

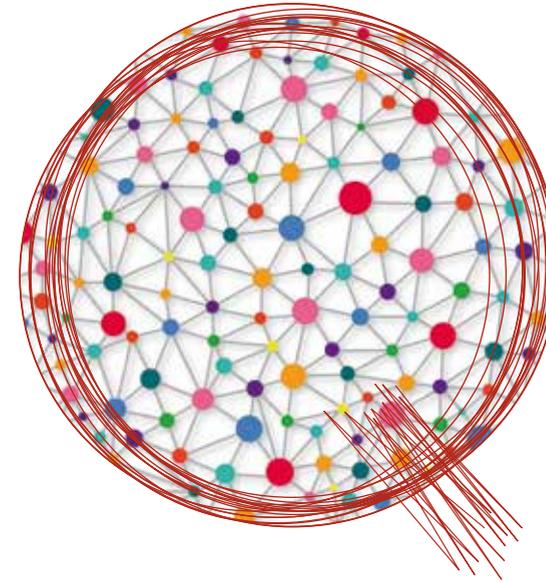
i Quaderni della Camera



Camera di Commercio
Venezia

LE RETI DI IMPRESA: OPPORTUNITÀ DI CRESCITA PER LE PMI

27



LE RETI DI IMPRESA: OPPORTUNITÀ DI CRESCITA PER LE PMI



**Camera di Commercio
Venezia**



Introduzione

A CURA DEL
DR. ROBERTO CROSTA
SEGRETARIO GENERALE
DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI VENEZIA

La Camera di commercio di Venezia è, come noto, costantemente alla ricerca di nuove e sempre più efficaci ed aggiornate modalità per supportare il sistema delle imprese locali e delle Pmi in particolare.

In questa chiave si inserisce un nuovo strumento al servizio del tessuto imprenditoriale locale – il presente manuale sulle “reti di impresa” – che è stato pensato e realizzato per fornire agli imprenditori e agli altri stakeholder un documento agile, di agevole lettura, ma completo ed aggiornato, sulle possibilità che lo strumento della “rete di imprese” può offrire per favorire lo sviluppo del business aziendale o anche per contrastare la contingente crisi economica e finanziaria.

L’obiettivo è quindi quello di consentire, ad oltre quattro anni dalla introduzione nel nostro ordinamento della normativa in materia, una valutazione di quali siano le caratteristiche dell’alleanza tra imprese denominata “rete”, attraverso quali modalità alternative si possa sviluppare, con quali obiettivi e con quali possibili ricadute positive per le imprese.

Del resto sul piano nazionale ad ottobre 2014 il sistema camerale ha censito 1.770 contratti di rete, che hanno coinvolto 9.129 imprese, con una tendenza all’incremento di tali contratti più accentuata nell’ultimo anno rispetto ai precedenti; e ciò probabilmente per una più forte consapevolezza del sistema economico, e delle piccole e micro imprese in particolare, della necessità di costituire alleanze stabili e di cercare di potenziare gli strumenti per competere sui mercati interni ed internazionali. Da tempo e da più parti si sostiene, infatti, che il sistema produttivo veneto, e veneziano in particolare, possa rafforzarsi e consolidarsi attraverso diverse forme di alleanza tra imprese ed attraverso l’impostazione ed attuazione di strategie e percorsi di crescita condivisi tra imprese. Del resto da oltre un decennio, sia a livello nazionale che regionale sono state pensate modalità sempre diverse di aggregazione: dai distretti, alle recenti “reti innovative regionali”, ad altre forme di alleanza, tra le quali si collocano, con buone prospettive di successo anche le “reti di imprese”.

Proprio per rafforzare il ruolo della Camera di ente pubblico istituzionalmente al servizio delle imprese, si è ritenuto di ca-

- 5 Introduzione**
DR. ROBERTO CROSTA
SEGRETARIO GENERALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI VENEZIA

- 8 Le reti di impresa: guida operativa**
PROF. MASSIMILIANO LONGO
DIRETTORE MASTER TRIBUTARIO LUISS BUSINESS SCHOOL DI ROMA

- 24 L’accesso al credito per le imprese in rete**
PROF. ANTONIO PROTO
PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI,
UNIVERSITÀ CÀ FOSCARI VENEZIA

- 41 La misurazione delle performance delle reti d’impresa**
DOTT.SSA ANNA CABIGIOSU
RICERCATORE DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE,
UNIVERSITÀ CÀ FOSCARI VENEZIA

- 56 Il contratto di rete nelle domande delle imprese:
le risposte corrette**
PROF. MASSIMILIANO LONGO
DIRETTORE MASTER TRIBUTARIO LUISS BUSINESS SCHOOL DI ROMA

- 60 Questionario di autovalutazione sulla adesione
ad una rete d’impresa: risultati, commenti
e suggerimenti alle imprese**
DOTT. PAOLO CARLUCCI
PROGETTI INTERNAZIONALI - CAMERA DI COMMERCIO DI VENEZIA
PROF. MASSIMILIANO LONGO
DIRETTORE MASTER TRIBUTARIO LUISS BUSINESS SCHOOL DI ROMA

- 70 Appendice**

- 72 Bibliografia**

ratterizzare il presente volume quale strumento di concreto supporto alle scelte delle imprese. A tale scopo la presente pubblicazione è suddivisa in tre parti.

In primo luogo sono presentate, con approccio divulgativo e di agevole lettura anche per i non specialisti, il quadro normativo di riferimento e le possibili concrete scelte che si possono prospettare all'imprenditore che stia valutando se aderire ad una rete. In questo ambito è fondamentale - ed è chiaramente illustrata - la distinzione tra "rete contratto" e "rete soggetto", e la conseguente alternativa tra un'alleanza leggera ed un modello di alleanza più strutturato, che genera un nuovo soggetto giuridico distinto dalle imprese aderenti.

Per rafforzare gli strumenti di conoscenza e di analisi dello strumento della rete di imprese come Camera di commercio si è ritenuto fondamentale far conoscere e divulgare le valutazioni - in termini di aspettative, di risultati concretamente raggiunti, di criticità affrontate e di punti di forza ottenuti - di quanti abbiano aderito ad una rete di imprese negli ultimi tre anni.

Sono pertanto stati riassunti e sono qui presentati, i risultati di una serie di interviste la cui analisi può consentire all'imprenditore di valutare al meglio tutti gli aspetti che possano incidere sulla sua scelta di aderire o meno ad un'alleanza attraverso il contratto di rete.

Si ottiene quindi l'obiettivo di favorire le scelte degli imprenditori attraverso la lettura ragionata delle esperienze già vissute da altri.

Da ultimo si affronta un tema, quello dell'accesso al credito delle Pmi, su cui la Camera di commercio è da tempo impegnata, attraverso il sostegno al sistema dei Consorzi Fidi ed anche attraverso molte altre linee di azione. In particolare qui si analizza il rapporto tra partecipazione ad una rete di imprese e meccanismi di accesso al credito.

Allearsi, fare squadra, darsi obiettivi e concreti progetti in comune può generare miglioramenti sul piano dello standing e del rating bancario, può migliorare le performance delle imprese aderenti, favorendo quindi le imprese in rete rispetto a quelle isolate?

L'appartenenza ad una rete, che sicuramente genera un asset intangibile, a quali condizioni può generare anche un risultato tangibile in termini di disponibilità del sistema bancario ad accrescere la fiducia verso l'impresa che operi tale scelta?

Il tema è aperto ed in questa sede si presentano - sempre nella logica del concreto supporto alle imprese - sia i principali elementi di comprensione teorica, sia alcune best practices, sia anche alcuni recenti orientamenti e linee di intervento e di sostegno da parte delle principali aziende di credito italiane o estere ma operanti in Italia a favore delle reti di imprese.

Il tema degli incentivi fiscali è solo accennato, in quanto essi sono stati temporalmente limitati e si sono esauriti nel 2013. Come Camera di commercio non possiamo non sollecitare una attenta riflessione ai responsabili nazionali delle politiche fiscali e finanziarie, sui positivi effetti che il rifinanziamento di tali incentivi per il 2015 e per gli anni successivi potrebbe generare per lo sviluppo delle Pmi e per le ricadute, anche di gettito, che ne deriverebbero.

Riteniamo in conclusione di proporre un documento completo, uno strumento efficace ed anche uno stimolo culturale ed operativo a quanti stiano ragionando su come rafforzare la propria impresa, valutando le opportunità dello strumento della rete di imprese; strumento che viene da più parti ritenuto tra quelli che nel prossimo futuro potranno concorrere al reale rafforzamento delle Pmi e di conseguenza concorrere, sul piano generale, alla auspicata ripresa economica ed occupazionale nel nostro Paese.

Le reti di impresa, guida operativa

Massimiliano Longo¹

Premessa

Attraverso il contratto di rete, pensato soprattutto per le PMI, la legge cerca di favorire alleanze ed aggregazioni tra imprese con lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato interno e internazionale, ma senza arrivare a veri e propri accordi societari, salvaguardando quindi l'autonomia di ciascuna impresa aderente alla rete.

L'obiettivo della rete è quindi di consentire collettivamente percorsi di crescita che la singola azienda non è in grado di portare avanti; e ciò soprattutto sul piano della capacità di innovazione, di aumento della competitività, della possibilità di accesso a nuovi mercati ed anche della possibilità di contenere i costi e di accrescere l'efficienza gestionale. Quindi obiettivi ambiziosi, di ampio respiro per far crescere l'impresa, ma senza mettere a rischio l'autonomia dell'impresa stessa.

La rete comporta la necessità di condividere alcuni percorsi in comune tra imprese aderenti, per generare risultati positivi per ciascuna azienda, che come detto conserva una sua piena autonomia.

In altri termini si tratta di un modello di business innovativo in quanto ogni PMI è messa in condizione di operare secondo le sue tradizionali caratteristiche di flessibilità e di snellezza operativa, ma ad esse viene data la possibilità anche di sviluppare percorsi di crescita se riescono a definire alcuni obiettivi e programmi in comune con altre imprese.

La rete di impresa è quindi strumento flessibile e calibrato per favorire alleanze limitate ma decisive sul piano della capacità di medio – lungo termine per le PMI di crescere o per lo meno di rimanere sul mercato con successo.

Come si vedrà più avanti, il contratto di rete ha alcuni elementi obbligatori, ma la cui definizione è lasciata alla piena autonomia delle imprese aderenti, che quindi possono effettuare le scelte più opportune sul piano della organizzazione e dell'assetto della rete, rispetto agli obiettivi ed ai programmi che si intende raggiungere attraverso la rete stessa.

In sintesi quindi si evidenzia come attraverso la Rete si ottiene la possibilità di definire obiettivi comuni tra imprese aderenti, per esempio l'approvvigionamento delle materie prime, la comunicazione, la penetrazione in nuovi mercati, la gestione in comune di un progetto di sviluppo; per tanto partecipare ad una rete di imprese comporta l'esigenza di attivare forme di collaborazione, di scambio di informazioni e/o conoscenze e/o contatti, di scambio di prestazioni, e talvolta anche di svolgimento di attività in comune o di controllo comune dei costi; tutti temi che comportano quindi attivazione o consolidamento di relazioni stabili tra imprenditori. Questo ultimo aspetto, che può apparire scontato o secondario, è spesso fattore decisivo di successo o di insuccesso di un contratto di rete: senza una intesa di fondo tra imprenditori, che pur gestendo ciascuno la propria attività in piena autonomia, sono però comunque disposti a condividere un "pezzo di strada" accanto ad altri imprenditori, magari concorrenti, è assai difficile che gli obiettivi che si intendono perseguire assieme siano concretamente realizzati.

Aderire ad una rete: lettura operativa delle norme e dei concreti temi da affrontare.

Sul piano delle leggi che regolano il contratto di rete, che definiscono le opportunità per le imprese, che individuano le caratteristiche che possono assumere i contratti di rete stessi, si è avuto negli anni – dal 2009 al 2014 – una serie di evoluzioni e di aggiornamenti, che hanno aumentato le possibilità di scelta organizzativa per le imprese aderenti, ma che al tempo stesso hanno anche in parte reso più complesso lo

¹ Direttore Master Tributario Luiss Business School di Roma

scenario di riferimento rispetto all'idea iniziale.

In queste pagine si intende quindi fornire uno strumento di agevole consultazione dei principali aspetti normativi che regolano il contratto di rete, così come si sono evoluti negli anni, e per arrivare alla chiara esplicitazione del regime vigente nel 2014, con l'obiettivo ultimo di agevolare le scelte degli imprenditori che vogliono con cognizione di causa valutare se e come attivare o aderire ad un contratto di rete.

Lo strumento delle reti di imprese è stato per la prima volta citato in Italia dalla Legge 6 agosto 2008 n. 133 all'articolo 6 bis:

"1. Al fine di promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse, con decreto del Ministro dello sviluppo economico di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, previa intesa con la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, sono definite le caratteristiche e le modalità di individuazione delle reti delle imprese e delle catene di fornitura. 2. Alle reti, di livello nazionale, delle imprese e alle catene di fornitura, quali libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali, si applicano le disposizioni concernenti i distretti produttivi previste dall'art. 1, commi 366 e seguenti, della L. 23 dicembre 2005, n. 266, come da ultimo modificati dal presente articolo, ad eccezione delle norme inerenti i tributi dovuti agli enti locali".

La vera e propria introduzione nel nostro ordinamento del contratto di rete è dell'anno successivo, il 2009, attraverso il comma 4 ter dell'art. 3 del DL 10.2.2009 n. 5, convertito con modificazioni dalla L. 9.4.2009 n. 33.

Tale norma e le successive modifiche, i cui contenuti sono esposti di seguito sono state adottate in coerenza con obiettivi, definiti a livello europeo, di rafforzamento dell'assetto organizzativo e soprattutto della competitività delle PMI.

Quali sono dunque gli elementi essenziali e gli obiettivi del contratto di rete così come definito nella normativa citata?

La definizione del contratto di rete

Volendo partire da una "definizione", il contratto di rete è l'accordo mediante il quale più imprenditori si impegnano a collaborare per la realizzazione di un programma comune fondato su obiettivi strategici condivisi, e che consente di accrescere sia individualmente (ossia alla singola impresa) sia collettivamente (ossia all'insieme delle imprese partecipanti alla rete):

- la crescita della propria capacità innovativa (intesa come possibilità per l'impresa di accedere, proprio in virtù dell'appartenenza alla rete, allo sviluppo delle proprie ovvero all'accesso di nuove opportunità tecnologiche) e/o
- la crescita della competitività sul mercato (intesa quale possibilità di incrementare la capacità concorrenziale dei membri della rete, singolarmente o collettivamente, nel mercato nazionale e/o internazionale).

Elementi essenziali dell'accordo sono quindi quelli della individuazione in comune di un programma, di un percorso, che consenta a ciascuna delle imprese aderenti di perseguire i propri obiettivi di sviluppo del business, attraverso azioni o attività in comune, che con fatica si riuscirebbe a portare avanti autonomamente.

Innovazione, internazionalizzazione, efficientamento, sono tutti temi ed obiettivi propri dell'attuale contesto produttivo e sono fattori di successo per qualsiasi attività economica; perseguire tali obiettivi è spesso quasi impossibile per piccole o medie imprese che non abbiano la capacità di costruire e condividere un percorso comune; con questo scopo è stato concepito lo strumento delle reti di impresa.

Quanto agli obblighi derivanti dall'adesione al contratto di rete la norma chiarisce che le imprese partecipanti si impegnano "a collaborare in forme ed ambiti predeterminati attinenti all'esercizio della proprie attività, oppure a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica/tecnologica, o ancora ad esercitare in comune 1 o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa".

I soggetti che possono partecipare ad una rete

I giuristi definiscono il contratto di rete un “ contratto plurilaterale con comunione di scopo”, mediante il quale più imprese, pur rimanendo indipendenti, scelgono di “aggregarsi tra loro” per realizzare progetti comuni di sviluppo e diretti, in particolare, ad accrescere in capacità innovativa ed in competitività. Tale contratto di rete è stato pensato esclusivamente per le imprese, soprattutto piccole e medie, anche se in concreto sono state attivate alcune reti di impresa anche tra grandi aziende. Si discute se alle reti possano aderire anche liberi professionisti (avvocati o commercialisti). Se sulla carta ciò non pare corrispondere alla volontà della norma, in pratica si sono verificati casi in cui tale presenza è stata ritenuta ammissibile dai notai in sede di costituzione della rete. Comunque dal punto di vista delle imprese che possono partecipare ad una rete, non esistono limitazioni: qualsiasi impresa, individuale o societaria, ovunque operante sul piano territoriale, in qualsiasi settore di attività, può aderire ad una rete. Nella realtà esistono reti composte anche da due sole imprese, ciò è possibile sul piano formale, così come ne esistono con un numero molto ampio di aderenti. In sostanza, per quanto riguarda il numero di imprese partecipanti, è opportuno definire cosa si vuole fare e dove si intende arrivare, ed in funzione degli obiettivi individuare in modo adeguato i soggetti da coinvolgere.

In pratica spesso contratti di rete nascono tra imprese che già collaborano tra loro, ad esempio nell’ambito di una filiera produttiva e distributiva, e si parla in questi casi di “reti verticali”, cioè appunto costituite per rafforzare obiettivi comuni di crescita di un business in qualche modo già condiviso.

Talvolta si attivano reti tra imprese che operano nello stesso settore, magari nello stesso distretto produttivo e che hanno rapporti di collaborazione/competizione, Sono le cosiddette “reti orizzontali”. Pensare e realizzare una rete, per imprese che possono operare in concorrenza tra loro, non è una anomalia: ciascuna impresa può portare avanti il proprio progetto di sviluppo, ma può assieme alle altre definire obiettivi comuni per accrescere la propria competitività e capacità di stare sui mercati.

Gli obiettivi del contratto di rete

La rete è lo strumento per le attività di collaborazione o di coordinamento tra le imprese ad essa partecipanti, mentre la definizione delle strategie aziendali rimane competenza autonoma di ciascuna impresa , salvo eventualmente, come vedremo più avanti, essere demandata ad un organo comune, che però più che definire le strategie deve portare avanti gli obiettivi ed i programmi concordati tra gli aderenti.

Come detto gli elementi su cui ruota la possibilità di attivare un contratto di rete sono:

- collaborare in forme ed ambiti predeterminati attinenti all’esercizio della proprie attività,
- scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica/tecnologica,
- esercitare in comune più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa.

Le tre attività che si possono svolgere in comune, evidentemente possono essere anche singolarmente oggetto del contratto di rete.

In funzione di cosa si intende realizzare in comune da parte delle imprese aderenti, si tende a distinguere le reti in:

- a) la rete c.d. collaborativa mediante la quale più imprese possono scegliere di condividere:
 - i) attività di coordinamento per ottenere migliori condizioni nei rapporti esterni (ad es. coordinamento delle procedure di acquisto di beni o servizi, gestione in comune di processi di certificazione di qualità);
 - ii) attività strumentali a conseguire migliori risultati di gestione (i.e. gestione della logistica comune, promozione unitaria di beni e marchi, realizzazione di un centro di ricerca comune);
 - iii) attività complementari per fare quello che individualmente le singole imprese non sarebbero in grado di fare (ad es. partecipazione ad appalti o gare);
- b) la rete finalizzata allo scambio di informazioni (di natura commerciale, o collegate alla produzione, o per la condivisione di progetti di ricerca);
- c) la rete per l’esercizio in comune di una o più delle attività rien-

tranti nell'oggetto della propria impresa (sviluppare in comune attività per aumentare la capacità innovativa o la competitività interna o internazionale, attraverso ad esempio, l'apertura in comune di sedi o uffici commerciali all'estero).

È quindi fondamentale definire, con l'accordo di tutti i retisti, non solo gli obiettivi e le strategie che giustificano la costituzione e la partecipazione delle singole imprese alla rete, ma anche il come si intende perseguire tali obiettivi: va quindi definito in modo chiaro, condiviso e completo il programma di attività che la rete intende darsi negli anni, con un orizzonte di almeno due o meglio ancora tre anni.

Il programma di rete

Qualunque sia l'obiettivo di fondo che ispira gli imprenditori nell'aderire alla rete è fondamentale che esso sia chiaramente definito ed esplicitato nel contratto di rete, nel quale quindi occorre con precisione definire il programma di rete.

La norma citata (in particolare l'art. 3 del DL n. 5/2009 lett. c) chiarisce che il programma di rete deve essere specificato nel contratto e deve necessariamente indicare: diritti ed obblighi assunti da ciascun partecipante; modalità specifiche che consentono l'esecuzione di tali obblighi in capo alle imprese retiste; realizzazione dello scopo comune a tutti i contraenti.

In altri termini è attraverso la puntuale definizione del programma che, in concreto, si va a definire quali attività in comune le imprese aderenti intendono realizzare, con quali tempi, con quali obblighi a carico di ciascuno e con quali aspettative in termini di risultati da conseguire.

La definizione del programma effettuata in sede di stipula del contratto di rete non impedisce tuttavia che le parti contraenti possano successivamente apportarvi delle modifiche. Come per ogni iniziativa imprenditoriale, il progetto deve essere strutturato con cura e alla sua impostazione va dedicata da parte degli imprenditori la massima attenzione.

La legge stessa infatti impone che il programma sia impostato e descritto nel contratto in maniera dettagliata. Pertanto è opportuno che siano chiariti e descritti i presupposti, i bisogni che si intendono soddisfare, gli aspetti di innovatività

del progetto da realizzarsi in comune e le motivazioni che presiedono alla costituzione della rete.

Inoltre vanno chiaramente esplicitati gli obiettivi concreti della Rete: quindi la strategia individuata, i fattori critici di successo, l'elenco degli obiettivi di breve e lungo periodo.

Vanno chiariti inoltre i risultati ed i benefici attesi ed anche i criteri che consentiranno di misurare tali benefici. (indicatori in termini di percentuali di crescita del fatturato complessivo, del fatturato legato a specifici prodotti, a specifici mercati; indicatori di efficienza economica o gestionale etc).

Così come vanno indicati gli strumenti operativi per la gestione della rete ed i meccanismi di funzionamento della Rete specificatamente agli aspetti organizzativi, consultivi e decisionali (per questi aspetti si vedano i successivi paragrafi).

Infine è opportuno impostare un budget della Rete che leghi al progetto di innovazione e sviluppo una valutazione dei costi e quindi della sostenibilità degli stessi tramite gli apporti dei soggetti aderenti o tramite una proiezione delle altre forme di finanziamento della rete.

I fondi apportati dalle imprese alla rete possono quindi generare, come si specifica più avanti, un fondo patrimoniale comune, tale aspetto merita uno specifico chiarimento.

Il fondo patrimoniale comune

Per realizzare il programma comune le imprese in rete possono scegliere di istituire un fondo patrimoniale comune specificamente destinato alla gestione dei costi connessi alle attività da realizzarsi appunto in comune. Nella concezione di rete inizialmente prevista, "la rete contratto senza personalità giuridica", il fondo è un elemento facoltativo: gli imprenditori debbono decidere se dotarsi da subito di risorse che vengono destinate alle attività della rete ovvero se preferiscono di volta in volta dividere i costi mano a mano che si presentano. La scelta è anche da ricondursi agli obiettivi ed alle attività da svolgere; in genere si ritiene che se il programma comporta alcune spese, ad esempio per lo sviluppo di un progetto di ricerca o per l'apertura di una sede comune, lo strumento del fondo patrimoniale comune rende maggiormente flessibile l'attività della rete

e l'operatività del programma senza che si rendano necessari continui apporti di denaro da parte degli aderenti.

In dettaglio la norma chiarisce che nel contratto, se si attiva un fondo comune, occorre definire:

- i) la misura ed i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali (in denaro o in beni o servizi, purchè suscettibili di valutazione economica) e degli eventuali contributi successivi che i contraenti di obbligano a versare al fondo;
- ii) le regole di gestione del fondo comune, inclusa la ripartizione dei costi e dei ricavi (con previsione anche del soggetto incaricato della stessa; che a seconda delle situazioni potrà essere l'organo comune o un soggetto terzo).

È importante sapere che si può conferire al fondo patrimoniale qualsiasi entità materiale o immateriale che abbia un valore economico misurabile. Quindi i conferimenti possono consistere in denaro, beni materiali o immateriali, diritti, crediti, prestazioni d'opera e servizi.

Ad esempio anziché un importo in denaro, un'impresa può conferire uno spazio o un ufficio che sia la sede della rete, un'altra il contributo lavorativo di chi materialmente si dedicherà a seguire il programma di rete e così via.

Ovviamente in caso di costituzione di un fondo patrimoniale, nel contratto devono essere necessariamente pattuite le regole per la sua gestione.

Può esserne responsabile, se esistente, il soggetto che si è individuato come organo gestorio, il quale quindi può avere sia la responsabilità dell'esecuzione del programma di rete, ed anche della gestione del fondo.

Non è esclusa la possibilità che la gestione del Fondo sia affidata ad un terzo (un professionista di fiducia dei retisti).

Il fondo comune, una volta istituito, è destinato specificamente alle attività della rete e non può quindi essere rivolto a soddisfare creditori delle singole imprese aderenti alla rete. Nella "rete soggetto" - che come si vedrà tra poco è una tipologia di rete introdotta nel nostro sistema nel 2012 e che si differenzia dalla rete contratto perché la rete soggetto ha una sua autonoma personalità giuridica, cioè diventa un soggetto autonomo, distinto dalle imprese partecipanti, con autonomi diritti ed obblighi - la costituzione di un fondo comune è invece elemento obbligatorio.

La governance della rete: come prendere le decisioni tra gli aderenti alla rete

Nel contratto di rete occorre definire in che modo saranno prese le decisioni dei partecipanti su tutti i possibili temi che impattino sulle strategie e sulla gestione della rete.

Anche su questo aspetto gli imprenditori aderenti hanno la piena libertà di definire i criteri per l'assunzione di tali decisioni (quindi il contratto potrà prevedere la maggioranza semplice o qualificata o ancora l'unanimità su tutte o alcune decisioni). Concretamente se il criterio della maggioranza sembra il più adatto a consentire alla rete di operare con snellezza e tempestività, si suggerisce di distinguere tra scelte operative o di routine, rispetto alle quali è opportuno che le decisioni vengano prese a maggioranza, rispetto alle scelte di maggiore rilevanza e quindi di forte impatto su ciascuna delle imprese aderenti, che quindi andrebbero prese all'unanimità, non apparendo possibile vincolare un'impresa ad effettuare scelte di gestione – sia pure sostanzialmente già definite nel programma di rete – sulla base della volontà delle altre imprese ma non della propria.

Il tema è delicato ed è uno dei passaggi su cui talvolta nella gestione delle reti si incontrano alcune difficoltà che possono mettere a repentaglio il successo complessivo del progetto. Se è vero infatti che il programma di rete predefinisce obiettivi, attività ed impegni di ciascuno, e quindi vincola i partecipanti, in sostanza nel corso dello sviluppo del programma stesso si possono manifestare esigenze (di natura economica, o organizzativa) di forte impatto e tali da richiedere un consenso unanime degli aderenti alla rete stessa.

Evidentemente le regole ed i meccanismi decisionali da definirsi nel contratto debbono tenere conto anche del numero degli aderenti alla rete; è evidente che la possibilità di prendere all'unanimità decisioni di rilevante impatto sia più agevole in reti attivate tra tre o quattro imprese, mentre ciò è meno agevole, e quindi meno consigliato, se il numero degli aderenti sia cospicuo.

La soggettività giuridica della rete

Dal 2012 è stato chiarito (DL 179/ 2012 convertito nella L.221/2012) che le imprese possono scegliere tra la costituzione di una rete senza soggettività giuridica oppure con autonoma soggettività giuridica (rete contratto o rete soggetto). Nella rete contratto, la responsabilità giuridica degli atti realizzati e la responsabilità nei confronti dei terzi, è e resta in capo alle singole imprese aderenti alla rete.

Si tratta di uno strumento, in coerenza con l'impostazione iniziale della legge, snello, agile e poco "impegnativo" in termini di alleanza tra imprese. È in altre parole, una alleanza leggera, in cui i legami tra soggetti aderenti sono limitati agli obiettivi della rete, agli specifici progetti in comune individuati, essendo mantenuta però la piena autonomia delle imprese.

Nella rete soggetto, venendosi a costituire sul piano giuridico un nuovo soggetto, distinto dalle imprese retiste, ad autonomamente dotato di diritti ed obblighi (compresi come si vedrà più avanti quelli contabili e fiscali), in qualche misura l'alleanza tra i soggetti aderenti è più intensa, più impegnativa. In alcuni aspetti si avvicina ad altre forme di alleanza temporanea tra imprese, ma si ricorda comunque che tale soggetto esiste per portare avanti specifici obiettivi e programmi di attività chiaramente definiti nei contenuti e nell'orizzonte temporale.

Se si intende attivare una rete priva di soggettività giuridica, il contratto di rete non necessita della previsione di fondo patrimoniale comune e organo gestorio, anche se può averli. Le imprese provvedono all'iscrizione del contratto di rete nel Registro delle imprese in cui è iscritta ciascuna impresa retista. Il contratto di rete acquista efficacia alla data dell'ultima delle iscrizioni fatte dalle imprese originariamente partecipanti alla rete.

Se invece si vuole realizzare una rete con soggettività giuridica autonoma, il contratto di rete deve prevedere la costituzione del fondo patrimoniale comune; per l'acquisto della soggettività giuridica, le imprese devono anche procedere all'iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete. Con questa iscrizione, la rete acquista soggettività giuridica.

È fondamentale comprendere che la disposizione con la quale è stato introdotto il principio della soggettività giuridica dei contratti di rete, è tale per cui l'acquisizione della stessa non è mai attribuita, seppure a determinate condizioni, automaticamente, ma solo su base opzionale e volontaria da parte delle imprese aderenti ed è subordinata all'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese.

L'organo comune

Per poter svolgere le proprie attività, la rete può prevedere la figura dell'organo comune. L'organo comune è il soggetto cui le imprese retiste possono affidare la responsabilità delle azioni da realizzarsi, cioè della effettiva attuazione del programma di rete concordato; l'organo comune (che può consistere in un soggetto unico o in una pluralità di membri, in una persona fisica o giuridica - interna o esterna alla rete) ha quindi lo specifico mandato di dirigere le attività previste nel contratto di rete, e di controllare che siano eseguite le attività decise dai retisti e collegate all'esecuzione del programma di rete.

Peraltro con la evoluzione della norma, e con la introduzione dal 2012 delle reti soggetto, è andata definendosi diversamente anche la figura ed il ruolo dell'organo comune, che in alcuni casi non è più soltanto una sorta di responsabile del progetto, ma può diventare soggetto che assume una piena responsabilità giuridica per le attività della rete.

Infatti la possibilità di configurare la "rete di imprese" non più soltanto come un semplice contratto tra imprese ma piuttosto quale "organizzazione", dotata di autonoma soggettività giuridica, ha fatto emergere anche l'esigenza di meglio definire i rapporti della rete con i terzi.

Quindi, per effetto delle diverse modifiche introdotte nel 2012, l'attuale formulazione della norma prevede che - nell'ambito di determinate procedure, quali, ad esempio, quelle di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, quelle inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al cre-

dito o inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento - l'organo comune *“agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso”*.

In linea generale, l'organo comune può anche avvalersi di soggetti esterni alla rete o affidarsi alle singole imprese retiste per lo svolgimento di specifiche attività o ancora costituire gruppi di lavoro ad hoc a composizione mista (retisti e non) per l'esecuzione di singoli progetti.

La forma del contratto

Il contratto di rete deve essere redatto secondo criteri obbligatori.

Infatti esso deve essere stipulato da ciascuna impresa o legale rappresentante delle imprese aderenti alla rete:

- per atto pubblico o
- per scrittura privata autenticata dinnanzi al notaio, ovvero
- per atto firmato digitalmente,

con ricorso in quest'ultimo caso a modello standard tipizzato con decreto del Ministero della Giustizia, di concerto con il Ministero dell'Economia e Finanze e del Ministero dello Sviluppo Economico².

Tale ultima possibilità è decisamente la più snella e la meno costosa. L'iter burocratico – regolamenti ministeriali attuativi – per consentire la concreta possibilità di utilizzo di tale procedura è, alla fine del 2014, in fase di completamento.

L'atto pubblico, la scrittura privata autenticata o la sottoscrizione con firma digitale sono quindi le forme alternativamente ri-

² Vedasi novità normative riportate a pagina 70, “Contratto di rete senza notaio”

chieste, a fini pubblicitari obbligatori, ossia necessari a realizzare l'iscrizione del contratto di rete, a cura delle imprese retiste, presso i competenti Uffici del Registro delle imprese. Senza tale iscrizione il contratto di rete è privo di efficacia, sia nei confronti dei soggetti terzi, sia nei rapporti tra imprese aderenti.

Ove si vogliano modificare alcune delle previsioni contrattuali iniziali, per farlo occorre che le modifiche siano redatte e depositate per l'iscrizione, a cura dell'impresa indicata nell'atto modificativo, presso la sezione del Registro delle imprese presso cui è iscritta l'impresa stessa. L'Ufficio del Registro delle imprese provvede poi alla comunicazione della avvenuta iscrizione delle modifiche al contratto di rete, a tutti gli altri Uffici del Registro delle imprese presso cui sono iscritte le altre partecipanti, che provvederanno alla relative annotazioni d'ufficio, della modifica. Ciò evidentemente vale per il contratto di rete senza personalità giuridica (per la “rete contratto”); mentre per la rete dotata di personalità giuridica (la rete “soggetto”), la modifica va depositata presso il registro delle imprese della provincia in cui la rete ha sede.

I profili tributari e contabili

La rete senza soggettività giuridica non ha autonoma soggettività tributaria. Essendo priva di soggettività tributaria, ad essere soggetta a tassazione risulta quindi non la rete, ma ciascuna delle imprese ad essa partecipante; sono le singole imprese ad essere chiamate ad adempiere anche agli ordinari obblighi dichiarativi, ed i ricavi ed i costi che ciascuna azienda ottiene nell'ambito della gestione delle attività della rete vanno a confluire tra i ricavi ed i costi complessivi. La rete priva di soggettività ha soltanto la facoltà di richiedere l'attribuzione del codice fiscale che però, si ripete, non implica una autonoma posizione tributaria della rete nei confronti del Fisco.

Se la rete è costituita nella modalità di rete dotata di personalità giuridica, dal punto di vista tributario essa diventa autonomo soggetto passivo di imposta, sia ai fini delle imposte sul reddito, che dell'Iva, dell'Irap o di qualunque altro tributo eventualmente dovuto.

Alla soggettività tributaria si legano obblighi di tipo contabile:

la rete deve dotarsi di una contabilità autonoma e deve depositare annualmente un Bilancio proprio.

In altri termini senza soggettività giuridica la rete non deve alcun tributo sul reddito e non è soggetto passivo dell'Iva. È soggetta a tassazione quindi non la rete, ma ciascuna delle imprese retiste. Ciascuna impresa partecipante alla rete è soggetta alle regole di determinazione del reddito proprie della sua forma giuridica. (Ires o Irpef)

La soggettività giuridica comporta, come detto, anche la soggettività tributaria della rete. Per cui è soggetta a tassazione direttamente la rete. A fini fiscali, si applicano le ordinarie regole di determinazione del reddito proprie delle società di capitali (Ires).

Sul piano contabile per le reti prive di personalità giuridica non sussistono obblighi contabili né di redazione del bilancio. Le imprese retiste possono predisporre un budget annuale di spesa, regolamentandone le modalità di rendicontazione, ma si tratta di documenti e procedure – pur opportune – del tutto volontarie e legate alla necessità di definire con chiarezza i rapporti tra retisti, ma prive di valore formale.

La rete soggetto giuridico autonomo, iscrivendosi nella sezione ordinaria del Registro delle imprese in cui ha sede, è invece obbligata alla tenuta delle scritture contabili e come detto alla redazione e presentazione di un Bilancio annuale.

Agevolazioni fiscali per le reti di impresa

In fase di avvio e di stimolo dei contratti di rete è stata introdotta una agevolazione fiscale di un certo rilievo per le imprese aderenti.

Ciascuna di esse ha avuto nel periodo di vigenza dell'agevolazione (2011 – 2013) la possibilità di fruire di benefici fiscali connessi alla volontà di destinare risorse a favore degli investimenti da effettuarsi da parte della rete.

L'agevolazione fiscale prevista in favore delle imprese che abbiano partecipato ad un contratto di rete si è configurata in un regime di sospensione di imposta per la parte degli utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati alla realizzazione di investimenti previsti dal contratto asseverato.

Non di detassazione quindi si parla, come inizialmente auspicato, ma di semplice differimento dell'imposta. Inoltre si è trattato di un incentivo riconosciuto esclusivamente ai fini delle imposte sui redditi e non ai fini dell'IRAP.

In merito alla determinazione dell'importo agevolabile è stato stabilito, altresì, che gli utili che non concorrono alla formazione del reddito non possono eccedere, in ogni caso, il limite di euro 1.000.000 per ciascuna impresa, nonché per ciascun periodo d'imposta in cui è consentito l'accesso all'agevolazione, fermo restando il limite pari a 20 milioni di euro per l'anno 2011 e 14 milioni di euro per ciascuno degli anni 2012 e 2013.

Il contratto di rete per godere dei benefici fiscali doveva essere sottoposto alla procedura della asseverazione da parte di organismi espressione delle associazioni di rappresentanza delle imprese o da organismi pubblici specificamente individuati: lo scopo è quello di verificare in concreto la sussistenza degli elementi propri del contratto di rete e dei relativi requisiti di partecipazione in capo alle imprese che lo hanno sottoscritto. Un passaggio formale che è stato importante in quanto ha legato la possibilità di fruire degli incentivi fiscali al fatto che il contratto di rete fosse stipulato non solo nel rispetto degli obblighi di legge, ma soprattutto che fosse caratterizzato dalla presenza di strategie, obiettivi e conseguenti programmi di attività, concretamente realizzabili.

Alla fine del 2014 non è ancora chiaro se tale agevolazione sarà rifinanziata e quindi sarà estesa e riproposta per gli anni successivi. Se è emersa da parte degli operatori del settore una valutazione positiva sugli effetti dell'incentivo fiscale, i vincoli di finanza pubblica non sembrano rendere possibile destinare risorse a tale scopo, che infatti nel disegno di legge di stabilità per il 2015 non sono stanziati.

Si suggerisce comunque di monitorare (anche attraverso il sito della CCIAA di Venezia) eventuali evoluzioni sul punto specifico che dovessero concretizzarsi nel corso dell'iter parlamentare di approvazione della legge di stabilità per il 2015 od in altri provvedimenti fiscali.

L'accesso al credito per le imprese in rete

Antonio Proto³

1. Introduzione

Le reti di imprese possono essere definite come “forme di coordinamento stabili fra imprese, intermedie fra il mercato e la gerarchia, finalizzate ad un obiettivo comune” (Bentivogli et al., 2013). L'obiettivo comune può essere di varia natura, e può quindi riguardare anche la creazione di migliori condizioni di accesso al credito sotto i profili di una maggiore capacità di finanziamento, un minor costo del debito e una minore richiesta di garanzie. Peraltro, a prescindere dall'obiettivo comune dichiarato, l'appartenenza a una rete di imprese può comunque determinare un miglioramento di tali condizioni e, più in generale, delle relazioni con le banche.

Per quanto riguarda l'obiettivo comune, la norma (legge n. 33/2009, art. 3, comma 4-ter) definisce il contratto di rete come l'accordo fra più imprese per accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato; a tale scopo, i soggetti aderenti si obbligano, sulla base di un programma comune, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle imprese, scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ed esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto delle imprese. Il riferimento alla competitività consente certamente di definire un programma comune finalizzato a migliorare l'accesso al credito (Unioncamere, 2013), poiché la disponibilità di finanziamenti adeguati rispetto ai progetti di investimento e compatibili con il mantenimento di condizioni di redditività della gestione rappresenta una condizione necessaria per la competitività dell'impresa,

³ Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari, Università Cà Foscari Venezia.

soprattutto nelle fasi in cui si rende indispensabile l'avvio di processi di crescita e innovazione.

Esaminando i dati relativi alle reti esistenti (Ministero dello Sviluppo Economico – Osservatorio sui contratti di rete, 2012), si rileva che un migliore accesso al credito non rappresenta uno degli obiettivi più dichiarati nel programma comune, ma può risultare fra i benefici conseguiti. Con riferimento agli effetti sui rapporti con le banche, una parte delle imprese in rete ha rilevato un incremento dei finanziamenti ottenuti, una riduzione dei tassi di interesse o una minore richiesta di garanzie. Inoltre, sembrano esistere margini di miglioramento, poiché la maggioranza delle imprese ritiene che le banche dovrebbero valorizzare l'appartenenza a una rete. Se si analizzano i dati più recenti sulle reti di imprese (Infocamere, 2014), e in particolare l'oggetto dei contratti, si osservano reti che hanno, fra i loro obiettivi:

- il miglioramento delle condizioni di accesso al credito (6 casi) e la promozione di accordi e convenzioni con le banche (2);
- l'accesso a bandi e finanziamenti per la ricerca e l'innovazione per reti di imprese (8).

In altri casi (13) l'accesso a finanziamenti, sia privati che pubblici⁴, non è fra gli obiettivi dichiarati della rete, ma risulta strumentale alla realizzazione dei progetti di ricerca e sviluppo per l'attuazione del programma comune.

Si tratta, come detto, di casi limitati se rapportati al numero complessivo di reti (1344), ma che confermano la possibilità di realizzare aggregazioni di imprese avendo come obiettivo anche quello finanziario.

⁴ Particolarmente importante è il supporto all'innovazione nelle piccole e medie imprese, anche organizzate in rete, fornito dalle Regioni (AA.VV., 2013). Va inoltre ricordato che Cassa depositi e prestiti S.p.a., nell'ambito del “pacchetto imprese”, ha costituito nel 2014 il Plafond PMI – Reti, con una dotazione di 500 milioni di euro destinati alle piccole e medie imprese che sottoscriveranno un contratto di rete. Tali risorse sono destinate a finanziare gli investimenti in capitale fisso e circolante necessari per realizzare il programma comune

2. La relazione banca – imprese in rete

L'appartenenza di un'impresa a una rete può incidere sulle condizioni di accesso al credito poiché rappresenta un'informazione significativa per la valutazione del rischio. L'adesione al programma comune finalizzato al miglioramento della competitività e della capacità innovativa può infatti influire positivamente sulle performance economiche e finanziarie, che determinano la capacità di rimborso dei finanziamenti concessi. L'appartenenza a una rete può essere classificata fra gli asset intangibili dell'impresa, in particolare fra quelli appartenenti al capitale relazionale⁵. Tale variabile, assieme ad altre di natura qualitativa, può aumentare l'efficacia del processo di affidamento, che in genere si basa sull'analisi di variabili quantitative e comportamentali riferite al passato e quindi poco indicative delle performance future dell'impresa. Per misurare l'impatto della rete è necessario innanzitutto definire le metodologie di misurazione degli effetti derivanti dallo stato di avanzamento del programma comune sulle performance dell'impresa; tali metodologie, peraltro, possono anche a evidenziare un possibile impatto nullo o negativo, qualora l'impresa risulti penalizzata dall'appartenenza alla rete, magari a vantaggio delle altre imprese aderenti. A tale proposito, va rilevato che solo una quota, seppure significativa, delle imprese in rete dichiara un incremento del fatturato e degli investimenti, mentre inferiori risultano gli effetti sull'occupazione, sulle esportazioni e sui costi di produzione; migliori sono invece le previsioni sulle performance delle stesse variabili formulate dalle imprese che partecipano a una rete da meno di un anno (Ministero dello Sviluppo Economico – Osservatorio sui contratti di rete, 2012).

Per quanto riguarda la misurazione del rischio di credito, la banca dispone di due alternative:

- includere i dati relativi all'impatto della rete nel modello di rating;

- considerare tali dati nella fase di *overriding*, per rettificare l'output del modello e giungere così alla valutazione finale del cliente.

La prima opzione è difficilmente attuabile, poiché i modelli di rating sono alimentati da serie storiche di dati quantitativi e comportamentali e la regolamentazione del modello di rete è recente, per cui non è disponibile un data base che consenta una comparazione nel tempo fra le performance delle imprese in rete e delle imprese non aggregate. Va inoltre considerato che, in alcune banche, il modello di rating è utilizzato anche per il rispetto della regolamentazione in materia di adeguatezza patrimoniale; in questi casi il modello è validato dall'autorità di vigilanza e ciò riduce la disponibilità della banca ad apportarvi modifiche.

La seconda opzione sembra più praticabile, anche tenendo in considerazione ulteriori informazioni di natura qualitativa che non sono incluse nel modello di rating, come quelle relative agli altri asset intangibili dell'impresa.

In ogni caso, entrambe le opzioni devono essere valutate dalla banca in termini di rapporto costi – benefici: la prima può risultare non conveniente considerando il numero limitato di clienti appartenenti a una rete, la seconda potrebbe essere utilizzata solo nei casi in cui il rating dell'impresa non sia nettamente positivo o negativo e l'analisi dell'"effetto rete" sia in grado di aumentare l'attendibilità della valutazione finale.

Se l'appartenenza a una rete può incidere sul rischio di credito, e quindi influenzare il rating dell'impresa, si tratta di valutare se tale condizione può costituire anche una forma di garanzia, cioè un fattore di attenuazione del rischio, riducendo le perdite della banca in caso di insolvenza del cliente. In questo caso si possono prefigurare due ipotesi:

- il contratto di rete può prevedere la responsabilità solidale delle imprese aderenti per i finanziamenti che ogni impresa ottiene per il perseguimento del programma comune;
- l'impresa in rete che partecipa a un Confidi può ottenere la garanzia necessaria per richiedere alle banche convenzionate un finanziamento a condizioni agevolate, qualora il consorzio valuti positivamente tale asset intangibile.

⁵ Gli asset intangibili possono essere classificati in capitale umano (human resources), organizzativo (organizational capital), intellettuale (intellectual property) e relazionale (relational capital).

3. La relazione banca – rete

Esaminati gli effetti dell'appartenenza a una rete sulle relazioni banca – impresa aderente, si tratta ora di analizzare il tema della relazione banca – rete: ciò significa verificare se la rete può divenire essa stessa controparte della banca e quindi oggetto di analisi sotto il profilo della misurazione del rischio, così come avviene per la singola impresa in rete.

Da questo punto di vista è utile richiamare le norme di vigilanza per le banche in materia di concentrazione dei rischi⁶, secondo cui le posizioni di rischio nei confronti di singoli clienti devono essere considerate unitariamente qualora sussistano rapporti di controllo (gruppi giuridici) o connessioni tali che, se un cliente si trova in difficoltà finanziarie, in particolare di rimborso dei debiti, anche gli altri clienti potrebbero incontrare difficoltà di finanziamento o di rimborso dei debiti (gruppi economici)⁷.

Per quanto riguarda le connessioni economiche, la Banca d'Italia suggerisce, a titolo esemplificativo, alcuni “indici di connessione”⁸ che devono indurre la banca ad avviare la necessaria analisi per verificarne l'esistenza:

- tra debitore e garante o chi è comunque responsabile dell'adempimento delle sue obbligazioni, quando l'esposizione è di rilevanza tale che l'escussione può pregiudicare la solvibilità di questi ultimi;
- tra soggetti coinvolti nel medesimo ciclo di produzione di beni o servizi, quando la parte prevalente della produzione è destinata a un medesimo cliente finale, oppure la

maggior parte dell'attivo o del passivo di un cliente è concentrato verso una medesima controparte, oppure un produttore dipende da un fornitore che non potrebbe essere sostituito immediatamente;

- tra imprese che hanno in comune la stessa clientela, quando la numerosità dei clienti sia ridotta e le imprese operino in settori (“di nicchia”) in cui sia difficile trovare nuova clientela;
- tra due o più clienti che dipendono dalla medesima fonte di finanziamento qualora tale fonte non sia sostituibile se non con notevole difficoltà e a costi elevati;
- la banca è a conoscenza della sussistenza di una connessione economica perché già rilevata da altre banche o intermediari;
- tra debitori di un'obbligazione solidale (in caso di clienti che fanno parte del portafoglio delle esposizioni al dettaglio).

Se si considerano gli obiettivi comuni delle reti, alcuni di questi indici di connessione possono essere certamente riscontrati dalla banca. Per esempio, vi sono reti che partecipano “al medesimo ciclo di produzione ... destinata a un medesimo cliente finale” o che si rivolgono alla stessa clientela operando in settori “di nicchia”, così come la rete può essere finalizzata all'acquisizione di finanziamenti necessari per effettuare determinati investimenti e non sostituibili perché non accessibili alla singola impresa.

Da un punto di vista gestionale, la banca deve individuare anche le connessioni fra i propri clienti e altri soggetti, poiché anche in questi casi sussiste un rischio di contagio che deve essere tenuto presente nel processo di affidamento; le imprese aderenti alla rete devono quindi essere considerate unitariamente, anche se non tutte clienti della banca. Peraltro, come si dirà in seguito, la banca, nell'intento di ampliare la propria clientela, può perseguire l'obiettivo di diventare il partner finanziario della rete e delle imprese che ne fanno parte, per cui si ritorna alla configurazione di “gruppo di clienti connessi”.

Se la rete può essere rilevante a fini di vigilanza e di controllo dei rischi, per divenire controparte della banca è però necessario definire quali sono le caratteristiche che deve presentare per assumere tale ruolo. Ciò richiede un ulteriore approfondimento delle norme sui contratti di rete.

6 Si tratta dei rischi di instabilità derivanti dall'inadempimento di un cliente o di un gruppo di clienti connessi verso cui una banca è esposta in misura rilevante rispetto al patrimonio di vigilanza. Tali rischi sono fronteggiati imponendo l'obbligo di segnalazione delle “grandi esposizioni” (10% del patrimonio di vigilanza) e applicando un limite all'esposizione verso un singolo cliente e gruppo di clienti connessi (25% del patrimonio di vigilanza).

7 Regolamento UE n. 575/2013, art. 4.

8 Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Parte seconda, cap. 10, sez. IV.

Come detto, la normativa lascia ampi margini di discrezionalità alle parti interessate nella definizione del contenuto del contratto e quindi dell'organizzazione della rete, che può quindi assumere diverse configurazioni. Il contratto deve comunque riportare una serie di informazioni certamente rilevanti per la banca:

- indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e capacità competitiva dei partecipanti e modalità di misurazione dell'avanzamento verso tali obiettivi;
- definizione di un programma di rete, con indicazione dei diritti e degli obblighi dei partecipanti, e modalità di realizzazione dell'obiettivo comune;
- durata del contratto, modalità di adesione da parte di altre imprese, cause di recesso anticipato, se pattuite, e condizioni di esercizio;
- in presenza di un fondo patrimoniale comune, misura e criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi previsti e regole di gestione del fondo;
- in caso di istituzione di un organo comune per l'esecuzione del contratto, poteri di gestione e di rappresentanza attribuiti e regole relative a una eventuale sostituzione durante la durata del contratto;
- regole per l'assunzione delle decisioni da parte dei partecipanti su ogni materia o aspetto comune che non rientri nei poteri di gestione assegnati all'organo comune e regole per l'eventuale modifica del programma di rete.

Altrettanto importanti per la banca sono gli strumenti che possono essere utilizzati a supporto dell'attività della rete, il fondo patrimoniale e l'organo comune, le cui regole di funzionamento devono essere evidenziate nel contratto. La rilevanza di tali strumenti dipende da fatto che la loro presenza consente alla rete di assumere soggettività giuridica (Meruzzi, 2012) e autonomia patrimoniale, escludendo le imprese aderenti dalla responsabilità per le obbligazioni sorte in seguito all'operatività della rete. L'organo comune, fra l'altro, agisce in rappresentanza della rete in caso di assunzione di soggettività giuridica, o degli imprenditori aderenti al contratto, nelle procedure inerenti a "interventi di garanzia per l'accesso al credito".

Proprio la presenza o meno del fondo patrimoniale e dell'organo comune per la gestione del contratto, assieme ad altre

caratteristiche della rete indicate nel contratto (come la durata, l'efficacia e la sostenibilità del programma, la stabilità dei partecipanti, le modalità di programmazione e rendicontazione dell'attività), consentono alla banca di valutare la solidità e stabilità della rete, e quindi la possibilità di classificarla come singola controparte. In altri termini, solo se la rete è adeguatamente strutturata la banca può valutare l'opportunità di ridefinire le modalità di misurazione del rischio, introducendo il concetto di "rating di rete" e offrire un pacchetto di servizi dedicati. La presenza di un numero significativo di reti dotate di soggettività giuridica⁹ può anche indurre la banca a intervenire sulla propria organizzazione, istituendo un'unità organizzativa specializzata nella gestione dei rapporti con tale segmento di clientela.

4. Il ruolo delle banche a supporto delle reti

Prima di esaminare, anche attraverso la presentazione di alcuni casi, le modalità con cui le banche sostengono le reti e le imprese aderenti, è opportuno sottolineare che la banca può anche promuovere la formazione di nuove reti, sfruttando le informazioni disponibili sulla clientela, così come può assumere il ruolo di aderente a una rete. La normativa, infatti, definisce il contratto di rete come l'accordo fra due o più imprese, e la banca è un'impresa.

Per quanto riguarda la promozione delle reti, la banca può favorire le relazioni fra imprese clienti che potrebbero trarre beneficio da questa forma di aggregazione, nell'ipotesi che tali relazioni contribuiscano a migliorare le performance delle imprese stesse e quindi a ridurre i rischi per la banca; tale attività può realizzarsi anche fornendo consulenza legale per la scelta della tipologia di contratto di rete più adatto. Inoltre, la banca può partecipare alla rete mettendo a disposizione delle altre imprese aderenti non solo i propri servizi finanziari,

⁹ Peraltro, al 1° marzo 2014, solo 83 reti su 1344 hanno soggettività giuridica (Infocamere, 2014).

ma anche un supporto informativo e logistico, per esempio allo scopo di promuovere l'ingresso della rete in nuovi mercati geografici. Peraltro, analizzando i dati sulle reti si osserva che solo una banca (Antonveneta) aderisce a due reti, con l'obiettivo la prima di sviluppare i mercati internazionali delle imprese partecipanti del settore calzaturiero, la seconda di favorire l'innovazione e la competitività nel mercato agroalimentare.

Per analizzare come le banche possono concretamente supportare le reti e le imprese in rete si presentano i casi delle banche (Unicredit, Intesa Sanpaolo, Banca Nazionale del Lavoro, Deutsche Bank, Carige, Banco Popolare, Cariparma) che hanno stipulato specifici accordi con RetImpresa, agenzia promossa da Confindustria per le reti di imprese.

Unicredit si propone come partner della rete, con l'obiettivo di sostenerla non solo da un punto di vista finanziario, ma anche operativo, attraverso l'offerta di servizi di consulenza dedicati. Tale obiettivo si traduce, sotto il profilo organizzativo, nella creazione di un sistema di erogazione del servizio basato su un unico gestore della relazione e un unico decisore creditizio, entrambi focalizzati sulla rete e sul suo programma.

Per quanto riguarda la misurazione del rischio, da un lato la rete è oggetto di analisi come singola controparte, con l'attribuzione di un "rating di rete", dall'altro le imprese partecipanti possono beneficiare di un miglioramento del rating individuale (overriding) e riduzione del costo dei finanziamenti. Tale beneficio dipende da tre requisiti, valutati attraverso la compilazione di un questionario qualitativo:

- solidità legale del contratto di rete, del disegno organizzativo, della governance e loro coerenza con gli obiettivi comuni;
- vantaggi effettivi per le imprese partecipanti, credibilità e adeguatezza del business plan della rete¹⁰;

¹⁰ Il business plan deve avere un orizzonte temporale di tre anni (comunque coerente con la durata del contratto di rete) ed evidenziare l'impatto dell'attività comune sul fatturato, sul margine di contribuzione e sui flussi di cassa. Si costruisce aggregando i business plan delle singole imprese per la parte di attività realizzata in rete.

- coerenza economica e sostenibilità del business.

L'offerta di servizi, come detto, non si limita al finanziamento del circolante e degli investimenti necessari alla realizzazione del programma comune con l'eventuale ricorso a forme mutualistiche (confidi), ma comprende anche una gamma di servizi di consulenza per le reti:

- consulenza informativa e supporto logistico, con l'utilizzo delle banche del gruppo, per l'internazionalizzazione;
- consulenza per l'innovazione e la ricerca: individuazione delle opportunità di finanziamento e delle normative di agevolazione; interazione con i soggetti innovatori e supporto nei contatti con gli enti preposti alle agevolazioni;
- consulenza legale sul contratto di rete e sulla normativa in materia;
- consulenza fiscale per l'analisi del regime impositivo e delle eventuali agevolazioni.

Intesa Sanpaolo si propone di supportare le reti di imprese non solo dal punto di vista finanziario, ma anche operativo. Per realizzare tale obiettivo è stato organizzato un desk specialistico gestito da Mediocredito Italiano, la banca del gruppo specializzata nel sostegno allo sviluppo delle imprese, che monitora l'evoluzione della normativa e aggiorna il sistema di offerta della banca. A livello decentrato vi sono poi unità organizzative in grado di valutare i progetti della rete e i benefici per le imprese aderenti. La banca, in collaborazione con Mediocredito Italiano, ha inoltre istituito un osservatorio nazionale sulle reti, allo scopo di valutare i vantaggi competitivi per le imprese aderenti, e laboratori regionali con la partecipazione di associazioni di categoria, camere di commercio e università, per diffondere presso le imprese la conoscenza e l'utilizzo della rete e assistere le reti di nuova costituzione. Per quanto riguarda la misurazione del rischio, l'appartenenza a una rete può determinare un miglioramento del rating della singola impresa (overriding) qualora siano rispettate determinate condizioni:

- progetto industriale credibile e sostenibile;
- solidità del contratto di rete, della governance, del modello organizzativo e loro coerenza con gli obiettivi della rete;
- coerenza economica e finanziaria;
- completezza e trasparenza nella comunicazione finanziaria.

L'offerta di servizi finanziari e di consulenza è personalizzata e si basa sull'analisi del programma comune e dei bisogni delle singole imprese, con l'obiettivo di supportare i progetti di innovazione e internazionalizzazione, che rappresentano i principali fattori di aggregazione delle imprese.

Per quanto riguarda i servizi finanziari, la banca è in grado offrire finanziamenti dedicati, l'accesso a fondi di garanzia¹¹ e strumenti per la gestione ordinaria della rete¹². L'attività di consulenza è svolta attraverso il desk di Mediocredito Italiano e le unità organizzative decentrate della banca a supporto dell'internazionalizzazione, attraverso l'offerta di servizi di assistenza alla rete per la realizzazione di investimenti in strutture produttive e commerciali all'estero.

Banca Nazionale del Lavoro sostiene le reti e favorisce la loro formazione ritenendo che tale forma di aggregazione si ripercuota positivamente sulla competitività e solidità delle imprese che ne fanno parte. A tale scopo la banca offre una gamma di servizi rivolti non solo alle reti esistenti, ma anche alle imprese potenzialmente interessate o che intendono utilizzare la rete.

Per quanto riguarda le imprese potenzialmente interessate, la banca, anche in collaborazione con le associazioni imprenditoriali, organizza incontri informativi per presentare la rete da un punto di vista organizzativo, gestionale e normativo. La banca, inoltre, sponsorizza la costituzione di reti fra la propria clientela, fornendo consulenza sui finanziamenti e le agevolazioni a favore delle imprese aderenti.

I benefici per le imprese in rete dipendono dalla valutazione del programma comune, che può determinare un migliora-

¹¹ Accesso gratuito per le imprese in rete al Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese e al Fondo nazionale per l'innovazione, destinato alle imprese che costituiscono una rete per industrializzare brevetti, modelli e disegni.

¹² Conto corrente intestato alla rete, in presenza dell'organo comune e del fondo patrimoniale; operazioni di smobilizzo crediti dedicate alle reti di fornitura, che consentono di finanziare le forniture di beni e servizi ripartendo il costo del finanziamento tra fornitore e acquirente (Tandem filiera).

mento del rating (*overriding*) e una diminuzione dei costi finanziari attraverso una riduzione dello spread (dal 15 a 30% per i progetti migliori). Il giudizio della banca si basa:

- sull'esame delle principali caratteristiche della rete: durata del contratto; presenza di un organo comune; settore di attività del progetto; obiettivi dichiarati; potenzialità e coerenza con i business model delle imprese aderenti;
- sulla valutazione del piano produttivo di rete: rilevanza sulle attività delle imprese aderenti; organizzazione e processi idonei al raggiungimento degli obiettivi; presentazione di un business plan attendibile; ampliamento potenziale della collaborazione fra le imprese; modalità di rendicontazione economica e finanziaria della rete; coerenza fra fondo patrimoniale, altri accantonamenti e fabbisogno finanziario derivante dal programma comune; altre forme di finanziamento disponibili; regole sulla governance e sulla protezione del patrimonio; ambito geografico della rete (tra più regioni).

Per quanto riguarda i servizi finanziari dedicati, la banca offre finanziamenti per gli investimenti o altre finalità previste nel contratto di rete, finanziamenti con fondi BEI a condizioni agevolate per le reti, finanziamenti e operazioni sul capitale a supporto delle iniziative per l'internazionalizzazione.

La banca, che fa parte di uno dei principali gruppi bancari al mondo (BNP Paribas), si propone come partner delle reti che perseguono una strategia di internazionalizzazione. A tale scopo mette a disposizione delle imprese che intendono espandere la propria attività all'estero una struttura organizzativa dedicata (Italian desk), con personale di lingua italiana, presente in dieci paesi¹³.

Deutsche Bank supporta le imprese che hanno stipulato o stipuleranno un contratto di rete mediante l'offerta di finanziamenti a condizioni di favore, che dipendono dalla classe di rating di assegnazione. La banca propone operazioni a breve termine, per esigenze di liquidità, e operazioni a medio e lungo termine, per finanziare gli investimenti. Le relazioni con le

¹³ Francia, Algeria, Tunisia, Golfo, Egitto, India, Marocco, Turchia, Cina, Stati Uniti.

imprese in rete sono gestite attraverso i centri imprese della banca presenti in Italia.

Carige si propone di soddisfare i bisogni delle piccole e medie imprese che intendono ampliare la loro attività attraverso processi di aggregazione, la ricerca di partner commerciali e l'avvio di progetti per l'innovazione e l'internazionalizzazione¹⁴. Con riferimento alle reti, la banca offre servizi di consulenza sul contratto di rete e finanziamenti a condizioni economiche dedicate; per i progetti ritenuti meritevoli è previsto l'overriding rispetto al rating assegnato dal modello interno.

Banco Popolare mette a disposizione delle reti una gamma di servizi dedicati, ma svolge anche un'attività divulgativa e formativa, attraverso l'organizzazione di incontri e seminari per promuovere tale forma di aggregazione fra le piccole e medie imprese. Per quanto riguarda i servizi, la banca offre un servizio di consulenza sulle reti, un conto corrente dedicato (*conto corrente InRete*), destinato a raccogliere le risorse finanziarie destinate al fondo patrimoniale comune e una gamma di servizi finanziari a sostegno degli investimenti caratteristici delle imprese in rete. Le operazioni a medio e lungo termine sono finanziate con fondi BEI destinati alle imprese appartenenti a una rete e finalizzati alla realizzazione del programma comune stabilito nel contratto di rete.

Per quanto riguarda le condizioni praticate, è previsto un pricing personalizzato, con riduzione fino al 30% e benefici crescenti in base al numero di imprese in rete che diventano clienti della banca. Anche il processo di valutazione della rete è agevolato, poiché particolare attenzione è rivolta all'analisi dei progetti di investimento, garantendo tempi di risposta contenuti.

Cariparma sostiene la creazione di reti di imprese, anche operanti in specifici ambiti geografici e settoriali:

- reti tra imprese italiane e francesi, con l'obiettivo di miglio-

rare l'integrazione economica tra i territori di riferimento e realizzare sinergie sui mercati extra europei;

- reti tra imprese dei settori agricolo e agroalimentare, con l'obiettivo di gestire in modo innovativo i processi di produzione all'interno delle filiere agroindustriali e aumentarne la competitività.

Il supporto alle reti si basa sull'offerta di servizi di consulenza amministrativa, fiscale e finanziaria attraverso un modello di servizio dedicato (Net Impresa), che consente di migliorare il rating delle singole imprese tenendo conto del progetto di rete (Rating di Progetto) e di ridurre lo spread sui finanziamenti per la sua realizzazione. Tale modello è composto da un pool di società di consulenza che affianca la banca nell'attuazione delle diverse fasi del progetto di rete.

Il progetto di rete deve rispettare determinati requisiti:

- almeno tre partecipanti;
- stesura di un business plan;
- valore minimo del progetto pari a 300mila euro;
- rating minimo per ogni partecipante¹⁵;
- parziale autofinanziamento del progetto (non inferiore al 30%), diretto o attraverso la costituzione del fondo patrimoniale.

La banca, valutata la sostenibilità finanziaria del business plan, analizzati i dati qualitativi, valorizzati gli asset intangibili e calcolato il rating del progetto, mette a disposizione della rete alcuni finanziamenti a medio e lungo termine dedicati.

La tabella 1 riporta le operazioni di finanziamento per le reti offerte dalle banche esaminate.

¹⁴ A tale scopo la clientela può accedere a un sito dedicato (Carige-trade.it), nel quale è possibile trovare informazioni sui mercati esteri (185 paesi) e sui servizi bancari internazionali.

¹⁵ I partecipanti che non rispettano i requisiti possono accedere al progetto solo se garantiti da altri aderenti alla rete o da soggetti esterni che rispettano il rating minimo richiesto.

Tabella 1. Le operazioni di finanziamento per le reti

Banca	Operazioni
Unicredit	<p>Nel 2013 la banca ha offerto un mutuo (Bond delle reti di imprese) destinato al finanziamento degli investimenti delle singole imprese connessi al programma di rete.</p> <p>Finanziamenti a tasso agevolato di progetti innovativi basati sull'utilizzo economico di disegni e modelli, utilizzando il Fondo nazionale per l'innovazione grazie alla convenzione con il Ministero dello Sviluppo Economico (Mutuo modelli e disegni); il progetto può essere realizzato anche da piccole e medie imprese che abbiano stipulato un contratto di rete, purché il programma comune preveda esplicitamente lo sfruttamento economico di disegni o modelli.</p> <p>Contratto di prestito sottoscritto con la BEI (Banca Europea per gli Investimenti) per le imprese appartenenti a una rete destinato a finanziare gli investimenti e le spese per la realizzazione del programma comune (Italia Growth Reti d'Impresa II/B).</p>
Intesa Sanpaolo	<p>Fondi della BEI destinati alle imprese in rete che intendono effettuare investimenti per la realizzazione del programma comune.</p> <p>Finanziamenti per l'innovazione di prodotto e di processo (Nova+) e per l'internazionalizzazione (International+).</p>
Banca Nazionale del Lavoro	<p>Le imprese di una rete possono ottenere un finanziamento fino a due volte le risorse destinate alla realizzazione del progetto (2XRete); il finanziamento è erogato all'organo comune o, in assenza, alle singole imprese.</p> <p>Operazioni sul capitale delle imprese dirette o congiunte con SIMEST (Società Italiana per le Imprese all'Estero). Finanziamenti diretti e finanziamenti garantiti.</p>

Deutsche Bank	<p>Finanziamenti per esigenze di liquidità derivanti da esportazioni (db PMI Flexi+Plus, db PMI Trade Flow) e per fabbisogni finanziari stagionali (db PMI Seasonal).</p> <p>Finanziamenti per investimenti (db PMI Investimenti e db PMI Ipotecario).</p>
Carige	<p>Finanziamenti a condizioni economiche dedicate; sulle operazioni a medio-lungo termine è prevista la riduzione di un terzo dello spread per i migliori progetti di rete.</p>
Banco Popolare	<p>Operazioni a supporto degli investimenti per l'innovazione e l'internazionalizzazione finalizzati alla realizzazione del programma comune (Apercredito InRete).</p> <p>Operazioni a supporto degli investimenti per progetti di ricerca, per spese di marketing e pubblicità, per l'innovazione tecnologica e organizzativa (Multifasce InRete).</p> <p>Finanziamenti per l'acquisto di beni e servizi e anticipazione di costi di produzione e fornitura di beni e servizi (Credito su misura InRete).</p> <p>Finanziamenti per acquisti di beni e servizi fra le imprese della rete (Finanziamento InRete Italia).</p>
Cariparma	<p>Linea di credito ombrello: operazioni attivabili dall'impresa capofila o dagli altri partecipanti per l'attuazione del progetto di rete.</p> <p>Linee di credito complementari: operazioni attivabili dal singolo aderente per l'internazionalizzazione, la creazione e valorizzazione di filiere, l'innovazione, l'efficienza dei processi di fornitura, con valutazione in base al rating individuale e tasso di interesse basato sul progetto di rete.</p>

I casi analizzati evidenziano l'adozione di due diversi approcci alle reti:

- alcune banche sono orientate prevalentemente al sostegno finanziario delle reti attraverso l'offerta di finanziamenti dedicati;
- altre banche si propongono di assumere il ruolo di partner della rete, offrendo non solo servizi finanziari e consulenza

attraverso uno specifico sistema di erogazione, ma promuovendo la costituzione di reti fra le imprese clienti;

In quest'ultimo caso le reti e le imprese che ne fanno parte non sono considerate solo potenziali clienti; la rete è ritenuta uno strumento di rafforzamento e sviluppo delle piccole e medie imprese, soprattutto in una situazione di instabilità economica, con benefici anche per la banca in termini di contenimento dei rischi.

Per quanto riguarda la valutazione del rischio, l'appartenenza a una rete può tradursi in un miglioramento del rating e in una riduzione del tasso di interesse per la singola impresa, ma solo in due casi (Unicredit, Cariparma) la rete è oggetto di analisi con l'assegnazione di un giudizio complessivo (rating di rete o di progetto). Alcune banche (Unicredit, Intesa Sanpaolo, Banca Nazionale del Lavoro, Cariparma) indicano chiaramente i requisiti che la rete deve rispettare per ottenere un beneficio in termini di rating; si tratta di requisiti che mirano a verificare la stabilità e la solidità della rete e ad accertare che gli obiettivi perseguiti e il programma di attività siano credibili e realizzabili. In generale, i casi presentati evidenziano un cambiamento rilevante nel processo di affidamento che, nelle banche grandi e medie, non considerava mai (dati 2009) l'appartenenza a sistemi produttivi locali, reti d'impresa, distretti e altro tra i fattori di valutazione fondamentali.

L'effettiva attuazione del programma comune e l'impatto sulle performance delle imprese in rete rinviano al problema della misurazione dello stato di avanzamento del progetto, le cui modalità devono essere indicate nel contratto di rete, e dell'impatto sulle performance economiche e finanziarie delle imprese aderenti. A tale proposito, va rilevato che in tre casi (Unicredit, Banca Nazionale del Lavoro, Cariparma) si richiede esplicitamente la stesura di un business plan. È evidente, infatti, che il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti non garantisce un miglioramento delle performance delle singole imprese e che un eventuale peggioramento rappresenterebbe un indicatore di inefficacia del progetto di rete. Dal punto di vista della banca, l'appartenenza alla rete determinerebbe allora un aumento della rischiosità delle imprese aderenti.

La misurazione delle performance delle reti d'impresa

Anna Cabigiosu¹⁶

1. Obiettivi e performance della rete

Il contratto di rete nasce per permettere alle imprese italiane, e in particolare alle piccole e medie imprese, di trovare una forma di aggregazione strutturata nell'ambito della quale affrontare congiuntamente sfide come l'innovazione e l'internazionalizzazione. In questo modo, gli imprenditori in rete possono aumentare la loro capacità di attrarre, condividere e sfruttare risorse con le quali affrontare le sfide della globalizzazione pur preservando la loro indipendenza giuridica.

Le reti di imprese nascono infatti da accordi contrattuali nei quali è specificato l'oggetto delle attività che le imprese in rete svolgeranno congiuntamente. La norma spiega che lo scopo deve essere quello di accrescere, individualmente e collettivamente, la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese in rete. Inoltre, questi risultati devono essere raggiunti tramite azioni dettagliate nel contratto di rete. Sono queste azioni/attività che accomunano le imprese appartenenti alla rete e l'efficacia della rete è quindi in primis collegata alla capacità delle imprese in rete di operare congiuntamente per raggiungere tali obiettivi che porteranno, nel medio/lungo termine, a un accresciuta competitività delle imprese appartenenti alla rete.

Le imprese possono svolgere in rete diverse attività. Nell'ambito dell'Osservatorio sui contratti di rete, realizzato dalla Direzione Generale PMI e Enti Cooperativi del Ministero dello sviluppo economico, nel 2012 è stata svolta un'indagine qualitativa su un campione di poco più di 300 imprese ap-

¹⁶ Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università Cà Foscari Venezia.

partenenti a 159 contratti di rete su 412 contratti registrati dal 2010 fino alla prima parte del 2012. L'indagine sintetizza, tra gli altri punti, i principali motivi che hanno spinto le imprese a scegliere il contratto di rete e i giudizi e le aspettative sulla performance di alcune variabili aziendali (ordinativi, fatturato, occupazione, export, costi di produzione). Dalla ricerca emerge che gli obiettivi che le imprese aderenti ai contratti di rete valutano come prioritari sono: l'aumento della propria capacità competitiva in Italia (63,8% del campione intervistato), l'innovazione di prodotto e di servizio (59,9%), la promozione di un marchio comune e la realizzazione di attività in ricerca e sviluppo (entrambe 52,3%), e l'aumento della propria capacità di penetrazione sui mercati europei (50,7%).

Dalla ricerca emerge che l'adesione delle imprese ai contratti di rete (da almeno un anno) ha avuto un effetto positivo sulla performance delle principali variabili aziendali: il 38,5% delle imprese intervistate segnala un incremento del fatturato e il 33,3% un incremento degli investimenti. Inoltre, quasi la metà delle imprese intervistate prevede di incrementare ulteriormente fatturato e investimenti. Infine, il 24,8% delle imprese segnala una flessione dei costi di produzione. Tuttavia, dalla ricerca non è possibile imputare direttamente alla rete il miglioramento della performance d'impresa e resta il dubbio che siano le imprese migliori ad aggregarsi in rete più che la rete in quanto tale a generare effetti positivi.

Sempre nel 2012 è stata condotta un'altra indagine sulla clientela di Intesa Sanpaolo coinvolta in reti di imprese (Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, 2013). L'indagine ha raccolto dati in 360 imprese ed è diretta a capire il posizionamento competitivo e l'evoluzione attesa di fatturato, redditività e investimenti delle aziende, e a raccogliere informazioni sulla valutazione dell'efficacia dei contratti di rete. Dall'indagine emerge che circa la metà delle imprese intervistate dichiara di ricercare attraverso la rete una maggiore efficienza produttiva, il rafforzamento dei canali di promozione/distribuzione e la realizzazione di progetti di innovazione e ricerca. Seguono la creazione/utilizzo di un marchio comune (31,9%), progetti legati alla sostenibilità ambientale (21,4%), l'incremento della base produttiva all'estero (3,9%) e in Italia (2,8%). Secondo lo studio, la maggior parte delle imprese pensa di raggiungere questi obiettivi tramite la condivisione di conoscenze e

informazioni mentre limitato è l'interesse a investire nuove risorse nella rete. Un'impresa su due si aspetta di ottenere un ritorno reddituale dall'adesione alle rete.

Il Quarto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa, pubblicato a marzo 2014, analizza la performance al 2012 delle imprese entrate in rete nel 2011 tramite statistiche descrittive e modelli econometrici (Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, 2014). La performance delle imprese in rete è misurata come aumento del fatturato e dell'EBITDA margin nel biennio. I dati suggeriscono una correlazione positiva ma non significativa tra l'appartenenza dell'impresa alla rete e la sua performance economica.

Bartoli et al. (2013), utilizzando l'ottava indagine Unicredit sulle piccole imprese svolta nel 2011, mettono in relazione l'appartenenza a un contratto di rete con la performance di impresa misurata come media pesata¹⁷ delle seguenti variabili: innovazione di prodotto, di processo, export, investimenti diretti esteri, e percentuale di impiegati laureati. La ricerca mostra l'esistenza di una correlazione significativa e positiva tra l'appartenenza a una rete e la performance della singola impresa. Tuttavia, gli autori non possono parlare di relazioni causa-effetto tra l'appartenenza alla rete e la performance dell'impresa in rete e in particolare non possono valutare l'effetto diretto che l'appartenenza a una rete ha sulla performance delle singole imprese aderenti. Infatti, non dispongono di una misura di performance della rete legata alle attività svolte in rete e di una relativa misura di performance della singola impresa aderente alla rete.

Carnazza (2012) sottolinea come questa mancanza di un nesso causa-effetto chiaro tra performance della rete e imprese in rete abbia spinto le stesse imprese a chiedere al legislatore il riconoscimento da parte del sistema bancario di un sistema di rating della rete in grado di valorizzare adeguatamente la partecipazione a una rete di imprese.

Questi risultati suggeriscono l'importanza di esplorare ulteriormente il tema della performance delle imprese in rete e in

¹⁷ Pesi individuati con il metodo delle componenti principali e quindi riferiti alle caratteristiche del campione.

particolare evidenziano la necessità di individuare degli indicatori e una metodologia in grado di misurare sia la performance della rete sia l'impatto che l'adesione a una specifica rete ha sulla performance della singola impresa in rete.

Data la molteplicità, e spesso specificità, delle attività svolte in rete dalle imprese, dall'internazionalizzazione alla ricerca e sviluppo, la *Performance della rete* corrisponde alla capacità delle imprese in rete di raggiungere gli specifici obiettivi che si erano prefissate e contenuti nel contratto di rete, come per esempio l'acquisizione di brevetti o la partecipazione a bandi e gare.

La *Performance della rete* corrisponde dunque a un indicatore in grado di valutare l'efficacia della rete nel conseguire gli specifici obiettivi che si è posta. Spesso questi dati, come il numero di nuovi prodotti lanciati sul mercato, non è direttamente reperibile nei dati di bilancio delle imprese in rete e non è neppure ravvisabile un effetto diretto nel breve termine sulla performance economica delle imprese in rete. Per esempio, è difficile ipotizzare che il fatturato di un'impresa impegnata in attività di R&S in rete possa aumentare nel breve termine a seguito delle attività svolte in rete. Inoltre, molte imprese entrano in una rete per realizzare e promuovere processi e attività nuovi per l'impresa, come processi di internazionalizzazione, per i quali è complesso trovare dei benchmark per effettuare un confronto sulla performance d'impresa prima e dopo l'ingresso in rete.

L'impatto delle attività di rete sulla *performance* della singola impresa può essere misurato abbinando a indicatori di *Performance della rete* degli indicatori di *Performance dell'impresa in rete*, entrambi strettamente correlati all'oggetto della rete. All'interno di un modello causale, gli indicatori di *Performance della rete* rappresentano le variabili indipendenti che spiegano il valore assunto dagli indicatori di *Performance dell'impresa in rete (variabili dipendenti)*.

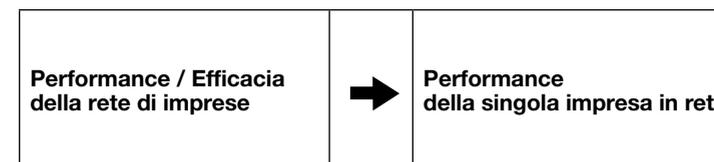
Per esempio, reti finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti possono essere monitorate in base al numero di nuovi prodotti lanciati e in base al numero di nuovi prodotti lanciati sul mercato rapportato al numero target (*Performance della rete*). Questi indicatori dovranno essere correlati al fatturato realizzato dalla singola impresa in rete vendendo questi prodotti (*Performance dell'impresa in rete*). I primi indicatori

(*Performance della rete*) permetteranno di misurare la performance della rete e di capire quanta parte dei propri obiettivi sono stati raggiunti e quanto margine di ulteriore miglioramento esiste. Il secondo indicatore (*Performance dell'impresa in rete*) aiuterà a valorizzare l'impatto delle attività in rete sulla performance d'impresa.

In sintesi, l'analisi della *performance* richiede due set di indicatori di performance (figura 1): il primo set di indici si riferisce alle attività svolte in rete (*Performance della rete*), il secondo riguarda la loro valorizzazione economica nella singola impresa (*Performance della singola impresa in rete*). Solo disponendo di entrambi i dati è possibile effettuare delle analisi sull'impatto che l'ingresso dell'impresa nella rete ha avuto sulla sua performance.

Nel paragrafo seguente si analizzano i dati Unioncamere del dicembre 2013 sulla popolazione di contratti di rete siglati dal 2009 fino a quella data, al fine di fornire delle statistiche descrittive sull'oggetto dei contratti di rete. Questa analisi permetterà di proporre un set di indicatori di *Performance della rete*, da associare alle principali tipologie di attività svolte in rete dalle nostre imprese, e di *Performance* della singola impresa in rete.

Figura 1. Performance della rete e Performance della singola impresa in rete



2. Gli obiettivi delle reti

La performance di una rete di imprese può essere valutata solo in relazione al raggiungimento degli obiettivi per la quale è stata costituita. Infatti, la normativa sulle reti prevede che le imprese specificano nel contratto come valutare l'operato della rete. Per sviluppare un set di indicatori di performance della rete è quindi utile partire da un'analisi degli obiettivi che la popolazione delle reti italiane si sono poste all'atto della loro costituzione.

Unioncamere ha raccolto i dati relativi a tutti i contratti di rete siglati dall'istituzione di questa tipologia contrattuale e ancora attivi a marzo 2014 (Infocamere, 2014). I contratti analizzati sono 1344, di cui solo 83 con soggettività giuridica, e coinvolgono tutte le regioni e le province italiane. Le imprese analizzate sono 6435 di cui 4261 società di capitale (3.622 srl e 639 spa), 846 società di persone (459 snc, 320 sas, 67 ss), 710 imprese individuali, 484 società cooperative. Le restanti imprese (134) appartengono ad altre forme (49 consorzi, 39 società consortili a responsabilità limitata e 13 consorzi con attività esterna).

I dati raccolti da Unioncamere includono l'oggetto del contratto di rete che permette di analizzare il contenuto delle attività che le imprese si impegnano a svolgere assieme. Una classificazione di queste attività permetterà di sviluppare un set di indicatori di performance della rete.

La lettura e l'analisi dei contratti ha permesso di identificare due tipologie di rete sulla base delle principali attività che le imprese hanno dichiarato di voler realizzare congiuntamente, le reti generaliste e quelle specialiste.

Le reti generaliste si distinguono per il perseguire contemporaneamente una varietà di obiettivi e per la mancanza di un obiettivo principale da realizzare in rete. Le reti specialiste perseguono un singolo obiettivo primario ben identificato nel loro oggetto. La Tabella 2 sintetizza le due tipologie di reti identificate.

Tabella 2. Tipologie di reti generaliste e specialiste

Reti generaliste	Reti specialiste
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imprese che si associano in rete per offrire e produrre congiuntamente beni o servizi. Spesso, le imprese che decidono di produrre congiuntamente un bene dichiarano inoltre di voler condividere investimenti in innovazione/R&S, l'acquisto in comune di beni e servizi, le loro conoscenze e aumentare la capacità di attrarre risorse. Il fine di tutte queste iniziative resta comunque la produzione e commercializzazione congiunta di un prodotto/servizio. 2. Imprese che dichiarano un generale intento di collaborazione finalizzato alla condivisione di conoscenze, all'aumento della qualità, alla promozione del loro territorio, all'investimento congiunto in formazione e all'accesso al credito al fine di aumentare la loro competitività. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imprese che mirano a condividere principalmente attività commerciali per aumentare la loro competitività e capacità di penetrazione sul territorio. 2. Rete specialista che si focalizza sull'aumento della capacità di penetrazione in mercati internazionali. 3. Rete che mira a sviluppare attività congiunte di ricerca e sviluppo di base. 4. Rete che promuove l'innovazione di prodotto/servizio volta al lancio sul mercato di un prodotto chiaramente identificato nell'oggetto della rete. 5. Rete specialista che si concentra su innovazioni di processo. 6. Rete incentrata sulla promozione di un marchio comune. 7. Rete per l'acquisto in comune di beni o servizi. 8. Rete per la tutela ambientale. 9. Imprese in rete per lo sfruttamento e/o acquisizione brevetti. 10. Imprese in rete per la partecipazione ad appalti e gare.

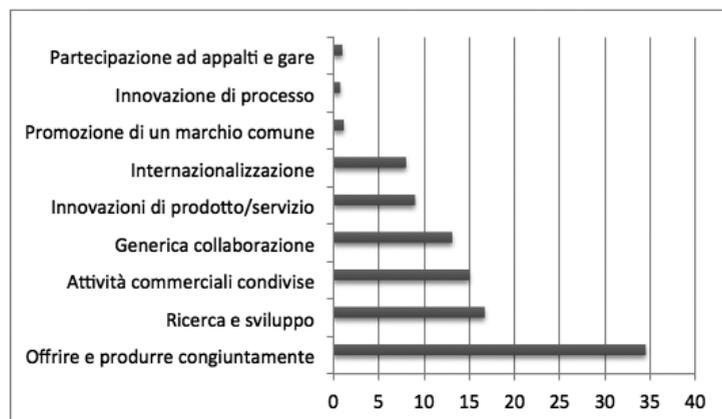
I risultati della ricerca indicano che le reti generaliste impegnate a offrire e promuovere congiuntamente beni e servizi rappresentano la maggioranza delle reti (34,5%), seguite dalle reti impegnate in attività di R&S (16,7%), dalle reti che svolgono congiuntamente attività commerciali (15,2%), dalle reti generaliste focalizzate sulla collaborazione (13,2%), dalle reti incentrate sull'innovazione di prodotto/servizio (9,1%) e da quelle che perseguono un aumento della penetrazione dei mercati internazionali (8,1%). La promozione di un marchio

comune e la partecipazione ad appalti e gare rappresentano l'1% della popolazione ciascuno mentre le altre categorie non raggiungono la soglia del 2%.

La figura 2 sintetizza i risultati della ricerca. Nel complesso il 50% delle reti appartiene alla categoria generalista mentre il restante 50% è specialista con il prevalere di attività di ricerca e sviluppo e commerciali.

Questa indagine offre una fotografia delle reti italiane che permette di comprendere quali obiettivi principali esse si pongono e quindi di quali indicatori di performance hanno bisogno.

Figura 2. L'oggetto delle reti d'impresa. Dati sulla popolazione di reti di imprese a marzo 2014.



Fonte: Infocamere.

3. Performance della rete e performance delle imprese in rete

Mentre la performance di una singola impresa è quantificabile attraverso indicatori economici e finanziari di semplice identificazione e reperibilità, la valutazione dell'impatto che l'appartenenza dell'impresa a una rete ha sulla sua performance individuale (*Performance dell'impresa in rete*) non può prescindere dalla valutazione della performance e dell'efficacia della rete (*Performance della rete*) e dall'esistenza di una correlazione positiva e significativa tra efficacia della rete e performance dell'impresa nel tempo.

Inoltre, mentre alcuni effetti positivi dell'appartenenza a una rete possono manifestarsi solo nel medio/lungo termine, come l'effetto di un investimento condiviso in ricerca e sviluppo, manager e imprenditori possono trovare nell'efficacia della rete un primo indicatore di quello che potrà essere il contributo della rete alla performance delle imprese che ne fanno parte.

In questa sezione, a partire dall'analisi dell'oggetto che le reti di imprese italiane dichiarano di voler perseguire, si propongono una serie di indicatori dell'efficacia di una rete e un set di indicatori che traducono l'efficacia in risultati economici direttamente attribuibili alla performance della rete.

Il concetto di efficacia identifica la capacità di raggiungere un obiettivo e si può esprimere in valore assoluto quantificando i risultati ottenuti dalla rete o come rapporto tra risultati ottenuti e pianificati e quindi come percentuale/grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. In questo contesto si farà riferimento sia alla performance della rete in valore assoluto sia come grado di raggiungimento dei risultati ottenuti. La Tabella 3 sintetizza gli indici di performance della rete proposti per le reti specialiste e generaliste (nella colonna *Performance della rete*) e direttamente correlabili a indici di performance della singola impresa (colonna *Performance della singola impresa in rete*). Tutti gli indici proposti in Tabella 3 nella colonna *Performance della rete* misurano in valore assoluto la performance della rete. Per ottenere il grado di raggiungimento degli obiettivi della rete questi indici andranno rapportati agli obiettivi prefissati dalla rete per valutarne l'efficacia.

Tutti gli indici proposti in Tabella 3 come indici di performance della singola impresa in rete, ed espressi come fatturato, possono anche essere rapportati al fatturato totale dell'impresa per meglio apprezzare l'impatto delle attività svolte in rete sull'impresa nel suo complesso.

Infine, si ricorda che tra i dati utilizzati per calcolare gli indici di *Performance della rete* e di *Performance della singola impresa in rete* deve comunque esistere una distanza spazio-temporale per poter rilevare relazioni di causa ed effetto.

Le reti specialiste

I primi indicatori proposti sono riferiti alle reti specialiste che perseguono un oggetto principale.

a) Ricerca e sviluppo.

Diverse reti nascono con l'intento di condividere risorse e conoscenze al fine di sviluppare nuove tecnologie il cui sfruttamento non sarà necessariamente congiunto.

Alcuni indicatori tipici sono: investimenti in R&S, brevetti, pubblicazioni scientifiche. La valorizzazione economica di questi investimenti è difficile nel breve/medio termine ma comunque possibile attraverso l'analisi del fatturato derivante dalla vendita di prodotti/servizi/tecnologie coperti da brevetti ottenuti in rete o derivanti da investimenti in R&S effettuati in rete. In questo modo sarà possibile ottenere una misura di quanto le attività di rete incidono sul fatturato della singola impresa in rete e valutare, in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi della rete, se e quanto tali risultati possano ancora migliorare.

b) Condivisione di attività commerciali.

Tra le attività commerciali condivise troviamo diversi esempi che vanno dalla condivisione di stand a fiere alla creazione di una piattaforma commerciale in internet. La performance della rete può quindi essere misurata come numero di eventi realizzati e/o numero di visitatori (es. numero di fiere, numero di visitatori totale, numero di punti vendita, numero di canali promozionali, numero messaggi, aree geografiche coperte, ecc.). Inoltre, un indicatore dello sforzo profuso in attività commerciali è l'investimento economico sostenuto dalla rete. La performance della singola impresa in rete può essere misurata come aumento del

fatturato ottenuto nelle aree coperte dalle iniziative commerciali, dalle fiere, o nei nuovi punti vendita. Inoltre, le attività commerciali possono aumentare la fedeltà del cliente portando non solo a un aumento delle vendite ma anche a una loro stabilizzazione nel tempo.

c) Innovazioni di prodotto/servizio.

L'innovazione si misura con il numero di innovazioni di prodotto/servizio lanciate sul mercato grazie alla collaborazione in rete. Queste innovazioni andrebbero suddivise per grado di innovatività distinguendo tra innovazioni radicali, che implicano l'introduzione di una nuova tecnologia e di nuove architetture di prodotto, e innovazioni incrementali che migliorano tecnologie già presenti sul mercato. La performance dell'impresa in rete corrisponderà al fatturato realizzato dalla singola impresa (in valore assoluto e sul totale) grazie alla vendita dei nuovi prodotti.

d) Internazionalizzazione.

Appartengono a questa categoria le imprese che dichiarano di associarsi in rete per internazionalizzarsi, prevalentemente tramite esportazioni, in aree geografiche specifiche. Alcune di queste imprese associano l'internazionalizzazione alla crescita nel mercato locale. In entrambi i casi, l'efficacia della rete si valuta in base alle attività realizzate in rete per aumentare la visibilità e presenza dei prodotti della rete all'estero e/o in Italia. Indicatori di performance possono essere gli investimenti congiunti per promuovere i prodotti delle imprese in rete all'estero oppure il numero di attività realizzate come il numero di nuovi punti vendita in cui la merce è presente. Similmente, la performance della singola impresa in rete può essere espressa dall'aumento del fatturato nelle aree oggetto dell'attività di internazionalizzazione della rete.

e) Promozione di un marchio comune.

Un numero contenuto di reti è stato costituito con l'obiettivo principale di promuovere un marchio comune. In questo caso le iniziative svolte includono investimenti in pubblicità, comunicazione e progettazione strategica mirati allo sviluppo del marchio e si possono misurare tramite le spese sostenute per queste attività, con il numero di eventi realizzati, il numero di clienti contattati ecc. Questi dati, in valore assoluto e rispetto agli obiettivi programma-

ti, possono poi essere messi in relazione con il fatturato realizzato dalla singola impresa, in valore assoluto e sul totale, ottenuto dalla vendita dei prodotti/servizi a marchio comune.

e) Innovazioni di processo.

La performance della rete nell'innovare i processi produttivi si può misurare in base al numero di innovazioni di processo introdotte, al loro grado di innovatività e all'investimento effettuato. Come sempre, le imprese in rete dovranno anche fornire un dato sul grado di raggiungimento dei loro obiettivi (es. innovazioni realizzate su innovazioni pianificate). Il loro impatto sulla performance della singola impresa in rete si può valutare calcolando, per la singola impresa in rete, l'aumento di produttività, il calo della difettosità, l'aumento di fatturato associati all'introduzione della nuova tecnologia.

f) Partecipazione ad appalti e gare.

In questo caso, la *Performance della rete* si misura come controvalore degli appalti e gare vinti e la *Performance della singola impresa in rete* come fatturato derivante dalla partecipazione alla gara.

Le reti generaliste

Le reti generaliste sono di due tipi: le reti che coinvolgono imprese che mirano a produrre e commercializzare congiuntamente prodotti/servizi e le reti che mirano a una più generica collaborazione basata su scambi di conoscenze, aumento della qualità, miglioramento delle condizioni di accesso al credito, ecc. Per queste reti, che coinvolgono le imprese partecipanti in diverse attività comuni senza che sia evidente la presenza di un obiettivo preponderante, si possono utilizzare diversi indicatori.

a) Produzione e commercializzazione congiunta di beni o servizi.

Spesso queste reti condividono anche investimenti in innovazione/R&S, acquistano in comune beni e servizi e condividono conoscenze. Nonostante la molteplicità degli obiettivi, in questo caso tutti gli investimenti sono connessi allo sviluppo, produzione e commercializzazione di uno o più prodotti/servizi congiuntamente. La *Performance della rete* può essere misurata con gli investimenti effettuati e il valore delle vendite dei prodotti/servizi realizzati congiun-

tamente. La *Performance della singola impresa in rete* è invece rappresentata dal fatturato dell'impresa derivante dall'aumento del fatturato complessivo e dall'aumento del ROI, ROE e ROA riconducibili alle attività svolte in rete.

b) Imprese che dichiarano un generale intento di collaborazione finalizzato alla condivisione delle conoscenze, all'aumento della qualità, alla promozione del territorio, l'accesso al credito e all'investimento congiunto in formazione al fine di aumentare la competitività.

In questo caso il tipo di attività svolte è composito. La condivisione di conoscenze può essere misurata come numero di ore spese in incontri diretti, come riunioni, o a visitare gli stabilimenti delle altre imprese in rete. La condivisione di conoscenze può poi essere associata a un aumento del fatturato, o del ROI, della singola impresa in rete. L'aumento della qualità dipende dall'area interessata (qualità del lavoro, di prodotto, del servizio erogato, ecc.). Per esempio, la qualità del prodotto può essere misurata come aderenza alle specifiche di progettazione, aumento della soddisfazione del cliente, riduzione della difettosità del prodotto, ecc. Le variabili che misurano la qualità se legate al prodotto possono poi essere ricollegate a variazioni nelle vendite di quel prodotto, al ROI o a una maggiore produttività (*Performance della singola impresa in rete*). La promozione del territorio passa attraverso investimenti specifici e attività dedicate che rappresentano la performance della rete a cui associare un generico aumento della performance della singola impresa in rete. L'investimento congiunto in formazione e le ore dedicate alla formazione possono anch'esse essere associate a un generico aumento della performance della singola impresa in rete. Infine, l'appartenenza alla rete per migliorare l'accesso al credito si può misurare in termini di finanziamenti ottenuti dalla rete e condizioni economiche rispetto alla clientela standard. La performance della singola impresa in rete si può poi misurare attraverso l'impatto economico sul fatturato d'impresa. Poiché molte di queste attività di rete non sono direttamente riconducibili a una specifica voce di performance dell'impresa, come la formazione, e possono dare dei risultati prevalentemente nel medio e lungo termine, è possibile accorpare tutti gli investimenti

fatti in queste aree e complessivamente associarli alla performance della singola impresa in rete.

Tabella 3. Indicatori di performance di rete e dell'impresa in rete per le reti specialiste e generaliste¹⁸.

Performance della rete	Performance dell'impresa in rete
Attività di Ricerca e Sviluppo	
Investimenti in R&S; Numero di brevetti; Numero di pubblicazioni scientifiche distinte per rilevanza.	Fatturato vendita nuovi prodotti; Fatturato vendita brevetti/concessioni.
Attività commerciali	
Numero di fiere; Numero di punti vendita; Numero di visitatori; Numero di canali promozionali; Numero di messaggi; Ripetizione dei messaggi; Numero aree geografiche coperte; Investimento economico in attività commerciali. Stabilizzazione dei volumi di vendita.	Aumento del fatturato ottenuto nelle aree coperte dalle iniziative commerciali, alle fiere, o nei nuovi punti vendita.
Innovazione di prodotto e servizio	
Numero di innovazioni; Numero di innovazioni radicali; Numero di innovazioni incrementali. Fatturato vendita innovazioni radicali; Fatturato vendita innovazioni incrementali.	Fatturato vendita innovazioni;
Internazionalizzazione	
Investimenti diretti all'internazionalizzazione; Numero di attività (ore) a supporto dell'internazionalizzazione.	Aumento del fatturato nelle aree oggetto dell'internazionalizzazione.

¹⁸ Gli indicatori di performance della rete si intendono sia in valore assoluto, sia rapportati agli obiettivi della rete (grado in percentuale di raggiungimento degli obiettivi di rete). Gli indicatori di performance della singola impresa in rete misurati attraverso il fatturato si intendono sia in valore assoluto, sia rapportati al fatturato totale dell'impresa (grado di contribuzione al fatturato dell'impresa).

Promozione di un marchio comune	
Investimenti diretti alla promozione del marchio comune; Numero di eventi/attività realizzati; Numero di clienti contattati.	Fatturato ottenuto dalla vendita dei prodotti/servizi a marchio comune.
Innovazione di processo	
Numero di innovazioni di processo; Numero di innovazioni di processo per grado di innovatività; Investimenti per l'innovazione di processo.	Aumento della produttività; Calo della difettosità; Aumento del fatturato.
Partecipazione ad appalti e gare	
Valore degli appalti e gare vinti; Numero degli appalti e gare vinti; Valore medio delle gare e appalti vinti.	Fatturato derivante dalla partecipazione a gare e appalti in rete.
Vendere e produrre congiuntamente	
Investimenti effettuati; Valore delle vendite dei prodotti/servizi realizzati congiuntamente.	Aumento del fatturato della singola impresa; Aumento del ROI, ROE e ROA.
Generica collaborazione	
Ore/investimenti in incontri, visite aziendali, in formazione, in qualità; attività/investimenti per la promozione del territorio; accesso al credito e risparmio sulle condizioni economiche.	Aumento del fatturato; Aumento del ROI, ROE e ROA.

Il contratto di rete nelle domande delle imprese: le risposte corrette

Massimiliano Longo (Luiss Business School)¹⁹

In questa sezione vengono affrontate le principali domande che gli operatori tendono a porsi quando si rapportano al tema delle reti di imprese. Sono quindi proposte delle tavole ciascuna delle quali fornisce una sintetica risposta ai principali temi concettuali ed operativi connessi alla attivazione di una rete di imprese.

Quali elementi hanno portato alla nascita dello strumento della rete?

Il dibattito riguardante il ruolo e le prospettive delle reti di imprese ha ricevuto, negli ultimi anni, un interesse crescente, sia a livello di studio e di ricerca sia a livello operativo.

Le **aggregazioni tra imprese** sono da tempo indicate come esigenza fondamentale di una strategia virtuosa mirante a compensare le scarse dimensioni delle PMI italiane pur senza far loro rinunciare al valore dell'autonomia.

I limiti indiscutibilmente riconosciuti alle imprese di minori dimensioni sui mercati internazionali e negli investimenti in ricerca, lo sviluppo crescente di forme di cooperazione interaziendale, rappresentano alcuni dei motivi dell'attenzione riservata al fenomeno in questione.

Quale è stato il senso dell'intervento normativo che ha istituito le reti?

Il legislatore ha provato, anche modificando più volte le norme di riferimento, ad incentivare le aggregazioni di imprese attraverso il contratto di rete, cioè una alleanza leggera e non strutturale che però deve generare benefici per gli aderenti.

Nelle norme sono definite le tipologie di reti (contratto o soggetto) ed i conseguenti elementi essenziali del contratto sia disponendo che alle reti di impresa *“competono vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari, nonché la possibilità di stipulare convenzioni con l'A.B.I. nei termini definiti con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze”*.

Come si definisce il contratto di rete?

Il contratto di rete viene definito come *il contratto mediante il quale 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*.

Quali sono gli elementi essenziali da inserire nel contratto di rete?

Gli **elementi** essenziali del contratto sono stabiliti dalla legge e sono:

- I dati identificativi dei partecipanti;
- La definizione 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;
- La definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune;
- Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune;
- La durata del contratto.

Esistono degli elementi contrattuali non obbligatori ma facoltativi?

Sono facoltativi i seguenti elementi:

- l'istituzione del fondo patrimoniale comune (per le reti contratto)

- la nomina dell'organo comune;
- le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto.

Quando è necessaria o opportuna la costituzione di un fondo comune?

Nelle reti contratto, cioè prive di personalità giuridica, si può prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune a cui si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615 del codice civile.

Nelle reti soggetto, dotate di personalità giuridica, la costituzione di un fondo comune è invece obbligatoria.

La presenza di un fondo comune è stato però per tutte le reti l'elemento necessario per fruire degli incentivi fiscali in vigore fino al 2013.

Vi sono elementi contrattuali non previsti per legge che è opportuno definire con chiarezza?

Pur non previste dalle norme, è opportuno inserire nel contratto clausole atte a definire la riservatezza delle informazioni, le norme di comportamento interne ed i meccanismi di dettaglio per la assunzione delle decisioni tra gli aderenti alla rete.

È quindi opportuno specificare su quali temi si decide a maggioranza e se esistono ambiti in cui si richiede l'unanimità dei consensi tra i retisti. Come in tutte le forme di alleanza le parti dovranno sin dalla stesura del contratto porre molta attenzione nel limitare tutte le possibili occasioni di conflitto soprattutto nei casi in cui i membri della rete siano anche potenziali concorrenti.

Esistono vincoli legati alle dimensioni dell'impresa o alla localizzazione geografica o ai settori di attività per aderire ad una rete di imprese?

Non esiste alcun tipo di vincolo, ad una rete possono aderire imprese individuali, società di qualsiasi genere, ovunque operanti, in qualsiasi settore economico.

In genere, peraltro, lo strumento è pensato soprattutto per favorire aggregazioni tra PMI, che quindi sono i soggetti che più naturalmente dovrebbero essere portati a definire alleanze tramite reti. Vi sono però casi di reti tra grandi aziende o che comprendono anche grandi aziende.

Una volta costituita la rete, è possibile ampliare il numero delle imprese aderenti o per chi voglia, recedere dalla adesione?

Deve essere il contratto di rete a definire se ed a quali condizioni, ed eventualmente fino a quale numero massimo, allargare la rete a nuove imprese. Ciò in via generale è sempre possibile ma è opportuno, appunto, che i promotori iniziali della rete, definiscano criteri e limiti per le nuove ammissioni. Il recesso dalla rete deve a sua volta essere definito nel contratto, che non può escluderlo; una impresa deve avere la possibilità di uscire dalla rete, ma debbono essere definite le condizioni, i termini ed i tempi.

QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE SULLA ADESIONE AD UNA RETE DI IMPRESA: RISULTATI, COMMENTI E SUGGERIMENTI ALLE IMPRESE

A cura di
Paolo Carlucci²⁰
Massimiliano Longo²¹

Premessa

Di seguito si presentano gli esiti di un questionario somministrato ad un campione di reti nate sul territorio provinciale di Venezia. Dalle risposte si colgono, e sono evidenziate in neretto, le principali motivazioni, i benefici conseguiti, le eventuali debolezze emerse e le prospettive del progetto di rete in essere.

Lo scopo di questa analisi è quello di fornire, agli operatori interessati ad avviare un percorso di alleanza tramite il contratto di rete, adeguati strumenti operativi (oltre che concettuali) per definire in modo corretto tutti gli elementi del contratto, e prima ancora a definire con chiarezza gli obiettivi, i risultati attesi e le prospettive aziendali che da tale alleanza dovrebbero concretizzarsi.

Un primo gruppo di domande può definirsi di monitoraggio anagrafico, dimensionale e settoriale delle imprese che hanno risposto al questionario, mentre un secondo gruppo di domande, analiticamente commentato, consente di misurare una serie di elementi di valutazione derivanti dalla adesione alla rete nella percezione delle imprese stesse.

Nel primo gruppo, sono state poste domande legate alla du-

rata della partecipazione alla rete, al numero delle imprese aderenti alla rete, alla prevalenza territoriale delle imprese aderenti, al settore economico di attività delle imprese aderenti ed infine del settore di riferimento della rete che si è costituita.

Rispetto a tali domande che consentono di individuare il perimetro delle imprese e delle reti che hanno risposto al questionario si fornisce un quadro di insieme, rimandando al sito della Cciaa di Venezia per i dati analitici (www.ve.camcom.it). Quasi tutte le risposte provengono da imprese e reti del nord est (95% del campione complessivo), i settori economici prevalenti delle imprese aderenti sono nel campo dei servizi (dall'ICT alla comunicazione aziendale, alla formazione al marketing) ma sono presenti molti casi di aziende produttive nel settore metalmeccanico, dell'abbigliamento o dell'agro-alimentare, vi sono infine aziende del settore commercio, all'ingrosso al dettaglio e della GDO. Le reti sono state attivate sostanzialmente per sviluppare progetti di servizi alle imprese, di sviluppo industriale, e di sviluppo del commercio, anche in forma ambulante, soprattutto in campo alimentare e dell'abbigliamento.

Quanto al numero di imprese aderenti alla rete, si equivalgono, nel campione, quelle con un numero variabile tra due e quattro imprese, rispetto a quelle con un numero variabile tra cinque e nove imprese ed infine rispetto a quelle con un numero di aderenti di dieci o più imprese.

Rispetto alle domande di natura anagrafica, si analizza di seguito soltanto un tema specifico, quello della durata della appartenenza alla rete: tale elemento è infatti rilevante anche nel combinarlo con tutte le successive risposte che forniscono un utile strumento di analisi della valutazione della percezione degli effetti della adesione alla rete dal punto di vista delle imprese. La durata della permanenza nella rete però può influenzare il giudizio, da cui l'attenta analisi della correlazione tra tale aspetto e le successive risposte.

²⁰ Progetti Internazionali - Camera di Commercio di Venezia

²¹ Direttore Master Tributario Luiss Business School di Roma

Analisi e commento al questionario compilato da imprese aderenti a reti di imprese.

Prima domanda.

DA QUANTO TEMPO LA SUA AZIENDA HA ADERITO ALLA RETE DI IMPRESE?

- A- DA ZERO AD UN ANNO
- B- DA UNO A DUE ANNI
- C- DA TRE ANNI O PIÙ

Risultati e commento.

Tale domanda è servita esclusivamente a definire un campione omogeneo tra reti costituite nell'ultimo anno, rispetto a quelle operative da due anni ed a quelle operative da oltre tre anni. Le reti che hanno risposto sono infatti suddivise quasi in parti uguali nelle tre sezioni.

È evidente infatti che **tutti i programmi di rete hanno un orizzonte temporale di medio o lungo termine; non ha senso impostare reti definendo obiettivi che si ritiene di conseguire nel breve termine.** Così come è altrettanto chiaro che a seconda della fase più o meno lunga già percorsa, derivano possibili effetti diversi, risposte diverse ed anche percezioni differenti sull'utilità della adesione alla rete stessa. Alcune delle risposte alle domande che seguono saranno commentate tenendo conto anche della variabile "tempo" nella vita della rete.

Seconda domanda.

NELL'ADERIRE ALLA RETE HANNO PREVALSO LE MOTIVAZIONI "DIFENSIVE"(RIMANERE SUL MERCATO/ CONTENERE I COSTI) O LE MOTIVAZIONI "OFFENSIVE"(AUMENTARE IL FATTURATO, PENETRARE SU NUOVI MERCATI)?

- A- PREVALENTEMENTE DIFENSIVE
- B- PREVALENTEMENTE OFFENSIVE
- C- ENTRAMBE LE MOTIVAZIONI IN MODO QUASI PARITARIO

Risultati e commento.

Il progetto di rete si basa su obiettivi di sviluppo della capacità innovativa e competitiva. È quindi uno **strumento pensato per generare risultati concreti in termini di crescita**

aziendale, di fatturato, di occupazione e più in generale di sviluppo di impresa. Peraltro in tempi di crisi che si protraggono ormai da diversi anni, può emergere talvolta l'esigenza di attivare una rete di imprese per ragioni "difensive", cioè per resistere sul mercato avviando azioni comuni di contenimento dei costi o di condivisione di strutture o persone. Dalle risposte emerge comunque che oltre il 62% delle reti sono state pensate per contribuire alla crescita aziendale ed il 23% per generare sia effetti di crescita che effetti di contenimento dei costi. Solo il 15% delle reti nasce privilegiando ragioni di difesa o di sopravvivenza aziendale.

Tale risultato appare particolarmente incoraggiante in quanto dimostra che lo strumento della rete è effettivamente percepito come un possibile fattore di sviluppo cui aderire anche in periodi di particolare difficoltà sul mercato domestico e su molti mercati esteri.

Terza domanda.

COME VALUTA I RAPPORTI CON LE ALTRE AZIENDE ADERENTI ALLA RETE?

- A- SERENI E COLLABORATIVI
- B- CONFLITTUALI E DIFFICILI DA GESTIRE
- C- IN PARTE COLLABORATIVI IN PARTE CONFLITTUALI

Risultati e commento.

La corretta impostazione dei processi decisionali e più in generale delle regole di gestione della rete è spesso fattore essenziale di successo della rete stessa. Talvolta infatti la mancata definizione del ruolo di ciascun aderente, delle maggioranze per assumere le diverse decisioni o la mancata chiarezza sul ruolo dell'eventuale manager di rete possono generare tensioni che possono rallentare o anche bloccare lo sviluppo del progetto comune.

La risposta prevalente (oltre il 70%) mostra peraltro che i rapporti tra partner sono sereni e collaborativi. Nel 23% dei casi sono presenti sia fasi di buona collaborazione e fasi di tensione. Solo nel 7% dei casi le relazioni interne alla rete sono definite difficili da gestire.

Ciò dimostra che nella grande maggioranza dei casi sono state fatte le scelte corrette o nella individuazione del perimetro dei soggetti aderenti (che spesso sono aziende che

hanno già tra loro stabili rapporti di collaborazione) o nella definizione delle regole di gestione della rete e delle modalità per condividere le scelte della stessa rete.

Quarta domanda.

NELLA SUA PERCEZIONE, AD OGGI L'ADESIONE ALLA RETE HA GENERATO PER LA SUA AZIENDA:

- A- EFFETTI MIGLIORI DELLE ASPETTATIVE
- B- EFFETTI INFERIORI ALLE ASPETTATIVE O NESSUN EFFETTO REALE
- C- EFFETTI CORRISPONDENTI ALLE ASPETTATIVE

Risultati e commento.

Lo scopo della domanda è quello di provare ad individuare dei **primi elementi di giudizio da parte degli aderenti ad una rete, durante lo sviluppo dei programmi e delle attività** condivise.

Le risposte si prestano ad una duplice lettura. Sul piano complessivo in circa il 46% dei casi si esprimono giudizi secondo cui gli effetti sono corrispondenti alle aspettative, mentre la percentuale di quanti individuano risultati inferiori alle aspettative è sostanzialmente equivalente (appunto il 46%). Solo nell'8 dei casi si esprime una sorpresa positiva, con risultati che quindi sono valutati superiori alle aspettative.

La prevalenza dei giudizi non positivi, però, è espressa da reti costituite nell'ultimo anno. Ciò che dimostra la necessità **di ragionare, per valutare la bontà del progetto, in un'ottica di ampio respiro**. Nel primo anno, spesso, si verifica infatti il prevalere delle azioni di impostazione delle attività, dei progetti, dei ruoli dei diversi partner, ed è evidente che le ricadute in termini di benefici aziendali possono essere deboli o talvolta inesistenti.

Quinta domanda.

IN CASO DI RISULTATI AD OGGI POSITIVI, A QUALE FATTORE ATTRIBUISCE IL SUCCESSO DELLA SUA ADESIONE ALLA RETE?

- A- LA RETE HA PORTATO AVANTI CON COERENZA CHIARE STRATEGIE COMUNI
- B- LA RETE È BEN ORGANIZZATA E SONO BEN GESTITI I RAPPORTI TRA LE AZIENDE ADERENTI

- C- LA ADESIONE ALLA RETE HA GENERATO OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE SPECIFICHE PER LA MIA AZIENDA

Risultati e commento.

Lo scopo della domanda è quello di indagare sulle ragioni di successo di una rete. Se esse siano da attribuirsi alla chiara definizione delle strategie e degli obiettivi, sin dal momento della costituzione della rete stessa o alla efficienza della organizzazione interna o anche alla capacità di cogliere da parte delle imprese aderenti opportunità di innovazione, magari conseguite anche dal confronto e dalla collaborazione con le altre imprese aderenti.

In via generale i tre fattori di successo possono tra loro combinarsi e coesistere, però la domanda è stata posta proprio per provare a capire, come detto, il principale fattore di successo nella percezione delle imprese stesse.

Le risposte hanno però mostrato una divisione sostanzialmente in tre parti uguali degli elementi che hanno generato risultati positivi (ciascuna opzione raccoglie circa il 33% delle risposte). **Evidentemente i risultati positivi sono legati al coesistere, nella impostazione del programma di rete, sia di chiare e condivise strategie comuni, sia di una organizzazione snella ed efficiente, sia di concrete ricadute in termini di innovazione per ciascuna impresa aderente.**

Sesta domanda.

IN CASO DI RISULTATI AD OGGI NEGATIVI, A QUALE FATTORE ATTRIBUISCE IL MANCATO SUCCESSO DELLA SUA ADESIONE ALLA RETE?

- A- GLI OBIETTIVI E LE STRATEGIE DELLA RETE ERANO E SONO CONFUSI
- B- LA RETE È POCO ORGANIZZATA E MAL GESTITA
- C- FINORA LA RETE HA GENERATO POCHE CONCRETE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO SOPRATTUTTO A CAUSA DELLA CRISI ECONOMICA

Risultati e commento.

Gli obiettivi della domanda, in simmetria con la precedente, sono legati al tentativo di indagare sulle cause che possono generare insuccessi, o comunque risultati inferiori alle aspettative, nella gestione del progetto di rete di impresa. In

questo caso si intende verificare se il punto debole sia da ricondursi alla poca chiarezza degli obiettivi iniziali oppure a difficoltà emerse durante la gestione delle attività, soprattutto per la cattiva gestione ed organizzazione interna. Oppure se si attribuisce il risultato negativo prevalentemente ad un fattore esterno alle imprese (il perdurare della crisi economica e finanziaria), che ha vanificato o limitato lo sviluppo positivo del programma comune.

È interessante rilevare che in nessun caso si è attribuito l'insuccesso alla confusione ed alla poca chiarezza nella individuazione iniziale degli obiettivi: gli imprenditori che hanno aderito ad una rete ritengono di averlo fatto con sufficiente o buona consapevolezza dei risultati che la loro azienda avrebbe conseguito.

Mentre si equivalgono (circa il 50% del totale per ciascuna delle due) le risposte che attribuiscono l'insuccesso alla cattiva organizzazione e quelle che indicano invece la crisi quale decisivo fattore che ha limitato o impedito lo sviluppo del programma comune.

I fattori organizzativi interni, le chiare definizioni dei ruoli dei diversi soggetti, il modo con cui si decide durante lo svolgimento delle attività di rete su nuove o diverse scelte da compiere, sono evidentemente tutti elementi da non trascurare e da definire per quanto possibile nel contratto di rete in modo chiaro.

Settima domanda.

NEL MODELLO ORGANIZZATIVO SCELTO, ESISTE UN "MANAGER DI RETE"?

- A- SI
- B- NO
- C- NEI FATTI IL MANAGER DI RETE È UNO DEI MANAGER O DEI TITOLARI DELLE IMPRESE ADERENTI

Risultati e commento.

Proprio la rilevanza del tema della organizzazione interna alla rete, come mostrano anche gli esiti della risposta precedente, comporta l'esigenza, di capire quale sia il modello organizzativo prevalente. Se sia presente la figura del manager di rete, quale soggetto esterno alla rete stessa e che abbia il compito di dare seguito e realizzare in concreto le decisioni

delle imprese aderenti. Oppure se tale figura non esista e l'attuazione delle attività sia gestita in modo disordinato. Oppure ancora se il soggetto che prende le redini della concreta gestione delle attività di rete sia uno degli imprenditori o dei manager delle imprese aderenti.

Un manager di rete esterno esiste nel 23% dei casi, tale percentuale è decisamente elevata e mostra come nel mercato del lavoro, forse, ci sia uno spazio professionale in crescita per tale tipologia di figura; nel 38% dei casi tale ruolo è svolto, in modo più o meno formalizzato, da uno degli aderenti alla rete. Un ulteriore 38% delle risposte mostra che non è individuata con chiarezza la figura del soggetto che assume la responsabilità del seguire le attività della rete, con le evidenti conseguenze negative che ne derivano. **La maggioranza di quanti hanno risposto che non è stato opportunamente chiarito il ruolo del soggetto attuatore delle attività e dei progetti della rete, ha anche risposto che gli esiti della adesione alla rete stessa sono ad oggi negativi o inferiori alle aspettative.**

Ottava domanda

DALLA ADESIONE ALLA RETE RITIENE CHE LA SUA AZIENDA, GRAZIE AL CONFRONTO CON LE ALTRE AZIENDE ADERENTI, SOTTO IL PROFILO DELLA ORGANIZZAZIONE INTERNA E DELLA GESTIONE MANAGERIALE:

- A- SIA MIGLIORATA
- B- SIA PEGGIORATA
- C- SIA ALLO STESSO LIVELLO DI PRIMA DELL'ADESIONE ALLA RETE

Risultati e commento.

Uno dei fattori di successo del contratto di rete è quello di consentire ad imprese di diverso profilo, dimensione ed organizzazione, di "conoscersi meglio", così che il percorso in comune, oltre ad individuare benefici diretti per le imprese aderenti in termini di crescita ed innovazione, può generare **anche benefici indiretti legati ad effetti di "contaminazione" tra imprese. Consentendo quindi in molti casi di conseguire benefici in termini di organizzazione interna e di gestione manageriale applicando schemi o modelli o**

percorsi adottati dalle altre imprese aderenti.

Quanto è rilevante tale fenomeno? Nel 38% delle risposte – dato interessante e non trascurabile – si sostiene che la propria azienda ha tratto benefici organizzativi o miglioramenti nella gestione acquisiti dall'esempio prodotto da altre imprese aderenti.

Nel 62% dei casi tale effetto non è rilevato e si sostiene quindi che l'azienda non ha tratto particolari benefici, in termini organizzativi, dal confronto con le altre. È significativo peraltro che nessuno ha risposto che l'adesione alla rete abbia prodotto peggioramenti nella gestione della propria impresa.

Nona domanda**DALLA ADESIONE ALLA RETE RITIENE CHE LA SUA AZIENDA, GRAZIE AI RAPPORTI SVILUPPATI TRAMITE LA RETE, IN TERMINI DI NUOVI SBOCCHI DI MERCATO:**

- A- HA SVILUPPATO NUOVE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS
- B- HA VISTO DIMINUIRE LE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS
- C- HA PIÙ O MENO LE STESSE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS RISPETTO AL PASSATO

Risposte e commento.

Verificare - pur in presenza di una situazione ancora dinamica, dato che i programmi e le azioni conseguenti ai contratti di rete stipulati sono tutti ancora in essere - se dalla adesione alla rete le potenzialità di sviluppo del business siano aumentate, diminuite o rimaste invariate è un elemento decisivo per misurare la bontà dello strumento della rete.

Nessuna azienda ha risposto che dalla partecipazione alla rete siano derivate riduzioni o diminuzioni delle opportunità di business. Nel 62% dei casi si rileva che le opportunità di sviluppo siano concrete e nel 38% dei casi si osserva come, ad oggi, la adesione alla rete non ha generato né effetti di crescita né di diminuzione del business aziendale. Il dato è particolarmente incoraggiante, anche da parte di quanti hanno risposto che i risultati conseguiti non sono superiori alle aspettative, ma sono in linea con le stesse o talvolta inferiori alle stesse, **viene fornita la risposta prevalente che la adesione ad una rete di imprese è un fattore che concretamente consente di raggiungere obiettivi di crescita del fatturato e della competitività aziendale.**

Decima domanda.**DALLA ADESIONE ALLA RETE E DAI RISULTATI FINORA CONSEGUITI, RITIENE CHE LA SUA AZIENDA AI FINI DELL'ACCESSO AL CREDITO E QUINDI NEI RAPPORTI CON IL SISTEMA BANCARIO SI PRESENTI:**

- A- CON UN PIÙ ELEVATO GRADO DI SOLIDITÀ ED AFFIDABILITÀ RISPETTO A PRIMA DELLA ADESIONE ALLA RETE
- B- PIÙ O MENO CON GLI STESSI LIVELLI DI SOLIDITÀ ED AFFIDABILITÀ RISPETTO A PRIMA DELLA ADESIONE ALLA RETE
- C- CON MENO AFFIDABILITÀ E SOLIDITÀ RISPETTO A PRIMA DELLA ADESIONE ALLA RETE

Il tema dell'accesso al credito delle imprese aderenti ad una rete, sviluppato nella seconda parte del presente documento, come è vissuto nella percezione delle imprese aderenti? La partecipazione ad una rete è percepita come un fattore che ha generato effetti positivi, negativi o neutri rispetto al tema del rapporto con gli Istituti di credito, ai fini del rating aziendale o comunque ai fini di una valutazione complessiva che possa eventualmente agevolare le imprese nella loro ricerca di fonti di finanziamento esterne?

Dal punto di vista delle imprese stesse, nella grande prevalenza dei casi (circa l'85%) la rete non è percepita come uno strumento che generi un effetto di maggiore solidità ed affidabilità verso il sistema bancario. Solo nel 15% dei casi si sostiene che la rete abbia portato benefici anche sul piano dell'affidabilità verso le Banche delle imprese aderenti.

Nessuna impresa comunque individua un peggioramento del proprio posizionamento derivante dalla partecipazione alla rete. Tali dati mostrano che il percorso da compiere, sia da parte delle imprese stesse che da parte del sistema bancario, nella valorizzazione e nella valutazione degli elementi di affidabilità bancaria a seguito della adesione alla rete è in parte ancora in divenire.

Si tratta quindi di un processo in corso che, come si è mostrato nel capitolo precedente della presente guida, potrà consentire, attraverso specifici strumenti di misurazione delle performance di rete, un aumento delle possibilità di accesso al credito per le imprese.

APPENDICE

Contratto di rete senza notaio

Con il decreto direttoriale del Ministero dello Sviluppo Economico del 07 gennaio 2015 è stata data piena attuazione alla nuova procedura di predisposizione del modello standard di contratto di rete in formato XML con sottoscrizione digitale da parte dei contraenti, approvando, altresì, con la Circolare n. 3676/C dell'8 gennaio, le specifiche tecniche relative al modello standard per la trasmissione del contratto al registro delle imprese.

Il modello standard potrà essere trasmesso attraverso la procedura telematica disponibile nell'apposita area del sito www.registroimprese.it.

Nel portale dedicato ai contratti di rete <http://contrattidirete.registroimprese.it>, alla sezione "Gli strumenti/Rete contratto", sarà possibile utilizzare il software per redigere online l'atto costitutivo in formato XML secondo il formato standard del Contratto di Rete. Per utilizzare tale software basterà registrarsi gratuitamente sul portale e disporre, per ogni rappresentante di impresa, di un dispositivo di firma digitale.

Dopo la sua registrazione all'Agenzia delle Entrate, l'atto potrà essere importato in ComunicaStarWeb, ottenendo la compilazione automatica della modulistica RI, e trasmesso al Registro delle Imprese per l'iscrizione.

Il portale Unioncamere dedicato alle reti di imprese

Da giugno 2014 è online il portale contrattidirete.registroimprese.it, che sostiene la nascita e lo sviluppo delle reti d'impresa in Italia. La piattaforma è realizzata da InfoCamere e offre a imprese, associazioni, professionisti e istituzioni gli strumenti utili e i suggerimenti per valutare la costituzione di

una nuova rete. Il portale mette a disposizione, oltre a una descrizione semplice e intuitiva dello strumento "contratto di rete", i riferimenti normativi, la descrizione degli strumenti operativi e i passaggi necessari da seguire per fare rete, a cui si aggiunge un monitoraggio periodico mensile per analizzare dinamiche e consistenze del fenomeno nel corso del tempo.

Bibliografia

AA.VV. (2013), Le iniziative regionali per favorire l'innovazione delle imprese, Banca d'Italia, Roma.

AIP (a cura di) (2011), Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, Gruppo 24ore, Milano.

Bartoli F., Ferri G., Murro P., Rotondi Z. (2013), Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa, *Bancaria*, n. 1.

Bentivogli C., Quintiliani F., Sabbatini D. (2013), Le reti di imprese, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 152, Banca d'Italia, Roma.

Carnazza P. (2013), Imprese cooperative e contratti di rete: i principali risultati di un'indagine qualitativa, *uricse Working Paper*, N.044 | 12.

Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2013), Organizzarsi per prestare in tempo di crisi. Risultati di un'indagine sulle banche, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 154, Banca d'Italia, Roma.

Infocamere (2014), Contratti di rete al 1° marzo 2014, Roma.

Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Il terzo Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa, Servizio Studi e Ricerche, Maggio 2013.

Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano, Il quarto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa, Servizio Studi e Ricerche, Marzo 2014.

Koppenjan J. (2008), Creating a playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measures, *Public Management Review*. Vol. 10, Issue 6.

Meruzzi G. (a cura di) (2012), Il contratto di rete – Dalla teoria giuridica alla realtà operativa, Milano.

Ministero dello Sviluppo Economico – Osservatorio sui contratti di rete (2012), Indagine qualitativa sui contratti di rete: primi risultati, Roma.

Unioncamere (2013), Le reti di imprese – Istruzioni per l'uso, Roma.



Della stessa collana:

1. PROSPETTIVE E SCENARI DELL'ECONOMIA IN UN'EUROPA CHE CAMBIA
2. RESPONSABILITÀ SOCIALE:
LE REALI OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE
3. IV GIORNATA DELL'ECONOMIA
4. DIECI ANNI DI REGISTRO IMPRESE
QUALI PROSPETTIVE PER IL FUTURO?
5. INIEZIONE DI MATERIE PLASTICHE:
METODI DI VALUTAZIONE DI MATERIALI PER STAMPI
6. INNOVAZIONE, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, SVILUPPO:
ESPERIENZE E PROBLEMI DELLE IMPRESE NEL VENETO
7. IL VALORE ECONOMICO DELL'INFORMAZIONE:
IL CONTRIBUTO DEL REGISTRO IMPRESE
8. V GIORNATA DELL'ECONOMIA
9. AVIAZIONE GENERALE IN ITALIA: STATO E PROSPETTIVE
10. LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE FA SQUADRA E VA IN RETE
11. IL MEDIATORE IMMOBILIARE:
PROFESSIONALITÀ E TRASPARENZA NEL MERCATO
12. MOBILITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO. IL CASO VENEZIA.
VI GIORNATA DELL'ECONOMIA
13. LO SVILUPPO DEL TURISMO SUL TERRITORIO.
IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI
14. CONVENTION DEI CONSERVATORI DEL REGISTRO DELLE IMPRESE
15. LA GESTIONE DEI VEICOLI FUORI USO
L'ASPETTO NORMATIVO E LE PROBLEMATICHE SETTORIALI
ALLA LUCE DEL RECENTE "ACCORDO DI PROGRAMMA QUADRO
PER LA GESTIONE DEI VEICOLI FUORI USO"
16. VENEZIA DI FRONTE ALLA CRISI CHE "CAMBIA":
QUALE RIPRESA POSSIBILE?
VII GIORNATA DELL'ECONOMIA
17. LA CAMERA DI COMMERCIO DI VENEZIA NEL SISTEMA CAMERALE
18. DIFFUSIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE (SGA)
NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE
19. OLTRE IL PIL (E LA CRISI)
20. (R)PROGETTARE IL FUTURO
PER UNA NUOVA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
VIII GIORNATA DELL'ECONOMIA
21. BILANCIO SOCIALE 2009
22. VENEZIA NEL VENETO OGGI:
TRA RIPRESA DEBOLE E MONDO ARABO IN RIVOLTA
IX GIORNATA DELL'ECONOMIA
23. OLTRE IL PIL: DAL DIRE AL FARE
24. GIORNATA DELLA LEGALITÀ
25. PER UNA NUOVA CRESCITA: QUALI FATTORI DI COMPETITIVITÀ?
IX GIORNATA DELL'ECONOMIA
26. C'È ANCORA POSTO PER LA MICRO, PICCOLA E MEDIA IMPRESA
IN UN SISTEMA ECONOMICO CHE VUOLE USCIRE DALLA CRISI!
X GIORNATA DELL'ECONOMIA



Camera di Commercio
Venezia

