da un “novazione dell’approccio culturale” da cui poi far scaturire una conseguente “novazione dell’approccio strategico ed organizzativo”.

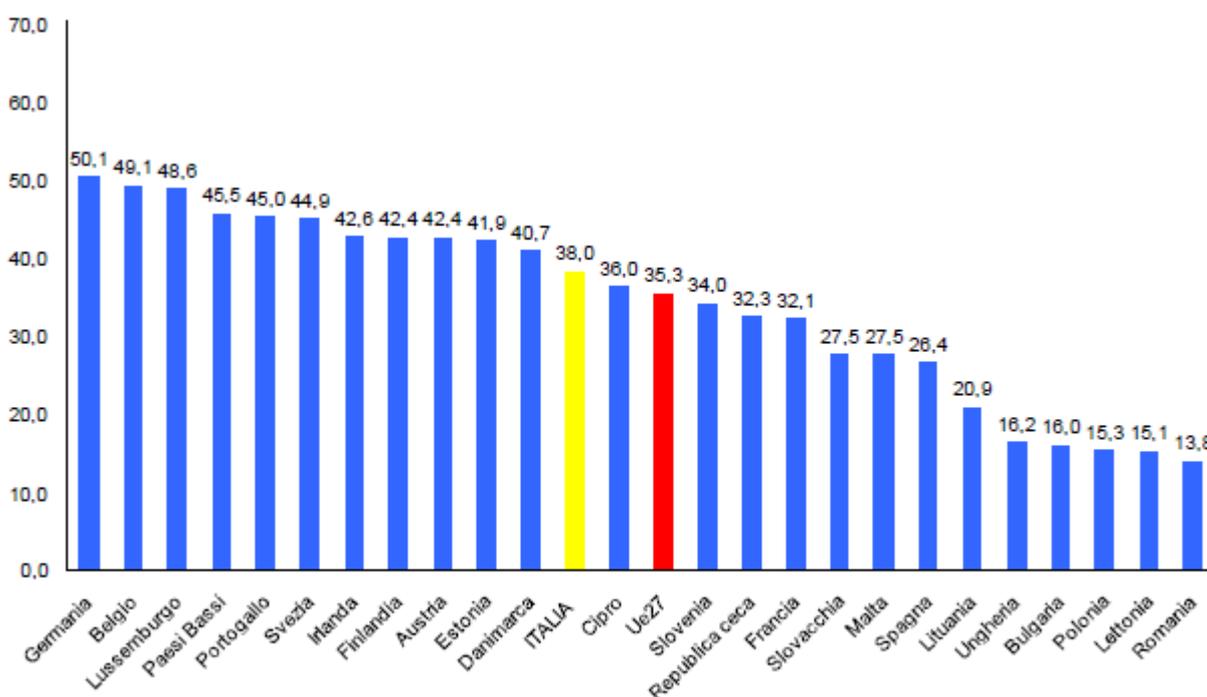
1.4.2 La dinamica dell’innovazione

In questa sezione si analizzeranno gli elementi principali che caratterizzano il processo di innovazione delle Pmi italiane, evidenziandone caratteristiche e particolarità. Si farà riferimento, come per il processo di internazionalizzazione, all’evidenza empirica dei dati scaturenti da ricerche condotte in tale ambito (UniCredit, 2012; FOCUS PMI, 2014), per valutare le dinamiche più recenti.

All’interno dell’UE, in termini di innovazione, l’Italia si colloca tra i “Paesi innovatori moderati” (European Commission, 2014), insieme a Spagna e Portogallo, mostrando un ritardo rispetto a Paesi *leader* (es. Finlandia, Germania, Svezia) e *followers* (es. Francia, Olanda, Regno Unito). Un tale ritardo va ricercato indubbiamente in aspetti economico-politici inerenti il nostro “sistema-paese” (in primis l’enorme debito pubblico che non consente al governo ampio spazio di manovra in termini di spesa in ricerca ed innovazione e che, anzi, determina piuttosto dei tagli di spesa in tale direzione) ma anche nei più volte citati caratteri strutturali del nostro sistema produttivo. Ci riferiamo ancora una volta alla frammentazione dello stesso in una pluralità di Pmi che “divise” non (sempre) riescono a sostenere costi e rischi connessi al processo di innovazione. Altri fattori di ritardo sono rilevabili nella carenza di personale qualificato, soprattutto a livello manageriale e nell’eccessiva turbolenza che caratterizza il mercato del lavoro e che molto spesso fa desistere l’imprenditore dall’avviare dei percorsi di formazione sulle sue risorse umane.

I dati (FOCUS PMI, 2014) ci dicono come il nostro Paese, relativamente ai principali indicatori che analizzano l'attività innovativa e la propensione all'innovazione, si trovi al di sotto della media europea (rapporto spesa R&S su Pil 1,26% Italia vs 2,01% media UE; numero di brevetti per milione di abitanti 73,3 Italia vs 108,6 media UE; addetti alla R&S ogni mille abitanti 3,7 Italia vs 5,0 media UE) ma allo stesso tempo dimostra una dinamica positiva in riferimento all'incidenza delle imprese innovatrici (Graf. 7).

Grafico 7: Consistenza delle imprese che innovano nei Paesi UE-27 sul totale delle imprese (Valori Percentuali; media anni 2008-2013)



Fonte: Elaborazione Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

In questo caso l'Italia con il 38% di imprese che innovano si colloca al di sopra della media UE (35,3%), seppur dimostri un ritardo rispetto ai principali Paesi *innovators*. La spiegazione di un tale andamento deve essere allora ricercata al di fuori di fattori legati a parametri connessi con la spesa in R&S in senso stretto.

1.4.2.1 Caratteristiche dell'innovazione delle PMI

Nel considerare la dinamica innovativa che contraddistingue le Pmi, si deve innanzitutto effettuare una “precisazione metodologica”. Spesso parlando di innovazione ci si riferisce alla tecnologia (vista nell'impostazione neoclassica come fattore produttivo il cui *upgrade* determina una crescita di produttività [Weil, 2012]) e di conseguenza, in termini più prossimi, alla spesa in ricerca e sviluppo; ciò, però, non racconta la storia per intero.

Accanto alla R&S, e quindi alla tecnologia, bisogna tener presente anche altre tipologie di innovazione: innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione di marketing/organizzativa (UniCredit, 2012).

Si evidenzia come nei sistemi caratterizzati da una forte incidenza delle Pmi e da una preponderanza del sistema manifatturiero (è proprio il caso dell'Italia), siano questi i fattori preminenti che vanno ad incidere sulla dinamica innovativa del paese.

Per le Pmi italiane, a differenza delle imprese di classe dimensionale maggiore, spicca una maggior propensione a collocarsi in processi innovativi localizzati proprio nell'ambito delle innovazioni di prodotto e di processo (Tab. 4).

Ridotta appare invece la propensione delle imprese minori ad adottare dinamiche di innovazione in termini di processi organizzativi e di marketing; appare comunque interessante valutare come le Pmi che si muovono anche in tal senso (UniCredit, 2012) prevalgono rispetto alle imprese più grandi per quanto concerne la strategia di commercializzazione e vendita (attraverso ad esempio strategie quali il commercio elettronico, il franchising, lo sviluppo della rete di vendita) e su modifiche “estetiche” di prodotto (es. *packaging*); ciò in sintonia con la dinamica dell'internazionalizzazione che le vede privilegiare strategie legate all'export.

Tabella 4: Tipologie di innovazioni introdotte dalle PMI, distinte in termini di addetti (Valori percentuali sul campione)

	Fino a 5 addetti	Da 6 a 9 addetti	10 addetti e oltre	Totale
Prodotti/servizi tecnologicamente nuovi	49,4	45,2	43,6	45,2
Processi di prod. tecnologicamente nuovi	23,9	27,7	31,8	29,2
Sistemi di logistica tecnologicamente nuovi	6,7	3,6	6,6	6,0
Acquisto attrezzature e software, tecnologie varie	9,4	14,5	9,7	10,6
Acquisto brevetti, marchi	2,2	1,2	0,2	0,9
Adozione nuove tecniche manageriali	0,6	0,6	2,3	1,6
Formaz. conseguente nuovi prodotti/servizi/ processi	0,6	1,8	1,5	1,3
Nuove modalità di organizzazione del lavoro	1,1	1,2	0,6	0,9
Modifiche significative caratteristiche estetiche prodotti	3,3	1,2	2,3	2,3
Nuove tecniche e pratiche di distribuzione dei prodotti	2,8	3,0	1,3	2,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: FocusPMI 2014

Per concludere il discorso sull'innovazione, uno dei principali limiti, ma non ostacolo, che le piccole imprese italiane incontrano nel condurre un'attività di innovazione (Frazzoni, Giannangeli, 2012), spicca la difficoltà ad avviare processi collaborativi con *partner* esterni, che siano essi altre imprese, fornitori, istituzioni, centri di ricerca e università. A differenza delle imprese medio-grandi, le PI, infatti, sono quelle più propense ad avviare attività innovative in autonomia, sebbene le stesse si mantengano ad ambiti molto ristretti.

1.4.2.2 Considerazioni di sintesi

Parallelamente al processo di internazionalizzazione, emerge, a completamento del paradigma delle “2i”, anche nel campo dell'innovazione quello che può definirsi come un “approccio attivo” da parte delle Pmi italiane, che si traduce in una propensione a “voler fare”. D'altronde, come più volte sottolineato, entrambe le dimensioni rappresentano un punto focale nella presente e futura dinamica di sviluppo di questa tipologia di imprese.

Anche in merito all'innovazione appaiono degli evidenti limiti attuativi che non consentono alle imprese minori di poter pervenire a dinamiche complesse e quindi a stabili percorsi incrementali.

Il punto cruciale emerge in quanto segue.

I maggiori ostacoli (UniCredit, 2012), identificati dalle Pmi nel condurre un processo di innovazione, sono costituiti dagli elevati costi, in termini di investimento, connessi ad un processo innovativo, a fronte di ritorni che appaiono molto dilazionati nel tempo (fattore evidenziato anche dalle grandi imprese), la connessa difficoltà a reperire le risorse finanziarie necessarie e la presenza di imprese consolidate sul mercato in campo innovativo. Scarsa importanza sembra invece rivestire la difficoltà di individuare *partner* con cui avviare una dinamica di innovazione.

Dal punto di vista di chi scrive, una tale evidenza, costituisce un paradosso che necessariamente deve essere superato e che rappresenta il punto cruciale per lo sviluppo futuro.

Non si può infatti pensare di superare i limiti dimensionali e quindi pervenire a dinamiche strategiche ed organizzative efficaci senza assumere “una visione d’insieme” relativamente alla vasta moltitudine di Pmi attive nella nostra economia.

1.5 Le tendenze emergenti ed il necessario passo da compiere

Nella sezione conclusiva del capitolo seguirà una analisi delle più recenti dinamiche che stanno caratterizzando le nostre imprese; in particolare si parlerà della necessaria evoluzione di approccio rispetto al tradizionale modello distrettuale italiano o, più in generale, rispetto alla “tradizionale concezione di fare rete” e del “tesoro emergente” (Varaldo *et al.*, 2009) costituito dalle medie imprese di “nuova generazione”, figuranti nel fenomeno del “IV Capitalismo”, che sembrano aver imboccato la direzione giusta in relazione al processo evolutivo di cui sopra.

Si vorrà far emergere come, nonostante le critiche e le (apparenti) debolezze, le nostre imprese siano ancora in grado di dire la loro a condizione che si riesca a cavalcare l’onda della modernità, attraverso un processo di “surfing” (Rullani, 2011) nei confronti degli attuali sviluppi a livello globale.

1.5.1 Dalle reti informali al fare rete

Dall’analisi dei fenomeni dell’internazionalizzazione e dell’innovazione, con focus specifico sulle Pmi, è emerso come complessivamente vi sia una forte propensione delle imprese minori a muoversi in tal senso, essendo le “2i” un necessario passo da compiere per non rimanere imbrigliati nella “modernità” (Rullani, 2010a).

Nonostante ciò sembra esserci qualche forma di fattore frenante che non consente ancora di pervenire ad un processo compiuto.

La piccola impresa si caratterizza per la presenza di evidenti limiti strutturali soprattutto in termini di efficienza. Quello che però sembra un limite invalicabile, rispetto alle realtà aziendali più grandi, è stato sempre superato grazie alla flessibilità data dall’ “intelligenza fluida” (Rullani, 2011) impersonata dalla figura dell’imprenditore e dei lavoratori.

Allo stesso tempo hanno ovviato al problema dell'efficienza sviluppando delle dinamiche di rete (*clusters* produttivi, filiere, catene di fornitura) di cui i “distretti industriali” rappresentano indubbiamente la forma più nota.

Beccatini, uno dei padri della letteratura in materia, scrive: “*Definisco il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpretarsi a vicenda*” (Beccatini, 1989); emergono i caratteri tipici di tale aggregazione produttiva: il territorio (con la sua storia e le sue caratteristiche), le imprese e le persone presenti in un'area circoscritta, la necessaria relazione che intercorre tra esse.

Altri studiosi (Marshall, 1920) hanno messo in luce le “economie esterne” (distinte da quelle interne che si sviluppano nella singola organizzazione) che fioriscono nel distretto date proprio dal rapporto che si instaura tra i diversi attori e che favoriscono un intenso processo di *knowledge exchange* attraverso la diffusione della conoscenza e delle idee.

L'osservazione fondamentale non è tanto il riuscire a fare rete quando cambiare approccio nel modo di farla.

I distretti industriali hanno da sempre rappresentato un caposaldo della nostra economia, come aggregazioni territoriali in grado di favorire dinamiche di specializzazione e di scala e processi di collaborazione strategica, innovazione ed internazionalizzazione delle imprese partecipanti tanto che alcuni hanno definito il nostro non come un capitalismo di piccola impresa ma piuttosto un “capitalismo di territorio” (Bagnasco *et al.*, 2008), caratterizzato dalla presenza di queste filiere localizzate. Il territorio, con la pluralità di attori in esso presenti, ha dunque costituito da sempre fattore portante per fornire alle piccole imprese quelle risorse tangibili ed intangibili per competere sul mercato.

Dinanzi però alle due grandi sfide competitive accennate in precedenza, (*cfr Par. 1.4*) individuate nella “globalizzazione” e nella “smaterializzazione del valore”

(Rullani, 2010a; 2011), si deve per forza di cose passare “da un contesto locale ad un globale” e “dal materiale all’immateriale”. In un contesto come quello italiano si deve puntare ancora una volta su fattori come la qualità dei prodotti, il design, le esperienze ed i significati connessi alla *value proposition*, data, come visto (*cf* Par. 1.4.2), la scarsa attitudine ad operare in termini di attività di R&S in senso stretto.

È necessario un cambio di approccio rispetto al capitalismo di territorio “in senso stretto”.

Le filiere su cui muoversi tendono ad assumere sempre di più una configurazione estesa e globale e quindi ad aprirsi all’esterno sia a monte che a valle; si tratta di una dinamica spinta dalla globalizzazione e dalla smaterializzazione, in quanto per competere a livello globale, soprattutto con i competitors globali emergenti, bisogna aprire il circuito chiuso delle reti tradizionali ed allo stesso tempo focalizzarsi non tanto, o non più solamente, sugli aspetti relativi alla produzione materiale ma su quelli inerenti le fasi di ideazione e commercializzazione del prodotto (Bagnasco *et al.*, 2008).

Due sono gli aspetti portanti cui ci si deve soffermare:

- muoversi al di fuori del contesto meramente locale sviluppando delle “reti trans-territoriali”, che vadano a far riferimento ad una pluralità di attori e funzioni specializzate (produzione, marketing, logistica, servizi al cliente);
- abbandonare il carattere tradizionalmente mono-settoriale (i distretti solitamente si caratterizzano ciascuno per l’aggregazione di attori appartenenti ad una specifica filiera produttiva, in cui si muovono operatori coinvolti nelle varie fasi) e giungere ad un processo di costituzione di “reti trans-settoriali” che possano far emergere a nuovi usi ma anche nuovi potenziali clienti per le produzioni in essere, anche in un’ottica di “espansione della nicchia” di mercato a livello globale.

Si giunge in questo modo ad una dinamica di ibridazione del contesto locale con il più ampio contesto sovra-territoriale e globale. Ciò permette di presidiare in modo

trasversale una pluralità di competenze e risorse, oltre che, a livello globale, una pluralità di mercati.

Il processo descritto, però, continua a vedere il territorio come elemento portante in quanto se da un lato c'è bisogno di sviluppare una logica trans-territoriale e trans-settoriale dall'altro vi è anche la necessità di mantenere un certo focus territoriale; il territorio costituisce infatti un forziere di relazioni e conoscenze difficilmente trasferibili altrove. Analisi specifiche in tal senso (Hakansson *et al.*, 2002) hanno dimostrato come un'impresa possa trarre vantaggio dal rinforzare la propria posizione sfruttando i benefici provenienti da uno *specific place (heaviness)* ma allo stesso tempo tali benefici possono essere combinati e moltiplicati con quelli che derivano investendo in altri luoghi e territori (*variety*).

1.5.2 Uno schema interpretativo del cambiamento

La logica del necessario cambiamento sopra descritto implica un'evoluzione strettamente connessa al concetto di “conoscenza” (Rullani, 2006; 2011) che appare come la forza motrice della modernità, soprattutto se si pensa in termini di smaterializzazione, che da preminenza agli aspetti immateriali e quindi alle idee retrostanti il prodotto facendole emergere, e di globalizzazione che ne favorisce la diffusione aumentando i moltiplicatori d'uso.

Se si pensa che le nostre Pmi sono caratterizzate da un forte contenuto di “intelligenza fluida” e di conoscenza, che però tende a rimanere confinata all'interno della singola organizzazione o al più all'interno di sistemi produttivi di tipo “clusterizzato” (distretti, filiere, catene di sub-fornitura), è evidente come la dinamica necessaria, al fine di sfruttare questa potenzialità inespresa, sia quella di sviluppare un sistema in grado di regolare i flussi di conoscenza non solo in un'ottica puramente trans-territoriale e trans-settoriale, che faccia fare un salto dal territorio di origine alla dimensione sovra-locale della nazione, ma anche in ottica squisitamente “trans-nazionale” che guardi al mondo come *locus* di riferimento.

Come più volte ripetuto elemento critico delle nostre produzioni risulta essere, sia in riferimento alla dinamica dell'internazionalizzazione che dell'innovazione, la capacità di sviluppare delle innovazioni d'uso (Musso, 2006) che si traducono essenzialmente in una attività di "innovazione senza ricerca" (Gros-Pietro, 2004).

I tre elementi fondamentali in relazione alle innovazioni d'uso sono visti nella:

- "capacità di assorbimento" (Cohen, Levinthal, 1989) della conoscenza sviluppata da tutti gli attori operanti all'interno dei circuiti cognitivi nazionali e trans-nazionali;
- "creatività" (Bettiol, Micelli, 2005) intesa come capacità di sviluppare nuovi usi ed esperienze per i clienti, in funzione dei loro bisogni;
- "moltiplicazione" (Rullani, 2004) degli usi e delle idee di cui si è venuti in possesso (attraverso i sopracitati assorbimento e creatività).

Tutti e tre gli elementi possono essere individuati in una forma aggregativa come quella distrettuale dove l'accesso alla conoscenza viene a manifestarsi attraverso processi di imitazione diretta o acquistando macchine in cui è incorporata, la creatività scaturisce dall'ingegno delle persone e si diffonde attraverso il *genius loci* territoriale (Beccatini, 1989; Cresta, 2008), moltiplicandosi tra gli attori coinvolti.

Oggi si richiede un'evoluzione nel meccanismo di propagazione della conoscenza (Rullani, 2006).

Per prima cosa in termini di "accesso" è necessario incrementare la dotazione di *social capital* inteso come l'insieme di risorse, competenze, relazioni che si sviluppano e circolano in un network (Nahapiet, Ghoshal, 1998), per carpire conoscenze situate a distanza; ciò che serve è un ampliamento del tessuto relazionale attraverso la creazione di "reti lunghe" che permettano alle imprese di inserirsi all'interno dei noti circuiti internazionali dell'*open innovation* (Chesbrough, 2003). Una tale operazione richiede indubbiamente investimenti, in primis con riguardo a tecnologie ICT, che possano favorire un rapido collegamento tra svariati attori globalmente localizzati, e nello sviluppo di linguaggi più o meno formali che favoriscano una maggiore integrazione.

Relativamente alla “creatività” vi è il primario bisogno di passare da un contesto monoculturale, che mette in evidenza l’intelligenza del singolo imprenditore o del singolo raggruppamento di imprese, ad uno multiculturale che permetta di interfacciarsi con una pluralità di interlocutori lontani sparsi per il mondo; ciò implica, come per il punto precedente, forti investimenti strategici in termini di costituzione di alleanze, sviluppo commerciale (marchio, comunicazione), rete logistica.

Infine per la “moltiplicazione” della conoscenza bisogna reagire all’aumento della dimensione dei mercati sviluppando filiere multi-localizzate, aperte a valle e a monte, che possano rispondere in modo reattivo alle dinamiche del mercato globale; anche in questo caso si richiedono degli investimenti necessari per lo sviluppo, e l’internazionalizzazione, di servizi specializzati, alleanza a monte e a valle (approvvigionamento, distribuzione), strategie di franchising.

Quanto presentato risulta essere il cambiamento necessario che si deve compiere nella transizione verso l’operare in rete. I nodi cruciali da sciogliere riguardano quella che viene definita come “debolezza di fondo” del sistema distrettuale

1.5.3 Il IV capitalismo e il “tesoro emergente” delle medie imprese

Quando si parla di “IV Capitalismo” (Colli, 2002; Mariotti, Mutinelli, 2009; Varaldo, Dalli *et al.*, 2009; Schilirò, 2011), con specifico riferimento alla realtà produttiva del nostro Paese, ci si vuol riferire ad *“un nuovo modello di sviluppo, diverso da quelli che di volta in volta hanno caratterizzato lo sviluppo del nostro sistema industriale, rispettivamente legati alla grande impresa privata (capitalismo fordista), all’impresa pubblica (capitalismo di Stato) ed ai distretti (terzo capitalismo)”* (Resciniti, 2010).

Ci troviamo di fronte ad una evoluzione le cui protagoniste sono le “medie imprese” che appaiono incarnare gli aspetti fondamentali del cambiamento evidenziato sopra.

Si tratta infatti di imprese che presentano una “genesi dal basso” (Varaldo, 2009): esse nascono nei, o si sviluppano dai (attraverso processi di *spin-off*), distretti industriali (ed altre forme tradizionali di cluster produttivi) o fanno comunque tesoro della tradizione distrettuale; allo stesso tempo, però, mostrano una spiccata visione strategica che si traduce in capacità di *business building*, di organizzazione della propria capacità produttiva, di governance e relazionale e che le porta ad inserirsi nelle più recenti dinamiche globali (internazionalizzazione, innovazione di prodotto e di processo, capacità di inserimento nelle reti trans-nazionali del valore ed in alcuni casi assunzione delle *leadership* delle stesse). Queste realtà aziendali rappresentano dunque il *trade union* tra i vantaggi della logica distrettuale (vitalità, tradizione, creatività, eccellenza manifatturiera) e la capacità di superare il limiti del localismo territoriale.

I dati sulle medie imprese industriali italiane (tra le quali vengono incluse quelle imprese con soglie di fatturato compreso tra 13 e 290 mln di euro per il periodo 2003-2007 e tra 13 e 330 mln di euro per il periodo 2008-2012), scaturenti dalla più recente indagine di Mediobanca e Unioncamere (Mediobanca, Unioncamere, 2014) parlano chiaro.

Si tratta di imprese che, se non si considerano le due flessioni in corrispondenza delle crisi 2008-2009 e 2011-2012, mostrano dei trend positivi e crescenti in termini di fatturato, una struttura finanziaria virtuosa caratterizzata da una incidenza (al 2012) del passivo (indebitamento) a m/l termine sul totale dei finanziamenti del 16,2% rispetto al 47,1% del passivo corrente (a cui si aggiungono buone capacità di autofinanziamento), positivi anche i valori relativi a ROE (4,7% al 2012 con valori “pre-crisi” quasi doppi) e ROI (7,1% al 2012, 10,9% al 2007). Di grande rilevanza è poi il dato relativo all’incidenza dell’export sul fatturato complessivo, con un valore che dal 2003 al 2012 è passato dal 33,7% al 41,5% a testimonianza della forte propensione all’apertura internazionale delle imprese appartenenti a questa classe dimensionale.

Per concludere la breve disamina proposta sul IV Capitalismo ed i suoi protagonisti, le medie imprese, si vuole sottolineare come le stesse abbiano compreso che la “difesa del *manufacturing* in sé” risulta una strategia perdente nel contesto attuale in cui la smaterializzazione ha fatto crescere di importanza gli elementi intangibili della produzione ed offerta di valore; le medie imprese di successo (Schilirò, Musca, 2010) riescono a combinare le “economie interne” tipiche, delle grandi imprese, con “economie esterne”, tipiche delle aggregazioni reticolari (come quelle dei distretti), portando però queste ultime ad un livello di sviluppo e sofisticazione tali da permettergli di collocarsi all’interno di reti globali ed aperte, che consentono di avviare virtuosi processi di internazionalizzazione, innovazione e di presidiare con un’offerta completa (grazie all’apertura a monte ed a valle della catena del valore) nicchie di mercato sempre più globali.

Per tutta questa serie di motivi vengono viste come i protagonisti dello sviluppo futuro, in chiave globale, della nostra economia e, in un’ottica di aggregazione, come i potenziali *leader* di reti di Pmi.

II CAPITOLO

Le reti di impresa: strumenti per gestire la moderna complessità

Con il presente capitolo ci si vuol collegare direttamente con le tematiche affrontate nell'ultima sezione del precedente.

Nello specifico si parlerà delle “reti di impresa”, quale strumento che può favorire una dinamica aggregativa tra una pluralità di imprese, mettendo in luce la concezione di fondo alla base delle stesse, la pluralità di forme che possono assumere, i vantaggi e le criticità legate ad un approccio *network-based*.

Lo scopo è quello di far emergere come sia l'operare in rete il passo critico che le Pmi devono compiere per affrontare la sfida moderna superando quei limiti dimensionali, strategici, culturali che le caratterizzano e come il contratto di rete, analizzato nel capitolo successivo, rappresenti la forma più recente e flessibile, sviluppata in un'ottica “*Think small first*”, perseguita a livello europeo, che vede come driver per lo sviluppo economico e la crescita futura proprio le micro e piccole imprese a patto che sappiano intraprendere la giusta via.

“Oggi le imprese di successo sono quelle che superano i propri limiti dimensionali per raggiungere la massa critica necessaria a competere a livello internazionale e che puntano sulle competenze e investono in innovazione. Crescere e accumulare competenze per crescere, in un circolo virtuoso che si alimenta e rafforza costantemente” (Nardozi, Paolazzi, 2011).

2.1 Il concetto di rete

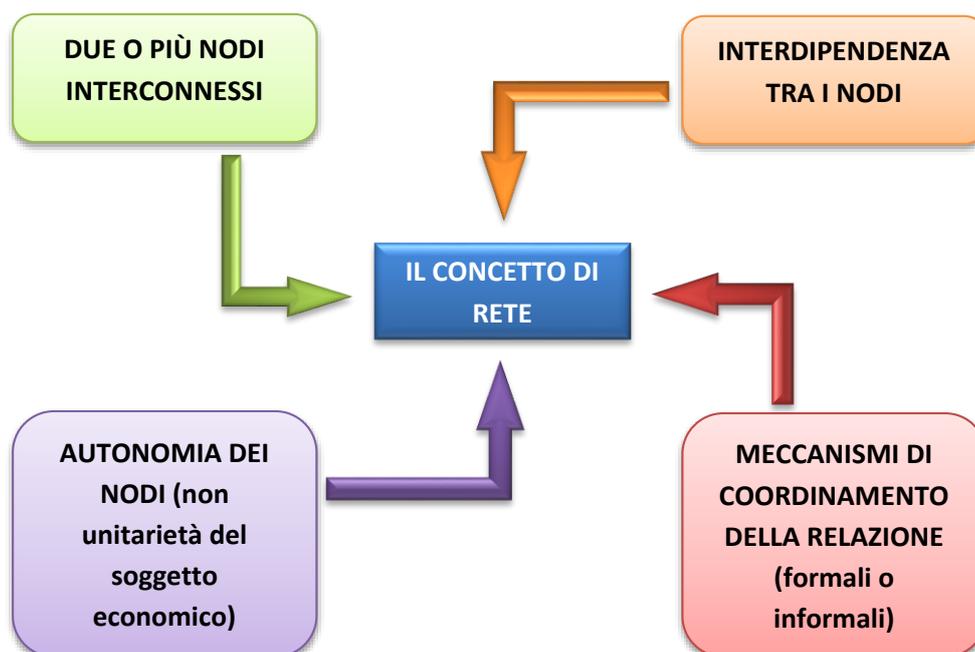
Parlare di “rete” non è argomentazione “recente”, benché stia assumendo rilevanza fondamentale nei nostri giorni. Il tema comincia infatti ad essere trattato sin dalla seconda metà del secolo scorso soprattutto in campo sociale (White *et al.*, 1976), per poi essere analizzato con specifico riferimento al campo economico-aziendalistico sul finire degli Anni ‘80.

Varie sono le definizioni attribuite alle reti di impresa; una delle più attinenti ai fini della nostra analisi può essere quella per cui la rete viene definita come *“un insieme di aziende giuridicamente autonome che attraverso reciproci impegni di cooperazione realizzano in modo consapevole e finalizzato una coordinazione produttiva, sfruttando gli aspetti di complementarità tecnica ed economica delle rispettive gestioni in vista del conseguimento di obiettivi economici congiunti, da cui ritrarre indirettamente dei vantaggi individuali”* (Bastia, 1989). Emergono quelli che sono gli aspetti chiave (Fig. 6) che caratterizzano il “concetto di rete” (Soda, 1998):

- a) la presenza di due o più “nodi” connessi in rete;
- b) l’autonomia dei soggetti coinvolti da intendersi non solo da un punto di vista strettamente giuridico ma anche come assenza di direzione unitaria¹;
- c) la necessaria interdipendenza economica che lega gli attori coinvolti;
- d) la presenza di meccanismi più o meno formali che vadano a coordinare la cooperazione.

¹ Il riferimento va in particolare ai fenomeni dei gruppi di imprese o comunque ai casi in cui vi sia unitarietà del soggetto economico. Vengono invece inclusi i casi di legami proprietari in cui vi sia mediazione di terzi attori (*joint-venture* proprietarie) o che non condizionano la direzione dell’impresa (intreccio di partecipazioni). Non si esclude inoltre una eventuale asimmetria tra le imprese coinvolte (la presenza di un leader) che anzi costituisce situazione molto frequente nelle reti.

Figura 6: Il concetto di rete (elementi costitutivi)



Fonte: ns adattamento da Soda (1998)

2.2 La tipologia di relazioni che si sviluppano in seno alla rete

Aspetto importante da sottolineare per le reti è quello relativo alla tipologia di interazioni che si sviluppano tra i soggetti coinvolti (Vaccà, 1986). Essa non si può far ricadere esclusivamente tra la categoria delle “relazioni non competitive”, dove le imprese non sono soggetti concorrenziali ma semplicemente complementari al raggiungimento di un obiettivo economico. La realtà complessa che ci troviamo a fronteggiare ha infatti favorito molto spesso la costituzione di reti in quelle aree intermedie dove a rapporti competitivi si accompagnano dinamiche cooperative tra imprese, anche concorrenti, che individuano nella costituzione di una rete un proficuo meccanismo di coordinamento e collaborazione.

In relazione al “processo relazionale” che si sviluppa in seno alla rete, si può far riferimento al *continuum* delle strutture di governo delle relazioni, di cui il “mercato” e la “gerarchia” costituiscono i due estremi (Williamson, 1975). Le reti si

collocano nell'area grigia tra il mercato che esternalizza le relazioni con la "transazione" e la gerarchia che le internalizza in una organizzazione tramite il "controllo"; esse infatti si basano su relazioni non occasionali (non di mercato) ma stabili e durature che al loro volta si basano su un rapporto per lo più fiduciario (non gerarchico), e spesso non formalizzato, tra gli attori coinvolti (Ricciardi, 2006). Proprio per questo motivo la rete viene vista come l'evoluzione più recente per i moderni *business system* che per funzionare necessitano di processi organizzativi che traggano vantaggio sia dal mercato che dalla gerarchia.

Lo sviluppo di una rete è di fondamentale importanza per le imprese sia piccole che grandi.

Queste ultime, abbandonando il paradigma fordista della grande organizzazione verticalmente integrata (basata fortemente sulla gerarchia), sviluppano un processo di de-verticalizzazione che si traduce in un'apertura a monte ed a valle della catena del valore, attraverso processi di outsourcing, presso partner ben identificati, ma anche di *spin-off* industriali, con la costituzione di nodi esterni in cui vengono esternalizzate specifiche attività (solitamente quelle a minor valore aggiunto per le quali si ricerca una riduzione dei costi, ad esempio con la delocalizzazione estera); viene così a costituirsi l' "impresa a rete". Nel contesto internazionale può assumere diverse note configurazioni (Bartlett, Ghoshal, 1990; Lorenzoni, 1997): quella multinazionale, quella internazionale, quella globale.

Le Pmi invece possono superare i loro deficit, sia in termini di scarso peso contrattuale sul mercato, sia in termini di ridotta efficienza per la mancanza di massa critica, aggregandosi in rete e costituendo una "rete di imprese". Le realtà aziendali di minori dimensioni se vogliamo risultano più favorite nell'ottica della rete perché sono già "pronte ad unirsi" in *network*; una grande organizzazione invece deve sviluppare un processo molto più complesso ed analitico di "dis-integrazione".

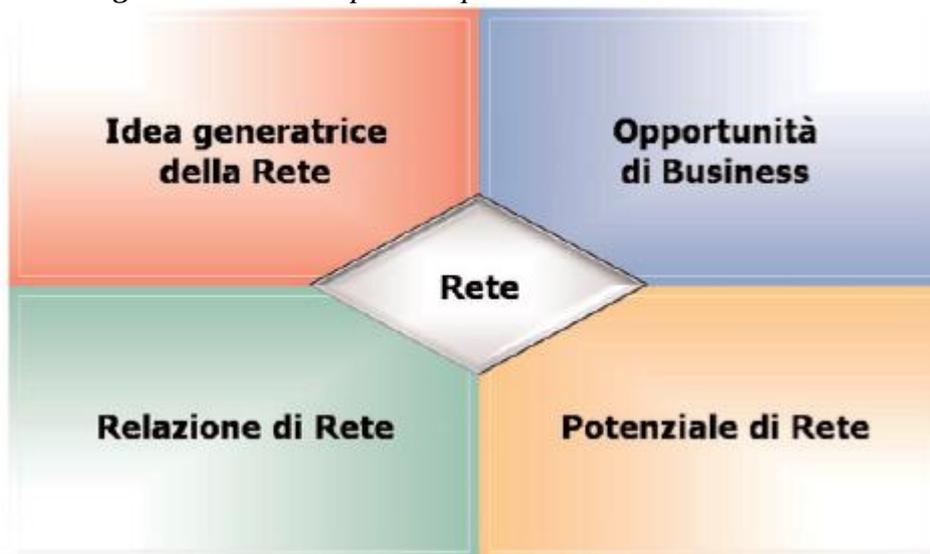
2.3 Il processo di creazione e sviluppo di una rete

Indipendentemente da quello che sia il fine economico-strategico, per cui una rete venga a costituirsi, possono individuarsi alla sua base (Fig. 7) alcuni elementi primari (Di Marco, Cattò, 2011; RetImpresa, 2013).

In particolare tutto deve partire da un' "idea motrice" (Rullani, 2010b) che attiverà i processi collaborativi della rete e che ne determinerà non solo la nascita ma anche le traiettorie di sviluppo ed evoluzione futuri. Ovviamente tale idea deve collocarsi nell'ambito di una "opportunità di business" da cogliere (o di una minaccia da cui difendersi) insieme; restando ferma l'idea che genera la rete, è ovvio come le opportunità di business potranno essere contingenti rispetto al suo operato (ad esempio l'idea che si applica ad ambiti settoriali e territoriali differenti) e quindi manifestarsi man mano che la rete si trovi a svolgere la sua attività. Quando parliamo di "potenziale di rete" ci riferiamo alla predisposizione delle aziende partecipanti ad operare secondo una logica cooperativa, che spesso è riflesso diretto della mentalità imprenditoriale caratterizzante i soggetti coinvolti.

Infine la necessaria "dinamica relazionale" che deve aver luogo all'interno della rete e che diventa espressione della stessa nell'ambiente esterno.

Figura 7: Elementi primari per la costituzione di una rete



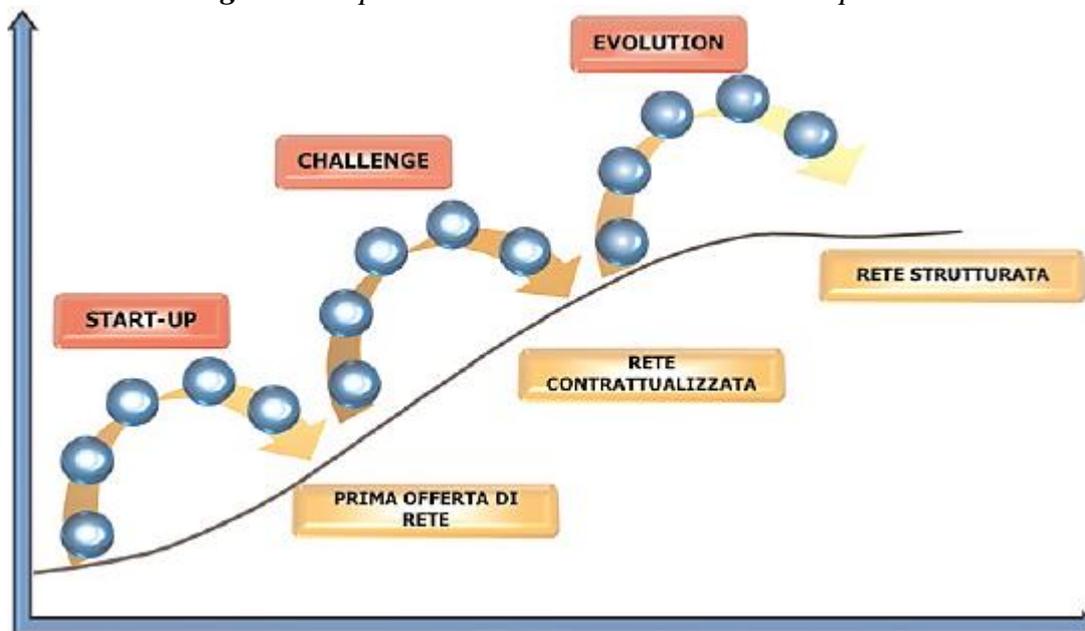
Fonte: Di Marco, Cattò (2011)

Passando all'analisi del processo evolutivo che caratterizza la rete possono individuarsi tre macro-fasi (Di Marco, Cattò, 2011): *start-up*, *challenge*, *evolution* (Fig. 8).

Nella fase iniziale di *start-up* si collocano l'individuazione dell'opportunità di business e dell'idea alla base della quale far funzionare la rete. Di fondamentale importanza in questa fase è il ruolo assunto dalla pianificazione (Ricciardi, 2003). Bisogna in primo luogo determinare la fattibilità del progetto di rete, con l'analisi costi-benefici (rischi-vantaggi), e selezionare i partner più adeguati. Una volta individuati e messi in relazione i nodi bisogna sviluppare un "disegno strategico" per la rete che porti ad individuare i *driver* di rete, le possibili sinergie tra gli attori e come sfruttarle; è necessario far emergere in tale fase quale possa essere il vantaggio competitivo che si sviluppa nella rete.

Il risultato che deve emergere dalla fase di *start-up* è lo sviluppo di una prima offerta aggregata di rete e la sua traduzione in *value proposition* per il mercato che determini il posizionamento della rete all'interno dello stesso.

Figura 8: Il percorso evolutivo di una rete di imprese



Fonte: Di Marco, Cattò, 2011

Nella fase di *challenge*, come suggerito dallo stesso nome, la rete va effettivamente ad affrontare la sfida di mercato con la sua proposta di valore. È necessario captare

la domanda e porre in essere strutture e processi che possano generare l'offerta per il segmento *target*. Passaggio fondamentale in questa fase è quello di definire “diritti e doveri” dei partecipanti, la definizione della *governance* e l'eventuale presenza di una “figura focale” all'interno della rete, le modalità di accesso e recesso dalla rete. Il risultato di questa fase è lo sviluppo di una “rete contrattualizzata” da intendersi come definizione di sistemi su cui basare le relazioni (più che la definizione di un vero e proprio contratto, potendo comunque costituirsi una rete informale); la “sfida” deve leggersi quindi anche in tale ottica. È questa la fase del processo evolutivo della rete che appare più critica.

Nella sua fase più evoluta, definita per l'appunto *evolution*, la rete giunge a quella che può identificarsi come “strutturazione definitiva”. I soggetti coinvolti pervengono ad un livello di consapevolezza tale da poter concepire una rete sviluppata in termini di forma (eventualmente societaria), organizzazione, *governance* e strategia differenziante. In questa fase la rete è in grado di generare un certo fatturato (solitamente superiore alla somma di quelli dei singoli nodi) e di gestire propri *asset* specifici. Si potrebbe dire che la rete, pur manifestando la presenza distinta dei suoi partecipanti, propone elevati livelli di organicità nel *business model* venuto in essere.

2.4 Le finalità ed i vantaggi dell'operare in rete

“Lavorare in rete, produrre in rete, significa utilizzare la relazione con l'altro o con gli altri per aumentare la produzione di valore (per il cliente finale) e per migliorare il proprio posizionamento competitivo” (Bartezzaghi, Rullani, 2008).

Questa definizione ci fa comprendere lo scopo più profondo per cui viene a costituirsi una rete in ambito economico-produttivo: la rete viene utilizzata da imprese distinte ed autonome per pervenire ad una entità congiunta, più o meno formalizzata, che sia in grado di sviluppare, secondo una condivisione di intenti, un processo generativo di valore superiore a quello dei singoli componenti che ne

fanno parte e di conseguenza giungere ad un certo posizionamento e vantaggio competitivo sul mercato per gli attori coinvolti.

Non si è fatto altro che evidenziare il fine ultimo, pervasivo nella letteratura economica, di qualsiasi scelta strategico-organizzativa, compiuta dalle imprese: sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile.

Bisogna capire qual è la declinazione che quanto sopra descritto può assumere all'interno di una rete di imprese, soprattutto per le Pmi.

La rete diventa “fattore abilitante” per le imprese minori che, benché piccole, si trovano ad affrontare grandi sfide.

La globalizzazione, ed i correlati aumento della pressione competitiva, divisione del lavoro e dispersione del valore su scala globale, ha reso necessario individuare modi nuovi di organizzare la produzione, allargando il raggio d'azione. È divenuto quindi fondamentale “porre a sistema” attraverso processi collaborativi una pluralità di attori, spesso situati in aree geografiche diverse, con le loro specifiche competenze e risorse distintive, soprattutto quelle immateriali (know-how, qualità, ideazione) per ingabbiare ed orientare la conoscenza dispersa ed incanalarla in una direzione specifica sulla base di un focus strutturato.

Appaiono evidenti i vantaggi che una tale strutturazione può portare:

- incremento dell'efficienza operativa e delle sinergie (economie di scala e di apprendimento), attraverso la razionalizzazione delle attività della catena del valore su una pluralità di soggetti specializzati (tra i quali si creano dinamiche di “specializzazione reciproca” [Bartezzaghi, Rullani, 2008]) che porta allo sviluppo di un “sistema del valore integrato” (Hanfield, Nichols, 2002);
- la valorizzazione della conoscenza posseduta da ciascun attore e la condivisione della stessa all'interno di un *unicum* che permetta, attraverso un processo di *cross-fertilization* (Ricciardi, 2006) di far emergere gli elementi intangibili della *value proposition*;

- l'accesso ad informazioni, risorse specializzate, materie prime ma anche ad elementi più *soft* come immagine e status a costi indubbiamente più contenuti rispetto ad una dinamica *stand alone*;
- la maggior capacità di rapportarsi al sistema finanziario e di conseguenza il maggior accesso alle risorse finanziarie necessarie (Scalera, Zazzaro, 2009);
- la possibilità di sviluppare in modo sistemico processi di innovazione (Corsaro *et al.*, 2012) di prodotto-mercato e di processo anche grazie alla diffusione capillare che permette un contatto più continuo e proficuo con i clienti, anche quelli più lontani, con una relativa riduzione del *time-to-market*;
- la possibilità di dar luogo a processi strutturati di internazionalizzazione (relativi a forme più *hard* come gli investimenti diretti esteri) che permettano di raggiungere segmenti (nicchie) inesplorati di mercato situati in aree geograficamente e culturalmente distanti (Resciniti, 2009);
- la distribuzione tra una pluralità di soggetti dei costi e del rischio connesso all'attività economica svolta, con il relativo investimento che essa comporta, e la riduzione dell'incertezza.

Si tratta di vantaggi riconducibili alla grande organizzazione dotata di una massa critica tale da poter pervenire ad i sopracitati processi. Vi è però una differenza fondamentale che merita di essere sottolineata.

La *big corporation* tende a privilegiare un sistema centrato che cerca di neutralizzare il cambiamento esterno (Vaccà, 1986) sviluppando traiettorie strategiche predefinite.

Il *network*, invece, si pone in modo propositivo, flessibile e dinamico rispetto ad un tale cambiamento e ciò grazie alla sua natura policentrica. Esso è in grado di cambiare pelle in rapporto alle diverse vicissitudini da affrontare ed è per questo che la rete risulta particolarmente interessante nell'attuale scenario economico incerto ed in continuo divenire.

2.5 Fattori di successo e di fallimento dell'aggregazione

Diversi sono i fattori che possono determinare il successo o il fallimento di una rete di imprese.

2.5.1 Fattori di successo

Il fattore fondamentale nella costituzione e mantenimento nel tempo di una rete è individuato nella “fiducia” (Gulati, 1999; Zaheer, Harris, 2006) che necessariamente deve costituirsi tra i soggetti coinvolti e deve essere continuamente alimentata.

Essa può essere definita come “*the expectation that an actor can be relied on to fulfil obligations, will behave in a predictable manner, and will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present*” (Zaheer et al., 1998), ossia l’aspettativa che si possa far affidamento su un determinato soggetto circa il fatto che egli adempirà alle sue obbligazioni, agirà in modo prevedibile e si comporterà in modo onesto nel momento in cui possa esservi la possibilità di opportunismo.

La fiducia (*trust*) è un elemento imprescindibile soprattutto nei *network* di Pmi dove maggiormente tende a prevalere l’individualismo e la diffidenza nei confronti degli altri e quindi a manifestarsi un approccio di chiusura.

Dalla fiducia scaturiscono altri due aspetti molto importanti nel determinare il successo della rete; si tratta dell’ “impegno” (*commitment*) e della “cultura” (compatibilità, empatia). L’impegno rappresenta la volontà, esplicita o implicita, di perseverare nella collaborazione con i partner della rete mentre la cultura si riferisce alla capacità di relazionarsi con gli altri assumendo una filosofia aziendale e strategica condivisa, Hofstede (2011) la definisce come “*la programmazione collettiva della mente che distingue un gruppo umano da un altro*”. Uno scarso livello di impegno ed una labile cultura relazionale, che possono scaturire da divergenze strategiche, portano ad un collasso della rete anche perché tendono a verificarsi asimmetrie tra i livelli di tempo e risorse investite nella relazione.

Una “*governance*” stabile della rete, più o meno formalizzata, può essere un altro importante fattore di successo nel poter orientare la rete verso una visione comune. Assume rilievo in tale contesto la capacità da parte di una o più imprese di assumere una posizione di *leadership* (Ricciardi, 2006) ma anche l’Alta Direzione (imprenditori e manager) delle imprese coinvolte (RetImpresa, 2013). Queste figure possono assumere il ruolo di *network facilitators* (Antoldi *et al.*, 2011).

La corretta definizione del “vantaggio competitivo” che può scaturire dalla rete favorisce lo sviluppo dell’interdipendenza tra i suoi componenti e quindi del trasferimento di informazioni, conoscenza, risorse all’interno dell’ “agente aggregato” (Ricciardi, 2006).

Ultimo, ma non in ordine di importanza, fattore di successo è l’ “equa ripartizione del vantaggio economico” scaturente dalla rete. Ci riferiamo ad una fase matura in cui il *network* genera un ammontare consistente di proventi e che gli stessi vengano ad essere distribuiti tra i partecipanti secondo uno schema predefinito, condiviso e trasparente.

2.5.2 Fattori di fallimento e potenziali svantaggi della rete

Per quanto concerne ai fattori che possono impedire il corretto sviluppo e funzionamento della rete, si può ragionare in modo speculare rispetto ai fattori di successo.

In primis l’ “opportunismo” da parte di uno o più soggetti coinvolti a causa di divergenze negli interessi e nella strategia.

La presenza di comportamenti opportunistici riduce il necessario livello di fiducia tra gli attori, portando all’instabilità della relazione, a rinegoziazioni frequenti (con relativo aumento dei costi di transazione) e ad una visione strategica, e obiettivi, di breve termine. Tutto ciò fa venir meno la reciprocità e l’impegno tra le imprese (Luo, 2002).

La “resistenza al cambiamento”, dovuta alla poco evoluta cultura aziendale, può essere un altro importante fattore di freno affinché un’impresa si aggregi in rete, soprattutto se parliamo di Pmi. Ci riferiamo, ad esempio, alla resistenza rispetto all’abbandono di strumenti di gestione tradizionali, che in passato avevano determinato un eventuale successo dell’azienda, ad un approccio nuovo rispetto alla catena del valore, all’assumere un orientamento strategico di m/l termine. Ciò può generare resistenze (anche passive) ai livelli operativi dell’azienda (dipendenti) ma anche manageriali (con l’eventuale conflitto di interessi tra le diverse funzioni aziendali).

Una “*governance* debole” che non sia in grado di coordinare i nodi della rete rappresenta un limite molto importante. Vi è la necessità di individuare il già citato *network facilitator* che di solito, nelle reti di Pmi, è un manager appartenente ad una delle imprese coinvolte o esterno individuato dagli attori, dotato di alto profilo professionale.

Infine bisogna citare il “rischio” connesso all’ingresso in una rete di imprese. Esso, soprattutto nella fase di *start-up*, può essere percepito come molto elevato dai partecipanti poiché non appaiono ancora chiari i reali risultati conseguibili dall’aggregazione. Ciò tanto più se si considera che vi possa essere una iniziale diffidenza e se l’investimento richiesto risulta essere elevato a fronte di un ritorno dilazionato su un periodo di tempo medio-lungo. Tale problematica può anche ostacolare la corretta definizione della ripartizione dei benefici.

Per concludere la trattazione dei fattori che incidono sul successo o meno della rete possono individuarsi alcune “aree critiche nella gestione delle interdipendenze” (Tunisini, 2009), nella prospettiva della singola impresa.

Ragioniamo soprattutto in riferimento agli ai vincoli ed alle problematiche scaturenti dal porsi in una relazione stabile con altri soggetti. Essi sono essenzialmente:

- la riduzione del controllo da parte dell'impresa sulla dinamica di creazione del valore, poiché la stessa viene condivisa con una pluralità di soggetti;
- la presenza di investimenti idiosincratici, che vadano a determinare dinamiche di *path dependence* e quindi di dipendenza dalle controparti;
- la condivisione di competenze e *know-how* distintivi, con la potenziale perdita di vantaggi esclusivi;
- lo sviluppo necessario di relazioni che risultano “vischiose” e non desiderate per l'azienda;
- l'esclusività delle relazioni in seno alla rete e l'impedimento nel poter pervenire ad ulteriori alternative relazionali, a cui può far seguito un danno per l'impresa in termini di reputazione nei confronti di controparti esterne al contratto.

Scaturisce la necessità per ciascun partecipante di conciliare la dinamica strategica di *network* con quella *stand-alone* individuale. Tale criticità risulta molto spesso essere l'elemento fondamentale nell'orientare la scelta delle imprese, soprattutto le piccole, se entrare o meno a far parte di una rete.

2.6 La classificazione delle reti d'impresa: un insieme variegato

Il panorama che caratterizza le reti di impresa è molto vasto.

Sono molteplici le distinzioni che possono essere effettuate ed i parametri sulla base dei quali effettuarle.

2.6.1 Il coordinamento: reti burocratiche, proprietarie e sociali

Partendo da una delle classificazioni più note in letteratura, le reti vengono distinte sulla base del livello di formalizzazione dell'accordo, del grado di centralizzazione, dei meccanismi di coordinamento (Soda, 1998). Si distinguono:

- Reti burocratiche;

- Reti proprietarie;
- Reti sociali.

Le “reti burocratiche” (Grandori, Soda, 1995) rappresentano forme di coordinamento tra imprese e generalmente vengono formalizzate in contratti di scambio o di associazione. Carattere distintivo di questa tipologia di rete è rappresentato dal “contratto” che costituisce l’ “elemento impersonale”; esso è generalmente complesso e va a definire obblighi economico-patrimoniali, comportamenti da tenere e diritti in termini di informazione, decisione e controllo (Grandori, 1995): “*le reti burocratiche consentono la gestione di transazioni tra imprese o determinano le regole - modalità diritti e doveri – di associazione e di divisione del lavoro*” (Soda, 1998). Si comprende come tale tipologia di reti si presenti come eterogenea.

Altro aspetto peculiare di questa tipologia di reti è rappresentato, al di fuori delle associazioni di categoria, dalla “asimmetria della relazione”: ciò determina quelle situazioni in cui un attore concede ad un altro la possibilità di svolgere determinate attività, diritti, licenze, etc., mantenendo con lo stesso una relazione continua e proficua e svolgendo in alcuni casi attività di supervisione.

Passando all’individuazione di specifiche forme di rete burocratica, se ne possono distinguere due classi in particolare (Grandori, 1995):

- le reti burocratiche per le quali vi è un coordinamento inter-organizzativo basato sulle regole, sulle procedure oppure su supervisione e autorità. In questo caso vengono ad identificarsi: a) reti (orizzontali) tra imprese che svolgono la stessa attività e che spesso sono anche concorrenti, per le quali il coordinamento avviene sulla base di un regolamento comune; casi tipici sono le *associazioni di categoria* e le *federazioni*; b) associazioni di imprese finalizzate alla realizzazione di specifici progetti, per le quali il coordinamento avviene sulla base di procedure ed autorità; il riferimento in questo caso va ai *consorzi* (con le diverse configurazioni assumibili: consorzi per l’export, con attività esterna, società consortile, etc.), che possono presentare formalmente una impresa capofila, e le *ATI* (associazioni temporanee di impresa).

- le reti burocratiche per le quali vi è un coordinamento inter-organizzativo è basato su contratti associativi e scambio obbligativi; esempi tipici di questa categoria di reti burocratiche sono il *franchising*, il *licensing*, il *sub-contracting*.

Passando alle “reti proprietarie” esse vengono definite come “quelle forme di relazione in cui le imprese partecipanti godono congiuntamente di diritti di proprietà e/o di partecipazione ai risultati dell’attività svolta” (Soda, 1998). Il caso tipico di rete proprietaria è rappresentato dalla *joint venture*: due o più *parent companies* (comunque in numero ridotto) realizzano una “impresa congiunta”, che si configura come rete simmetrica, apportandovi capitale finanziario ma anche risorse materiali ed immateriali per l’attuazione dell’attività da svolgere congiuntamente (Caroli, 2008). Tali reti si caratterizzano per un’ampia formalizzazione.

Da evidenziare come possono aver luogo anche altre tipologie di reti non caratterizzate dalla presenza di coordinamento proprietario come i contratti di *joint venture* che danno diritto alla partecipazione agli utili derivanti dallo svolgimento di una attività in comune e le associazioni in partecipazione.

Menzione finale va al *GEIE* (Gruppo Europeo di Interesse Economico) sviluppata in seno all’ordinamento europeo per favorire l’aggregazione soprattutto tra almeno due Pmi appartenenti a Paesi diversi dell’UE. Essa si configura come forma di rete intermedia tra le *JV* (rispetto a cui è più flessibile) e la semplice associazione (rispetto a cui è più strutturato e garantito).

Le “reti sociali” si caratterizzano infine per la specifica peculiarità rispetto alle due categorie precedenti. Se nelle reti burocratiche il coordinamento avviene sulla base di contratti e in quelle proprietarie sulla base di integrazione proprietaria, le reti sociali sono coordinate sulla base dello “scambio sociale”. In un tale contesto “le imprese intrattengono relazioni sociali nella misura in cui le persone che ne fanno parte sono inserite in una fitta trama di relazioni di scambio informativo, normativo

e affettivo, non codificate e non riconducibili strettamente a qualche forma di contratto esplicito” (Soda, 1998).

Si tratta dunque di reti la cui forza non sta negli investimenti specifici volti alla formalizzazione dei rapporti (reti burocratiche) o alla partecipazione proprietaria (*joint ventures*) ma nella molteplicità dei legami, nella fiducia e nella reciprocità delle relazioni.

Una tipica forma di coordinamento su base simmetrica assunta da queste reti è quella dell’ *interlocking directorate* consistente nello scambio dei consiglieri di amministrazione tra le imprese coinvolte; ciò permette di coordinare le azioni sulla base di una decisione congiunta. Non mancano, però, anche casi di reti sociali asimmetriche in cui vi sia una impresa centrale, solitamente di dimensioni maggiori, o comunque connotata da maggior prestigio, rispetto alle altre, che assumano il ruolo di *broker* con attori esterni al tessuto sociale della rete e che mantengano la rete coesa favorendo lo scambio di informazioni e risorse al suo interno.

Risulta evidente come un tipico caso di rete sociale è quello rappresentato dai distretti industriale e da altre forme aggregative su base territoriale.

2.6.2 Gli attori e le attività svolte: Reti orizzontali (di cooperazione competitiva) e reti verticali (di cooperazione simbiotica)

Un’altra interessante classificazione delle reti è quella proposta dal modello elaborato da Alter e Hage (1993) secondo la quale le reti possono essere classificate come:

- “*network* a cooperazione competitiva”, che coinvolgono imprese appartenenti allo stesso settore, per questo definite anche “reti orizzontali”;
- “*network* a cooperazione simbiotica”, che coinvolgono imprese appartenenti a settori diversi o a fasi diverse della filiera del valore, per questo definite anche “reti verticali”.

In entrambi i casi vengono poi distinti tre livelli di intensità della cooperazione (limitata, moderata, elevata) e per ciascun livello diversi contenuti possibili e diverso numero di soggetti coinvolti.

Avremo, dunque, per il primo gruppo:

RETI DI COOPERAZIONE COMPETITIVA LIMITATA → si caratterizzano per un contenuto della relazione che può riguardare le “informazioni” (*joint agreements* per lo scambio di informazioni e reti di comunicazione), i “beni sociali” (Reti sociali), i “beni economici” (*sub-contracting*, tra due o pochi attori, e reti di acquisto, tra molteplici attori);

RETI DI COOPERAZIONE COMPETITIVA MODERATA → si caratterizzano per contenuti delle relazioni che possono essere “tecnologici” (*joint venture* e consorzi per la R&S), “economici” (*JV*, *cross partnership* e cooperative di promozione, di sviluppo o di acquisto), “politici” (alleanze per attività di *lobbying* e associazioni di categoria);

RETI DI COOPERAZIONE COMPETITIVA ELEVATA → ricomprendono le reti orientate direttamente ad “attività di creazione del valore” ed alla “competitività” (*JV* per la produzione congiunta e cartelli)

Passando alle reti di cooperazione simbiotica si individuano:

RETI DI COOPERAZIONE SIMBIOTICA LIMITATA → possono avere un contenuto relativo a “prodotti, servizi, clienti” (accordi obbligativi di scambio, tra due o pochi attori, e reti obbligate di scambio, tra molteplici attori), al “potere” (sovrapposizione diretta dei CdA e *interlocking directorates*), alle “risorse finanziarie” (accordi di supporto finanziario, tra due o pochi attori, e reti di supporto finanziario, multi-attore), alle “persone” (accordi di impiego congiunto e reti di *human capital* per la formazione);

RETI DI COOPERAZIONE SIMBIOTICA MODERATA/ELEVATA → si fa riferimento in questo caso a reti finalizzate allo svolgimento di “attività relative alla generazione di valore” (*JV*, filiere produttive e distretti, *Keiretsu*).

Il modello in esame può essere anche letto come “ciclo di vita” di una rete di imprese rispetto all’incremento dell’intensità della relazione.

2.6.3 La forma giuridica: Reti organizzative, contrattuali e miste

Rispetto alla forma giuridica la rete può assumere una triplice configurazione (Cafaggi, 2009):

- *Reti organizzative*: esse possono configurarsi come “reti societarie” assumendo la forma di società-rete e, nel caso non abbiano scopo di lucro, di fondazione o associazione; la rete societaria viene a costituirsi come società lucrativa, cooperativa o consortile, con quest’ultimo tipo frequentemente utilizzato per coordinare le fasi della filiera.
- *Reti contrattuali*: in questo ambito vengono distinte due macro-categorie, i “contratti plurilaterali” ed i “contratti bilaterali o plurilaterali collegati”; nella prima configurazione si avrà un contratto di rete tra imprese, nella seconda una rete di contratti. Da un punto di vista formale, ciò che distingue le due fattispecie è l’unitarietà del negozio (che ricorre nella prima ma non nella seconda); dal punto di vista funzionale bisogna valutare le motivazioni che spingono le controparti a scegliere l’una piuttosto che l’altra figura (ad esempio *franchising* come rete di contratti piuttosto che consorzio come contratto plurilaterale), sottolineando come, per i contratti plurilaterali uniti in rete, affinché possa parlarsi effettivamente di rete non è sufficiente che vi sia alla base una operazione economica unitaria svolta dai soggetti coinvolti ma è necessaria “una relazione strumentale di complementarietà (...) che renda evidente l’interdipendenza delle attività e di conseguenza del rischio di impresa” (Cafaggi, 2009); dal punto di vista strettamente economico-organizzativo, infine, si nota come i contratti bilaterali (plurilaterali) collegati vengono preferiti quando vi sia la presenza di una impresa leader nella rete oppure la necessità di far emergere un ruolo di autorità (es. il *franchisor*) mentre il contratto plurilaterale va a configurare una struttura di

rete sostanzialmente simmetrica a cui si associa un sistema decisionale paritario con eventuale delega di gestione ad un organo comune.

- *Reti miste*: caratterizzate dall'impegno contestuale dell'elemento organizzativo e contrattuale; un esempio calzante (Cafaggi, Iamiceli, 2007) ci è dato dal caso di una rete contrattuale di subfornitura a cui si affianchi una società consortile di R&S per la produzione di brevetti relativi al processo produttivo.

Anche in questo caso la tripartizione proposta può configurare un processo evolutivo della rete che può partire da una forma contrattuale per giungere ad una configurazione societaria (ad esempio da consorzio a società consortile) o ad una configurazione mista.

2.6.4 Altre classificazioni

Per concludere la sezione relativa alla variegata classificazione delle reti di impresa, possiamo andare a far riferimento ad una serie di aspetti che in qualche modo sono già emersi nella trattazione precedente.

Rispetto alla presenza o meno di un "soggetto guida" si distinguono:

- Reti centrate (baricentriche) o asimmetriche: ci riferiamo a quelle reti in cui vi è la presenza di una impresa leader che svolge un ruolo di coordinamento e di coesione, indirizzando l'azione combinata della rete, e che in alcuni casi può farsi essa stessa promotrice del *network*; l'impresa focale assume la guida strategica andando, solitamente, a focalizzare presso di sé le competenze *core* (intangibili e ad elevato contenuto di valore come mktg e R&S) ed affidando agli altri nodi della rete, per lo più Pmi, i processi "*non-core*". All'estremo una tale configurazione può determinare la costituzione di una *virtual enterprise* (Presley *et al.*, 2001), con l'impresa centrale che

assume un puro ruolo di coordinamento affidando alla rete l'intero processo produttivo:

- Reti acentriche o simmetriche: si caratterizzano per un rapporto paritario tra i soggetti coinvolti (spesso configurandosi come reti orizzontali), che vanno a condividere un progetto di prodotto o commerciale comune tanto che si parla anche di “impresa estesa” (Bartezzaghi, Rullani, 2008).

Queste reti tendono a costituirsi in quei settori di mercato connotati da una domanda di prodotti complessi, ma divisibili in “componenti specifiche”, e da bassa concentrazione (nicchie); proprio per questo motivo vengono considerati come *network* adatti alle Pmi, soprattutto manifatturiere. Appare ovvio come l'assenza di un *leader* renda indispensabile il *trust*, la necessaria fiducia che deve svilupparsi tra gli imprenditori.

In rapporto alla presenza o meno di “rapporti proprietari” si hanno:

- Reti *equity*: si caratterizzano per un impegno finanziario da parte dei soggetti coinvolti, di solito nella forma della partecipazione azionaria. I casi tipici sono quelli delle *joint ventures*, *capital ventures* e *cross-partnership*. Esse solitamente coinvolgono le imprese di dimensioni maggiori dato l'elevato investimento richiesto;
- Reti *non-equity*: vi è in questo caso assenza di investimento diretto in capitale; esse si configurano come reti inter-aziendali e quindi *networks* di imprese, svincolate da partecipazioni azionarie, autonome da un punto di vista giuridico ma unite da obiettivi condivisi. Tale configurazione è adatta per le imprese minori e consente lo sviluppo di sinergie in una dinamica di “crescita nella rete e della rete” (Camera di Commercio Benevento, 2012).

Un utile quadro riassuntivo è quello rappresentato dagli “scambi di mercato” (Arrigo, 2014). Tali scambi vengono suddivisi in “transazionali” (scambi di puro mercato) e “relazionali”; tra questi ultimi rientrano le reti di imprese.

La distinzione tra i diversi *business networks* avviene sulla base della “consapevolezza di essere parte di una rete” con i diritti e le obbligazioni che ciò comporta. Si individuano tre gruppi di reti: inconsapevoli, consapevoli e formali.

Nella primo gruppo si collocano quegli scambi relazionali caratterizzati dall’inconsapevolezza di appartenere: ci riferiamo a “rapporti diadici”, anche relativi a distretti e clusters locali, che si traducono solitamente in contratti bilaterali (*sub-contracting, franchising, licensing*). Si può pervenire ad un maggior livello di consapevolezza e formalizzazione nel momento in cui si costituisca una rete di contratti bilaterali (*cfr Par. 2.6.3*).

Nel secondo gruppo vanno invece quegli scambi in cui vi è la consapevolezza di far parte di una rete ma non la volontà di formalizzarla, salvo che con accordi precontrattuali (*umbrella agreements*). Si vuol far riferimento a quelle forme di rete quali le costellazioni di imprese e gruppo di acquisto.

Nel terzo gruppo, infine, figurano gli scambi relazionali formali, dove alla consapevolezza di far parte di una rete si accompagna anche la formalizzazione della stessa attraverso un contratto plurilaterale (*cfr Par. 2.6.3*). Sono reti formali le *JV*, le *ATI*, i consorzi ed il recente contratto di rete.

III CAPITOLO

Il contratto di rete: un’opportunità per le Pmi

In questo capitolo verrà analizzato il contratto di rete quale strumento più recente a disposizione delle imprese per far rete.

Si è voluto far emergere nella trattazione sin qui sviluppata come sia divenuto fondamentale per le Pmi individuare proficui e duraturi percorsi di crescita in un contesto che guarda sempre di più verso il globale. Ebbene il contratto di rete vuole ottemperare a tale obiettivo, superando i limiti dimensionali della piccola impresa ma anche quelli culturali che da sempre hanno determinato un ostacolo insormontabile per l'imprenditore: la possibilità di sviluppare rapporti relazionali (più o meno formali) con altre imprese.

Lo scopo dell'introduzione normativa di questo strumento è dunque quello di far nascere nuove aggregazioni di rete tra imprese ma anche quello di potenziare le filiere e le reti già in essere sul territorio nazionale in un'ottica evolutiva che, come sottolineato nel primo capitolo, porti ad una loro apertura trans-nazionale.

In relazione al contratto di rete si analizzeranno gli aspetti giuridico-legislativi più rilevanti, gli elementi che lo caratterizzano, le diverse configurazioni sulla base delle quali può essere strutturato, le luci e le ombre su questa forma aggregativa collocata in un processo ancora in divenire. Si effettuerà, poi, un rapido confronto rispetto alle altre principali modalità di "fare rete" ed si andrà a supportare la trattazione teorica con l'evidenza empirica dei dati.

3.1 Cenni alla genesi e all'evoluzione normativa del contratto di rete

Il contratto di rete viene introdotto nel nostro ordinamento giuridico con l'art. 3, comma 4-ter, del DL n. 5/2009 (cd "Decreto incentivi"), recante "Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi", convertito con l. 33/2009. Tale prima configurazione si caratterizza per la ristrettezza del raggio d'azione prevista per i partecipanti (l'esercizio in comune di attività rientranti nei loro oggetti sociali) ed obbliga i contraenti a dotarsi di un fondo patrimoniale comune e di un organo comune.

Una prima evoluzione normativa di rilievo si ha con il DL n. 78/2010 convertito con l. 122/2010. È proprio nell'art. 42, comma 2-bis (che sostituisce il 4-ter della l. 33/2009) che possiamo individuare la definizione giuridica di contratto di rete: *"Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine 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. 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."*

Rispetto alla configurazione precedente vi è una estensione nella possibilità di esercizio dell'attività anche allo scambio di informazioni e prestazioni industriali, viene resa facoltativa la previsione del un fondo patrimoniale e dell'organo comune (prima obbligatori), viene previsto un regime di responsabilità limitata per le obbligazioni contratte in ottemperanza del programma di rete.

Infine con il DL n. 83/2012 (cd "Decreto Sviluppo), convertito con l. 134/2012, viene prevista la possibilità della costituzione di una rete senza (caso normale) e con (ipotesi eventuale) personalità giuridica.

3.2 Gli elementi caratterizzanti

Dal dettato normativo emerge che il contratto di rete può essere visto come un “contratto plurilaterale con comunione di scopo” (Cafaggi, 2009; Arrigo, 2014) dove lo scopo è rappresentato da un incremento dell’efficienza delle imprese retiste attraverso l’accrescimento, individuale e collettivo, della loro capacità innovativa e della loro competitività sul mercato. È anche un “contratto con effetti obbligatori” poiché le parti si obbligano a perseguire quanto previsto dal programma comune di rete; ciò pone in capo a ciascun soggetto partecipante il diritto di pretendere che gli altri adempiano a quanto sottoscritto (Camardi, 2009). Si tratta poi di un “contratto a contenuto programmatico” (Cafaggi, 2009), il che implica che le parti nei rapporti interni ed esterni alla rete agiscano in modo concorde a quanto previsto nel programma comune condiviso.

Il contratto di rete è infine un “contratto formale” perché la legge prevede quali debbano essere gli elementi da indicare da parte dei contraenti (l. 122/2010, art.42, c. 2-*bis*):

- a) i dati identificativi dei partecipanti (nome, ditta, ragione sociale), per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva;
- b) l’indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l’avanzamento verso tali obiettivi;
- c) la definizione di un programma di rete, che contenga l’enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune;
- d) la durata del contratto, le modalità di adesione di eventuali altri imprenditori, le cause e le modalità di esercizio del recesso;
- e) la governance della rete e le regole per l’assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.

Quelli citati possono essere considerati come gli “elementi obbligatori” (lett. a-e) che devono essere presenti nel contratto di rete, il quale si costituisce con atto pubblico o con scrittura privata autenticata. Ad essi si aggiungono due possibili

“elementi discrezionali”, la cui facoltatività emerge trasversalmente dal dettato normativo (cfr l. 122/2010, art.42, c. 2-bis, lett. c), e), f)); essi sono:

- il fondo patrimoniale comune;
- l’organo comune.

Il “fondo patrimoniale comune”, se previsto, comporta l’indicazione da parte dei contraenti *“la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo nonché le regole di gestione del fondo medesimo”*. Si consente inoltre, se prevista dal programma, la possibilità di prevedere uno o più patrimoni destinati (ex art. 2447-bis cc).

L’ “organo comune” avrà la funzione di rappresentare la rete sia all’interno, nei rapporti tra i retisti, che all’esterno, verso i terzi, e di promuoverne e tutelarne l’interesse collettivo (Cafaggi, 2009); dal dettato normativo: *“Salvo che sia diversamente disposto nel contratto, l’organo comune agisce in rappresentanza degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l’accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall’ordinamento nonché all’utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza”* (l. 33/2009, art. 3, c. 4-bis); esso potrà avere struttura monocratica o collegiale e solitamente viene scelto tra uno i più partecipanti al contratto di rete. Data la sua funzione, la legge stabilisce che, qualora le parti decidano per la presenza di un organo comune, debbano indicarne i dati identificativi (nome, ditta, ragione o denominazione sociale).

3.3 Le diverse configurazioni giuridico-organizzative

La distinzione fondamentale che può effettuarsi in merito alle reti costituite sulla base dello strumento del contratto di rete è quella tra “rete contratto (o oggetto)” e “rete soggetto”. Essa si basa sulla constatazione se le parti contraenti abbiano o

meno optato per l'attribuzione della soggettività giuridica della rete, caso nel quale la stessa viene a costituire un autonomo soggetto giuridico (rete soggetto); nel caso opposto invece la rete viene a configurare non un nuovo ente ma semplicemente una collaborazione tra le imprese aggregate (rete contratto).

Relativamente agli elementi costitutivi, con specifico riferimento a quelli accidentali, è importante sottolineare come la presenza di un fondo patrimoniale e di un organo comune sia elemento necessario ma non sufficiente affinché venga a costituirsi una rete soggetto (Arrigo, 2014); rileva, invece, l'espressa volontà dei contraenti in tale direzione che si traduce nell'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese in cui ha sede la rete.

Le principali differenze possono essere riassunte nel seguente quadro sinottico (Tab. 5).

Tabella 5: Rete contratto e rete soggetto, quadro sinottico

<i>Caratteristiche</i>	RETE CONTRATTO	RETE SOGGETTO
<i>Fondo Patrimoniale</i>	Facoltativo	Obbligatorio
<i>Organo comune</i>	Facoltativo	Obbligatorio
<i>Iscrizione nel registro delle imprese</i>	No	Sì
<i>Titolarietà dei rapporti giuridici</i>	Pro-quota dei contraenti	In capo alla rete
<i>Responsabilità</i>	Illimitata/Limitata	Limitata
<i>Soggettività giuridica</i>	No	Sì
<i>Soggettività fiscale</i>	No	Sì

Fonte: ns elaborazione

Nello specifico le “Reti Contratto” sono distinguibili in “reti leggere” e “reti pesanti” (Cafaggi *et al.*, 2012; IlSole24Ore, 2014; Arrigo, 2014).

Le Reti leggere si caratterizzano per l'assenza del fondo patrimoniale e dell'organo comune e di solito vengono costituite come "reti di coordinamento e di scambio" a rilevanza interna tra i consociati; ovviamente l'assenza della rete come autonomo centro giuridico di imputazione comporta la responsabilità illimitata e solidale dei contraenti per gli atti compiuti (e le obbligazioni contratte) per proprio conto e in ottemperanza del programma di rete.

Le Reti pesanti, invece, presentano un fondo patrimoniale e un organo comune che agisce attraverso un mandato. Ovviamente, a differenza delle reti leggere, una rete pesante ha rilevanza esterna e può intrattenere rapporti, anche commerciali, con i terzi. Risulta importante capire qual è il tipo di mandato attribuito all'organo comune; di base si tratta di un "mandato con rappresentanza" quindi l'organo comune agisce con la spendita del nome dei retisti, producendo effetti diretti sulle loro sfere economico-giuridiche (responsabilità illimitata). La legge (DL n. 179/2012 conv. con L. n. 221/2012), però, afferma come il contratto possa prevedere un "mandato senza rappresentanza", caso nel quale l'organo comune agisce in proprio nome nel dare attuazione al programma di rete; in questo secondo caso si configura una responsabilità limitata, con i terzi che possono far valere le loro ragioni solamente sul fondo comune.

Passando alle "Reti soggetto", esse, come già accennato, si contraddistinguono per l'assunzione della soggettività giuridica (da cui scaturisce quella fiscale) che le rende sostanzialmente un soggetto autonomo e distinto rispetto ai soggetti che ne fanno parte. Ovviamente una rete soggetto presenta un fondo patrimoniale, con vincolo di destinazione, ed un organo comune che questa volta agisce "in nome della rete" nei rapporti intrattenuti con l'esterno. Viene a configurarsi per queste reti una "autonomia patrimoniale perfetta" per cui i terzi possono far valere i loro diritti solo sul fondo comune mentre la rete non risponde con il suo patrimonio degli atti compiuti dai consociati al di fuori del contratto di rete.

Si comprende come la rete soggetto venga a configurarsi come meta-individuale, perché pur dotata di soggettività giuridica risulta distinta dai propri partecipanti, ed allo stesso tempo manifesti caratteri vicini a quelli delle società di capitali.

3.4 Il contratto di rete e le altre forme di aggregazione

Si è dibattuto sul come rapportare il contratto di rete alle altre forme di aggregazione possibili per le imprese.

Secondo alcune autorevoli correnti (Cafaggi, 2009; 2011) il contratto di rete verrebbe a configurare una *figura trans-tipica* che andrebbe ad agire in modo trasversale rispetto ad altre figure già presenti nel nostro ordinamento (ATI, consorzi, sub-fornitura, franchising, JV) e quindi come un quadro che vada ad includere le diverse figure contrattuali disponibili per fare rete. In tal senso il contratto di rete diviene idoneo a regolare la molteplicità di rapporti con cui possono svolgersi attività dirette all'accrescimento della capacità innovativa e, più in generale della capacità competitiva, dei partecipanti (attività di R&S, innovazioni di prodotto, gruppi di acquisto e di vendita, internazionalizzazione) ma anche a regolare specifiche fasi della filiera (ad esempio la logistica distributiva); secondo Cafaggi (2011) con il contratto di rete si potrebbe giungere a “*una rete-subfornitura, una rete-franchising, una rete joint-venture, una rete-ATI o una rete-consorzio che riprodurrebbero (...) sotto il profilo causale i tipi esistenti aggiungendo o sottraendo alcuni elementi diretti a meglio connotare la dimensione reticolare*”.

L'altra corrente di pensiero (Macario, 2009), condivisa da chi scrive, vede invece il contratto di rete come un *nuovo tipo contrattuale* che va ad aggiungersi alle figure già tipizzate, sebbene il legislatore abbia in questo caso lasciato ampia autonomia negoziale alle parti che decidono di adottarlo. Questa tesi andrebbe a sostegno diretto del fatto che il contratto di rete sia stato predisposto quale “strumento nuovo” che vada a favorire e sostenere l'aggregazione e la crescita delle Pmi.

In particolare l'identificazione del contratto di rete quale nuovo tipo contrattuale potrebbe desumersi dal confronto con altre forme di aggregazione. Rispetto ad esempio a figure quali i consorzi o l'ATI, il contratto di rete prevede una visione strategica di medio-lungo termine finalizzata al perseguimento di uno scopo comune piuttosto che un'associazione *spot* e temporanea (come per l'ATI), finalizzata alla cooperazione tra imprese nella quale si va a realizzare una

prestazione (di opera e/o di servizi) per un terzo, o una organizzazione che va a svolgere una mera attività strumentale a quella dei soggetti che ne fanno parte (come per il consorzio). Il contratto di rete consente infatti un ampio ventaglio di opportunità in termini causali (Cafaggi, 2009): dal semplice coordinamento delle attività svolte individualmente dalle imprese partecipanti , allo svolgimento di attività strumentali a quelle dei consociati, alla complementarità; il *network* costituito con il contratto di rete, soprattutto se dotato di soggettività, può dunque svolgere attività diretta rispetto all'oggetto del programma che lo caratterizza.

Infine nel confronto rispetto a forme più strutturate quali le *joint ventures* il contratto di rete si presenta come più snello e dinamico non prevedendo un investimento diretto in capitale da parte dei soggetti coinvolti.

3.5 I vantaggi del contratto di rete

Molteplici sono i campi in cui il contratto di rete trova applicazione e molteplici sono i vantaggi a cui possono pervenire le imprese che lo utilizzano per aggregarsi, i quali sono complessivamente riconducibili nell'ottica, prevista dal dettato normativo, dell'incremento della capacità innovativa e competitiva attraverso lo scambio di informazioni, prestazioni e/o l'esercizio in comune di attività.

In quanto segue si analizzano i principali vantaggi connessi all'adozione del contratto di rete, focalizzandoci sul quelli per le Pmi.

3.5.1 La dimensione strategica

Il contratto di rete consente alle imprese di perseguire percorsi di crescita e sviluppo strategici in un'ottica di medio-lungo termine, ciò attraverso le sopracitate possibilità di coordinamento, strumentalità e complementarità dell'attività svolta dai retisti. Spicca allora il rilievo che esso assume per la piccola impresa laddove permetta di perseguire percorsi di innovazione più o meno strutturata, di

internazionalizzazione dell'offerta e della catena del valore e dunque un complessivo incremento della capacità di accesso al mercato (locale e globale) aprendo la rete all'esterno.

Queste osservazioni vanno ad allinearsi direttamente con quanto sostenuto nel primo capitolo di questo lavoro dove, con particolare focus sulle imprese italiane, si è evidenziato come le stesse vadano a prediligere forme di sviluppo alternative a quella della crescita di tipo quantitativo (Tunisini, 2014), muovendosi invece verso dinamiche di crescita qualitativa (forte qualità dell'offerta al mercato secondo processi di "focalizzazione dinamica") che si sviluppa, nell'attuale contesto, anche attraverso un processo di crescita relazionale (Furlan, Grandinetti, 2012).

Sin dagli anni '60 e '70 si è compreso come per il nostro sistema produttivo fosse fondamentale partire dalle competenze specifiche diffusamente presenti sul territorio e metterle a sistema tra una pluralità di attori per valorizzarle ulteriormente e svilupparne di nuove: nacquero i distretti industriali, che consentirono alle Pmi di sviluppare il know-how necessario per operare sul mercato pur mantenendo una dimensione ridotta. Si è già sottolineato, però, come questo modello necessita di un "salto concettuale" per continuare ad operare in modo efficace sul mercato globale. È a questo punto che viene in essere lo strumento del contratto di rete che incarna la logica del *network* rappresentando allo stesso tempo un vestito *ad-hoc* per l'aggregazione delle Pmi nel consentire alle stesse di rafforzare ed aprire la rete (Rullani, 2010a) e di fare emergere quei "campioni nascosti" (Varaldo *et al.* 2009; Simon, Zatta, 2014) che eventualmente possano porsi come leader nel processo di sviluppo, facendo dell'orientamento globale, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, della fiducia e dell'interazione con una pluralità di soggetti elementi di un *business model* vincente per il futuro, che accresca la capacità competitiva del nostro sistema.

3.5.2 *La dimensione operativa, logistica e commerciale*

Focalizzandoci sugli aspetti inerenti in senso stretto l'attività svolta in seno al contratto di rete, emergono degli indubbi vantaggi che derivano in prima approssimazione dal costituirsi come *corpus* strutturato comprensivo di una molteplicità di soggetti.

Ragionando nell'ottica del "contratto di rete orizzontale" (che raggruppa più soggetti appartenenti allo stesso stadio della filiera produttiva, siano essi fornitori, produttori o distributori) la dimensione critica raggiunta consente di sviluppare dinamiche di sinergia, scala, e conseguente razionalizzazione dei costi, nell'ambito di una struttura flessibile che metta in luce le capacità, ma anche le criticità, relative a ciascun attore. Ciò porta ad una riduzione dei "tempi morti" di produzione (attraverso la razionalizzazione dei *lead time* produttivi) e di conseguenza gli sprechi connessi al processo produttivo, che rappresentano importanti voci di costo. Allo stesso tempo possono realizzarsi offerte integrate di prodotti e servizi, sviluppare attività comuni di R&S, si può pervenire all'ottimizzazione del sistema degli acquisti e della distribuzione riuscendo a spuntare condizioni contrattuali più favorevoli.

Passando invece ai "contratti di rete verticali" (che vanno a coinvolgere soggetti collocati in diverse fasi della filiera, più o meno contigue), esse consentono di "accorciare la filiera" raggruppando rapporti bilaterali, comunque coinvolgenti un ridotto numero di soggetti, all'interno di una rete. Ciò risulta importante soprattutto per i fornitori che sono quelli che solitamente hanno maggiori difficoltà ad accedere al mercato senza l'intervento di intermediari che fungano da "selettori di competenze" (Cafaggi *et al.*, 2012). Inoltre in tale ottica la dinamica dei pagamenti fornitore-cliente può svilupparsi all'interno della rete favorendo un miglioramento delle tempistiche e delle condizioni.

Da un punto di vista strettamente commerciale (*marketing & sales*) il contratto di rete incrementa indubbiamente il potenziale delle imprese coinvolte nella misura in cui consente loro di condividere la propria rete commerciale e gli investimenti richiesti (comunicazione, partecipazione a fiere) per operare sul mercato anche

estero. Fondamentale risulta essere la condivisione di informazioni e di relazioni che ciascuna impresa intrattiene con i terzi, che amplia la capacità di *market research* delle imprese, nei termini in cui consenta loro di carpire eventuali evoluzioni quali-quantitative della domanda ed eventualmente approntare dinamiche di innovazione dell'offerta che possano rafforzare la posizione in specifici segmenti di mercato o penetrarne di nuovi; in relazione alle Pmi andiamo a riferirci alle potenziali nicchie globali in cui inserirsi con una *premium value proposition*.

3.5.3 La dimensione finanziaria

Dal punto di vista finanziario sono soprattutto due gli aspetti che preme sottolineare; in primis quello relativo alla al rapporto con il sistema finanziario ed in secondo luogo quello relativo alla gestione fiscale.

Il contratto di rete consente una maggiore e migliore capacità di accesso delle imprese partecipanti al sistema creditizio-bancario attraverso una migliore valutazione del merito di credito “complessivo” rispetto a quello delle singole imprese, soprattutto se Pmi, aggregate. Inoltre il contratto di rete, data la sua natura trans-settoriale, può favorire la partecipazione diretta di soggetti finanziatori che possano fungere tanto da contributori quanto da *advisors* per la rete. Infine le reti istituite con il contratto di rete possono accedere ad una serie di bandi proposti da enti locali (ad esempio le Camere di Commercio) e di finanziamenti pubblici.

Gli aspetti relativi al finanziamento delle reti saranno oggetto di trattazione dell'ultima sezione di questo lavoro (*cfr Cap. IV*).

Passando agli aspetti salienti sulle agevolazioni fiscali, si è previsto da parte del legislatore (art.42, c.2-*quater*, DL 78/2010 conv. con l.1 22/2010) che “una quota degli utili dell'esercizio destinati dalle imprese che sottoscrivono o aderiscono a un contratto di rete (...) al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato

all'affare per realizzare entro l'esercizio successivo gli investimenti previsti dal programma comune di rete (...), 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". Vi è dunque un regime di sospensione per gli utili accantonati ad apposita riserva, di cui venga data indicazione in nota integrativa, a patto che entro l'esercizio successivo la stessa venga utilizzata per lo svolgimento delle attività previste dal programma di rete (ed i relativi investimenti); l'imposta matura nell'esercizio in cui la riserva viene meno perché adoperata per scopi diversi dalla copertura delle perdite o perché la rete si scioglie. Le condizioni per accedere alle agevolazioni suddette sono: ovviamente la presenza di un fondo patrimoniale comune, l'adesione presente o futura al contratto di rete da parte della singola impresa, il sopracitato accantonamento dell'utile a specifica riserva, l'asseverazione del contratto di rete e cioè il suo riconoscimento da parte di "organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale muniti dei requisiti previsti con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, ovvero, in via sussidiaria, da organismi pubblici individuati con il medesimo decreto".

Risulta poi fondamentale sottolineare come l'acquisizione da parte della rete della personalità giuridica comporta il venire in essere di un autonomo soggetto passivo di imposta da cui deriva la perdita della possibilità di ottenere le agevolazioni fiscali (come indicato dalla circolare 20/E del 2013 dell'Agenzia delle Entrate); in caso contrario si potrebbe incorrere in sanzioni da parte dell'UE, configurandosi l'agevolazione come "aiuti di Stato" (Arrigo, 2014)

In origine tale il regime di sospensione d'imposta riguardava gli utili accantonati tra il periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2010 e quello al 31 dicembre 2012. Visto l'ampio successo riscosso in termini di ampia adozione del contratto di rete sul territorio nazionale, con il DEF 2014 (Documento di Economia e Finanza) ha rifinanziato il fondo di sospensione portandolo dai 48 mln iniziali a 200 mln attuali a testimonianza della particolare attenzione dedicata ai contratti di rete.

3.5.4 Le agevolazioni proprie dei distretti industriali

Ai *network* costituiti con contratto di rete si applicano anche alcune agevolazioni proprie dei distretti industriali (ex art.1, comma 368, lett. b), c), d), l. 266/2005).

Si tratta sostanzialmente di:

- “agevolazioni amministrative”: i distretti e le reti vengono favoriti nei rapporti con la pubblica amministrazione, sia come soggetti autonomi che per tramite degli attori che ne fanno parte; possono comunicare con la PA, anche tramite strumenti telematici, avere accesso alle sue banche dati e vengono privilegiati nell’accesso ai “*contributi erogati a qualunque titolo sulla base di leggi regionali, nazionali o di disposizioni comunitarie*”;
- “agevolazioni finanziarie”: che da un lato facilitino l’accesso al credito e dall’altro fungano da garanzia agli intermediari creditizi che erogano i finanziamenti;
- “agevolazioni per la ricerca e lo sviluppo”: ci si riferisce qui all’istituzione della “*Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l’innovazione*” che si occupa della promozione dell’attività di R&S presso il sistema produttivo favorendo lo sviluppo di brevetti e la diffusione della conoscenza su scala locale ed internazionale e per far ciò “*stipula convenzioni e contratti con soggetti pubblici e privati che ne condividono le finalità*”.

Si nota, ancora una volta, la fondamentale importanza di costituire delle reti che traggano insegnamento dalla lezione positiva di aggregazioni territoriali come i distretti ma che allo stesso tempo sappiano aprirsi alle dinamiche economiche più recenti.

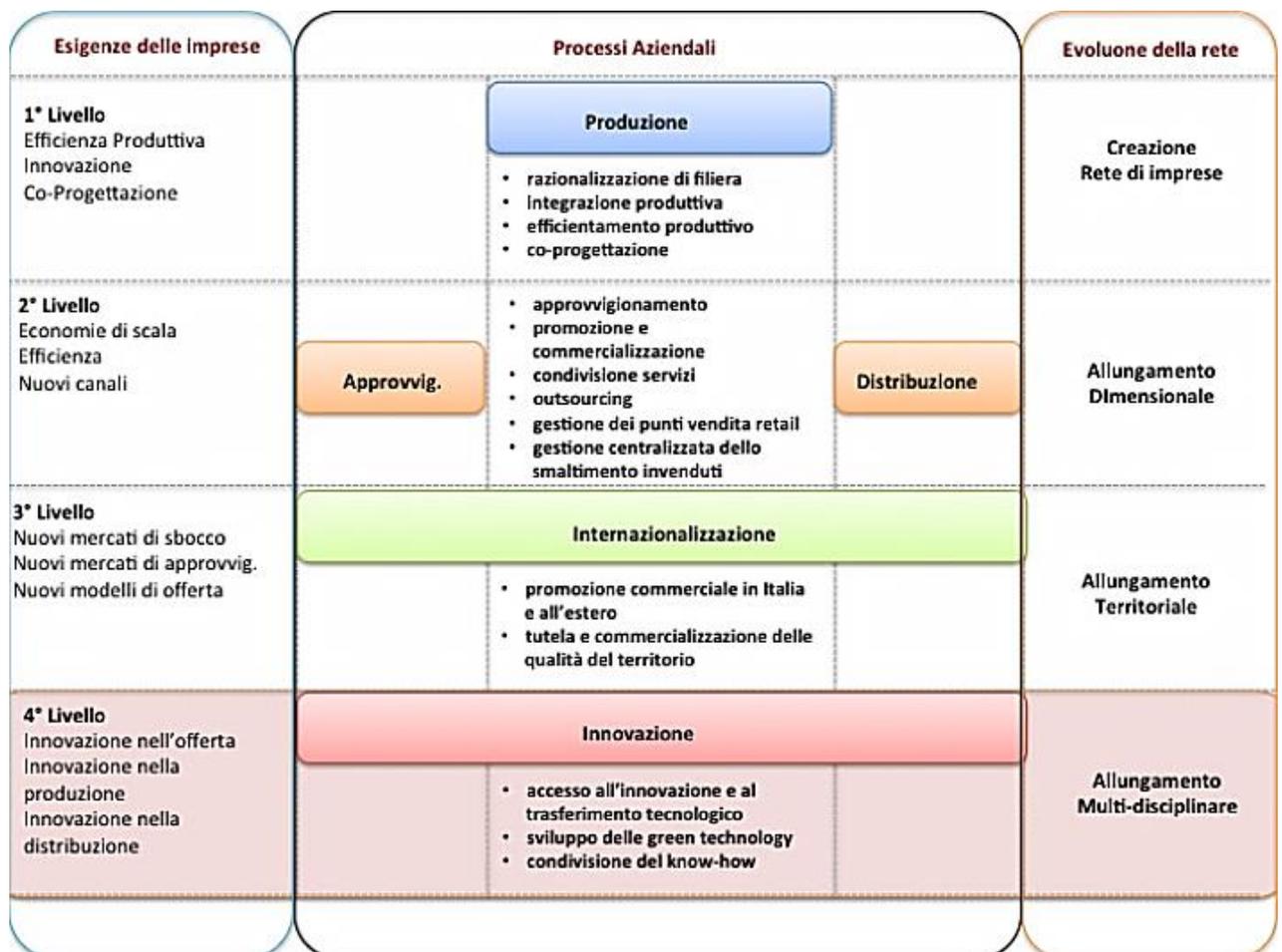
3.5.5 Un quadro riassuntivo

Per fare il punto sulla notevole valenza che il contratto di rete assume per le imprese che lo adottano come modello di *network* può adoperarsi lo schema seguente (Fig. 9) proposto dalla Camera di Commercio di Roma e Retecamere (2014).

In esso vengono poste in luce le “esigenze delle imprese coinvolte” (riferibili all’oggetto contenuto nel programma di rete) e i “processi aziendali” coinvolti nello sviluppo dell’attività della rete.

Trasversalmente ai vantaggi individuabili a livello operativo (produzione, approvvigionamento, distribuzione) e strategico (internazionalizzazione, innovazione) possono collocarsi i vantaggi connessi ai benefici finanziari e fiscali ma anche di *governance* da leggersi nella molteplicità di configurazioni che il legislatore rimette alla volontà delle parti: la presenza o meno dell'organo comune e le diverse configurazioni che può assumere (monocratico, collegiale), i criteri di decisione (maggioranza, unanimità), l'eventuale presenza di un manager di rete, spesso indipendente rispetto ai contraenti, che dia supporto strategico e professionale. Si può in tal modo passare da “forme di coordinamento snelle” a “forme più strutturate” (Tunisini, 2014).

Figura 9: Il contratto di rete: obiettivi, vantaggi e processi aziendali coinvolti



Fonte: Camera di Commercio Roma e Retecamere (2014)

Per concludere, lo schema in esame (Fig. 9) può vedersi in relazione al processo evolutivo della rete che all'inizio può avere semplice rilevanza interna ed essere finalizzata all'efficientamento produttivo dei partecipanti, per pervenire ad un'apertura verso l'esterno attraverso un "allungamento dimensionale" (pur mantenendoci su una dinamica logistico-operativa), per pervenire, infine ad una consapevolezza strategica che faccia riferimento all'ampliamento territoriale e trans-settoriale (multi-disciplinare) e dunque a processi di internazionalizzazione ed innovazione.

3.6 Il contratto di rete: aspetti critici

Si è discusso in precedenza (*cfr Par. 2.5.2*) dei fattori frenanti e dei potenziali svantaggi che potrebbero scaturire dall'aggregazione in rete.

In questa sezione si valuta in che modo il contratto di rete può portare a superare questi svantaggi e quali siano i comportamenti da evitare per instaurare una solida e proficua collaborazione attraverso tale strumento.

Gli aspetti più critici riguardanti le reti inter-organizzative, nell'ottica dei soggetti che ne fanno parte, o vogliono entrarvi, sono quelli relativi a: a) limitazione della capacità di controllo che l'attore ha sulla propria attività poiché la stessa viene in gran parte ad essere influenzata dalle relazioni che si sviluppano nella rete stessa; diviene allora incerto anche il risultato a cui la rete può condurre poiché risultano in gran parte incontrollabili le dinamiche delle interdipendenze (Tunisini, 2014);

b) il necessario dover mettere a fattor comune risorse e competenze possedute da ciascuno per giungere ad un processo di generazione congiunta di valore; ciò colloca ciascuna impresa dinanzi al trade-off (Tunisini, 2009) tra condivisione e protezione delle proprie capacità specifiche che rappresentano i suoi punti di forza, il che porta molto spesso ad un contrasto tra gli interessi della rete e quelli dei singoli, con le relative dinamiche di opportunismo, che può minare anche in questo caso la stabilità della rete; c) la governance della rete che sia in grado di

indirizzarne l'attività favorendo il mutuo adattamento tra i centri decisionali rappresentati dai singoli partecipanti.

Con riferimento al primo punto, il contratto di rete consente di fissare nell'ambito di uno specifico programma quelli che sono gli obiettivi da perseguire, riconducibili nell'ambito dell'innovazione e della competitività e declinabili nell'ambito di uno specifico progetto; il contratto tende a superare l'incertezza focalizzando l'agire comune verso l'obiettivo ed allo stesso tempo regola anche l'eventuale adesione futura di nuovi membri con le relative modalità.

Passando al punto b), si tendono a ridurre gli aspetti critici relativi alla condivisione del know-how ed al possibile emergere di fenomeni di opportunismo favorendo lo sviluppo di legami stabili che producano condivisione e appropriabilità dei risultati; le imprese si sentono così più portate a porre a sistema nella rete le proprie risorse e competenze rilevanti in un'ottica sinergica che permette di farle emergere, valorizzarle e svilupparle in seno alla collaborazione. È ovvio che in una fase iniziale dello sviluppo della rete si deve favorire, anche da parte della governance, la conoscenza reciproca dei consociati al fine di poter creare un diffuso clima di fiducia e dunque di condivisione.

Infine, con riguardo alla terza criticità, il contratto di rete favorisce la costituzione di una *governance* che sappia coordinare l'azione di rete. L'ampia libertà lasciata ai retisti nel decidere come impostare l'azione di governo va in tale direzione; risulta importante individuare una "sostanza forte" (Tunisini, 2014) che sia in grado, lo si ribadisce ancora, di incanalare l'agire collettivo verso uno scopo comune ed, allo stesso tempo, di dare rilevanza all'azione delle singole imprese.

Quando parliamo di ciò che deve essere evitato nella strutturazione e gestione del contratto di rete, il riferimento va all'eccessiva rigidità che può caratterizzarlo ma, all'estremo opposto, anche alla troppa flessibilità.

Dalle considerazioni sviluppate in questo paragrafo emerge come i punti chiave del successo di una rete costituita attraverso questo recentissimo strumento siano da ricercarsi nella varietà degli attori coinvolti (e delle relative risorse e competenze; per le Pmi si potrebbe parlare di eccellenze aggregate in rete) e la possibilità di

creare un equilibrio sinergico tra azione individuale e collettiva, secondo quello che è stato già definito come un percorso di crescita “nella rete e della rete”. È allora evidente come porre eccessivi vincoli in termini di messa in comune delle risorse, agire dei singoli al di fuori della rete, eventuali nuovi aderenti, governance troppo rigida, non può che ostacolare il raggiungimento degli obiettivi prefissati; diviene necessario individuare il giusto equilibrio che sappia mantenere gli attori e le loro risorse indipendenti ma allo stesso tempo aggregate per favorirne l’espansione della varietà e dell’uso, che sappia preservare, ed in alcuni casi incentivare, l’azione individuale all’interno ed all’esterno della rete (salvaguardandone comunque gli interessi e quindi fissando paletti che vietino attività in conflitto o concorrenza con quelle della rete stessa), che sappia accostare ad un certo orientamento di governo e quindi di potere dinamiche informali di mutuo adattamento ed orientamento per i partecipanti. D’altro canto è evidente come un tale equilibrio non possa sbilanciarsi sino a divenire eccessiva leggerezza e flessibilità che potrebbe comportare lo smarrimento del focus della rete, comportamenti opportunistici dei suoi partecipanti, elevata incertezza sui risultati e le evoluzioni futuri. Qualora si opti, dunque, per contratti di rete più snelli devono prevedersi necessari momenti per fare il punto della situazione e vedere cosa si è fatto e cosa si dovrà in concreto raggiungere in ottica *looking forward*.

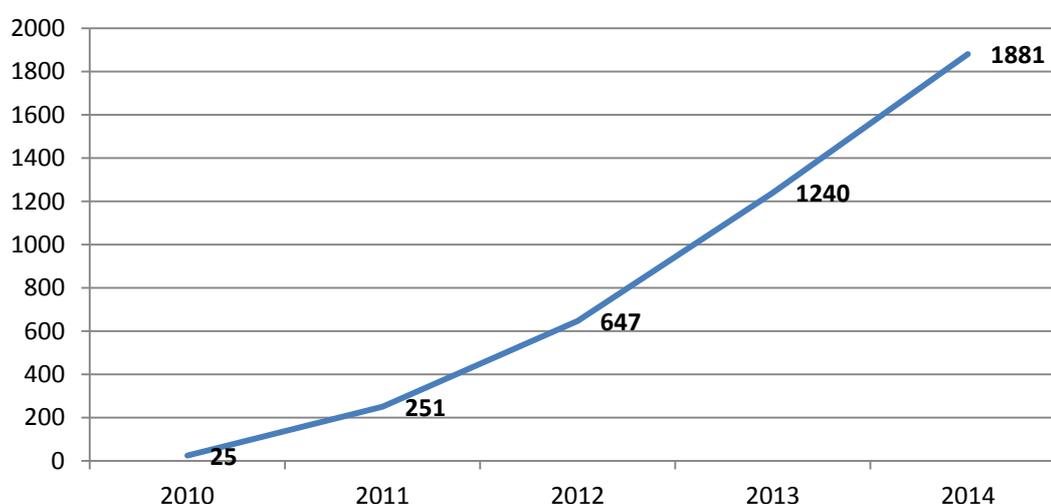
Per concludere, appare essenziale giungere alla convinzione che non è lo strumento “contratto di rete” a dover orientare l’azione strategica di coloro che decidono di adottarlo, e quindi costituire il “fine”, ma piuttosto è una specifica strategia di sviluppo e crescita, attraverso l’innovazione e l’internazionalizzazione, che deve portare alla nascita di una rete quale “mezzo” condiviso per ottenere l’*output* desiderato. Questo livello di consapevolezza diventa fondamentale per sfruttare al meglio le potenzialità del sistema rete e fare in modo che lo stesso non diventi una “gabbia” (Altomonte, Ferri, 2012) ma piuttosto un fertile terreno dove poter coltivare un processo di cooperazione e proiettarlo all’esterno in una dimensione più o meno globale.

3.7 L'evidenza dei dati sui contratti di rete

In quanto segue si andranno ad analizzare i principali dati aggiornati relativi ai contratti di rete. In particolare ci si soffermerà sull'ampio tasso di adozione che tale strumento ha manifestato negli ultimi anni, sulle aziende e i settori coinvolti, sui risultati che hanno riguardato le imprese in rete.

I dati parlano chiaro. Al 1 gennaio 2015 sono 1.927 i contratti di rete stipulati e attivi che coinvolgono 9.662 imprese (InfoCamere, 2015). La regione maggiormente coinvolta nella costituzione dei contratti di rete è la Lombardia (con 2.110 imprese regionali aderenti a contratti di rete) seguita da Emilia-Romagna e Toscana. È interessante valutare la crescita nell'adozione dei contratti di rete (Fig. 10) che mostra come a partire dalla sua introduzione nel 2009 tale strumento sia stato molto apprezzato dagli “addetti ai lavori”.

Figura 10: Contratti di rete approvati al dicembre 2014



Fonte: ns elaborazione su dati InfoCamere

Nello specifico prevale la configurazione delle “reti contratto” piuttosto che delle “reti soggetto” (216 su 1.927), anche se è in aumento il numero delle reti che sta acquistando la soggettività giuridica. Tale dato potrebbe essere un riscontro diretto del fatto che in una prima fase di nascita della rete si preferisce non attribuire subito la con una rete soggetto ma oggetto che mantenga una maggiore informalità

e consenta ai partecipanti di conoscersi meglio e sviluppare attività che, almeno agli inizi, potrebbero avere mera rilevanza interna; in una fase evolutiva di *challenge* potrebbe invece essere necessario dotare la rete di maggior riconoscimento sul mercato e quindi istituire un fondo patrimoniale ed un organo comune e dotarla, se ritenuto necessario, di soggettività.

Nonostante il successo riscontrato negli ultimi anni da questo nuovo strumento, risulta ancora bassa la percentuale di adozione dello stesso; a fine 2014 solo circa lo 0,2% delle imprese italiane era coinvolto in un contratto di rete. Si può ritenere e ci si può auspicare che questo numero cresca nei prossimi anni con il consolidarsi della prassi sui contratti di rete e con il manifestarsi dei primi risultati utili a stabilirne l'efficacia.

Altro dato molto interessante è quello relativo alla “territorialità” delle reti (Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, 2014). Il dato aggregato a livello nazionale ci dice come il 72,6% delle reti coinvolga imprese appartenenti alla stessa regione, questo dato però deve essere letto trasversalmente a quello relativo alle singole regioni e province. Infatti solo in 7 delle 20 regioni italiane (di cui 5 sono quelle che presentano il maggior numero di contratti di rete: Abruzzo, Emilia-Romagna, Lombardia, Puglia, Toscana) le reti mono-regionali superano il 50% del totale. Nelle restanti 13 prevalgono le reti pluriregionali (ad esempio in Piemonte il 67%, in Campania il 60%). Scendendo a livello provinciale il dato varia ulteriormente: se si considerano Milano e Roma, le due province con maggior presenza di contratti di rete, le reti mono-provinciali sono rispettivamente il 14,6% ed il 19,6% del totale. Quest'altro dato ci permette di comprendere il forte contenuto di “trans-territorialità” insito in questo strumento.

I settori produttivi maggiormente interessati e coinvolti nella costituzione di contratti di rete (Tab. 6) sono in primis quello dei servizi, seguito dall'industria in senso stretto, dalle costruzioni e dall'agro-alimentare.

Tabella 6: I settori di appartenenza delle imprese coinvolte nei contratti di rete

Settori	Numero	%
Agro-alimentare:	885	10,0
Agricoltura	539	6,1
Alimentare	288	3,2
Bevande	53	0,6
Industria in senso stretto, di cui:	2.625	29,5
Prodotti in metallo	561	6,3
Sistema moda	387	4,4
Meccanica	341	3,8
Altri intermedi	245	2,7
Mobili	165	1,9
Elettrotecnica	147	1,7
Elettronica	124	1,4
Prodotti e materiali da costruzione	110	1,2
Utilities	91	1,0
Riparazione, manutenzione e installazione macchine	91	1,0
Chimica	71	0,8
Stampa	59	0,7
Biomedicale	56	0,6
Metallurgia	51	0,6
Altri mezzi di trasporto	47	0,5
Automotive	30	0,3
Costruzioni e immobiliare:	1.423	16,0
Costruzioni	961	10,8
Studi di architettura e ingegneria	243	2,7
Servizi per edifici	124	1,4
Immobiliare	95	1,1
Servizi, di cui:	3.962	44,5
Servizi professionali (a)	1.005	11,3
Turismo	672	7,6
ICT (b)	624	7,0
Commercio all'ingrosso	587	6,6
Commercio al dettaglio	319	3,6
Trasporti e logistica	246	2,8
Sanità e assistenza	206	2,3
Istruzione	106	1,2
Intermediari finanziari	89	1,0

Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2014) su dati InfoCamere

La spiegazione dell'elevato coinvolgimento di imprese appartenenti al settore dei servizi può individuarsi nelle caratteristiche intrinseche delle stesse; la stragrande maggioranza delle reti ha necessità di coinvolgere attori che ad esempio possano fornire servizi ICT, finanziari, consulenziali, commerciali oppure, passando ad parametri strettamente produttivi, svolgere attività logistica e distributiva. Inoltre le imprese in esame per loro intrinseca natura (proprio perché "offrono un servizio") sono maggiormente portate ad integrarsi in un contesto come quello della rete. Di interesse è anche la valutazione di come i settori manifatturieri tradizionali (arredo-immobiliare, moda, agro-alimentare) e le relative imprese (per lo più Pmi)

risultino tutti coinvolti dai contratti di rete, a testimonianza del forte rilievo che tale strumento vuole rivestire per il nostro sistema produttivo.

Ulteriore dato da incrociare con la specializzazione produttiva delle aziende partecipanti a contratti di rete è quello inerente la “intersettorialità” (Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, 2014). L’83,9% dei contratti di rete presenta una diversa “specializzazione micro settoriale” (appartengono a diversi comparti produttivi dello stesso macro settore) mentre il 55,5% presenta una specializzazione “macro settoriale” (diversi settori produttivi es. agro-alimentare e servizi). Dunque non solo reti trans-territoriali, come sopra evidenziato, ma anche trans-settoriali che siano in grado di coinvolgere soggetti, più o meno complementari, dotati di competenze diverse nell’ambito di specifici obiettivi di rete.

L’analisi delle imprese che partecipano ai contratti di rete ci permette anche di valutare quali siano le “classi dimensionali” maggiormente coinvolte.

Dai dati (Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, 2014) emerge come 4 imprese su 5 che stipulano un contratto di rete siano micro e piccole imprese (rispettivamente il 54,0% e il 30,8%) e come solo poco meno di un terzo delle reti coinvolga imprese appartenenti alla stessa classe dimensionale. Anche in questo caso i dati sembrano sostenere le argomentazioni trattate.

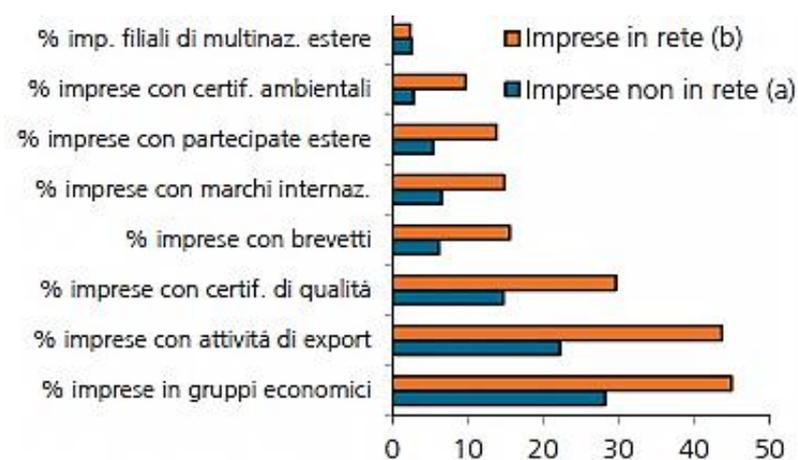
Sono soprattutto le imprese più piccole a ricercare aggregazioni che possano permettere loro di pervenire a processi di innovazione, ampliamento del mercato di vendita, anche su scala internazionale, sviluppare nuovi marchi ed in generale accrescere la loro capacità competitiva; allo stesso tempo diviene fondamentale sviluppare rapporti collaborativi con imprese medio-grandi che eventualmente svolgano il ruolo di *network leader* nel riuscire a coordinare l’operato dei partecipanti secondo il programma di rete e a dare “maggiore visibilità” alla rete. Un esempio potrebbe esserci dato da una grande impresa, che dispone di un marchio fortemente riconosciuto sul mercato nazionale ed internazionale e di buone capacità di investimento, che decide di costituire un contratto di rete coinvolgendo piccole eccellenze manifatturiere; tale impresa accentra presso di sé le attività a

maggior valore aggiunto (in primis R&S e marketing) delegando alle Pmi aggregate nella rete i processi produttivi in senso stretto. Si potrebbe in questo modo, sulla base di un'attività di ricerca di mercato che carpisca gli orientamenti della domanda e sulla base di una specifica attività di *engineering* di prodotto, pervenire allo sviluppo di nuovi prodotti di alta qualità o al miglioramento e/o all'ampliamento delle linee di prodotto già trattate e di conseguenza alla possibilità di penetrare segmenti di mercato più o meno contigui a quelli già serviti.

Per concludere l'indagine sui principali dati quantitativi collegati al contratto di rete si vanno ad analizzare degli aspetti prettamente economici. Ci riferiamo in concreto, con riferimento alle imprese manifatturiere, a specifiche attività che sembrano favorite dalla possibilità di sviluppare una rete e all'impatto che la costituzione di un contratto di rete ha sui principali indicatori di redditività.

Di base si nota (Graf. 8) come le imprese (manifatturiere) in rete presentino un migliore posizionamento competitivo rispetto a quelle che non fanno parte di un *network*.

Grafico 8: *Imprese manifatturiere con partecipazioni estere, attività di export, brevetti (EPO) e certificazioni ambientali e dei sistemi di gestione di qualità (in % totale imprese)*



Nota: (a) 77.996 imprese manifatturiere italiane con almeno 50mila euro di fatturato nel 2013 (escluse le imprese coinvolte in reti di impresa). (b) 1.724 imprese manifatturiere che appartengono a reti di impresa con più di 50mila euro di fatturato nel 2013.

Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2014) su dati ISID

Spicca la più elevata quota di imprese in rete che pratica attività di export, che abbia certificazioni di qualità e ambientali, marchi internazionali o partecipazioni estere, a testimonianza di come la rete sia in grado di favorire lo sviluppo e la creazione delle componenti appena citate ma anche di come faciliti l'aggregazione di soggetti che dispongano di importanti competenze. Tali osservazioni scaturiscono anche se si effettua un'analisi a parità di classi dimensionali: soprattutto per le piccole e micro imprese, l'appartenenza ad una rete favorisce la partecipazione a gruppi economici (gruppi di imprese, verticali o orizzontali, che svolgono attività complementari e/o omogenee), attività di *export*, certificazioni (Tab. 7).

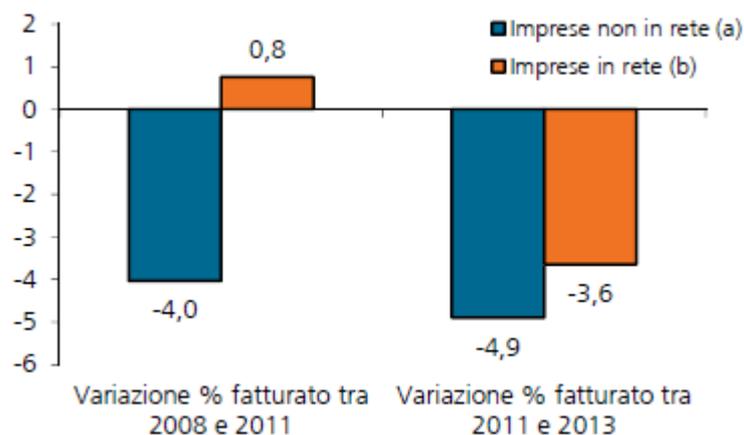
Tabella 7: Incidenza, sulle imprese manifatturiere distinte per classe dimensionale, della partecipazione o meno a una rete sull'attività svolta

	Imprese manifatturiere non in rete				Imprese manifatturiere coinvolte in rete			
	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese
Gruppi economici	16,4	35,9	61,3	85,8	27,7	40,1	64,9	88,0
Attività di export	10,0	32,4	55,6	62,2	20,3	41,9	68,2	80,3
Partecipate estere	0,8	5,4	22,9	42,9	1,6	7,9	27,2	62,4
Brevetti	1,9	7,0	20,7	37,2	3,9	12,9	23,9	57,3
Certificati di qualità	7,5	23,0	30,4	26,9	17,6	32,9	36,1	41,0
Marchi internazionali	1,4	7,9	23,1	44,8	1,6	11,5	28,8	49,6
Certificati ambientali	0,4	3,0	11,4	23,2	2,3	6,9	16,3	38,5
Filiali multin. estere	0,4	2,2	10,3	29,0	0,2	0,4	4,6	17,1

Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2014) su dati InfoCamere

Passando infine all'analisi dell' "efficacia dei contratti di rete", in termini di redditività e crescita delle aziende coinvolte (Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, 2014), si notano dei dati contraddittori (Fig. 11).

Figura 11: Evoluzione del fatturato a confronto tra imprese costituite in rete (entro fine 2011) e imprese non in rete (variazione % sul campione)

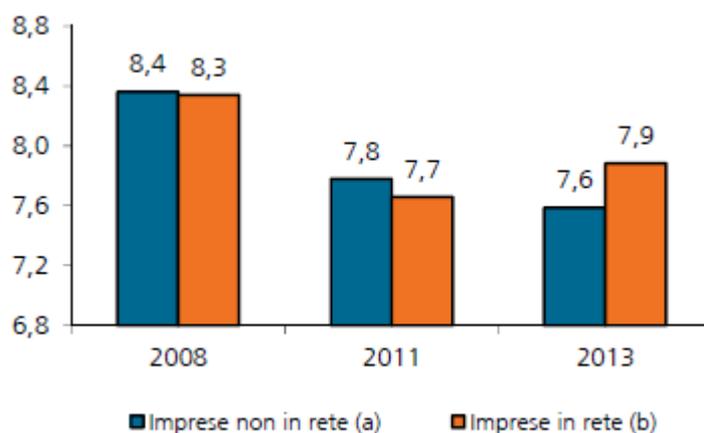


Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2014) su dati ISID

Si nota a fronte di una differenza molto marcata nel triennio 2008-2011, uno scarto meno marcato nel triennio successivo. Considerando la recente genesi del contratto di rete si potrebbe supporre che gli stessi possano presentare dei ritorni più marcati nel medio-lungo termine, in ottemperanza del programma di rete.

L'analisi sull'EBITDA (Fig. 12) dà invece dei risultati più evidenti sulla dinamica positiva del contratto di rete per le imprese che vi partecipano.

Figura 12: Evoluzione dell'EBITDA margin a confronto tra imprese costituite in rete (entro fine 2011) e imprese non in rete (variazione % sul campione)



Fonte: Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2014) su dati ISID

Mentre le imprese non in rete mostrano un *trend* costantemente negativo tra il 2008 ed il 2013 le imprese aggregate a rete presentano nel biennio 2012-2013 una ripresa anche se lieve. In questo caso la spiegazione potrebbe trovarsi nel fatto che, a differenza della dinamica del fatturato, l'ingresso in rete permette di avere dei benefici più o meno immediati in termini di riduzioni di costo.

3.8 *Luci e ombre*

Dall'analisi sviluppata sin qui si può concludere come effettivamente il contratto di rete, benché a quasi 6 anni dalla sua introduzione possa considerarsi ancora in una fase seminale, può essere un uno strumento molto utile nel favorire l'aggregazione delle nostre imprese.

La dottrina giuridica è voluta andare incontro alla necessità di crescita, in primis nella dimensione competitiva delle Pmi sia da un punto di vista strettamente materiale che in termini di *ratio* dell'adozione (imprese e settori coinvolti) e, almeno dai primi risultati visibili (*cfr Par. 3.7*), “sembra” che si sia riusciti a centrare il punto.

Tra il dire ed il fare, però, come sempre emergono delle problematiche che in buona parte possono essere ricondotte alle criticità di cui si è già parlato in precedenza (*cfr Par. 3.6*).

3.8.1 *Le principali problematiche riscontrate*

Da alcune recenti indagini condotte (Vernizzi, Martini, 2013) si possono desumere quelle che gli stessi “addetti ai lavori”, ossia le imprese coinvolte nei contratti di rete, hanno individuato come criticità rilevanti.

La più rilevante risulta essere l' “abbandono della mentalità individualistica” a favore di una logica di *network*. Si tratta di un carattere culturalmente insito

nell'imprenditoria italiana, da sempre caratterizzata dalla piccola impresa familiare dove l'imprenditore tende ad accentrare presso di sé tutte le decisioni; l'aggregazione in rete viene vista come una perdita di controllo ed autonomia e questi elementi tendono ad offuscare la chiara visione dei vantaggi che invece potrebbero scaturire dal contratto di rete.

Segue la "difficoltà nel coordinare le attività di rete" che si collega direttamente alla "difficoltà di interpretazione della disciplina". Il legislatore, come già accennato, ha definito i tratti principali del contratto di rete, lasciando ampia discrezionalità ai contraenti nel decidere le forme di coordinamento e la *governance*. Evidentemente ciò che voleva essere un incentivo all'adozione del contratto ed al coinvolgimento di un ampio spettro di partecipanti si è rivelato, in diversi casi, un ostacolo all'aggregazione. Non è semplice infatti, dato il problema centrale del forte carattere individualistico dei partecipanti, riuscire a trovare un accordo su come la rete possa essere orientata da un punto di vista strategico e gestita dal lato strettamente operativo. Tale problematica si riflette, ovviamente, anche sui rapporti che la rete va ad intrattenere con i terzi dal momento che gli stessi non possono far affidamento su uno schema giuridico consolidato che possa tutelarli.

Altri elemento frenante viene poi individuato nella necessaria "condivisione di risorse e competenze" con altri soggetti e dunque nella perdita dei vantaggi competitivi di cui un'impresa eventualmente dispone, magari acquisiti con fatica nel corso della sua storia e visti come un tesoro di cui non volersi privare.

Sembra invece avere minor incidenza, in termini di ostacoli, una eventuale "mancanza di supporto da parte delle istituzioni" (pubbliche ma anche enti e associazioni di categoria); in questo caso diverse e frequenti sono infatti le iniziative, a partire da quelle governative, a favore delle aggregazioni di imprese, soprattutto Pmi. Anche in questo caso però bisogna considerare il rovescio della medaglia: l'incentivo economico della stipula di un contratto di rete potrebbe essere considerato da alcuni soggetti in chiave strettamente opportunistica nella partecipazione alla rete stessa.

Ultimo, ma non ultimo, fattore di inerzia risulta la possibilità di accesso alle fonti di finanziamento che consentano lo sviluppo delle attività di rete. In tale ambito si

discute in che misura e con quali forme lo strumento del contratto di rete consenta di superare l'ostacolo, soprattutto per le Pmi, della mancanza di risorse finanziarie in misura utile. Il tema acquista rilevanza soprattutto nell'attuale scenario economico avverso e sarà oggetto di trattazione dell'ultimo capitolo dell'elaborato.

3.8.2 Aspetti normativi

Al di là delle criticità sottolineate dalle imprese che sono aggregate in rete, ve ne sono altri di natura prettamente giuridica e legislativa.

Di particolare interesse risultano gli aspetti inerenti l'eventuale limitazione della concorrenza a cui il contratto di rete può portare e dunque la rilevanza che esso assume in termini di "normativa antitrust" (Osti, 2009; RetImpresa, 2012).

La normativa nazionale e comunitaria pone grande attenzione a quelle fattispecie che possono alterare la concorrenza nel mercato: intese, contratti, aggregazioni che in qualche modo possono determinare una concentrazione di imprese da cui derivi un abuso di posizione dominante.

Il contratto di rete per sua natura può essere utilizzato come strumento per aggirare la concorrenza e pervenire a dinamiche anti-competitive; basta che i soggetti che ne fanno parte si trovino in un rapporto, orizzontale o verticale, di concorrenza, attuale o potenziale.

Bisogna dunque valutare attentamente quello che è l'oggetto del contratto e come il contratto stesso va ad esplicare i suoi effetti sul mercato di riferimento. Rileva in tal senso il principio generale per cui i benefici complessivamente prodotti dall'intesa (in termini di economia politica si potrebbe dire "per la collettività") superino gli svantaggi che possano derivare da processi anti-concorrenziali; si devono sostanzialmente verificare dinamiche per cui l'intesa porti ad un miglioramento dell'offerta per il mercato e della capacità competitiva dei partecipanti in termini di progresso tecnologico, innovazione di prodotto e di processo, internazionalizzazione.

Si discute poi ampiamente (Iamiceli, 2009; Cafaggi *et al.*, 2012) di un'altra serie di questioni legate ad esempio alla corretta allocazione del rischio e delle responsabilità all'interno della rete, l'eventuale abuso di dipendenza economica (nel rapporto cliente fornitore), l'eventuale responsabilità civile insita nell'operare in rete ed un'altra serie di aspetti nell'ambito giuridico della disciplina e delle tutele.

L'auspicio è che, data la genesi relativamente recente dei contratti di rete, si possano colmare le lacune normative attraverso ulteriori interventi legislativi e attraverso la prassi che l'utilizzo dello strumento riuscirà a sviluppare nel tempo, suggerendo le *best practice* da adottare.

3.9 Un'indagine su alcuni contratti di rete della Capitanata

Da alcune interviste che sono state da me condotte presso reti di impresa sviluppatasi con un contratto di rete nella provincia di Foggia, si sono evidenziati alcuni problemi di cui si parla anche nella teoria economica. Il settore produttivo prevalente della Capitanata è quello agroalimentare ulteriormente declinabile nelle diverse filiere che lo caratterizzano (Di Nauta, 2009): cerealicola-molitoria-pastaria, vitivinicola, olivicola-olearia, ortofrutticola-conserviera, lattiero-casearia. Si tratta di produzioni tradizionali aventi origini antiche nel territorio che necessitano di pervenire a quel "salto competitivo" ampiamente trattato in questo lavoro.

Le reti sono state viste dagli operatori come lo strumento di aggregazione per superare i limiti connessi alle piccole dimensioni delle imprese appartenenti alla filiera e per giungere a processi di innovazione, internazionalizzazione ma anche di valorizzazione del territorio attraverso, ad esempio, la possibilità di sviluppo della denominazione di origine per i prodotti tipici locali e la creazione di "percorsi tematici" che possano favorire il turismo connesso agli stessi prodotti (creando una dinamica positiva per l'intero indotto connesso: strutture ricettive e servizi turistici).

Le prime esperienze di rete si sono avute negli anni recenti, a partire dal 2011, ed hanno visto coinvolte proprio aziende appartenenti a tale settore.

L'incontro che ho avuto con tre di queste reti ("Ingredients", "Rete OLEA DAUNA", "Rete SPAC"), nelle figure dei loro responsabili (presidente, manager di rete), ha permesso di evidenziare gli aspetti maggiormente critici connessi all'aggregazione attraverso il contratto di rete. Due delle tre reti hanno una genesi molto recente e sono state scelte per evidenziare quali siano le principali criticità incontrate in fase di costituzione del contratto; l'altra (Rete SPAC) è invece nata nel 2011 e risulta essere passata, se vogliamo, alla successiva fase di sviluppo.

3.9.1 Ingredients

"Ingredients" si è costituita a metà del 2013 e coinvolge quattro aziende: "Tenuta Fujanera di Giusy Albano" (produzione di vinicola), "Masiello Food s.r.l." (produzione di conserve, servizi logistici, gestione pre e post vendita), "Edo s.r.l." (produzione olearia e vinicola, creazione set banchetti e aperitivi), "Red Hot s.r.l." (società di servizi, in particolare pubblicità e ricerche di mercato). Essa si presenta come una rete oggetto che si sta sviluppando in termini di organizzazione e piano strategico; ha come finalità principale l'internazionalizzazione e coinvolge aziende specializzate nelle diverse fasi della filiera: dalla produzione, al confezionamento e preparazione per il cliente finale, alla pubblicità, per finire con la distribuzione. La figura di riferimento e coordinamento è rappresentata da "Masiello Food s.r.l.", il più grande tra gli operatori coinvolti, già riconosciuto a livello di settore agroalimentare europeo.

Il progetto Ingredients, come risulta dall'intervista al suo Presidente (Dott.ssa Maria Teresa Sassano, titolare della società Edo s.r.l.), è molto intraprendente ma presenta allo stesso tempo diverse criticità. In primo luogo esse scaturiscono dal riuscire a porre a comun denominatore imprese che prima operavano in modo indipendente le une dalle altre; ciò ha rallentato di molto il processo di sviluppo innanzitutto del contratto di rete in sé (sono serviti diversi mesi per giungere ad un contratto compiuto) ed allo stesso tempo non permette ancora di pervenire ad un condiviso schema di azione.

Si sta valutando la possibilità di nuovi ingressi nella rete che vengono ponderati con grande attenzione “*si tratta di una rete selettiva dove devono entrare solo aziende motivate*”.

Requisito specificamente previsto per partecipare alla rete è “l’obbligo di non concorrenza” per le aziende che ne fanno parte, soprattutto per quelle che svolgono la medesima attività, che crei una sostanziale “*sicurezza di condivisione della capacità commerciale*” (per cui ad esempio se uno dei partecipanti ha dei contatti con importatori all’estero non deve temere che un domani un altro che realizza il suo stesso prodotto possa sottrarglieli). Emerge in tale ambito la necessaria sicurezza che si deve dare ai soggetti partecipanti nel condividere il loro know-how, aspetto molto critico dell’aggregazione.

Affianco allo scopo principale, l’internazionalizzazione ed le declinazioni che essa assume nell’oggetto del contratto (“creazione di nuovi *brands* esclusivi da posizionare nei mercati esteri in un’ottica di valorizzazione dei prodotti tipici italiani”, “valorizzazione della cultura eno-gastronomica legata alle peculiarità del territorio”) altri obiettivi dichiarati dal Presidente, e funzionali all’incremento della capacità competitiva della rete, sono il raggiungimento di una dimensione critica in termini di “potere contrattuale”, che permetta di abbattere i costi delle forniture, e lo sviluppo di un “unico ufficio commerciale” (con eventuale sede all’estero) che consenta di ridurre i costi del personale ed avere presenza diretta sul mercato internazionale. Infine l’aggregazione viene vista come processo per avere una maggior capacità di accesso al finanziamento attraverso il sistema bancario.

3.9.2 Rete Olea Dauna

La “Rete OLEA DAUNA” nasce appena un anno fa nel gennaio 2014 e coinvolge quattro micro aziende (ditte individuali) della provincia di Foggia produttori di olio extra-vergine di oliva di elevata qualità.

Dall’intervista al *project manager* della rete, il Dott. Maurizio Ciciliano, emerge come fondamentale la *ratio* del mettersi in rete da parte di piccoli produttori sia il riuscire ad ampliare il mercato di sbocco e poter praticare all’interno dello

stesso un *premium price*. Si tratta di un processo praticamente impossibile nel mercato interno dove oramai domina la concorrenza della “GDO” (Grande Distribuzione Organizzata) che commercializza prodotti di scarsa qualità a prezzi molto bassi; l’imperativo diviene dunque anche in questo caso quello dell’internazionalizzazione.

Ovviamente, a fronte della consapevolezza di sviluppare un’offerta differenziante e fortemente qualitativa, il singolo produttore, che realizza una quantità di olio comunque non troppo elevata, vede nell’aggregazione in rete la “via d’uscita” per poter raggiungere una certa massa critica di potenziali consumatori esteri.

Si è poi evidenziato come la rete si stia muovendo su un percorso di crescita incrementale. Innanzitutto è stato elaborato un “marchio comune”, pur salvaguardando le individualità dei singoli attori, ma si è ritenuto che i tempi non fossero ancora maturi per la sua adozione. In secondo luogo l’ “estensione internazionale dell’offerta” sta guardando essenzialmente all’Europa, dove almeno all’inizio risulta più facile e conveniente muoversi, ciò anche in virtù delle ridotte disponibilità finanziarie² e della mancanza di una buona quantità di informazioni sui mercati internazionali. In terzo luogo, a livello di “*value proposition*”, l’olio costituisce indubbiamente il prodotto di punta ma si è capito come strutturare l’offerta solo attorno a tale prodotto sarebbe riduttivo, anche perché il mercato internazionale dei *premium food products* è interessato ad un’offerta ampia; perciò si sta passando da una logica mono-prodotto ad una che permetta di offrire al mercato un paniere di prodotti. Ciò comporta la valutazione di nuovi eventuali ingressi nella rete o di partecipazioni più o meno *spot* di terze parti. È proprio quest’ultimo aspetto a costituire l’ultimo elemento della crescita incrementale della rete, la “valutazione della possibilità di nuovi ingressi” al suo interno; si è iniziato con delle relazioni *spot* con altre imprese, realizzanti prodotti diversi dall’olio, che

² In particolare si è sottolineato come se in Europa vi è la possibilità di ricevere un “bonifico anticipato” da un compratore estero, che possa aiutare la rete a coprire le spese logistiche di spedizione, a livello mondiale si opera solo in virtù del “credito documentario” e quindi ad avvenuta consegna perché si vuole “toccare con mano la merce”; inoltre tale forma di transazione finanziaria comporta la necessità di consulenze altamente professionali comportanti un costo non ancora sopportabile soprattutto per una rete di micro-imprese appena nata.

con il tempo sono diventate sempre più stabili (man mano che si è venuto a sviluppare un certo clima di conoscenza e fiducia nei loro confronti), tanto che si sta valutando di farle entrare nel contratto come veri e propri retisti nella successiva fase di sviluppo.

Passando alle principali criticità individuate in questa prima fase di nascita della rete, spicca nuovamente il riuscire a mettere d'accordo all'interno di un programma condiviso soggetti diversi, abituati ad agire individualmente, ancor più laddove, come in questo caso, si tratti di piccoli produttori agricoli. Dopodiché, una volta creata la rete, eventuali altre partecipazioni vengono viste con diffidenza; si vuole capire chi sia veramente interessato a cooperare all'interno della rete, dividendone i benefici ma anche i rischi, ed eventuali soggetti che possano comportarsi da *free riders* ed entrare nella rete per poter, ad esempio, solamente beneficiare di finanziamenti pubblici ad hoc per le reti o carpire il *know-how* in esse presenti per poterlo sfruttare nei propri esclusivi interessi.

Criticità emersa in ambito operativo, è quella relativa alla possibilità di coinvolgere anche soggetti appartenenti non solo ad altri settori produttivi ma anche ad altre aree geografiche (altre regioni) e quindi creare una dinamica trans-territoriale; in questo caso si è infatti notato come laddove si accenti l'attività nella provincia di Foggia la partecipazione all' "offerta aggregata" di una azienda localizzata ad esempio nel Nord Italia comporterebbe un innalzamento dei costi di distribuzione, e quindi del prezzo, laddove il prodotto da essa realizzato dovrebbe prima giungere a Foggia e poi essere inviato, nell'offerta complessiva, all'eventuale cliente estero. All'inizio si potrebbe evitare di aumentare il prezzo vedendo il maggior costo da sostenere come un investimento per penetrare il mercato.

Importante elemento sottolineato è stato poi quello relativo ad una scarsa attività di comunicazione e promozione dei prodotti, soprattutto a livello di realtà locali, da parte del governo e/o delle associazioni di categoria, a fronte di programmi di finanziamento e di sostegno messi in atto di frequente; questo indubbiamente favorisce l'aggregazione in rete per sviluppare la conoscenza della propria offerta

sul mercato ma allo stesso tempo può essere un ostacolo nella prima fase di nascita della rete.

Per concludere il Dott. Ciciliano ha sottolineato come, da un punto di vista della *governance*, gestire ed orientare l'operato di una rete di imprese non è cosa facile. Bisogna essere costantemente capaci di adattare il progetto scritto sulla carta alla realtà che oggi è molto mutevole. Bisogna essere in grado di individuare le problematiche e risolverle “*step-by-step*” magari ponendo in *standby* l'operatività della rete piuttosto che perseverare nell'errore e creare eventuali dinamiche di instabilità che potrebbero a lungo andare portare al fallimento del progetto. Infine la *governance* deve apparire agli occhi delle aziende non come una entità pressante nei loro confronti ma come una “*accompagnatrice*” che aiuti le stesse a muoversi sul sentiero della crescita; fondamentale può essere la capacità di operare con degli accordi-quadro che se funzionanti una volta possono lasciare memoria del loro successo per le attività future. Bisogna fare in modo che anche entità non ancora pienamente riconosciute da coloro che possono utilizzarle (anche se lo sono legislativamente) si affermino come figure di aiuto piuttosto che di ostacolo all'agire individuale.

3.9.3 Rete SPAC

La “Rete SPAC” (Sistema Produttivo Agricolo di Capitanata) rappresenta un caso oramai consolidato di contratto di rete, nonché uno dei primi che si siano sviluppati nel comparto agro-alimentare tanto da risultare già oggetto di studio e di analisi in diversi convegni.

Dall'intervista al coordinatore manager della rete, l'Ing. Michele Lauriola, emerge che la peculiarità di SPAC è il partire dal settore produttivo prevalente della Capitanata, quello agricolo per aggregare, trasversalmente ad esso, soggetti dello stesso territorio appartenenti ad altri settori e comparti produttivi. La rete risulta infatti costituita da 12 imprese di cui 7 appartenenti al settore agricolo, 1 al settore delle costruzioni, 3 al settore dei servizi (di cui una si occupa di attività immobiliari,

una di trasporto e magazzinaggio, una di servizi di informazione e comunicazione) e 1 di commercio all'ingrosso.

L' "oggetto del contratto" viene declinato in tre punti specifici (come da estratto dell'atto costitutivo cordialmente fornitomi dall'Ing. Lauriola):

- a) Ricerca, sviluppo, produzione, trasformazione e commercializzazione, in settori di nicchia, di prodotti di alta qualità, particolarmente caratterizzati ed innovativi sia nel settore agro alimentare che delle energie derivanti dal settore agricolo e dalle fonti rinnovabili;
- b) Integrazione delle attività produttive agricole con attività di tipo industriale, imprenditoriale, finanziario, tecnologico, commerciale e di servizi;
- c) Sviluppo della capacità innovativa complessiva del nuovo soggetto, Rete, che si costituisce.

Gli "obiettivi strategici" sono:

- a) "Patto strategico per il sostegno e lo sviluppo dell'agricoltura e delle attività produttive" orientato nell'ottica dello sviluppo e promozione del territorio con particolare attenzione all'ambito agro-energetico ed alle aree rurali. il contratto si ispirerà alla logica della concentrazione degli interventi e della concentrazione tematica;
- b) Miglioramento dell'attrattività delle aree, sia per le persone che per gli investimenti, attraverso la realizzazione di interventi di natura infrastrutturale e di servizio alla popolazione per garantire una maggiore vivibilità dei territori e creare le condizioni per limitare i fenomeni di esodo e di senilizzazione e per dare stimolo diretto ad un effettivo ricambio generazionale;
- c) Costituire/sostenere una filiera agro energetica, promuovendo la ricerca in campo agricolo, economico e industriale per la produzione, trasformazione commercializzazione dei prodotti derivanti da tutti i settori produttivi, ivi compreso il settore agricolo e delle fonti rinnovabili, la produzione di acqua

e di combustibili non da fonti fossili, avvalendosi di operatori in grado di ottimizzare in termini economici le potenzialità del territorio;

- d) Accrescere la capacità di penetrazione dei soggetti partecipanti, sul mercato nazionale ed internazionale mediante la certificazione di qualità del prodotto ed una adeguata comunicazione delle suddette qualità.

Per concludere si elencano i punti principali del “programma di rete”:

- a) Creazione di un sistema organizzativo adeguato alla gestione ed alla pianificazione delle attività (...);
- b) Sviluppo delle relazioni con le organizzazioni agricole, con le associazioni territoriali dei produttori e con tutti i soggetti pubblici e privati che possono interagire efficacemente e contribuire allo sviluppo del Patto Strategico dell’Agricoltura in Capitanata;
- c) Sviluppo delle conoscenze e delle innovazioni finalizzate a produzioni di qualità anche mediante la collaborazione con i gestori di piattaforme logistiche per creare una rete che sia uno snodo fondamentale per una corretta e valida allocazione commerciale delle produzioni;
- d) Iniziative per migliorare l’attrattività delle aree, sia per le persone che per gli investimenti (...);
- e) Sviluppo di partnership locali per dare un approccio territoriale e multisettoriale (...);
- f) Coinvolgimento (...) di altri soggetti sia pubblici che privati, Enti di ricerca, ciascuno di essi in funzione dei ruoli e delle responsabilità.

Si è deputata alla futura volontà delle parti la possibilità di istituire un fondo patrimoniale comune e di nominare un organo comune e le relative modalità.

Lo scopo, ambizioso e fortemente condivisibile, è quello di creare un “*network* ad alto potenziale” in cui il processo agricolo in senso stretto (caratterizzato dalla produzione e dalla vendita della materia prima) possa ampliarsi sino ad essere equiparabile ad un processo industriale che va dalla produzione, alla trasformazione

fino alla commercializzazione al cliente finale poiché si è visto come, almeno da un punto di vista di territorio, “*il valore che è sfuggito dal territorio è proprio quello della trasformazione e della commercializzazione (produzioni di pomodoro, di grano presenti nel territorio)*”. Tutto ciò nell’ottica di riuscire a produrre di più ed in modo sostenibile per l’ambiente (minor sfruttamento del suolo in termini di superficie coltivata), andando ad uniformarsi alla sfida più recente per l’agricoltura italiana detta “intensificazione sostenibile”. Fondamentale in tale contesto è il sottolineato rapporto con il territorio che risulta essere parte integrante del processo di sviluppo ed innovazione; si guarda quindi alla possibilità di sviluppare all’esterno le capacità della rete (v. internazionalizzazione) andando allo stesso tempo a rivalutare il territorio di appartenenza, sia da un punto di vista infrastrutturale che di immagine, sviluppando eventualmente delle *partnership* con attori locali esterni al *network*.

Altro punto fermo è cercare di sviluppare una strategia del tipo “oceano blu” (Ing. Lauriola) nella quale, anziché farsi competizione nel territorio, si cerchi la necessaria aggregazione attraverso il contratto di rete per portare avanti progetti produttivi innovativi ed integrati che possano permettere di affrontare in modo vincente la sfida del mercato globale.

Riassumendo il tutto la Rete SPAC si propone di aggregare e focalizzare le energie altrimenti disperse sul territorio della provincia di Foggia per orientarle sinergicamente verso un obiettivo comune. Ciò partendo da due ambiti primari, il settore agricolo e quello agro-energetico, per poi estendersi a tutto il sistema produttivo locale coinvolgendo anche gli attori pubblici e quindi le istituzioni.

Si tratta di un progetto che incarna la più recente logica di “creazione di valore condiviso”, o *shared value*, (Porter, Kramer, 2011) che porti gli operatori economici (le imprese) alla consapevolezza che massimizzare il valore non significa esclusivamente massimizzare il profitto ma creare un “sistema” che produca valore per tutti, non solo economico ma anche sociale. Si rende in tal contesto necessario un piano strategico che risulti innovativo, sostenibile ed integrato ed il contratto di rete “SPAC” sembra orientato proprio in tale direzione.

Come accennato all'inizio, la rete SPAC è giunta ad uno stadio che potremmo definire avanzato rispetto a quello degli altri due casi presi in esame; analizzando il suo "ciclo di vita" (*cfr Par. 2.3*) potremmo dire che la stessa è passata dalla fase di *start-up* a quella di *challenge*.

Sono state superate le criticità evidenziate per le reti nate da poco ed in primis il riuscire ad armonizzare l'operato delle singole imprese partecipanti; lo stesso *manager* della rete ha evidenziato come le imprese coinvolte siano giunte alla conclusione che la cooperazione, ed il mutuo scambio di informazioni e risorse più o meno tangibili che ne deriva, risulta vantaggioso per tutti.

La "sfida" vera e propria, in questo caso, è rappresentata dal riuscire effettivamente a "porre in essere ciò che è scritto nel contratto". E questo trova un grande ostacolo soprattutto nel reperire le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione degli scopi prefissati. Emergono le seguenti questioni:

- Sviluppare un "rating di rete", che risulti la sommatoria ponderata dei rating dei singoli partecipanti;
- attrarre finanziatori all'interno della rete;
- regolamentare le attività svolte da ciascun soggetto, all'interno del processo produttivo, in termini di costi e ricavi, in funzione del rating posseduto.

IVCAPITOLO

Il finanziamento ed il rating delle reti di imprese

È emerso in modo pervasivo, nella trattazione sin qui sviluppata, come i vantaggi strategici ed economici a cui la costituzione delle imprese in rete può portare prevedono, come ovvio che sia, un forte impegno iniziale dei partecipanti non solo nel riuscire ad operare in modo unitario mettendo da parte le individualità ma anche, e forse soprattutto, in termini di investimento iniziale ed *in itinere*; un impiego di risorse finanziarie da cui scaturisce un ritorno dilazionato sul medio-lungo termine.

Nulla di strano, si potrebbe pensare. Essendosi però l'analisi focalizzata sulla costituzione in rete di Pmi i connotati che tale argomentazione assume tendono ad essere del tutto particolari. È infatti ben noto come uno dei principali problemi delle piccole imprese sia il “sottofinanziamento” a cui spesso vanno incontro; ciò sia per la ridotta capacità di autofinanziamento e per una generale minor propensione ad intraprendere progetti rischiosi sia, nel verso opposto, perché i loro potenziali finanziatori, le banche *in primis*, sono meno propense a concedere risorse a soggetti che pur rientrando nel segmento *retail* (in termini di clientela) vanno ad assumersi un rischio d'impresa a cui molto spesso non si corrispondono adeguate garanzie, a differenza delle imprese di dimensioni maggiori, oppure concedono loro finanziamenti ad un costo medio più elevato (Berger *et al.*, 2005).

La situazione cambia ulteriormente se si rapporta tale evidenza empirica alla situazione attuale che caratterizza gli intermediari creditizi e, più in generale, i mercati finanziari. Non si andranno qui ad approfondire argomenti come il *credit crunch*, l'avvento della normativa Basilea (I, II, III) con la relativa vigilanza prudenziale, le azioni della BCE sul mercato (per citare i principali) se non per quanto attiene strettamente agli elementi che interessano.

In breve, notiamo che ci troviamo in una fase dove, in seguito alla crisi del 2008, ma anche a quella più recente del 2011, si è compreso come fosse necessaria una inversione di rotta. Le banche sono state particolarmente interessate da un tale processo, finalizzato a rendere più corretto e trasparente il loro operato; questo a sua volta si è ovviamente riflesso sui rapporti banca-impresa, determinando una maggior attenzione nella erogazione del credito, per il rispetto di stringenti requisiti in termini di “patrimonio di vigilanza” (necessario “cuscinetto”, fissato da un punto di vista regolamentare, per far fronte ai rischi che la banca assume sul lato degli attivi, in primo luogo i crediti), che ha visto coinvolte principalmente le imprese che, come già accennato, almeno sulla carta risultano essere le controparti più rischiose.

Questo breve preambolo, che inquadra il contesto attuale, serve da necessaria introduzione per la trattazione che segue.

In particolare si andrà ad evidenziare in che modo può essere finanziata una rete di impresa e quali sono le sue particolarità e gli eventuali vantaggi in tale ambito; si introdurrà il concetto di “rating di rete” e come lo stesso può influenzare l’accesso al credito delle imprese in rete. Il tutto verrà preceduto da una breve inquadratura sulla logica più recente che va verso una dinamica favorevole per le aggregazioni in rete. Infine si andrà ad effettuare un’applicazione pratica su come effettivamente l’appartenenza ad una rete possa essere migliorativa sulla capacità di una impresa ad accedere al credito da parte di una banca.

4.1 Il necessario cambiamento di approccio delle banche nel processo del credito

Già qualche anno fa Mario Draghi, all’epoca Governatore della Banca d’Italia, affermava come le banche devono essere in grado di *“conciliare il perseguimento di prudenti e equilibri economici e patrimoniali con l’esigenza di non far mancare il sostegno finanziario alle imprese con buone opportunità di crescita, reali capacità di superare la crisi”* aggiungendo che *“è altrettanto importante che le banche nel*

decidere sul credito da dare usino tutta l'informazione loro disponibile; integrino i risultati dei metodi statistici di 'scoring' – che perdono parte della loro capacità predittiva in momenti eccezionali - con la conoscenza diretta del cliente, delle sue effettive potenzialità di crescita e di redditività nel lungo periodo” (Draghi, 2009).

La portata di tali considerazioni non è di poco conto.

Quello che oggi si manifesta è il necessario *trade-off* tra il sostenere la crescita delle imprese e, più in generale, la crescita economica e fare in modo che un tale sostegno possa provenire dal credito senza che esso vada ad alimentare bolle finanziarie come quelle che hanno caratterizzato la recente crisi.

Un tale processo implica un “necessario cambiamento di approccio” nel modo in cui le banche decidono se concedere o meno dei prestiti e in che misura. Diviene fondamentale spostare il focus dai prodotti e dai tecnicismi ai clienti (De Laurentis, 2011a), ciò soprattutto nell’ottica della finanziabilità delle Pmi, considerando quelle che sono le reali capacità legate alla loro attività ed al progetto strategico retrostante la stessa.

Lo scopo principale di una banca è l’essere in grado di gestire il rischio legato al credito concesso, il che implica la capacità previsionale del ritorno che può derivare da uno specifico progetto di finanziamento. Nel momento in cui si vanno a basare le considerazioni sulla potenziale controparte debitrice esclusivamente su “modelli statistici”, utilizzando dati andamentali che scaturiscono dall’osservazione della *performance* pregressa che il soggetto ha con la banca oppure, qualora sia un “nuovo cliente”, con il sistema bancario (riferendosi ad esempio alla “centrale rischi”) si tende a sottostimare le reali capacità ad onorare le obbligazioni, soprattutto qualora si tratti di una impresa (Gregoriu *et al.*, 2010).

Il necessario passo da compiere è affiancare all’approccio puramente statistico un contributo di tipo *judgmental* (De Laurentis, 2011a; Zanardo, 2012) che vada a considerare delle *soft information* sul cliente ottenibili dalla necessaria relazione che si deve intrattenere da parte degli addetti delle banche durante la “fase conoscitiva”.

Gli stessi organi competenti (Basel Committee on Banking Supervision, 2004; Banca d'Italia, 2006) sono concordi sul fatto che gli il personale deputato delle banche (addetti fidi, analisti, esperti di settore) debbano considerare tutti gli aspetti rilevanti relativi al singolo prenditore, il che può portare anche a scostamenti rispetto all'asettico giudizio che deriva dall'applicazione di tecniche statistiche di previsione del rischio. Tali scostamenti potranno portare ad un eventuale *override* del *rating* della controparte migliorandolo sulla base di elementi qualitativi e discrezionali.

4.2 Il finanziamento della rete di imprese

Nel valutare il finanziamento di una rete di imprese si deve partire dalla considerazione che, indipendentemente dagli obiettivi che ci si prefiggono con la sua costituzione, essa può indubbiamente garantire una miglior capacità di accesso a risorse finanziarie da parte dei suoi membri (Scalera, Zazzaro, 2011).

Il *network*, infatti, consente la costituzione di un “*internal capital market*” (Stein, 1997), abbreviato ICT, letteralmente un “mercato dei capitali interno”, che favorisce un’allocazione ottimale delle risorse finanziarie e dei capitali posseduti dai diversi attori. Il circuito interno della rete permette infatti di acquisire da parte di ogni membro informazioni dirette sugli altri partecipanti; questo pacchetto informativo consente innanzitutto di effettuare dei finanziamenti “intra-rete”, eventualmente a condizioni di costo migliori rispetto a quelle rinvenibili sul mercato, ma può anche fungere da “certificato di qualità” nei confronti di prestatori esterni (banche) che risultano avere accesso a quelle informazioni qualitative necessarie sulla rete (*cfr Par. 4.1 e 4.4*). Si può anche pervenire a dinamiche di prestazioni reciproche di garanzie nei confronti del debito contratto dai singoli membri e dalla rete (soggetto) nel suo complesso .

Risulta dunque chiaro come la “reputazione” che la rete viene ad assumere sul mercato, se positiva, può tradursi in “potere contrattuale” nei confronti dei suoi finanziatori e ciò non solo a livello aggregato ma anche di singola impresa; il prestatore considera meno rischioso finanziare una impresa appartenente ad una rete

nella misura, certificata, in cui il *network ICT* consenta di poter fare affidamento su delle garanzie (reali e finanziarie) e riduca la possibilità di *default* della stessa (Gopalan *et al.*, 2007) oppure si potrebbe instaurare una dinamica di “doppia intermediazione” (Bianco, Nicodano, 2006) per cui i soggetti “più virtuosi”, in termini di merito creditizio, si pongono come controparte passiva nel rapporto di credito acquisendo risorse finanziarie da destinare alla rete o ad altri membri della stessa.

Al di là della pur ampia letteratura nazionale ed internazionale (Lizal, Svejnar, 2002; Kim *et al.*, 2006; Dewaelheyns, Van Hulle, 2008; Marchionne, Zazzaro, 2008), basata su analisi empiriche, che tende a confermare quanto sopra accennato, bisogna ampliare il campo d’indagine sia valutando il modo in cui si possa far emergere la “bontà dell’operare in rete” (*cfr Par. 4.5*) sia considerando i possibili rovesci della medaglia legati al suo finanziamento (*cfr Par. 4.7*).

4.3 Le fattispecie di finanziamento alle reti

Quando consideriamo il finanziamento delle reti di impresa si presentano tre possibilità (Fig. 13), anche in virtù della configurazione contrattuale che essa assume (De Laurentis, 2011b):

- il finanziamento delle “singole imprese” riunite in rete;
- il finanziamento della “rete-contratto” (o oggetto) nel caso in cui la stessa non assuma soggettività giuridica;
- il finanziamento della “rete-soggetto” nel caso in cui vi sia soggettività giuridica della rete. Esso è ulteriormente articolabile in tre fattispecie in virtù degli aspetti giuridico-patrimoniali caratterizzanti la rete:
 - rete-patrimonio destinato;
 - rete-fondo patrimoniale;
 - rete-società.

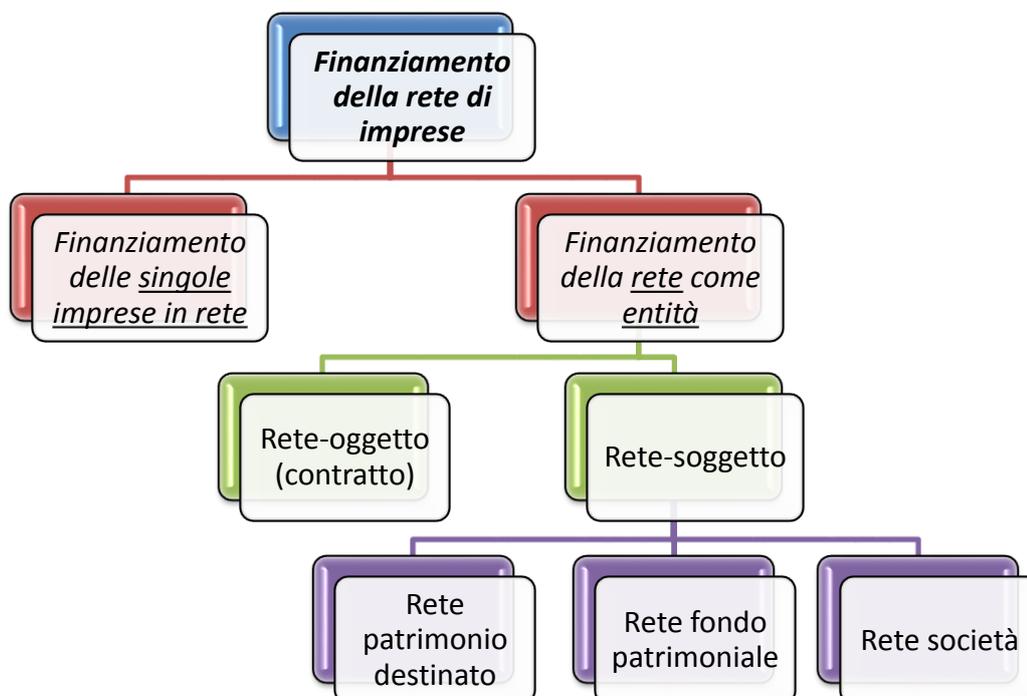
La rete-contratto e la rete-società rappresentano i due estremi delle possibili configurazioni che una rete di imprese può assumere attraverso il contratto di rete; tra di essi si individua un *continuum* di possibili assetti organizzativi, strategici e

patrimoniali tra i quali si sono qui evidenziati la rete-patrimonio destinato, tendente alla rete contratto, e la rete fondo patrimoniale tendente alla rete società.

Prima di analizzare le fattispecie sopracitate in rapporto alla dinamica della loro finanziabilità, preme sottolineare come la logica del finanziamento della rete sta nel far emergere quel *quid* aggiuntivo che l’aggregazione può portare per il suoi partecipanti; parlando nei termini del contratto di rete ci si riferisce al processo di incremento della capacità innovativa e competitiva delle imprese che lo istituiscono, processo che può poi essere variamente articolato e finalizzato all’interno del programma di rete. Nell’ottica del finanziatore (la banca) ciò che però conta, al di là del contenuto del programma, è l’effettiva capacità di poter pervenire a quanto prospettato e quindi la reale consistenza di un “extra-valore”, che la rete può generare, che determini come un “premio di rete” (AIP, 2011). Solo allora si potrà effettivamente parlare di *override* (cfr Par. 4.1).

Quanto detto dipende dal modo in cui la rete viene in concreto a strutturarsi e dall’emergere di “fattori apprezzabili nella valutazione del merito creditizio” (Zanardo, 2012), che verranno analizzati in tema di “*rating* di rete” (cfr Par. 4.3).

Figura 13: Le diverse forme di finanziamento alle reti di impresa



Fonte: ns elaborazione da De Laurentis (2011b)

4.3.1 Il finanziamento delle singole imprese appartenenti alla rete

Nella fattispecie di finanziamento in esame ci si può tanto riferire alle forme più informali di rete (cd “reti leggere” *cf* Par. 3.3) sia a forme contrattuali più strutturate dove la singola impresa appartenente alla rete chiede un finanziamento.

Nel primo caso emerge come l’eccessiva flessibilità che caratterizza la rete (in termini di responsabilità, governance, indipendenza patrimoniale, accesso/recesso, vincoli di durata, etc.) può comportare la difficoltà nell’individuare il valore aggiunto che la rete apporta ai suoi partecipanti e quindi l’impossibilità di pervenire a condizioni di finanziamenti più favorevoli.

Nel momento in cui venga invece a creare una rete più stabile e meglio strutturata (cd “rete pesante”) la singola impresa che vi fa parte potrebbe effettivamente beneficiare di un miglioramento in termini di *rating* che possa incrementare la sua capacità di accesso al credito; vi è, d’altro canto, la necessità che la banca adotti delle metodologie di valutazioni del merito creditizio che siano in grado di riflettere sulla posizione della singola impresa i benefici che derivano per la stessa dal far parte di una rete (*cf* Par 4.1).

4.3.2 Il finanziamento della rete-oggetto

In questo caso ci riferiamo ad una rete caratterizzata che pur essendo identificabile nel suo complesso come aggregazione di imprese manca di alcuni importanti elementi di personificazione (De Laurentis, 2011b), in primis fondo patrimoniale e organo comune oltre all’assenza di obblighi di rendicontazione.

La rete-oggetto può essere inserita in quella categoria di finanziamenti individuati dalla normativa di Basilea 2 (Basel Committee on Banking Supervision, 2004) come “*specialized lending*” (SL).

Nello specifico la rete assume il ruolo di *Special Purpose Vehicle* (o *entity*), un veicolo giuridico appositamente realizzato per farvi transitare flussi finanziari in entrata (dalle banche), a favore del progetto, a cui corrispondere dei flussi in uscita, derivanti dall’attività della rete, che andranno a ripagare il debito. Lo SL può

assumere diverse forme (Zanardo, 2012); le due principali sono il finanziamento di progetti (*project finance*) ed il finanziamento di attività materiali (*object finance*). Nel primo caso il finanziatore analizza la capacità di rimborso sulla base dei flussi di cassa scaturenti dal progetto e valuta le eventuali garanzie reali poste a copertura del debito. Con riferimento all' *object finance* l'interesse del prestatore divengono i *cash flow* generati dall'attività finanziata che vengono spesso corrisposti nella forma di canoni di affitto (*leasing*).

Indubbiamente la rete-oggetto rappresenta una evoluzione rispetto al finanziamento delle singole imprese della rete, nella misura in cui consente di separare il progetto o le attività da finanziare rispetto ai soggetti che intraprendono l'iniziativa, ma presenta ancora dei punti di criticità. Infatti, nel momento in cui si va a finanziare una entità che si allontana dalle forme societarie note, emergono problemi legati all'indeterminatezza delle norme e dunque all'incertezza delle dinamiche che portano al rimborso del finanziamento; ad esempio la rete-contratto considerata può sciogliersi facilmente per l'assenza di vincoli patrimoniali (fondo patrimoniale comune o patrimoni destinati) e di stringenti vincoli contrattuali in caso di recesso (De Laurentis, 2011b). Ciò si riflette negativamente sul rischio supportato dalla banca in termini di probabilità *default* (fallimento) della controparte e di *loss given default* (LGD, la perdita in caso di fallimento).

Appare chiaro che qualora si opti per la costituzione di una rete-oggetto, avente la valenza di contratto plurilaterale ma non una entificazione giuridica, le parti per favorirne l'accesso al credito devono favorire una chiara identificazione del progetto o dell'oggetto da finanziare facendo emergere in modo chiaro le opportunità di reddito che da esso possono scaturire e, dunque, la capacità di adempiere alle obbligazioni.

4.3.3 Il finanziamento della rete-soggetto

Nell'ultima fattispecie di finanziamento che andiamo a considerare, quello della rete-soggetto, vengono ricomprese quelle reti dotate di soggettività giuridica.

In virtù della configurazione giuridico-patrimoniale assumibile, distinguiamo tre tipologie di rete soggetto rilevanti ai fini della finanziabilità: la “rete patrimonio destinato”, la “rete fondo patrimoniale”, la “rete società”.

Come già accennato in precedenza, la rete patrimonio destinato pur presentando soggettività giuridica si avvicina molto alla fattispecie della rete contratto, non presentando un vero e proprio fondo patrimoniale della rete in sé e, allo stesso tempo, caratterizzandosi per una “leggerezza” in relazione a organi di gestione e rappresentanza. A differenza della rete contratto pura, però, presenta un patrimonio destinato per ciascun singolo affare che permette di garantire maggiormente il finanziatore nell’ottica del *project (object) finance*; anche in questo caso infatti la natura del finanziamento è riconducibile alla fattispecie dello *specialized lending*.

La rete fondo patrimoniale, tendente alla rete società, si caratterizza per un percorso compiuto verso la vera e propria “entificazione”. Possiamo dire che forse è la fattispecie che meglio incarna la vera e propria rete-soggetto, presentando un fondo patrimoniale comune, configurante un patrimonio di rete distinto da quello dei partecipanti, e organi di gestione e rappresentanza presso i terzi dotati di mandato negoziale; a ciò si aggiunge un atto costitutivo che funge da statuto, in cui vi è la chiara identificazione del perimetro delle attività svolte (a differenza della rete patrimonio destinato dove esso risulta essere molto ampio) e dei relativi rischi, la previsione del recesso/ingresso delle singole imprese e delle cause di scioglimento della rete, la presenza, benché non assicurata, di obblighi di rendicontazione intermedia ad identificare i risultati raggiunti. Chiaramente una configurazione di questo tipo appare preferibile nell’ottica della finanziabilità della rete e tende a far scaturire con maggior probabilità il “premio” connesso all’aggregazione contrattuale.

La rete società (o societaria o organizzativa *cf* Par. 2.5.3), rappresenta l’evoluzione giuridica più compiuta a cui si possa pervenire. Essa acquisisce personalità giuridica ed “è una società dal punto di vista legale e funzionale e una rete solo dal punto di vista dell’*origination e della mission*” (De Laurentis, 2011b).

Il grande vantaggio, dal punto di vista del finanziatore, sta innanzitutto nella possibilità di ricondurre la rete a schemi giuridici noti (con importanti riflessi in

tema di responsabilità patrimoniale e liquidazione del debitore in caso di *default*) ed in secondo luogo nel poter considerare la rete societaria di nuova costituzione (data l'introduzione legislativa del contratto di rete nel 2009) non come una *start-up* essendo la stessa costituita, molto probabilmente e comunque in maggioranza, da imprese già operanti da tempo sul mercato ed eventualmente nello stesso settore in cui andrà ad agire la rete stessa. Questo implica risvolti positivi nella valutazione del valore aggiunto che la rete può attribuire alle singole imprese, anche perché essa va sostanzialmente a costituire una estensione della capacità competitiva dei suoi componenti attraverso la messa a sistema di risorse e competenze.

4.4 Finanziabilità e flessibilità della rete, un trade-off necessario

Forme più strutturate di rete possono indubbiamente garantire maggiore capacità di accesso al credito per le imprese, soprattutto Pmi, che ne fanno parte nella misura in cui siano in grado di prestare maggiori garanzie alla controparte finanziatrice. Il risvolto della medaglia sta probabilmente nel fatto che possano in qualche misura venire snaturati i caratteri di flessibilità tipici della *ratio* caratterizzante il contratto di rete. Bisogna ancora una volta individuare il giusto *trade-off* tra una molteplicità di aspetti.

In *primis* quello tra i tratti indefiniti della disciplina giurisprudenziale (sui contratti di rete) e la necessità di definire un confine sul perimetro economico-operativo e i rischi associati alla sua attività (De Laurentis, 2011a, b), il che implica che quanto più il contratto di rete e la rete stessa assumano una configurazione atipica tanto più si deve far in modo di identificare le sue fonti di reddito per evidenziare come possano generarsi flussi di cassa in grado di ripagare gli eventuali finanziamenti.

In secondo luogo deve risultare chiaro come l'ampliamento della capacità di accesso ai mercati finanziari non sia fattore esclusivo della costituzione in rete; ciò significa predisporre un adeguato *asset side* (ad esempio una rete di vendita all'estero, un sistema di innovazione, la realizzazione di una o più fasi della filiera produttiva) che faccia emergere innanzitutto la volontà delle parti a collaborare sulla base di un focus operativo e strategico, che presenti delle attività materiali

eleggibili a garanzia sul finanziamento e che faccia effettivamente emergere le già citate capacità reddituali.

Complessivamente deve risultare una configurazione della rete che sia adeguata all'attività da svolgere e al rischio ad essa connesso affinché possa parlarsi di effettivi vantaggi finanziari generati dal *network*.

4.5 Il rating di rete

In questa sezione verrà analizzata la possibilità di sviluppare un *rating* relativo alla rete di imprese quale giudizio complessivo sull'aggregazione e migliorativo, o peggiorativo, rispetto al *rating* dei singoli partecipanti. Non si approfondiranno i tecnicismi relativi a tale strumento, non essendo questa la sede opportuna per farlo. Si cercherà piuttosto di far emergere come effettivamente la rete possa migliorare l' "immagine" dei suoi partecipanti presso il sistema finanziario.

Il *credit rating* (o più semplicemente *rating*) (Felisari, 2008; Trueck, Rachev, 2009; De Laurentis, 2011; Garcia Alcubilla, Ruiz del Pozo, 2012) può essere in prima battuta identificato come un giudizio sintetico, qualitativo e quantitativo, sulla capacità di un debitore di adempiere alle sue obbligazioni, e quindi di ripagare il debito, nei confronti del suo (dei suoi) creditore (creditori). Standard & Poor's (2008), nota agenzia di *rating* internazionale chiarisce come "*un credit rating è l'opinione (...) circa l'affidabilità creditizia generale di un debitore, o l'affidabilità creditizia di un debitore con riguardo a un particolare titolo obbligazionario o altra obbligazione finanziaria (da esso emessa ndr), basata su fattori di rischio rilevanti*".

Questo strumento ha acquisito rilevanza crescente con l'avvento della normativa Basilea II e dei relativi strumenti di *Credit Risk Management* che la stessa ha posto in luce come indispensabili per la valutazione del rischio di credito delle banche; il *rating* serve infatti a valutare chiaramente le prospettive di recupero e dunque di perdita attesa (*expected loss*) che possa scaturire da una controparte e di

conseguenza a stimare correttamente quale sia il rischio assunto e le necessarie contromisure (in termini di patrimonio di vigilanza) per farvi fronte.

Esistono tre tipi di rating:

- Rating “esterni”: sono prodotti dalle agenzie di rating (le più note a livello internazionale sono Standard & Poor’s, Moody’s e Fitch aventi sussidiarie in tutto il mondo) e sono molto rilevanti poiché si basano sull’evidenza storica ed hanno forte capacità predittiva (Garcia Alcubilla, Ruiz del Pozo, 2012);
- Rating “interni”: essi si basano su sistemi interni di *scoring* elaborati dalle banche e fanno riferimento a metodologie statistiche di elaborazione su campioni d’analisi estrapolati dai database dei clienti;
- Rating “impliciti”: scaturiscono dall’andamento dei mercati finanziari (spread, CDS, corsi azionari).

Ai fini della nostra analisi andremo a focalizzarci sui rating interni poiché, riferendoci a reti di Pmi, sono le banche, soprattutto quelle territoriali in cui la rete a sede, a costituire il primo punto di riferimento nell’accesso alle risorse finanziarie.

Passando al rating specificamente relativo alle reti di impresa, esso, per ricollegarci a quanto detto prima, deve essere in grado di esprimere il premio di rete (extra-valore) che scaturisce dalla partecipazione al *network*.

Considerando l’ottica della banca finanziatrice, bisogna fare in modo di accostare ai fattori ed i dati interni posseduti che permettono di giungere alla definizione del rating di impresa considerazioni qualitative e *judgmental* relative al far parte della rete (*cf* Par.4.1).

In questo modo si può pervenire a sviluppare un vero e proprio rating di rete che può assumere diverse configurazioni (De Laurentis, 2011c; Zanardo, 2012), riconducibili alle diverse tipologie di finanziamento possibili per la rete (*cf* Par. 4.3):

- *Rating* “parziale” (finanziamento delle singole imprese in rete): in questo caso si valuta il contributo marginale, positivo ma in alcuni casi anche negativo, che la rete ha sul profilo di rischio della singola impresa;

- *Rating* “finale (o complessivo)” (finanziamento della rete-oggetto o della rete-soggetto): si sviluppa un giudizio globale per la rete considerando gli aspetti strutturali, organizzativi, strategici e finanziari che la caratterizzano.

Il passaggio fondamentale sta nello sviluppo di un questionario qualitativo che sia in grado di individuare i fattori essenziali della rete.

Le banche, nella normale pratica di istruttoria, nella concessione di un credito, considerano già elementi marginali di tipo qualitativo, agli elementi quantitativi, che contribuiscono alla definizione del rating globale della specifica impresa (BCC, 2008; D’Alvia *et al.*, 2010); ci riferiamo a componenti di rating di tipo “gestionale” (ad esempio il livello di sviluppo dei processi aziendali interni che può variare da una formalizzazione pressoché nulla, in questo caso ci si basa molto sulle prassi, a sistemi di controlli di qualità dei prodotti e gestione dei processi che si conformano agli *standard* internazionali) e “strategico-competitivo” (relativi ad esempio alla strategia in senso stretto perseguita dall’impresa o al rischio prevalente del settore o dei settori in cui opera, traducibile in un’analisi di tipo *SWOT*) che, sulla base di ponderazioni ed algoritmi interni, unitamente ai dati “strettamente finanziari” (andamento storico dei rapporti, se si tratta di un cliente già presente nella banca, o Centrale Rischi, se si ha a che fare con un nuovo cliente, per citare i principali) determinano il rating complessivo della controparte.

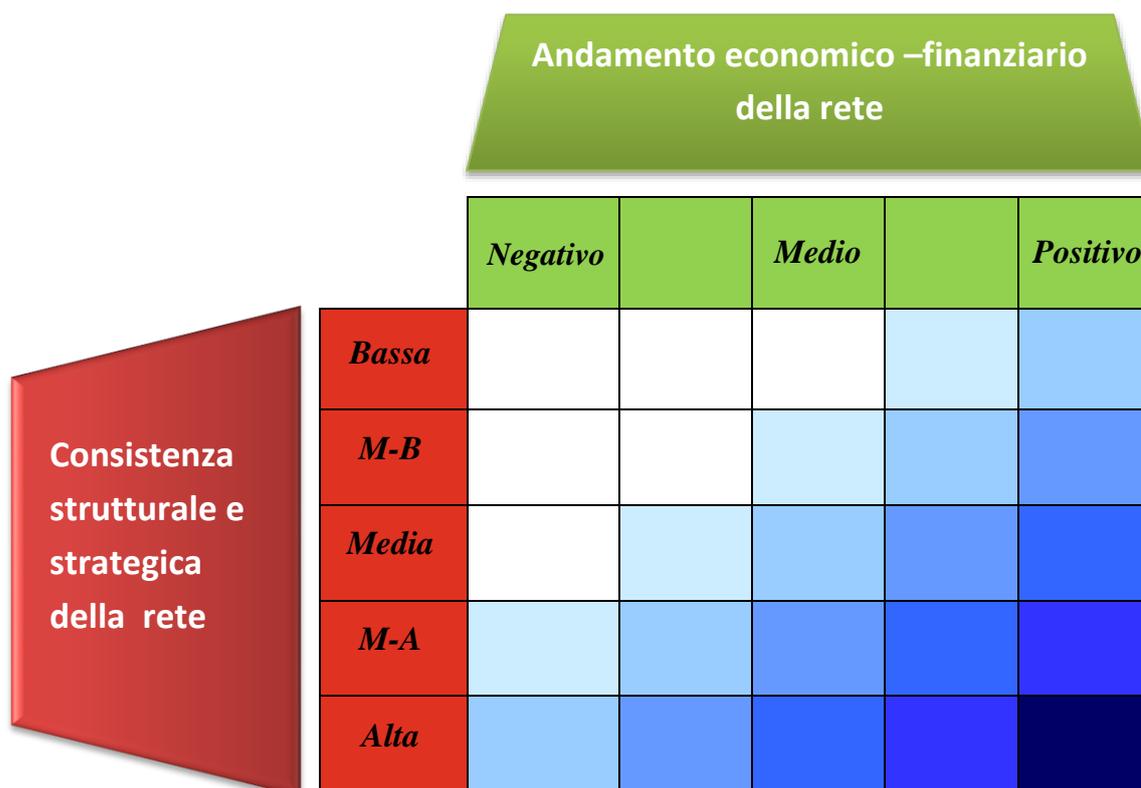
A questi elementi bisogna fare in modo di aggiungere, nella valutazione eseguita dal comparto creditizio (area crediti) della banca, componenti che permettano di valutare, se presente, la partecipazione ad una rete da parte della singola impresa e l’incidenza che essa ha marginalmente sul rating della stessa (tale dinamica verrà approfondita nella sezione seguente *cf* Par. 4.5.1).

Ora si andrà a vedere in che modo si può giungere ad un *rating* di rete (complessivo).

Partiamo dalla considerazione che tale rating dovrà, per le osservazioni più volte effettuate, inglobare una “componente quali-quantitativa” di valutazione, attinente alla struttura della rete ma anche al suo *business risk profile*, ed una “componente

strettamente quantitativa”, attinente al *financial risk profile* ovvero alle sue capacità economiche-finanziarie. Si può dunque sviluppare una matrice bidimensionale che vada ad incorporare tali elementi ponendoli a sistema per far emergere un giudizio complessivo sul merito creditizio della rete (Fig. 14).

Figura 14: Matrice del Rating di rete³



Fonte: ns elaborazione

La matrice proposta, sebbene semplificativa, chiarisce come, affinché si possa avere un *rating* “di rete” positivo, non basta avere solo una dinamica finanziaria positiva ma si deve dimostrare di possedere una solida strutturazione organizzativa e strategica. Presentare una buona stabilità finanziaria a livello di rete, senza dubbio porta ad essere inquadrati positivamente dal sistema finanziario e dagli intermediari

³ L’aumento della gradazione del colore (blu) all’interno della matrice è indice di *rating* incrementale, e quindi migliore, per la rete e le singole imprese che la costituiscono

creditizi ma non porta ad un reale “*standing* migliorativo” in termini di valore aggiunto prodotto dalla rete.

Andando ad approfondire le componenti delle due dimensioni della matrice, la “consistenza organizzativa e strategica” (Fig. 14) presuppone una serie di considerazioni tese a far emergere la coesione della rete (e del relativo contratto) rispetto alla “sfida strategica” che si vuole affrontare. Ci riferiamo ad aspetti che possono scaturire da un questionario qualitativo ed assumere eventualmente un valore sintetico nella valutazione effettuata dalla banca (D’Alvia *et al.*, 2010; De Laurentis, 2011c); essi sono:

- la “governance”: essa ricomprende elementi relativi all’organizzazione interna quali la presenza di organi di gestione e rappresentanza della rete, la puntuale previsione di cause di recesso e scioglimento, la presenza di obblighi di rendicontazione e in generale lo svolgimento di attività di coordinamento ed indirizzo sull’operato comune dei soggetti partecipanti; ovviamente il tutto inserito in uno specifico contratto (statuto) mutualmente sottoscritto dagli aderenti;
- la “strategia”: si fa riferimento agli obiettivi strategici (produzione, acquisto o vendita congiunti, innovazione, internazionalizzazione) alla base dell’accordo, contenuti all’interno dell’oggetto comune e inquadrati nella loro realizzazione nel programma di rete, e come in concreto vengono perseguiti, valutandone anche i rischi, l’ampiezza ed eventuali difficoltà di implementazione; in tale ambito si include anche l’analisi competitiva della rete in rapporto alle imprese che ne fanno parte (settori di appartenenza, livello di integrazione reciproca, eventuali dinamiche competitive), agli ambiti di mercato in cui andrà ad operare, alle eventuali alleanze strategiche sviluppate con soggetti esterni;
- le “risorse”: viene effettuata una panoramica complessiva sulle risorse materiali (immobili, macchinari, piattaforme logistiche, sistemi ICT e di comunicazione interna ed esterna alla rete), immateriali (brevetti, marchi, know-how, tecnologie), umane (personale, management) e finanziarie (capitali appartenenti alle imprese) messe “a sistema” dalle imprese della

rete, per perseguire gli obiettivi prefissati, ma anche quelle sviluppate in seno alla rete stessa; esse hanno rilevanza per il finanziatore sia perché supportano la reale consistenza dell'alleanza sia perché possono eventualmente fungere da garanzia sul credito;

- “altri” elementi: viene considerata un'altra serie di aspetti inerenti la gestione della rete quale formalizzazione dei processi produttivi, certificazioni di qualità (es. ISO 9000), identificazione e valutazione delle tecnologie emergenti, propensioni e capacità imprenditoriali, profili anti-trust, eventuali pareri espressi da figure professionali indipendenti (es. consulenti) e dalla clientela di riferimento.

Per quanto concerne la componente economico finanziaria del rating complessivo di rete, essa fa riferimento al *track* storico delle *performance* della rete. Ci si può dunque basare sulla dinamica andamentale desumibile da dati interni o provenienti dalla centrale rischi, che facciano riferimento tanto alle singole imprese partecipanti che alla rete come aggregato. L'analisi delle componenti reddituali, patrimoniali e finanziarie permette di pervenire ad una valutazione delle probabilità di *default* della rete e della perdita che la banca andrebbe a supportare in caso di fallimento (LGD); in questo caso contano molto anche “altri elementi di giudizio” (alcuni dei quali individuabili anche nelle “considerazioni qualitative” di cui si è parlato sopra); tra di essi preme sottolineare una caratteristica portante che caratterizza le reti: la possibilità che le imprese del *network* possano reciprocamente prestarsi garanzie nel caso di finanziamenti richiesti presso il sistema finanziario (Scalera, Zazzaro, 2011).

Sul lato finanziario bisogna anche tener conto del fatto che la rete possa trovarsi in una fase di *start-up* è quindi non presentare una storia alle spalle (perlomeno come soggetto distinto dai suoi partecipanti) né presso la banca, né presso il sistema finanziario nel suo complesso. È proprio il caso della stragrande maggioranza delle reti di nuova costituzione. In questi casi ci si basa su tecniche statistiche di previsione della dinamica finanziaria della rete facendo comunque riferimento a

valutazioni di tipo *desk* (De Laurentis, 2011a, c), operate dalla banca, che possano far scaturire le potenzialità reddituali ed i rischi insiti nel finanziamento alla rete.

4.5.1 Il rating di rete “parziale”: un’applicazione

La novità del fenomeno delle reti di impresa che sta interessando il nostro Paese, la cui diffusione soprattutto per le Pmi si è avuta con l’introduzione del contratto di rete, comporta il sorgere di diversi interrogativi da parte delle banche sulla fattispecie di finanziamento più adeguato per esse. La stragrande maggioranza dei contratti di rete si è sviluppata negli ultimi tre anni (*cf. Par. 3.7*), dunque siamo ancora in una fase di *start-up* in cui è difficile valutare in concreto le reali prospettive della rete come organo unitario; inoltre sono ancora diversi i tratti normativi che lasciano incertezze interpretative e procedurali e multiforme è la configurazione che la rete può in concreto assumere attraverso il contratto.

Anche laddove la rete si configuri come “pesante” o al più assuma la soggettività giuridica (*cf. Par. 3.3*) la prassi ha dimostrato come destinatarie del finanziamento sarebbero sempre le singole imprese facenti parti del *network*. La stessa presenza dell’organo comune, che agisce negli interessi della rete, dovrebbe prevedere un mandato senza rappresentanza affinché possa configurarsi un finanziamento alla “rete in sé” ma nella stragrande maggioranza dei casi (Zanardo, 2012) viene a privilegiarsi la previsione del mandato con rappresentanza, in cui l’organo comune agisce con la spendita del nome dei retisti.

La nostra attenzione andrà dunque a focalizzarsi sul finanziamento della singola impresa appartenente alla rete; verrà proposta un’applicazione di tale fattispecie valutando come in concreto si può giungere ad una variazione del *rating* dell’impresa attraverso la sua partecipazione alla rete. Per far ciò ci si avvarrà, per gentile concessione, del “Sistema di Classificazione del Rischio di Credito (CRC)” adoperato dalle “Banche di Credito Cooperativo (BCC)” operanti in Italia (BCC, 2008). Nello specifico ci si è rivolti alla BCC di San Giovanni Rotondo (FG) e la scelta non è stata casuale; trattasi infatti di una realtà profondamente attenta alle

esigenze del territorio ed al suo sviluppo che passa anche, e soprattutto, dalla iniziativa imprenditoriale delle Pmi locali.

Partiamo con l'analizzare come si presenta il prospetto sintetico di rating (Fig. 15) di una controparte (si considera nello specifico il profilo di una piccola impresa manifatturiera per la quale, per ovvie ragioni, si oscurerà qualsivoglia riferimento).

Figura 15: Schema di rating sintetico

 		Sistema di Classificazione del Rischio di Credito delle Banche di Credito Cooperativo	
Denominazione	[REDACTED]		
Codice Fiscale	[REDACTED]		
Data Rating	19/12/2014		
Rating Numero : 000003783	Utente : [REDACTED]		Punteggio : 59
AREA ANDAMENTO RAPPORTI	punteggio : 67	data : 30/11/2014	peso area : 25
➔ AREA ANALISI STRATEGICO-QUALITATIVA	punteggio : 68	data :	peso area : 20
AREA BILANCIO CEE	punteggio : 47	data : 31/12/2012	peso area : 25
AREA CENTRALE DEI RISCHI (CR-BI+CRIC-SIA)	punteggio : 61	data : 31/10/2014	peso area : 25
AREA RISCHIO SETTORE (ATECO)	punteggio : 25	data : 31/12/2012	peso area : 5
AREA PREGIUDIZIEVOLI			fattore moltiplicativo : 1.00
PUNTEGGIO FINALE CALCOLATO	59		
➔ NOTCHING	0		
COMMENTO NOTCHING	nessun commento		

Fonte: BCC© , dati interni sul rating di una controparte (impresa), (2014)

Andiamo innanzitutto a sottolineare (Fig. 15) come nella valutazione del rating della singola controparte, parimenti a quanto si è affermato in tema di *rating* di rete (cfr Par. 4.5) rientrino sia elementi quantitativi, basati su *score* statistici (andamento rapporti, bilancio, centrale rischi, analisi settore), sia elementi qualitativi, basati su questionari (analisi strategico-qualitativa). È su questi che si concentra in prima battuta la nostra attenzione nel valutare l'impatto che la rete può avere sull'impresa.

L'analisi strategico-qualitativa si articola in quattro profili di analisi:

- Profilo “corporate governance” - i principali elementi che lo caratterizzano sono: a) la chiara individuazione di un responsabile dell'impresa e l'esistenza di una struttura proprietaria ben definita, b) l'eventuale presenza di un sistema di deleghe, c) ruoli dirigenziali distinti da quelli amministrativi, d) omogeneità di interessi ed intenti sulla gestione caratteristica, e) eventuali elementi che possano pregiudicare il corretto funzionamento dell'impresa (dispute tra soci/familiari/dirigenti, passaggio generazionale);
- Profilo “rischi” – elementi fondamentali della valutazione sono: a) le caratteristiche specifiche dell'impresa in rapporto ai tre fondamentali tipi di rischio (operativo/legale, finanziario, rischio-paese), b) le caratteristiche del settore di appartenenza dell'impresa (integrative rispetto all'area principale rischio settore [Fig. 15]);
- Profilo “posizionamento strategico” - elementi fondamentali della valutazione sono: a) la distribuzione del fatturato su più o meno prodotti, b) il grado di innovazione dei prodotti, c) il rapporto tra prezzo e qualità e l'ampiezza della gamma dei prodotti, d) fattori critici connessi al grado di dipendenza/collaborazione dai fornitori/sub-fornitori;
- Profilo “Gestionale” - elementi fondamentali della valutazione rientrano, in rapporto agli obiettivi prefissati, nella capacità dell'impresa di: a) governare l'organizzazione e presidiare le attività produttive (processi), b) gestire e sviluppare (formare) le persone coinvolte nell'attività dell'impresa, c) gestire/sfruttare la tecnologia applicata alle specifiche esigenze dell'impresa, d) comprendere lo scenario economico e attivare interventi di adeguamento a eventuali cambiamenti ambientali (in sostanza l'essere in grado di far evolvere la propria capacità gestionale).

Ciascuno di questi profili si articola in una molteplicità di domande a cui il compilatore (addetto della banca) sulla base di una intervista all'impresa, nella figura dell'imprenditore, risponde Sì/No; al termine della compilazione viene

attribuito a ciascun profilo, sulla base di un algoritmo, uno specifico punteggio che ponderato per uno specifico peso (la somma dei pesi dei quattro profili è 1) darà un punteggio complessivo sull'area "Analisi strategico-qualitativa" (Fig. 15).

L'eventuale partecipazione dell'impresa alla rete può riflettersi trasversalmente sui sopracitati profili, andiamo a vedere in che modo.

A livello di "corporate governance", l'amministrazione dell'impresa potrebbe essere coadiuvata positivamente dalla *governance* quella della rete a cui si potrebbero ad esempio delegare determinate relazioni con parti terze (nel caso analizzato vi è assenza di coadiuvazione del responsabile dell'impresa e di un sistema di deleghe formali che riducono il punteggio).

Passando ai "rischi", la rete può avere un impatto positivo nella misura in cui supporti l'impresa nella diversificazione dei rischi operativi a cui essa va incontro (ambientali, tecnologici, produttivi, di immagine) ma anche del rischio-paese, laddove si vada ad operare su più mercati esteri, ed il rischio finanziario (su quest'ultimo *cfr Par. 4.2*). Il tema dei rischi è però molto delicato, potrebbe infatti accadere che la rete vada amplificarli piuttosto che ridurli e quindi abbia un impatto negativo sul *rating* dell'impresa; ad esempio nel caso la rete acquisisca una cattiva reputazione, vada ad operare su mercati esteri "rischiosi" (domanda incerta, coperture finanziarie sull'export ad alto rischio, opposizioni governative ad eventuali IDE o all'*import*, etc.) o ancora vi siano rischi di contagi finanziari (*cfr. Par 4.7*).

Relativamente al "posizionamento strategico" (dettaglio Fig. 16) possono verificarsi alcune delle maggiori incidenze che la rete può avere sulla specifica impresa. L'appartenenza ad un *network* può infatti supportarla nello sviluppo di innovazioni di prodotto e quindi nell'estensione della linea e/o della gamma della sua offerta; l'impresa può anche migliorare i rapporti con fornitori e distributori attuali o trovarne nuovi che le offrono migliori condizioni grazie al potere contrattuale che acquisisce nelle rete. Complessivamente la rete favorisce l'espansione dell'attività dell'impresa.

Figura 16: Dettaglio questionario posizionamento strategico

 		Sistema di Classificazione del Rischio di Credito delle Banche di Credito Cooperativo	
Dettaglio - Questionari			
PROFILO POSIZIONAMENTO STRATEGICO		Punteggio : 50	Peso : 15
Nota : L'Analista deve tener conto delle risposte date alle domande, seguendo lo schema interpretativo che verrà fornito nel Manuale Utente. Elementi fondamentali della valutazione dovranno essere: 1) La distribuzione del fatturato su più o meno prodotti 2) Il grado di innovazione dei prodotti 3) Il rapporto tra prezzo e qualità e l'ampiezza della gamma di prodotti 4) Una particolare attenzione ai fattori critici connessi con il grado di dipendenza/collaborazione dai fornitori/sub-fornitori			
Id.	Domanda	Risposta	
→ 03.01	La diversificazione dei prodotti comporta una ripartizione del fatturato tale da assicurare la stabilità economica dell'impresa?	N	
03.02	L'impresa presenta, in relazione al proprio segmento di mercato, un adeguato tasso di innovazione dei prodotti?	S	
03.03	Il prodotto dell'impresa è apprezzato all'interno del mercato di riferimento?	S	
→ 03.04	L'attuale fase dell'impresa è di espansione?	N	
03.05	I rapporti con i fornitori garantiscono adeguati processi di approvvigionamento finalizzati a garantire la continuità della produzione?	S	
Commento :			
COME VALUTA LA SITUAZIONE COMPLESSIVA DEL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DELL'IMPRESA? Giudizio generato automaticamente dal sistema			NEUTRA NEUTRA

Fonte: BCC©, dati interni sul rating di una controparte (impresa), (2014)

Dal dettaglio (Fig. 16) scaturisce un punteggio di 50 su 100 sicuramente migliorabile (con un giudizio che da neutro passi a positivo) laddove, come osservato, si possano avere risposte positive sulla diversificazione dell'offerta (e del fatturato sull'offerta) e sul fatto che l'impresa possa pervenire ad una (nuova) fase di espansione (ad esempio attraverso un processo di internazionalizzazione dell'offerta).

Valutando, infine l'incidenza sulla "gestione", si pone in risalto come la rete può permettere all'impresa di migliorarsi laddove le consenta, in generale, di porsi con un approccio dinamico rispetto alle prospettive del mercato; ciò si traduce in capacità di allinearsi ai *trend* tecnologici emergenti, di formare e migliorare le proprie risorse umane, di migliorare la propria organizzazione e le proprie tecniche gestionali sui processi interni. Fondamentale in tal senso risulta essere l'interscambio reciproco di risorse e di conoscenza che avviene all'interno del *network* (cfr Par. 2.4).

Abbiamo analizzato come il far parte di una rete possa incidere sull'analisi strategico qualitativa che caratterizza il *rating* dell'impresa. L'ulteriore possibilità che abbiamo è quella di ragionare in termini di “*notching*” (Fig. 15).

Ultimato il processo che porta ad un unico valore sintetico (giudizio complessivo elaborato dalla procedura), l'analista può confermarlo ma ha anche la facoltà di rettificarlo in positivo o in negativo (*notching up* o *notching down*); nella procedura considerata vi può essere un aumento o una riduzione da 1 a 10 punti sul giudizio finale.

Appare chiaro come proprio sul *notching* possa venirsi ad implementare quel processo di valutazione di tipo *judgmental* di cui si parlava in precedenza (cfr Par. 4.1). Il passo da compiere potrebbe essere quello di implementare, nella procedura di *notching*, un questionario *ad-hoc* relativo alla rete, in cui si vadano a valutare diversi aspetti; per riassumere i principali:

- le caratteristiche della rete:
 - rete contratto, oggetto, soggetto;
 - numero di imprese partecipanti (aspetti positivi e negativi legati ad un elevato numero di partecipanti);
 - tipologia di imprese (rete orizzontale o verticale);
 - il grado di integrazione/cooperazione o competizione;
 - la governance;
 - ...
- obiettivi e attività svolte:
 - ampiezza del perimetro strategico ed operativo ed attuabilità;
 - ampiezza del mercato di riferimento (interno e/o internazionale);
 - percorsi innovativi (prodotto/processo, R&S);
 - potere contrattuale e di mercato (immagine, vantaggio competitivo);
 - ...
- andamento economico-finanziario:
 - flussi di cassa;
 - principali indici (RoE, RoI);
 - rendicontazioni intermedie;

- utilizzo della leva finanziaria.

L'analisi dell'incidenza trasversale che la rete può avere sull'assetto strategico-organizzativo, ma anche finanziario, della singola impresa insieme all'incidenza diretta valutabile in termini di *notching* ci permette di individuare quel "valore aggiunto" che l'aggregazione conferisce ai suoi partecipanti; esso si traduce in indubbi vantaggi sulla dinamica competitiva e reddituale dell'impresa e, nello studio qui condotto, in maggior capacità di rapportarsi con il sistema dell'intermediazione creditizia sia in termini di accesso al credito che di condizioni di *pricing* praticate nei suoi confronti.

4.6 I vantaggi "globali" connessi allo sviluppo di un rating di rete

La possibilità di sviluppare un rating di rete che sia in grado di comunicare al mercato il valore creato e, di conseguenza, incrementare la capacità di accesso al sistema finanziario, acquisisce importanza non solo nell'ottica delle imprese che costituiscono il *network* e quindi della rete in sé ma anche in quella del sistema Paese (De Laurentis, 2011c).

Come più volte sottolineato, soprattutto in un sistema produttivo come quello italiano dove predominano le Pmi, l'aggregazione in rete rappresenta il necessario salto da compiere per giungere ad un innalzamento della competitività a livello internazionale; si tratta di un passaggio che richiede obbligatoriamente una evoluzione di approccio che permetta in *primis* alle imprese (che con l'aggregazione pervengono a superare i limiti dimensionali sviluppando economie di scala e di scopo, ma anche innovazioni nella *value proposition* e nei processi e dunque la possibilità di internazionalizzazione) di raggiungere il necessario *standing* sul mercato, espresso proprio dal rating, che più o meno direttamente si riflette sull'economia nazionale.

Non è un mistero il fatto che maggior produttività e competitività delle imprese si traduce in aumento del PIL e crescita economica della quale possano beneficiare tutti gli attori nazionali; basti pensare ai lavoratori ed alle loro famiglie visti come

consumatori ma anche come contribuenti dello stato. Sviluppare una abitudine a collaborare, e riuscire a comunicare la bontà di una tale collaborazione porta, inoltre, anche cambiamenti più profondi: ci riferiamo alla possibilità di sviluppare una classe manageriale “nuova” che manca nel nostro Paese che, molto spesso, nella figura delle singole piccole imprese dove domina la figura individuale del singolo imprenditore, si trova fronteggiare il problema della successione al comando e più in generale della mancanza della giusta spinta imprenditoriale necessaria per assumere un approccio propositivo nei confronti della sfida globale (Miller *et al.*, 2003).

La rete può anche favorire determinate dinamiche relazionali con attori esterni. Ci riferiamo ad esempio ai sindacati nei confronti dei quali si può ottenere una maggiore flessibilità, soprattutto nell’attuale contesto caratterizzante il mercato del lavoro, ma soprattutto a potenziali “partner aziendali” di una certa rilevanza; l’“aggregazione favorisce l’integrazione” in tal senso poiché godere di adeguata immagine sul mercato può attrarre nuovi soggetti all’interno della rete, oppure attraverso partecipazioni *spot* su determinati progetti perseguiti, e favorirne lo sviluppo. Quest’ultimo punto evidenziato assume rilevanza nella misura in cui il *rating* di rete, che costituisce una sorta di documento identificativo, possa facilitare l’accesso al mercato internazionale andando a “contattare” potenziali partner esteri e giungendo ad esempio a processi di internazionalizzazione trainata (Fratocchi, 2001) ma anche ad una maggiore possibilità di effettuare degli IDE in determinate aree geografiche e, viceversa, attirare investimenti nel nostro Paese. Proprio in tale direzione è nata l’iniziativa promossa da Confindustria e Barclays Italia denominata “Progetto Rating” (Il Sole 24 Ore, 2010; D’Alvia *et al.* 2010); essa mira a favorire l’aggregazione in rete delle Pmi e l’erogazione del credito nei loro confronti attraverso la possibilità di sviluppare un *rating* che tenga conto di aspetti *soft* di natura qualitativa che si affianchino ai tradizionali elementi qualitativi di valutazione. Il reale contenuto innovativo sta nell’adoperare modelli che si basano su *standard* internazionali, quali l’EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e lo SCOR® (modello statunitense che valuta i processi di *supply*

chain management), proprio per favorire la riconoscibilità di tale *rating* e quindi della rete stessa al di fuori dei confini nazionali.

Come già accennato, anche il sistema bancario trarrebbe vantaggio dall'aggregazione in rete e dalla possibilità di far riferimento ad un *rating* di rete. Nel momento in cui il *rating* scaturente dalla rete (*cf*r Par. 4.4) risulti migliorativo rispetto a quello che deriverebbe da una semplice ponderazione dei rating delle singole imprese che ne fanno parte, si giungerebbe ad un "risparmio" a livello di assorbimenti patrimoniali previsti a livello regolamentare (Basilea 2 e 3) e quindi ad un miglioramento della qualità degli attivi di cui potrebbe beneficiare l'intero comparto creditizio. A livello di singola banca (con particolare riferimento a quelle "territorialmente" più vicine alla rete) si possono valutare adeguatamente quali siano i progetti effettivamente meritevoli seguendoli passo passo nella loro evoluzione e carpandone rischi e potenzialità.

4.7 Le potenziali criticità derivanti dalle reti di impresa sul lato del finanziamento

I vantaggi evidenziati (*cf*r Parr. 4.2, 4.6) sulla possibilità che le reti di impresa, anche grazie allo sviluppo di un loro *rating*, danno sul lato del finanziamento sono affiancati da una serie di criticità che potrebbero scaturire dall'aggregazione. La considerazione di partenza nel valutare gli svantaggi è la stessa di quella utilizzata per introdurre i vantaggi: indipendentemente dallo scopo della rete, essa può consentire un incremento della capacità di accesso dei suoi membri al sistema finanziario.

Risulta chiaro cosa ciò possa comportare: l'emergere di una serie di comportamenti opportunistici. Essi possono essere identificati nel "tunneling" (Johnson *et al.*, 2000), caratterizzante soprattutto le reti asimmetriche in cui una o più imprese assumono posizione di *leadership*, fenomeno per il quale i vertici tendono ad incanalare presso di sé le risorse del *network* anche estrapolandole dagli altri

componenti; evidente è il legame con gli eventuali finanziamenti che la rete possa ricevere. Altro fenomeno scaturisce nel momento in cui si sviluppa una relazione del tipo “*principal-agent*”, tra *network leader* e altri membri ma più in generale in riferimento all’azione di indirizzo dell’organo comune, le risorse allocate nell’ICT (*internal capital market*) della rete potrebbero essere utilizzate dai diversi attori nel loro personale interesse; ciò a sua volta può portare a fenomeni di *rent-seeking*, ricerca di rendite, nei rapporti che ciascun membro intrattiene con parti terze laddove, ad esempio in una eventuale commessa a fornitori o a distributori esterni, una parte del prezzo (costo) possa essere “trattenuta” dal soggetto appartenente alla rete (Scharfstein, Stein, 2000). Per concludere sull’analisi dell’opportunità che può scaturire, in ambito strettamente finanziario, nella rete non può non essere citata la possibilità di *free-riding*; nello specifico ci si riferisce al fatto che ciascun membro della rete potrebbe “adagiarsi” sul fatto che gli altri garantiscono per lui (e per i suoi debiti), riducendo l’impegno verso gli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere (Roland, 2000).

Questi potenziali conflitti di interesse che possono svilupparsi all’interno della rete, qualora si manifestino e vengano individuati dal finanziatore, possono portare ad una riduzione del *rating* di rete e della probabilità e portata del finanziamento che esso è disposto ad effettuare nei loro confronti.

Ai sopracitati rischi deve aggiungersi la possibilità di “contagio reciproco” che scaturisce nel momento in cui la eventuale crisi finanziaria che colpisce una delle imprese della rete possa riversarsi anche sulle altre. Tale tema assume rilevanza nell’ambito della “*attività di rischio e conflitti di interesse nei confronti di soggetti collegati*” (Banca d’Italia, 2006), dove, in breve, si sottolinea come ciascuna banca deve valutare gli eventuali collegamenti che in termini di rischio possano derivare da un certo gruppo di clientela, evitando di concentrare eccessivamente l’attività di credito verso di essa. È ovvio come questa osservazione assuma rilevanza in una rete di impresa dove possono emergere “connessioni economiche a rischio di contagio” (Proto, 2004) quali: produttore-distributore-venditore finale, committente-sub fornitore, preponente-agente, finanziatore-finanziato, garante-

garantito. Il rischio tende inoltre ad aumentare laddove le imprese in rete appartengano allo stesso settore o vadano a rivolgersi ad uno specifico mercato di sbocco, mancando la necessaria diversificazione.

Il concetto di “gruppo di rischio” potrebbe vanificare i reali benefici dell’aggregazione in rete anche laddove vi fosse la partecipazione al *network* di imprese “solide” da un punto di vista strategico e finanziario; il loro vantaggio potrebbe infatti, nell’ottica dell’aggregazione, essere eroso dalla presenza di eventuali anelli deboli.

CONCLUSIONI

Lo studio condotto ha evidenziato come fare rete sia divenuto per le Pmi italiane imperativo imprescindibile per lo sviluppo futuro.

Nel corso delle indagini condotte per lo sviluppo dell'elaborato si è venuti in contatto con diverse fonti, istituzionali e non di Foggia e provincia (Confindustria, Confcommercio, Camera di Commercio, Banca di Credito Cooperativo, manager di alcune reti di impresa), le quali hanno tutte espresso come il futuro, soprattutto per imprese in difficoltà situate in territori che presentano gravi ritardi in termini non solo di sviluppo ma anche e soprattutto di “apertura mentale e culturale”, sia proprio il riuscire a fare squadra ed ampliare i propri orizzonti produttivi e strategici.

Si tratta di argomentazioni che sulla carta non fanno una piega ma che nel momento in cui devono trovare un riscontro pratico presentano svariati ostacoli di diversa natura; sono state evidenziate le diverse criticità che scaturiscono nel momento in cui ci si aggrega ed, in qualche misura, ci si vincola ad una collaborazione quale quella caratterizzante un *network*, criticità in qualche modo riconducibili al non essere avvezzi alla condivisione ed alla collaborazione. È questo il primo dei punti cruciali che devono essere affrontati e superati. Si è sottolineato come il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese passi, per forza di cose, in *primis* dalla spinta imprenditoriale; tale discorso è generalizzabile a qualsiasi strada di sviluppo esse decidano di intraprendere. Ne consegue un necessario “cambio di mentalità” che porti, soprattutto le Pmi “tradizionali”, al di fuori dell’ottica strettamente individualista al fine di giungere ad un approccio manageriale più ampio in grado di favorirne la ripresa ed il futuro sviluppo.

L’Italia è stata la prima nazione in Europa a recepire le direttive dello *Small Business Act* (SBA) emanato dalla Commissione Europea. Lo SBA “*aims to improve the overall policy approach to entrepreneurship, to irreversibly anchor the “Think Small First” principle in policymaking from regulation to public service,*

and to promote SMEs' growth by helping them tackle the remaining problems which hamper their development" (European Commission, 2008); si tratta proprio di diffondere una mentalità del "pensare anzitutto in piccolo" e ciò non solo presso le imprese (Pmi) ma anche presso le istituzioni che devono aiutarle a superare i problemi che ostacolano il loro sviluppo.

Il contratto di rete è stato introdotto nel nostro ordinamento giuridico proprio in tale ottica. Esso porta un indubbio vantaggio nel favorire la aggregazione tra le imprese fornendo loro ampia libertà nel decidere come strutturare la cooperazione e allo stesso tempo diversi vantaggi che sono stati posti in luce. La novità dello strumento lascia però ancora diversi interrogativi aperti, non essendo soprattutto ancora chiari gli effettivi benefici, in termini di performance, che dallo stesso derivano e non essendosi ancora consolidata una prassi applicativa.

Diventa di fondamentale importanza nel prossimo futuro operare con un'azione focalizzata a livello nazionale ed internazionale; in tale ottica gli interventi di supporto da parte del governo cofinanziati dai "Fondi strutturali", per il periodo 2014-2020, stanziati dall'UE nell'ambito del programma "Horizon" per la ricerca e l'innovazione. Tra le più recenti e principali raccomandazioni per il nostro Paese emerge proprio come si debba essere in grado, al di là di ridurre il debito pubblico e la pressione fiscale, di favorire lo sviluppo e la crescita attraverso la cooperazione il tutto attraverso politiche a livello nazionale nazionali che vadano ad essere coordinate con quelle internazionali ma anche locali, nelle singole regioni; *"Le profonde riforme strutturali adottate consentiranno a lungo termine di migliorare la crescita della produttività, persistentemente debole in Italia e (...) di stimolare l'indispensabile incremento della competitività internazionale. Sui mercati dei prodotti e del lavoro occorrerebbe concentrare l'attenzione sulla piena attuazione di tali politiche, sull'adozione di misure di controllo dei loro effetti, e sull'introduzione dei necessari miglioramenti. (...) È inoltre necessario instaurare un nuovo quadro nell'ambito del quale l'economia possa adeguarsi più rapidamente alle trasformazioni globali degli scambi commerciali e alle tecnologie innovative"* (OECD, 2013).

Le linee guida sono state fissate e le prospettive sembrano essere positive, bisognerà ancora una volta rimboccarsi le maniche e trovare la strada migliore per venire fuori da una situazione che appare critica ma che, affrontandola nel giusto modo, potrebbe esserlo di meno di quello che sembra. Il futuro ci dirà se abbiamo avuto ragione o meno.

BIBLIOGRAFIA

- AIP (2011), (a cura di), *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Il Contratto di Rete e le sue caratteristiche*, Il Sole 24 Ore Libri, Gruppo 24 Ore, Milano.
- ALCUBILLA R. G., DEL POZO J. R. (2012), *Credit Rating Agencies on the Watch List: Analysis of European Regulation*, Oxford University Press, Oxford.
- ALTER C., HAGE J. (1993), *Organizations Working Together*, Sage, Newbury Park (CA).
- ALTOMONTE C., FERRI G. (2012), "Per lo sviluppo d'impresa: reti non gabbie", in Cafaggi F., Iamiceli P., Mosco G. D. (a cura di), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- ANTOLDI F., CERRATO D., DAPPERU D. (2011), *Export Consortia in Developing Countries: Successful Management of Cooperation among SMEs*, Springer.
- ARRIGO T. (2014), "Il contratto di rete. Profili giuridici", *Economia e Diritto del Terziario*, n.1, pp. 9-27.
- BAGNASCO A., BONOMI A., PALMIERI D., RULLANI E. (2008), "Reti di imprese: fenomeni emergenti", in AIP (a cura di), *Reti d'impresa oltre i distretti*, Il Sole 24 Ore Libri, Gruppo 24 Ore, Milano.
- BANCA D'ITALIA (2006), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*, Circolare n. 263/2006
- BARTEZZAGHI E., RULLANI E. (2008), "Forme di reti: un insieme diversificato", in AIP (a cura di), *Reti d'impresa oltre i distretti*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2004), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework*, Bank for International Settlements, Basel.
- BASTIA P. (1989), *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna.
- BCC (2008), *Sistema classificazione del rischio di credito per le BCC (CRC)*, Manuale utente, febbraio, Bologna.
- BECCATINI G. (1989), "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico", *Stato e Mercato*, n. 25.

- BECCATINI G. (2007), *Il calabrone Italia: ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Il Mulino, Bologna.
- BERGER A. N., FRAME W. S., MILLER N. (2005), "Credit scoring and the availability, price and risk of small business credit", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 37(2), pp. 191-222.
- BERTOLI G., RESCINITI R. (2013), "Made in Italy and Country of Origin Effect", *Mercati e Competitività*, n. 2, pp. 13-36.
- BETTIOL M., MICELLI M. (2005), "Competitività dei distretti e design: rinnovare le basi della creatività", in Bettiol M., Micelli S. (a cura di), *Design e creatività nel made in Italy. Proposte per i distretti industriali*, Mondadori, Milano.
- BIANCO M., NICODANO G. (2006), "Pyramidal groups and debt", *European Economic Review*, vol. 50(4), pp. 937-961.
- CAFAGGI F. (2009), (a cura di), *Il contratto di rete. Commentario*, Il Mulino, Bologna.
- CAFAGGI F., (2011), "Il contratto di rete nella prassi. Prime riflessioni", *I Contratti*, n.5, pp. 504-515.
- CAFAGGI F., IAMICELI P. (2007), *Reti di impresa tra crescita ed innovazione organizzativa. Riflessioni da una indagine sul campo*, Il Mulino, Bologna.
- CAFAGGI F., IAMICELI P., MOSCO G. D. (2012), (a cura di), *Il contratto di rete per la crescita delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- CAMARDI C. (2009), "Dalle reti di imprese al contratto di rete nella recente prospettiva legislativa", *Obbligazioni e Contratti*, vol. 10, pp. 925-931.
- CAMERA DI COMMERCIO BENEVENTO (2012), *Il contratto di rete per lo sviluppo delle PMI. Un vademecum operativo*, Università degli Studi del Sannio.
- CAMERA DI COMMERCIO ROMA, RETECAMERE (2014), *Guida sintetica alla creazione di contratti di rete tra imprese*.
- CAROLI M. (2008), *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw-Hill, Milano
- CAROLI M., LIPPARINI A. (2001), (a cura di), *Piccole imprese oltre il confine: competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carrocci, Roma.
- CHESBROUGH H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHETTY S., CAMPBELL-HUNT C. (2003), "Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach", *European Journal of Marketing*, vol. 37, pp. 796-820.

- COHEN W. M., LEVINTHAL D. A. (1989), “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, n. 35.
- COLLI A. (2002), *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia
- CORSARO D., CANTÙ C., TUNISINI A. (2012), “Actor’s Heterogeneity in Innovation Networks”, *Industrial Marketing Management*, vol. 41(5), pp. 780-789.
- CRESTA A. (2008), *Il ruolo della governance nei distretti industriali. Un’ipotesi di ricerca e classificazione*, Franco Angeli, Milano.
- D’ALVIA F., TRONCI M., CIARCIA A., (2010), “Il Progetto Rating”, *De Qualitate*, luglio-agosto, pp. 24-31.
- DE LAURENTIS G. (2011a), *Il credito alle imprese dopo la crisi. Politiche e strumenti di dialogo banca-impresa: rating, analisi e previsione finanziaria*, Banca e Mercati, Bancaria Editrice, Roma.
- DE LAURENTIS G. (2011b), “Il finanziamento delle reti d’impresa”, in AIP (a cura di), *Reti d’impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Il Contratto di Rete e le sue caratteristiche*, Il Sole 24 Ore Libri, Gruppo 24 Ore, Milano.
- DE LAURENTIS G. (2011c), “I rating delle reti d’impresa”, in AIP (a cura di), *Reti d’impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Il Contratto di Rete e le sue caratteristiche*, Il Sole 24 Ore Libri, Gruppo 24 Ore, Milano.
- DEWAELEHEYNNS N., VAN HULLE C. (2008), *Internal capital markets and capital structure: Bank versus internal debt*, Department of Accountancy, Finance and Insurance, KU Leuven, OR 0703.
- DI MARCO P., CATTÒ P. L. (2011), *Come costruire una rete: opportunità, percorso evolutivo e business plan*, Edizioni Martina, Roma.
- DI NAUTA P. (2009), “L’organizzazione delle filiere agroalimentari di Capitanata”, in Crocetta C. (a cura di), *Scenari occupazionali e fabbisogni formativi delle aziende del comparto agroalimentare della Capitanata*, Franco Angeli, Milano.
- DRAGHI M. (2009), *Intervento all’Assemblea dell’ABI*, Roma, 8 luglio.
- DUNNING J. H. (2001), “The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future”, *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8 (2), pp. 173-190.
- EUROPEAN COMMISSION (2008), “*Think Small First*” a “*Small Business Act*” for Europe, COM(2008), 394.
- EUROPEAN COMMISSION (2014), *A partial and fragile recovery*, Annual report on European SMEs, 2013/2014

- EUROPEAN COMMISSION (2014), *Innovation Union Scoreboard*, Bruxelles
- FELISARI G. (2008), *Valutazione strategica e previsione finanziaria nel rating interno delle imprese. Un sistema di supporto decisionale per l'istruttoria del credito secondo Basilea 2*, Franco Angeli, Milano.
- FOCUS PMI (2011), *Le relazioni internazionali della piccola e media imprenditoria italiana*, Istituto Tagliacarne e Lexjus Sinacta
- FOCUS PMI (2012), *Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana*, Istituto Tagliacarne e Lexjus Sinacta.
- FOCUS PMI (2014), *Le tendenze innovative della piccola e media imprenditoria italiana*, Istituto Tagliacarne e Lexjus Sinacta.
- FORTIS M. (1998), *Il Made in Italy*, Il Mulino, Bologna
- FRATOCCHI L. (2001), "L' "internazionalizzazione trainata" delle imprese minori", in Caroli M., Lipparini A. (a cura di), *Piccole imprese oltre il confine: competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carrocci, Roma.
- FRAZZONI S., GIANNANGELI S. (2012), "Innovazione e cooperazione delle piccole e medie imprese italiane", in UniCredit (a cura di), *I numeri dell'innovazione in Italia: il ruolo delle piccole e medie imprese e dell'industria manifatturiera*, Talento delle Idee, ed. 2012.
- FURLAN A., GRANDINETTI R. (2011), "Size, Relationships and Capabilities: A New Approach to the Growth of the Firm", *Human Systems Management*, vol. 30(4), pp. 195-213.
- GANKEMA H. G., SNUIT H. R., ZWART P. S. (2000), "The Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, vol. 38 (4).
- GOPALAN R., NANDA V., SERU A. (2007), "Affiliated firms and the financial support. Evidence from Indian business groups", *Journal of Financial Economics*, vol. 86(3), pp. 759-795.
- GRANDINETTI R., RULLANI E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- GRANDORI A. (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- GRANDORI A., SODA G. (1995), "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms", *Organization Studies*, vol. 16(2), pp. 183-214.

- GREGORIU G.N., HOPPE C., WEHN C. S. (2010), (a cura di), *Model Risk Evaluation Handbook*, McGraw-Hill.
- GROS-PIETRO G. M. (2004), “Il sistema industriale italiano a un bivio”, *L'imprenditore*, n. 3.
- GULATI R. (1999), “Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation”, *Strategic Management Journal*, vol. 20(5), pp.397-420.
- HAKANSSON H., TUNISINI A., WALUSZEWSKI A. (2002), “Place as a resource in Business Networks”, paper, in *18th IMP Conference*, pp.1-28, The IMP Group, Dijon.
- HANFIELD R. B., NICHOLS E. L. (2002), *Supply Chain Redesign. Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).
- HOFSTEDE G. (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2(1).
- HOSKISSON R. E., EDEN L., LAU C. M., WRIGHT M. (2000), “Strategy in emerging economies”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 249-267.
- ICE (2014), *L'Italia nell'economia internazionale*, rapporto 2013-2014.
- IL SOLE 24 ORE (2010), “Confindustria e Barclays: intesa nei prestiti alle Pmi”, di Nicoletta Picchio, 2 aprile.
- IL SOLE 24 ORE (2014), *Le reti di imprese: finalità economiche, evoluzione della normativa, rappresentanza, nuova fisionomia del contratto*, Diritto24, 3 marzo.
- INFOCAMERE (2015), *Statistiche sui contratti di rete*, Camere di Commercio d'Italia, gennaio.
- INTESA SANPAOLO, MEDIOCREDITO ITALIANO (2014), *Il quinto Osservatorio Intesa Sanpaolo – Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*, Direzione Studi e Ricerche, novembre.
- ISTAT, ICE (2014), *Commercio estero e attività internazionali delle imprese*, annuario ed. 2014.
- JOHNSON S., LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. (2000), “Tunneling”, *American Economic Review Papers and Proceedings*, vol. 90(2), pp.22-27.

- KIM H., HESHMATI A., AOUN D. (2006), “Dynamics of capital structure: the case of Korean listed manufacturing companies”, *Asian Economic Journal*, vol. 20(3), pp.275-302.
- KIM W. C., MAUBORGNE R., (2005), *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- KNIGHT G. A., CAVUSGIL S. T. (2004), “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, vol. 35(2), pp. 124-141.
- KROEGER F., VIZJAK A., ANDREASSI M., ROSSI L. (2006), *Davide contro Golia. Strategie di nicchia per la crescita delle aziende italiane*, Fazi, Roma.
- LINDQVIST M. (1991), *Infant Multinationals: The Internazionalization of Young, Tecnology-Based Swedish Firms*, Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- LIZAL L., SVEJNAR J. (2002), “Investment, credit rationing, and the soft budget constraint; Evidence from Czech panel data”, *Journal of Banking & Finance*, vol. 84(2), pp. 353-370.
- LUO Y. (2002), “Contract, cooperation, and performance in international joint ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 23(10), pp. 903–919.
- MACARIO M. (2009), “Il “contratto” e la “rete”: brevi note sul riduzionismo legislativo”, *Obbligazioni e Contratti*, n.10, pp. 951 ss.
- MANZOCCHI S., QUINTIERI B. (2009), *Il mondo è cambiato. Le opportunità per il Made in Italy*, Fondazione Manlio Masi e LUISS Lab per L’ICE e Comitato Leonardo, Rubbettino.
- MARCHIONNE F., ZAZZARO A. (2008), “Accesso al mercato del credito, struttura del capital e gruppi di imprese”, in Zazzaro A. (a cura di), *I vincoli finanziari alla crescita delle imprese*, Carrocci, Roma.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2009), “L'evoluzione delle imprese multinazionali italiane e il ruolo del quarto capitalismo”, *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 123-134.
- MARSHALL A. (1920), *Industry and Trade*, Macmillan, London.
- MEDIOBANCA, UNIONCAMERE (2014), *Le medie imprese industriali italiane (2003-2012)*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere.

- MILLER D., STEIER L., LE BRETON-MILLER I. (2003), “Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18(4), pp. 513-531.
- MUSSO F. (2006), “Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese”, *Sinergie*, n. 69, pp. 61-85.
- NAHAPIET J., GOSHAL S. (1998), “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *The Academy of Management Review*, vol. 23(2), pp. 242-266.
- NARDOZZI G., PAOLAZZI L. (2011), “Costruire il Futuro: le PMI protagoniste”, in CONFINDUSTRIA Piccola Industria (a cura di), *Costruire il futuro. PMI protagoniste: sfide e strategie*, SIPI, Roma.
- OECD (2013), *Overview Italia*, Studi Economici dell’OCSE, Maggio.
- OSTI C. (2009), “I limiti posti dalla concorrenza al coordinamento delle imprese”, in Iamiceli P. (a cura di), *Le reti di impresa e i contratti di rete*, Giappichelli, Torino
- PANAS C. (2010), “L’internazionalizzazione delle piccole imprese in Italia: un’opportunità per uscire dalla crisi”, in Nifo A. (a cura di), *L’internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- PORTER M., KRAMER M. (2011), “Creating shared value”, *Harverd Business Review*, vol. 89(1/2), pp. 62-77.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68 (3).
- PRESLEY A., SARKIS J., BARNETT W., LILES D., “Engineering the Virtual Enterprise: An Architecture-Driven Modeling Approach”, *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, vol. 13, pp. 145–162.
- PROTO A. (2004), “Concentrazione dei rischi e gruppi di clienti connessi”, *Studi e Note di Economia*, n.3, pp. 125-138.
- QUADRIO CURZIO A. (2008), “Un successo delle “2i”: Innovazione e Internazionalizzazione”, in Cainelli G. (a cura di), *L’internazionalizzazione del sistema industriale italiano. Una sfida vincente delle PMI e dei distretti italiani*, I Libri di Economy, Milano
- RESCINITI R. (2009), “La competitività”, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell’era globale*, Franco Angeli, Milano.

- RESCINITI R. (2010), “Modelli di Internazionalizzazione delle medie imprese industriali”, in Nifo A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- RESCINITI R., MATARAZZO M. (2012), “I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti”, *Sinergie*, n. 89, pp.209-230.
- RETIMPRESA (2012), *Linee Guida per i contratti di rete*, Confindustria, Retimpresa.it.
- RETIMPRESA (2013), *Il management delle reti di impresa: dalla costituzione alla gestione operativa*, Confindustria, Retimpresa.it .
- RICCIARDI A. (2003), *Le reti di impresa. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano.
- RICCIARDI A. (2006), “Le reti di imprese”, in Izzo F., Ricciardi A. (a cura di), *Relazioni di Cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*, Franco Angeli, Milano.
- ROLAND G. (2000), *Transition and economics: Politics, markets, and firms*, The MIT Press, Cambridge.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2006), “L' internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive”, *Sinergie*, n. 69, pp. 3-32.
- RULLANI E. (2010a), “Economia della conoscenza e impresa diffusa. Territori intelligenti, reti estese e innovazioni sostenibili per portare il made in Italy fuori dalla crisi”, in Cappiello G., Galbiati S. (a cura di), *Rinforzare la rete*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (2010b), *Reti di impresa e idee motrici*, Quaderni della Programmazione, 27, Edizioni31, Trento.
- RULLANI E. (2011), “Le reti di Impresa. Collaborare in autonomia, creare valore dalle differenze”, atto del Convegno Confindustria Vicenza, *Reti di impresa: un nuovo percorso per crescere e competere*, 21 marzo.
- SCALERA D., ZAZZARO A. (2009), “Do Inter-Firm Networks Make Access to Finance Easier? Issues and Empirical Evidence”, in Cafaggi F. (a cura di), *Contractual Networks, Inter-firm Cooperation and the Small Business Act*, Edward Elgar, Cheltenham.

- SCHARFSTEIN D. S., STAIN J. C. (2000): “The dark side of Internal Capital Market: Divisional rent-seeking and inefficient investment”, *Journal of Finance*, vol. 55(6), pp. 2537-64.
- SCHILIRÒ D. (2011), *Performance e Profili delle Imprese Multinazionali del Quarto Capitalismo*, CRANEC, Università Cattolica del Sacro Cuore, V&P.
- SCHILIRÒ D., MUSCA M. (2010), *Le Medie Imprese Internazionali del Quarto Capitalismo*, CRANEC, Università Cattolica del Sacro Cuore, V&P.
- SIMON H., ZATTA D. (2014), *Aziende vincenti nel mercato globale. Campioni nascosti alla conquista del mondo*, Hoepli, Milano.
- SODA G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Carrocci, Roma.
- STANDARD & POOR’S (2008), *Corporate Ratings Criteria*, S&P, McGraw-Hill Companies.
- STEIN J. C. (1997), “Internal capital markets and the competition for corporate resources”, *Journal of Finance*, vol. 52(1), pp. 111-133.
- TRUECK S., RACHEV S. T. (2009), *Rating Based Modeling of Credit Risk*, Academic Press, Elsevier.
- TUNISINI A. (2009), “L’organizzazione”, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell’era globale*, Franco Angeli, Milano.
- TUNISINI A. (2014), “Il contratto di rete: opportunità e trappole da evitare”, *Economia e Diritto del Terziario*, n.1, pp.41-52.
- UNICREDIT (2012), *La digitalizzazione delle imprese italiane: efficienza, innovazione e conquista di nuovi mercati*, Osservatorio UniCredit Piccole Imprese, IX ed.
- VACCÀ S. (1986), “L’economia delle relazioni tra imprese: dall’espansione dimensionale all’espansione per reti esterne”, *Economia e politica industriale*, n.51, pp. 3-42.
- VARALDO R. (2009), “Introduzione”, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell’era globale*, Franco Angeli, Milano.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (2009), (a cura di), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell’era globale*, Franco Angeli, Milano.

- VERNIZZI S., MARTINI M. (2013), “Opportunità e criticità del contratto di rete: lo “stato dell’arte” a quattro anni dalla sua introduzione normativa”, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1
- WEIL D.N. (2012), *Economic Growth*, Pearson, Boston.
- WHITE C. H., BOORMAN A. S., BREIGER R. L. (1976), “Social structure from multiple Networks: Blockmodels of roles and positions”, *American Journal of Sociology*, n. 81(4), pp.730-780.
- WILLIAMSON O. E., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- ZAHEER A., HARRIS J. (2006), “Interorganizational trust”, in Shenkar O., Reuer J. (a cura di), *Handbook of strategic alliances*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- ZAHEER A., McEVILY B., PERRONE V. (1998), “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science*, vol. 9(2), pp. 141–159.
- ZANARDO A. (2012), “Contratto di rete: quali prospettive in materia di rating e finanziamento?”, in Meruzzi G. (a cura di), *Il contratto di rete: dalla teoria giuridica alla prassi operativa. Le proposte del Gruppo di Studio*, Università degli Studi di Verona, Confindustria Verona, Banco Popolare, Unicredit.