



UNIVERSITÀ

CA' FOSCARI

DI VENEZIA

Corso di laurea specialistica in Marketing e comunicazione

Dipartimento di Management

Tesi di laurea

Reti di impresa e strategie di aggregazione:

il caso Motorinrete

Relatore

Vladi Finotto

Correlatore

Stefano Micelli

Laureanda

Alice Celegato

Matricola 820321

Anno accademico 2015/2016

Desidero esprimere la mia gratitudine al *Prof. Finotto* per la professionalità, concretezza e grande disponibilità che mi ha riservato durante la stesura del presente elaborato,

e al *Prof. Micelli*, per l'attenzione che vi ha dedicato.

Ringrazio i *colleghi di sempre* e in particolare i *colleghi di Motorinrete* per il percorso di crescita personale e professionale condiviso.

Se sono arrivata a questo importante traguardo devo tantissimo ad *Andrea*, compagno di vita, che con la sua positività ed il suo incrollabile sostegno, ha saputo rivitalizzare tutti i momenti di sconforto che negli anni non sono mancati; un grazie di cuore a *mio figlio Alessio* per avermi ricordato ogni giorno quanto sia bella la vita.

Sono infinitamente grata ai *miei genitori, Maicol e Valentina*, per la sensibilità impeccabile e per il sostegno che mi hanno offerto in tutti questi anni; *Daniela, Luca e Anna* per il supporto, la pazienza e per la collaborazione prestata.

Indice

Introduzione.....	1
CAPITOLO 1. Economia della condivisione e post-fordismo: com'è evoluto il sistema produttivo italiano.....	5
1.1 Dal modello fordista a quello reticolare: una transizione complessa e difficile.....	5
1.1.2 La Quasi-Integrazione.....	9
1.2 Aspetti fiduciari e competitività condivisa nelle reti di imprese.....	10
CAPITOLO 2. Il contratto di rete: aspetti giuridici e amministrativi.....	15
2.1 Esigenza espressa di una nuova tipologia di modello aggregativo.....	15
2.2 Excursus della normativa nazionale sui distretti.....	15
2.2.1 La L. 5 ottobre 1991 n. 317 e il Decreto "Guarino".....	15
2.2.2 Legge 11 maggio 1999 - "Norme in materia di attività produttiva".....	15
2.2.3 Legge regionale del Veneto 08/2003.....	17
2.2.4 La Finanziaria 2006.....	19
2.2.5 La Finanziaria 2007.....	20
2.3 La legislazione dei contratti di rete nel tempo: evoluzione.....	23
2.3.1 Interventi legislativi anni 2008 e 2009.....	24
2.3.2 Interventi legislativi anno 2010.....	25
2.3.3 Gli interventi legislativi dell'anno 2012.....	27
2.3.4 Triennio recente: 2013 - 2016.....	28

2.4 Il contratto di rete.....	29
2.4.1. Le parti del contratto.....	30
2.4.2 L'accordo delle parti: obiettivi strategici.....	30
2.4.3 Programma Comune: oggetto del contratto.....	32
2.4.4 La Forma del contratto di rete.....	33
2.4.5 Durata del contratto ed altri elementi essenziali.....	35
2.4.6 Contenuti Facoltativi del Contratto di rete.....	36
2.4.6 a Il fondo patrimoniale.....	36
2.4.6 b L'Organo Comune.....	37
CAPITOLO 3. Le reti d'impresa nella realta'	41
3.1 Situazione reale e statistiche comprovanti l'uso del contratto di rete.....	41
3.2 Imprese Eccellenti MISE: le PMI italiane limiti ed opportunità.....	52
3.3 Casi di reti di imprese.....	62
3.3.1 Five for Foundry	63
3.3.2 Cactos.....	64
3.3.3 Di.co Service	66
3.3.4 Calegheri	69
3.3.5 Rete Leonardo.....	70
3.4 Barriere all'ingresso nell'adozione dello strumento "contratto di rete"	73
3.4.1 Nanismo delle imprese italiane.....	73

3.4.2 Basso livello di managerializzazione nelle imprese italiane.....	74
3.4.3 Fattori culturali: dall'individualismo radicato all'appartenenza ad una rete di persone e relazioni.....	76
3.4.4 Governance.....	78
3.4.5 La responsabilità verso terzi: problema percepito dal mercato.....	81
3.4.6 Manager di rete.....	84
3.4.7 Conoscenza delle politiche industriali ed attività degli enti.....	85
3.5 Fattori con ruolo di "driver" alla diffusione delle reti d'impresa e del contratto di rete.....	86
3.5.1 Nanismo delle imprese italiane	86
3.5.2 Contratto di rete come strumento dalle molteplici opportunità.....	87
3.5.3 Complementarietà.....	87
3.5.4 Accesso al credito agevolato.....	88
3.5.5 Unica regia: vantaggio bidirezionale.....	89
3.5.6 Responsabilità di rete.....	89
3.5.7 Convergenza settoriale.....	89

CAPITOLO 4. Il caso MOTORINRETE: una rete di imprese nel settore automotive dell'

Aftermarket indipendente.....	91
4.1 Come nasce l'idea.....	91
4.2 Motorinrete si costituisce.....	96

4.3 Punti di forza MIR	100
4.4 Punti di debolezza MIR.....	104
4.5 Start Up di MIR.....	105
4.6 MIR fase II.....	111
4.6.1 MIR dall'idea all'opportunità.....	115
4.6.2 MIR e l'avvertita esigenza di un manager di rete.....	120
4.7 Governance di rete.....	121
4.8 Limiti all' uso efficace dello strumento rete d'impresa:caso MIR	123
4.8.1 Nanismo delle imprese aderenti a MIR.....	123
4.8.2 Basso livello managerializzazione	124
4.8.3 Fattori culturali.....	125
4.8.4 Governance.....	126
4.8.5 Responsabilità vs terzi.....	128
4.8.6 Manager di rete.....	128
4.8.7 Conoscenza delle misure di politica industriale.....	129
4.9 MIR: vantaggi dell'esperienza in corso.....	130
4.10 Traiettorie di sviluppo MIR.....	131
Conclusioni.....	137
Bibliografia e sitografia.....	141

Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni le caratteristiche del contesto ambientale all'interno del quale le imprese si trovano ad operare è cambiato, dando vita ad un processo evolutivo che ha fatto emergere nuovi fattori critici di successo per le imprese.

Il focus del presente elaborato sono le reti d'impresa come modello di aggregazione strategica tra differenti imprese.

Il *primo capitolo* ripropone i tratti tipici dell'impresa fordista (si assume questo come termine), evidenziando come questi fossero sempre meno idonei alla gestione efficace delle imprese dell'era successiva; in seguito pone in evidenza aspetti e nuovi approcci organizzativi potenzialmente in grado di superare i limiti dei precedenti ed assicurare migliori risultati all'impresa: l'impresa del post-fordismo.

Il *secondo capitolo* propone un *excursus* sul percorso legislativo che dalla Legge n.317/1991 relativa ai Distretti porta all'emanazione della Legge n.33/2009 e all'introduzione del Contratto di Rete, dando evidenza di volta in volta, agli elementi introdotti e alle motivazioni che hanno spinto il Legislatore a tali adattamenti *step by step* della normativa.

In particolare si riconosce come in Italia il fenomeno della collaborazione tra imprese abbia radici profonde nel tempo nonostante abbia assunto configurazioni differenti ed abbia avuto protagoniste non solo le grandi aziende ma anche le piccole e medie imprese (PMI), vere destinatarie dell'intervento normativo introdotto con il contratto di rete e con il riconoscimento delle reti d'impresa, oggetto del presente elaborato.

Il *terzo capitolo* è dedicato all'analisi di dati pubblici Unioncamere relativi all'adozione del contratto di rete su base nazionale: si rileva il trend di crescita a doppia e tripla cifra percentuale a partire dal primo anno in cui è stato introdotto fino allo scorso giugno, si dà evidenza alla suddivisione dei contratti di rete per macro-area (nord, centro, sud ed isole), per regione e per provincia sviluppando considerazioni in merito all'apertura alla collaborazione delle imprese. Si riscontra maggiore propensione da parte delle PMI a

collaborare con imprese anche logisticamente dislocate, e ciò risulta essere la conferma che attesta il superamento del “vincolo geografico” tipico delle realtà distrettuali. La localizzazione geografica inizialmente punto di forza dei distretti, insieme a concentrazione imprenditoriale e specializzazione produttiva, sono stati in seguito riconosciuti anche dal Legislatore come limiti quindi punti di debolezza che la normativa successiva, volta a regolamentare il contratto di rete si è proposta di superare a favore della diffusione di tale strumento.

Nella seconda parte del terzo capitolo si prende in considerazione uno studio presentato nel 2015 dal Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), nel quale i soggetti sono le PMI italiane, secondo parametri di selezione specificati nella trattazione, mentre lo scopo dello studio era quello di fornire un’immagine rappresentativa della situazione di codeste aziende con particolare riferimento a competitività, innovazione ed internazionalizzazione.

Gli aspetti messi in evidenza dallo studio sono: il grado di conoscenza delle misure di politica industriale, l’effetto delle agevolazioni sulle variabili prese in considerazione, il grado di percezione del livello competitivo delle aziende oggetto di studio, i fattori che sono percepiti come limite all’incremento della competitività ed infine ai principali ostacoli all’attività di innovazione.

Le considerazioni emerse si sono rivelate utili come spunto per declinarle a considerazioni sulla fattibilità per le PMI ad adottare il contratto di rete, e più dettagliatamente sono stati esaminati da un lato i driver dall’altro le barriere all’ingresso per l’adozione di modelli di cooperazione reticolare.

Sono gli stessi driver e le stesse barriere all’ingresso che hanno guidato l’analisi del caso pratico di Motorinrete, al quale è dedicato l’ultimo capitolo.

Il *quarto capitolo* verte quindi sull’analisi empirica del caso *Motorinrete*, rete d’impresa nel settore automotive dell’ *aftermarket* indipendente: lo studio si è focalizzato prima sui processi organizzativi che sono stati adottati dalle aziende della rete subito dopo la prima fase di costituzione, la *mission* e *vision* di tale *start up*, per poi analizzare le

opportunità concrete che si sono prospettate a Motorinrete, ma anche le problematiche di natura oggettiva e relazionale che possono intervenire o prendere forma nel contesto delle aggregazioni reticolari tra imprese. In conclusione partendo dal presupposto che Motorinrete è una rete d'impresa, tipizzazione normativa oggetto dell'elaborato e considerando che Motorinrete ha come soggetti un insieme di dodici PMI (alle quali se ne aggiunge una di servizi), e sono proprio le PMI le destinatarie della legislazione sul contratto di rete, si è ritenuto opportuno analizzare la corrispondenza con i fattori emersi nel capitolo terzo dall'indagine MISE.

Più dettagliatamente la seconda parte del quarto capitolo è dedicata al confronto punto per punto tra le barriere all'ingresso all'uso del contratto di rete emerse dall'analisi dei dati dell'indagine MISE ed i fattori che nel caso empirico preso in esame hanno avuto la funzione di limite, all'uso performante del contratto di rete.

Si propongono poi possibili sviluppi per Motorinrete, tutt'oggi considerabile una start up nel settore *automotive* dell'*aftermarket* indipendente.

CAPITOLO 1

Economia della condivisione e post-fordismo: com'è evoluto il sistema produttivo italiano

1.1 Dal modello fordista a quello reticolare: una transizione complessa e difficile

Negli anni settanta del secolo scorso il sistema di produzione fordista entrò in crisi in quanto la diversa natura di accadimenti, numerosi e di importante entità, resero necessario ridisegnare la strategie imprenditoriali secondo logiche differenti e più idonee a soddisfare le aspettative del nuovo scenario di mercato, globalizzato e con nuove esigenze consumeristiche.

I fattori che caratterizzavano il modello d'impresa capitalista erano sempre meno idonei per il nuovo contesto di mercato. Fra i più significativi vanno annoverati l'esasperato dirigismo, le logiche gestionali accentrate e *top-down*, il focus sulla ricerca costante dell'incremento delle dimensioni aziendali e della produttività, lo spazio e il tempo considerate variabili stabili, alle quali si aggiunge la considerazione del ruolo del consumatore come soggetto passivo.

In risposta al declino dell'impresa verticalmente integrata trovarono spazio nuovi modelli organizzativi caratterizzati da un accumulo flessibile di ricchezza e competenze e dalla condivisione di modi, tempi e luoghi di produzione fra loro diversi¹.

Le piccole e medie imprese (PMI) si sono organizzate in distretti produttivi, mentre le grandi imprese hanno avviato piani di de-localizzazione, da intendersi non solo come *atto di gestione economica* ma anche come una vera e propria tecnica di *Law Shopping*, determinata dalla volontà di beneficiare di sistemi normativi più vantaggiosi per l'impresa².

Per quanto riguarda la scelta organizzativa e di modello d'impresa delle PMI, in tema di distretto, si propone la definizione di Becattini secondo il quale il distretto è "un'entità

¹ Guizzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, Cedam 2014.

² Perulli A., *Il caso Fiat: una crisi di sistema? Delocalizzazione produttiva e relazioni industriali nella globalizzazione. Note a margine del caso Fiat*, in "Lavoro e diritto" 2011.

socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”³.

Il modello distrettuale che ha permesso alle PMI italiane di fronteggiare e superare le difficoltà degli anni settanta appalesa ora grandi difficoltà nel contesto contemporaneo in cui si ha un mercato ulteriormente evoluto, internazionalizzato e con soluzioni efficaci ed efficienti in termini di innovazione e competitività.

Per le PMI italiane aumenta il *trade off* tra necessità di dover mantenere e confermare il “Made in Italy” e la concorrenza delle imprese estere *low cost* in grado di intercettare più rapidamente la domanda, modulare la loro offerta in tempi veloci e con esasperata flessibilità.

La soluzione per le PMI italiane per superare tale *trade off*, potrebbe essere stata quella di sostenere investimenti strutturali significativi, finalizzati ad ottimizzare le opportunità ed i vantaggi derivanti dal Made in Italy.

Se da un lato l'investimento era finalizzato a tutelare la tradizione, il design, la qualità della manodopera e dei materiali impiegati nella realizzazione del prodotto, tratti tipici del Made in Italy, dall'altro trattasi di elementi che incidono nei costi di gestione dell'offerta al mercato.

Per le PMI è quindi poco praticabile l'opzione di affrontare degli investimenti strutturali per mantenere la competitività perché oltre ai costi crescenti si affiancano altri fattori che limitano le performance delle PMI. Questi fattori sono riconducibili a: sottocapitalizzazione delle imprese, consistente ricorso al credito esterno, deficit dimensionale tipico delle PMI e trattato nei capitoli successivi come “nanismo delle imprese italiane”.

Il percorso possibile per fronteggiare il mercato attuale sembra essere lo sviluppo di rapporti fondati sulla cooperazione tra le imprese, la condivisione di un programma di

³ Becattini G., in *Stato e mercato*, 1989; Rosenberg & Sellier, *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, 2000.

sviluppo comune, orientata allo sfruttamento delle sinergie, che permetta di valorizzare ogni singola realtà senza compromettere l' autonomia delle singole imprese.

Cooperazione e sfruttamento delle sinergie sembrano quindi essere i *driver* comportamentali più appropriati per non compromettere i livelli di investimento dedicati alla ricerca e sviluppo e arginare il *gap* di *competitor* esteri.

Un tale approccio permetterebbe di valorizzare le eccellenze e le peculiarità di ogni singola realtà aziendale e di organizzare il *know how* coinvolto, in un sistema di relazioni e di comunicazione integrate e condivise: si realizzerebbe così lo scenario tale per cui le aspettative del singolo vengono tutelate, mentre le risorse a disposizione dalle imprese cooperanti vengono massimizzate.

Tale modello di cooperazione favorisce anche una così detta 'finanza di progetto', in quanto il progetto, con tutta probabilità, risulta essere maggiormente competitivo e spendibile, oltre che innovativo nel genere. Si precisa che la 'finanza di progetto' è significativa perché è legata all'insieme delle aziende che collaborano in tale progetto, nonostante sia sostenuta dalla solidità e dalle garanzie offerte dalle singole imprese aderenti.

I tratti essenziali del post-fordismo si possono sintetizzare nella distribuzione e condivisione del controllo dell'impresa, de-materializzazione della produzione con sempre maggiore valore legato a relazioni, collaborazioni, *know how*, conoscenza a competenze, nonché alla concezione di tempo e luogo produttivi non più come variabili statiche e stabili, bensì differenti ma connesse.

Nel nuovo contesto trovano collocazione le varianti strutturali, il *tertium genus* composto da tutto ciò che si interpone tra i due estremi seguenti:

- massima indipendenza ovvero *il mercato*,
- massima dipendenza quindi *la gerarchia*.

Si evidenzia che nel sistema di diritto privato nazionale risultava mancante il concetto di

una pluralità costituita da elementi connessi, i quali, pur non costituendo una nuova unità e conservando una certa indipendenza, agiscono in funzione del gruppo collettivo cui appartengono.

Difficilmente questo concetto si sarebbe potuto sviluppare attraverso una ricerca domestica, realizzata a porte chiuse all'interno della singola impresa: pertanto lo stimolo alla condivisione di *know how*, di esperienze tra imprese della filiera era il presupposto e il prerequisito per la fattibilità di un nuovo modello economico, oggetto di studi di management a partire dagli ultimi decenni.

Nel 2000 il Consiglio dell'UE riunitosi a Lisbona, fissava un nuovo (ambizioso) obiettivo: fare dell'UE, entro il 2010, "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".

Per conseguire tale obiettivo, il Consiglio europeo ha adottato la così detta "strategia di Lisbona", la quale prevedeva interventi a favore della ricerca scientifica, dell'istruzione, della formazione professionale, dell'uso di internet e delle piattaforme di condivisione concesse dall'IT.

Indipendentemente dal fatto che l'ambizioso obiettivo sia stato o meno realizzato, di fatto la strategia di Lisbona è stata la formalizzazione di una oggettiva necessità di modernizzazione del sistema economico europeo, per mantenere il passo delle potenze mondiali.

Tali approfondimenti hanno contribuito allo sviluppo di un modello di cooperazione individuabile nella rete d'impresе, ancora priva di una compiuta qualificazione del punto di vista giuridico: il tema delle reti è stato successivamente oggetto degli studi di management ma inizialmente fu approfondito dalla letteratura economica anglosassone, la quale le designava come un "ibrido", un compromesso tra l'estremo del mercato e l'estremo opposto delle strutture gerarchiche integrate.

Tuttavia la *nuova economia* richiede al management sia un salto rispetto alla tradizione

deterministica e meccanicistica, sia *l'abbandono di regole e paradigmi* che sono ancora alla base della vecchia cultura.

Paradossalmente, alla complessità, alla fluidità e alla non linearità della nuova economia non è possibile rispondere con modelli complessi, con ristrutturazioni onerose e con una continua perdita di risorse, ma viceversa, con una *semplificazione dei modelli di gestione* e con la focalizzazione su alcuni principi guida.

1.1.2 La Quasi-integrazione

La Quasi-integrazione è una forma di sviluppo dell'impresa in stile collaborativo nel senso che l'azienda nella propria strategia di crescita ritiene preferibile uno sviluppo diversificato, ovvero la crescita con nuove linee di prodotto che si può realizzare con un processo di integrazione verticale o di diversificazione.

Dal punto di vista operativo consiste nell'aggiungere alle linee esistenti nuove linee produttive a monte oppure a valle, grazie a forme di collaborazione tra gli operatori della filiera: l'aspetto qualificante di questa strategia è *l'integrazione nell'ambito della stessa organizzazione economica di attività non simili ma strettamente collegate*, per questo motivo trovano spazio sia rapporti di fornitura che rapporti di collocamento. La direzione verso la quale si può attuare questa strategia *non solo è verso monte o verso valle ma può anche assumere la forma di integrazione completa, parziale e quasi integrazione*.

La *Quasi-integrazione* si differenzia dalle altre in quanto non comporta fusioni o incorporazioni, nemmeno attraverso controllo di aziende operanti nei vari stadi produttivi, né tantomeno creando nuove unità operative.

Essa dimostra maggiore flessibilità a disposizione dell'imprenditore, il quale può accrescere la dimensione dell'impresa, assicurandosi il controllo economico non necessariamente giuridico di imprese fornitrici e acquirenti.

Con la *Quasi-integrazione* di fatto non vi è una crescita da un punto di vista dimensionale

in senso stretto, tuttavia il risultato è eguagliabile; in particolare, il vantaggio sta nel considerare che permette di minimizzare le problematiche di approvvigionamento, di ottimizzare la gestione delle strategie commerciali e distributive, di contenere l'incertezza sulla stabilità degli sbocchi grazie al maggiore controllo, e infine permette di accedere a maggiori potenzialità di mercato.

La riflessione sulle potenzialità delle strategie di aggregazione e di collaborazione tra imprese concettualmente potrebbe avvicinarsi al concetto di Quasi-integrazione per il carattere di flessibilità e di mantenimento dell'autonomia dei singoli partner coinvolti che alcune di queste strategie consentono.

1.2 Aspetti fiduciari e competitività condivisa nelle reti di imprese

La posizione dell'impresa è soggetta a cambiamento: mentre nel modello fordista e capitalista essa era depositaria di tutto il *know how* necessario per la gestione e la realizzazione dell'output, nel contesto delle reti d'impresa, il singolo, specializzato in specifici *core business*, può partecipare e concorrere a risultati difficilmente raggiungibili come *uti singuli*: esse vengono coordinate e guidate da un'unica regia, con obiettivi comuni ben definiti e raggiungibili in gruppo.

Il modello reticolare mira a promuovere una molteplicità di programmi e strategie che si traducono in complementarietà ed interazione e non in divergenze o indifferenza.

L'appartenenza ad una rete d'impresa presenta un aspetto di notevole importanza: la portata *culturale* intrinseca alla decisione di qualificarsi come retista.

La rete d'impresa rappresenta il terreno fertile per una profonda condivisione delle conoscenze, volte a circolare tra i partecipanti alla rete, senza che ciò si traduca in una rinuncia alla propria originalità ed esclusività per i retisti: la conoscenza viene accumulata e ridistribuita, il patrimonio cognitivo diventa circolante in un circuito fertile e volto a valorizzarlo e talvolta a tradurlo in opportunità di mercato.

Con il modello reticolare vi sono le condizioni economiche e sociali per far sì che la

singola impresa possa:

- I. Accedere alle conoscenza altrui: ciò non significa trasferimento degli *asset* 'critici e scarsi' ma interscambio ove l'impresa che accede ha la possibilità di colmare con rapidità le carenze di competenza o nozioni condivise da terzi. Al contrario per le imprese che concedono l'accesso, vi è la possibilità di sfruttare in modo efficiente e le proprie conoscenze ambendo a economie di scopo (e talvolta anche di scala), minimizzando il rischio di imitazione;
- II. Attivare specifici processi di apprendimento volti a trasferire le conoscenza: questa modalità è basata sul confronto costruttivo, sullo scambio di esperienze e permette di creare una solida base di conoscenza condivisa tra gli attori della rete;
- III. Co-produrre nuova conoscenza: questo permette la riduzione dei tempi di acquisizione della nuova conoscenza, che viene poi combinata ed adattata in base agli utilizzi necessari. E' probabile ed auspicabile che la nuova conoscenza co-prodotta funga da spunto essenziale per nuovi progetti e nuove strategie di rete.

La consapevolezza del gruppo e del sistema è il conduttore per la condivisione, l'affidarsi e il cooperare: si tratta di un nuovo modo di fare impresa, nel quale vi è una forte attenuazione delle relazioni di potere tra gli attori, motivati dal legame di fiducia esistente e dalla consapevolezza che per lo sviluppo del gruppo è indispensabile il progresso e la competitività del singolo attore.

Il *legame di fiducia* potenziale fondamento del modello reticolare di fare impresa, indirettamente riduce anche i costi associati al controllo, rendendo così marginali le attività di verifica ed accertamento tipicamente adottate da modelli di cooperazione di tipo gerarchico. Nonostante gli aspetti sopra citati, esistono reti d'impresa nelle quali il meccanismo di *governance* prescelto risulta essere di natura gerarchico-cooperativo: emerge quindi come non sia sempre sufficiente l'assunzione della fiducia come *fattore riduttivo del rischio relazionale percepito*; il *minor ricorso a meccanismi formali di controllo* rappresenta quindi una soluzione di *governance* percorribile per le reti dove il

legame di fiducia è forte.

Correlato al tema del legame fiduciario tra imprese cooperanti e costituenti una rete d'impresa, vi sono due approcci alla fiducia stessa, interconnessi tra loro:

- il primo come fiducia basata sulla conoscenza,
- il secondo come fiducia basata sulla deterrenza.

La prima accezione di *fiducia basata sulla conoscenza* è paragonabile a quella generata dalla familiarità e dalla conoscenza reciproca, ottenuta dalle interazioni dei partner e dalla condivisione di un codice di condotta; la seconda accezione di *fiducia basata sulla deterrenza*, si definisce come l'aspettativa che allevia il timore che il partner o la rete stessa, nello scambio, adotti comportamenti opportunistici.

La fiducia basata sulla deterrenza è inoltre legata al costo che un eventuale atteggiamento opportunistico determinerebbe in termini di perdita di reputazione: generalmente tale costo è maggiore del vantaggio ottenibile con il comportamento opportunistico, questo è il motivo per cui funge da deterrente o ancor più funge da stimolo per comportamenti corretti ed attendibili dei retisti in futuro.

Alla rete d'impresa è riconosciuta la *funzione di stabilizzatore automatico bidirezionale* delle relazioni commerciali, quindi sia verso interno che verso esterno.

In quanto alla prima (verso interno) la minimizzazione di comportamenti opportunistici, la riduzione dell'instabilità dei rapporti cooperativi in essere è favorita dall'innalzamento dei *costi di exit che si possono prevedere e concordare ex-ante* e l'imposizione di *sanzioni sia reputazionali che non*, ai violatori.

La rete è anche stabilizzatore automatico dei rapporti verso esterno: in effetti il modello di cooperazione reticolare soddisfa requisiti di flessibilità e rapidità necessari per fronteggiare l'incertezza del mercato, la variabilità della domanda anche in termini negativi e la necessità di aggiornamento o rischio di obsolescenza della propria offerta per comportamenti di concorrenti.

E' proprio dallo scambio reciproco di elementi che la rete d'impresе è in grado di generare un nuovo potenziale: interscambio, condivisione sistemica di attività e risultati di attività che i singoli "nodi relazionali" possono esercitare, ma che si massimizza nell'uso in rete per minimizzarsi o perdere di significato qualora il singolo retista intenda sfruttarlo singolarmente, talvolta perché è convenzionalmente vietato, altre volte perché la singola impresa, *uti singuli* non dispone di competenze e organizzazione necessarie per fruire singolarmente di conoscenze, informazioni ed esperienze acquisite per mezzo della cooperazione.⁴

La considerazione della 'conoscenza' da bene privato e risorsa moltiplicabile che diminuisce il costo d'uso ed aumenta il proprio valore all'aumentare della condivisione: maggiore e più veloce è la diffusione del valore-conoscenza, e maggiore è il valore che essa rappresenterà per la rete.

Questa logica è palesemente in contrasto con la concezione post fordista secondo la quale la conoscenza era c.d. sapere idiosincratico, centralizzata ed esclusivamente convogliata all'interno della struttura verticalmente integrata, la gestione dei *sunk cost*, (ovvero costi relativi all'ottenimento di tale *know how*) imponeva un'esaasperata attenzione al volume di produzione ed alla crescita dimensionale necessaria per ammortizzare i costi sostenuti.

Nella cooperazione reticolare, ciò non ha occasione di avvenire, gli ambiti di indagine vengono suddivisi, lo sfruttamento del risultato viene condiviso e moltiplicato esponenzialmente, generando profitti a fronte di minori costi, anche questa dinamica prende forma sullo sfondo di un rapporto fiduciario tipico di tale modello.

⁴ Cfr. Camardi C., *Contratti di consumo e contratti tra imprese. Riflessioni sull'asimmetria contrattuale nei rapporti di scambio e nei rapporti "reticolari"*, in *Rivista critica del diritto privato*, 2005, Guizzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, 2014, pag.13.

CAPITOLO 2

Il contratto di rete: aspetti giuridici e amministrativi

2.1 Esigenza espressa di una nuova tipologia di modello aggregativo

Alla luce di quanto elaborato nel capitolo precedente si evince che il mantenimento della competitività delle aziende italiane è vincolato all'importanza e alla necessità di fare sistema, di aggregarsi, oggi più che mai, per condividere risorse e conoscenza sfruttando così i vantaggi in precedenza tipici dei distretti produttivi.

Le esigenze delle imprese italiane sono state recepite e anche dal Legislatore, con tempistiche più contenute rispetto al decennio ed oltre, impiegato per comprendere e regolare il fenomeno dei distretti.

Tuttavia per una comprensione chiara e definita delle legislazioni che via via si sono succedute in materia di reti d'impresa, è opportuno fare un *excursus* sull'evoluzione della legislazione relativa ai distretti in Italia.

2.2 Excursus della normativa nazionale sui distretti

La complessità del fenomeno distrettuale ha causato non poche difficoltà al legislatore nazionale ogniqualvolta, per intervenire a suo sostegno, si è inevitabilmente imbattuto nel problema di darne una definizione.

Dal punto di vista legislativo sono stati molti gli interventi, tra loro propedeutici, i quali saranno presi in esame singolarmente nei sottocapitoli che seguono.

2.2.1. La L. 5 ottobre 1991 n. 317 e il Decreto "Guarino"

Il primo tentativo rilevante può essere individuato nella L. 5 ottobre 1991 n. 317 "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese", che all'art. 36 indicava i distretti industriali come *"le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza*

delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese".

E' stata la prima legge che di fatto riconosceva il fenomeno dei distretti pur non fornendone una definizione, la quale veniva delegata ad un futuro decreto del Ministero dell'Industria. Sulla base di tale decreto poi le Regioni, sentite le unioni regionali delle CCIAA, avrebbero dovuto individuare concretamente i singoli distretti e promuoverne lo sviluppo mediante finanziamento di *"progetti innovativi concernenti più imprese"*.

L'obiettivo della Legge dell'ottobre 1991 era quello di designare i distretti secondo elementi distintivi che vennero meglio precisati nel decreto "Guarino" del 1993: la finalità era quella di poter permettere alle Regioni di erogare finanziamenti volti a sostenere progetti di sviluppo delle realtà distrettuali esistenti.

Il Decreto di attuazione (D.M 21 Aprile 1993, c.d. decreto "Guarino") per l'individuazione delle aree di "distretto industriale" indicava i seguenti parametri:

- 1) l'area da prendere a riferimento era il *"sistema locale del lavoro"* individuato dall'Istat, ossia un'area composta da un raggruppamento di comuni in cui i flussi di trasferimento pendolare giornaliero "casa-lavoro" si svolgono all'interno dell'area stessa;
- 2) l'area doveva presentare un *elevato indice d'industrializzazione manifatturiera intesa*, dove per "elevato" s'intende un tasso di occupazione industriale superiore al livello medio relativo nazionale;
- 3) l'area doveva presentare un *elevato indice di densità imprenditoriale*, calcolato in termini di unità locali (manifatturiere) in rapporto alla popolazione residente;
- 4) l'area doveva presentare un *elevato indice di specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese ivi localizzate*;
- 5) l'area doveva presentare un *elevato indice del peso occupazionale locale dell'attività specializzata* dove per "elevato" s'intende che più del cinquanta per cento della comunità locale deve risultare occupata nello specifico settore.

Tale parametrizzazione dei distretti verte su criteri di *localizzazione geografica*,

concentrazione imprenditoriale e specializzazione produttiva, operata d'imperio dalla PA secondo un approccio 'top-down' e sulla base di criteri statistici e qualitativi.

Nella parametrizzazione di cui sopra si trascurano 'in toto', le dinamiche di collaborazione fra le imprese che stanno alla base del successo degli stessi: essa non corrispondeva alla realtà concreta del fenomeno distrettuale e difficilmente ha potuto essere applicata. Tuttavia, va riconosciuto alla L.317/91 il merito di avere per prima considerato il distretto dal punto di vista giuridico e non solo fenomeno economico.

2.2.2. Legge 11 maggio 1999 – “Norme in materia di attività produttiva”

La legge n. 140 dell'11 maggio 1999, relativa alle “Norme in materia di attività produttiva”, ha semplificato i parametri di individuazione dei distretti industriali, menzionati nel decreto “Guarino”, considerando i distretti come “*sistemi produttivi locali [...] caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese*”, dove con il termine “sistemi di imprese” s'intendono “*contesti produttivi omogenei, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna*”. I concetti di concentrazione demografica industriale, di specializzazione produttiva si affiancano al concetto di organizzazione interna, che emerge per la prima volta con la Legge n.140 del maggio 1999.

Sempre con omonima Legge, si formalizza che i finanziamenti destinati ai distretti e con l'obiettivo di supportare progetti di sviluppo, possono essere “*predisposti da soggetti pubblici o privati*”, il Legislatore manifesta l'apertura all'entrata nei distretti di soggetti diversi dalle aziende: al momento non vi sono normative volte ad ammettere società di servizi.

2.2.3. Legge regionale del Veneto 08/2003

La legge regionale del Veneto, pur non essendo la prima in materia, è stata molto all'avanguardia e si è posta come modello per una futura legislazione sia nazionale che europea, per i seguenti motivi:

1) Essa coglie la vera *essenza del distretto*, ossia la spontaneità dell'aggregazione delle

PMI al fine di cooperare come “massa critica”. La precedente normativa nazionale (L. 317/91) attribuiva alla PA regionale il potere d’individuare d’imperio i distretti sulla base di un approccio gerarchico top-down basato sui criteri statistici e qualitativi astratti. Nel sistema veneto invece sono direttamente le imprese, che sentendosi parte di un distretto, si accordano per proporsi alla Regione come tale, in questo caso *l’approccio aggregativo è bottom-up*. Ciò garantisce che il distretto non sia solo un’etichetta posta dall’alto ad un insieme di aziende accumulate solo dal fatto di operare nello stesso settore e nello stesso territorio, ma sia un organismo vivo, composto da imprese che di propria iniziativa si coordinano per raggiungere un risultato utile a tutti.

È interessante notare che, dopo l’esperienza veneta, il legislatore nazionale si è votato all’approccio *bottom-up*, sottolineando sempre la spontaneità del fenomeno distrettuale per questo spesso si adotta la definizione di “libera aggregazione d’imprese”. A ciò si aggiunga che i *fabbisogni delle imprese* non vengono decisi dal legislatore regionale (ancora una volta approccio top-down), ma vengono chiesti alle imprese stesse con *approccio bottom-up*. I fabbisogni sono resi noti dalle imprese stesse attraverso la produzione di un *patto di sviluppo* che contiene le azioni considerate strategiche per il miglioramento della competitività del distretto;

- 2) Per la stessa *ratio*, l’esistenza del distretto ha una *durata temporale limitata* convenuta in tre anni. Si tratta di collaborazione per realizzare le azioni previste nel patto: quando il patto è concluso, oppure fallisce, nessun ulteriore vincolo o sovrastruttura lega le imprese;
- 3) Il distretto è un accordo tra *soggetti che mantengono la propria individualità*, non costituisce una sovrastruttura (un’associazione, un consorzio, un ente pubblico...) che si sostituisce ai partecipanti, evitando così procedure e costi inutili;
- 4) Il concetto di distretto viene esteso fino ad includere il *settore dei servizi*: oltre al distretto industriale tipico del settore manifatturiero, si affianca il distretto produttivo caratteristico del settore dei servizi;

5) Si ottiene lo *svincolo della gestione del distretto dai confini amministrativi dei comuni* del territorio in cui si estende, evitando così gli esiti inopportuni cui aveva portato la precedente normativa nazionale (L. 317/91), basata su parametri statistici e formali.

La parola chiave per comprendere e per far funzionare la legge regionale potrebbe essere *“alleanza”*, perché tutto verte su un accordo che gli imprenditori del distretto devono riuscire a raggiungere e mantenere. L'accordo prevede l'individuazione dei partecipanti al distretto, la definizione dell'oggetto del patto di sviluppo, la ripartizione delle spese, le indicazioni sulle modalità di attuazione, sulla nomina del rappresentante, sulla condivisione dei risultati utili. Si tratta di una prospettiva nuova che induce gli imprenditori a comprendere che per vincere i nuovi nemici esterni devono prima diventare alleati dei loro vecchi nemici interni.

Per tutti gli aspetti introdotti e sopra elencati si ritiene che la legge 08/2003 si possa considerare anticipatrice di molti sviluppi nella legislazione dei distretti, oltre che l'antecedente della successiva legislazione del contratto di rete.

2.2.4. La Finanziaria 2006

Più di recente, la Finanziaria 2006 del Governo Prodi (L. 266/05, commi da 366 a 372), architettata da Giulio Tremonti, prevedeva che un decreto ministeriale avrebbe dovuto stabilire *“le caratteristiche e le modalità di individuazione dei distretti produttivi, quali libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale”*.

Ai distretti così individuati si sarebbero dovute applicare specifiche disposizioni di sostegno amministrative, fiscali, finanziarie, di ricerca e sviluppo ivi espressamente previste, tra cui alcune di estremo interesse come l'accesso al credito agevolato, il bilancio consolidato, il bond del credito e le obbligazioni di distretto.

Tale norma non è mai stata applicata perché non è intervenuto alcun decreto attuativo. Tuttavia essa presenta alcune *caratteri pregevoli* nel contesto della legislazione nazionale, anche se già presenti nella legge regionale.

Tra questi si ricorda l' inclusione del settore dei servizi e delle società agricole, turistiche e della pesca, con adozione del concetto di distretto produttivo che si affianca a quello dello industriale tipico del settore manifatturiero.

Altro carattere pregevole è l' adozione dell'approccio aggregativo "bottom-up" a scapito di quello gerarchico "top-down" utilizzato nella legislazione precedente: ora i distretti sono definiti come "*libere aggregazioni di imprese*", sono le stesse imprese ad organizzarsi in distretti per ottenere vantaggi in efficienza di produzione e coordinamento.

Inoltre rispetto alla legge veneta, la Finanziaria del 2006 introduce la possibilità di partecipare al distretto per le associazioni di categoria e istituzioni: la legge Veneta a differenza della nazionale non considerava la partecipazione di tali enti, nell'ottica dell'utilità economica e sociale del distretto per l'area di competenza.

2.2.5. La Finanziaria 2007

Anche nella Legge Finanziaria 2007 (L. 296/2006, commi da 889 a 891), il Governo Prodi si è occupato nuovamente dei distretti, novellando la Legge Finanziaria precedente nelle parti ad essi relative.

In attesa del decreto attuativo della Finanziaria 2006 che avrebbe dovuto stabilire i criteri e le procedure per l'individuazione dei distretti (mai intervenuto), la novella dispone un cofinanziamento statale "*a progetti in favore dei distretti produttivi adottati dalle regioni, per un ammontare massimo del 50 per cento delle risorse pubbliche complessivamente impiegate in ciascun progetto*".

Si noti che, rispetto al momento in cui è stata emanata la L. 317/91, è intervenuta la riforma del titolo V della Costituzione (L. Cost. n. 3/01) che, modificando l'art. 117 Cost., ha attribuito alla competenza legislativa concorrente delle Regioni la materia del "*sostegno all'innovazione per i settori produttivi*", sicché nel frattempo le Regioni hanno potuto dotarsi di propri strumenti legislativi di sostegno dei distretti produttivi (proprio

come la L. Reg. Veneto 8/03). Questo ha permesso il finanziamento di progetti cui fa riferimento la norma in esame: i progetti ammessi al cofinanziamento sono stati individuati con decreto del Ministro dello sviluppo economico del 28 dicembre 2007.

Sostanzialmente la Finanziaria 2007 riconosce gli interventi regionali e li co-finanzia, ma non apporta nulla di nuovo alla definizione e alla disciplina dei distretti ancora in attesa di decreto attuativo della finanziaria 2006.

Da quanto esposto si evince che, nel prendere in considerazione i distretti, emerge il carattere di territorialità e l'orientamento alle economie di agglomerazione oltre che l'abbinamento dei distretti ai sistemi organizzativi: questi operano principalmente in ambito economico escludendo indirettamente gli ambienti sociali. In merito a questa considerazione in ambito di reti vengono contemplati, con le c.d. "reti sociali".

Il distretto che ha alle spalle un percorso legislativo tutt'altro che lineare e completo, si differenzia dalla rete d'impresa, oggetto del presente elaborato, anche per le differenti accezioni che oggi si riflettono nella legislazione nazionale e nella ricca e variegata legislazione regionale.

Ulteriori dubbi e perplessità anche sul tema della "entificazione" o "soggettivazione" del distretto, successivamente non accolta, e sul tema della "equiparazione distretto - reti d'impresa", con la legge l'art.6-bis del d.l. 112/2008 convertito in legge 133/2008 successivamente abrogata dall'art.1, co.2 della l.99/2009.

La legge n.133/2008 in corpo al testo citava "distretti produttivi e reti d'impresa", sottendeva così che le due categorie fossero intercambiabili o in una qualche forma equivalenti, aspetto sul quale la legislazione avente come oggetto le reti d'impresa ha posto chiarezza, definendone i vari aspetti che le caratterizzano, approfondimento che viene affrontato nel capitolo successivo.

Un'ultima nota di particolare rilievo è stato l'affiancamento all'esistente figura del distretto territoriale quella del *distretto funzionale*, definito come "*libera aggregazione di imprese che cooperano in modo intersettoriale*", prescindendo così dal concetto di

territorialità tipico della forma collaborativa distrettuale e sviluppandosi come *“integrazione dell’offerta di beni e servizi da parte di imprese che svolgono attività complementari o comunque connesse”*.

Successivamente la Corte costituzionale (cfr. Corte Cost., sentenza 11 maggio 2007 n.165) ha cercato di porre chiarezza, affermando al diversità di oggetto ed implicitamente ha riconosciuto la necessità di regolamentare una *“peculiare figura associativa”*, che abbia potere di contrarre, rappresentare le imprese che vi aderiscono per libera scelta, configurando forme di aggregazione puramente funzionali, caratteri che andranno a caratterizzare il fenomeno legislativo delle *“reti d’impresa”*.

Si ribadisce la *“necessità di differenziare la disciplina dei distretti da quella delle reti d’impresa, conservando alle reti un profilo civilistico ed al contratto di rete una posizione rilevante nell’ambito dei contratti di impresa.”*⁵

⁵ Caffaggi F., Camardi I., *Reti di impresa tra crescita ed innovazione organizzativa. Riflessioni da una ricerca sul campo*, Il Mulino 2007.

Comparazione delle principali forme aggregative tra imprese

TIPO	FORMA DEL CONTRATTO ASSOCIATIVO O	GOVERNANCE	RESPONSABILITA'	DURATA	PUBBLICITA'
CONSORZIO	Atto pubblico o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo Amministrativo : Cda , Amministratore Unico, Comitato direttivo	Limitata al fondo consortile dotato di autonomia patrimoniale propria / Resp.sussidiaria e solidale dei consorziati per le obbligazioni assunte per loro conto.	Durata Prestabilita	Obbligo di deposizione al registro Imprese e deposito situazione patrimoniale per consorzi con attività esterna
ATI	Nessun requisito di forma. Partecipazione limitata ai soli aderenti e attribuzioni ripartite in base alle specifiche competenze	Mandato collettivo irrevocabile assegnato ad una delle imprese partecipanti , quale capogruppo	Ati Orizzontali: Solidale ed illimitata, Ati Verticali: Proquota per i lavori di propria competenza ed pro quota alla capogruppo.	Sino al completamento del lavoro specifico motivo dell'associazione	Nessun obbligo pubblicitario
SOCIETA' CONSORTILE	Atto pubblico Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Organo Amministrativo : Cda , Amministratore Unico, Comitato direttivo e Collegio Sindacale	Secondo quanto prescritto dal tipo societario prescelto ed in ogni caso in linea con le norme sui consorzi	Durata Prestabilita	Quelli prescritti dal tipo societario prescelto
RETI D'IMPRESA

Fig.1- Fonte: Elaborazione dell'autore

2.3 La legislazione dei contratti di rete nel tempo: evoluzione

La legislazione dei contratti di rete è stata sviluppata dal Legislatore in tempi e modi molto più concisi e funzionali rispetto a quella relativa ai distretti, per la quale il legislatore ha impiegato oltre un ventennio.

Il percorso compiuto dal Legislatore per caratterizzare la fattispecie rete d'impreses si è a più riprese intrecciato con quello avente ad oggetto la disciplina dei distretti.

L'*excursus* articolato che ha portato il Legislatore all'attuale normativa vigente presenta tre momenti particolari, e per l'esattezza : gli interventi del 2010, quelli dell'anno 2012,

e quelli dell'anno 2013 che vengono descritti e precisati nel contenuto e il loro carattere di rilievo, nei sottoparagrafi di questa sezione. Si è ritenuto però opportuno, prima, puntualizzare anche le norme relative al contratto di rete degli anni 2008 e 2009 precedenti.

Considerando i diversi interventi legislativi si potrebbe nutrire l'impressione che il Legislatore abbia avuto la necessità "*provare sul campo*", di volta in volta ciascuna modifica o nuova integrazione che ha apportato per lo strumento rete d'impresa.

Questa impressione conferma la complessità dello strumento e delle considerazioni, annessi e connessi, che da esso si sviluppano e per i quali ci si aspetta una legislazione o in ogni caso una nota informativa o di riconoscimento.

L'adattamento *step-by-step* dello strumento dal punto di vista normativo, è la chiave di lettura di fronte ai numerosi interventi che si sono succeduti in un arco temporale piuttosto ristretto, come se lo strumento, una volta "uscito dalla penna del Legislatore" e trovando applicazione, avesse bisogno di essere valutato e di volta in volta adattato: il *carattere di funzionalità dello strumento rete d'impresa* e della legislazione ad esso attinente lo si evince anche da questa considerazione.

2.3.1 Interventi legislativi anni 2008 e 2009

Le radici dell'attuale testo normativo affondano nel 2008, quando, con la norma di cui all'art. 6- bis, d.l. n. 112/08 convertito in legge n. 133/2008, il Legislatore ha positivamente attribuito la disciplina alla categoria delle reti d'impresa, rinviando la forma giuridica quindi la definizione e i criteri di individuazione della suddetta categoria ad un successivo, mai emanato, decreto del Ministro dello Sviluppo Economico, MISE.

Tale disposizione estendeva alle reti così individuate, i benefici previsti a favore dei distretti industriali introdotti dalla legge finanziaria 2006: trattasi di agevolazioni amministrative, finanziarie e finalizzate all'attività di ricerca.

Nel 2009 vi è stata una ripresa dell'argomento con il c.d. "Decreto Incentivi", legge

33/2009 di conversione del d.l. n.5/2009 recante “misure urgenti a sostegno di settori industriali in crisi”; da un punto di vista economico le reti continuano a essere una libera aggregazione di imprese, ma sul piano giuridico è formalmente disciplinato il contratto attraverso cui è possibile costituire tali aggregazioni e gli obiettivi con esse si possono realizzare. La *legge Sviluppo (legge n. 99/2009)*, ha abrogato l’art. 6-bis della manovra economica e ha introdotto significative *correzioni alla disciplina del contratto di rete* contenuta nella legge n. 33. In particolare, è stato *esteso l’ambito di applicazione a tutte le forme di organizzazione dell’attività imprenditoriale* (imprenditori persone fisiche, società di persone e di capitali, ecc.), mentre prima dell’intervento la norma riguardava solo alcune categorie. Inoltre, è stata *disciplinata la responsabilità verso i terzi delle reti*. Infatti, la versione originaria della norma rendeva le imprese aderenti al contratto responsabili solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni assunte dalla rete, mentre i correttivi introdotti dalla legge Sviluppo, con il richiamo alla disciplina dei consorzi, attribuiscono alla rete autonomia patrimoniale perfetta.

2.3.2 Interventi legislativi anno 2010

Con il d.l. n.78/2010 è stato riformato e modificato il testo disciplinante il contratto di rete: in particolare l’art.42, rubricato “Reti di imprese”, con i suoi sette commi ha rivisto il dettato normativo dei commi 4-ter e 4-quater del d.l. n. 5/2009.

Il contenuto oggetto di riformulazione aggiunge ai benefici esistenti in materia di distretti produttivi, ulteriori vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari, in particolare:

- Sospensione d’imposta sugli utili, qualora maturati, per il triennio 2010-2012 (beneficio fiscale);
- Disciplina più attenta all’oggetto del contratto di rete, al fondo patrimoniale, alla rappresentanza ed alla *governance*, nonché alle possibilità di modifica degli attori/soggetti contrattualmente coinvolti quindi alle possibilità di recesso.

E’ stato stabilito che alcuni elementi in precedenza considerati costitutivi e caratterizzanti la fattispecie, fossero ora *elementi facoltativi*, rimettendone la

costituzione alla determinazione negoziale dei contraenti: in particolare il fondo patrimoniale di rete e l'organo comune.

In questo modo il contratto di rete d'impresa si è allontanata dalle affinità con i modelli societari, concretizzando l'intenzione iniziale di affrancare l'istituto da preconette assimilazioni a realtà aggregative entificate .

L'anno 2010 è significativo per la legislazione del contratto di rete, in quanto fu emanato altro decreto importante, il d.l n.78/2010 poi convertito *in legge. n. 122/2010*, secondo il quale sono stati *rimodellati i tratti civilistici della fattispecie* oltre all' introduzione della c.d. Agevolazione Fiscale come misura di natura fiscale. Due differenti interventi per natura e per effetti prodotti, dalla stessa matrice.

L'agevolazione fiscale di cui sopra, consisteva in un *plafond* di 48mln di euro messo a disposizione dallo stato italiano alle imprese in rete: tale agevolazione fiscale è stata sottoposta al vaglio dalla Commissione Europea, come previsto da art. 108 par 3.TFUE, per stabilirne l'ammissibilità, la quale il 26 gennaio 2011 con la Decisione C(2010)8939 ha esaminato le caratteristiche dell'agevolazione per il contratto di rete.

In particolare è stato valutato se la fattispecie rete d'impresa potesse dare forma a un'impresa distinta: se l'esito di quest'ultimo approfondimento fosse stato affermativo, si sarebbe prospettato un potenziale profilo di incompatibilità con la norma ex art. 107, par. 1 , TFUE che prevede il divieto degli aiuti statali.

Tale rischio non si è presentato in quanto *"le autorità italiane hanno chiarito che la rete di imprese non avrà personalità giuridica autonoma"*, mentre per quanto concerne l'aspetto finanziario sempre nel gennaio 2011 con la Decisione C(2010)8939, il legislatore afferma che *"possono essere gestiti attraverso una dotazione speciale destinata alla realizzazione degli obiettivi comuni"* oppure *"attraverso un semplice accantonamento di risorse gestito per esempio su mandato, da un rappresentante o da un organo."* Tale accantonamento è finalizzato da una praticità di gestione, e può essere impiegato in operazioni correnti comuni, rese note nel contratto, *"per le quali ciascuna impresa partecipante mantiene la piena responsabilità. Per queste ragioni , le reti non possono essere considerate entità distinte"*.

Il Legislatore ha così avuto la concretezza di confermare il contratto di rete, e quindi la

fattispecie rete d'impresa, uno strumento di natura meramente contrattuale, ponendo chiarezza e/o anticipando qualsiasi controversia interpretativa.

2.3.3 Gli interventi legislativi dell'anno 2012

Nel 2012 il Legislatore è nuovamente intervenuto sul testo normativo sino ad ora stilato, rivedendone alcuni aspetti piuttosto importanti, di riferimento risulta essere la L. n.134 di conversione del d.L. n. 83/2012, il c.d. "*Decreto sviluppo*".

Con tale decreto il legislatore ha previsto espressamente che qualora la rete sia dotata di fondo patrimoniale, essa *può acquisire soggettività giuridica*, collegando tale opzione ad una mera differenziazione sul piano degli adempimenti pubblicitari da eseguirsi per iscrivere il contratto al Registro delle Imprese.

Con l'intervento legislativo di cui sopra, il Legislatore ha inoltre stabilito a corollario che le aziende retiste, ovvero contraenti il contratto di rete, sono tenute a presentare con periodicità annuale la situazione patrimoniale. Il Legislatore ha inoltre previsto un regime di responsabilità limitata al fondo patrimoniale per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma comune.

A stretto giro, con il c.d. "*decreto Sviluppo- bis*", il Legislatore ha chiarito che la *soggettività giuridica non viene attribuita automaticamente nei contratti di rete*; tale attribuzione è subordinata e conseguente ad una manifestazione di volontà da parte dei soggetti coinvolti nel contratto, volontà che si esprime con iscrizione in apposita posizione ordinaria al registro delle Imprese.

Si sottolinea l'importanza del concetto di "soggettività giuridica", termine che primo d'ora non era stato affrontato nel tessuto normativo del nostro Ordinamento, quasi se considerandolo venisse meno l'attributo di strumento funzionale, "costituito da un'intelaiatura estremamente leggera", volto a favorire fenomeni aggregativi tra imprese, mantenendone autonomia e individualità.

2.3.4 Triennio recente: 2013 – 2016

Agli interventi legislativi hanno poi fatto seguito, nel 2013, alcuni atti delle Autorità competenti con cui sono state fornite le necessarie indicazioni pratico-operative: sono intervenute l'allora AVCP, Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici, per introdurre la partecipazione delle reti agli appalti e Agenzia delle Entrate per la fiscalità delle reti-soggetto.

Il Parlamento con *legge n.221/2012* ha convertito, con modifiche, il d.l. n.179/2012 recante *"Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese"* facente capo al c.d."DL Sviluppo Bis".

La nuova legge è entrata in vigore il giorno 19 dicembre 2012: il provvedimento contiene interventi importanti che contribuiscono a delineare, con maggior precisione, il quadro complessivo della normativa sul "Contratto di Rete".

In particolare in forza del d.l. n.179 e della relativa legge di conversione sono stati chiariti alcuni passaggi tecnici della legge n.134/2012 (conversione "d.l. Sviluppo"), contribuendo a definire un quadro di riferimento giuridico più preciso e fornendo *maggior operatività alla disciplina*. Si evidenzia che con la legge n.122/2012, il legislatore ha inteso chiarire, con esplicita previsione, che "Il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale *non è dotato di soggettività giuridica, salva la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte*". Il legislatore nel ribadire, con il d.l. n.179/2012 e relativa legge di conversione n.221/2012, che il contratto di rete, in quanto tale, non è dotato di soggettività giuridica, fornisce un chiarimento reso necessario a fronte della situazione di incertezza normativa precedentemente generata con la Legge n. 134/2012.

La stessa puntualizzazione è stata ribadita anche dall'Agenzia delle Entrate con la Circolare N. 20/E del 18 giugno 2013, con il d.l. n. 179/2012, come convertito con L. n. 221/2012. Il legislatore infine interviene anche sul Codice degli Appalti prevedendo la *partecipazione dei "contratti di rete" a gare e appalti pubblici*.

L'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici, per mezzo della determinazione n. 3 del 23 aprile 2013, ha fornito le concrete modalità di partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara, per ridurre al minimo eventuali criticità applicative: la

pubblicazione è la n.120 del 24 maggio 2013 della Gazzetta Ufficiale.

L'Autorità ha tenuto conto della diversità di struttura ed organizzazione che si prospetta con le reti d'impresa e proprio adottando il presupposto che il contratto di rete consente di formalizzare schemi di coordinamento altamente differenziati, (per funzione e all'intensità del vincolo), declina le modalità partecipative in modi diversi a seconda del grado di strutturazione della rete, con riferimento anche all'oggetto della specifica gara. Sempre nell'anno 2013, con la legge n. 99/2013 derivante dal d.l. n.76/2013, il Legislatore ha introdotto *novità importanti riguardo al tema del rapporto di lavoro*, più nel dettaglio è stata aggiunta una previsione secondo la quale il *distacco di personale*, tra imprese aderenti ad un contratto di rete, trova la propria causa giustificatrice nel contratto di rete stesso.

Pertanto, in forza dell'operare della rete si ha un automatico riconoscimento dell'interesse della parte distaccante, semplificando così le procedure per la realizzazione del distacco.

In secondo luogo, il Legislatore ha introdotto la possibilità alle aziende in rete di gestire i dipendenti in *regime di codatorialità*, secondo le regole di "ingaggio" precisate e rese esplicite nel contratto di rete.

Implicitamente è opportuno riconoscere come la definizione della fattispecie "rete d'impresa" dal punto di vista giuridico abbia avuto una configurazione in tempistiche ragionevoli, adottando principi facenti capo alla funzionalità dello strumento: riguardo all'ultimo punto emerge la determinazione del nuovo regime all'autonomia negoziale.

2.4 Il contratto di rete

In seguito alla rapsodica successione di interventi normativi fino a qui precisati, il contratto di rete giunge alla sua versione definitiva: esso è istituito e disciplinato dal d. l. n. 5/2009 , commi 4-ter, 4-ter.1, 4-ter.2, 4-quater, e 4-quinquies.

L'origine di contratto riconduce il Legislatore a considerarne gli elementi costitutivi così come previsto da art. 1325 c.c.: nei paragrafi seguenti si precisano tali elementi.

2.4.1. Le parti del contratto

I soggetti legittimati a stipulare il contratto di rete sono gli imprenditori, come risulta dall'apertura del co. 4-ter che dice *"con il contratto di rete più imprenditori perseguono [...]"*, è quindi un contratto plurilaterale a parti qualificate, siano esse società o imprese individuali. Il contratto deve indicare nell'atto *"ditta, nome, ragione o denominazione sociale di ogni partecipante"*, indipendentemente quindi dalla dimensione della aziende contraenti, a differenza della normativa sui distretti che presentava restrizione alle sole piccole e medie imprese.

La stessa definizione di 'imprenditore' intesa dal Legislatore del contratto di rete, è colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine di produrre o scambiare beni e servizi, indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa, dalla specie dell'attività produttiva, dalla natura del soggetto.

Sempre con riferimento alla norma di cui sopra il termine "più imprenditori", non chiarisce se debba considerarsi "con un minimo di due, compreso due" oppure "almeno tre"; per logica, qualora fossero due potrebbe venire più "conveniente" adottare un differente modello contrattuale ed organizzativo.

Il contratto ha efficacia con l'iscrizione del contratto di rete presso il registro Imprese di ciascun partecipante, implicando la necessità che il contraente, l'impresa, ricorra oltre che ad un requisito sostanziale (l'essere imprenditori secondo art. 2082 c.c.) anche formale quindi iscrizione al Registro Imprese.

L'impresa estera che volesse aderire ad un progetto di rete con partner italiani potrebbe incorrere a difficoltà di forma qualora non sia in possesso di sede in Italia e non sia quindi iscritta a registro Imprese italiano.

2.4.2 L'accordo delle parti: obiettivi strategici

Al fine di comprendere il reale obiettivo che il Legislatore si prefigge promuovendo il modello aggregativo delle reti d'impresa è congeniale proporre direttamente il testo riportato in Legge secondo la quale gli imprenditori *"perseguono lo scopo di accrescere individualmente e collettivamente la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato"*.

Prende evidenza il *concetto di innovazione* finalizzata a rilanciare la competitività delle imprese italiane: affinché il contratto di rete sia valido, le imprese sono tenute a indicare gli obiettivi strategici che con il nuovo modello organizzativo intendono raggiungere. Inoltre è richiesto alle aziende di specificare nel contratto di rete, anche quali siano le modalità di misurazione dell'avanzamento e del raggiungimento degli obiettivi fissati. L'espressa richiesta di questi elementi pone in evidenza *due qualità del contratto* che emergono proprio dall'approccio che il Legislatore ha avuto nel configurare la fattispecie:

1. la qualità dinamica del contratto come strumento di attivazione e sollecito degli interessi delle parti, affinché tutte le attività vengano svolte sinergicamente, con la continuità necessaria avendo costantemente chiari gli obiettivi da raggiungere come gruppo, inteso come "più imprenditori" della rete.
2. la concretezza dello strumento, contratto di rete, si evince invece dall'importanza che il Legislatore ha attribuito non solo (nel dover render esplicito) alla definizione del risultato da raggiungere (obiettivi di cui sopra), bensì anche delle modalità previste per la *misurazione degli obiettivi* raggiunti rispetto agli obiettivi fissati. Questo approccio consente di ricavare eventuali disallineamenti, e fornisce strumento pratico per riconoscerli e per interrogarsi sulle cause che li hanno generati. Il carattere di concretezza lo si evince dalla correlazione che vi è tra la definizione degli obiettivi da raggiungere con lo strumento del contratto di rete e la possibilità di sfruttare i dati sull'eventuale *gap* per rivederne la strategia operativa e per riassetare fasi correttive.

Una certa concretezza nell'approccio si deduce dal fatto che il Legislatore sembra aver preso atto della realtà italiana "dell'innovazione senza ricerca", ritenendo la concretezza della rete d'impresa, strumento per innovare, incentivando gli imprenditori a condividere *know-how* specialistico di settori talvolta tra loro differenti ma connessi ed esportando conoscenze eterogenee e maturate in ambiti diversi.

Le PMI italiane prese come singole realtà sono nella maggioranza dei casi, lacunose nella gestione manageriale e talvolta finanziaria di funzioni quali R & S, Brevetti, Partnership

per lo sviluppo di un certo progetto con Enti o Istituti esterni e quant'altro di simile. L'intento del Legislatore è quello di far comprendere al sistema che l'integrazione delle diverse competenze specialistiche ed intersettoriali, come ammesso ed esortato dal contratto di rete, renderebbe più agevole e performante tale percorso di crescita ed innovazione.

Altro aspetto meno positivo legato alla forma di collaborazione reticolare è la gestione del conflitto di interessi tra le parti e/o del comportamento opportunismo, dinamiche di pertinenza al tema della *Governance* di rete, non approfondito in questa sede.

2.4.3 Programma Comune: oggetto del contratto

Il programma comune costituisce l'oggetto del contratto pertanto deve esprimere l'idea imprenditoriale: l'indicazione dell'oggetto del contratto di rete si trae nel testo della norma secondi il quale *“con il contratto di rete, più imprenditori [...] si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme ed ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”*

Il comune denominatore delle attività ampie ammesse come oggetto del contratto di rete è la collaborazione interaziendale: diviene implicitamente inammissibile lo scenario in cui l'intera attività della rete venga svolta da una singola azienda che non trae e versa contenuti utili all'attività per mezzo della condivisione di informazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica. I contenuti stabiliti dal Legislatore spiccano per l'ampiezza, con il vincolo che debbano essere svolti in forma collaborativa, egli però non specifica cosa si possa intendere con il termine 'collaborazione', lasciando nuovamente libertà negoziale alle parti.

Alle imprese in rete, tra le quali intercorre un rapporto di partnership, in qualità di contraenti il contratto di rete, la norma richiede uno specifico programma di rete ovvero un piano programmatico indicante gli obiettivi della rete, i diritti e gli obblighi che le parti si riconoscono, nonché la modalità di realizzazione delle attività svolte per

perseguire lo scopo comune. Non sono tuttavia inserite le modalità di esecuzione delle attività svolte per raggiungere lo scopo, che valida ulteriormente la volontà del legislatore nel lasciare ampia autonomia negoziale alle aziende.

Il programma comune può essere espresso attraverso un *business plan* che illustri l'insieme delle attività da realizzare per raggiungere lo scopo legislativo, ovvero accrescere la capacità innovativa e competitiva.

Il *business plan* può insistere su un progetto specifico, oppure aprirsi a uno scenario più ampio, nel quale vi sono un insieme di attività da svolgere come rete d'impresе; il contratto di rete può essere quindi anche "multi - progetto", nota di differenziazione rispetto alle altre forme di collaborazione.

La *multi progettualità* è stata oggetto di attenzione del Legislatore che ha introdotto espressamente il contratto di rete tra le forme di aggregazione ammesse a partecipare ai bandi di aggiudicazione dei contratti.

Le parti del contratto di rete devono dare esplicito assenso alla partecipazione congiunta alle procedure di gara, specificandolo nell'oggetto della rete, tra gli scopi strategici: tale elemento è stato introdotto in particolare per le gare della Pubblica Amministrazione ma riguarda anche i generici bandi di aggiudicazione dei contratti; l'introduzione risale alla determinazione n. 03/2013 da parte dell'Autorità di Vigilanza per i contratti pubblici.

Alla definizione del programma di rete consegue la determinazione ad opera dei contraenti di *obblighi e diritti* sui quali il Legislatore ha nuovamente confermato la volontà di lasciare libera negoziazione tra le parti: compete ai contraenti stabilire quali diritti si riconoscono e quali obblighi si assumono, ci si aspetta, tuttavia che la libertà contrattuale esprima un equilibrio tra la promozione e la tutela degli interessi coinvolti.

2.4.4 La Forma del contratto di rete

Il contratto di rete deve essere stipulato per *atto pubblico*, per *scrittura privata autenticata* o per "*atto firmato digitalmente*"⁶. La legge indica anche il contenuto del testo contrattuale, individuando due categorie:

⁶ La firma digitale è ammessa anche su documenti legali e notarili ed ha lo stesso valore della firma calligrafica, ha efficacia probatoria. La firma digitale consente molteplici vantaggi legati al risparmio di carta, spazio e tempo. In particolare l'atto firmato digitalmente nonostante incontri ancora molta diffidenza garantisce

- I. contenuti necessari,
- II. contenuti facoltativi.

I contenuti necessari costituiscono gli elementi essenziali del contratto, in difetto dei quali l'atto deve ritenersi nullo. Essi sono:

- le *generalità delle parti*, tanto degli originari sottoscrittori quanto dei successivi aderenti;
- gli *obiettivi strategici* tra i quali obbligatoriamente si deve considerare l'accrescimento della capacità innovativa e della competitività;
- il *programma di rete* con l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante nonché delle modalità di realizzazione dello scopo comune;
- la *durata* del contratto;
- le *modalità di adesione di altri imprenditori*;
- le *regole* per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.

I contenuti facoltativi riguardano invece gli elementi che le parti hanno la facoltà di inserire nel contratto ma che possono anche non essere previsti:

- il *fondo patrimoniale*,
- l'*organo comune*,
- il *diritto di recesso anticipato*,
- le *regole per modificare a maggioranza* il programma di rete.

La legge prevede che le parti possano o debbano inserire questi elementi nel testo contrattuale, ma non ne fornisce né una definizione né una disciplina suppletiva, da applicarsi per colmare le eventuali lacune lasciate dall'autonomia negoziale privata.

Alla *nullità del contratto* per difetto di forma non è stata assegnata una sezione particolare nel testo legislativo, si consideri che i vincoli previsti riguardo alla forma del

autenticità, non ripudio e integrità del documento che non perviene al mittente del quale l'identità è verificata, il quale non può disconoscere il documento firmato e inoltre non lo può manipolare quindi vi è una garanzia nei contenuti.

contratto sono principalmente per fini pubblicistici. Per soddisfare la necessità di poter verificare che il contratto di rete rispetti gli obblighi previsti dalla legge, è necessario che tale contratto venga trascritto presso il registro delle imprese.

La stessa assegnazione dei benefici fiscali e amministrativi indicati al *co. 4-quinquies* è soggetta a controllo per essere validata ed erogata, e grazie all'iscrizione del contratto di rete al registro delle imprese, tale verifica dei requisiti risulta oggettiva e eseguibile.

Riguardo alla nullità del contratto di cui sopra, pur non essendo trattata nel testo legislativo, si sostiene che qualora presenti un difetto di forma, non possa giovare di eventuali benefici potendo continuare tuttavia ad operare come rete per lo svolgimento del programma comune ed il raggiungimento degli obiettivi strategici fissati.

2.4.5 Durata del contratto ed altri elementi essenziali

Il contratto di rete è riconducibile ai così detti contratti di durata: la durata dev'essere idonea e funzionale ad una collaborazione strategica che può comportare degli investimenti dedicati al progetto ed irreversibili e può generare *effetti di lock in* nella relazione con conseguente innalzamento dei costi derivanti dall'uscita e dallo scioglimento della rete.

E' importante che la rete abbia una certa flessibilità e siano previsti tra i partner dei meccanismi per la gestione di criticità che si potrebbero prospettare: la stabilità della rete è un elemento da preservare.

In virtù di questo aspetto tra i contenuti essenziali sono previsti oltre alla durata anche l'esplicitazione delle *modalità di adesione di altri imprenditori*, nonché le *regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti* su ogni materia o aspetto di interesse comune. Le decisioni possono essere sia relative alla gestione che relative all'approvazione di importanti modifiche: per quest'ultima ipotesi, nel caso si preveda l'organo comune, si può inserire nel contratto di rete, una ripartizione di materie sulle quali il potere decisionale può spettare all'organo comune oppure alle imprese partner.

La configurazione delle norme contrattuali assume un ruolo strategico quanto delicato, proprio perché deve contemplare gli interessi dei singoli partner allineandoli quanto più

per poter raggiungere l'interesse del gruppo: ciascuna rete 'calibrerà' i meccanismi di gestione indipendentemente dalle altre reti e senza traccia legislativa come modello.

Lo strumento del contratto di rete è *trasversale* ed è opportuno che sia adeguato alle specifiche esigenze di ogni singolo contratto di rete, lasciando *ampiezza di negoziazione* alle parti coinvolte.

2.4.6 Contenuti Facoltativi del Contratto di rete

Come riportato nel paragrafo precedente, il contratto di rete prevede contenuti essenziali quindi obbligatori e altri contenuti facoltativi: tra questi ultimi segnaliamo il *Fondo patrimoniale* e *l'Organo comune*, spetta all'ampia autonomia negoziale delle imprese stabilire se dotare la propria rete di tali elementi o meno.

2.4.6 a Il fondo patrimoniale

Per quanto riguarda la costituzione del fondo comune, qualora le imprese partner non ritenessero di costituirlo, dovranno precisare in fase di contratto, le modalità di conferimento di eventuali contributi che necessariamente devono essere previsti: la realizzazione di collaborazioni strategiche implica solitamente la destinazione di risorse economiche.

Nell'ipotesi in cui le parti contraenti decidano di costituire il fondo patrimoniale comune esso va costituito secondo una matrice negoziale, esso deve indicare "[...] la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo comune, nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito da programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'art. 2447-bis, primo comma, lett a) del c.c. [...]"⁷.

⁷ D.l n.122 del 10 aprile 2014: Regolamento recante la tipizzazione del modello standard per la trasmissione del contratto di rete al registro delle imprese -(14G00134).

La gestione dei conferimenti è soggetta alla libertà negoziale delle parti che ne pattuiranno l'ammontare, le modalità di versamento e di gestione del versato.

La rete è responsabile esclusivamente delle obbligazioni assunte dall'organo comune per conto della rete (ove previsto), o da singoli partner purché sempre per conto della rete: ne consegue che il fondo patrimoniale di rete non potrà essere aggredito da creditori del singolo retista non aventi alcun titolo a tal riguardo.

La limitazione delle responsabilità per le obbligazioni contratte in relazione al programma di rete ha ripercorso le faticose sorti della disciplina consortile trovando poi un assetto differente con la novella *ex lege* n.134/2012.

2.4.6 b L'Organo Comune

La costituzione o meno dell' Organo comune è una mera scelta delle imprese partecipanti alla rete che liberamente possono decidere se prevederlo oppure no, rendendolo così articolazione puramente eventuale del contratto di rete.

L'organo comune può esistere anche qualora all'interno della rete non fosse strutturata un'organizzazione avente rilievo all'esterno, quindi anche nei casi in cui il contratto di rete ha rilievo esclusivamente interno: l'organo comune quindi può essere istituito da qualsiasi rete.

Tuttavia è opportuno considerare che tale organo, in aggiunta al fondo patrimoniale comune, risulta essere *requisito essenziale ai fini dell'acquisizione della soggettività giuridica della rete stessa* e quindi dell'iscrizione della rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la relativa sede.

La disciplina lascia ampio spazio anche per quanto concerne la *composizione* che l'organo comune dovrebbe avere: si sostiene infatti che esso possa essere costituito da *soggetti interni ma anche esterni*, siano essi soggetti giuridici o persone fisiche , in forma

individuale ovvero collegiale.

L'esistenza e l'estensione del ruolo dell'organo comune dipende dalla volontà contrattuale: ciò significa che sono gli stessi contraenti la rete a stabilirne poteri di gestione e di rappresentanza. Si precisa per completezza di informazione che l'organo comune può anche avere mandato senza rappresentanza.

Di fatto quindi l'obiettivo che conviene con la costituzione/nomina dell'organo comune è quello di gestire, in nome e per conto dei rappresentanti, l'esecuzione di un programma, di singole fasi o parti dello stesso, contemplati e rese esplicite dal contratto di rete.

Qualora l'organo comune dovesse agire con mandato di rappresentanza eccedendo i limiti dei poteri prefissati, l'atto posto in essere sarà affetto da inefficacia per le imprese aderenti alla rete, eccezione in cui intervenga una ratifica da parte dei retisti, e l'organo comune sarà conseguentemente responsabile del risarcimento dei danni che il terzo contraente abbia subito per aver confidato senza sua colpa della validità del contratto.

L'articolo 3 comma 4-ter in tema di *reti con soggettività giuridica*, c.d. reti-soggetto, definisce i casi specifici nei quali l'organo comune agisce in rappresentanza della rete e sono i seguenti:

- nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni,
- nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale,
- nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento,
- nell'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza.

Nel caso di *reti senza soggettività giuridica*, l'organo comune svolgerà comunque le attività di cui sopra in rappresentanza degli imprenditori, contraenti, fatto salvo

disposizioni diverse.

Dall'analisi di alcuni *case history* emerge come vi siano delle funzioni che vengono tipicamente affidate in gestione all'organo comune:

- 1) il coordinamento delle attività della rete in termini di sviluppo commerciale;
- 2) la presentazione di un piano economico e di attività delle iniziative comuni della rete, determinandone la quota di gestione annua;
- 3) la gestione del fondo patrimoniale comune, qualora sia stato istituito dalle imprese aderenti alla rete, in conformità agli obiettivi strategici fissati dal programma di rete. Rimane fermo che, in tal caso, il patrimonio del fondo non è dell'organo comune ma è solamente da esso gestito.

Per completezza, si ricorda in questa sede che tra gli elementi facoltativi di un contratto di rete rientrano l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, il diritto di recesso anticipato e la modificabilità a maggioranza del programma di rete.

Il carattere di non obbligatorietà di questi elementi è una ulteriore riconferma della volontà del legislatore di istituire una regolamentazione del contratto di rete, volendo però mantenere lo *strumento flessibile*.

Un'ulteriore considerazione alla flessibilità, è l'attrattività che tale strumento può assumere in termini di riduzione di costi: rendere obbligatori tali elementi attualmente facoltativi, avrebbe potuto penalizzare la diffusione delle reti d'impresa, per cause legate a costi di gestione. Il Legislatore ritiene che l'istituzione di organi sociali e del conferimento di fondi potrebbero irrigidire lo strumento in sé flessibile e con potenzialità elevate in termini di nuove strategie di collaborazione perseguibili.

D'altro canto è quasi ovvio che se la rete di impresa diventerà lo strumento efficace per la messa in comune di iniziative e progetti, finalizzati ad obiettivi strategici condivisi, la presenza di un'autonomia contabile dedicata, di risorse proprie e di organi decisionali

(organi sociali) necessari a progettare monitorare e coordinare le varie attività, risulta sempre meno opzionale e sempre più necessaria.

Il quadro legislativo ad oggi lascia aperta la possibilità che vi siano reti “leggere”, e reti maggiormente articolate e formalizzate al proprio interno, non intromettendosi sull’intensità della collaborazione tra le imprese che appartengono alla stessa Rete.

In conclusione al presente capitolo dal contenuto prettamente normativo, si ripropone la figura n.1 che riassume la comparazione delle principali forme aggregative tra imprese, *completa delle nozioni previste per la forma aggregativa delle reti d’imprese.*

Comparazione delle principali forme aggregative tra imprese

TIPO	FORMA DEL CONTRATTO ASSOCIATIVO O	GOVERNANCE	RESPONSABILITA'	DURATA	PUBBLICITA'
CONSORZIO
ATI
SOCIETA' CONSORTILE
RETI D'IMPRESA	Atto pubblico, firma digitale o scrittura privata autenticata Aperto all'adesione successiva di altre imprese	Formule ibride o Organo comune come elemento facoltativo: soggetto o società anche esterna alla rete che agisce su mandato collettivo	Secondo quanto previsto dalle norme codicistiche riguardanti la 'responsabilità contrattuale'; secondo norme del mandato nel caso vi sia organo comune	Durata prestabilita	Obbligo di iscrizione al Registro delle imprese nella sezione in cui è iscritto ciascun retista, anche eventuali nuovi ingressi futuri persiste tale obbligo

Fig. n.1bis - Fonte: Elaborazione dell'autore

CAPITOLO 3

Le reti d'impresa nella realtà

3.1 Situazione reale e statistiche comprovanti l'uso del contratto di rete

Il contratto di rete rappresenta uno dei più significativi provvedimenti di politica industriale che il Paese ha concretizzato negli ultimi anni.

La spinta favorevole alla messa a punto di tale forma aggregativa è stata l'inadeguatezza del modello distrettuale rispetto alle necessità delle imprese in termini di innovazione e incremento della competitività delle stesse.

Tuttavia si riconosce che il sistema a rete rappresenta una prassi radicata negli strati più profondi e più deboli del sistema produttivo italiano, che affonda le proprie radici lontano nel tempo, nonostante vi siano state e ci siano delle difficoltà di natura "strutturale" e culturale all' utilizzo efficace dello strumento per l'imprenditoria italiana.

In seguito analizzeremo i dati statistici fornendo alcune considerazioni per poi approfondire nel capitolo successivo quali siano i *driver* e, di contro, gli aspetti frenanti o limitativi per lo sviluppo prima, e l'ottimizzazione poi, dello strumento "Contratto di rete".

La diffusione delle reti d'impresa è stata una conferma del 'fabbisogno' che il tessuto produttivo italiano aveva di uno strumento di politica industriale che potesse offrire una possibilità 'nuova' di aggregazione per far fronte alla situazione di mercato più attuale, strumento flessibile e snello, quindi assolutamente e volutamente adattabile a situazioni e necessità diverse.

Nel grafico sottostante si evidenzia la diffusione della rete d'impresa dal primo anno in cui è stata introdotta al recentissimo giugno 2016, nel quale si sono registrati in totale ben 2.935 contratti di rete di cui 419 a soggettività giuridica.

Trend di diffusione strumento “contratto di rete”

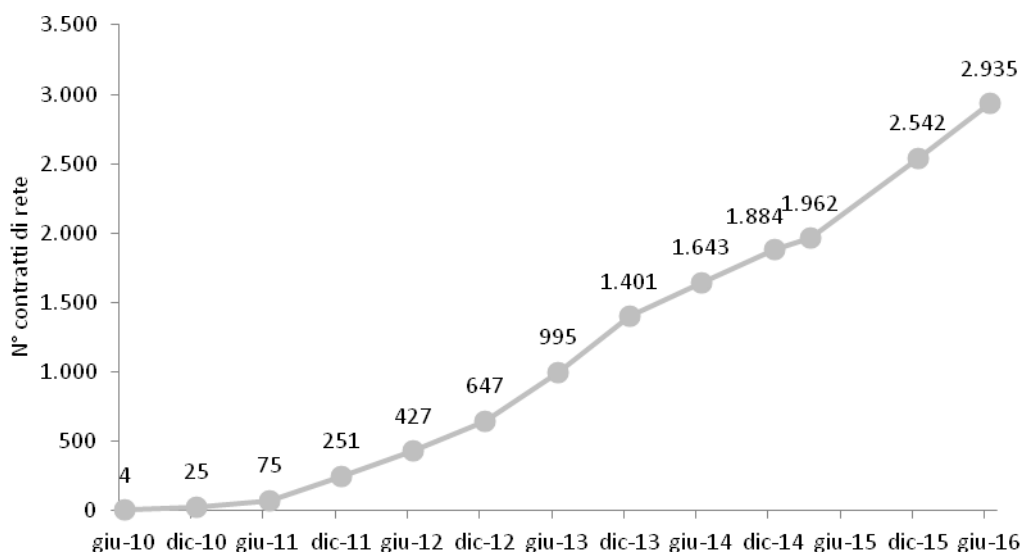


Fig. 2 - Fonte: report quantitativi semestrali di Unioncamere

In termini percentuali assumendo come parametro il mese di giugno, primo dato a disposizione per il 2010 ed ultimo dato a disposizione per il 2016 corrente, si sono registrati tassi di crescita percentuali davvero significativi:

- 2010 vs 2011: da 4 a 75 contratti di rete (c.r.)
- 2011 vs 2012: da 75 a 427 c.r.
- 2012 vs 2013: da 427 a 995 c.r.
- 2013 vs 2014: da 995 a 1.643 c.r.
- 2014 vs 2015: da 1.643 a 1.962 c.r.
- 2015 vs 2016: da 1.962 a 2.935 c.r

Se è vero che nel primo biennio dall'introduzione del contratto di rete, il sistema ha giovato di una manovra di taglio prettamente fiscale che aveva l'obiettivo di incentivare la realizzazione del programma di rete e pur vero che questa considerazione non trova giustificazione nel trend positivo confermato anche negli anni successivi al

2010-2012, per i quali le ragioni dell'incremento sono associate a valutazioni di differente natura rispetto a quella fiscale che è stata acceleratore iniziale alla diffusione.

La detassazione fiscale temporanea c.d. sospensione d'imposta, prevista dall'articolo 42 della legge n.22/2010, in particolare dalle disposizioni del comma 2-quater, prevedeva la sospensione d'imposta per gli utili che l'imprenditore destina ad una riserva vincolata alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete, inserito in un contratto di rete stipulato con le altre aziende.

E' tuttavia utile considerare che il vantaggio, avendo natura fiscale, è soggetto ad alcuni aspetti oggettivi che lo possono limitare:

- le limitazioni quantitative sul tetto massimo degli utili destinati a riserva e sullo stanziamento totale dei fondi oltre i quali l'agevolazione non può più essere disponibile;
- le numerose condizioni formali che devono essere rispettate affinché si possa fruire dell'eventuale sospensione d'imposta;
- le circostanze che non si devono verificare per poter fruire in quanto determinerebbero il venir meno dell'agevolazione.

Per opportuna conoscenza si precisa che, oltre all'incentivo fiscale previsto dall'articolo 42 della legge 22/2010 di cui sopra, nel primo periodo è stato messo in campo anche un incentivo di natura amministrativa che avrebbe consentito alla Rete di imprese di gestire i rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto delle imprese aderenti: i decreti attuativi che avrebbero dovuto seguire tale incentivo di natura amministrativa spettavano al Ministro dell'Economia e si sono fatti attendere più del previsto.

Alcune Regioni hanno emanato bandi che hanno finanziato parzialmente la costituzione o i progetti delle reti di imprese; anche questo ha contribuito ad innalzare la sensibilità verso l'adozione del contratto di rete da parte degli imprenditori, fungendo da "acceleratore" in questa fase iniziale.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, consapevole dei limiti di una gestione centralizzata sul tema, ha optato per siglare un accordo con Unioncamere, proprio nella fase iniziale dell'esistenza dello strumento per l'aggregazione formalizzata, con l'obiettivo di educare gli imprenditori a questa possibilità di aggregazione tra imprese, incrementare la comunicazione e l'informazione conoscitiva sul tema, la promozione e la possibilità di sostenere concretamente gli imprenditori che fossero interessati con studi di valutazione della fattibilità e predisposizione delle tipologie contrattuali idonee al caso: a tale accordo siglato il 13 dicembre 2010 furono destinati 30 milioni di euro. Tuttavia l'elevata e diffusa attenzione che il tessuto italiano ha dimostrato nei confronti di tale strumento, forse anche superiore rispetto all'entità degli incentivi messi a disposizione, spinge a riflettere sul *carattere strategico* di questa forma aggregativa, sulla sua effettiva rispondenza alle esigenze imprenditoriali, sul ruolo delle associazioni di categoria e di altri importanti Enti che gravitano attorno alle imprese italiane e che veicolano loro tematiche imprenditoriali "calde", sull'opportunità di perfezionare, migliorare, affinare, promuovere questo strumento.

Nel grafici che seguono si dà evidenza alla diffusione territoriale delle reti d'impresa per macro aree, per coinvolgimento di regioni differenti di origine delle aziende retiste, e per provincia: si conclude questa rassegna di dati legati all'area territoriale in ordine decrescente, a partire dalle regioni italiane che contano un maggior numero di imprese della loro area coinvolte in reti d'impresa.

Contratti di rete ripartiti per macro area paese

1 macro ripartizione	1.538
2 macro ripartizioni	334
3 macro ripartizioni	65
tutta Italia	25
totale	1.962

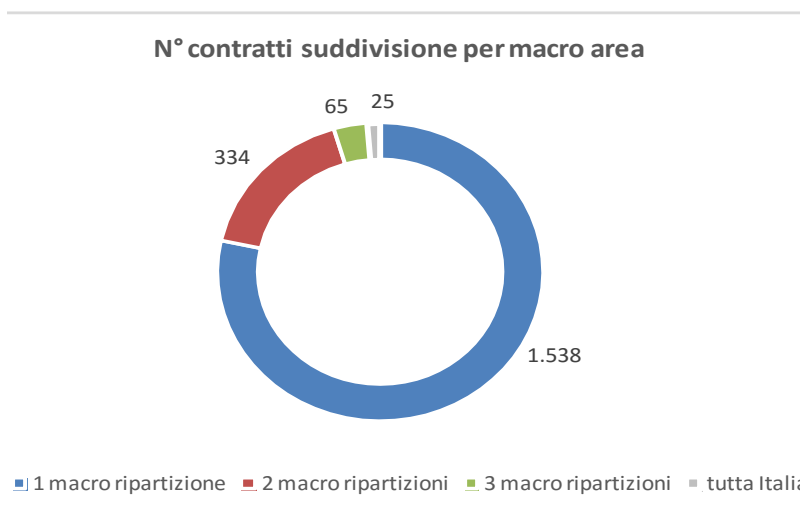


Fig. 3 - Fonte: report 2015 Unioncamere

Contratti di rete suddivisi per regione

1 sola regione	1.410
2 regioni	368
3 o + regioni	184

totale 1.962

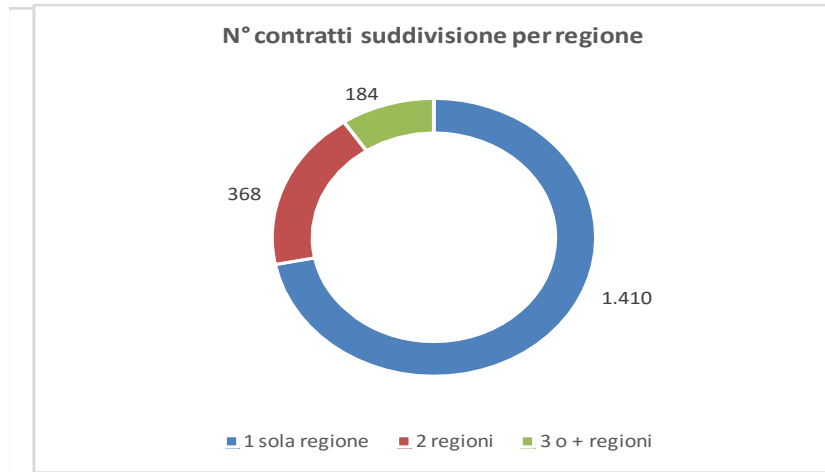


Fig. 4 - Fonte: report 2015 Unioncamere

La maggior parte dei contratti vede coinvolte imprese che non solo operano nella stessa macro-area ma anche nella stessa regione, maggiore apertura vi è nel coinvolgimento di aziende appartenenti a province diverse della stessa regione.

Contratti di rete ripartiti per provincia

1 sola provincia 800

2 province 637

3 o + province 525

Totale
1.962

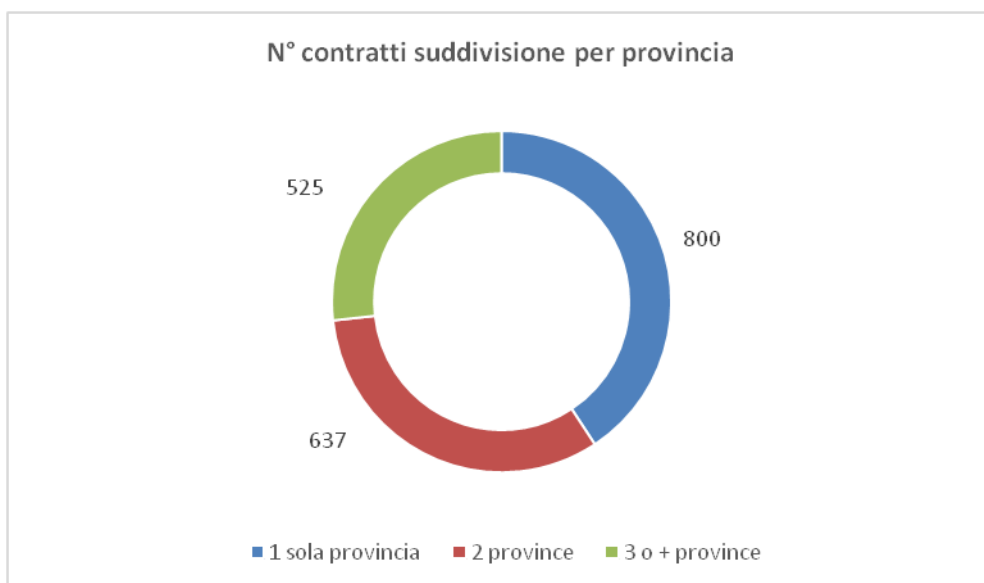


Fig.5 – Fonte: report 2015 Unioncamere

Lo scenario vede la prevalenza di reti d'impresa locali rispetto alle reti c.d. lunghe in quanto al coinvolgimento di aziende di provenienza differente e non di prossimità, macro-aree diverse e quindi regioni molto distanti talvolta le une dalle altre.

In passato le esperienze collaborative basate sui saperi locali, su fattori culturali sono state in grado di dare vita a sistemi di collaborazioni e ad organizzazioni sulle quali si sono fondati i concetti principali del "Made In Italy" nel mondo: questo non significa che

la soluzione possa funzionare anche nel mercato attuale.

Il tessuto imprenditoriale italiano ha manifestato una tendenza naturale a strutturarsi in maniera reticolare, probabilmente facilitato dall'esistenza delle realtà distrettuali, tuttavia proprio considerando il modello del distretto può risultare opportuno allargare i propri orizzonti con questa "nuova formula aggregativa", lasciando alle spalle un approccio più chiuso e locale tipico del distretto, adatto a soddisfare per lo più esigenze produttive e logistiche con strategie limitate alla specializzazione e al raggiungimento di economie di scala.

Se la concentrazione delle aziende retiste per macro - area e regione è in percentuale maggiore rispetto alle altre possibilità evidenti nei grafici, è pur importante rilevare che nei periodi presi in considerazione (ultimo anno e mezzo) il dato sul coinvolgimento di aziende provenienti da differenti regioni e da più di tre province differenti (se appartenenti alla stessa regione) ha un trend crescente interessante.

Tale fenomeno porta alla consapevolezza che finalità ed esigenze di operare in efficienza in un mercato incerto e internazionalizzato richiede capacità strategiche che vanno oltre all'ottimizzazione della produzione e all'efficienza stessa. Si assume un orientamento più aperto, favorevole alla collaborazione in reti lunghe e territorialmente meno circoscritte: tale orientamento è stimolato dalla volontà di mettere a punto piani operativi finalizzati all'acquisizione di nuove competenze in campo organizzativo e tecnologico, che permetta di superare i rapporti collaborativi "di prossimità", adottando quindi un approccio diverso al mercato.

Per quanto riguarda la dimensione delle reti si nota che lo 0,1% corrisponde a contratti di rete che coinvolgono oltre 50 soggetti, mentre più frequenti sono le configurazioni delle fasce inferiori per numero di soggetti coinvolti quali l'11,2% reti con n. aziende tra 10 e 50, il 47% tra 4 e 9 soggetti nel contratto di rete, il 28,3% con tre soggetti ed infine il 13,4% per reti con due sole aziende coinvolte (soggetti). La fascia centrale sembra essere quella con maggiore diffusione, come evidente dal grafico sottostante.

Dimensione delle reti

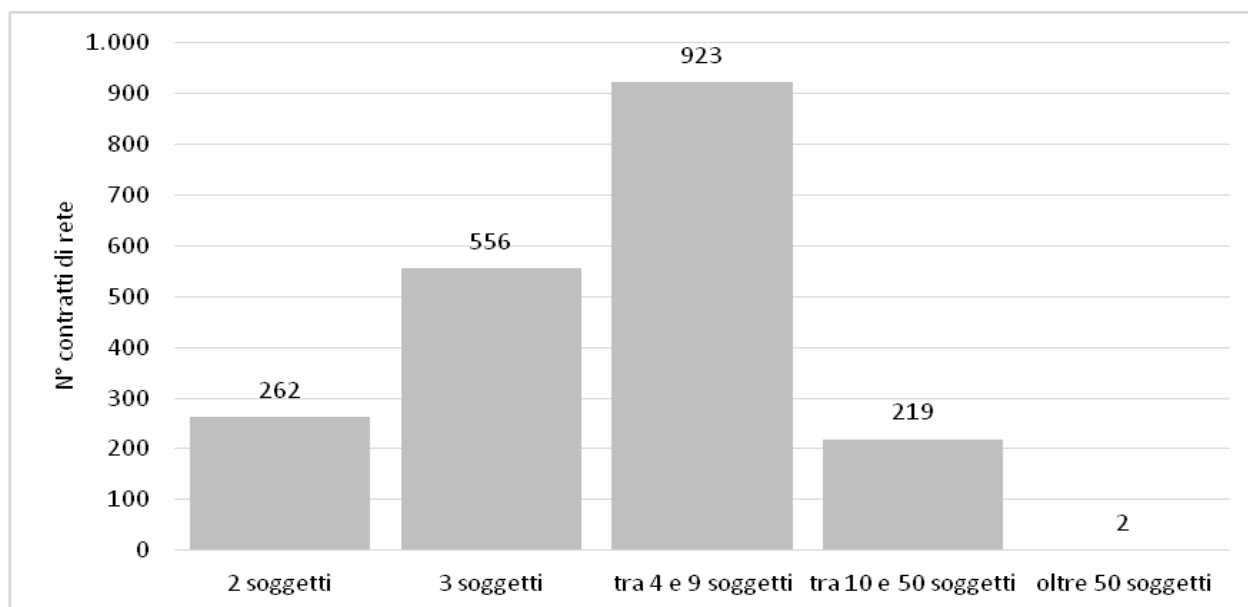


Fig. 6 - Fonte: report 2015 Unioncamere

Quest'ultimo aspetto è contemplato anche dal fatto che le reti del futuro dovrebbero essere sempre più strategicamente a valore aggiunto quindi non solo focus nella produttività (che già da sé vede coinvolgere sovente più di un'azienda tra quelle a contratto di rete), ma anche verso altre funzioni più strategiche quali l'innovazione, la logistica, la parte commerciale ad esempio, che contemplano e avvalorano ancora una volta il trend attuale, che rispecchia maggiore tasso di diffusione delle reti con più di tre soggetti contraenti.

Nel grafico sottostante invece si rappresenta la diffusione del contratto di rete per regione indicandone per ciascuna non solo il numero di contratti che a quella specifica regione fanno capo, rappresentati dal segmento grafico di colore blu, bensì anche il numero di soggetti appartenenti a quella regione coinvolti in contratti di rete, rappresentati con segmento di colore giallo sempre nel grafico sottostante.

Diffusione contratto di rete per regione

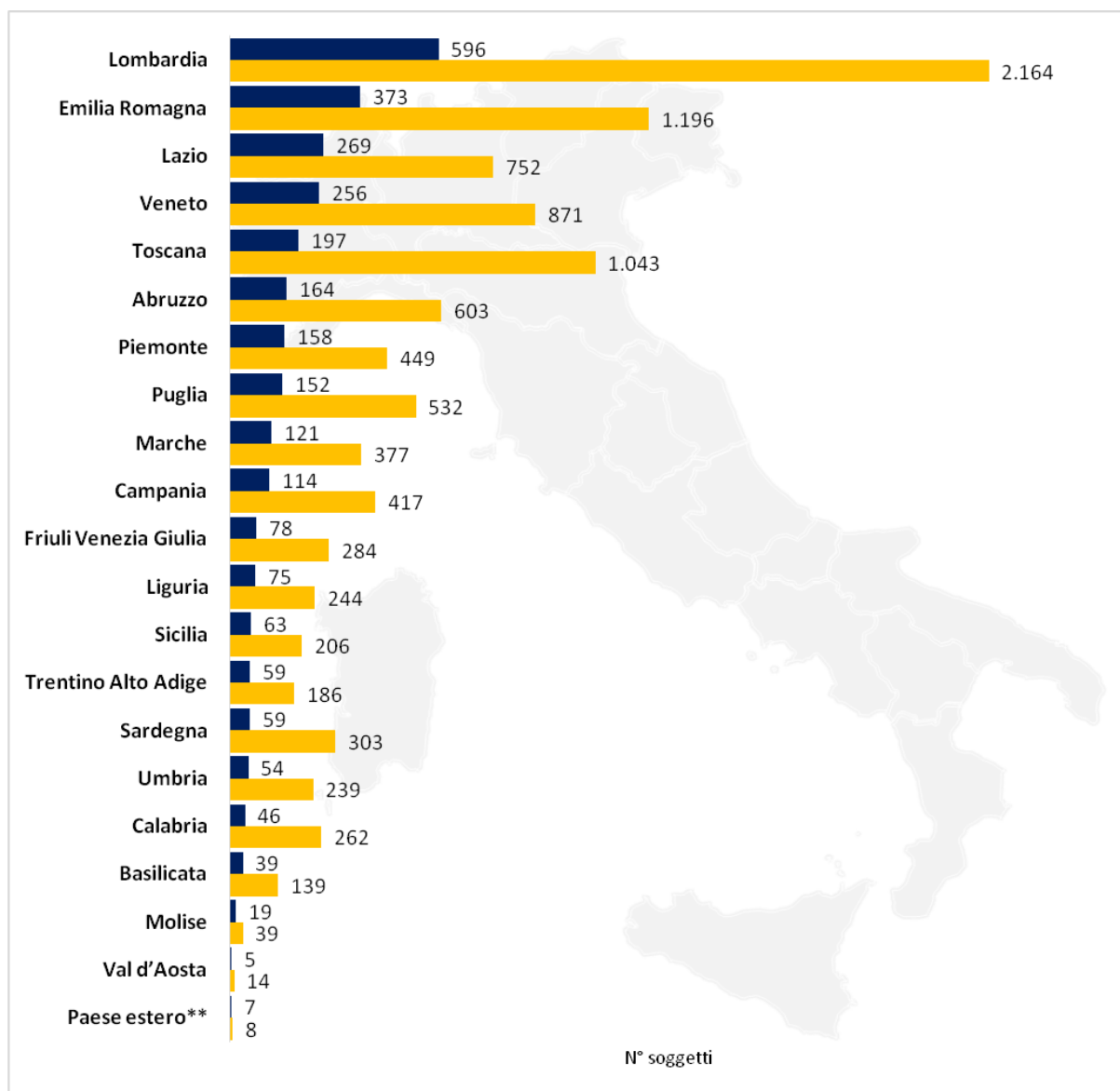


Fig. 7 - Fonte: report 2015 Unioncamere

Gli elementi che condizionano la diffusione del contratto di rete sono riconducibili a più fattori: al tessuto produttivo regionale che è differente in base alla composizione delle aziende, al numero e dimensione delle stesse per categoria, alle prospettive di ricambio generazionale, a considerazioni di natura culturale, all'andamento di mercato,

all'orientamento strategico differente come anche alla strategia adottata per reagire alla crisi di mercato. Gli elementi citati saranno in parte riproposti in seguito quanto si sviluppa un approfondimento sui *driver* o sugli elementi che possono aver condizionato e condizionare ancora la diffusione dello strumento "Contratto di Rete".

Emerge chiaramente come le integrazioni e le aggregazioni di imprese nascano prevalentemente su base geografica e territoriale con ben il 74,1% delle Reti che comprendono esclusivamente imprese appartenenti ad una stessa regione e il 58,4% ad una stessa provincia. A *livello dimensionale*, a prevalere sono le Reti di dimensione ridotta con l'89,9% delle realtà che conta meno di dieci imprese associate e il 45,8% meno di quattro, ma si segnala come nel corso degli anni, il peso delle Reti composte da dieci imprese e oltre è raddoppiato, passando dall'8,2% nel 2011 al 16,3% nell'agosto 2015. A *livello settoriale* invece le Reti sono prevalentemente multi settoriali con ben l'84,0% delle Reti composto da imprese appartenenti a diversi comparti produttivi, mentre il 45,1% è composto, per almeno la metà, da imprese appartenenti ad uno stesso comparto produttivo.

Numero di soggetti in rete per settore appartenenza della singola attività

Diffusione settoriale

1 solo macrosettore	724
2 macrosettori	772
3 o + macrosettori	465
non classificato	1
Totale	1.962

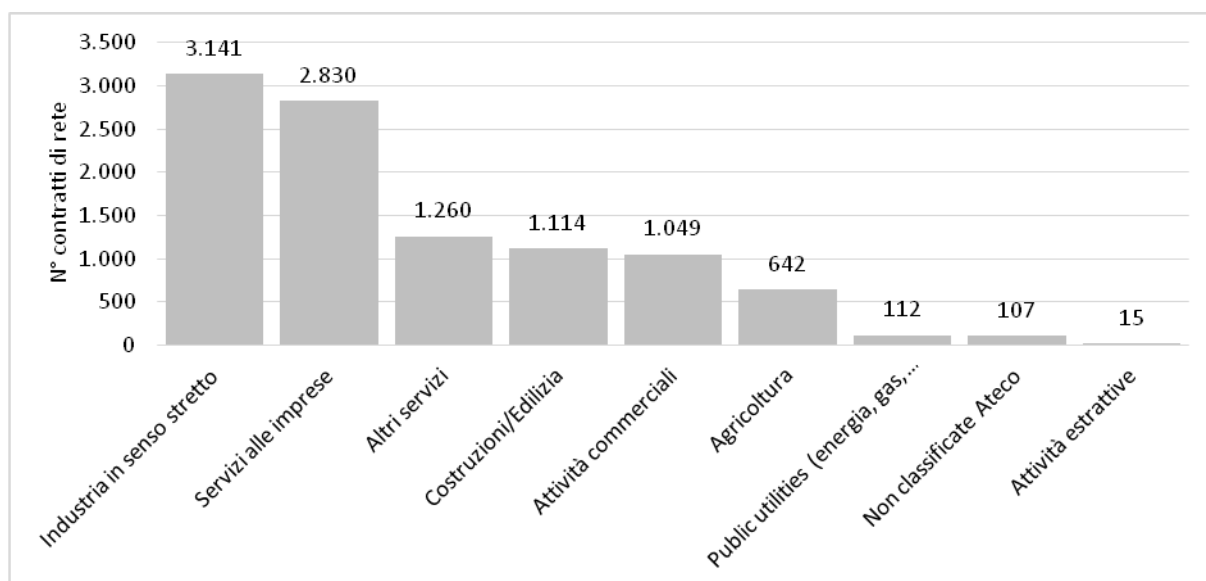


Fig. 8 - Fonte: report 2015 Unioncamere

3.2 Imprese Eccellenti MISE: le PMI italiane limiti ed opportunità

Il comma 4-ter dell'articolo 3 del decreto legge del 10 febbraio 2009, n. 5 convertito con modificazioni dalla legge 9 aprile 2009, n.33 è sostituito dal seguente :

“Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato ed a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme ed 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. ...”

Come già opportunamente approfondito nel capitolo precedente, il legislatore pone in risalto la finalità del contratto di rete come strumento volto ad *accrescere la competitività*, principalmente in tre principali direzioni:

- aumentare l'efficienza operativa interna, razionalizzando i costi, e le procedure e

nella *supply chain*;

- sviluppare innovazioni di prodotto e processo volte a soddisfare l'evoluzione della "nuova" domanda, e differenziare la propria offerta noto lo scenario competitivo sempre più pressante;
- entrare in mercati internazionali ponendo maggiore attenzione a quei Paesi geograficamente e culturalmente distanti ma con un bilancio economico generale in crescita.

Alla luce di questi fattori si ritiene interessante e se vogliamo anche curioso, riproporre le informazioni tratte dai dati dell'Indagine MISE datata ottobre 2015 (dati anno 2016 non disponibili) riproposte nei grafici sottostanti, per poi derivare e/o sviluppare delle considerazioni sui *driver* e sugli aspetti che potrebbero aver frenato o contenuto lo sviluppo dello strumento del contratto di rete, oggetto di questo elaborato.

L'indagine MISE – Ministero dello Sviluppo Economico – sulle PMI Eccellenti pubblicata nel 2015 ha preso in considerazione un campione di 1.000 imprese su 65.000, aventi come elemento comune almeno due tra i seguenti tre requisiti considerati:

- A. sostenuto spese in *R & D* nel triennio 2012-2014;
- B. avere almeno tre manager con posizione quadra quindi un discreto livello di managerialità;
- C. avere realizzato nel 2014 oppure programmato per il 2015 investimenti programmati in soluzioni innovative.

Oltre a questi tre requisiti specifici le imprese considerate avevano tutti almeno 10 e massimo 250 dipendenti, un fatturato dai 2,5 ai 50 mln di euro.

Lo scopo di tale ricerca era finalizzato a fornire un quadro rappresentativo delle PMI sulle motivazioni della recente performance congiunturale, sui fattori di competitività, sul grado di conoscenza degli strumenti di politica industriale, sul grado di informatizzazione, su eventuali strategie di investimenti, di innovazione, di

internazionalizzazione.

E' possibile pertanto cogliere la tendenza ad esaminare i fattori quali competitività, in questo caso percepita, innovazione, internazionalizzazione, tutte finalità che il legislatore cita esplicitamente nella legge specifica di cui sopra relativa al contratto di rete.

La ricerca MISE 2015 "Imprese eccellenti" si pone lo scopo di indagare i fattori di forza e di debolezza per definire, adattare, suggerire strumenti di policy. Dall'indagine è emerso che un'elevata quota di imprese dichiara di non conoscere le recenti misure adottate dal Governo: tale quota (pari in media al 53%) raggiunge valori più elevati riguardo all'Aiuto alla Crescita Economica (70,5%), ai Mini bond (65,7%), ai *Contratti di rete* (61,2%), alle agevolazioni su brevetti e marchi (55,2%). Quote più modeste di "non conoscenza" si riscontrano per le agevolazioni previste dalla Sabatini bis (33,9%), per il credito di imposta (35%), per l'assunzione di personale altamente qualificato (39,2%), infine per il Fondo di Garanzia (37,3%).

Nel contempo, l'indagine evidenzia che una modesta quota di PMI eccellenti ha segnalato di conoscere e di avere utilizzato le recenti misure di politica industriale; si posiziona attorno al 10-12% la quota di imprese che indica di avere utilizzato il Fondo di Garanzia per le PMI per l'accesso al credito, il Credito di imposta del 15% per investimenti in beni strumentali (Guidi-Padoan), le Agevolazioni per l'acquisto di nuovi macchinari.

Grado di conoscenza e di utilizzo delle recenti misure di politica industriale (Valori %)

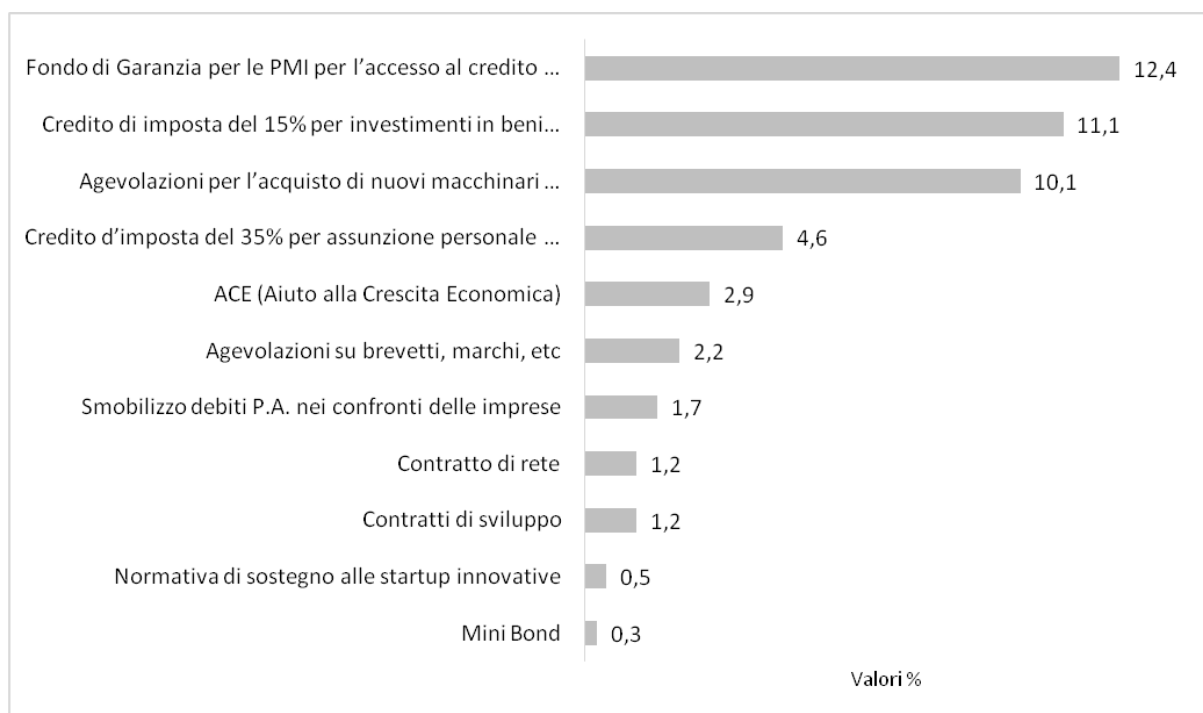


Fig.9 – Fonte: Indagine MISE maggio 2015

Per quanto riguarda le reti d'impresa le aziende del campione dichiarano in quota del *1,2% di aver adottato lo strumento del contratto di rete*, inoltre le stesse dichiarano di avere avuto un incremento sul fatturato (50% delle aziende) e sull'utilità degli investimenti (16,1% delle aziende).

Sarebbe riduttivo omettere che un terzo delle aziende in rete del campione considerato (33,5%), ha dichiarato di non aver avuto variazioni in termini di fatturato e ritorno degli investimenti associati all'adozione del contratto di rete: sarebbe, inoltre, opportuno un approfondimento per analizzare le modalità di gestione con le quali il programma di rete è stato introdotto e implementato presso le aziende considerate.

Si ritiene che il potenziale di crescita nell'adozione del contratto di rete sia ancora molto elevato.

Effetto delle agevolazioni sulle principali variabili aziendali (Valori %)

AGEVOLAZIONI	Tab. 1 Effetto delle agevolazioni sulle principali variabili aziendali (Valori %)			
	FATTURATO	INVESTIMENTI	OCCUPAZIONE	NESSUN EFFETTO
Contratto di rete	50,5	16,1	0,0	33,5
Fondo di Garanzia per le PMI per l'accesso al credito bancario	38,7	39,3	6,4	26,0
Agevolazioni per l'acquisto di nuovi macchinari (Sabatini bis)	30,6	59,5	8,5	15,7
Credito di imposta del 15% per investimenti in beni strumentali (Guidi-Padoan)	26,9	58,7	12,6	17,2
Smobilizzo debiti P.A. nei confronti delle imprese	52,7	29,8	0,0	29,5
ACE (Aiuto alla Crescita Economica)	34,9	27,5	13,5	30,9
Mini Bond	20,2	40,0	0,0	39,8
Normativa di sostegno alle startup innovative	19,7	59,7	0,0	20,5
Credito d'imposta del 35% per assunzione personale altamente qualificato	30,5	21,9	50,0	13,1
Agevolazioni su brevetti, marchi, etc	40,8	27,0	4,5	40,9
Contratti di sviluppo	33,1	24,5	24,4	25,9

Fig. 10 Fonte: Indagine MISE maggio 2015

In generale l'effetto positivo degli strumenti di policy per le aziende che li hanno adottati ha avuto riflesso per lo più sullo sviluppo del fatturato e sull'utilità degli investimenti: piuttosto modesto è stato l'impatto sull'occupazione.

Grado di percezione del proprio livello competitivo (valori %)

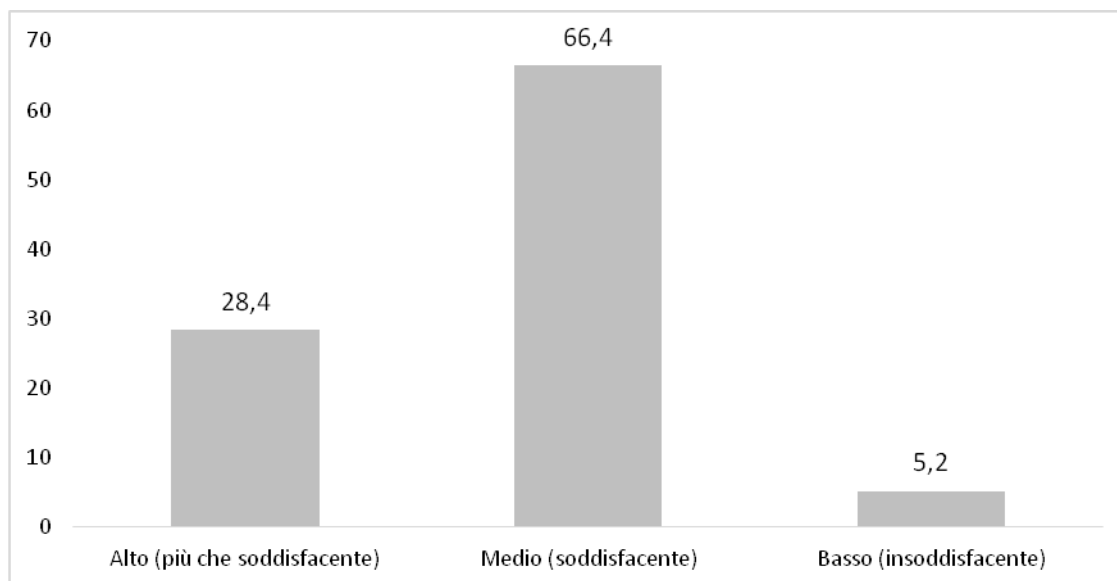


Fig. 11 - Fonte: Indagine MISE maggio 2015

Le imprese intervistate hanno complessivamente un'impressione positiva del proprio posizionamento competitivo: il 28,4% lo giudica soddisfacente, il 66,4% mediamente soddisfacente mentre la quota del 5,2% lo giudica insoddisfacente.

Le aziende hanno inoltre dichiarato che la competitività è legata a fattori quali la qualità del prodotto e/o servizio per l'82% delle imprese, l'apporto di personale qualificato per il 60,2 % e per il 57% una relazione basata sulla fiducia con i clienti, in virtù probabilmente delle longeve collaborazioni intercorse.

Principali fattori esterni che limitano la competitività dell'impresa

(Valori %)

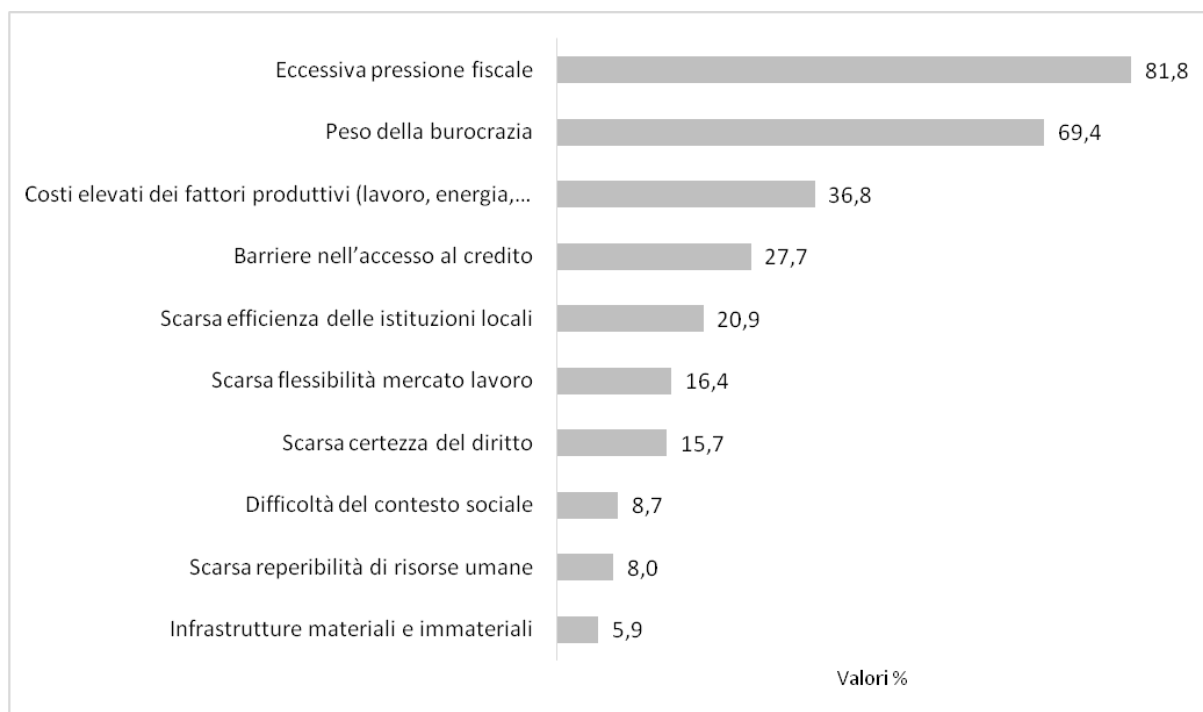


Fig.12 Fonte: Indagine MISE maggio 2015

E' evidente dallo scenario colto con indagine MISE sulle imprese intervistate vi siano dei sintomi comuni percepiti come limitanti la competitività quali:

-*fattori di costo*: il costo legato alla pressione fiscale delle aziende per ben l'81% delle intervistate, il peso della burocrazia sia per l'operatività ordinaria dell'impresa che per l'avvio di nuovi progetti per il 69,4%, tale burocrazia rallenta i processi e limita quindi la fluidità nel progredire per questo è percepita dall'imprenditore come un ostacolo. Infine tra i fattori di costo emerge il costo elevato dei fattori produttivi per il 36,8% degli intervistati;

- *fattori legati al credito, alla percezione delle istituzioni come potenziale fonte di agevolazioni*, per una quota complessiva del 65 % degli intervistati;

- *fattori legati al mercato del lavoro ed al contesto sociale*, per una quota complessiva del 48,8% degli intervistati;

Trattasi di fattori ormai noti ed in quanto tali essendo generali, si considera che siano riconosciuti come limite per tutte le aziende italiane piccole e medio-piccole: si noti piuttosto, la scarsa importanza (5,9%) attribuita alla carenza di infrastrutture materiali ed immateriali che può essere attribuibile, almeno parzialmente, all'ancora modesta attenzione delle PMI eccellenti, all'innovazione ed alla digitalizzazione.

Per quanto riguarda l'innovazione essa segue tre direzioni principali:

- *innovazione di processo*: innovazioni finalizzate, nelle intenzioni delle imprese, soprattutto all'acquisto di nuovi macchinari e all'automazione di processi. Una certa "attenzione" emerge anche per interventi volti alla riduzione dei consumi in termini di impatto ambientale;
- *innovazione di prodotto*: la maggior parte delle risposte si concentra sulle strategie finalizzate al miglioramento qualitativo di prodotti già esistenti. Emerge, altresì, un rilevante "sforzo" delle imprese per modificare la propria linea produttiva (volta alla realizzazione di prodotti già presenti sul mercato) e per creare prodotti innovativi per il mercato;
- *innovazione organizzativa*: interessano prevalentemente le modifiche inerenti il modello organizzativo dell'impresa e le strategie aziendali.

Se è vero che le aziende nazionali dovrebbero essere maggiormente sensibili alle potenzialità delle innovazioni allora ci si aspetterebbe che gli strumenti di politica economica siano predisposti per fornire delle concrete agevolazioni a tal riguardo.

Dall'indagine, malgrado quanto premesso appare modesto il supporto finanziario pubblico all'innovazione: solamente l'11,3% delle PMI eccellenti dichiara, infatti, di avere fatto ricorso ad agevolazioni pubbliche, inoltre tale quota aumenta sensibilmente all'aumentare delle dimensioni aziendali.

Le risorse pubbliche provengono prevalentemente dalle autorità locali o regionali (67,3%), più modesto appare invece il ruolo del Governo centrale (27,4%).

Il grafico sottostante rappresenta i principali ostacoli percepiti all'attività di innovazione:



Fig. 13 - Fonte: Indagine MISE maggio 2015

Dall'Indagine emerge un altro elemento di debolezza riguardante l'elevato grado di isolamento che sembra accompagnare molte imprese nelle loro attività di innovazione: in particolar modo, il 79,6% del campione segnala di non cooperare con altri "soggetti" (tale quota scende al 76% tra le imprese con 50-249 addetti e al 60,1% tra quelle che erogano servizi alle persone). Riguardo alle imprese che invece cooperano, il maggior grado di coinvolgimento interessa soprattutto le imprese concorrenti o altre imprese dello stesso settore, le Università, altre imprese interne al gruppo.

L'utilizzo dei contratti di rete appare ancora modesto nonostante l'esplosione negli ultimi anni di questo nuovo strumento di politica industriale.

Una considerazione va fatta sul tema dell'apertura o della maggiore attenzione verso i mercati esteri al di fuori dell'area UE: negli ultimi anni essa ha funto da ammortizzatore alla contrazione e stagnazione della domanda interna, affievolendo talvolta la percezione di crisi ed fornendo nuove opportunità di business per i partner che hanno effettuato tali scelte.

In particolar modo, un'elevata quota di imprese pari al 56,3% (di cui il 73,4% le imprese del comparto manifatturiero), segnala di avere svolto attività all'estero nel triennio 2012-2014 mentre risulta pari al 34,8% la quota percentuale di fatturato esportato (43,5% per le imprese del comparto manifatturiero).

Le esportazioni dirette sono la maggioranza delle imprese (81,7%), la modalità prevalente di attività all'estero seguita, ad una significativa distanza, dall'allestimento di fiere e mostre all'estero (24%) e dalle esportazioni indirette (16,7%). Sono emersi inoltre anche gli accordi commerciali (per il 6,2% delle imprese intervistate) e la produzione parziale e totale all'estero (5,5%). Nel contempo, il 38,3% del campione (47,1% nel manifatturiero) indica di avere indirizzato le esportazioni verso nuovi mercati; tale quota aumenta sensibilmente all'aumentare delle dimensioni aziendali.

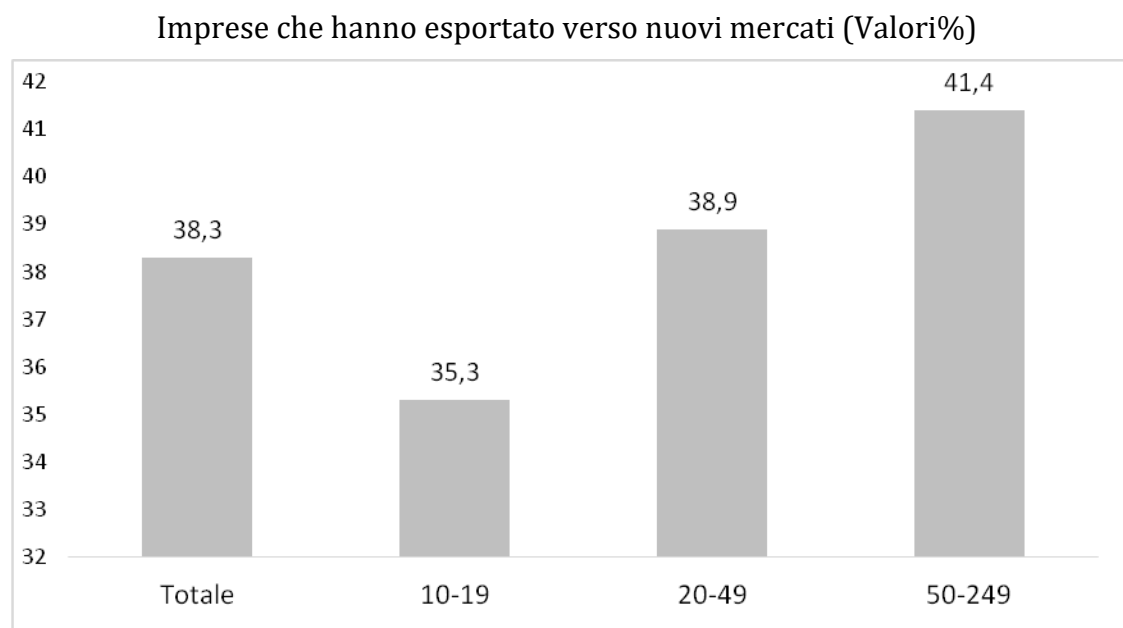


Fig. 14 - Fonte: Indagine MISE maggio 2015

3.3 Casi di rete e d'impresa

Nelle pagine seguenti viene presentata una rassegna di cinque casi di reti d'impresa appartenenti a settori differenti: *Five for Foundry group*, *Cactooos*, *Di.co service*, *Calegheri* e *Rete Leonardo*.

I casi presentati dimostrano come lo strumento del contratto di rete sia uno strumento flessibile, a tal punto che risulta inter settoriale e versatile quindi utilizzabile anche per insiemi di aziende differenti per molteplici aspetti. Ne consegue che anche le reti d'impresa che si vanno a creare avranno caratterizzazione diversa. In particolare dalla rassegna proposta emergono caratteristiche differenti per ciascuna rete, relative a molteplici fattori quali: numerosità delle aziende in rete, meccanismi di coordinamento interni adottati, posizionamento all'interno della filiera, obiettivi strategici diversificati. Tuttavia i casi di rete proposti sono in linea con le finalità espresse dalla norma n.33/2009 e sono quindi tutte reti di'impresa orientate all'incremento della

competitività e all'innovazione di processo e prodotto.

3.3.1 *Five For Foundry Group*

Five for Foundry è una rete d'impresa costituita nell'aprile 2011, che vede coinvolte aziende del settore della metalmeccanica e della fonderia di materiali non ferrosi.

Si compone di 16 aziende di cui 4 straniere di provenienza Francia, Polonia, Repubblica Ceca: la rete è localizzata nelle provincie di Brescia e Milano.

Five for Foundry è l'esito di un progetto commerciale nato nel 2008 come risposta alla crisi del settore metalmeccanico, negli anni si è strutturata perfezionata e sono stati ridisegnati gli obiettivi e soprattutto le modalità per concretizzare gli obiettivi prefissati stante le risorse e potenzialità disponibili: ad oggi, *Five for Foundry* rappresenta una rete d'impresa che vede coinvolte aziende differenti non più per co-gestire le opportunità commerciali ma piuttosto per soddisfare esigenze produttive legate all'offerta ed alla capacità di penetrazione sui mercati internazionali .

Nello specifico trattasi di aziende che appartengono allo stesso settore ma con specificità e potenzialità differenti. Attualmente *Five for Foundry* rappresenta una strategica sinergia di competenze uniche in grado di proporre qualsiasi soluzione produttiva nel settore della fonderia dell'alluminio.

Il *know-how* delle singole aziende è accresciuto grazie alla condivisione e la rete *Five for Foundry* attualmente vanta di una profonda conoscenza del settore, volta a soddisfare il mercato più esigente, al quale si presenta con un'ampia offerta che spazia dalle macchine per la saldatura a quelle per la trancitura e finitura di colati nonché impianti speciali per fonderie, impianti di trattamento metallurgico, e sistemi per l'automazione industriale.

La rete in esame è governata da un comitato di gestione costituito dal Presidente e da membri partecipanti e rappresentativi delle singole aziende aderenti alla rete.

Se inizialmente il progetto è nato per funzioni commerciali, ad oggi, dopo essersi costituita la rete di imprese, la funzione commerciale è gestita da un'altra società che ne coordina le attività, percependo una commissione di intermediazione.

La società con funzione commerciale ha un ruolo importantissimo perché sgrava le singole aziende retiste dal coordinamento di attività, e ne libera risorse strategiche per migliorare il *core business* dei singoli, rendendoli così maggiormente performanti nelle attività di gruppo come rete d'impresa, nonché come singoli.

La società con funzione commerciale si occupa quindi di formulazione delle proposte tecniche, organizzazione delle presenze all'estero della rete, per mezzo della condivisione di fiere, ottimizzazione di funzioni aziendali da gestire in modo centralizzato per poter ottenere maggiori benefici quali ad esempio in termini di costi operativi che si riflettono, in un ottica più ampia, in maggiore possibilità di essere competitivi, (l'ufficio acquisti, per esempio); inoltre è importante precisare che in questo caso tale società terza è intestataria del marchio "*Fiveforfoundry*", dal quale la rete ha avuto denominazione ed ha quindi con essa un legame forte.

3.3.2 *Cactooos*

Cactooos è una rete d'impresa che si è costituita nel luglio 2013 con sede ad Onore in provincia di Bergamo. Le aziende della rete operano nel settore industriale delle tecnologie laser e si sono specializzate in segmenti complementari: insieme hanno dato vita al nuovo marchio ideato dopo la costituzione della rete.

Cactooos segna un punto di svolta nel settore del *texturing* su stampi offrendo al cliente la più vasta gamma di tecnologia disponibili sul mercato, le aziende facente parte di questa rete condividono il settore di appartenenza tuttavia pur avendo gli stessi *core business* si occupano di tecniche differenti e di diversi posizionamenti all'interno della filiera più nel dettaglio:

- fotoincisione laser e satinature in 2D e 3D rese possibili da brevetti unici e dal

rivoluzionario processo digitale D.R.E marchio registrato dalla capofila della rete *Cactooos*;

- laboratorio digitale specializzato nel *conceptual texturing* e nella stesura di finiture su qualsiasi forma 3D;
- un'azienda *leader* nella incisione fotochimica,;
- un *System Integrator* che permette di automatizzare i processi produttivi più complessi legati alla realizzazione dei progetti concepiti in digitale.

Le aziende in rete *Cactooos* avevano la consapevolezza delle loro potenzialità ma contestualmente riscontravano della difficoltà ad intercettare i grandi *player* in quanto diffidenti nonostante fossero interessati alla tecnologia ed all'*output*. La diffidenza era collocata tra la ricerca di collaborazioni da aziende flessibili (quindi in grado di soddisfare esigenze di personalizzazione del prodotto) in tempi congrui e la preoccupazione associata all'inadeguatezza dimensionale di tali aziende in quanto tipicamente piccole o medio piccole. La dimensione aziendale ridotta tradotta da questi grandi committenti voleva dire inaffidabilità a causa della potenzialità produttiva e della dimensione per l'appunto 'ristretta'.

Cactooos nasce proprio dalla volontà di by-passare questo limite tipico delle PMI italiane e di strutturarsi in gruppo per avere un '*appeal*' ed un'organizzazione differente agli occhi dei grandi committenti: *Cactooos* nasce dall'esigenza di crescere strutturalmente in tutti gli ambiti coinvolti nella realizzazione di prodotto.

Inoltre e soprattutto, da considerare che il settore della rete *Cactooos* ha le proprie chiavi del successo legate alla tecnologia, alla trasformazione dal digitale al prototipo e al realizzato, oltre che alle tecniche produttive in senso stretto. Se nella 'fase pre- rete' le singole aziende adottavano un'ottica concentrata prevalentemente sul loro *output* (sia esso *texture* su prodotto fisico oppure digitale legato al progetto), allora la rete ha permesso di ampliare la prospettiva: *Cactooos* oggi si colloca al centro di un progetto in cui il loro *output* è una fase importante e ben collocata, ma non è più l'unica fase. Nell'operatività di *Cactooos* la singola azienda e fase è in sinergia con le altre, il prodotto

soddisfa requisiti di esclusività, innovazione e flessibilità nella scelta, il che si traduce in maggiori riconoscimenti dal mercato e in maggior considerazione contrattuale per la rete stessa. (le singole aziende sono coinvolte dai committenti non più principalmente a valle bensì a monte dalla fase progettuale).

La rete d'impresa nel caso *Cactooos* è stato il trampolino di lancio per superare il limite dimensionale, scelta che ha comportato investimenti per lo sviluppo di tecnologie più avanzate, sostenuti dalla consapevolezza che affidare in *outsourcing* il loro *know-how*, avrebbe permesso al fornitore di duplicarlo concedendo, talvolta, agevolazioni o spunti per ulteriori sviluppi anche ad altri partner, per lo più *competitors*.

In questo caso la rete si è rivelata lo strumento utile ed essenziale per la tutela del *know how*: ha permesso di ottimizzare tecnologie e soluzioni sviluppate come singoli e allo stesso tempo anche di sostenere la funzione di ricerca & Sviluppo di rete. La conoscenza di rete è stata condivisa a vantaggio di tutte e quattro le aziende, sviluppando soluzioni uniche senza aver trasmesso ad estranei, il *know how* necessario per la realizzazione dell'output.

Cactooos è organizzata con un'azienda che ha il ruolo di capofila e principale interlocutore per le commesse di rete, valutate, approvate e pianificate con il contributo di tutte le singole aziende.

3.3.3 *Di.co service*

Di.co service rappresenta una rete d'impresa che si compone attualmente di 19 aziende o nodi produttivi, specializzate nel settore della meccanica: Dico Service si è costituita nel 2006 dopo aver già avuto esperienza di *co-makership* con parte delle aziende di allora che attualmente fanno ancora parte di tale rete.

L'esperienza inizia come rete di aziende attorno al 1990, da una realtà che effettuava montaggi meccanici per conto terzi, la quale ha si è strutturata per accorpate altre due attività complementari alla lavorazione di parti meccaniche, constatata la crescente

richiesta dal mercato. Si tratta dell'attività di fresatura di parti con la ditta "Landi Mec" specializzata nella lavorazione di pezzi cilindrici e dell'attività di tornitura e lavorazione pezzi prismatici con la ditta "Lako".

Il mercato cominciava ad assumere configurazioni diverse, le richieste cambiavano, sintomo di esigenze mutanti della clientela: il sistema sembrava riorganizzarsi, la richiesta di fornitura sempre più completa e la richiesta di servizi aggregati erano diventate lo standard. Tuttavia tale standard non era di facile gestione per aziende di taglio artigianale, visto anche che esse avevano già costituito la Dico Service, volta ad assolvere la funzione di coordinamento e di regia delle tre aziende ancora molto carenti in termini di strutturazione e organizzazione, caratteri atipici per le aziende artigiane italiane e le PMI del nostro tessuto imprenditoriale composto da micro e piccole-medie imprese.

Questi sintomi permisero la messa in discussione del modello organizzativo delle aziende. Da una sola azienda, a tre aziende inizialmente con rapporto di terzi poi co-sviluppatori e co-makership ed infine veri e propri produttori di sistemi complessi. La trasformazione si è resa possibile dopo aver valutato un progetto di rete, fino alla costituzione della stessa.

La strategia di collaborazione in rete era finalizzata ad integrare l'offerta con soluzioni meccaniche ed elettriche sino al collaudo del sistema prodotto, per conto del committente. Oggi Dico-service rappresenta un gruppo di 19 aziende in rete, di cui 2 con sede in Romania, scelta di delocalizzazione motivata da ragioni di costo della produzione per i processi *high -labour*.

Ciascuna azienda in rete ha la propria specializzazione, insieme hanno potuto presentarsi, mantenere, sviluppare contatti e progetti per grandi aziende, di differenti settori produttivi, superando il problema del "nanismo" aziendale italiano e risultando così appetibili alle grosse aziende della *packaging valley* (inserire nota) prima ma anche e molti altri partner poi.

Di.co service sviluppa soluzioni per aziende che operano nel settore del *packaging*,

ricordiamo che il polo produttivo emiliano nella provincia di Bologna è conosciuto anche come Packaging Valley, settore della lavorazione del tabacco, farmaceutica, alimentare, igiene, macchine utensili in genere, stampaggio plastica, vernici, adesivi, settore ferroviario, ha quindi un approccio trasversale legato alla realizzazione di componenti meccaniche o soluzioni complete di macchine automatiche, macchine utensili, industria chimica, settore ferroviario.

Per effetto probabilmente associato alla dinamiche di *spin-off* sono poi sorte tutte le altre aziende della rete attuale: Di.co Service si pone come realtà con una cultura artigianale, come in origine, ma con una capacità operativa a livello industriale. Il forte orientamento alla qualità, il servizio al cliente, una *logica kaiser* sulla gestione della logistica e degli acquisti sono stati fattori determinanti allo sviluppo e crescita di *Dico-service*.

Il settore imponeva parametri di processo produttivo molto restrittivi e sensibili al miglioramento continuo senza compromettere efficienza, rintracciabilità e standard di processo, parametri solitamente soddisfatti da realtà industriali: con il modello reticolare Dico-service è riuscita a mantenere una certa flessibilità che combinata con la qualità dell'output, la pone come realtà artigianale con una capacità operativa a livello industriale.

Ciascuna azienda, seppur vi siano compartecipazioni societarie, mantiene la propria autonomia condividendo obiettivi e progetti, nonché gli strumenti per poter operare come gruppo. Ad esempio anche il sistema informatico di gestione e della commesse, tutto basato sulla interfaccia e su di una gestione il più snella possibile è comune alle aziende ed è in rete.

Di.co Service è organizzata con un CDA al quale è socia anche la Banca di Bologna, dettaglio determinante per queste realtà per le quali la possibilità di accedere ad investimenti in tempi rapidi è fondamentale, in quanto frequenti sono gli investimenti in ricerca e sviluppo, piattaforme tecnologiche e produttive richieste dal mercato per mantenere competitività.

3.3.4 Calegheri

Calegheri è una rete di imprese fondata nel dicembre 2010 da aziende calzaturiere principalmente della Riviera del Brenta, tradizionale distretto italiano della calzatura di fascia alta oltre al socio Banca ANTONVENETA spa che detiene una quota percentuale del 10%, entrato nella rete nell'agosto 2011.

Calegheri 1268 è una rete che si ispira, nel nome, alla Confraternita dei Calegheri, fondata nella seconda metà del XII secolo dai calzolai veneziani a tutela della propria arte e delle proprie produzioni artigianali.

La sinergia si concentra su un progetto finalizzato a rafforzare la presenza della distribuzione al dettaglio sui mercati internazionali attraverso l'apertura di outlet multimarca e la realizzazione di un "servizio di utilità" ai rivenditori tradizionali.

Tutte le aziende della rete sono autonome e in grado di gestire tutta la fase di realizzazione del prodotto con le "Practise" finora adottate come singoli, pertanto la rete Calegheri 1268 sorge per raggiungere nuovi obiettivi ed un miglioramento non tanto lato produttivo con l'integrazione di filiera ma piuttosto con obiettivi commerciali di internazionalizzazione e di distribuzione del prodotto per la fase retail, alla quale nessuna al momento partecipa direttamente se non come mero fornitore.

Calegheri 1268 si pone quindi con un approccio innovativo al mercato nazionale ma soprattutto internazionale, con apertura di punti vendita all'interno dei quali commercializzare esclusivamente i propri prodotti, che si presume siano rappresentativi di linee moda e design differenti, nonostante si collochino tutti nella fascia alta di prodotto calzaturiero.

L'approccio al *retail* ha permesso a queste aziende di toccare con mano la gestione del punto vendita con le opportunità ma anche le criticità che esso comporta e sulla base di queste, Calegheri ha sviluppato una strategia gestibile, ed appetibile per l'apertura di nuovi punti vendita all'estero. La rete si è rivelata una sorta di occasione per sviluppare nuove strategie commerciali ma anche per fornire soluzioni al mondo *retail* sulla base

delle difficoltà che lo caratterizzano, avendo così l'occasione di pianificare strategia sia di marketing che comunicativa di grande valore, come rete con la creazione di strumenti congiunti, difficilmente sviluppabili come singoli.

La *governance* di Caligheri 1268 si compone di un Organo Comune composto da Presidente di Rete, Vicepresidente e da membri delle aziende aderenti alla rete aventi tutti lo stesso peso.

3.3.5 Rete Leonardo

Il contratto di "rete Leonardo" è stato stipulato nel novembre 2010 in Toscana da aziende appartenenti al settore dei servizi ed in particolare nella consulenza di direzione alle imprese.

La rete Leonardo coinvolge otto piccole imprese toscane di consulenza alle imprese nel settore della sicurezza sul lavoro, qualità, finanza agevolata, comunicazione, *supply chain management*, internazionalizzazione e che sono convenute a costituire una rete d'impresa creando così una comunità professionale di esperti negli ambiti di cui sopra prevedendo anche il coinvolgimento di liberi professionisti.

L'obiettivo di rete Leonardo è stato quello di costituire un gruppo di esperti che riuscissero a collaborare sinergicamente per acquisire nel tempo una dimensione significativa sul mercato delle consulenze alle imprese.

Le motivazioni che hanno agito positivamente nella decisione di aggregarsi in una rete d'impresa sono legate alla caratteristica prevalente del settore nel quale operano: il valore della conoscenza, il valore del patrimonio intangibile di *know how* che in un contesto talvolta definito con il termine "economia della conoscenza" permetteva loro un interscambio ed una collaborazione sinergica nell'ottenimento e nella gestione di contatti difficilmente raggiungibili come singole aziende di piccole dimensioni.

Da un lato ci si può permettere di superare i limiti legali alla dimensione contenuta e talvolta penalizzante per poter effettuare investimenti rilevanti e raggiungere clienti di medie e grandi dimensioni, dall'altro lato questa aggregazione permette anche di

mantenere la flessibilità, il valore della relazione umana e la vicinanza al cliente nonché la conoscenza del territorio, peculiarità tipiche delle realtà di piccole dimensioni.

Gli obiettivi strategici da realizzarsi attraverso l'attuazione del programma di rete, sono i seguenti:

- integrare le competenze e le conoscenze di ciascuna impresa, al fine di sviluppare servizi innovativi non presenti sul mercato,
- attraverso le sinergie complessive aggredire clienti di maggiore dimensione, difficilmente raggiungibili se contattati singolarmente,
- partecipare a progetti di ricerca attraverso l'effettuazione di investimenti comuni, finalizzati allo sviluppo e all'innovazione.

Rete Leonardo si prefigge di offrire servizi innovativi ad elevato valore aggiunto proposti a prezzi competitivi rispetto a quelli delle grandi aziende di consulenza multinazionali: la condivisione delle tematiche e degli aggiornamenti del settore permette e facilita anche l'affermazione di nuove competenze, spunti ed aggiornamenti ai quali le differenti discipline sono soggette.

Questo ultimo caso analizzato è estremamente interessante per il settore all'interno del quale si è sviluppato e perché è riuscito a superare un vincolo legislativo istitutivo dei contratti di rete, il quale prevede il solo coinvolgimento di soggetti che svolgono attività d'impresa escludendo pertanto i professionisti.

Tale vincolo è stato superato attraverso la creazione di un'associazione anch'essa chiamata Rete Leonardo, alla quale partecipano sia le imprese, sia i professionisti ad esso legati, tra cui un avvocato, uno psicologo del lavoro ed otto consulenti di direzione.

I professionisti sono stati coinvolti volutamente anche negli organi di governo della rete per confermare lo stile di collaborazione in partnership, come comune denominatore delle attività e dello spirito di rete Leonardo.

Dal punto di vista della *governance* anche rete Leonardo ha differenti organi con

differenti ruoli ciascuno, nonostante questi tale rete però di configura come una rete piatta, quindi senza gerarchia e basata sulla condivisione sinergica ed in *partnership* delle conoscenze e delle operazioni.

In Rete Leonardo vi è l'organo collegiale composto da tutte le aziende appartenenti al contratto di rete, ciascuna delle quali partecipa esprimendo un voto di uguale peso, è presente inoltre l'organo comune quindi l'organo di governo al quale è affidato il compito di gestire la rete in nome e per conto delle imprese aderenti: la sua configurazione può variare nel tempo, inizialmente era stato costituito da tre aziende di consulenza e due soggetti esterni, i professionisti.

Infine vi è il Nucleo di valutazione che è l'organo collegiale di controllo della gestione della rete e del raggiungimento degli obiettivi nonché lo sviluppo di attività secondo il programma di rete.

Altro aspetto innovativo rispetto ai casi precedenti analizzati è sempre associato al *concetto di governance e coordinamento*: le aziende della rete si avvalgono di un programma di condivisione in tempo reale delle informazioni e conoscenze utili, sia per uso interno sia per ottimizzare i riscontri da fornire a coloro che si rivolgeranno.

In aggiunta vi è la gestione della Banca del Tempo ovvero un riconoscimento espresso in termini di tempo ai vari soggetti per l'impegno profuso in attività della rete: questo strumento permette con semplicità di uniformare e coordinare gli sforzi rendendo visibile e riconoscibile il contributo di ciascuno al conseguimento del programma di rete.

Piattaforma collaborativa, Banca del tempo e adesione al codice etico aumentano la percezione del singolo al gruppo e minimizzano i comportamenti opportunistici del singolo che possono compromettere l'appartenenza alla rete, arrecano un rischio e danno superiore ai vantaggi ottenibili dal comportamento stesso.

La Matrice delle competenze è invece una matrice all'interno della quale vengono collocate peculiarità specializzazioni e competenze dei singoli partecipanti alla rete al fine di aver chiare competenze e possibili aree di sviluppo e di aggiornamento.

Ai professionisti della rete è richiesta un'esperienza di almeno dieci anni ed il possesso di certificazione CMC – *Certified Management Consultant* - riconosciuta in tutto il mondo.

Rete Leonardo costituisce un esempio importante di contratto di rete realizzato nell'ambito del settore dei servizi, in cui la condivisione della conoscenza è fondamentale per l'affermazione sul mercato. Per la prima volta imprese e professionisti si coordinano attraverso uno strumento che consente di conservare la flessibilità e che allo stesso tempo permette di conseguire un adeguato livello di integrazione e complementarità. Attraverso l'utilizzo del contratto di rete le imprese ed i professionisti sono riusciti ad organizzare una comunità professionale esperta che riesce strategicamente ad affrontare in modo diverso le sfide poste dal mercato.

3.4 Barriere all'ingresso nell'adozione dello strumento "contratto di rete"

3.4.1. Nanismo imprese italiane

Il tessuto imprenditoriale nazionale è composto prevalentemente da aziende di micro e piccola dimensione, questo ormai lo si può considerare un dato risaputo ed assodato che si mantiene costante nel tempo, nonostante ci sia un certo rinnovo dato dall'apertura di nuove aziende come dalla chiusura di altre esistenti.

La dimensione delle imprese italiane afferenti al settore dell'industria e dei servizi è inferiore a quello degli altri Paesi europei, com'è inoltre particolarmente basso, sempre in Italia, il peso delle aziende di media dimensione. Le ridotte dimensioni aziendali conferiscono elasticità al sistema industriale del nostro Paese, ma rendono più difficile lo sviluppo di prodotti e tecniche innovativi, limitandone l'efficienza.

Si può affermare che la competitività dell'industria italiana risente della frammentazione dell'attività economica in un numero elevatissimo di piccole imprese: se da un lato l'imprenditoria italiana composta da PMI ha contribuito notevolmente negli ultimi anni e decenni allo sviluppo economico del Paese, dall'altro non è negabile che ora, la frammentazione di cui sopra, inizi ad incidere in modo negativo sulla capacità di crescita

del tessuto imprenditoriale, trasformandosi così da opportunità in vincolo.

Il vincolo della microimprenditorialità, diffuso in Italia come modello d'imprenditoria prevalente.

Questo concetto del "nanismo" sarà riproposto pur sinteticamente anche come Driver dell'adozione dello strumento del contratto di rete.

3.4.2 Basso livello di managerializzazione nelle imprese italiane

Alla luce della microimprenditorialità tipica delle aziende italiane, può collegarsi il tema della gestione familiare delle aziende, in prevalenza, caratterizzante tali imprese.

Si tratta quindi di aziende nelle quali il controllo e la gestione sono tra le mani del titolare o di membri della famiglia del titolare stesso, assumendo così il carattere di aziende a gestione familiare.

Dalla flessibilità e devozione al lavoro in merito alle quali le PMI sono eccellenti, vi sono al lato opposto anche elementi per sostenere delle considerazioni relative allo scarso sviluppo manageriale, e all'organizzazione poco strutturata.

Questi due aspetti sono legati tra loro, se si considera il presupposto tale per cui lo sviluppo e la gestione manageriale richiedono risorse dedicate per poter avanzare progetti e concretizzare prospettive di sviluppo sia organizzativo che di business.

Di fatto nelle PMI la gestione accentrata può essere messa in discussione a favore di un organizzazione delle responsabilità gestite per mezzo di deleghe a collaboratori qualificati, alla gestione dei compiti condivisi sempre con dei meccanismi di coordinamento che non devono necessariamente fare capo a relativamente pochi soggetto. Anche il coinvolgimenti di figure esterne che andrebbero a rivestire ruoli manageriali, è scarso ed è limitato per lo più da fattori di origine culturale.

La naturale attitudine dell'imprenditore italiano è quella di prediligere la gestione di

un'impresa di ridotte dimensioni nella speranza di non rischiare la ricchezza personale accumulata.

Ne deriva che se le aziende restano familiari queste non si managerializzano e non crescono di dimensioni: oltre ad un problema di efficienza e competitività economica vi è quindi anche un *problema di occupazione* più in generale, in quanto più l'impresa è di ridotte dimensioni, minore sarà la sua possibilità di assumere forza lavoro e di riorganizzare i ruoli interni liberando così risorse che si possono rivelare necessarie per prendersi cura di altri e nuovi progetti di sviluppo. La possibilità di costituzione ed ingresso in una rete d'impresе è anch'essa impegnativa in termini di risorse coinvolte dal momento che soprattutto nella fase iniziale, richiede una partecipazione attiva dei rappresentanti delle aziende associate per meglio organizzare, impostare e coordinare le attività di start up: non si esclude che nelle fasi successive l'impegno non sia maggiore.

Un ulteriore limite legato ai due concetti di nanismo delle imprese italiane e basso livello di managerialità nella gestione di tali aziende è associato al problema del *ricambio generazionale* in un contesto di mercato che comunica più come un limite che come un opportunità, l'inadeguatezza dimensionale della PMI e l'accentramento nell'organizzazione che le caratterizza pena la competitività. Si pensi al livello di maturità di alcuni settori ed alla necessità di rivitalizzarli o di avviare un piano di rinnovo che potrebbe considerare nuovi sbocchi, innovazioni di prodotto, realizzabili con investimenti anche economici, parallelamente ai limiti delle PMI ed considerando le difficoltà connesse e associate all'accesso al credito ed alla gestione della burocrazia.

Dai dati sulle analisi MISE 2015 è emerso che le PMI eccellenti del campione intervistato ed analizzato avessero affrontato gli investimenti prevalentemente con l'autofinanziamento (65%), seguito da debiti a medio / lungo termine (34,6%), contratti di leasing (21,1%), susseguiti da altre modalità quali: debiti a breve termine, agevolazioni pubbliche, ricapitalizzazione, prestiti infragruppo, debiti commerciali per l'estero, fondi di private equity, per concludere con la modalità di finanza innovativa con la quota dello 0,2%.

Tramite l'aggregazione un'azienda può infatti trarre beneficio da un accesso al credito più fluido, dall'accesso ad ulteriori competenze e specializzazioni che non le sono proprie, ma che può acquisire dalle imprese che invece le possiedono, generando in tal modo una virtuosa circolazione del sapere, producendo innovazione e irrobustendo la propria struttura.

Sebbene molti piccoli imprenditori ritengano che l'aggregazione fra imprese sia una possibilità praticabile solo dalle aziende di medie e grandi dimensioni, questa convinzione non è veritiera.

Le piccole imprese sono in effetti quelle che, in un sistema economico sempre più mondializzato, hanno bisogno di aggregarsi per competere con efficienza sia sui mercati nazionali che su quelli internazionali pertanto i limiti allo sviluppo della forma aggregativa della rete d'impresa sono molte volte associati ad una questione di routine e a fattori culturali che influenzano la gestione dell'azienda, talvolta compromettendone o sottovalutando opportunità di sviluppo alle quali potrebbe attingere.

3.4.3. Fattori culturali: dall'individualismo radicato all'appartenenza ad una rete di persone e di relazioni

La cultura influenza nettamente l'approccio alle situazioni, alle cose, alle opportunità.

L'imprenditore italiano, è mediamente "affetto" da individualismo, adotta logiche decisionali Top Down, pratica la gestione ed l'organizzazione in azienda facendo convergere le responsabilità verso poche persone e nella maggiore parte dei casi verso i titolari dell'attività: da fattori di natura culturale ci si ricollega così al tema del paragrafo precedente legato al basso livello di managerializzazione, e allo scarso uso delle delega alla quale è preferibile l'accentramento e l'individualismo..

Tuttavia l'imprenditore è inserito in un contesto dove l'interdipendenza è sempre maggiore e più importante: la 'solitudine' nella gestione di progetti, di nuove idee e di problematiche si presenta più marcatamente come una debolezza strutturale di fondo che è comune all'imprenditoria delle PMI italiane.

Quanto più l'individualismo è forte tanto meno sarà possibile per le singole aziende aderire, delineare, contribuire in una strategia di crescita, sviluppo ed innovazione, basata sulle dinamiche dell'aggregazione tra soggetti, come lo sono in modo particolarmente flessibile le reti d'impresa.

Nell'economia moderna, collaborare è, infatti, l'unico modo di lavorare che ha qualche *chance* di successo sia all'interno delle imprese che nei rapporti tra le imprese.

L'adozione del contratto di rete è di certo stata rallentata e penalizzata dal paradigma culturale enunciato sopra, anche per coloro che in rete d'impresa si sono costituiti: allo stesso tempo però, la condivisione e la collaborazione stabile ed affidabile quindi generata da un progetto (sia esso di rete o meno) chiaro, condiviso e dagli obiettivi seppur ambiziosi ma raggiungibili, permette di affrontare come insieme e con efficacia rischi anche elevati o in ogni caso non alla portata del singolo.

Altro aspetto importante è legato alla condivisione del pool di *know how* che più attori possono riunire, essa ha un potenziale elevato come input di sviluppo o di rivisitazione dei progetti futuri, oltre al fatto che, nessuna impresa da sola, avrebbe la possibilità e convenienza a crearsi tale *pool*, come singolo.

L'adozione dello strumento del contratto di rete è una delle modalità più flessibili di aggregazione tra soggetti diversi che intendono mettere in discussione con spirito proattivo la loro posizione, le loro potenzialità e idee mediante lo scambio di *know-how* e la definizione di un progetto da svolgere tra più attori autonomi: è chiaro che risulta necessario ed inevitabile prendere la consapevolezza che per realizzare una rete di aziende è prima opportuno considerarsi parte di una rete di relazioni.

Il modello di cooperazione reticolare pertanto mira a promuovere un pluralismo strategico e progettuale che si traduce in complementarità e interazione e non in conflitto o indifferenza verso altri operatori, fermo restando l'autonomia del singolo.

Non a caso la rete d' imprese è considerata "*una trama di relazioni che connette entità*

istituzionalmente diverse, senza intaccarne l'autonomia formale e in assenza di una direzione e di un controllo unitario"⁸.

3.4.4 Governance

In merito al contratto di rete vi sono alcune lacune sia percepite che reali di natura anche normativa che hanno una funzione deterrente alla diffusione e sviluppo di questa tipologia aggregativa tra imprese: la rete d'impresa come forma aggregativa tra imprese.

Una crescita intesa come miglioramento dello strumento del contratto di rete dovrebbe contemplare sia il versante organizzativo/gestionale che quello contrattuale se l'obiettivo è attribuire allo strumento in oggetto un sistema di *governance* adeguato alle esigenze di flessibilità richieste dalla concorrenza sempre più internazionalizzata.

Pertanto nonostante la diffusione rapida e quantitativamente importante dello strumento 'rete d'impresa' è doveroso approfondire non solo i *driver* ma anche gli aspetti che ne fungono da deterrenti allo sviluppo: a tal riguardo anche il tema della *governance* della rete d'impresa è un tema tanto interessante quanto incerto sia dal punto di vista organizzativo e manageriale di gestione della rete che dal punto di vista normativo essendo la stessa legge a lasciare un percorso lacunoso e soprattutto attingendo dalle normative individuali, collettive e del diritto privato lasciando ampi spazi di interpretazione.

Si comprende nonostante tutto che il legislatore abbia operato con tempi e volontà differenti rispetto ai tentativi di regolamentazione verificati in passato per altre forme di collaborazione tra imprese; pertanto è auspicabile che anche da questo punto di vista le risposte pervengano prima delle aspettative favorendone così ancora di più la diffusione dello strumento contratto di rete e rete d'impresa.

In tema di *governance* si relega a forme pre-esistenti molte attività di coordinamento degli scambi che sorgono dalla collaborazione tra le aziende aderenti, natura della rete d'impresa: i potenziali interessati al contratto di rete possono percepire come non perfettamente normalizzato tale strumento a tal punto da considerarlo inferiore alle

⁸ SODA G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci 1998.

effettive potenzialità ed opportunità che può rivestire nello specifico business.

Trattasi del tema sugli strumenti atti a garantire o assicurare agli aderenti una certa stabilità alla rete contrattuale ed alle attività da essa svolte. In particolare si ricordano: il tema della responsabilità che gli aderenti alla rete hanno intra-gruppo e nei confronti di terzi, le modalità per l'individuazione, gestione e penalizzazione di comportamenti opportunistici, la naturale mancanza di certezze circa l'ottenimento dei risultati attesi ed il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e condivisi nel programma di rete, oltre al tema sullo scioglimento della rete e sui doveri post contrattuali.

Per quanto riguarda la *governance* nei rapporti interni tra i soggetti della rete, essendo il contratto di rete collocato all'interno dello schema dei contratti plurilaterali, vi è un ampliamento di responsabilità delle imprese della rete legato all'aumentare delle parti coinvolte, all'aumentare dei soggetti con i quali ci si può esporre e di nel caso di inadempimento nei confronti dei soggetti danneggiati.

I fattori culturali legati all'organizzazione della maggior parte delle PMI italiane sono terreno fertile per una sorta di diffidenza verso gli atteggiamenti del prossimo in tal caso, degli altri imprenditori o di chi li rappresenta nel contesto della rete d'impresa e sorge con spontaneità la questione sull'inadempimento di un'impresa aderente e sulle ripercussioni che tale atteggiamento può generare sulle altre parti interessate al contratto di rete ed al progetto: questo aspetto è deterrente all'adesione ad una rete d'impresa.

D'altro canto, riconoscere queste potenziali problematiche permette di affrontare e di definire a priori eventuali criteri e logiche di gestione della fase patologica del rapporto.

Pertanto alla diffidenza vi può essere risposta con un atteggiamento di interesse, attento e ponderato nella fase di definizione *ex-ante*, quindi.

Tuttavia è veritiero che l'inadempimento di un'impresa aderente potrebbe generare ripercussioni molto significative talvolta vicine alla paralisi delle attività, se contestualizzato in una logica di cooperazione reticolare, piuttosto che bilaterale,

essendo la cooperazione reticolare determinata dalla somma di “contratti bilaterali” azienda – rete , rete- terzi / mercato.⁹

La valutazione sulla gravità dell'inadempimento in un contesto di contratti plurilaterali si genera da criteri diversi rispetto a quella dei contratti bilaterali: all'aspettativa contrattuale dei singoli aderenti vi è inoltre l' affidamento che gli altri imprenditori riposero nella proficua collaborazione dell'impresa che si è poi rivelata inadempiente, e che va a ledere il rapporto fiduciario alla base.

Si ricorda che l'interesse collettivo, che si affianca a quello di ciascun aderente corrisponde alla somma dei particolari e specifici interessi di ciascuna impresa tra loro opportunamente integrati e modulati per il raggiungimento di comuni obiettivi condivisi nel programma di rete.

In aggiunta alla questione sull'inadempimento ci si collega a quella sulla sostituibilità della prestazione inadempita rispetto alle altre alternative disponibili sul mercato, ovvero quanto più una risorsa (azienda retista) è critica e insostituibile tanto maggiore potrà essere la percezione di rischio dei soggetti che con essa cooperano in rete: l'imprenditore superato lo scoglio della diffidenza ed incertezza, è opportuno riconosca la necessità di definire *ex ante* appositi meccanismi di *lock-in* finalizzati a garantire alla rete di imprese la presenza di uno o più aderenti in grado di sostituire il soggetto inadempiente almeno per il periodo di tempo necessario a ri-stabilizzare la situazione post comportamento opportunistico o inadempiente di un partner retista.

E' pressoché impossibile che l'imprenditore che sottoscrive un contratto di rete si trovi a dover abbandonare il progetto in quanto a causa di inadempimento di un soggetto vi sarà lo scioglimento della rete d'impresa; molto probabilmente un tale scenario in cui si presenta l'inadempimento da parte di un attore della rete può equivalere a riscontrare una situazione affetta da incertezza o addirittura la percezione della mancanza di tutela, per certi aspetti.

⁹ F.CAFFAGGI , P. IAMICELI , Reti di imprese e modelli di governo imprenditoriale: analisi comparativa e prospettive di approfondimento in Reti di impresa tra crescita ed innovazione organizzativa. Riflessioni da una ricerca sul campo, Il Mulino, Bologna, 2007

Infatti “nella cooperazione reticolare i rimedi dovrebbero consentire la redistribuzione del rischio tra le altre parti adempienti piuttosto che la propagazione dello stesso nell’ambito della rete”¹⁰.

Tale propagazione se non regolamentata produce la paralisi delle attività reticolari.

In tema dell’allocazione del rischio e responsabilità intra-rete si ritiene opportuno riconoscere la possibilità che si generi una situazione scomoda quasi patologica. Nonostante non vi sia apparente interesse da parte del singolo a generare tale situazione, laddove si presenti deve venire necessariamente risolta con opportuna combinazione di rimedi legali e convenzionali che permettono di ridurre il rischio di inadempimento da parte degli aderenti; tali rimedi devono soprattutto impedire che la mancata esecuzione di una singola prestazione da parte di un singolo attore produca una reazione a catena generando così un rifiuto ad eseguirla da parte degli altri partner (intesi come aziende della rete).

3.4.5 La responsabilità verso terzi: problema percepito dal mercato.

Il tema dell’allocazione del rischio derivante da operazioni svolte in cooperazione imprenditoriale è molto importante anche dalla prospettiva rete impresa – terze parti esterne.

Il contratto di rete oltre che essere un contratto di coordinamento e un accordo normativo dell’attività in comune, è anche un contratto operativo per mezzo del quale instaurare rapporti e proporsi verso terze parti, acquisire tramite esse commesse e partecipare direttamente al teatro competitivo sempre più angusto e prevalentemente estero: quest’ultima nota è rilevante in quanto lo sviluppo del contratto di rete approfondito in questa sede è sempre stato circoscritto alla realtà nazionale, nonostante moltissime aziende che lo abbiano adottato siano per lo più aziende che intrattengono rapporti commerciali e di produzione con l’estero. Le terze parti estere potrebbero non avere sufficientemente chiara la normativa a tutela e le procedure, le tecniche e i criteri di allocazione del rischio derivanti dalla cooperazione reticolare, trovandosi talvolta ad

¹⁰ F.CAFAGGI, M.GOBATO, “*Rischio e responsabilità nella rete*” in Il contratto di rete. Commentario, Il Mulino, 2009.

avere proposte di collaborazione con realtà che rappresentano molte imprese ma senza una propria soggettività giuridica – volta a rispondere direttamente delle obbligazioni assunte verso i terzi - scenario che qualche perplessità è comprensibile possa generarla nota la giovinezza della disciplina che lo normalizza (il contratto di rete).

E' pur vero che tale problema percepito dal mercato non è infondato.

Si pensi al caso di rete d'impresa con fondo patrimoniale, riferito ad articolo l. 134/12 – *“si applicano, in quanto compatibili le disposizioni di cui agli art. 2614 re 265. Secondo comma del codice civile; in ogni caso per le obbligazioni contratte dall'Organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune”*, ovvero libertà nel determinare il regime di responsabilità che potrebbe essere applicato alle obbligazioni assunte nei confronti di terzi.

Tale flessibilità potrebbe essere fonte di perplessità o di percezione di 'rischio' per le terze parti esterne alla rete: potrebbe forse essere la responsabilità solidale ed illimitata in capo a ciascun aderente verso terzi per le obbligazioni assunte dalla rete, a diminuire la percezione di scarsa tutela o di rischio di terzi?

Un regime di allocazione del rischio così impostato può risultare poco adatto a ipotesi di cooperazione reticolare in quanto ciascun imprenditore è obbligato per l'intera commessa assunta dalla rete in caso di inadempimento di uno dei partner, e per cui alla rete deve risarcire l'intero danno.

Una responsabilità parziale di ciascun attore della rete compatibilmente al compito svolto lascia invece troppa libertà di interpretazione ed allo stesso tempo riduce la chiarezza verso i terzi, pertanto non è risolutiva del problema esposto.

Più confacente al modello della cooperazione in rete, può risultare la stesura di clausole che rendano chiari obblighi e responsabilità compatibilmente con la reale partecipazione di ciascuno. Prevedere obblighi e modalità di gestione in caso di inadempienza permetterebbe di condividere con i soggetti terzi le modalità d'organizzazione interna che sono state formalizzate, di trasmettere rassicurazione circa

la gestione del rischio e la conseguente tutela per i terzi potendo così cooperare con soggetto informati degli accordi interni e delle modalità di partecipazione di ciascun aderente all'affare comune: le informazioni a tal riguardo devono essere riportate a contratto in carico a ciascun aderente ed in modo preciso ed analitico.

Questo modello sembra essere il più pertinente non solo per la chiarezza verso l'esterno in tema di meccanismi di gestione del rischio in caso di inadempimento della rete verso un cliente o fornitore o committente, bensì inoltre dal punto di vista organizzativo e del *management* della rete è un sistema di rifrazione in linea con la conformazione di rete composte da aziende eterogenee tra loro.

Il tema della ripartizione del rischio e delle responsabilità all'interno di una programma di cooperazione reticolare è piuttosto articolato anche dalle norme che in tale tema interferiscono, le quali sono spesso tratte da altre forme di aggregazione tra imprese nonostante vengano adattate e modulate al contratto di rete.

E' importante considerare che il metodo di attribuzione e ripartizione delle responsabilità è a livello generale regolamentato, ed integrato con clausole volte alla ripartizione e gestione del rischio tra gli attori: questa possibilità ha una portata notevole dal punto di vista del *management* del modello reticolare come strumento di *governance* volto a minimizzare i comportamenti non corretti o inadempienti dei retisti.

Infatti è palese che l'attore coinvolto in rete abbia una forte pressione psicologica nel senso di partecipazione del proprio contributo al progetto di rete, la quale si affianca alla consapevolezza del rapporto fiduciario che si instaura tra gli attori, ed alla consapevolezza che il mancato rispetto degli accordi a monte intercorsi, comporta delle conseguenze e delle situazioni che potrebbero essere difficili da risanare.

A questo si aggiunge inoltre la responsabilità che in base allo specifico caso può variare ma che in ogni caso lo vede coinvolto in un rapporto articolato: la formalizzazione e la maggiore chiarezza affiancate all'individuazione di parametri e meccanismi di gestione del rapporto risulta deterrente per comportamenti negativi e induce gli imprenditori coinvolti nel progetto ad un maggiore onere di diligenza nell'esecuzione del contratto di

rete e delle commesse affidate. Tutto ciò si traduce in una maggiore garanzia per le parti esterne che con la rete si interfacciano per prestazioni di qualunque natura.

3.4.6 *Manager di rete*

Il *manager* di rete è in un certo senso un ruolo nuovo e complesso che viene profilato dalla necessità di avere all'interno di reti già costituite una figura che le rappresenti e che ne gestisca il flusso di relazioni di varia natura interne alla rete e dalla rete verso terzi sul mercato.

Il suo profilo inizialmente non ideato prende forma sulla base dei *gap* da colmare e resi noti da imprenditori che hanno affrontato in precedenza il percorso di costituzione di rete d'impresa.

Il *manager* di rete ha un ruolo duplice nella prima fase di *start-up* e si concretizza nella definizione dei confini e degli assetti istituzionali della rete, identificazione di obiettivi di breve e medio periodo, allocazione e definizione degli assetti proprietarie del *commitment*.

Nella seconda fase, durante la quale la rete è divenuta operativa, egli si occupa del suo funzionamento nel tempo e della definizione degli obiettivi a medio e lungo termine.

Le relazioni che cura sono sia tra le imprese retiste sia tra la rete e l'esterno: trattasi di relazioni strutturate e trasmesse con chiarezza ed obiettività, generando consenso e partecipazione e minimizzando i conflitti di interessi qualora abbiano senso di esistere.

L'esperienza di imprenditori che hanno gestito senza questa terza figura le prime fasi della loro esperienza di retisti sono state significative per riconoscerne l'importanza di una terza parte che rappresenta la rete al mercato ed allo stesso tempo il punto di riferimento interno per gli aderenti alla rete: è difficile riconoscere se tale figura possa essere formata secondo un progetto formativo esclusivo e di natura accademica, e quale debba eventualmente essere l'orientamento degli insegnamenti più idonei per la figura che andrebbe a rivestire.

E' difficile quindi riconoscerne se sia la formazione oppure se sia piuttosto una predisposizione della personalità della persona, di carattere, di interesse, di capacità di relazionarsi a fare di essa il profilo idoneo più di un altro a tale insieme di compiti da assolvere.

Tuttavia è importante averne riconosciuto l'importanza relazionale ed operativa della sua mansione.

3.4.7 Conoscenza politiche industriali ed attività' degli enti

Il tema delle reti d'impresa è un tema al quale molti attori sembrano particolarmente sensibili, consapevoli sia dei limiti ampiamente trattati nei paragrafi precedenti caratterizzanti il nostro tessuto imprenditoriale italiano, tipicamente composto da PMI, sia delle opportunità legate alla crescita della relazionalità imprenditoriale del Paese.

Fermo restando che è opportuno chiarire chi si intende con il termine Enti, chiarimento che il presente elaborato non ha la pretesa di fornire, dai documenti anche risalenti agli anni passati redatti da Unioncamere e consultati parallelamente all'analisi dei dati sulla diffusione delle reti d'impresa (presentati all'inizio del terzo capitolo) si evince che accordi tra Unioncamere ed il Ministero dello sviluppo economico sono stati siglati in tempi passati, a conferma della volontà di promuovere ed attivare nel territorio lo strumento di aggregazione delle reti d'impresa.¹¹

Tuttavia dalle statistiche dell'indagine MISE del maggio 2015 proposte sempre nel terzo capitolo di cui sopra, emergono valori che segnalano una scarsa conoscenza dello strumento "contratto di rete" ¹².

¹¹ Alla fine del 2011 Unioncamere ha stipulato un Accordo di programma con il Ministero dello Sviluppo Economico che annoverava tra i propri punti qualificanti quello di *"promuovere lo strumento delle reti d'impresa, e favorire la stesura dei contratti di rete, privilegiando cicli seminariali sul territorio, ricerche e mappature delle reti e delle filiere, manualistica per la costituzione e la gestione delle reti di impresa, appositi studi di fattibilità e/o stesura delle relative tipologie contrattuali che si attagliano ai modelli organizzativi di rete per le filiere distributive, produttive e per dimensione imprenditoriale"*.

¹² Fonte: indagine MISE maggio 2015, "Grado di conoscenza e di utilizzo delle recenti misure di politica industriale, nello specifico per il tema delle reti d'impresa il valore percentuale è pari all' 1,2."

3.5 Fattori con ruolo di “driver” alla diffusione delle reti d’impresa e del contratto di rete

3.5.1 Nanismo delle aziende italiane

Tale concetto è stato approfondito nel paragrafo sul nanismo proposto tra le considerazioni sugli aspetti che sono percepite come barriere all’ingresso di una cooperazione reticolare.

Se da un lato è constatabile che l’impresa di piccole e medie dimensioni abbia peculiarità che le medie e grandi non potrebbero permettersi, dall’altro è necessario riconoscere che sono proprio tali realtà che avrebbero impossibilità, maggiori difficoltà o minori riconoscimenti dal momento che dovessero delineare un progetto di crescita: inevitabilmente al nuovo progetto sono correlati investimenti non sempre ottenibili come singolo pertanto essere in squadra è un valore aggiunto all’adozione di tali modelli di cooperazione.

Inoltre sempre tra i *driver* alla diffusione ed adozione dei modelli reticolari vi è l’aspetto organizzativo, ove tutti sono coinvolti ma allo stesso tempo tutti contribuiscono in modo paritario dalla fase di progettazione ed ideazione alla fase più operativa.

Le PMI spesso si avvalgono di forza e contributi in capo ad un numero limitatissimo di persone in azienda le quali risultano oberate di impegni e talvolta tendono a rimandare nuovi progetti proprio per una questione di organizzazione del tempo e del lavoro che sembra essere lacunosa, sempre per la difficoltà a delegare, probabilmente.

In una tale situazione essere più attori adottando una collaborazione sinergica permette la concretezza nei tempi prefissati, o più precisamente permette di non accantonare idee e *operation* necessarie per implementare le nuove attività, in quanto queste sono gestite con il coinvolgimento di più persone e quindi con il contributi pro – singola azienda ci si aspetti sia inferiore rispetto al fare tutto *uti singuli*.

La crescita con strategie collaborative tra più imprese sembra essere la modalità più performante per le PMI del tessuto imprenditoriale italiano: sembra essere il

compromesso idoneo tra impiego di risorse, l'ottimizzazione e impegno economico che nonostante tutto risulta condiviso e permette di mantenere l'indipendenza del singolo e sviluppare "relazioni paritarie".

3.5.2 Contratto di rete come strumento dalle molteplici opportunità

Saturazione delle risorse esistenti, limitando gli investimenti spesso inaccessibili per le PMI oppure non gestibili con la flessibilità e velocità' imposte dal mercato per non perdere competitività.

Questo punto è trattato nei contenuti del paragrafo precedente, ove vengono sinteticamente esposte le ragioni per cui la sindrome dimensionale delle PMI italiane può essere un *driver* nel contesto di sviluppo della rete d'impresa. Le opportunità offerte dalla collaborazione reticolare sono associate alla possibilità di ottimizzare l'uso di risorse e strutture, alla possibilità di saturazione delle risorse disponibili (personale, impianto, strutture), alla possibilità di mantenere la flessibilità, carattere pregnante le PMI potendo però accedere a strategia di crescita e di sviluppo condivise.

3.5.3 Complementarietà

La complementarietà rispetto ai modelli che realizzano aggregazioni proprietarie tramite incorporazioni, fusioni o acquisizioni, è un punto di forza: la rete d'impresa si costituisce per natura tra imprese che insieme possono ottenere migliori performance, è per questo che si parla di complementarietà, nonostante mantengano la loro autonomia aziendale.

Quest'ultimo aspetto è decisivo considerando quanto trattato nel paragrafo dedicato ai "fattori di natura culturale", al quale vengono illustrati gli elementi frenanti l'adozione del contratto di rete avente natura culturale.

Il contratto di rete si è rivelato lo strumento idoneo se viene considerato con una prospettiva nuova, al pari della sua portata, dal momento che il Legislatore ha periodicamente introdotto modifiche o nuove note finalizzate a perfezionarlo ed ottimizzarlo ma allo stesso tempo renderlo versatile a molte realtà, lasciando pur

sempre spazio alla creatività e flessibilità necessarie nei singoli casi.

Il contratto di rete può essere interpretato come un nuovo modo di fare imprenditoria: difficilmente hanno successo le reti che si considerano tali per un progetto a scadenza ravvicinata in quanto non avranno nemmeno forse il tempo di entrare nella prospettiva di essere una rete con procedure e meccanismi organizzativi differenti rispetto a quelli aziendali, si tratta quindi di una soluzione a medio e lungo termine.

Non si esclude che come emerge da storie di reti empiriche, con l'evolversi della rete, si evolvono anche i dei rapporti fiduciari all'interno di essa, e le opportunità di sviluppo della rete: ad un certo momento vi può essere la percezione che il rapporto in essere possa assumere forme differenti. E' oggettivo che per poter avere un tale scenario di sviluppo è necessario superate con successo tutte le perplessità di natura culturale e organizzativa.

3.5.4 Accesso al credito agevolato

In questa sede non sono volutamente stati approfonditi contenuti di natura fiscale, finanziaria e creditizia riguardanti il contratto di rete, si è voluto dedicare maggiore attenzione alle nozioni informative necessarie a comprendere più a fondo la volontà del legislatore e le novità introdotte dalla normativa dedicata al contratto di rete: si sottolinea a tal riguardo la volontà di renderlo uno strumento versatile e flessibile. E' importante però riconoscere che i benefici di natura fiscale, finanziaria, e creditizia spesso menzionati e riservati alle reti d'impresa, sono fruibili e spesso hanno una posizione di preferibilità migliore rispetto alle condizioni di un'azienda non in rete. Più precisamente: nel momento in cui a richiedere un determinato finanziamento l'istituto bancario riceva la richiesta sia da un piccola e media azienda come singola a), che da una piccola e media azienda che però si è costituita in rete b), a parità di tutti gli altri eventuali criteri di valutazione e comparazione tra i due soggetti, se l'istituto bancario dovesse scegliere di affidare un solo accordo per il credito agevolato, ci si aspetta che tale credito venga riservato per l'azienda b) secondo una logica di preferenza.

3.5.5 Unica regia: vantaggio bidirezionale

La rete d'impresa viene gestita da un'unica regia e questo aspetto è percepito come un vantaggio per il mercato in quanto allevia il cliente di tutti gli oneri legati alla gestione dei fornitori, snellendone il numero; inoltre, il vantaggio si conferma anche per la rete d'impresa, dato che insieme è permesso di accedere ad opportunità o scenari non accessibili *uti singuli*.

La rete come soggetto univoco ed unico interlocutore presenta vantaggi duplici e da prospettive diverse: da un lato ottimizza il coordinamento verso monte quindi espletando il vantaggio intra-rete, dall'altro si propone come tale al mercato, verso valle, con la naturale conseguenza che il potenziale cliente avrà un soggetto univoco con il quale interfacciarsi. Dal punto di vista organizzativo e del coordinamento di rete si rendono necessari azioni in due fronti interno ed esterno.

3.5.6 Responsabilità' di rete

Il contenuto è proposto sul paragrafo in corrispondenza degli elementi frenanti in quanto è di duplice interpretazione e prospettiva infatti: responsabilità di rete verso l'interno, e responsabilità di rete verso l'esterno.

Aver regolamentato la ripartizione della responsabilità, (nonostante le forme articolare previste e non trattate in questa sede in quanto hanno contenuto prettamente legislativo e normativo), l'allocazione e i meccanismi di risarcimento è stato di grande supporto per minimizzare la percezione di queste tematiche assai importanti come barriere all'ingresso alla diffusione adozione del contratto di rete.

3.5.7 Convergenza settoriale

La convergenza vede imprese oltrepassare i confini dei loro settori originari, determinando una progressiva ibridazione dell'offerta, in precedenza distinta, fino ad originare un vero e proprio nuovo mercato.

Per governare questo processo, nel tentativo di riuscire a stabilizzarlo, le imprese

possono adottare molteplici strategie e tra queste, quelle cooperative che prevedono la creazione di alleanze strategiche.

L'aumento della competitività è una delle finalità che il legislatore ha associato all'adozione del contratto di rete e creazione delle reti d'impresa: la convergenza infatti, dal punto di vista competitivo può minacciare *leadership* consolidate, ma allo stesso tempo rappresenta un'opportunità da cogliere per ampliare le potenzialità della singola azienda attraverso la collaborazione con altre aziende dello stesso settore o di differenti. Alla base di una tale collaborazione si colloca la condivisione di un progetto comune tra gli attori della rete, di impianti (se necessario) e di *know how*, elemento da sfruttare in collaborazione sinergica.

La convergenza settoriale è quindi un *driver* favorevole allo sviluppo e diffusione del contratto di rete, purchè pianificata bene e con attenta valutazione delle risorse da combinarvi, rispetto agli attori che le possiedono.

Per poter far fronte al mercato mutevole rapidamente, alle dinamiche della competizione internazionale, ed a *competitor* è indispensabile che le aziende riconoscano i propri punti di forza e di debolezza, le loro risorse critiche, quelle condivisibili con maggiore facilità: allo stesso modo è opportuno che trovino riconoscimento anche le lacune di natura sia strumentale che associate al *know-how* e alle *capability* interne all'organizzazione. Questo processo di riconoscimento permetterà in seguito di ricercare e sviluppare valutazioni in merito alle risorse non presenti o da migliorare in azienda e di valutare strategie collaborative facendo tesoro della formula tanto recente quanto flessibile permessa dal contratto di rete tra imprese.

Capitolo 4

Il caso Motorinrete: una rete di imprese nel settore automotive dell'*aftermarket* indipendente

Questo capitolo si basa sullo studio qualitativo del caso della rete Motorinrete (MIR) e mira ad analizzare i processi per mezzo dei quali il progetto di rete si è formalizzato; inoltre prende in esame le caratteristiche più rilevanti sul modello organizzativo adottato, i rapporti che intercorrono tra le aziende parte della MIR e i fattori che hanno incentivato e motivato l'adozione e la permanenza nel progetto.

4.1 Come nasce l'idea

Motorinrete è il prodotto di precedenti tentativi di collaborazione in forma più o meno strutturata proposti, discussi ed in parte formalizzati negli anni precedenti per mezzo della Federazione Italiana Rettificatori e Ricostruttori di Motori (FIR).

In particolare, le iniziative di collaborazione, le idee sulle strategie aggregative hanno sempre preso forma durante i meeting regionali, i convegni interregionali e nazionali, soprattutto per mezzo dell'Assemblea Nazionale che annualmente si propone ai soci effettivi della Federazione di cui sopra detta FIR.

La FIR nasce a Torino il 4 Aprile 1969 per volontà di un gruppo di rettificatori, con l'obiettivo di creare un tavolo di approfondimento e di confronto sulle tematiche più 'calde' relative al settore della ricostruzione di motori endotermici ed il ricondizionamento di loro singole parti.

Alla fine del 1979, nell'intento di rendere più efficace la funzionalità della federazione fu presa la decisione di trasferire la sede sociale a Bologna, sede attuale della FIR. L'obbiettivo è sempre stato quello di essere riconosciuti come sede istituzionale che rappresenti le aziende che gravitano attorno alle attività relative al motore, in grado di pilotare le aziende associate verso un confronto costruttivo con i protagonisti del mondo dell'autoriparazione e della ricostruzione del motore.

Gli incontri con le case costruttrici di motori e con i produttori e distributori di ricambi si sono tenuti in passato ed erano finalizzati alla trasparenza, chiarezza e coerenza del mercato, che permettesse anche alla federazione di essere riconosciuta come soggetto istituzionale, luogo deputato alle decisioni strategiche su tutta l'attività relativa al motore.

Oggi la FIR conta 219 aziende associate, considerate tra le più rappresentative della categoria, dislocate su tutto il territorio nazionale. La federazione annovera inoltre, in qualità di soci aderenti, le aziende commerciali tipicamente corrispondenti a fornitori del settore, che seguono con competenza e disponibilità il lavoro svolto nelle officine di rettifica suggerendo informazioni sia tecniche che commerciali.

La FIR persegue diversi scopi sociali che vengono riassunti qui in seguito:

- costituire un organismo europeo ed unitario per le aziende esercenti la rettifica, la ricostruzione e la riparazione di motori endotermici e di tutte le parti ai medesimi connessi, al fine di rappresentare e tutelare gli interessi della categoria in tutti i settori dell'attività economica, professionale, legislativa, fiscale e giuridica;
- rappresentare congiuntamente e separatamente i propri associati per il riconoscimento e la valorizzazione della loro attività professionale, anche di fronte alle istituzioni, tutelando gli interessi morali e materiali degli associati;
- fungere da facilitatrice delle attività della categoria rappresentata, favorire la collaborazione tra i soci per la migliore moralizzazione e disciplina del mercato;
- approfondire e prestare consulenza su tutti i problemi di carattere tecnico, economico, sindacale e fiscale;
- migliorare i rapporti con produttori e fornitori in genere;
- promuovere, istituire e sviluppare contatti ed attività finalizzate a valorizzare e favorire ogni utile iniziativa per il potenziamento della categoria rappresentata;

- estendere i rapporti con le associazioni aderenti ad altre organizzazioni collaterali pertinenti settore motoristico e degli operatori che vi operano post – produzione;
- favorire e organizzare qualsiasi attività che possa apportare vantaggi e prestigio alla categoria anche attraverso campagne stampa, pubblicazioni, conferenze, esibizioni fieristiche, anche attraverso propria società di servizi per la promozione e lo sviluppo;
- fornire sotto la forma più opportuna e conveniente, assistenza, consulenza e collaborazione agli associati nell'ambito delle finalità rese note dallo statuto.

Le tematiche di confronto in ambito FIR tra i soci hanno sempre avuto natura più tecnica che commerciale, trattandosi di attività che si basano su elevata competenza e *know how*, da svolgersi con il supporto di strumentazione e di macchinari ad elevata precisione, come richiesto per le attività di rettifica in genere.

Fino al 2013 non esistono dati pubblici ma, da un'intervista all'attuale Segretario Generale e Presidente, le iniziative della FIR erano focalizzate per lo più ad un abbattimento dei costi nell'acquisto di prodotti. Altre iniziative erano finalizzate a riservare agevolazioni commerciali per prodotti e servizi resi dai soci sostenitori, condizioni riservate ai soci effettivi, le aziende di rettifica. La gestione di queste iniziative e delle richieste / ordini era sempre in capo alla segreteria FIR. Un'altra attività per favorire il contatto tra i soci è la possibilità di condividere le richieste finalizzate alla ricerca di prodotti tra aziende aderenti alla FIR in un'ottica collaborativa: è un'attività che persiste ancora oggi e per la quale FIR fa da "traghettatore" delle richieste, sulle quali poi i dettagli commerciali e di fatturazione vengono gestiti dai singoli soci direttamente tra loro.

Anche la convenzione con fornitori *partner* è stata riproposta dopo anni di sospensione, chiedendo loro di riservare delle condizioni di eccellenza ai soci delle rettifiche FIR, considerando anche una *royalty* per la FIR stessa, necessaria per lo svolgimento di attività e la realizzazione di strumenti e servizi d'uso quotidiano da mettere a

disposizione degli associati che possono fruirvi con un minimo contributo associativo annuo e/o per lo più senza corrispettivo economico.

Nonostante la bontà delle iniziative, i soci non hanno mai avuto la lungimiranza di considerarsi parte di un gruppo, come se fossero un'unica grande azienda rappresentata dalla federazione di categoria: fattori culturali, interessi dei singoli non sempre allineati, concezione della condivisione come 'pericolo' anziché come opportunità di crescita, routine consolidate, sono tra i principali fattori che hanno condizionato l'adozione ed il successo delle iniziative avviate.

Si riporta, a titolo esemplificativo, una delle iniziative veicolate dalla FIR: permettere ai soci di acquistare prodotti da fornitori soci sostenitori di FIR, tramite una "piattaforma" finalizzata ad agevolare gli acquisti, grazie allo sconto riservato permettendo quindi di ottimizzare i costi.

Tale iniziativa è stata considerata più 'scomoda' perché richiede altre procedure quali l'invio ordine scritto alla segreteria, attesa della conferma ordine e altre, rispetto alla routine che prevedeva di contattare telefonicamente il fornitore per formalizzare l'ordine.¹³

La principale difficoltà era l'opportunità di restare coesi e di presentarsi come gruppo, per creare "massa critica" di fronte al mercato, soprattutto a monte: la visibilità della categoria a monte e a valle era ed è ancora attualmente uno dei limiti principali per i professionisti di questo comparto di attività e prodotti, tipicamente popolata da PMI.

Il mercato evolve, i gruppi di acquisto sono cosa ben più comune rispetto ai "tempi non sospetti" in cui FIR aveva tentato di realizzarne uno, gli stessi fornitori lo confermano con le loro organizzazioni commerciali; la filiera *automotive* sta evolvendo e sempre più emergono esigenze di natura dimensionale che purtroppo vengono meno per il settore della rigenerazione e delle rettifiche di motori endotermici in Italia.

¹³ Le iniziative descritte sono state adottate le prime volte molti anni fa: allora non vi erano le tecnologie odierne che permettono di evadere gli ordini per mezzo di piattaforme e-commerce B2B, bensì l'ordine veniva trasmesso per mezzo del telefono o del fax. La routine avrebbe subito una differenza minima, semplicemente nel destinatario della telefonata o del fax che anziché essere il fornitore avrebbe dovuto essere la segreteria Fir.

Nel 2012 durante uno degli incontri FIR alcuni consulenti in convenzione con la stessa federazione, presentarono il tema delle reti d'impresa: le opportunità, il consenso all'adozione riscontrato nel mercato, la flessibilità attribuita dal legislatore alla rete come forma aggregativa tra imprese, le agevolazioni fiscali messe a disposizione per le reti¹⁴, destando l'interesse e l'attenzione dei titolari o rappresentanti di molte aziende di rettifica presenti in sala in quanto soci effettivi FIR.

Nei tempi successivi alcune aziende di rettifica (soci effettivi FIR) chiesero maggiori informazioni alla Segreteria al punto da approfondirne la tematica: come federazione il ruolo di catalizzatore di interessi degli associati e di divulgazione di spunti utili per le attività degli stessi era stato gestito con efficacia e completezza di informazione.

Ciò che ne è seguito è stato frutto della caparbia e della volontà dei singoli associati interessati: inizialmente le aziende erano trenta.

Probabilmente le occasioni d'incontro non si sono create in tempi ravvicinati per non diversificare troppo la routine rispetto alle abitudini che le aziende avevano con gli intervalli delle occasioni aggregative messe in campo da FIR; tuttavia i limiti principali erano per lo più legati alla partecipazione di imprenditori che provenivano da più regioni d'Italia, con i vincoli non solo logistici (tempi delle trasferte) ma anche organizzativi dovuti alla lontananza alle aziende.

Da considerare che la maggior parte delle aziende FIR, e di conseguenza anche delle aziende che poi si sono dimostrate interessate alle reti di imprese sono aziende di piccola dimensione con relativamente pochi collaboratori, per lo più tecnicamente molto specializzati ma meno formati per organizzare il lavoro in team e le commesse con ordine ed efficienza: questo fattore ha sfavorito incontri frequenti e ravvicinati nei quali era prevista la partecipazione dei responsabili aziendali o titolari.

Di fatto questo primo periodo di approfondimento, caratterizzato da semplici colloqui esplorativi, è stato significativo per la messa in discussione della volontà degli imprenditori di procedere con tale idea di progetto: non definito ma decisamente

¹⁴ In merito alle agevolazioni fiscali introdotte inizialmente per favorire l'adozione del contatto di rete si veda l'approfondimento al paragrafo 2.3.2 – “Interventi legislativi anno 2010”, ed in particolare la sospensione d'imposta per gli utili maturati nel triennio 2010-2012 e l'Agevolazione Fiscale della Legge n.122/2010

impegnativo in termini di tempo, trasferite e risorse organizzative delle rispettive aziende, per lo più degli imprenditori stessi che hanno messo così alla prova la loro reale volontà ed intenzione a darne seguito.

4.2 Motorinrete: la rete si costituisce

Nel giugno 2014 con atto notarile n.5690, viene costituita la rete Motorinrete da 13 aziende di cui 12 che svolgono l'attività di rettifiche, rigenerazione e ricostruzione di motori, cambi manuali ed automatici, turbocompressori, trasmissioni cardaniche, alle quali si affianca l'attività di autoriparazione, di gestione e commercializzazione dei relativi ricambi.

I codici Ateco coinvolti sono tutti appartenenti al settore Industria / Artigianato e sono i seguenti:

- 45201 per n. 7 aziende: commercio all'ingrosso ed al dettaglio / riparazione di autoveicoli,
- 2562 per n.4 aziende: attività manifatturiere,
- 4532 per n.1 azienda: Commercio.

Le 12 aziende che hanno siglato il contratto di rete costituendo Motorinrete sono rispettivamente:

Autorettifica Mf srl di Reggio Emilia (RE), Cardini Srl di Lucca (LU), Centro Rettifiche Trento Snc di Trento (TN), Eurovallemotori Srl di Verona (VR), Nuova Bologna Motori Srl di Bologna (BO), Nuova Ferrari & Zagni Srl di Fiorano Modenese (MO), Rettifiche 3 Gi Srl di Albignasego (PD), Riviera Rettifiche Srl di Limena (PD), S.o.r.a. Societa' officina rettifiche e affini spa di Faenza (FC), Sud Motori Srl di Mercato San Severino (SA), Tonti Srl di Sabaudia (LT), Torre Srl di Biella (BI).

La 13esima azienda è una società di servizi *Fir Service Srl*, codice Ateco 69, azienda di servizi della rete.

Da che cosa è stata dettata questa scelta? Dal fatto che qualunque committente la rete avesse individuato nei tempi futuri per la singola commessa si sarebbe resa necessaria la presenza di una sola azienda abile alla fatturazione di Motorinrete: si è ritenuto quindi che questa non potesse di fatto essere un'azienda produttrice del prodotto o servizio reso in qualità di retista; per questa motivazione è stata introdotta la società di servizi.

Pertanto la scelta di coinvolgere Fir Service è stata effettuata per ragioni di natura amministrativa e fiscale in comune accordo con i suoi rappresentanti, con le aziende retiste, e su consiglio del consulente che le ha accompagnate in questo percorso di pre-constituzione; il tutto nonostante non fosse ancora stilato un piano operativo di azione e non fosse quindi chiara per Motorinrete la reale necessità di avere tale azienda di servizi in rete.

La scelta del contratto di rete è stata assunta principalmente perché lo strumento, nuovo nella Legislazione Italiana dei rapporti collaborativi tra imprese, permetteva di formalizzare tale collaborazione sotto un unico nome, lasciando però a ciascuna impresa la propria autonomia. Si consideri che vi era già un rapporto fiduciario tra le imprese che probabilmente ha influenzato positivamente la valutazione di tale progetto: il rapporto di fiducia ha preso forma nel tempo e per collaborazioni per lo più diadiche.

La velocità d'azione e la minore necessità di impiego delle risorse sono fattori che influenzano in positivo la scelta del contratto di rete: nel caso di Motorinrete non è accaduto perché non vi era una impellente necessità di trovare sbocchi alternativi al comune mercato, in quanto ciascuna delle aziende aveva un regime di lavoro che poteva considerarsi efficace.

Motorinrete non è il caso di *"aggregazione per sopravvivenza"*, intendendo così quelle aggregazioni tra imprese con fabbisogno di trovare sbocchi differenti dei propri prodotti e servizi in tempi brevissimi oppure di rivedere la propria offerta completandola al fine di non trovarsi con contratti di fornitura importanti – a volume ed a valore - ma siglati con pochi committenti quindi molto esposti al rischio di inattività operativa in caso anche solo un contratto di questi decada.

Per le aziende di Motorinrete, il fatto di avere costituito una rete d'impresa, impegnandosi a formalizzarla è stato un *atto di volontà* dettato soprattutto dalla presa di coscienza che per potersi proporre con una *gamma ampia, completa*, fornibile a *lead time e costi congrui* fosse necessario collaborare con partner colleghi ed anche competitor, affinché si realizzasse una divisione delle commesse e fosse possibile intercettare il mercato ponendosi come *unico partner con maggiore visibilità e massa critica* anche grazie alle attività di marketing e comunicazione che sarebbero state avviate e finanziate dai partner della rete con piena condivisione dei costi.

L'opportunità della collaborazione vincolata da un programma di rete e da impegni in correttezza comportamentale, ha insinuato nelle aziende coinvolte la fiducia¹⁵ necessaria per decidere di condividere questo progetto: paradossalmente le tempistiche tra la valutazione e la costituzione di Motorinrete sono state molto più ristrette rispetto a quelle intercorse dalla costituzione all'operatività effettiva della suddetta rete.

Questo dato conferma ulteriormente che la rete è stata colta come opportunità e non come impellente necessità di rivedere la destinazione del business dei singoli.

L'obiettivo di Motorinrete era quello di *“accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa ed incentivare lo sviluppo economico e tecnologico, accrescere la competitività delle suddette imprese sul mercato - nell'esercizio delle attività core - quindi ricostruzione di motori, rigenerazione, revisione, riparazione, costruzione gestione e commercializzazione cambi manuali/automatici, turbocompressori, trasmissioni cardaniche, nonché autoriparazione e vendita ricambi”* allo stesso tempo le aziende di Motorinrete ritenevano fosse *“necessario caratterizzare i propri prodotti e servizi per l'elevato livello innovativo e gli standard qualitativi”* realizzati con il rigoroso rispetto di *“parametri predefiniti in specifici disciplinari di produzione, pubblicizzati e resi riconoscibili presso i clienti”*.

Tra gli obiettivi di Motorinrete riportati nell'atto di costituzione, si coglie la finalità di *“esercitare in comune attività di ricerca, creando anche un nuovo laboratorio o*

¹⁵ Il concetto di Fiducia ha rilevanza nella determinazione dei meccanismi di governance scelti dalle reti, insieme ai concetti di legame e di legittimazione della rete. La fiducia si misura in termini di omogeneità, ovvero se è distribuita tra tutti gli elementi del sistema o se esiste tra alcuni di loro ed in altri viene meno.

condividendo un laboratorio comune”, eventualmente con la “produzione di brevetti la cui commercializzazione possa essere affidata ad una società strumentale”.

Inoltre l’atto riporta anche tra gli obiettivi della rete la possibilità *“di coordinare le modalità di accesso a nuovi mercati, promuovendo marchi collettivi o integrando la propria offerta secondo modalità che favoriscano la presentazione di nuove opportunità commerciali o la stabilizzazione delle relazioni già in essere”.*

La produzione e la definizione di obiettivi erano chiaramente associati alla commercializzazione di prodotti o servizi innovativi realizzati *“vincolando l’intera (o parte della) filiera produttiva e/o distributiva a rispettare determinati standard di produzione e/o distribuzione”.* In ultima si annovera l’ambizione citata anch’essa tra gli obiettivi relativa alla *“creazione di una rete di autoriparatori legati a Motorinrete.”*¹⁶

La *strategia di breve termine* era chiara: organizzarsi e strutturare la propria offerta di rete, per migliorare la propria competitività e “costruire” un’offerta di mercato che permettesse di intercettare i professionisti del settore che erano disposti ad investire sulla qualità del prodotto piuttosto che sul prodotto competitivo per il prezzo, gestito dalle grandi aziende ma anche da *player* di differente natura (autodemolizioni, rigeneratori “anonimi”, commercianti che il loro *background* ha reso piuttosto ferrati nel commercio ma meno preparati tecnicamente e gestire/riparare e comprendere rapporti di causa-effetto relativi al propulsore, sia esso un motore, un cambio, un turbocompressore, una trasmissione cardanica e altri...).

Inoltre va considerato che *ambire al libero mercato* avrebbe comportato il *rischio di cannibalizzare* parti di business già gestiti dalle singole aziende; pertanto *diversificare il target*, nei limiti del possibile, *avrebbe voluto dire poter ambire a progetti di fornitura inaccessibili a singole aziende*, con le note peculiarità già espresse sopra riguardo al problema connesso alla visibilità della categoria dei rettificatori.

Per il *medio termine*, Motorinrete ambiva alla diversificazione del target in quanto risultava più impellente la necessità di organizzarsi e strutturare la propria offerta di

¹⁶ Fonte : contratto di rete di Motorinrete n.5690 mod. IT repertorio n.29.935 , raccolta n.13.083 registrato all’agenzia delle entrate di Rimini il 24 giugno 2014.

rete, differenziandola con elementi che apportassero valore aggiunto rispetto agli standard del mercato in quanto a bassa marginalità, costi ridotti e scarsa differenziazione.

Una volta raggiunti un buon livello organizzativo dei singoli centri produttivi, la messa a punto dei processi e condivisi gli aspetti tecnico-produttivi per un'offerta omogenea di rete, Motorinrete avrebbe potuto pensare di ambire a grandi aziende nel settore del commercio aftermarket¹⁷ con le quali condividere un progetto di business reciproco.

La strategia iniziale si caratterizzava per i seguenti focus:

- organizzazione dei ruoli dei membri aderenti alla rete,
- identificazione di aspetti oggettivi caratterizzanti tutte le 12 aziende¹⁸,
- formalizzazione di elementi che avrebbero potuto essere oggetto di verifica da terzi e che per Motorinrete sarebbero state le leve per mezzo delle quali differenziare il prodotto della propria offerta.

4.3 I punti di forza di MIR

Le aziende di Motorinrete sono aziende che operano nello stesso settore di attività, proponendo al mercato gli stessi prodotti di massima, realizzati con componenti da fonti di approvvigionamento talvolta differenti e con livelli di completezza del prodotto "a corpo" diversi.

I punti di forza del gruppo di imprese derivano dai punti di forza delle singole entità, rivisitati e modellati secondo i parametri definiti dall'offerta aggregata della rete.

¹⁷ Il termine Settore *Aftermarket* allude al mercato IAM: acronimo di *Independent Automotive Market*.

Con il termine IAM s'intende il mercato delle parti di ricambio utilizzate dalle officine indipendenti negli interventi di riparazione e manutenzione dei veicoli auto ed industriali: gli operatori di questo settore non sono vincolati dalle case costruttrici con contratti o budget di consumi annui e sono liberi di fatto di operare su un parco circolante multimarca.

¹⁸ La conoscenza degli aspetti peculiari ad ogni azienda aderente al progetto avrebbe contribuito da un certo punto di vista a meglio gestire gli equilibri della rete. La legittimazione, in particolare quella interna, è importante per il mantenimento delle relazioni e corrisponde sostanzialmente al riconoscimento delle autorità: può essere sia vs interno (l.interna), che da parte dei soggetti esterni alla rete (l.esterna).

Motorinrete ritiene che sia necessario caratterizzare i propri prodotti e servizi per l'elevato livello innovativo e standard qualitativo e per il rigoroso rispetto di parametri predefiniti in specifici disciplinari di produzione, pubblicizzati e resi riconoscibili presso i clienti.

Di fatto gli specifici disciplinari di produzione piuttosto che lo standard qualitativo e l'impiego di macchinari altamente performanti per la loro funzione sono *parametri che le singole aziende già possiedono e già adottano nella loro routine operativa* di rigenerazione dei prodotti: la differenza sostanziale sta nel fatto che come singoli possono avere la flessibilità di scegliere di erogare un servizio parziale o "a corpo" in base alle specifiche richieste dei clienti.

Tali flessibilità nella completezza del prodotto reso può avere natura tecnica finalizzata esclusivamente al ripristino di uno specifico problema, ammesso che sia circoscritto, senza dover rimettere in lavorazione tutto il componente "a corpo" (motore, cambio ad esempio) oppure possono avere anche natura economica. In quest'ultimo caso il cliente potrebbe scegliere se ripristinare il prodotto parzialmente piuttosto che completamente ("a corpo") consapevole che i costi dell'intervento per il lavoro completo lo porterebbero, talvolta, ad abbandonare l'operazione.

In tali casi il ruolo del *partner* tecnico in qualità di rettificatore e rigeneratore di propulsori è quello di assicurare la massima resa compatibilmente alla specifica problematica, illustrando al cliente con la massima chiarezza i luoghi del suo intervento al fine sempre ed in ogni caso di un acquisto consapevole.

Il *punto di forza* di tali aziende è innanzitutto l'elevato *know how di natura tecnica* acquisito esclusivamente con anni ed anni di *esperienza sul campo*, valorizzato *dalla formazione costantemente aggiornata* come il settore dell'*automotive* richiede, e motivata dalla frequenza di nuove motorizzazioni presenti sul parco circolante dei veicoli.

Il mercato obiettivo delle aziende aderenti a Motorinrete è principalmente il mercato degli autoriparatori. Ciò che differenzia l'offerta tra le singole aziende, è per lo più la

completezza del prodotto reso al cliente, oltre alle modalità adottate per raggiungere il target, che risulta essere sempre identificato con le autofficine IAM.

Tra le aziende di Motorinrete ci sono:

- aziende con mercato nazionale rispetto a quelle con mercato locale e di zone perlopiù limitrofe alla sede di produzione;
- aziende con mercato estero anche se non prevalente rispetto a quello nazionale;
- aziende che trattano perlopiù richieste di fornitura destinate al mercato *automotive* rispetto ad aziende che oltre a prodotti per auto trattano la rigenerazione di motori destinati ad uso agricolo, nautico, industriale che si differenziano dalle applicazioni *automotive* per la differente entità ed esosità degli interventi, per le tempistiche di lavorazione necessarie e per la differenza della committenza ai lavori;

Pertanto, le singole aziende che costituiscono Motorinrete, come singoli si occupano del *componente 'motore' installato in settori trasversali*: auto, moto, mezzi agricoli, industriali, nautici, ausiliari.

- aziende specializzate nella lavorazione di prodotti finiti ed assemblati rispetto a quelle che praticano per la maggiore parte la lavorazione di parti del prodotto finito, rendendo le stesse parti lavorate non assemblate o assemblate parzialmente in base a “costrizioni tecniche”;
- aziende che hanno investito in prodotto finito ed assemblato a magazzino che si differenziano dalle aziende che investono risorse umane e ricambi per la produzione del prodotto, solo una volta acquisita la singola commessa anche se per singola unità.

In merito a questo ultimo punto va sottolineato un elemento fondamentale legato più agli aspetti organizzativi che produttivi: se da un lato vi sono aziende MIR per le quali la programmazione è una visione utopica, in quanto lavorano sulla specifica richiesta del

cliente, dall'altro vi sono aziende MIR che, pur destinando i loro prodotti ad autofficine quindi allo stesso *target* rispetto a quelli del primo gruppo, hanno strutturato la loro produzione in modo programmato. Con il termine "programmato" s'intende la gestione di una scorta di prodotti finiti a magazzino e la fornitura degli stessi oggetto di accordi *top-down* tra il fornitore (singola azienda MIR) ed il contraente in qualità di grande azienda con un vasto parco macchine.

La dinamica è la seguente: la fornitura e la negoziazione avvengono tra il produttore del componente revisionato fornito "a corpo" e la società che detiene i mezzi, la quale si avvale di una rete di officine organizzata sul tutto il territorio nazionale: si tratta di realtà convenzionate che si occupano di erogare e fatturare la sola prestazione d'opera per questi casi di interventi.

La produzione programmata rispetto alla non programmata si differenzia per:

- la logica della produzione,
- lo standard impiegato che rende più semplice la duplicazione,
- l'operatività di routine: minimizza costi e tempi per set-up dei macchinari, e i casi stand-by delle lavorazioni su commessa "X" piuttosto che "Y",
- la scarsa capacità di gestione delle urgenze.

Lo stessa modalità di approvvigionamento necessariamente cambia con la produzione programmata.

La maggior parte delle aziende, in parte anche quelle che adottano una gestione¹⁹ di questo tipo, serve anche il mercato libero della singola richiesta, la peculiarità di questo scenario è che *l'offerta è dedicata* e adeguata al ripristino dello specifico caso/guasto/malfunzionamento; pertanto può cambiare da caso a caso, quindi l'entità dell'intervento può subire variazioni e viene meno l'omogeneità delle prestazioni rese da commessa a commessa.

Di conseguenza si chiarisce come alle aziende di rettifica sia richiesto di seguire

¹⁹ Per gestione s'intende: preventivazione, conferma, produzione e resa - non programmate

complesse *logiche di organizzazione del lavoro*, sia in termini di prestazione d'opera che di approvvigionamento dei componenti necessari alla rigenerazione. Ad esse è richiesto inoltre di essere *delle 'ottime calcolatrici'* per poter essere efficienti, gestire più commesse insieme, magari aventi ad oggetto componenti diversi da lavorare ma che probabilmente sono realizzabili con stessi macchinari. Si può aggiungere, spesso, la necessità di avere tempi certi e accordi quasi personalizzati con i singoli clienti. Inoltre è richiesta una *efficiente capacità di problem solving* sia per problematiche da risolvere internamente che per consulenze tecniche telefoniche richieste dai clienti e reso per lo più rese gratuitamente. La resa di consulenza a titolo di servizio, senza compenso economico, influisce negativamente sul problema legato alla scarsa visibilità di categoria citato ad inizio capitolo: più chiaramente, se tale servizio fosse reso a fronte di un corrispettivo probabilmente sarebbe percepito in modo più qualificante sia il servizio che la professionalità e il know-how specialistico delle aziende di rettifica.

4.4 I punti di debolezza di MIR

D'altro canto i punti di debolezza di MIR riguardano l'offerta in senso stretto: le aziende aderenti a Motorinrete hanno come *core business* la produzione e la gestione di una tipologia di *prodotti critici ad elevato valore economico in termini di costo, e a bassa rotazione intesa come frequenza di re-installazione sullo stesso mezzo* (ossia sono prodotti che non sono soggetti ad usura frequente una volta installati nel veicolo).

Le aziende MIR hanno il loro *focus nella tecnicità del prodotto* e nella *gestione tecnica dell'intervento* piuttosto che nella commercializzazione dei prodotti finiti e lavorati. Pertanto la *visibilità carente delle aziende di produzione* ne è conseguenza mentre la visibilità di un'azienda commerciale è maggiore nonostante possa avere carenze di *background* tecnico e *know-how* specifico.

Questo tipo di problematiche è amplificato se consideriamo il *target* finale ovvero i comuni utilizzatori dei veicoli, i quali non sono informati dell'esistenza di questa categoria di *player*, e hanno la convinzione che l'autoriparatore sia la figura professionale abile nella gestione non solo della meccanica in genere ma anche della

motoristica connessa al veicolo.

A questo si aggiunge la peculiare *difficoltà nel progettare un' offerta ordinata e strutturata*, per prodotti fornibili "a corpo", e realizzati secondo protocolli di lavorazione condivisi e verificabili.

Considerando che alcuni dei rappresentanti delle aziende di MIR già collaborano con aziende di una certa portata con le quali vi sono rapporti di collaborazione regolati da contratti di fornitura, è possibile affermare che la rete ha avuto la possibilità di agire in anticipo rispetto ad una richiesta/carenza che sarebbe emersa con tutta probabilità "face to face" al primo interlocutore che avrebbero avuto. Per interlocutore si consideri un'azienda strutturata con la quale si sarebbe potuto valutare un *business* per entrambi: da questo punto di vista l'esperienza di alcuni retisti ha permesso di anticipare l'esigenza di organizzarsi e strutturarsi, attività alla quale fu dedicata l'attività del primo anno di MIR.

L'esigenza di essere operativi a breve termine per MIR non era un carattere di rilievo poiché, come precisato in precedenza, nessuna delle aziende in rete aveva problematiche inerenti a diminuzioni significative del lavoro presso la propria azienda.

MIR era piuttosto ferrea nella convinzione che nel breve termine era opportuno organizzarsi e strutturare la propria offerta di rete, mentre indecisione, tempistiche lunghe di reazione ad eventuali proposte, adattamenti incerti nei rapporti con i potenziali clienti l'avrebbero penalizzata. Avrebbe corso il rischio di perdere opportunità che avrebbero potuto rivelarsi strategicamente molto importanti: questa è la ragione per cui la celerità non è stata il parametro dominante.

4.5 Start up di MIR

Motorinrete, presa consapevolezza che la *strategia di differenziazione dell'offerta* avrebbe comportato investimenti sugli standard e il rigoroso rispetto di disciplinari di produzione, nel breve periodo si è data l'obiettivo di *formalizzare* tali processi. Gli standard produttivi sono stati definiti e sottoscritti da tutte le aziende di MIR, impegnate

al rispetto del patto intercorso, ed inoltre si è stabilito che gli standard potevano essere elementi informativi da condividere con il cliente MIR.

I membri della rete si sono organizzati in *commissioni inter-funzionali* aventi finalità differenti e ciascuna partecipata da rappresentanti delle rispettive aziende o soggetti aventi pieni poteri rappresentativi, assicurandosi così la partecipazione ed il coinvolgimento di tutti.

Tre le commissioni costituite:

1. *commissione tecnica / acquisti,*
2. *commissione marketing,*
3. *commissione commerciale .*

Alla prima è stato demandato il compito di definire con precisione e logica di fattibilità una procedura standardizzabile che avrebbe caratterizzato il ciclo di produzione, che fosse duplicabile per tutti i prodotti che MIR avrebbe gestito nella propria offerta: la commissione tecnica/acquisti era composta da 4 membri ovvero il 40% delle imprese ivi rappresentate.

Durante il primo periodo l'attenzione è stata focalizzata su due linee prodotto tra cinque valutate inizialmente, le più critiche dal punto di vista tecnico, tuttavia le più rappresentative e significative per il *core business* delle 12 aziende.

La commissione aveva quindi il compito di stilare un *disciplinare di produzione* indicante tutte le lavorazioni di rettifica da eseguire nel motore e le operazioni manuali da effettuare nel caso della linea prodotti 'cambio'.

Oltre alla prestazione di manodopera e alle lavorazioni rese con l'ausilio di macchinari dedicati e specifici, si è reso opportuno tracciare anche una *distinta base di ricambi* da impiegare su ciascun motore, entrando così nel vivo della questione tecnico operativa.

I motori del parco circolante sono moltissimi, tuttavia uno specifico tipo di motore può

essere installato su più modelli di veicoli anche di marche differenti. Per la commissione tecnica/acquisti definire per ciascun tipo motore una distinta di ricambi necessari per la rigenerazione si prospettava un'operazione piuttosto esosa in termini di tempo e risorse, che ha creato delle tensioni durante la fase di valutazione della fattibilità di procedere con l'attività.

Alla commissione tecnica spettava inoltre il compito di semplificare la differenziazione dell'allestimento, per la quale la scelta è stata quella di seguire l'allestimento proposto da casa madre ovvero dalla casa costruttrice del motore OEM²⁰: di fatto tutti (o quasi) i motori rigenerati o parti di essi possono essere acquistati dall'automobilista direttamente presso la autofficine della rete ufficiale dei concessionari auto; la differenza sta nel costo del ricambio e nel *lead time* solitamente più lunghi rispetto all'alternativa di acquisto non OE, ma di qualità corrispondente se realizzati con i componenti dei produttori OEM.

La commissione tecnica dopo attente considerazioni ha quindi definito:

- Allestimento specifico per tipo motore sostanzialmente differenziato per tipologia di alimentazione del motore, benzina o diesel, e per allestimento casa produttrice;
- Disciplinari di produzione inerenti alle lavorazioni da apportare, alle verifiche da fare (si consideri che l'attività di revisione si basa su parametri di decimo di millesimo quindi assoluta precisione);
- Distinta base prodotto indicante tutti i ricambi da sostituire nel componente soggetto a revisione, con approfondimento per motori e cambi, presi in esame inizialmente, rimandando ad un secondo momento l'analisi di turbocompressori e testate, nonché trasmissioni cardaniche.

²⁰ OEM è l'acronimo di Original Equipment Manufacturer e corrisponde al produttore di prodotti originali ovvero l'azienda che produce componenti che vengono poi installati nei prodotti finiti, nel caso sopra nei veicoli, commercializzati con il marchio del costruttore finale, quindi della casa auto: Audi, Volkswagen, Skoda, Fiat, Lancia, Alfa Romeo, BMW, Mercedes, Renault, Land Rover, Mitsubishi, Kia, Toyota, Ssang Yong e quant'altri presenti sull'attuale mercato.

La commissione marketing invece era composta da due membri per il 20% dei rappresentanti delle singole aziende aderenti alla rete.

Tra i principali obiettivi di breve periodo vi fu l'ideazione, la valutazione e la definizione del logotipo identificativo dell'offerta di MIR, e in un secondo momento del packaging appropriato che permettesse spostamenti logistici in sicurezza considerando la delicatezza dei prodotti in gestione, ad un costo ragionevole.

Tra le aziende di MIR la maggioranza operava nel mercato locale, pertanto non aveva avuto sino ad ora l'esigenza di provvedere ad un *packaging* idoneo per la protezione del prodotto durante la spedizione al cliente. Queste aziende hanno fruito di consigli ed esperienze di altri colleghi della rete, che singolarmente facevano uso da tempo di queste soluzioni per l'imballo dei prodotti.

In seguito ad un confronto Motorinrete ha stabilito il trasporto in casse di legno, con requisiti minimi in spessore e tipologia di cassa, e in grado di assicurare un numero di viaggi congrui per sostenerne il costo.²¹

La commissione marketing per il primo periodo ha avuto diverse funzioni strategiche:

- Coordinamento dei tecnici e rappresentanti della rete;
- Pianificazione delle operazioni necessarie al coinvolgimento dei membri, in forma attiva e partecipata in occasione dei molteplici incontri che si sono tenuti;
- Definizione del logotipo di rete e approvazione;
- Valutazione dell'offerta di rete limitatamente alle linee prodotto considerate dalla commissione tecnico/acquisti;
- Focus sul mercato di sbocco dei prodotti MIR: attività dedicate alla presentabilità dell'offerta e messa a punto di parametri volti a riconoscere nell'offerta di rete una gamma completa sulla quale poter porre fiducia grazie alla simmetria

²¹ Viene definito programma scambio del prodotto rigenerato il flusso tale per cui alla fornitura di un prodotto rigenerato corrisponde un reso da parte del cliente del motore fuori uso necessario per alimentare il processo produttivo del componente da sottoporre a rigenerazione

informativa fornitore – cliente, relativa alle logiche produttive ed alla qualità dei prodotti impiegati in produzione;

- Tutte le operazioni ritenute necessarie per designare Motorinrete come partner di fiducia per la fornitura di specifici articoli altamente critici e tecnicamente complessi;

Tutte le attività erano gestite come *brainstorming intra e inter commissioni*: per questo gli scenari ipotizzati furono molteplici inizialmente, e vennero poi semplificati mano a mano che le attività delle commissioni prendevano forma e venivano tradotte in dati utili.

Di fatto la produzione non sarebbe stata soggetta a *specializzazione produttiva per brand* automobilistico piuttosto che per componente lavorato: questo era considerato un eventuale obiettivo di lungo periodo sul quale non si sono investite risorse per valutarne la concreta fattibilità. Qualsiasi valutazione di questo tipo avrebbe richiesto un minimo di analisi statistica sulle richieste e sulle vendite realizzate, dati non disponibili nella fase iniziale.

Inizialmente lo scenario era quello di 12 aziende che si sarebbero messe in discussione per poter produrre con parametri, tecnologie e completezza del processo, tutti gli stessi prodotti.

La commissione marketing allineata con i primi risultati della commissione tecnica ha proposto una semplificazione strategica della gamma da considerare nel primo periodo, legata a prodotti che avrebbero avuto maggiore richiesta, cosiddetto "*fast moving*".

Per completezza e maggiore autenticità dei dati si è deciso di non limitarci a un mero confronto, bensì si predispose un questionario finalizzato a raccogliere i dati delle singole aziende, categorizzando tali dati in base al numero di:

- prodotti gestiti "a corpo",
- prodotti gestiti per linea prodotto (motori, cambi, turbocompressori, teste cilindro...),

- per tipo di applicazione, a volume e a valore (euro).

Alle singole aziende si è quindi richiesto di *dichiarare un potenziale di produzione* che nell'arco di un anno solare avrebbero potuto mettere a disposizione della rete.

La situazione era più nitida: non più solo obiettivi, ma anche dati concreti sul potenziale produttivo, sui modelli sui quali effettuare maggiori e più dettagliati approfondimenti, sui prezzi medi di vendite dei partner potendo così tracciare le prime considerazioni più concrete sull'offerta di rete.

La *condivisione dei risultati di lavoro delle due commissioni* è stata fondamentale per procedere con metodo: l'identificazione del *fast moving* ha permesso alla commissione tecnica di focalizzarsi sulle distinte base di materiali di quei specifici motori, avendo così un ordine di lavoro e riuscendo a programmare la loro ricerca con delle priorità tratte da dati reali.

Se dal punto di vista tecnico il *lay out* del prodotto e la gamma iniziale erano definiti, così come lo era il logotipo che avrebbe avuto circolazione nel mercato e il *packaging*, d'altro canto emergeva un *problema di gestione legato all'approvvigionamento* e di conseguenza agli eventuali problemi post vendita da gestire in garanzia.

Questo fattore destabilizzante è stato messo a fuoco proprio grazie all'approfondimento delle distinte ricambi: l'acquisto di tutti i ricambi necessari per la produzione di uno specifico articolo, non necessariamente erano acquistati presso lo stesso fornitore, grossista, quindi in un prodotto potevano essere impiegati ricambi di assoluta qualità in quanto OE e/o di qualità corrispondente, talvolta anche della stessa marca ma acquistati da rivenditori differenti, soprattutto per questioni di disponibilità immediata o meno.

Dal punto di vista della qualità questo non aveva influenza in quanto il livello qualitativo del prodotto era mantenuto elevato ed invariato, la criticità emergeva in caso di *problematiche nel post vendita*. Le potenziali casistiche di gestione post vendita seppur contenute nel numero di casi, si sarebbero rivelate situazioni scomode per le aziende MIR, che da un lato dovrebbero attendere le disposizioni del proprio fornitore per la

gestione della garanzia, dall'altro sono esposte direttamente con il cliente che ha necessità di risolvere la problematica emersa nel più breve tempo possibile, al fine di minimizzare il disagio all'utente finale, ottimizzare l'organizzazione dell'intervento d'officina, nonché contenere i costi accessori.

Si è quindi identificata la necessità di *prevedere la gestione della fase post vendita*, prima di qualsiasi operazione commerciale di MIR, simultaneamente alla volontà di *concentrare gli acquisti* dei ricambi per la rigenerazione dei motori "a corpo", che avrebbe portato al *coinvolgimento di fornitori "high performance"* comuni alla maggior parte delle aziende in rete.

Il confronto è stato il comune denominatore di tutte le attività effettuate pertanto anche gli scambi di idee , talvolta dai toni accesi , hanno trovato terreno fertile.

La differenza di prospettive, idee, strategie delle aziende di appartenenza è stato il fattore che ha penalizzato in parte la fluidità delle operazioni: è opportuno menzionare che tutte le attività dedicate alla rete erano posizionate nella lista delle priorità dei singoli rappresentanti in un secondo piano rispetto alle attività strettamente pertinenti alla loro singola azienda, quindi è inevitabile che le operazioni, gli studi, gli stessi incontri non potessero avvenire in orario lavorativo standard, bensì oltre orario di lavoro, pre-festività comprese. Questo dettaglio da un lato è il giustificativo del ritmo di sviluppo non rapidissimo del progetto, dall'altro è una ulteriore manifestazione della volontà di "fare rete" delle aziende aderenti.

4.6 MIR fase II°

Validata la fase di start up di MIR, era opportuno validare un sistema determinato da un insieme di flussi che permettessero alle aziende della rete, alla rete e al mercato, un regolare funzionamento, nel rispetto dei parametri di qualità voluti e di rintracciabilità dettata dalla Certificazione sulla qualità.

Si precisa che tutte le aziende MIR hanno concordato sull'importanza di ottenere la certificazione UNI EN ISO 9001:2008 entro i 12 mesi dalla costituzione della rete.

La stessa certificazione è sembrata uno strumento indispensabile per trasmettere l'importanza della qualità, della tracciabilità dei prodotti in un'ottica di tutela del cliente sia nel mercato degli autoriparatori che anche per poter accedere a gare di fornitura emesse dalla Pubblica Amministrazione, cliente potenziale, grazie alla determinazione n.3 del 23 aprile 2013 dell'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici: secondo questa pubblicazione l'attribuzione del punteggio per l'assegnazione della fornitura alla PA avrebbe favorito le reti d'impresa in quanto preferibili rispetto alla tradizionale azienda.

Di fatto la PA era in un periodo transitorio perché stavano intervenendo le modifiche normative per la gestione degli acquisti: in particolare le manovre attuate erano finalizzate alla riduzione del numero di entità organizzative coinvolte nell'esercizio delle funzioni amministrative, facendo così "diminuire il costo del controllo sulla regolarità formale delle procedure, nonché accrescere l'efficacia dei controlli interni"²² e un'organizzazione più razionale del personale.

La pubblica amministrazione non era il principale target di MIR, anche perché le aziende partner della rete al momento non condividevano l'idea di erogare, forniture a volume e valore molto elevate nota l'impossibilità di incassare il credito in tempi ragionevoli dalla PA.

L'ambizione di MIR era piuttosto quella di intercettare un quantitativo di autofficine meccaniche già organizzate in rete sul territorio nazionale, obiettivo irraggiungibile come singole aziende MIR. Allo stesso tempo MIR non era orientata a proporsi alle autofficine indipendenti non appartenenti a un network, poiché avrebbe rischiato di cannibalizzare quote di mercato attuali delle singole aziende e questa non è mai stata la finalità della strategia "di gruppo".

A quel tempo sembrava prematuro pensare di proporsi già al mercato: si è ritenuto prioritario trovare soluzione alle problematiche emerse durante la fase di pianificazione, pur avendo chiaro quale fosse il target di riferimento al quale ci si voleva proporre.

La tabella sottostante rappresenta in forma semplificata il processo di MIR dalla

²² Cfr. DI LASCIO F., "Giornale di diritto amministrativo" n.2/2014, Wolters Kluwer Italia.

produzione alla vendita e alla gestione di eventuali problematiche nella fase post vendita, tra MIR e cliente autoriparatore nonché automobilista secondo la logica di filiera.

Il fatto che le aziende di MIR nella loro singolarità già avevano rapporti e conoscevano approfonditamente il mercato in generale delle autofficine fossero esse indipendenti, appartenenti a network o autorizzate da brand di case costruttrici, ha dimostrato di essere importante, per immedesimarsi in tutte le fasi e per mettere a punto gli aspetti ancora non completamente “fluidi”.

Nel grafico sottostante emerge come per la fase produttiva fosse ancora irrisolto il completamento delle distinte prodotto per tipo motore, elencanti tutti i ricambi.

Trattasi di un lavoro impegnativo per impiego di tempo e di ricerca del componente esatto, gestito tipicamente da più fornitori: questo ha rallentato moltissimo l'avanzamento di tale ricerca perché tra i partecipanti vi erano convinzioni differenti sulla performance che alcuni marchi di ricambi potevano offrire rispetto ad altri, mettendo in atto un confronto non sufficientemente recepito a causa della semplice routine e dell'abitudine ad impiegare per quel modello specifico di prodotto, quel corrispondente modello e marchio di ricambio.

L'esigenza era quella di combinare abitudini e preferenze di ciascuno, tutte accomunate da prodotti di elevata performance, a disponibilità di tutti i prodotti del kit presso un fornitore piuttosto che un altro: quale fornitore scegliere? Sulla base di quali parametri?

Motorinrete fase II : processi e attività da sviluppare

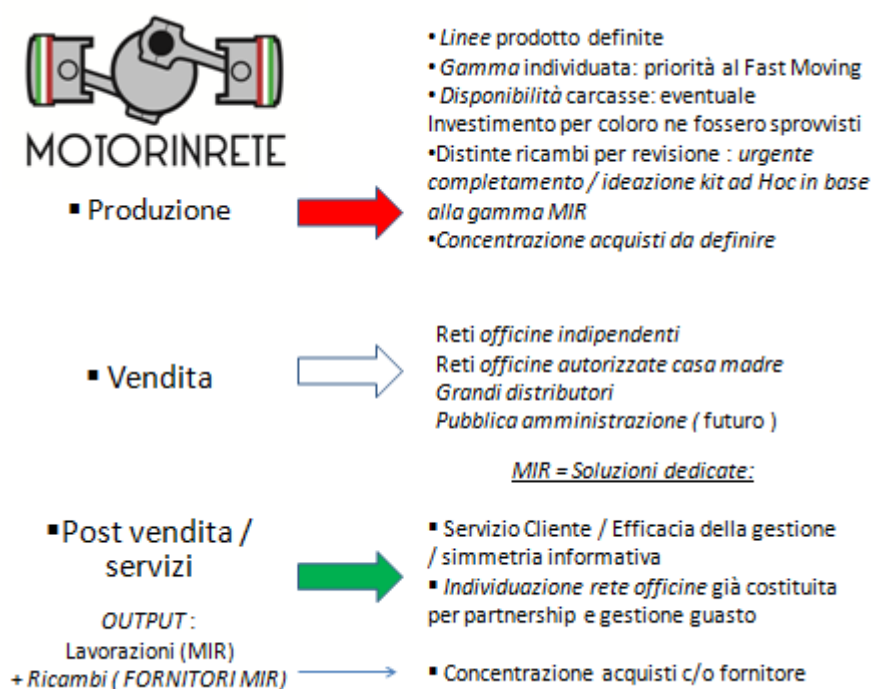


Fig. 15 - Fonte: Elaborazione dell'autore

Per il team del marketing era sempre più chiara la non convenienza a proporsi indistintamente a officine del territorio nazionale e si faceva sempre più forte la convinzione che sarebbe stato opportuno legarsi ad una rete di autofficine già esistente in modo capillare sul mercato libero.

La scelta era motivata sia da un *significativo valore aggiunto che il binomio MIR – Brand del Network* avrebbe ottenuto sull'offerta (a tal riguardo si veda la figura n.16), sia da elementi facilitatori in termini di *visibilità del brand MIR*: inoltre dal punto di vista pratico *si prevedeva la circolarità del processo* - dalla produzione all'erogazione del servizio e alla gestione post vendita - considerando anche i rischi dell'ultima fase, nel momento in cui per ragioni di varia natura, il prodotto MIR avrebbe comportato malfunzionamenti al mezzo sul quale fosse stato installato.

Il posizionamento di MIR

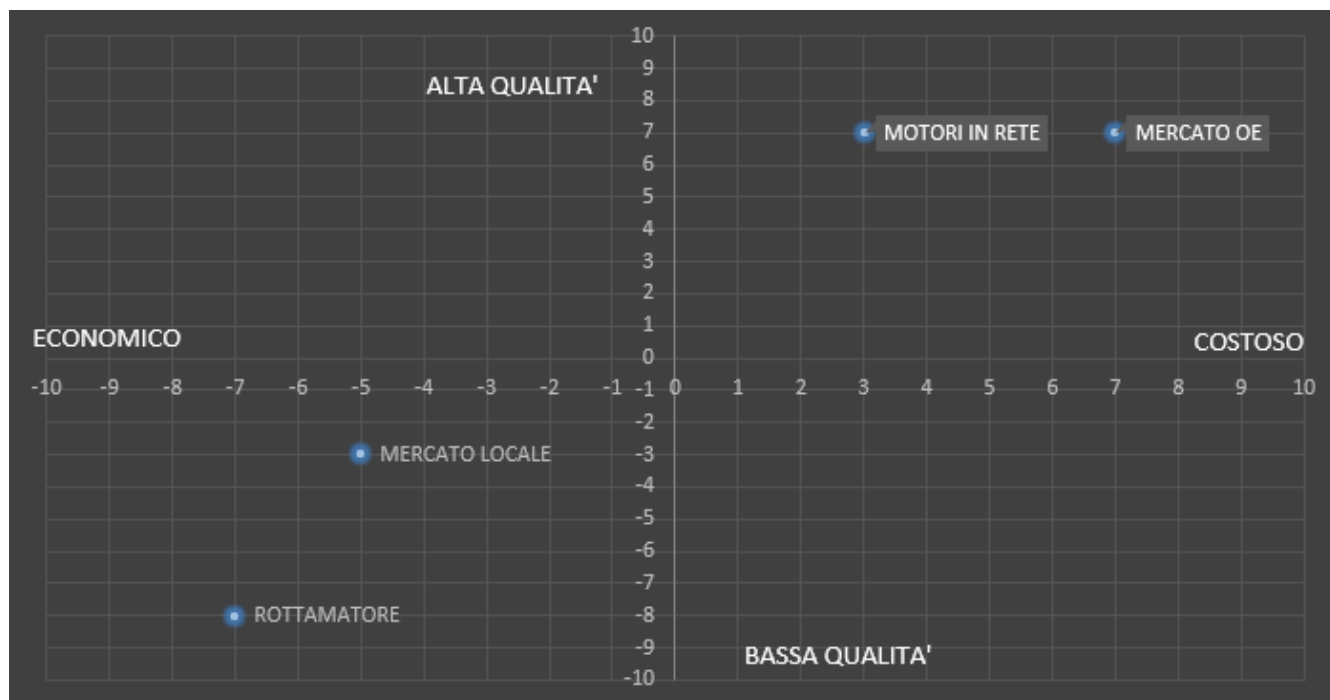


Fig.n.16 – Fonte: Motorinrete

La stipula di un accordo quadro tra MIR ed un Network di autofficine già esistente, per la gestione post vendita dei prodotti MIR significava accordare il servizio con una rete efficiente ed organizzata, presente in modo capillare su tutto il territorio nazionale. Allo stesso tempo ciò rassicurava il servizio al cliente finale in tempi congrui: per servizio s'intende l'iter che inizia con il recupero su strada (elemento che fu messo a punto in seguito), procede con la diagnosi del problema e con la risoluzione grazie ad un rapporto diretto e facilitato a monte tra fornitori.(MIR-Brand titolare del marchio del network)

La *velocità di risoluzione*, qualora si potesse presupporre una difettosità di origine del componente impiegato, era strettamente legata all'*unicità del fornitore* dal quale ci si è approvvigionati per il materiale relativo a quella produzione: in pratica quanto meno figure partecipavano alla produzione tanto più snella ci si aspetta sia la risoluzione del problema e la presa in carico di eventuali responsabilità.(rif. Figura 15)

4.6.1 MIR dall'idea all'opportunità

Prima della metà di giugno 2015 ci fu un' occasione di incontro con un importante

gruppo di distribuzione, tra i leader europei per dimensione e organizzazione.

L'appuntamento fu ricco di sorprese positive.

La finalità dell'incontro era quella di captare l'interesse del gruppo di distribuzione a diventare parte attiva della rete come fornitore nello sviluppo e messa a punto dei kit sopramenzionati più volte, condividendo con MIR anche eventuali preferenze di marchio dei singoli componenti a kit.

Di fatto tale azienda si è presentata a MIR con un progetto abbozzato che era la soluzione alle lacune evidenziate nella figura n.19; tale feedback fu per le aziende in rete un grande incoraggiamento ed una conferma che la *vision* di MIR era corretta.

Questa importante realtà dalle radici italiane e dall'estensione europea è un importante e comune fornitore di tutte le aziende anche di MIR: di conseguenza un elemento facilitatore è legato alla longeva conoscenza reciproca come base del rapporto avviato.

Tale azienda opera nel mercato dell' *Aftermarket Automotive* denominato *IAM (Independent Automotive Market)* che è esattamente il *mercato obiettivo di MIR*.

Le officine IAM non sono vincolate da case costruttrici e sono libere di operare su un parco auto multimarca.

L'azienda si presenta con una gamma ampia e profonda di prodotti disponibili in *aftermarket* ed è organizzata con una distribuzione efficiente, grazie ai molteplici centri distributivi propri, anche in Europa: in almeno dieci Paesi.

Oltre alla fornitura di ricambi destinati alle autofficine IAM, e distribuiti alla rete di ricambisti affiliati all'azienda, (ed alle rettifiche) il *brand* ha creato anche reti di officine di riparazione, promuovendo l'affiliazione di operatori selezionati a network di loro concezione e proprietà. Differenti network nei diversi Paesi in accordo con le esigenze dei mercati locali: si riconoscono almeno cinque reti organizzate in capo a tale player.

La consapevolezza di avere un progetto concreto, sul quale manager hanno dimostrato

di credere, è stata una *ricarica di fiducia tra i partner MIR*, oltre che aver contribuito ad *accelerare lo sviluppo del progetto di business*: ha permesso alle aziende in rete di pianificare con tempi più stretti le attività al fine di non lasciarsi sfuggire tale opportunità o farsi cogliere impreparati di fronte ad un eventuale, improbabile, anticipo rispetto ai tempi dettati inizialmente.

Lo *step successivo* è stato una condivisione di numeri a valore e a volume sulla base delle richieste che le singole MIR ricevono e sulle vendite effettive nell'arco di un anno temporale alla singola autofficina: MIR ha proposto stime prudenziali per valore e volume, crescenti con un ritmo del 10% per i primi anni.

La controparte, dopo attente valutazioni e dopo aver colto le opportunità derivanti dalla collaborazione, ha formalizzato il progetto alla proprietà, la quale dopo un certo periodo decise di investire nell'attività di *scouting* e/o completamento dei kit ricambi. Parallelamente la proprietà diede il via a un'attività di interscambio di informazioni e *know how* legato al *fast moving*, e precorse l'esigenza di attente valutazioni sul costo che sarebbero state condivise da MIR.

La *seconda parte* era invece associata alla fase di vendita e post vendita: tale azienda avendo una rete di autofficine, "*La Rete*", rispetto all'entità delle altre, per numerosità e capillarità, aveva tutto l'interesse di siglare un accordo con un partner come MIR efficiente nella produzione ed efficace nella risoluzione di problematiche, grazie al *know how* tecnico maturato in materia di "gestione di propulsori di elevato valore e complessità", quasi a colmare una loro lacuna, nota al mercato.

Motorinrete: prodotti e servizi

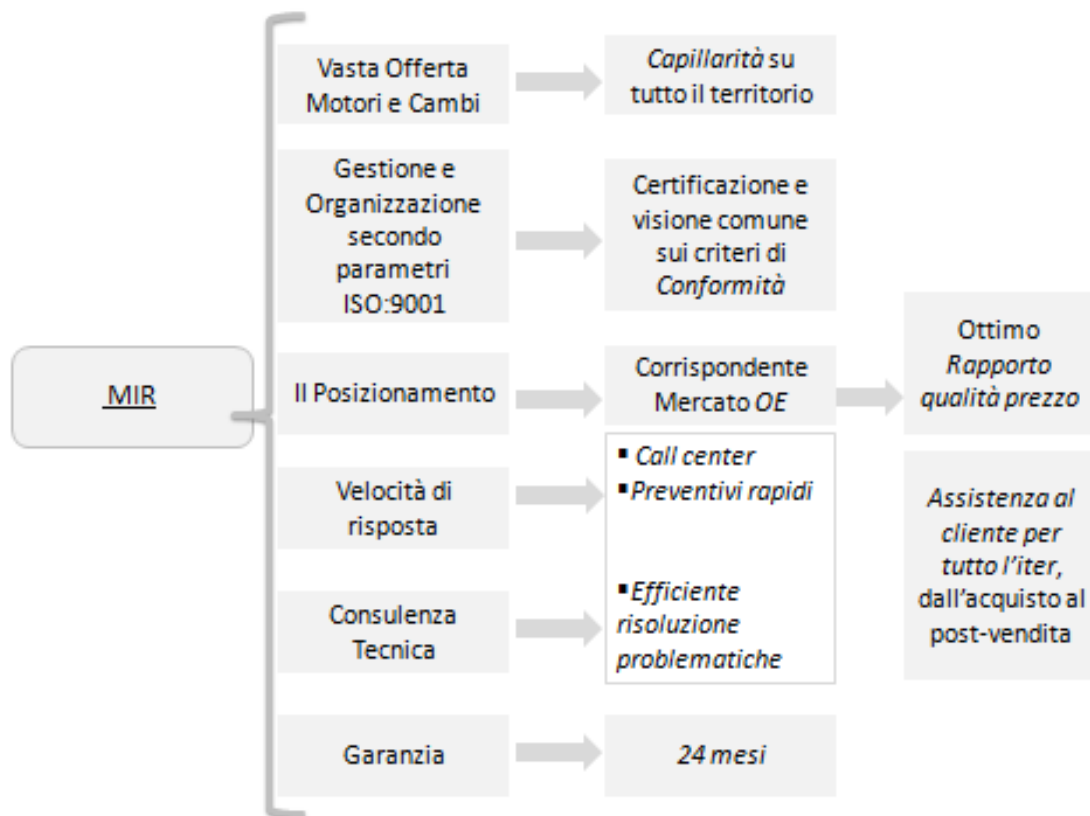


Fig.n. 17 – Elaborazione dell'autore

La prospettiva di business non poteva mancare, per un'azienda qualificata come grossista di ricambi IAM: MIR pensò anche a questo aspetto anticipato in parte già dal loro primo incontro tenutosi. La sostituzione di un propulsore MIR comporta la sostituzione anche di altri componenti a ricambio, esterni ad esso, e per la regola del vantaggio data dall'univocità dell'interlocutore anche loro stessi avrebbero potuto acquisire quote di mercato con i *ricambi aggregati al componente MIR*, per i quali il riparatore è di fatto comunque libero di approvvigionarsi nel libero mercato.

Quindi da un lato abbiamo il *sell-in* dall'altro il *sell-out* di questa azienda, compatibili in linea generale con quelli di MIR: il collante dei due obiettivi era l'infrastruttura tecnologica ed informatica messa a disposizione, la prima per gli acquisti e i tempi di

lead time dei componenti da impiegare in produzione, la seconda per la visibilità dei prodotti MIR all'interno di un catalogo nel *tool* a disposizione dell'autofficina affiliata.

L'infrastruttura informativa annovera una piattaforma molto performante di e-commerce per il B2B, riservato a ricambisti e rettifiche: tale strumento è stato ottimizzato nel ricalcolo delle scorte minime (che spesso erano l'esito di statistiche matematiche con risultati dai valori insignificanti), è stato implementato con l'inserimento in gamma dei kit motore, completi di tempistiche d'approvvigionamento, analisi dei costi kit, tematica posticipata per eventuali ritocchi a casi specifici a mano a mano si sarebbero verificate le necessità.

La stessa infrastruttura informativa si completa con l'area dedicata ai servizi per il network di autofficine, strumento di lavoro quotidiano per la realizzazione dei preventivi ai clienti. Il posizionamento del prodotto MIR poteva avvenire proprio all'interno di questo ambiente, e valorizzato con opportuna comunicazione che l'azienda avrebbe riservato a tale target di clienti (anche se clienti indiretti in quanto effettuano acquisti presso le aziende commerciali di ricambi convenzionate).

La strategia era chiara, il progetto era stato approvato dalla proprietà del gruppo, mentre Motorinrete cominciò a manifestare le lacune organizzative, e di prodotto inteso come scarsa ampiezza della gamma, essendosi concentrato lo studio sul "*fast moving*".

La gamma attuale era poco estesa rispetto alla totalità dei modelli presenti nel *tool* informatico che corrispondono a tutti i modelli di motori esistenti sul parco circolante.

L'avanzamento del progetto doveva avvenire parallelamente allo sviluppo dei prodotti con l'azienda partner: MIR doveva necessariamente rimettere in discussione le modalità di lavoro, affinché fosse previsto l'avanzamento del progetto in orari standard, e interloquire con i manager preposti dall'azienda di distribuzione.

MIR ha una nuova esigenza: attingere al mercato del lavoro per individuare un potenziale manager di rete o network manager da coinvolgere per lo sviluppo del progetto.

4.6.2 MIR e l'avvertita esigenza del manager di rete

I rappresentanti delle aziende MIR hanno quindi aderito alla proposta di uno dei membri della rete di permettere alla nuova figura del manager di rete di presiedere per un certo periodo presso ciascuna delle aziende aderenti a MIR.

Questa attività e la necessaria partecipazione a tutti gli incontri, che sarebbero stati concordati tra i rappresentanti delle aziende, avrebbe permesso al nuovo entrante come figura esterna ai partner della rete, di approfondire la conoscenza delle imprese, comprenderne più a fondo i contenuti specifici delle loro attività, consolidare i legami con relazioni dirette.

Le aziende in rete hanno ospitato il nuovo collaboratore presso le loro singole aziende, ospitato a ruota da ciascuna per il primo periodo dall'assunzione, (due mesi solari), affinché vi fosse una conoscenza concreta dell'organizzazione, delle attività prevalenti ed eventualmente di conoscenze da condividere, aspetto sul quale l'attività è stata più difficile.

Tale ruolo era noto avrebbe richiesto una buona capacità di assimilazione ma anche di gestione dei rapporti senza manifestare prese di posizioni dominanti o punti di vista che per un partner potessero sembrare influenzati da altri.

Il ruolo di tale figura è stato proprio quello di:

- veicolare le informazioni dai retisti all'azienda,
- prendersi cura delle richieste della stessa,
- raccogliere e ordinare i dati significativi da trasmettere all'azienda per lo sviluppo del progetto MIR sulle loro piattaforme.

Inoltre il manager di rete essendo *l'interlocutore in prima linea con l'azienda partner* del progetto, è stato coinvolto nelle attività dedicate al completamento della gamma, nella valutazione dei prezzi di vendita per tutte le referenze di prodotto che MIR non aveva ancora analizzato, in quanto aveva focalizzato le proprie valutazioni sui modelli che

avevano maggiore richiesta rimandando al futuro il completamento della gamma.

L'azienda dotata di un'efficiente infrastruttura informatica aveva bisogno di dati completi e posizionati, abbinati correttamente all'interno del proprio *tool*, strumento che sarebbe stato utilizzato dai clienti per la ricerca del prodotto, e per eventuale richiesta di informazione e formalizzazione dell'ordine MIR.

Motorinrete attraverso il manager di rete si è permessa di delegare le operazioni, che venivano così svolte in orari congrui e con continuità.

Di fatto l'impiego a tempo parziale dato dal carico di lavoro effettivo ha influenzato negativamente la motivazione del nuovo manager di rete assunto.

4.7 Governance della rete MIR

Motorinrete è strutturata con un *Comitato di Gestione* composto da cinque soggetti, in qualità di rappresentanti della loro singola azienda. La *Presidenza* era singola, come anche la *Vicepresidenza*.

Le necessità operative hanno portato sino dai primi tempi ad allocare i soggetti rappresentanti delle aziende in rete in *team inter-funzionali*, in modo da poter sfruttare in maniera congiunta le diverse competenze delle imprese e di portare risultati positivi in termini di efficienza: commissione tecnico/acquisti e la commissione commerciale, composte entrambe da 4 membri, alle quali s'aggiunge la commissione marketing composta da 2 membri.

Ciascuna con obiettivi differenti, ma da condividere in quanto condotti da team inter-funzionali e soggetti all'approvazione dell'unanimità nonostante vi fosse nominato il comitato di gestione.

Inizialmente non si era previsto un *network manager*; era stato nominato ufficiosamente un tutor che dopo la prima fase organizzativa ha interrotto la sua partecipazione al progetto, poiché si trattava di attività strettamente legate ad un *know how* tecnico di operatori del settore; tuttavia si riconosce che si era instaurato un certo equilibrio tra i

retisti.

Il *manager di rete* fu introdotto una volta avuta l'approvazione di sviluppo del progetto con il partner di distribuzione, e soprattutto riconosciuta la necessità di velocizzare i tempi di risposta e di disponibilità del personale di rete in orario lavorativo standard, cosa che non avveniva in precedenza: non era previsto per tale figura il diritto di voto o di rappresentanza.

Le decisioni avrebbero dovuto essere tutte vagliate a *maggioranza dei votanti*, dove ogni singolo rappresentante delle aziende in rete avrebbe avuto eguale diritto di voto.

Motorinrete era la rappresentazione di un *modello di governance condiviso*: il potere decisionale era distribuito simmetricamente e il progetto avanzava sulla base di decisioni a maggioranza dei votanti, prese in occasione degli incontri più o meno regolari che si sono tenuti nel tempo.

Il ruolo del manager di rete MIR ovvero coordinare le parti, ri-allineare strategie, verificare il grado di soddisfazione delle imprese nei confronti degli sviluppi della rete, è stato limitato a causa del potenziale di legittimazione interna²³ che si avrebbe potuto raggiungere ma che nel primo periodo era naturalmente limitato, anche perché le conoscenze e la gestione delle informazioni sono purtroppo strettamente legate all'esperienza del settore che si può avere solo con anni di operatività, quindi il coinvolgimento per nozioni specifiche vi era sempre per le aziende MIR.

Idem per quanto riguarda la legittimazione esterna, del manager di rete con i fornitori che tendenzialmente coinvolgevano in ogni caso nelle loro comunicazioni anche i rappresentanti della MIR.

Tuttavia la figura coinvolta come manager di rete, quindi figura esterna è stata un'opportunità di crescita in quanto ha contribuito a migliorare la struttura della rete e l'ordine dei flussi anche di comunicazione che spesso per le considerazioni più semplici

²³ La legittimazione è uno degli elementi che contribuiscono all'equilibrio di una governance di rete: essa può essere sia interna (da parte degli elementi che fanno parte del sistema) che esterna (da parte dei soggetti esterni ad esso) e consiste nel riconoscimento dell'autorità che la rete assume.

venivano gestiti in maniera “*two/three to one*”, piuttosto che per commissioni, fermo restando l’approvazione a maggioranza per tutti i soci.

Nel concreto la gestione di MIR presenta delle criticità, tali da metterne in discussione il perfetto modello di una *governance* condivisa, al quale si contrappone una *governance* gestita da figura interna o esterna, conforme al caso.²⁴

Al tema dell’appropriatezza del modello di *governance* è possibile fare una considerazione più approfondita in occasione dell’analisi degli aspetti che hanno limitato l’uso del potenziale di rete nel caso di MIR che saranno trattati nel paragrafo 4.8.

4.8 Limiti all’uso efficace delle reti di imprese: il caso MIR

Quanto segue si collega ai temi affrontati nel paragrafo 3.3 “Barriere all’ingresso nell’adozione dello strumento – contratto di rete.”

In particolare viene proposta una rivisitazione degli aspetti trattati in precedenza adattandola alla realtà di MIR ad alla concretezza riscontrata in MIR di tali aspetti, elementi, dinamiche che hanno influenzato negativamente l’uso di uno strumento tanto strategico quanto flessibile e modulabile in base alle reali necessità specifiche.

Gli elementi presi in considerazione nel capitolo precedente sono:

nanismo delle imprese, basso livello di managerializzazione, paradigma culturale, *governance*, responsabilità verso terzi, manager di rete (legittimazione interna esterna), conoscenza di misure di politica industriale ed attività degli enti.

4.8.1 Nanismo delle imprese aderenti a MIR

²⁴ Il riferimento è il modello di ‘Provan & Kenis’ (2007) secondo il quale la *shared governance* si contrattone alla *Lead Organization* o all’*Administrative Network Organization*. La rappresentazione del tema della gestione della *governance* da parte dei due autori è sembrato il più pertinente grazie alla semplicità con la quale può essere rappresentato. Vi sono i due estremi, la *governance* condivisa e la *governance* accentrata: tra di essi prendono forma altrettante modalità definite “ibride”, che ‘*in field*’ esistono, lasciando grande arbitrio al tema.

Per quanto concerne il fenomeno del nanismo anche nel caso MIR è possibile prendere atto di come la rete sia stata costituita da piccole imprese se si considerano i parametri che le caratterizzano anche se è importante riconoscere che la dimensione è data relativamente all'attività oggetto della rete, mentre per alcune delle aziende aderenti a MIR vi è anche l'attività parallela di commercio dei ricambi per il mercato IAM, per la quale aumenta il numero di collaboratori dedicati con importanti considerazioni a valore anche sul fatturato: le 12 aziende produttrici di prodotti e servizi per Motorinrete hanno un fatturato aggregato di oltre 30mln di euro.

Motorinrete è d'altro canto l'esempio di come il riconoscimento del proprio limite dimensionale e della scarsa visibilità di categoria sul mercato possa essere, se affrontato con lo spirito idoneo, anche un *driver* a collaborazioni reticolari tra imprese: si rammenta che MIR è stata costituita per la reale volontà delle singole aziende che hanno intrapreso il percorso tanto ambizioso quanto tortuoso di associarsi in rete d'impresa, secondo dinamiche *bottom-up*.

4.8.2 Scarsa managerializzazione delle aziende MIR

Si è descritto come la scarsa managerializzazione delle aziende italiane possa essere un limite allo sviluppo delle stesse ed all'intraprendere nuovi progetti di sviluppo che le vedono coinvolte in un percorso di crescita reciproco.

In particolare, i limiti sono enfatizzati dalla scarsa predisposizione alla delega, al timore psicologico degli imprenditori italiani nel riconoscere la necessità di ampliare il loro team di collaboratori, per i vincoli fiscali e burocratici che appesantiscono il sistema e per la gestione del mercato del lavoro nel nostro Paese.

Tuttavia tali aziende, da un lato hanno la consapevolezza che avere maggiore forza lavoro permetterebbe di liberare risorse da destinare ad altri progetti, dall'altro sono limitate dal fatto che il promotore del progetto molto spesso è lo stesso imprenditore.

Nel caso MIR si è visto come il coinvolgimento delle 12 aziende per la produzione di rete, fosse in capo ai titolari delle aziende, in qualità di responsabili legali, di proprietari o di

rappresentanti della direzione delle aziende per le quali collaborano.

Tale team di rappresentanza, si è visto anche come nel primo periodo abbia influito a rallentare lo sviluppo di rete, perché le attività MIR venivano necessariamente poste in un secondo piano rispetto alle attività delle singole aziende, talvolta gestite in orario extralavorativi o prefestivi come già detto.

Questa situazione è cambiata quando MIR ha avuto la grande opportunità di avere come interlocutori manager di una solida e grande realtà nella distribuzione IAM, che ha portato l'azienda a dover necessariamente predisporre una figura terza in rappresentanza che potesse occuparsi dello sviluppo del progetto con regolarità ed in orari compatibili con l'operatività degli interlocutori con i quali avrebbe dovuto interfacciarsi regolarmente, il manager di rete.

In Motorinrete altra nota inerente alla scarsa managerialità si è colta dalla *gestione delle commissioni*, ove pur cercando di essere il più allineati possibile vi erano *tempi di sviluppo differenti*.

Anche i ruoli in alcuni momenti sono apparsi ibridi, soprattutto nella fase di start up dove le linee guida sono state ideate e condivise dagli stessi imprenditori sulla base del loro stile e della loro lungimiranza imprenditoriale.

Ruoli più partecipativi, più comunicativi sia per predisposizione personale che per ambizione al progetto, si sono rivelati poi quelli che, avendo ottenuto una *legittimazione tacita interna*, hanno probabilmente condizionato il pensiero degli altri membri di MIR, grazie al ruolo attivo e di leadership comunicativa assunto e condiviso dagli altri.

Se la rete avesse avuto un terzo soggetto che si fosse occupato della gestione delle relazioni, probabilmente queste dinamiche non sarebbero scaturite, ma allo stesso tempo probabilmente non si sarebbero intraprese alcune decisioni operative.

4.8.3 Fattori culturali

La cultura influenza senz'altro l'approccio alle situazioni, alle cose, alle opportunità.

Anche l'abitudine se da un lato trasmette la serenità di un comportamento già adottato, già validato, dall'altro rende miopi gli imprenditori.

Questo aspetto è stato vissuto concretamente da MIR proprio nei momenti di confronto che si sono tenuti tra la commissione tecnica/acquisti, ove alcune affermazioni sono state sostenute proprio per l'abitudine pregressa anche negli acquisti.

La miopia nell'esperienza di MIR si può associare anche alla priorità che venne affidata a praticità, concretezza, capacità risolutiva da attivare una volta sorto il problema rispetto ad una gestione cauta, *step by step* di pianificazione, anticipatrice di problemi che avrebbero potuto insorgere affinché fosse già possibile predisporre una soluzione valida.

E' interessante rilevare che nonostante la modalità con la quale imprenditori con aziende nelle quali il potere decisionale è gestito con logiche *top-down*, questi abbiano saputo mettersi in discussione attiva e costruttiva, aggregandosi con dinamica diversa, *bottom-up*, discostandosi da modalità di gestione che sono soliti ad adottare all'interno delle loro aziende.

4.8.4 Governance

Nel paragrafo precedente, dove sono stati presentati l'organigramma di MIR e le regole decisionali, si è anche detto che Motorinrete si presenta come modello di *governance* condiviso, nonostante presenti delle criticità.²⁵ Di fatto Motorinrete ha vagliato qualsiasi decisione con la maggioranza dei voti considerando che ciascun partecipante e rappresentante le singole aziende aveva voto uguale e pari ad uno.

La dinamica concreta delle relazioni, invece manifestava una debolezza.

Se è vero che la decisione veniva approvata per maggioranza, può essere interessante approfondire quale fosse la dinamica relazionale che portava ad assumere una decisione piuttosto che un'altra.

²⁵ Criticità riconducibili al già citato modello di Provan & Kenis.

In particolare trattasi di soggetti che hanno dimostrato un coinvolgimento attivo per la formalizzazione, l'organizzazione e la buona riuscita delle attività della rete: questo aspetto, se sommato a personalità carismatiche e/o predisposte alla leadership, nel tempo ha permesso a questi di acquisire una certa legittimazione interna alla rete.

E' difficile riconoscere se vi sia e quale possa essere un corretto modello di *governance*, senza evitare di ritrovarsi in schemi rigidi che rischiano di ingessare le attività concrete: è sostenibile che non vi possa essere a priori un modello di *governance* preferibile ad altri, in quanto dipende sempre dalla specifica situazione di rete.

Si analizzano di seguito la situazione di MIR relativa ad alcuni fattori²⁶ che possono determinare la scelta del modello di *governance* della rete:

- *Fiducia*: ripartita ugualmente tra le imprese, tra alcune di esse vi sono anche legami forti pertanto secondo i parametri del modello citato in nota, si tratta di omogeneità,
- *Numero di partecipanti*: 12 aziende di produzione ed 1 di servizi, quindi considerabile ancora tra un numero basso piuttosto che elevato,
- *Condivisione degli obiettivi*: gli interessi sono allineati pertanto gli obiettivi condivisi,
- *Competenze*: sommariamente allineate. Ciò significa che il *know how* strettamente legato al settore e all'esperienza sulla propria attività *core* è allineato per tutte le aziende; la differenza verte su competenze relazionali compatibilmente con il ruolo che i singoli rappresentanti assumono presso le rispettive aziende.

Non si tratta di asimmetria nelle conoscenze specifiche o tecniche per la rete MIR.

Nel caso di MIR ci sarebbero le condizioni per adottare il modello della *governance* condivisa pur considerando una criticità legata al parametro delle competenze, le quali

²⁶ Il riferimento è il modello di 'Provan & Kenis' (2007) secondo il quale i fattori determinanti la scelta di una *governance* condivisa o meno sono: fiducia, numero di partecipanti, condivisione degli obiettivi, competenze.

se intese come competenze relazionali ha contribuito a creare una condizione di asimmetria informativa nei contributi forniti dai singoli retisti.

Per questo ultimo aspetto quindi può rivelarsi costruttivo per la rete un fattivo confronto tra i soggetti coinvolti finalizzato a riequilibrare l'attuale asimmetria informativa nei contributi dei singoli; ciò eviterebbe di dover affidarne la gestione della rete ad un'azienda della stessa che funge da capofila o ad un partner esterno.²⁷

Nel caso di MIR trattasi di ripristinare le condizioni favorevoli ad un maggiore contributo di pensiero, di informazioni, di conoscenze al fine di rendere maggiormente simmetrico l'apporto informativo da parte di tutti i singoli nodi.

4.8.5 Responsabilità vs terzi

La responsabilità verso i terzi viene riconosciuta dal legislatore nel caso delle aziende cooperanti grazie al contratto di rete e nello specifico come indicato da ciascun accordo.

Di fatto nonostante MIR si sia proposta ad una consolidata realtà è innegabile quanto fosse sconosciuto l'esistenza dello strumento di contratto di rete.

MIR inizialmente ha riscontrato difficoltà a trasmettere la fiducia opportuna per permettere all'interlocutore di apprendere che nonostante le aziende erano molteplici e non apparivano singolarmente, non vi era il rischio che in caso di problematiche contrattuali, inadempienze, o altro le dodici entità potessero "evaporare" evitando la gestione e la risoluzione del problema. Non sono mancate le occasioni per approfondire con gli interlocutori le potenzialità di rete e le motivazioni tali per cui è stato adottato tale strumento (contratto di rete).

4.8.6 Manager di rete

L'esperienza del manager di rete in MIR è stata positiva, concreta ed efficiente.

²⁷ Nel primo caso, vi è un soggetto che assume ruolo di guida della rete e prende decisioni per conto di tutta la rete; nel secondo caso la *governance* della rete è gestita da soggetto esterno ad essa. Nel modello di Provan e Kenis già citato in note precedenti, il primo corrisponde alla Leading Organization, il secondo al Network Administrative Organization.

Anche se non si è trattato di un percorso “in discesa”, indubbiamente per il fatto che l’inserimento in un nuovo ambiente è sempre destabilizzante, se consideriamo che tale ruolo era predisposto per una convivenza presso le varie aziende, a ruota, è chiaro come fosse difficile la costruzione di una linea di lavoro e di un’organizzazione stabile nel tempo.

Anche il tasso di risposta e di coinvolgimento prestato dai rappresentanti delle singole aziende, trattandosi dei vertici di MIR potrebbero avere influito sullo status che si era venuto a creare in tale figura assunta in MIR: non è da sottovalutare l’impegno che avrebbe significato per la rete mantenere una tale posizione, garantendone un impiego costante ed a regime per tutte le giornate, non sapendo come si sarebbe evoluto il progetto.

MIR può riportare un’esperienza positiva, nonostante tale collaborazione non sia più attiva: l’insegnamento che tra le righe si può cogliere è legato alla consapevolezza di quanto sia importante che il rapporto venga legittimato: aumenta così il tasso di credibilità, di fiducia, di aperture alla relazione.

Al contrario è possibile per MIR, ad oggi, riconoscere quanto sia difficile per il primo periodo di ingresso di una nuova figura (anche se *manager* di rete quindi *super_partes*) raggiungere i livelli comunicativi alla pari ma fluidi e con l’opportuno coinvolgimento degli attori: scenario ambito da qualsiasi progetto di cooperazione tra più partner.

4.8.7 Conoscenza delle misure di politica industriale

L’esperienza di MIR attesta che le misure di politica industriale non sono completamente conosciute presso le grandi aziende. Infatti il partner IAM coinvolto, pur dando vita ad una partnership efficace ha manifestato diffidenza e difficoltà nella comprensione e nella gestione del concetto di rete in generale.

Il comune denominatore era la non-conoscenza su che tipo di aggregazione fosse, talvolta definita in modo inesatto con il termine consorzio, tipologia di aggregazione che la rete di imprese ‘non vuole essere’.

Pertanto l'autenticità e la bontà del progetto è stata per il primo periodo sfavorita dalla non-conoscenza dello strumento e delle potenzialità della rete, visti i tempi di attuazione della normativa, che si sono rivelati più rapidi del previsto e che, di conseguenza, hanno colto di sorpresa i soggetti coinvolti.

Un contributo invece è stato dato dalla possibilità di condivisione dell'informazione sull'esistenza delle reti d'impresa, sul mantenimento dell'autonomia del singolo che permettono di avere nonostante venga condiviso un programma comune, contenuti che hanno attivato l'interesse iniziale delle trenta aziende, menzionate all'inizio di quest'ultimo capitolo al paragrafo 4.1.

4.9 MIR: vantaggi dell'esperienza in corso

Il percorso per la certificazione di ogni singola azienda è stato costruttivo dal punto di vista di identificazione dei processi da sempre in essere ma mai resi espliciti, sul coinvolgimento del personale e sulla responsabilizzazione in aziende con modalità decisionali accentrate.

In seguito si citano i vantaggi dal punto di vista della condivisione del *know how*:

- conoscenze legate *alla praticità*, si pensi al punto dove si accenna al *packaging* dei prodotti di rete definito su consigli delle aziende che già lo adottavano e che come singole negli anni lo hanno ottimizzato;
- conoscenze e consigli legati *alle esperienze* di alcuni retisti grazie alle quali MIR ha affrontato con anticipo questioni che avrebbero potuto rivelarsi ostacoli allo sviluppo del progetto;
- conoscenze *condivise* e messe alla prova con situazioni attestanti le capacità di *problem solving*: si pensi alla criticità che si ha avuto nel momento in cui la gamma proposta si è rivelata limitata per essere inserita nel *tool* informatico del *partner*. Ne è seguito un importante lavoro di progettazione di una gamma più

completa compatibilmente con tutti i modelli di motorizzazioni già gestite nel *tool* per il comparto ricambi IAM, *core business* dell'azienda partner.

L'esperienza formativa che ha lasciato la collaborazione intercorsa con il Partner a contratto è stata importante e significativa: la rete si è strutturata meglio, c'è stata la possibilità di conoscere anche le potenzialità di singoli retisti nelle relazioni con l'esterno e nella legittimazione che la rete stessa aveva acquisito.

- Allo stesso tempo per il *partner* è stato un percorso di *condivisione di conoscenze strategiche* inerenti all'uso dei loro prodotti, al posizionamento degli stessi rispetto ad altri brand peraltro utilizzati dalle aziende in rete MIR, allo stesso modo abbiamo condiviso conoscenze tecniche permettendo loro di ideare dei prodotti che sono attualmente commercializzati nella loro reti ad ai quali possono accedere altri clienti, una vera e propria nuova gamma di prodotto. (partnership commerciale e strategica)

4.10 Traiettorie di sviluppo MIR

Il percorso di costituzione e di sviluppo di Motorinrete è stato articolato e gestito *step by step* in base agli obiettivi di breve periodo che erano stati fissati inizialmente.

Si è visto come il fattore tempo non sia stato il principale fattore di avanzamento dei lavori in fase di sviluppo e come piuttosto abbia avuto priorità la necessità di organizzare sia i ruoli tra i rappresentanti delle aziende in rete che i contenuti da offrire al potenziale cliente.

Di fatto l'opportunità di stringere una collaborazione bidirezionale (*sell-in/sell-out*) con un *player* importante nel settore *automotive*, e più precisamente nella distribuzione di ricambi *aftermarket*, si è presentata in tempi abbastanza ravvicinati rispetto a quando la rete è stata costituita. Ne consegue che l'offerta di rete si è focalizzata sulle linee prodotto rispetto alle quali il potenziale cliente ha dimostrato maggiore interesse ed alle quali è stato attribuito maggior valore aggiunto. Tale valore è motivato dalla carenza di un' offerta di mercato ordinata, allineata all'allestimento OE e basata su criteri di qualità

e completezza, requisiti guida della produzione di prodotti MIR.

Più precisamente si evidenzia che le linee prodotto Motorinrete, inizialmente valutate, erano cinque, mentre quelle sviluppate secondo i principi definiti e condivisi dell'offerta Motorinrete sono in totale due; in particolare si tratta delle due linee prodotto più costose da un lato e molto più critiche dall'altro, (motori endotermici e cambi meccanici ed automatici), pertanto nonostante il bilancio sia di due linee sviluppate su cinque, l'esito è positivo.

In seguito si propongono le strategie possibili di sviluppo per la rete Motorinrete:

- *completamento di gamma* in offerta MIR: inserimento delle altre tre linee prodotto previste inizialmente da Motorinrete, però al momento non presenti nella gamma dei prodotto in offerta. Le attività da svolgere per la definizione delle altre linee prodotto possono fruire del *know how* condiviso dall'esperienza avuta nelle attività già svolte: il percorso sarà certamente più rapido sia per esperienza che per la scarsa criticità e complessità delle linee mancanti.
- *La diversificazione del target* è una strategia di sviluppo che risulta difficilmente percorribile se si valuta sempre il mercato degli autoriparatori IAM, in quanto comporterebbe il rischio di cannibalizzare quote di mercato degli attuali retisti intesi come singoli, constatato che trattasi di un mercato già servito da essi.

Tuttavia Motorinrete può valutare di orientare la propria offerta ad altri network di autofficine già presenti nel mercato, quindi rivolgendosi ancora una volta ad una molteplicità di clienti potenziali, già organizzati sul territorio e con strutture IT già collaudate; si tratta di autofficine già accomunate dallo stesso marchio in quanto facenti parte di un network IAM. Questa prospettiva di sviluppo, sembra percorribile, permette di duplicare il modello in uso con il partner attuale, per soddisfare gli interessi dei tre attori coinvolti: MIR, l'azienda di distribuzione di ricambi e l'autofficina meccanica. Per maggiore chiarezza si precisa che la prima (Motorinrete) è interessata alla produzione ed al commercio, la seconda (azienda di distribuzione IAM) è interessata al consumo di ricambi 'aggregati' alcuni

necessari, altri consigliati per l'installazione dei prodotti MIR e la terza (l'autofficina) è direttamente coinvolta nella sostituzione del prodotto, esposta con il cliente finale avendo quindi maggiori probabilità di soddisfarlo, di intercettarne di nuovi e di fidelizzarli.

- *Investimenti in attività di marketing e comunicazione:* Motorinrete al momento è arenata nei confronti di un cliente con il quale c'è una partnership strategica e commerciale, tale rapporto non è soggetto ad esclusiva anche perché, se così fosse, la prospettiva argomentata nel punto precedente non sarebbe percorribile. Motorinrete è libera di investire nelle operazioni opportune a favorire una maggiore spendibilità dell'offerta della rete stessa: l'investimento di risorse ed attività in area marketing e comunicazione ad un pubblico svariato non è stato finora valutato, ma è un'attività necessaria per i prossimi tempi. Le attività realizzabili per poter poi condividere la propria offerta ed accrescere la conoscenza di MIR risultano essere principalmente le seguenti:
 - *Registrazione del marchio Motorinrete (logotipo);*
 - *Realizzazione di un sito internet user-friendly, con la finalità di informare il cliente B2C (Si consideri la tecnicità dei prodotti offerti); il sito dovrà essere completo di funzionalità per il B2B;*
 - *Investimenti nella stampa di settore, in parte già avvenuti ma attraverso i quali si deduce una collaborazione quasi esclusiva con il partner attuale;*
 - *Realizzazione di prodotti multimediali anche emozionali, potenzialmente rivolti a target diversi e finalizzati a far conoscere il brand e caratteri distintivi dell'offerta. Il messaggio di rassicurazione verso l'acquisto di prodotti ad elevato valore economico, scarsa conoscenza (per il pubblico) e di natura non emozionale ben si sposa con il prodotto multimediale, di comprensione immediata se ben progettato;*
 - *Partecipazione a fiere di settore;*

- *Attività di valorizzazione del prodotto e di conoscenza del brand che si riterranno idonee agli obiettivi fissati.*

- Un ulteriore percorso di sviluppo per Motorinrete è *l'internazionalizzazione* e quindi approccio con mercati esteri per destinare la propria offerta. In alcuni mercati esteri MIR difficilmente potrà competere, per ragioni legate al costo della produzione e al costo dei ricambi impiegati nella stessa. Si assumono come invariati sia le attuali sedi di produzione che l'acquisto dei ricambi. (in alcuni Paesi il costo dei ricambi è inferiore: informazione derivante da un'attività di confronto paritario per articolo e per *brand*)

Se è vero che le reti d'impresa potrebbero accedere ad agevolazioni da parte di fondi pubblici è anche constatabile quanto tali contributi siano legati a piani di investimento in specifiche aree, ad esempio ricerca e sviluppo piuttosto che innovazione.

Motorinrete non ritiene percorribile tale opzione legata agli investimenti in struttura e impianti, per lo meno nel breve termine.

Per quanto riguarda l'aspetto produttivo, fermo restando la produzione presso le sedi attuali, la retribuzione lorda rimane da retribuire alle condizioni previste dal contratto nazionale di competenza alle condizioni del Paese (Italia), ne consegue che anche le altre voci della tassazione sono allineate al costo normale di produzione. Si chiarisce il perché la competitività dell'offerta potrebbe già essere messa in discussione per un fattore legato ai costi.

Per la prospettiva di internazionalizzazione di MIR si renderà opportuno riservare valutazioni attente e uno studio dedicato se si riterrà possibile uno sviluppo in questa direzione che dovrà incontrare l'interesse della maggioranza delle aziende in rete.

- *La fornitura alla Pubblica Amministrazione (PA)* rimane un percorso concretizzabile, fermo restando la necessità di verificare non tanto la solvibilità

della PA, perché questa è nota, quanto piuttosto i tempi reali di esposizione al credito. I prodotti gestiti da MIR hanno scarsa marginalità, la quale difficilmente si può conciliare con una gestione del credito a lungo termine.

Il percorso che le singole aziende MIR hanno effettuato sino ad ora è indubbiamente un percorso dal bilancio positivo e di crescita dei singoli: dalla condivisione di idee, *know how*, al confronto di stili organizzativi differenti che fanno capo alle singole imprese in rete.

Una ulteriore considerazione è legata al percorso di esplicitazione della conoscenza che i singoli hanno affrontato e gestito. Molto spesso si è trattato di conoscenze radicate e date per note: proprio nel momento in cui si tratta con interlocutori con i quali vi è asimmetria rispetto a tale *know how* emerge la consapevolezza del proprio bagaglio di esperienza e cultura. Nel percorso MIR, i singoli hanno appreso quanto sia importante l'impiego del *know how non esclusivo bensì condiviso tra gli attori*. MIR ha inoltre creato la condizione per l'apprendimento di tale *know how* da parte di altri collaboratori: l'*azienda in partnership*, gli altri *stakeholders* o addirittura i *consulenti esterni*, intervenuti per specifiche aree di competenza.

La stessa certificazione della qualità UNI EN ISO 9001:2008, indipendentemente dalle motivazioni formali della scelta, è stata soprattutto un'occasione per un'analisi introspettiva dei singoli. Il percorso per ottenere la certificazione ha inoltre permesso di esprimere e formalizzare i ruoli e i processi concretamente esistenti nelle singole aziende oltre che a definire con metodo le operazioni per la gestione degli aspetti ordinari, straordinari e legati alle potenziali non conformità. Riassumendo, il percorso svolto si è rivelato *ex-post* un'opportunità per esprimere, mettere in discussione e ridisegnare ruoli, modalità, flussi di operazioni e di relazioni aziendali, adottando una prospettiva di miglioramento continuo.

Conclusioni

Il tentativo, a partire dai primi anni '90, di regolamentare il sistema delle reti di imprese, ha comportato nel tempo un suo progressivo adattamento al nuovo contesto socio-economico e culturale del nuovo millennio.

La volontà del legislatore nel regolamentare il contratto di rete nasceva dalla necessità di gestire le problematiche che nel frattempo erano emerse, quali la strutturazione dei distretti come processo *bottom up*, la loro nascita come su base volontaria, la parametrizzazione tipica del distretto che doveva rispettare vincoli di localizzazione geografica, concentrazione imprenditoriale e specializzazione produttiva; infine la flessibilità mancante fra elementi obbligatori e elementi facoltativi.

Dall'altro lato è emersa l'esigenza di non appesantire la regolamentazione: in vari punti della tesi, si è evidenziato che la genesi del contratto di rete avesse come caratteristica preponderante la flessibilità, in virtù del fatto che l'appesantimento formale e la ridondanza di elementi non strettamente condivisi dalle imprese in rete avrebbe comportato il rischio del fallimento dell'intento di promuovere la collaborazione fra imprese. Si pensi, ad esempio, ai concetti esplicitati di organo comune e fondo patrimoniale, in quanto questi richiedono una maggiore burocrazia e gestione, comportano differenti responsabilità e quindi sono stati volutamente inseriti come elementi facoltativi da introdurre solo al ricorrere di specifiche esigenze o situazioni.

In questo senso il contratto di rete può essere considerato a pieno titolo un superamento della legislazione dedicata ai distretti.

Su questi aspetti sono emerse delle questioni che, ad oggi, rimangono aperte, ma che necessitano la prospettiva di una soluzione: l'impegno del legislatore nel tentativo di fornire un'identità al contratto di rete, ha contribuito in qualche modo a by-passare i limiti che le PMI incontrano, dovuti in particolare a dimensione, scarsa prospettiva di ricambio generazionale, difficoltà di accesso al credito, scarsa organizzazione e disponibilità di risorse? Quanto i fattori culturali possono influenzare l'adozione del

contratto di rete? Quanto incide la relazione e la reciproca fiducia fra le imprese, i legami e la *governance*?

La figura del manager di rete (che nell'immaginario dovrebbe possedere le competenze e le professionalità per la gestione del cambiamento) è una figura da formare sul campo oppure ci si può aspettare che vi sia un coinvolgimento o un contributo da parte dei vari organismi di formazione (scuole, atenei, enti accreditati, ecc.)?

Non dimentichiamo che già in un percorso di studi in economia, vengono approfondite tematiche quali nozioni di organizzazione, gestione delle relazioni, dei flussi, dei meccanismi decisionali, oltre che un bagaglio formativo basato su rapporti oggettivi, tipicamente misurabili – approccio che non si ha con formazione di altra natura ad esempio le scienze sociali. Quale può essere il percorso formativo idoneo per il manager di rete?

Il manager “ideale” dovrebbe garantire una posizione strategica, di centralità; mai esprimere preferenze personali, ma orientare con oggettività le decisioni della rete: in questo senso dovrebbero fungere da *driver* le cosiddette “competenze trasversali”.

Come descritto nel corso della ricerca la flessibilità voluta da legislatore è apprezzabile, ma rischia di compromettere la stabilità della rete, di creare disorientamento, generando una dicotomia fra la suddetta flessibilità e una possibile marginalizzazione delle reti, non più intese come leva strategica per il cambiamento della prospettiva nell'erogazione di prodotti e servizi, ma ridotte a semplice ed ulteriore adempimento amministrativo e burocratico.

Sul tema “caldo” della *governance* la conclusione a cui si è giunti è che la rete è difficile da gestire: è problematico individuare i meccanismi della *governante stessa*, definire i rispettivi ruoli, garantire una simmetria dei contributi informativi.

Emerge quindi un'altra forte tensione: quella che contrappone la partecipazione alla prontezza e alla velocità di assumere decisioni in modo strutturato.

Se da un lato è opportuno che ci sia contributo informativo simmetrico, dall'altro la rete

può rallentare le scelte e i processi decisionali, per due contrapposte motivazioni.

I contributi possono essere discordanti ma se sono molti, molti sono anche gli spunti su cui riflettere; mentre se sono pochi, vi è il rischio di scegliere senza troppa mediazione, senza porsi domande. La velocità nella decisioni è forse uno degli aspetti a cui la rete ambisce; ma se i contributi informativi vengono da parte di pochi, questi a lungo andare piloteranno la rete.

E su questo aspetto l'intervento del legislatore non è stato ma nemmeno può essere determinante.

Si tratta, infine di un problema di legittimazione tra singoli partecipanti: se contribuiscono sempre "i soliti", il condizionamento è inevitabile, come è inevitabile che non sorgano tensioni tra singoli che potrebbero portare ad una minore partecipazione e chiusura del singolo quando è in gruppo, per lo spirito di adattamento, soprattutto nella prima fase, la più delicata perché ancora non hanno chiari e ben definiti progetti e finalità.

Se si innesca questo meccanismo si giunge al punto in cui i partecipanti più attivi si sentono legittimati dal gruppo nelle loro idee e modalità di gestione ed una *governance* che, formalmente e normativamente appare condivisa, mentre nella realtà si rivela quella che il modello di Provan e Kenis hanno definito *Lead Organization*.

Questo può compromettere equilibri e stabilità della rete: non è forse meglio prevedere che in ogni caso vi sia una figura esterna, ossia un manager individuato con specifiche professionalità di cui sopra? E con questa figura non si rischia forse di ingessare le attività?

Bibliografia

- AZZARITI F., CANDONI I., *Oltre il distretto – interviste, modelli aziendali e teorie di un fenomeno italiano*, FRANCO ANGELI, 2007
- BAULANT C., *The role of networks in helping firms and countries invent new competitive strategies adapted to the world knowledge economy*, in “Journal of economic issues”, vol. XLIX, n. 2, 2015, pp. 563-573
- BECATTINI G., *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, ROSENBERG & SELLIER, 2000
- BRAMANTI A., *Fare squadra per competere: l'esperienza lombarda nelle politiche di rete*, in “EyesReg, Giornale on-line dell' AISRe”, www.eyesreg.it, vol. 3 n.3, 2013
- CAFAGGI F., *Il contratto di rete – Commentario*, IL MULINO, 2009
- CAFFAGGI F., CAMARDI I., *Reti di impresa tra crescita ed innovazione organizzativa. Riflessioni da una ricerca sul campo*, IL MULINO, 2007.
- CARINCI M.T., *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa*, GIUFFRE' EDITORE, 2015
- DI LASCIO F., “*Giornale di diritto amministrativo*”, Wolters Kluwer Italia, vol n.2, 2014,
- DI PACE M., *La rete di imprese. Istruzioni per l'uso*, UNIONCAMERE-UNIVERSITAS MERCATORUM, 2011
- FIOCCA R., *Rileggere l'impresa*, ETAS, 2007
- GUZZARDI G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, CEDAM, 2014
- HABER L.H., *Mobile network leader: a new role of the leader in corporate management*, in “Management”, vol. 19, n. 2, 2015, pp. 67-83
- LEVANTI G., *Il governo dei sistemi reticolari di imprese*, FRANCO ANGELI, 2010
- MICELLI S., *Un anno di svolta*, in MICELLI S., OLIVA S. (a cura di), *Nord Est 2016*, MARSILIO, 2016
- MICELLI S., OLIVA S., *Il nord est alla prova della discontinuità*, Nord Est 2015, MARSILIO, 2015
- MARIOTTI S., *Verso una nuova organizzazione della produzione – Le frontiere del postfordismo*, ETASLIBRI, 1994
- MICHAELIDES R. ET ALII, *Collaboration networks and collaboration tools: a match for*

SMEs?, in "International journal of production research", vol. 51, n. 7, 2013, pp. 2034-2048

RICCIARDI A., *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, FRANCO ANGELI, 2009

RULLANI E., ROMANO L., *Il post fordismo – Idee per il capitalismo prossimo venturo*, ETASLIBRI, 1998

SODA G., *Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, CAROCCI EDITORE, 1998

TREU T., *Contratto di rete*, WOLTERS KLUWER, IPSOA, 2015

Sitografia

Agenzia delle Entrate, *Circolare n.20/E*, 18 giugno 2013, Roma

<http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/wcm/connect/118a8100400a2f0389d7a9b261642a59/circolare+20e.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=118a8100400a2f0389d7a9b261642a59>

ANTONELLI L. ET ALII, *Le reti di imprese: finalità economiche, evoluzione della normativa, rappresentanza, nuova fisionomia del contratto*, "Diritto24, Il Sole 24 ore", 3 marzo 2014

http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-02-28/reti-imprese-130033.php?refresh_ce=1

ANTONELLO L. ET ALII, *Le reti di imprese*, Commissione di Studio Societario dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Padova – Gruppo di lavoro Reti di imprese

<http://www.cortellazzo-soatto.it/LinkClick.aspx?fileticket=mwnlQFBVqMQ%3d&tabid=894&mid=5388>

BONOMI A., *Dobbiamo rendere intelligenti le reti d'impresa*, "Il Sole 24 ore", 27 novembre 2015 <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-11-27/dobbiamo-rendere-intelligenti-reti-d-impresa-064253.shtml?uud=ACxl9MiB>

BRICCO P., *Imprese driver dello sviluppo*, "Il Sole 24 Ore", 16 luglio 2016

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-07-22/impese-driver->

sviluppo-102952.shtml?uuid=AD5jNWw

INFOCAMERE, *Contratti di rete. Le imprese che collaborano per collaborare e competere sul mercato* http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/chi_siamo.action

PASSARELLI A., *Reti di imprese: i numeri di un successo non annunciato*, "Exportiamo.it", aprile 2016

<http://www.exportiamo.it/aree-tematiche/12702/reti-di-imprese-i-numeri-di-un-successo-non-annunciato/>

RETIMPRESA, *L'assetto dei contratti di rete. Nota tecnica del quadro normativo*, Ottobre 2015, Roma

<http://www.retimpresa.it/phocadownload/DOCUMENTI/Normativi/Commento%20tecnico%20delle%20novit%20legislative%20aggiornato%20a%20ottobre%202015.pdf>

STUDIO IMPRESA, *Case history di Studio Impresa*, 2015, Verona

<http://www.studioimpresanet.it/schedaistituzionale.asp?idreferenza=24&idpadreriflstituzionali=39>

UNINDUSTRIA di Reggio Emilia, *Di.co rete: dalla rete d'impresa la risposta alle sfide dei nuovi scenari?*, novembre 2009, Reggio Emilia

<http://www.unindustriareggioemilia.it/tower-file-storage/aire/13401/attachment/FILE1303485083906-58.pdf>

VALENTINI A., *Reti di imprese: il contratto per Pmi forti e competitive*, "Pmi.it", 31 gennaio 2013

<http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/55555/rete-di-imprese-il-contratto-per-pmi-forti-e-competitive.html>

Sito ufficiale dedicato ai contratti di rete a cura delle Camere di Commercio: <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

Sito ufficiale della rete Cactooos - <http://www.cactooos.com>

Sito Ufficiale della rete Di.co Service: <http://www.diconet.it/>

Sito ufficiale della rete Five for foundry: <http://www.fivefoundry.com/>

Sito ufficiale di Infocamere: <http://www.infocamere.it/>

Sito ufficiale della rete Leonardo: <http://www.reteleonardo.com/>

Sito ufficiale della rete Motorinrete: <http://motorinrete.it/>

Sito ufficiale di Unioncamere: <http://www.unioncamere.gov.it/>