

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

Riassunto della tesi

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, nel *primo capitolo* si inquadra rapidamente il contesto economico globale ed al suo interno, in modo specifico ci si concentra sull'operato delle Pmi, con focus su quelle italiane per quanto riguarda il binomio internazionalizzazione-innovazione. Vengono poi poste in evidenza la recente dinamica caratterizzante il cosiddetto "IV Capitalismo", avente per protagoniste le medie impresa e la necessaria apertura rispetto a forme di aggregazioni tradizionali quali i distretti industriali.

Nel *secondo capitolo* vengono analizzate le reti di impresa mettendo in luce i caratteri intrinseci delle stesse, evidenziando i pro ed i contro che emergono dall'aggregazione in rete e le diverse tipologie e classificazioni attinenti le reti. Nel *terzo capitolo* ci si focalizza sul contratto di rete quale strumento più recente per poter dar vita ad un *network* di imprese, introdotto nel nostro ordinamento giuridico nel 2009 sulla scia dello *Small Business Act* europeo recante misure a sostegno della competitività delle Pmi. Del contratto di rete si analizzano gli aspetti giuridici salienti, le diverse configurazioni che esso può dare alla rete, rimesse dal legislatore alla libera volontà delle parti, i vantaggi che esso può portare per le imprese coinvolte (sia quelli esplicitamente previsti a livello istituzionale che quelli economico-strategici) ma anche le ombre che ancora circondano la sua applicazione e gli effettivi benefici che possano derivare per le imprese associate. Verranno infine valutati i principali dati più recenti in merito ai contratti di rete e si porteranno tre casi di reti "recenti", della provincia di Foggia, costituite attraverso un contratto di rete, che permetteranno di analizzare da vicino i vantaggi (almeno teorici) e le difficoltà in concreto riscontrate.

Nel *quarto*, ed ultimo, *capitolo* ci si focalizza su uno dei vantaggi che il costituirsi in rete può portare soprattutto nell'ottica delle Pmi, ovvero la maggior capacità di accesso al finanziamento. Si pongono in luce in tal senso gli aspetti positivi e negativi dell'aggregazione, nell'ottica del finanziatore, ed il cambio di approccio, suggerito anche dagli organismi internazionali, che soprattutto il sistema bancario deve adottare per poter valutare al meglio le capacità di *performance* e quindi di rimborso delle controparti, soprattutto nell'ottica delle reti. Accanto alla dinamica del finanziamento si accosta il concetto di "*rating* di rete" come valore sintetico (quali-quantitativo) che faccia scaturire quel "*quid* positivo" indicativo dell'extra-valore che la rete può portare ai suoi associati; per il *rating* viene effettuata una applicazione, a livello di singola impresa, dove si cerca di spiegare in che modo la rete possa effettivamente favorire l'accesso al credito di una piccola impresa. Infine vengono analizzati i vantaggi che il *rating* di rete può portare a livello di

“sistema”, considerando il Paese di appartenenza delle imprese e la sua collettività, ma anche l’immagine che esso dà all’esterno presso, ad esempio, interlocutori internazionali.

Cominciamo 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.

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 adeguati 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 cerca 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 emergono, ci si confronta con le criticità che dovranno necessariamente essere affrontate.

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.

I dati sullo scenario globale ci dicono che a fronte di economie avanzate che in modo più o meno rapido cercano di superare la fase economica recessiva, vi sono economie emergenti, Cina *in primis* che stanno correndo. Il punto centrale, come già accennato, diventa l’essere in grado di agganciarsi alla “sfida globale” connotata da caratteri di “globalizzazione e smaterializzazione della conoscenza”; assume sempre maggior rilievo la capacità di collocarsi su

circuiti internazionali che favoriscono l'estrapolazione della conoscenza dal suo "contesto di origine" (Paese e/o prodotto) e la sua rapida propagazione su scala mondiale. Considerando che il carattere tipico delle nostre produzioni è quello della piccola dimensione aziendale che si accompagna a strategie di focalizzazione prodotto-cliente, in modo da sviluppare un'offerta dall'alto contenuto qualitativo, si comprende la rilevanza assunta dal nuovo scenario.

Passaggio fondamentale per le Pmi diventa il "Paradigma delle 2i", basato sui concetti di "internazionalizzazione" ed "innovazione". Internazionalizzazione perché risulta ormai riduttivo muoversi su un mercato esclusivamente locale (nazionale) soprattutto qualora lo stesso, come nella situazione attuale, si caratterizzi per consumi interni in forte calo ed orientati su scelte d'acquisto alla ricerca del "risparmio"; ciò favorisce indubbiamente le produzioni a minor valore aggiunto caratterizzate da prezzi più bassi (e quindi anche quelle di potenziali competitors esteri emergenti), frenando quelle che possono definirsi *premium* e quindi quelle tipiche del *made in Italy*. Innovazione, che per le nostre Pmi è soprattutto di prodotto e di processo più che di R&S in senso stretto, perché si necessita di adattamenti continui ad una domanda dinamica e globale; in tale contesto si deve essere capaci di proiettare la specifica nicchia di clienti a cui destinare la *value proposition* su scala internazionale effettuando, per l'appunto, le dovute modifiche all'offerta in termini di "combinazione prodotto-servizi".

Per poter pervenire al sopracitato approccio si necessitano forme organizzative basate sull'aggregazione delle imprese che permettano loro di superare il limite dimensionale da cui scaturisce un'altra serie di limitazioni oggettive in termini strategico-manageriali, organizzativi e finanziari. Ad una tale consapevolezza si era già giunti a partire dagli Anni '70, laddove nel nostro Paese cominciarono a sorgere le prime forme di aggregazione su base territoriale note come "distretti industriali"; si tratta di reti di impresa che possono definirsi come informali, poiché di norma non strutturate sulla base di vincoli contrattuali o proprietari, che raggruppano una serie di imprese, localizzate in un certo contesto socio-culturale e territoriale, che solitamente si

collocano nell'ambito di una filiera produttiva ben identificabile (occupandosi di diverse fasi oppure di uno specifico stadio della stessa). I distretti si caratterizzano per la forte circolazione di conoscenze e risorse tra gli attori coinvolti, processo identificato con il termine di "economie esterne"; allo stesso tempo, però, manifestano una certa chiusura al mondo esterno, rimanendo vincolati al settore ed al territorio di appartenenza.

Oggi si necessita di "reti aperte", inter-settoriali e trans-territoriali (trans-nazionali), che siano in grado di coinvolgere una pluralità di attori diversi, ciascuno portatore di specifiche conoscenze e competenze. Solo in tal modo si può sviluppare un progetto strategico ambizioso, coerente ed implementabile, in grado di coinvolgere anche le imprese più piccole ma dotate di importanti capacità intrinseche.

Vi sono alcune imprese che hanno fatto propria la visione del sopracitato cambiamento. Si tratta di quelle realtà imprenditoriali ricomprese nel fenomeno del cd "IV Capitalismo"; con tale denominazione ci si riferisce ad imprese per lo più appartenenti alla classe dimensionale media che affiancano alla tradizione dell'imprenditoria italiana, e dei distretti, spiccate capacità imprenditoriali e strategiche. Esse rappresentano dunque il *trade union* tra i vantaggi della logica distrettuale (vitalità, tradizione, creatività, eccellenza manifatturiera) e la capacità di superare i limiti del localismo territoriale.

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.

Si parla 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*.

Vi sono alcuni aspetti chiave che caratterizzano il “concetto di rete”: 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.

Le reti possono aggregare insieme sia imprese che sono in qualche modo tra loro concorrenti sia quelle che non lo sono; le relazioni che caratterizzano una rete possono dunque essere tanto “competitive” che “cooperative” o di entrambi i tipi. Allo stesso tempo esse 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”.

Indipendentemente da quello che sia il fine economico-strategico, per cui una rete venga a costituirsi, possono individuarsi alla sua base alcuni elementi primari: un’ “idea motrice” che attiverà i processi collaborativi della rete e che ne determinerà non solo la nascita ma anche le traiettorie di sviluppo ed evoluzione future; una “opportunità di business” da cogliere (o di una minaccia da cui difendersi) insieme; un “potenziale di rete” ovvero la 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.

Passando al percorso di nascita e sviluppo di una rete, in esso possono individuarsi tre macrofasi che sono: *start-up* (l’individuazione dell’opportunità di business e dell’idea alla base della quale far funzionare la rete), *challenge* (la rete va ad affrontare la sfida di mercato con la sua proposta di valore),

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.

evolution (la rete giunge a quella che può identificarsi come “strutturazione definitiva”).

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. I “vantaggi” che possono derivare da un sistema di imprese a rete sono diversi: incremento dell’efficienza operativa e delle sinergie (economie di scala e di apprendimento; la valorizzazione della conoscenza posseduta da ciascun attore e la condivisione della stessa all’interno di un *unicum*; l’accesso ad informazioni, risorse specializzate, materie prime ma anche ad elementi più *soft* come immagine e status; la maggior capacità di rapportarsi al sistema finanziario e di conseguenza il maggior accesso alle risorse finanziarie necessarie; la possibilità di sviluppare in modo sistemico processi di innovazione di prodotto-mercato e di processo; la possibilità di dar luogo a processi strutturati di internazionalizzazione; la distribuzione tra una pluralità di soggetti dei costi e del rischio connesso all’attività economica svolta.

Al di là dei vantaggi bisogna considerare anche quelli che possano essere dei fattori frenanti (e dal lato opposto favorevoli) e le potenziali criticità della costituzione di una rete di imprese. Essi sono in gran parte riconducibili alla sfera dell’individualità delle singole imprese coinvolte; si tende infatti ad avere diffidenza nei confronti degli altri laddove si debba collaborare per il perseguimento di obiettivi comuni. Questa diffidenza scaturisce dai

comportamenti opportunistici che le altre imprese potrebbero assumere nella collaborazione, dal dover condividere le proprie conoscenze e competenze (con la potenziale perdita di vantaggio competitivo), il rischio connesso ad investimenti il cui ritorno potrebbe essere molto incerto, e comunque dilazionato nel tempo, o che potrebbero risultare “idiosincratici” per l’impresa vincolandola alla rete ed ostacolando altre eventuali relazioni con terzi. Diviene fondamentale creare il giusto clima di fiducia reciproca da cui poter derivare un effettivo impegno delle parti coinvolte. Per far ciò si necessita di una adeguata cultura imprenditoriale in grado di far emergere il gruppo al di sopra dei singoli interessi individuali; importante in tal senso è anche una *leadership* forte in grado di orientare gli sforzi congiunti e limitare comportamenti scorretti. Fondamentale è anche prevedere un adeguato sistema di pianificazione e sviluppare uno schema predefinito, condiviso e trasparente per la ripartizione di obblighi e benefici (equa ripartizione del vantaggio economico).

Si è fin qui sottolineato come sia diventato 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.

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.

Il dettato normativo afferma che *“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."

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). Accanto ad "elementi obbligatori" che devono essere presenti nel contratto di rete (dati identificativi dei partecipanti, l'indicazione degli obiettivi strategici, definizione di un programma di rete, durata del contratto, le modalità di adesione di eventuali altri imprenditori, recesso, governance della rete), 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 e l'organo comune, il primo rappresenta una sorta di capitale sociale della rete, utilizzato per perseguire gli obiettivi, il secondo 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.

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.).

Tabella: 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

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.

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).

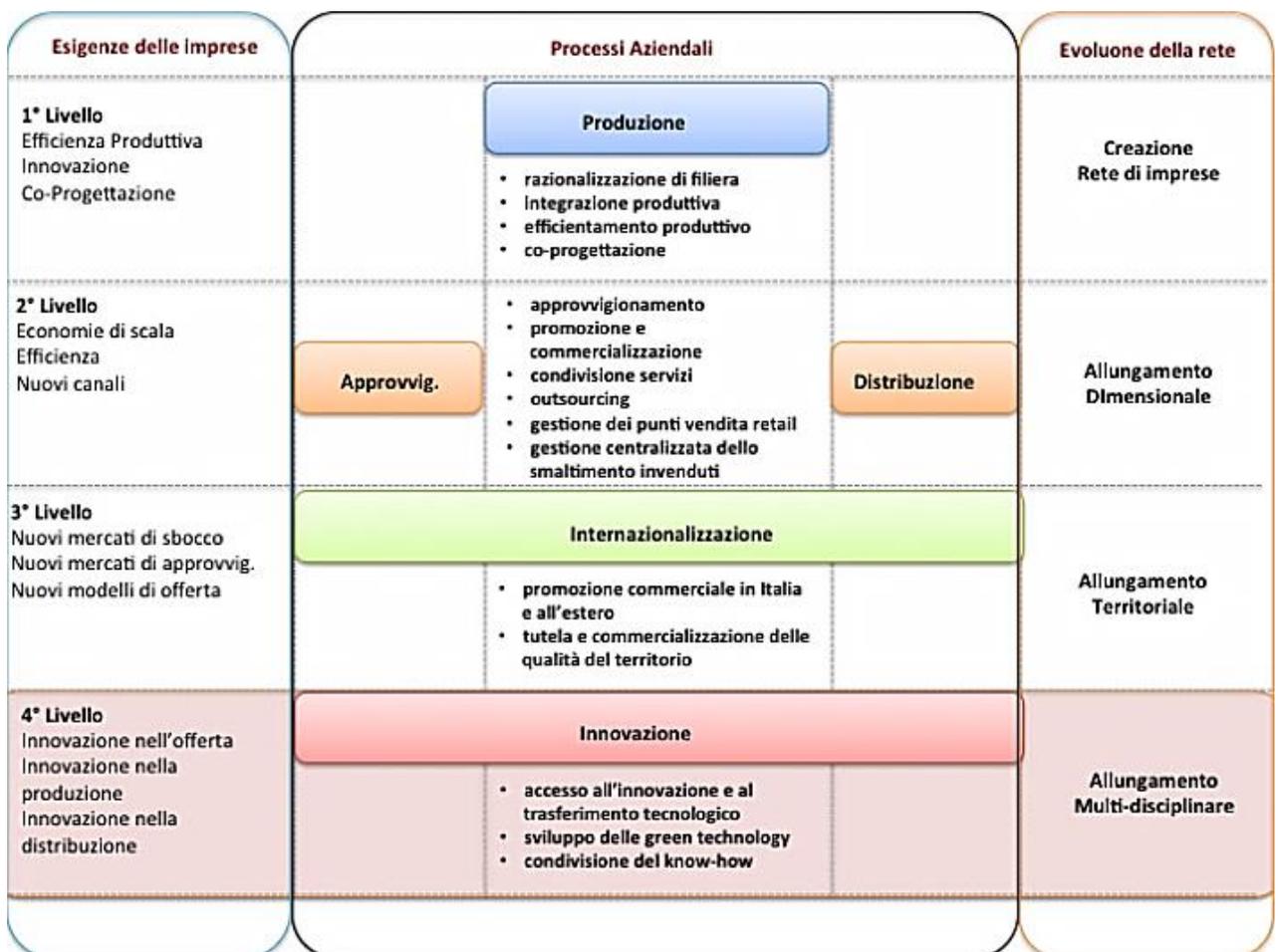
In esso vengono poste in luce le “esigenze delle imprese coinvolte” (riferibili all'oggetto contenuto nel programma di rete) e i “processi aziendali” coinvolti nello sviluppo dell'attività della rete.

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).

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'efficiamento 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.

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



Fonte: Camera di Commercio Roma e Retecamere (2014)

Si è valutato in che modo il contratto di rete può portare a superare svantaggi che potrebbero scaturire da una aggregazione in rete 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 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 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.

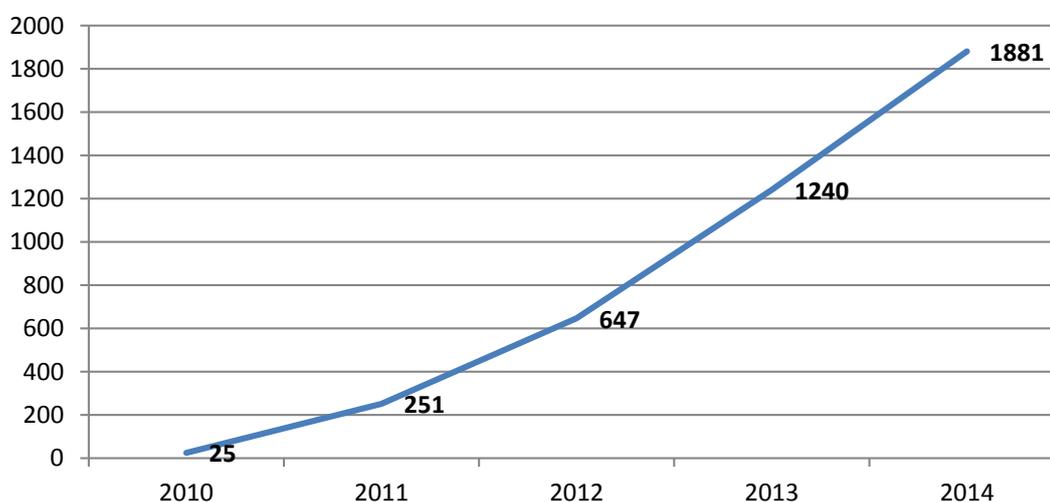
Il contratto di rete consente di fissare nell'ambito di uno specifico programma quelli che sono gli obiettivi da perseguire, riconducibili nell'ambito dell'innovazione e della competitività e declinabili nell'ambito di uno specifico progetto; si tendono a ridurre gli aspetti critici relativi alla condivisione 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. 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.

Al di là delle possibili difficoltà insite nell'adesione ad un contratto di rete, affinché esso possa effettivamente incarnare la *ratio* che ne è alla base è necessaria una duplice constatazione. In *primis* bisogna trovare il giusto compromesso tra "rigidità e flessibilità"; 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. 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. Il secondo punto sta nel dover 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.

Una rapida rassegna dei principali dati sui contratti di rete in Italia ci dice innanzitutto della crescita nell'adozione dei contratti di rete (Fig.); il trend 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

Altro dato molto interessante è quello relativo alla “territorialità” delle reti (Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, 2014). Soprattutto a livello

provinciale, i contratti di rete presentano una spiccata propensione al coinvolgimento di imprese collocate in aree diverse (trans-territorialità).

Ulteriore dato di interesse è quello inerente la “intersettorialità” 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).ù

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.

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.

Per concludere, la maggior parte delle imprese coinvolte da un contratto di rete sono Pmi (4 contratti di rete su 5).

Le principali problematiche emerse per i contratti di rete, come emerso da indagini condotte sul campo (Vernizzi, Martini, 2013), riguardano soprattutto l’ “abbandono della mentalità individualistica” a favore di una logica di *network*, la “difficoltà nel coordinare le attività di rete” che si collega direttamente alla “difficoltà di interpretazione della disciplina”, Altri elemento frenante viene poi individuato nella necessaria “condivisione di risorse e competenze”, ultimo, ma non ultimo, fattore di inerzia risulta la possibilità di

accesso alle fonti di finanziamento che consentano lo sviluppo delle attività di rete.

Per concludere la trattazione sui contratti di rete si sono effettuate delle interviste a con tre reti sviluppatesi nella provincia di Foggia tra imprese appartenenti al settore Agro-alimentare (“Ingredients”, “Rete OLEA DAUNA”, “Rete SPAC”). L’incontro con tali realtà, 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.

Nell’ultimo capitolo si evidenzia 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 viene preceduto da una breve inquadratura sulla logica più recente che va verso una dinamica favorevole per le aggregazioni in rete. Infine si va 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.

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.

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.

Quando consideriamo il finanziamento delle reti di impresa si presentano tre possibilità 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.

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).

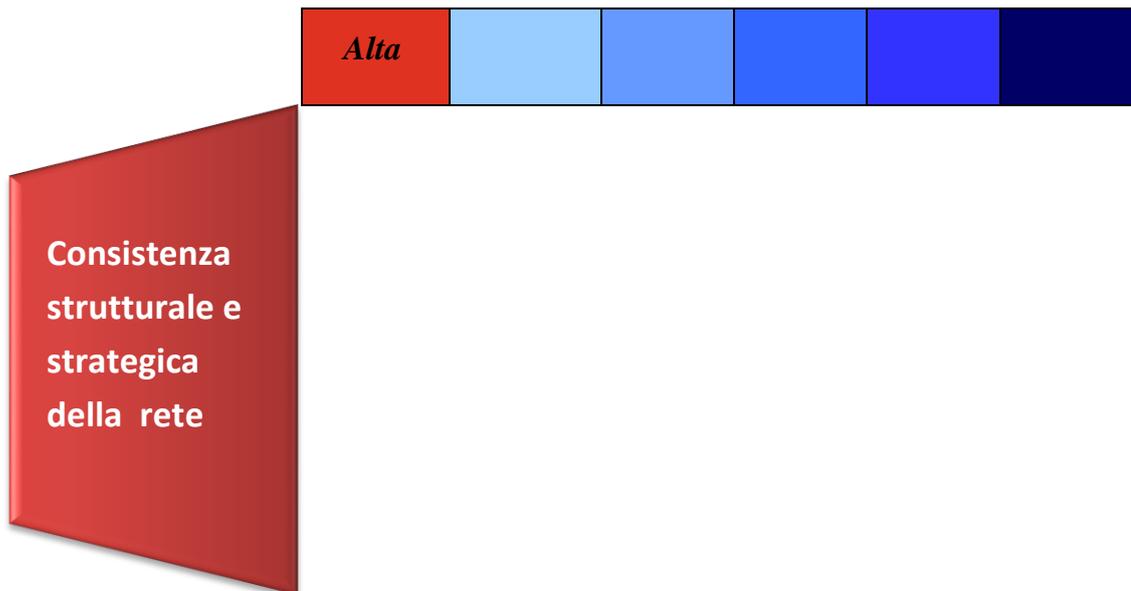
In che modo si può giungere ad un *rating* di rete?

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.).

Figura: Matrice del Rating di rete²

		Andamento economico –finanziario della rete				
		Negativo		Medio		Positivo
Bassa						
M-B						
Media						
M-A						

² 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



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

Dopo l’introduzione del rating di rete si è effettuata una applicazione pratica dei concetti evidenziati per valutare il potenziale impatto positivo che la partecipazione ad una rete possa avere sulla capacità di accesso a finanziamenti da parte di singole imprese. Per far ciò ci si è basati su un reale sistema interno di rating adoperato da una banca (BCC di San Giovanni Rotondo FG).

Si nota come effettivamente accanto ad aspetti meramente statistici e finanziari si possano affiancare “considerazioni qualitative” che facciano emergere il contributo della rete all’attività di impresa e di conseguenza l’eventuale

miglioramento del rating della stessa in termini, nell'ottica del finanziatore, di maggior capacità di rimborso di eventuali debiti contratti.

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 (*cfr 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 carpendone rischi e potenzialità.

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.