Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Amministrazione, Finanza e Controllo

ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La rete di imprese: una risorsa per lo sviluppo delle PMI italiane

Relatore
Ch. Prof. Rizzini Renato

Correlatore
Ch. Prof. Bagnoli Carlo

Laureando
Marta Nestaroli
Matricola 842900

Anno Accademico
2016 / 2017

A mia madre,

che possa essere orgogliosa

di questo importante traguardo.

INDICE

Introduzione……1

Capitolo 1: Il fenomeno delle reti nel contesto socio-economico italiano…….5

1.1 Il tessuto produttivo italiano: caratteristiche e limiti……...5
1.2 L'evoluzione del sistema produttivo italiano: dall'integrazione verticale all'economia della condivisione…….13
1.3 Perché il contratto di rete? 17
1.4 La rete di imprese: definizione e caratteristiche peculiari……...21
1.5 Rete di imprese e altre forme di aggregazione a confronto.....27

Capitolo 2: La dimensione legislativa e contrattuale della rete……..35

2.1 Il quadro normativo di riferimento…….……35
2.2 La soggettività giuridica nel contratto di rete……...44
2.3 Elementi obbligatori ed elementi facoltativi del contratto di rete……48
2.4 Fondo comune e responsabilità patrimoniale……...55
2.5 L'organo comune e governance della rete…….…61
2.6 Responsabilità e rischio nei rapporti interni di rete……..65
2.7 Il recesso dalla rete e lo scioglimento del contratto……..69
2.8 Contratto di rete e normativa antitrust……...72

Capitolo 3: Gli aspetti fiscali del contratto di rete……. 77

3.1 La soggettività tributaria: rete-soggetto e rete-contratto a confronto……. 77
3.2 L'agevolazione fiscale a favore delle reti…….……82
3.2.1 Le imprese interessate…… 84
3.2.2 I limiti all'importo agevolabile…….. 85

3.2.3 La procedura per accedere all'agevolazione……...86

3.3 L'imposta di registro…….…… 88

3.4 Gli interventi a sostegno delle reti d'impresa…….……...89

Capitolo 4: La gestione strategica e finanziaria della rete……97

4.1 Le tipologie di rete…….……97

4.2 La governance della rete…….…….102

4.2.1 La relazione tra i partner di rete…….104

4.2.2 Il ruolo dell'impresa leader nella governance di rete….108

4.2.3 La figura del manager di rete…….….112

4.3 Le fasi della pianificazione strategica …….…...119

4.4 Il finanziamento delle reti di imprese……...126

4.4.1 La rete come soluzione ai problemi finanziari delle PMI…126

4.4.2 I requisiti per la finanziabilità delle reti d'impresa……...128

4.5 La valutazione del merito creditizio delle PMI alla luce degli accordi di Basilea 2 e Basilea 3……..……133

4.5.1 Le variabili critiche di accesso al credito……..133

4.5.2 La posizione di Unicredit……...136

4.5.3 La valutazione creditizia delle reti…….……139

4.6 Gli incentivi per le reti di imprese…….….146

Capitolo 5: Le reti in Veneto: il caso Calegheri 1268……...151

5.1 La diffusione delle reti in Veneto……....151

5.2 Le misure agevolative riconosciute dalla Regione Veneto alle reti di imprese……..158

5.3 Un caso concreto: la rete Calegheri 1268……....162

5.4 Il calzaturificio Gritti prima dell'ingresso in rete…….…....165

5.4.1 L'analisi quantitativa dell'impresa: dalla riclassificazione degli schemi di bilancio all'analisi per margini…….…….……165

5.4.2 L'analisi di solidità…….……..…..171

5.4.3 L'analisi di redditività……..…...174

5.4.4 L'analisi di liquidità……...….…….....…177

5.5 Il calzaturificio Gritti dopo l'aggregazione in rete……..180
5.5.1 Analisi quantitativa……...180
5.5.2 Analisi di solidità…….....184
5.5.3 Analisi di redditività……...185
5.5.4 Analisi di liquidità…….……187
5.6 Considerazioni conclusive……...190
Conclusioni…….…....193
Bibliografia……..……...197
Sitografia……..205

Introduzione

Il contesto economico- produttivo nazionale si caratterizza per la forte presenza di imprese di piccole e medie dimensioni, che, nei decenni scorsi, hanno dovuto rivoluzionare completamente la loro struttura imprenditoriale per adeguarsi ai cambiamenti di contesto dovuti alla globalizzazione.

Il progetto di tesi prende spunto dalle difficoltà riscontrate dalle PMI nell'approccio al mercato globale per analizzare in maniera approfondita il contratto di rete come strumento utile per superare il deficit dimensionale delle imprese, e al contempo, mantenere elevati i livelli di competitività e di innovazione.

Il modello reticolare, introdotto con la legge n.33/2009, ha notevolmente modificato il modo di approcciare al mercato delle PMI, fornendo una soluzione che si colloca all'interno del *continuum* tra mercato e gerarchia.

La rete nasce come strumento idoneo ad accrescere il grado di competitività, di internazionalizzazione e di innovazione e poggia la sua struttura su relazioni fiduciarie durature nel tempo, in grado di garantire rapporti di collaborazione e cooperazione tra imprese anche molto eterogenee tra loro.

Il primo capitolo realizza una panoramica sul contesto economico-produttivo italiano, mettendo in luce le caratteristiche di fondo che hanno dato origine a questa nuova forma contrattuale.

Vengono, inoltre, individuate le possibili motivazioni che possono condurre alla scelta del contratto di rete, rispetto alle altre tipologie contrattuali, quali, ad esempio, le ATI ed i consorzi.

Il secondo capitolo, invece, concentra l'attenzione sulla dimensione legislativa della rete. Il modello reticolare, infatti, dalla sua introduzione, ha subito diverse modifiche; il capitolo ne ripercorre la successione temporale, dedicando particolare cura ad alcuni aspetti

fondamentali del contratto di rete (soggettività giuridica, organo comune, fondo patrimoniale comune).

Il terzo capitolo descrive, invece, il profilo tributario del contratto di rete. Una delle motivazioni che possono giustificare il rapido espandersi del fenomeno reticolare riguarda, infatti, i vantaggi di natura fiscale a favore delle reti che decidono di aderire al contratto di rete.

Particolare attenzione è dedicata all'esame del regime di sospensione d'imposta, introdotto dall'art. 42, comma 2-quater, del decreto legge 31 maggio 2010, n.78, convertito nella legge n.122/2012, e al dettato della circolare n.20/E dell'Agenzia delle Entrate.

Da ultimo, un accenno agli interventi a sostegno delle reti di impresa realizzati dal Governo italiano, sulla base di quanto previsto dal Documento di Economia e Finanza (DEF) 2014, 2015 e 2016.

Il quarto capitolo affronta due tematiche cruciali per il funzionamento ed il successo della rete; la prima attiene alla gestione strategica della rete, mentre, la seconda a quella finanziaria.

Dal momento che la rete rappresenta un modello contrattuale particolarmente flessibile, all'interno del quale, molteplici elementi possono essere definiti sulla base delle esigenze delle imprese che vi aderiscono, non è sempre compito facile convogliare gli interessi dei partner, né gestire il coordinamento tra essi senza sfociare in situazioni di conflitto.

La prima parte del capitolo ha l'obiettivo di chiarire in che modo strutturare le relazioni tra le imprese aderenti al contratto, nonché il ruolo fondamentale esercitato dall'impresa guida, se presente.

La seconda parte, invece, è dedicata al finanziamento della rete di imprese, focalizzando l'attenzione sul rapporto tra rete ed istituti di credito e sulla valutazione della stessa attraverso il cosiddetto "rating di rete".

Il quinto capitolo realizza una riflessione sulla rapida espansione delle reti in Italia, e, in particolare, nella Regione Veneto, dal 2010 ad oggi.

In seguito, l'analisi si concentra su un caso pratico, Calegheri 1268, la prima rete operante nel settore calzaturiero.

In particolare, prendendo come riferimento il calzaturificio Gritti (una delle imprese aderenti alla rete) e, al fine di evidenziare anche numericamente le conseguenze derivanti dall'aggregazione in rete, è stata realizzato un confronto tra le performance aziendali rilevate prima dell'ingresso in rete e quelle registrate in seguito.

Si tratta di uno studio del profilo economico-finanziario dell'impresa a 360 gradi, comprendente analisi di solidità, redditività e liquidità, nonché valutazione dei margini.

Lo scopo ultimo era poter dimostrare come la rete sia concretamente in grado di apportare benefici alle piccole e medie imprese italiane, consentendo loro di reinventarsi, aumentando le performance e, al tempo stesso, di salvaguardare il *made in Italy*.

Capitolo 1

Il fenomeno delle reti nel contesto socio-economico italiano

1.1 Il tessuto produttivo italiano: caratteristiche e limiti

Per poter analizzare il fenomeno rete non si può prescindere dal considerarlo parte e, al contempo, conseguenza diretta di un fenomeno di portata molto più ampia, ovvero la *globalizzazione*.

Per globalizzazione deve intendersi il processo irreversibile per cui ciascuno Stato, inteso come attore nazionale, passa in secondo piano, rispetto ad attori transnazionali. Si può dunque affermare che "*la società non è più limitata in uno Stato, ma al globo".*[1]

Il termine è stato utilizzato, a partire dagli anni '90, al fine di descrivere una molteplicità di fenomeni, legati alla crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra i Paesi.

Tra i molteplici significati, l'aspetto che appare più utile considerare, ai fini dell'elaborato, è quello socio-economico.

A tal proposito l'Ocse definisce la globalizzazione come "*un processo attraverso il quale il mercato e la produzione di differenti paesi diventano sempre più interdipendenti attraverso i cambiamenti indotti dalla dinamica del commercio internazionale, dei flussi di capitali e*

[1] Cfr. Beck ,*Che* cos'*è la globalizzazione: rischi e prospettive della società planetaria*, Milano, 1999, p. 180 ss.

tecnologici, cambiamenti dei quali il veicolo principale è dato dalle imprese multinazionali. Grazie alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione tali imprese sono organizzate come reti transnazionali in un contesto di accresciuta concorrenza internazionale che si estende anche alle imprese locali, così come ad altre sfere della vita economica e sociale di ciascun paese".

Dalla definizione sopra riportata appare chiaro che la globalizzazione abbia notevolmente alterato il contesto produttivo e di mercato, seguendo, in particolare, due direttrici principali.

La prima, l'integrazione dei mercati, ha consentito di ridisegnare completamente la complessa intelaiatura di interdipendenze tra le diverse aree economiche; non solo grazie alla riduzione dei costi dei fattori produttivi (materie prime, manodopera) dei Paesi emergenti dell'area BRIC[2], ma anche alla possibilità concreta, per le aziende italiane, di trovare nuovi mercati di sbocco per le merci oggetto di produzione.

La seconda è rappresentata dall'innovazione e riflette l'intensità e la velocità con cui i moderni sistemi economici si evolvono, mettendo in luce la crescente importanza che le risorse cosiddette *intangibles* (risorse immateriali, capitale cognitivo, informazioni, conoscenze e risorse umane) assumono nella gestione del confronto competitivo.

Le due direttrici hanno ricoperto un ruolo fondamentale nello sviluppo dello scenario economico globale, caratterizzato da imprese che sono sia in grado di valorizzare la propria identità e le loro prospettive future, ma, al contempo, sono consapevoli di poter risolvere i loro problemi gestionali e strutturali attraverso percorsi alternativi, come ad esempio, l'instaurazione di rapporti che travalicano i confini territoriali.

---

[2] **BRICS** è un acronimo, coniato dall'analista Jim O'Neill , che individua cinque paesi (**Brasile**, **Russia**, **India**, **Cina** e **Sudafrica**) accomunati da alcune caratteristiche simili, tra le quali: la condizione di **economie in via di sviluppo,** una popolazione numerosa, un vasto territorio, abbondanti risorse naturali strategiche e sono stati caratterizzati, nell'ultimo decennio, da una forte crescita del PIL e della quota nel commercio mondiale.

Tuttavia, è necessario considerare anche i limiti che la globalizzazione può determinare, soprattutto per il sistema economico italiano, caratterizzato da una prevalenza di imprese di ridotta dimensione.

"I principali problemi connessi alla ridotta dimensione possono essere di diversa natura[3]:

- limiti di tipo finanziario: le imprese di piccole dimensioni faticano a reggere sia il carico degli investimenti connessi alle innovazioni di prodotto e di processo sia il rischio legato all'incertezza derivante dal lungo differimento in termini di tempo del recupero degli stanziamenti finanziari.
- limiti connessi alla difficoltà di avere uno sbocco sui mercati internazionali;
- limiti derivanti dalla ridotta possibilità di essere dotati di portafogli finanziari molto diversificati;
- limiti di tipo manageriale, causati dalla mancanza, totale o parziale, di adeguate figure manageriali."

Dai dati Istat riferiti al 2014, il contesto economico italiano rimane caratterizzato da una larga presenza di microimprese, addirittura crescente rispetto ai dati del 2013 dello 0,1%.

"Le microimprese (quelle con meno di 10 addetti[4]) sono 4,1 milioni e rappresentano il 95,3 % delle imprese attive, il 47,4 % degli addetti e il 30,6 % del valore aggiunto realizzato. In questo segmento dimensionale risulta rilevante la presenza di lavoro indipendente (61,8 %). Le PMI (con 10-249 addetti) impiegano il 32,9 % degli addetti e

[3] Ricciardi A., Pastore P., *Outsourcing strategico – tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*. Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 97.

[4] "*Persona occupata in un'unità giuridico-economica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione e lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, cassa integrazione guadagni eccetera). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che come corrispettivo della loro prestazione percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, i quadri, gli impiegati, gli operai e gli apprendisti*." Istat, Asi 2016, pag.517.

contribuiscono per il 38,4 % al valore aggiunto, mentre nelle grandi imprese (con un numero di addetti pari o superiore a 250) si concentrano il 19,7% degli addetti e il 31,0 % del valore aggiunto[5]."

Nello specifico, prendendo in considerazione i singoli settori produttivi, il settore dei servizi di mercato fornisce il maggior contributo alla creazione di valore aggiunto (57,2 %), al numero di imprese attive (77,2 %) e al numero di addetti (65,4 %).

Sotto il profilo dimensionale, invece, si registra una leggera inversione di tendenza: mentre prima erano soprattutto le PMI a contribuire alla formazione del Pil, il valore aggiunto realizzato dalle circa 4 milioni di imprese con meno di 10 addetti è quasi equivalente a quello delle 3.383 imprese con 250 addetti e oltre e il loro contributo è rispettivamente del 30,6 % e del 31,0 % sul totale.

Sono le imprese di grandi dimensioni a sostenere maggiori investimenti (40,7%), seguite dalle microimprese (27,5%). La spesa per addetto, circa 5 mila euro in media (era 5.700 euro nel 2012), varia in relazione alla dimensione delle imprese; si registra più consistente nelle medie e grandi imprese, rispettivamente 6.100 e 10.400 euro rispetto alle micro (soltanto 2.900 euro).

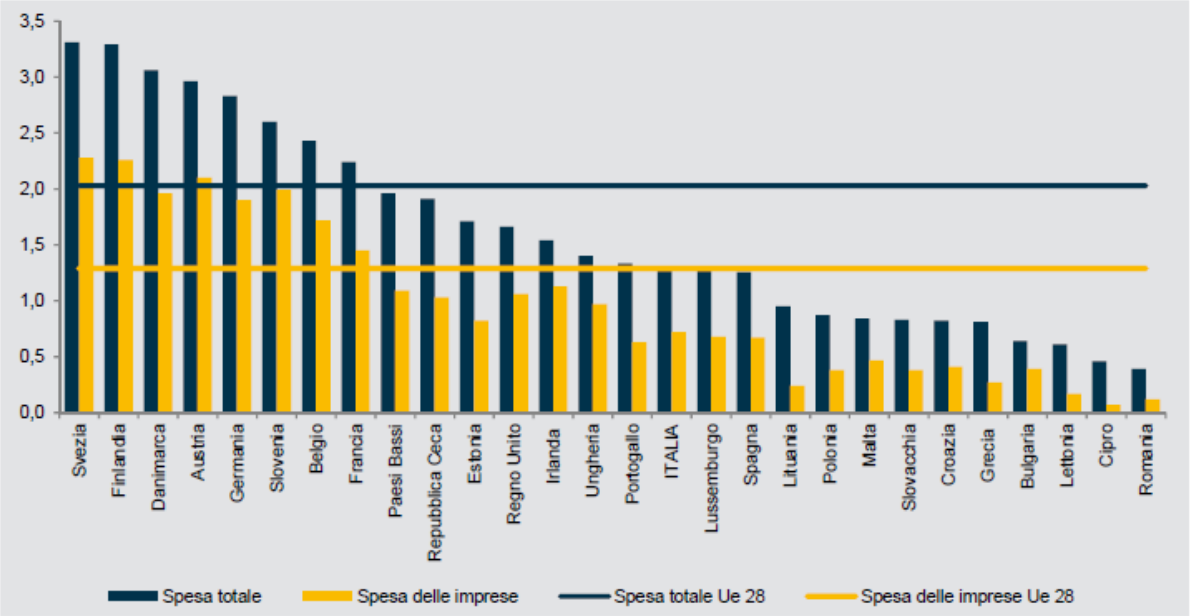
Infine, è opportuno considerare la spesa per R&S quale indicatore significativo di performance delle imprese italiane. Nel 2014 gli investimenti totali per ricerca e sviluppo sostenuta in Italia da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università[6] ammonta circa a 22,3 miliardi di Euro, con un incremento del 6,3% in termini monetari e del 5,3% in termini reali.

La spesa per R&S incide sul PIL in misura pari a 1,38%, registrando un aumento del 1,31% rispetto al 2013[7]. Come si può desumere dal grafico (Figura 1.1) i dati relativi al 2013 di altri Paesi Europei sono

[5] Dati rilevati dall' Istat, contenuti nell' annuario statistico italiano cap. 14 "Risultati economici delle imprese" p. 526.
[6] I dati sulla spesa per R&S sostenuta dalle università e sul personale universitario impegnato in attività di ricerca si riferiscono agli atenei sia pubblici che privati.
[7] Istat, annuario statistico italiano, cap.21 "Ricerca, innovazione e tecnologia dell'informazione", pag.669 e ss.

nettamente migliori rispetto a quelli italiani: Svezia, Finlandia e Danimarca superano la soglia del 3%, Austria e Germania si collocano lievemente al di sotto (rispettivamente 2,96 e 2,83).

Figura 1.1: Incidenza della spesa in R&S sul PIL (in %).



Fonte: Eurostat

Il maggior contributo agli investimenti in ricerca e sviluppo deriva dalle imprese: la situazione però si presenta molto eterogenea a livello dimensionale. Nel dettaglio, la maggior parte delle imprese di grandi dimensioni (83,3%) continua ad innovare, riportando un aumento dello 0,8% rispetto al triennio precedente; ciò significa che le macroimprese, anche grazie alle maggiori risorse finanziarie disponibili sono in grado di sostenere, e in alcuni settori, anche aumentare, gli investimenti in R&S.

Nel 2014 le piccole imprese, invece, registrano, indipendentemente dal settore di appartenenza, una flessione maggiore: soltanto il 41,3% ha investito nell'innovazione, con un calo di 8 punti percentuali rispetto al triennio precedente.

La piccola dimensione rappresenta, dunque, un grande ostacolo alla possibilità di investire in innovazione di processo e di prodotto. Le dimensioni aziendali più ampie consentono maggiori investimenti in

ricerca e sviluppo (R&S) che consentono di incrementare la produttività, e, di conseguenza, ottenere vantaggi in termini di costi, grazie allo sfruttamento delle economie di scala.

Una valida alternativa, ai fini del contenimento dei costi, potrebbe essere quella dell'*outsourcing* che, attraverso l'esternalizzazione dei processi produttivi, consente alla singola azienda di concentrare le risorse disponibili sul *core business* e di aumentare la produttività.

Il secondo limite è rappresentato dalla scarsa capacità di penetrazione dei mercati internazionali. Il basso livello di capitalizzazione ed il ridotto patrimonio finanziario e tecnologico possono rappresentare una reale barriera ai processi di internazionalizzazione.

E' indispensabile, quindi, valutare in maniera ponderata se l'impresa sia in grado di far fronte ai problemi connessi al suo ingresso nel mercato globale, quali ad esempio:

- la definizione di un programma di innovazione che consenta di sviluppare la capacità di differenziare i propri prodotti, aumentando la competitività;
- la progettazione di un adeguato modello distributivo, in grado di dare una maggiore visibilità all'impresa;
- l'opportunità concreta di avere accesso a finanziamenti idonei al supporto degli investimenti[8].

Il terzo problema connesso alla dimensione deriva dalla sottocapitalizzazione delle PMI, che impedisce loro di avere un portafoglio diversificato di strumenti finanziari.

Le PMI, a fronte di un capitale proprio contenuto, presentano una struttura patrimoniale fortemente imperniata sui debiti a breve termine; questo fa sì che la valutazione operata dalle banche rilevi spesso elevati gradi di rischiosità, impedendo alle imprese un facile accesso al credito.

[8] Petroni G., Venturini K., *Fattori di competitività delle PMI in contesti internazionali*, Il Mulino, Bologna 2009, pp.19–22.

I finanziamenti, qualora accordati, applicano tassi d'interesse molto elevati, diretti a coprire le banche e gli istituti di credito dal rischio di "asfissia finanziaria" (*credit crunch*).

Le imprese di più grandi dimensioni al contrario possono ricorrere a diverse forme di finanziamento quali l'emissione di obbligazioni, attraverso la quotazione in borsa, tramite l'emissione degli strumenti finanziari diversificati ecc.

Da ultimo, il problema connesso alla mancanza di capacità manageriali e figure dotate delle competenze tecniche e professionali necessarie per lo sviluppo dell'impresa.

In questo quadro così delineato emerge, ancor più forte, la volontà delle singole aziende di trovare un metodo per migliorarsi, reinventarsi, rinnovarsi, per contrastare le forze negative e incrementare i fattori di sviluppo. La consapevolezza di non poter realizzare questo scopo *stand alone* ha prodotto una naturale tendenza alla creazione di rapporti, più o meno duraturi, finalizzati al perseguimento di obiettivi che, altrimenti, sarebbero irraggiungibili.

Stando a quanto riportato dall'Istat, la capacità delle imprese di innovare attivando forme di cooperazione è ancora contenuta ma le prospettive future sono ottimistiche.

"Quasi il 20% delle imprese delle imprese innovatrici in senso stretto[9] ha stipulato contratti di cooperazione per l'innovazione nel triennio 2012-2014, rispetto al 12,5 per cento del triennio precedente. La propensione a cooperare è direttamente proporzionale alla dimensione aziendale: la percentuale di imprese che cooperano passa infatti dal 17% delle piccole imprese al 41,3% delle grandi."[10]

L'idea di innovare attraverso l'instaurazione di relazioni con partner, più o meno concorrenti, non è di certo una novità; il concetto è stato, con il passare dei decenni, sviluppato e analizzato sotto differenti

[9] "Per imprese innovatrici in senso stretto si intendono quelle che hanno svolto unicamente attività finalizzate all'innovazione di prodotto o di processo."

[10] Istat, annuario statistico italiano, cap.21 "Ricerca, innovazione e tecnologia dell'informazione", pag. 675.

prospettive e ha portato alla creazione di una molteplicità di modelli (sia sotto il profilo giuridico, ma anche economico-gestionale) adattabili alle diverse esigenze dei partner coinvolti e delle relative intenzioni.

Tra queste, una soluzione innovativa, flessibile e moderna consiste nel modello di cooperazione reticolare, che mira a promuovere un pluralismo progettuale e strategico, superando l'eccessiva rigidità dell'impresa verticalmente integrata e, allo stesso tempo, la regionalità dei distretti industriali.

1.2 L'evoluzione del sistema produttivo italiano: dall'integrazione verticale all'economia della condivisione

Fino alla fine degli anni '70, il modello organizzativo che ha contraddistinto le imprese del sistema produttivo italiano è stato quello di stampo fordista, caratterizzato da una struttura verticalmente integrata e articolata funzionalmente.

L'impresa di ieri puntava tutto sull'incremento delle dimensioni e della produttività, con lo scopo di sfruttare al massimo le economie di scala conseguibili e la più elevata efficienza organizzativa.

La dimensione rappresentava, dunque, un punto di forza, e non, di debolezza.

Tuttavia, già a partire dalla metà degli anni '70, cominciarono ad affiorare i limiti di tale modello, grazie anche ai cambiamenti socio-economici che si manifestarono (shocks petroliferi, crisi energetica, saturazione dei gusti della domanda). Il risultato fu l'approdo ad un nuovo modello, che meglio si adattava alle sempre più spiccate esigenze di flessibilità organizzativa e diversificazione merceologica, e che fosse in grado di rispondere ai mutati bisogni dei consumatori, nonché all'aumento del costo dei fattori di produzione.

L'esasperato dirigismo che caratterizzava il modello fordista, si traduceva spesso in un'eccessiva rigidità burocratica, privando le imprese della possibilità di dotarsi di una struttura leggera, caratterizzata da un ridotto *timing decision*.

L'apertura alla globalizzazione aveva reso necessaria, infatti, la presenza di formule imprenditoriali flessibili, poco burocratizzate e indirizzate all'innovazione.

Ecco perché diventano preponderanti le linee di comunicazione orizzontale e, al nucleo di rapporti gerarchici si affiancano sempre di

più relazioni esterne di mercato e forme di collaborazione con fornitori, clienti e, talvolta, anche *competitors*.

I tratti distintivi che sottolineano questa trasformazione possono così sintetizzarsi:

- Ripartizione del controllo dell'impresa nelle mani di una pluralità di soggetti;
- de-materializzazione della produzione, dovuta alla crescente importanza riconosciuta alle risorse immateriali, competenze, relazioni, conoscenze, *know how*;

Le recenti sfide lanciate dalla globalizzazione e dall'evolversi del contesto di mercato hanno portato le aziende a modificare radicalmente il loro modello competitivo e strategico.

Di fronte a questa forte necessità di cambiamento, le reazioni delle imprese italiane si sono rivelate diverse, in relazione alle dimensioni; mentra, da un lato, le aziende più grandi hanno attuato processi di de-localizzazione, le PMI, con l'obiettivo di mantenere inalterati i loro livelli qualitativi, hanno optato per il modello distrettuale, puntando sulla valorizzazione delle eccellenze del territorio[11].

Il distretto può essere definito come un nucleo di imprese, appartenenti ad un medesimo settore produttivo, tra le quali sussistono al contempo, rapporti di collaborazione e di concorrenza.

"Nel contesto italiano, il modello distrettuale assume un significato non solo da un punto di vista economico, ma anche dal punto di vista socio-culturale, sfruttando i forti legami storici, culturali e interpersonali esistenti tra le imprese aderenti e le popolazioni locali"[12].

---

[11] In questo frangente, è fondamentale concentrare l'attenzione sulla definizione delle attività da realizzare internamente e quali, invece svolgere in collaborazione o delegare all'esterno, in quanto rappresenta uno dei momenti più critici della definizioni del nuovo modello organizzativo. Il processo di selezione deve basarsi non solo su valutazioni di natura economica ma deve anche considerare eventuali implicazioni di natura strategica e conseguenze in termini di rischio per l'impresa.

[12] Brusco S., *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1989.

Grazie a queste "unioni", che esulano dal rapporto prettamente economico tra le imprese, i distretti hanno consentito alle PMI italiane di superare la crisi degli anni '70, mantenendo inalterate le caratteristiche proprie del *made in Italy*.

Tuttavia, negli ultimi anni, l'approdo ad una geografia imprenditoriale sempre più frammentata e de-localizzata, ha influenzato anche le imprese di media e piccola dimensione.

Tale fenomeno di *downsizing*, ovvero di riduzione delle dimensioni di impresa è strettamente correlato al fenomeno dell'*outsourcing*[13].

La volontà di voler salvaguardare i vantaggi e le peculiarità del *made in Italy*, quali tradizione, creatività, esperienza e alta qualità della manodopera e dei materiali, si scontra inevitabilmente con la sottocapitalizzazione e il deficit dimensionale dell'attuale tessuto imprenditoriale nazionale.

Questi due fattori, impedendo alle PMI di affrontare in modo competitivo le sfide della globalizzazione, hanno messo in crisi il modello distrettuale.

Il distretto industriale, così come era stata l'ancora di salvezza negli anni settanta, ora non riesce a sostenere il peso della competizione internazionale e a fornire soluzioni efficaci ed efficienti in termini di innovazione e competitività.

Le PMI italiane faticano a reggere il confronto con le imprese *low cost* provenienti da Paesi emergenti, che meglio riescono a seguire le tendenze e ad adeguarsi ai cambiamenti di mercato.

"A fronte delle difficoltà strutturali sopra delineate, il potere di mercato delle imprese italiane poggia in maniera preponderante sulla loro creatività ed elevata qualità, ottenute attraverso continui investimenti diretti al perfezionamento dei materiali di realizzo e allo

[13] Fenomeno che deriva dalla necessità delle grandi imprese di espellere lavoro ed entrare in contatto con imprese specializzate nella produzione di componenti e semilavorati e interamente dedicate allo sviluppo del proprio core business.

sviluppo di prodotti il più possibili aderenti alle richieste dei consumatori."[14]

"Il massiccio ricorso al credito e la mancanza di liquidità che hanno caratterizzato lo scorso decennio ha reso necessario, al fine di garantire un certo livello di competitività nei confronti dei principali competitors e di mantenere stabili gli inestimenti in ricerca e sviluppo, il passaggio alla cosiddetta economia della condivisione"[15].

L'instaurazione di nuove forme di cooperazione e sinergie, capaci di far risaltare le particolarità di ogni realtà imprenditoriale e, allo stesso tempo, di organizzare le risorse sfruttate in un sistema relazionale di comunicazione integrato e condiviso, permette di tutelare le esigenze di ogni singolo membro e di massimizzare le risorse disponibili.

Un tale modello, sviluppando un intensa cooperazione tra le imprese impegnate in un progetto comune, aumenta significativamente la loro capacità di penetrazione dei mercati esteri e l'attrattività di finanziamenti pubblici e privati.

---

[14] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, Cedam, 2014.

[15] L'economia della condivisione, o economia dello *shared value*, è stata delineata da Michael Porter e Mark Kramer e consiste in un sistema di decisioni e di responsabilità che riconosce la natura condivisa della produzione di valore in filiere che coinvolgono imprese spesso situate in paesi diversi.
La co-produzione di valore è la somma dei diversi apporti complementari generati da ciascuno dei soggetti partecipanti alla filiera.
Il concetto di *sharing economy* si espande ulteriormente quando si va oltre il modello della filiera industriale e si perviene a vere e proprie associazioni di soggetti (non soltanto imprese) che, nel loro processo di co-produzione di valore, si ritroveranno ad operare all'interno di vere e proprie comunità, condividendo valori, competenze, esperienze e conoscenze.

1.3 Perché il contratto di rete?

"Il contesto economico emergente dal primo decennio degli anni Duemila si presenta fortemente instabile, caratterizzato da un profondo e continuo processo di mutamento; le imprese si ritrovano a dover approcciare con mercati completamente nuovi, e relazionarsi con clienti finali dai gusti sempre più diversificati e complessi"[16].

In questo contesto competitivo si consolida la tendenza del tessuto imprenditoriale a strutturarsi in maniera reticolare.

Il fenomeno non ha origini recenti; già a partire dagli anni '70, infatti, il nostro Paese, grazie alla forte presenza di micro e piccole imprese, è stato il luogo perfetto per il sorgere e lo svilupparsi dei distretti industriali.

Il modello classico del distretto, tuttavia, ha messo in luce la necessità di un cambiamento radicale dal punto di vista organizzativo, per effetto della spinta di due fattori dominanti:

- la spinta dell'internazionalizzazione, che ha portato alla creazione di nuovi gruppi o reti tali da oltrepassare l'elemento territoriale e stringere relazioni di produzione/conoscenza adeguate al carattere sovranazionale;
- il rafforzarsi della posizione delle imprese industriali di medie dimensioni, leader nel settore produttivo di riferimento e spesso a capo di reti produttive e di servizi.

Un decennio fa le forme di cooperazione tra imprese apparivano focalizzate essenzialmente sui rapporti di subfornitura all'interno di specifiche filiere produttive o sui consorzi per gli acquisti di materie prime per il raggiungimento di economie di scala o, ancora, finalizzate a sostenere e promuovere le esportazioni di gruppi di aziende.

[16] Unioncamere, *Reti d'impresa, un'opzione credibile per lo sviluppo del sistema produttivo italiano*, 2011.

In questi ultimi anni invece, la struttura e le finalità dei network collaborativi sono profondamente mutati: le imprese hanno allargato i loro orizzonti produttivi ed iniziato a ricercare opportunità di efficientamento concrete che superino i confini territoriali.

Secondo i dati riportati da InfoCamere[17] sono oltre 18mila le imprese con un numero di addetti compreso tra 20 e 499 che già fanno parte di una rete di collaborazione finalizzata allo sviluppo di innovazioni, nuove forme di commercializzazione e nuove strategie di mercato.

Questo studio segnala l'importanza crescente che la rete sta assumendo nel contesto produttivo italiano, quale strumento di policy a sostegno della competitività delle imprese.

"Il modello reticolare può essere considerato come il risultato non soltanto di un processo di razionalizzazione dei grandi organismi integrati, e della volontà di ottenere risparmi mediante economie di scala, ma anche, e soprattutto, del processo di globalizzazione, che impone l'instaurarsi di relazioni sempre più complesse, il più delle volte, inarrivabili per la piccola impresa.[18]."

Una rapida espansione del fenomeno è stata resa possibile anche grazie alla legge 33/2009 e 122/2010, prevedendo la possibilità concreta di stipulare contratti di rete, con conseguenti vantaggi di natura fiscale ed incentivi per i sottoscrittori.

Tuttavia, la diffusione a macchia d'olio non può essere attribuita esclusivamente ai vantaggi fiscali, né ad una sorta di "effetto crisi", quanto piuttosto alla naturale tendenza delle aziende di utilizzare qualsiasi strumento idoneo a correggere gli effetti derivanti da un calo della domanda, indipendentemente dalla tipologia e dalla natura dello strumento in questione.

---

[17]Secondo i dati riportati da InfoCamere, aggiornati al 3 Giugno 2017, sono stati stipulati 3791 contratti di rete, di cui 514 a soggettività giuridica, coinvolgendo 19058 imprese. I numeri più rilevanti sono stati registrati in Lombardia (2979 imprese coinvolte) seguita da Veneto (1872 imprese), Lazio (1831), Toscana (1741) e Emilia-Romagna (1690).

[18] Bartezzaghi E., Rullani E., *Forme di reti: un insieme diversificato*, in AA.VV, Reti di impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico, Il sole 24ore, Milano, 2008.

Il modello a rete non è una formula imprenditoriale di recente creazione; basti pensare a quanto fossero radicate nel nostro tessuto produttivo le reti di subfornitura.

La differenza sostanziale rispetto alle originarie forme di rete consiste nella capacità di vedere il contratto di rete in un'ottica più ampia, che consenta di andare oltre il consolidato schema della rete di subfornitura.

La novità sta proprio nella flessibilità insita nel negozio giuridico del contratto di rete, e al contempo, nell'ampia libertà di scelta concessa alle imprese aderenti.

Questo punto di forza fa sì che, da qualunque angolazione si guardino i sistemi a rete, risulti evidente la loro capacità di creare valore e una migliore proiezione dell'impresa sui mercati.

Il vantaggio maggiormente riconosciuto dalle imprese aderenti ad una rete è la realizzazione di economie di scala, attraverso la distribuzione dei costi su una scala produttiva più elevata.

Non solo. La rete consente anche di porre rimedio ad un altro limite strutturale delle piccole imprese italiane, aumentando la loro capacità di sbocco su nuovi mercati, specie all'estero.

Infine, la rete contribuisce in maniera positiva all'innovazione delle piccole e medie imprese, grazie anche alla condivisione di risorse materiali, finanziarie, ma soprattutto immateriali.

Da un punto di vista generale, dunque, si ha l'impressione che le reti permettano alle imprese partecipanti di conseguire nuove conoscenze e competenze in ambito organizzativo, tecnologico ed anche un miglior approccio nei confronti del mercato.

"Infatti, una volta accantonato lo schema di stampo fordista in cui l'impresa risultava depositaria di ogni competenza necessaria e impegnata a sviluppare al proprio interno le diverse specializzazioni richieste dal ciclo produttivo, la rete di imprese, agevolando il coordinamento dell'attività comune e mantenendo la direzione del

risultato finale, permette anche a imprese di piccole dimensioni ma specializzate in particolari *core business* di poter partecipare alla competizione internazionale e di raggiungere risultati altrimenti inimmaginabili[19].”

[19] Saccon C., *I vantaggi economici per le imprese nel “fare rete”*, in Contratto di rete e diritto del lavoro, Cedam, Padova, 2014.

1.4 La rete di imprese: definizione e caratteristiche peculiari

Dalle argomentazioni su esposte, la rete di imprese sembra dunque rappresentare uno strumento utile per arginare le barriere e i limiti che caratterizzano il sistema produttivo italiano da un lato, e per sviluppare, attraverso interventi mirati, un nuovo modello di politica industriale, dall'altro.

Ma che cos'è la rete di imprese?

Una rete di imprese può essere definita come "*un insieme di aziende, giuridicamente autonome, i cui rapporti si basano su relazioni fiduciarie e in qualche caso su contratti, che si impegnano, attraverso investimenti congiunti, a realizzare una coordinazione produttiva, sfruttando gli aspetti di complementarietà tecnica ed economica delle rispettive gestioni in vista del conseguimento di obiettivi economici congiunti da cui ritrarre indirettamente dei vantaggi individuali*".

"Il motivo che determina il sorgere della rete attiene al conseguimento del cosiddetto progetto comune: essa riesce a sopravvivere esclusivamente se tale progetto risulti vantaggioso, oltre che per la rete stessa, anche per i singoli soggetti che vi aderiscono[20]."

Concretamente, l'origine di una rete avviene per iniziativa di una o alcune aziende che, per risorse o capacità di leadership imprenditoriale, organizzano un processo di cooperazione individuando i partner in base alle specifiche competenze.

La selezione delle imprese potenziali che potranno entrare a far parte della rete rappresenta un momento cruciale per l'intero successo della rete stessa; l'elemento fondamentale consiste nell'assegnare a ciascun partner la fase che, sulla base delle competenze specifiche, sa "*far meglio".*

[20] Tommaso S., *Distretti e reti di imprese- Evoluzione organizzativa, finanza innovativa, valutazione mediante rating*, Franco Angeli, Milano, 2010, pag. 50.

Le imprese della rete aderiscono ad un progetto comune, all'interno del quale vengono definiti i ruoli che ciascuna azienda dovrà ricoprire attraverso la condivisone delle rispettive conoscenze e competenze.

La costituzione della rete avviene, generalmente per gradi: dapprima si ha una fase iniziale in cui viene progettata e sviluppata la parte produttiva; in seguito, mediante l'attività di pianificazione , può essere progettata anche le fasi relative alla ricerca e sviluppo, marketing e formazione.

Pur mantenendo la loro singolarità[21] e la loro ridotta dimensione, le imprese, attraverso questo nuovo paradigma produttivo riescono ad aumentare la produttività, conquistare nuovi mercati ed incrementare l'innovazione.

"Mediante l'ingresso in rete ogni impresa ha la possibilità di accedere alle competenze e conoscenze esterne in maniera più rapida e flessibile rispetto all'ipotesi *stand alone*[22]."

Inoltre, la possibilità di effettuare investimenti in maniera congiunta consente di frazionare i rischi.

In generale, i benefici e i vantaggi connessi all'appartenenza ad una rete si possono riassumere nei seguenti:

- accesso rapido e flessibile alle competenze e conoscenze di altre imprese;
- frazionamento dei rischi di nuovi investimenti;
- sviluppo delle risorse umane;
- incremento dell'innovazione mediante l'aggregazione di competenze diverse;

---

[21] "*Di fatto una rete di imprese rappresenta un gruppo informale in cui le aziende restano autonome da un punto di vista giuridico; le relazioni che legano le imprese di una rete inizialmente si basano su rapporti fiduciari , a volte man mano che la rete si sviluppa e diventa stabile, tendono ad essere regolamentate attraverso un contratto.*"
Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*. Franco Angeli, 2003. pag. 79.

[22] Ricciardi A., Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali in Amministrazione & Finanza, 2013.

- diversificazione dell'applicazione delle conoscenze e delle competenze in diversi settori;
- specializzazione e conseguenti economie di scala;
- maggiore visibilità, e quindi maggiore attrattività, soprattutto per le imprese più piccole;
- ingresso in nuovi mercati;
- migliore accesso ai capitali, conseguente alla riduzione del grado di rischio che la rete consente;
- possibilità di acquisire certificazioni di qualità e/o gestire marchi commerciali.

Tuttavia, le reti di imprese, presentano anche dei rischi. Uno di questi si concretizza nell'eccessiva dipendenza dell'impresa leader.

In una rete, infatti, si distinguono le imprese leader e le imprese nodali.

"L'impresa leader della rete è quella che occupa una posizione predominante sulle altre, in virtù delle risorse di cui dispone, delle sue competenze ovvero del suo spirito di iniziativa, che le conferisce un naturale ruolo di guida dell'intero organismo rete[23]."

Le imprese nodali, invece, sono quelle che, in base alle competenze possedute, ricoprono diverse funzioni operative. In particolare:

1. **imprese nodali passive**, cioè quelle che subiscono l'attività dell'unità centrale. Si tratta di componenti passive della rete, prive di qualsiasi compito di coordinamento o direzionale; il loro ruolo consiste nell'esecuzione degli ordini impartiti dall'azienda leader, con la quale si instaurano esclusivamente rapporti di tipo unidirezionale[24].
2. **imprese nodali attive,** ovvero quelle che ricoprono un ruolo attivo all'interno della rete. Si tratta di imprese dotate di peculiarità

[23] Tommaso S., *Distretti e reti di imprese- Evoluzione organizzativa, finanza innovativa, valutazione mediante rating*, Franco Angeli, Milano, 2010, pag. 49, op.cit.
[24] Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*. Franco Angeli, Milano, 2003. pp. 80 – 90, op.cit.

fondamentali ai fini della rete; esse occupano una posizione più importante rispetto alle imprese nodali passive. Intrattengono rapporti di tipo bidirezionale con l'azienda guida. "Tuttavia, non sussiste alcuna partecipazione attiva investimenti congiunti ed attività di ricerca per la realizzazione dei progetti di sviluppo della rete[25]."

3. **imprese nodali partecipative,** ovvero quelle che svolgono una funzione più attiva nella rete, collaborando con l'impresa leader nell'attività di coordinamento. A differenza delle precedenti, partecipano ad investimenti congiunti e attività di R&S.

"Un carattere fondamentale per la rete attiene alla natura delle relazioni che legano i singoli partner, che deve essere sempre non competitiva, al fine di scongiurare l'assunzione di comportamenti e/o atteggiamenti opportunistici da parte di un'impresa, nei confronti di un'altra[26]."

La chiave per il successo della rete consiste nella capacità delle imprese di cooperare per il conseguimento dell'obiettivo comune, con la consapevolezza che ciò comporterà singoli vantaggi per ciascuna di esse.

Il carattere flessibile di questo istituto permette, tuttavia, alle imprese di svolgere la medesima attività anche individualmente o con altri partner. Ciò significa che aziende aderenti possano decidere di uscire definitivamente dal network cooperativo, ed altre entrino a farne parte, modificando continuamente la compagine della rete.

Se da un lato, questo può costituire un punto a favore, dal momento che consente ad imprese, che non condividono più il progetto comune, di uscire dalla rete, dall'altro, può nuocerne la stabilità.

---

[25] Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*. Franco Angeli, Milano, 2003. p. 82, op.cit.

[26] Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 171 – 178. "*I comportamenti opportunistici si hanno quando un' impresa della rete, trae vantaggio per sé sul lavoro svolto dalla rete. Questi comportamenti traggono origine dalle asimmetrie informative che si verificano quando si ha disparità nel reperimento ed ottenimento delle informazioni tra i partner coinvolti*".

Mentre, infatti, l'uscita dalla compagine da parte di imprese nodali passive non rappresenta un vero e proprio danno per il funzionamento della rete, lo stesso non può dirsi nel caso di imprese nodali attive e partecipative.

Un altro rischio del network di rete risiede nelle relazioni tra partners, che spesso possono portare a divergenze di obiettivi, culture e stili di management.

Per evitare che ciò si verifichi, una volta analizzati e individuati i partner potenziali per un'attività di rete, è necessario innescare una fase preliminare e sufficientemente strutturata di conoscenza di tutti i soggetti interessati.

Dalla definizione di rete, si desume che i rapporti che intercorrono tra i partner debbano essere di natura fiduciaria: questo implica necessariamente che vi sia una profonda conoscenza e un elevato livello di comunicazione tra essi.

A tal fine, il primo passo, potrebbe essere uno scambio di documentazione sulle aree e progetti futuri dei partner, in modo da condividere informazioni sulla situazione e le sfide del proprio ambito di attività, nonché sul profilo del progetto di networking.

E' fondamentale anche conseguire conoscenza dello stile imprenditoriale e dei valori su cui si fonda il paradigma di ogni azienda partner.

"Osservare da vicino i potenziali contraenti aiuta anche a definire meglio quali potrebbero essere i ruoli che meglio si addicono a ciascuno di essi, con l'obiettivo di creare una struttura organizzativa perfettamente indirizzata al perseguimento dell'obiettivo di rete. Inoltre, la fase preliminare di conoscenza può rivelarsi utile per individuare i requisiti minimi richiesti per l'ingresso nella rete[27]."

[27] Ceretta T., Vecchiato G., *Fare rete tra imprese. Manuale per costruire, governare e valutare le reti d'impresa*, Confartigianato Vicenza Scuola Politica ed Economia, Franco Angeli, 2012.

La professionalità e l'etica nei rapporti di lavoro e l'integrità nella gestione delle relazioni interpersonali sono gli elementi base per generare e mantenere quel clima di fiducia, senza il quale la rete perde stabilità fino a deteriorarsi definitivamente.

"L'efficienza di una rete dipende dalla sua solidità e i fattori che ne favoriscono la sopravvivenza nel tempo sono:

1. il **grado di fiducia** che si riesce ad instaurare tra i partner: una delle *condicio sine qua non* è rappresentata dalla totale mancanza di comportamenti opportunistici, che dipende dalla solidità dei legami fiduciari venutisi a creare;
2. **lo scambio di informazioni, competenze e conoscenze**;
3. la presenza un **sistema di pianificazione strategica** che garantisce la stabilità e la sopravvivenza nel tempo della rete[28]."

Il vantaggio competitivo della rete si fonda sulla capacità di utilizzare le relazioni tra le imprese al fine di trasferire le conoscenze di ciascun agente aggregato. Per perseguire questo risultato è necessario che vi sia reciprocità.

"Per quanto la rete possa essere progettata e coordinata da un unico agente, il suo sviluppo dipende tuttavia dalla partecipazione attiva e motivata di tutti i partner che autonomamente devono costruire e sviluppare le rispettive relazioni all' interno della rete."[29]

[28] Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.
[29] Pastore P., *Il ruolo delle imprese leader nella governance delle reti di imprese*, in Amministrazione e Finanza n. 7, luglio 2010, p. 33.

1.5 Rete di imprese e altre forme di aggregazione a confronto

La collaborazione tra imprese è un fenomeno ampiamente diffuso nel mondo industriale.

In base alla diversa tipologia di vincoli, le aggregazioni possono essere classificate in:

- **rapporti di tipo formale**, caratterizzati da uno specifico contratto che definisce e stabilisce le regole della collaborazione economica tra le imprese. Si tratta pertanto di accordi nati dalla volontà delle parti con lo scopo di definire in maniera chiare e limpida le posizioni di ciascuno, in modo da garantire una maggiore sicurezza ad ogni aderente.

"Si possono distinguere in contratti *equity*, di natura proprietaria e che riguardano principalmente il potere decisionale e lo status di proprietario derivante dal contratto, come ad esempio le *joint ventures* e i gruppi, oppure non *equity*. Questi ultimi indicano tutte quelle forme di cooperazione attraverso le quali due o più imprese stipulano un'alleanza che non comporta la commistione dei patrimoni, ma prevede un'aggregazione temporanea di risorse, per il perseguimento di precise finalità[30]." Sono di natura obbligativa, comprendono le prestazioni e i rapporti di tipo in franchising e le joint ventures contrattuali.

- **rapporti di tipo informale**, basati esclusivamente su accordi verbali o sostanziali tra due o più imprese.

L'assenza di un qualche vincolo di natura giuridica determina la loro precarietà e transitorietà; generalmente, nascono in relazione a specifiche iniziative economiche o all'esercizio di particolari attività.

- **rapporti di tipo patrimoniale**, che si caratterizzano per la presenza di una partecipazione notevole del capitale sociale di

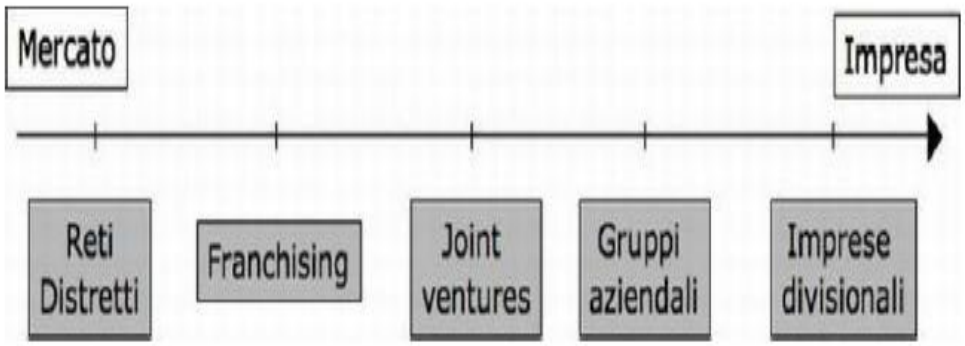
[30] Fazzini M., *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006.

un'azienda. In questo caso, nonostante ciascuna azienda mantenga la propria individualità dal punto di vista giuridico, per mezzo della quota, vengono a costituire un soggetto economico unitario.

A differenza dei rapporti informali, sono generalmente stabili e non temporanei, grazie alla "qualità" delle quote, che devono essere di controllo o di comando, ovvero tali da consentire l'esercizio di un'influenza sugli indirizzi gestionali delle imprese partecipate.

La rete, a differenza dei modelli fin qui descritti, che si collocano nell'una o nell'altra categoria, rappresenta un fenomeno molto eterogeneo, dal momento che può dar vita ad accordi di ogni tipo (informali, formali, e patrimoniali), adattandosi alle volontà e bisogni delle parti.

Figura 1.2: Le aggregazioni tra imprese e mercato.



Fonte: Catuogno (2012).

Figura 1.3: Classificazione delle aggregazioni in base alla natura del legame tra le imprese.

<table>
<tr><td>Relazioni di scambio</td><td>Relazioni continuative di fornitura</td><td>Accordi non formalizzati</td><td>Accordi su base contrattuale</td><td>Vincoli patrimoniali</td><td>Completa integrazione</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="9"></td><td>Gentleman's agreements</td><td>Contratto d'affitto</td><td>Gruppi aziendali</td><td>Fusione</td></tr>
<tr><td rowspan="8"></td><td>Associazioni in partecipazione</td><td>Venture corporations</td><td rowspan="8"></td></tr>
<tr><td>Cartelli</td><td>Corporate venture capital</td></tr>
<tr><td>Consorzi</td><td rowspan="6"></td></tr>
<tr><td>ATI</td></tr>
<tr><td>Le unioni volontarie</td></tr>
<tr><td>I gruppi di acquisto</td></tr>
<tr><td>Contractual join ventures</td></tr>
<tr><td>Il franchising</td></tr>
<tr><td colspan="2">Area dell'impresa autonoma</td><td colspan="2">Area delle aggregazioni tra imprese autonome</td><td>Area delle aggregazioni costituenti un'unità economica</td><td>Area degli aggregati intra-aziendali</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborazione propria.

Gli accordi di cooperazione, che dal 2009, possono essere regolati anche attraverso il contratto di rete, possono essere formalizzati anche facendo ricorso al altre forme contrattuali.

Una di queste è l'Associazione Temporanea di Imprese (ATI). Si tratta di una forma di aggregazione di durata limitata nel tempo, il cui obiettivo è il conseguimento di un singolo progetto o affare, ovvero la partecipazione ad un bando di gara per il raggiungimento dei requisiti minimi richiesti o, ancora, la suddivisione del lavoro in caso di fornitura non realizzabile da una singola impresa.

A titolo di esempio, qualora si tratti di opere di dimensioni considerevoli, quali la costruzione di infrastrutture pubbliche, le

imprese di piccole dimensioni, molto spesso, non sono provviste delle competenze, risorse e capacità adatte ad affrontare e sostenere i relativi progetti, che risultano generalmente molto complessi e strutturati. (Modica, 1992).

Le imprese associate rimangono soggetti giuridicamente distinte, dotati di propri mezzi economici, tecnici e finanziari, che si impegnano a realizzare congiuntamente un determinato progetto.

"Il motivo principale per cui le imprese si avvalgono di tale modello risiede nella opportunità di accettare contratti di appalto da parte di imprese che, anche se sprovviste singolarmente delle qualità richieste, sommando le proprie risorse e competenze, riescono a soddisfare le esigenze del committente, senza dover ricorrere alla costituzione di un'impresa comune o di un consorzio[31]."

Da questo punto di vista, l'ATI conferisce alle imprese aderenti un'ampia libertà, permettendo loro, da un lato, di prendere parte a diversi progetti, e dall'altro, evitando loro di doversi impegnare in rapporti formali duraturi, che potrebbero risultare oltremodo onerosi e vincolanti in termini di tempo e di risorse.

Ciò che contraddistingue l'ATI dalla rete è l'elemento temporale: la rete, infatti è un modello di cooperazione stabile nel tempo, caratterizzato da un'alleanza strategica tra i partner finalizzata alla realizzazione di un programma comune teso ad incrementare la competitività e innovatività delle aziende aderenti.

"Altra differenza ravvisabile sta nel fatto che nell'ATI l'azienda capogruppo ricopre una posizione di superiorità rispetto alle altre, in quanto rappresentante dell'aggregazione nei confronti di terzi; nella rete, invece, l'azienda leader svolge prevalentemente una funzione di coordinamento dei partner[32]."

[31]Ricciardi A., *Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali* in Amministrazione & Finanza, 2013.
[32] Dintec, consorzio per l'innovazione tecnologica, Faq sulle reti d'impresa, 2012.

Diversamente dai Distretti industriali[33], che possono essere considerati antenati delle reti[34], in queste ultime non è previsto un diritto automatico – in presenza di determinati requisiti- alla partecipazione.
Tale caratteristica deriva dalla natura privata propria della rete, la quale trova origine in un contratto, e quindi, nell'autonomia delle parti, e non in una norma di legge.
Nella rete, inoltre, non sussiste alcun confine territoriale e/o di categoria, in quanto, a differenza del Distretto, è possibile coinvolgere imprese di luoghi e specializzazioni diverse.

Il consorzio, disciplinato dall'art 2602 c.c., è un contratto mediante il quale «*più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese*».

Come si desume dal dettato civilistico, lo scopo del consorzio consiste nel dare corretta esecuzione al contratto mediante la creazione di un organismo comune. A differenza della rete, il consorzio non è animato da un progetto comune ne dotato di una visione strategica unitaria.

---

[33] "Un distretto industriale è un'agglomerazione di imprese, in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale."

[34] "Il concetto di distretto industriale viene presentato per la prima volta con la legge n.317 del 5 ottobre 1991 (Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n.237 del 9 ottobre 1991, supplemento ordinario n.60), nell'ambito di una serie di interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese. Tale concetto viene delineato nell'art.36 - "Distretti industriali di piccole imprese e consorzi di sviluppo industriale". Nel comma 1 si definiscono distretti industriali 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. Il successivo comma 2 assegna alle regioni il compito di individuare tali aree, sentito il parere delle Unioni delle Camere di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato, sulla base di una serie di criteri fissati dal Decreto del Ministero dell'Industria Commercio ed Artigianato del 21 aprile 1993.
Il concetto di distretto industriale è stato poi stato oggetto di ulteriore revisione con la Legge 11 maggio 1999 n.140: l'articolo 6, comma 8 fa rientrare la definizione di distretto industriale nel più ampio concetto di sistema produttivo locale. Questi ultimi vengono definiti come quei contesti produttivi omogenei, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni e da una peculiare organizzazione interna."
http://www.unioncamere.gov.it/Atlante/info/dist.htm

I soggetti che aderiscono ad un consorzio partecipano per conto proprio, con l'obiettivo di conseguire un vantaggio individuale; nella rete, invece, il fine è comune e lo si persegue attraverso l'implementazione di una strategia condivisa.

Così come l'ATI, il consorzio ha una funzione definita e limitata al compimento di un affare specifico o alla disciplina delle fasi della rispettiva attività d'impresa.

La rete, invece, è ideale per tenere insieme le imprese in un orizzonte di medio-lungo periodo, con l'obiettivo più generale di accrescere la competitività sul mercato e la capacità innovativa di ciascuna di esse.

Il gruppo europeo di interesse economico (GEIE) è un organismo previsto dalla Comunità Europea, disciplinato dal regolamento 2137/85, che è stato creato con l'intento di favorire l'associazione e la collaborazione tra imprese residenti in Stati diversi dell'Unione Europea.

A differenza del GEIE, la rete si compone esclusivamente di soggetti che il nostro ordinamento qualifica come imprenditori[35].

Sotto il profilo della soggettività giuridica, il gruppo europeo di interesse economico è sempre dotato di personalità giuridica; la rete di imprese, invece, può acquisire soggettività giuridica esclusivamente per libera scelta da parte delle imprese aderenti[36].

A differenza della rete, la disciplina del GEIE non lascia molto spazio alla volontà delle parti, in particolare nella definizione della struttura organizzativa e delle procedure decisionali.

Infine, mentre la rete si concentra sostanzialmente su un duplice obiettivo (accrescere la competitività delle imprese sul mercato e

[35] Come si desume dal termine stesso, il GEIE deve essere composto da almeno due soggetti partecipanti, appartenenti a Stati membri diversi.
[36] Il tema della soggettività giuridica della rete verrà affrontato nel capitolo 2.

l'innovazione), il GEIE è aperto ad uno spettro molto più ampio di obiettivi[37].

[37] "Il GEIE, disciplinato dal regolamento comunitario 2137/85, ha per obiettivo quello di facilitare o sviluppare le attività economiche dei suoi membri, mettendo in comune risorse, attività ed esperienze, con il potenziale risultato di consentire il raggiungimento di migliori risultati rispetto a quelli possibili per i singoli membri. Tuttavia, a differenza della rete, l'obiettivo del GEIE può essere anche diverso dal miglioramento del livello di competitività dei partner aderenti."
https://www.tuttocamere.it/files/dirsoc/1985_2137_Reg_CEE.pdf

Capitolo 2

La dimensione legislativa e contrattuale della rete

2.1 Il quadro normativo di riferimento

"*Il contratto di rete è lo strumento introdotto nell'ordinamento giuridico italiano per consentire alle imprese di qualsiasi natura, dimensione, tipo e settore merceologico di appartenenza di collaborare alla realizzazione di progetti ed obiettivi comuni, pur mantenendo la propria autonomia e specificità*."[38]

Più precisamente, potremmo considerare il contratto di rete come il risultato di una crescente attenzione del legislatore italiano allo sviluppo del fenomeno reticolare, che, appunto, si realizza attraverso la creazione di una nuova fattispecie negoziale di cooperazione, basata su meccanismi di natura fiduciaria, in grado di garantire un equilibrio perfetto tra cooperazione e competizione e di accrescere la competitività e l'innovatività delle imprese partecipanti.

L'introduzione del concetto di "rete" nell'universo giuridico italiano è in linea con quanto previsto dal programma quadro adottato nel 2006 dal Parlamento e dal Consiglio dell'Unione Europea in tema di competitività e innovazione, che vede la promozione di nuove forme

[38] Camera di commercio Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012.

di cooperazione come un nodo cruciale per lo sviluppo delle PMI e, più in generale, dell'economia europea[39].

Innovazione e cooperazione sono le parole chiave anche del contenuto dell'ottavo programma quadro europeo, cosiddetto Horizon 2020, che sulla scia del precedente, mira a supportare la crescita e l'internazionalizzazione delle PMI, in particolare nell'ambito della ricerca e dello sviluppo tecnologico.

Tuttavia, nonostante fossero chiari i presupposti che contraddistinguevano una rete di imprese, la sua definizione giuridica non fu affatto semplice. Il primo tentativo di stesura si ebbe proprio nel 2006, nell'ambito del disegno di legge contenente "interventi per l'innovazione industriale" (approvato dal Consiglio dei Ministri n. 16 del 22.09.2006), dove l'art.7, co.1, lett.a) definiva il contratto di rete come "*forma di coordinamento stabile di natura contrattuale tra imprese aventi distinti centri di imputazione soggettiva, idonee a costituire in forma di gruppo paritetico e gerarchico una rete di imprese*".

Le lacune lasciate nel 2006 vennero, almeno in parte, risolte nel 2008 con la legge n.133. L'art.6 bis, infatti, pur rimandando la definizione delle caratteristiche e delle modalità di individuazione delle reti, al secondo comma (il quale, tra l'altro prevedeva l'estensione alle reti di imprese delle disposizioni dettate in tema di distretti produttivi riguardanti le agevolazioni fiscali, le facilitazioni e le possibilità di instaurare procedimenti collettivi nei rapporti con le p.a., l'accesso ai

[39] "In particolare, si v. il Considerandum 35, il quale, espressamente, riferisce che «(…). La Comunità è in grado di agevolare gli scambi transnazionali, l'apprendimento reciproco e le attività di rete, e può guidare la cooperazione sulla politica dell'innovazione. Le attività di rete fra le parti interessate sono fondamentali per favorire il flusso di competenze e idee necessarie per l'innovazione»; l'art. 12 (Cooperazione tra PMI) in cui si rileva che "Le azioni riguardanti la cooperazione tra le PMI sono dirette tra l'altro: (…) c) a incoraggiare e facilitare la cooperazione internazionale e regionale delle imprese, anche mediante reti di PMI che favoriscano il coordinamento e lo sviluppo delle loro attività economiche e industriali; nonché l'art. 13 (Attività di innovazione), in cui si rileva che le azioni riguardanti l'innovazione possono essere dirette tra l'altro: "a) ad incoraggiare l'innovazione settoriale, i raggruppamenti, le reti di innovazione, la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato in materia d'innovazione, la cooperazione con le organizzazioni internazionali competenti e l'uso del management dell'innovazione (...)". G.Guzzardi, *Il contratto di rete*,2014.

contributi da esse erogati, le facilitazioni finanziarie e quelle in tema di promozione dell'attività di ricerca e sviluppo) qualificava le reti di imprese *"quali libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali*"[40].

Con l' art. 3, comma 4-ter, della Legge del 9 Aprile 2009 n.33, *"Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi"*, aggiornata e sostituita dall' art. 42 della Legge n. 122 del 30 Luglio 2010, è stata introdotta per la prima volta in Italia, e nel contesto normativo europeo, la disciplina giuridica del contratto di rete[41].

"Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato".

Appena tre mesi dopo la prima stesura, il legislatore decise di reintervenire sulla disciplina del contratto di rete, con la legge 23 luglio 2009 n. 99, recante "disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia".

In particolare, la modifica interessò la lettera b) dell'art.3, co. 4-ter, con cui il legislatore intese prevedere l'obbligo, a carico delle imprese partecipanti, di indicare espressamente in che modo gli obiettivi perseguiti e le attività espletate condurrebbero al "*miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato*"[42].

Inoltre, alla lettera c), indicante l'obbligo di individuazione del programma di rete, venne aggiunto il seguente periodo: «*Al fondo patrimoniale di cui alla presente lettera si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615 del codice civile*».

---

[40] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, 2014, Milano, op.cit.

[41] Cafaggi F., *Il contratto di rete: uno strumento per la crescita*, Il Mulino, Bologna, 2009.

[42] A differenza di quanto previsto dalla lett. b), art. 3, co. 4-ter, l. n. 33/09 (ante novella l. n. 99/09) che richiedeva, più genericamente, «l'indicazione delle attività comuni poste a base della rete».

Grazie a tale modifica, ai soggetti aderenti al contratto di rete è stata estesa la possibilità di beneficiare delle limitazioni di responsabilità di cui godono i consorziati.

Una successiva modifica di portata sostanziale è stata operata con la legge 30 luglio 2010, n.122, dove, al fine di non negare agli imprenditori individuali la possibilità di entrare a far parte di un contratto di rete, è stato parzialmente cambiato lo scopo del contratto di rete.

L'art. 42 recita infatti; "*Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa."*

L'introduzione dei due avverbi "*individualmente e collettivamente*" consentono di specificare che il fine della rete non è soltanto quello di accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato della singola impresa aderente, ma anche, e soprattutto quello di conseguire tali obiettivi *collettivamente*, grazie al contributo di tutti i soggetti aderenti.

La l. 122/10, inoltre, ha modificato, anche altri aspetti della disciplina previgente.
In primo luogo, è stata resa facoltativa l'istituzione dell'organo comune e del fondo patrimoniale.
Secondo Guzzardi (2014) questo fa sì che, accanto a modelli di rete strutturalmente "pesanti", provvista sia di organo comune che di fondo patrimoniale comune, si collochino reti più leggere, completamente prive di tali organismi, nelle quali la gestione (amministrativa, contabile e finanziaria) è assegnata direttamente agli amministratori

delle imprese partner, ovvero demandata a soggetti esterni, in outsourcing[43].

In secondo luogo, la riforma del 2010 ha investito le associazioni di categoria di un importante compito di promozione del contratto di rete.

Cafaggi (2010) sottolinea, infatti, che, "nonostante fosse evidente già sotto la vigenza della precedente disciplina l'importanza delle stesse per la predisposizione di contratti di rete standard, per l'individuazione delle esigenze locali da tenere in considerazione al momento della redazione dei contratti di rete o, più semplicemente, per la promozione di ambienti istituzionali più idonei allo sviluppo di progetti collaborativi, è con la l. n. 122/10 che queste ultime acquistano un ruolo di primaria importanza, dal momento che è loro espressamente affidato il compito di asseverare i programmi di quelle reti di imprese che intenderanno beneficiare delle agevolazioni fiscali previste dall'art. 42, co. 2-quater, l. n. 122/10"[44].

Il terzo elemento di novità che è stato introdotto attiene alle agevolazioni fiscali concesse in favore delle reti di imprese. L'art 42, infatti, ha previsto la sospensione d'imposta per la quota di utili di esercizio destinati dalle imprese in rete al fondo patrimoniale comune per il conseguimento di obiettivi di natura strategica indicati nel contratto e per lo svolgimento delle attività individuate nel programma di rete[45].

Lo schema seguente realizza un confronto tra la disciplina pre l.122 e post.

[43] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, 2014, Milano, op.cit.

[44] Cafaggi F., *Il nuovo contratto di rete: "learning by doing"?*, in Contratti, 2010, op.cit.

[45] Tale argomento sarà oggetto di approfondimenti nel capitolo successivo.

Tabella 2.1: La disciplina giuridica della rete prima e dopo la Legge n.122/2010

Disciplina vigente tra il 12/4/2009 e il 30/7/2010	Disciplina vigente dal 31/7/2010
Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato.	Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.
	Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.
Il contratto è redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, e deve indicare:	Ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater, il contratto deve essere redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata e deve indicare:
a) la denominazione sociale delle imprese aderenti alla rete;	a) il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva;
b) l'indicazione delle attività comuni poste a base della rete;	b) l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
c) l'individuazione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascuna impresa partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune da perseguirsi attraverso l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, in relazione al quale sono stabiliti i criteri di valutazione dei conferimenti che ciascun contraente si obbliga ad eseguire per la sua costituzione e le relative modalità di gestione, ovvero mediante ricorso alla costituzione da parte di ciascun contraente di un patrimonio destinato all'affare, ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile;	c) la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile.

Disciplina vigente tra il 12/4/2009 e il 30/7/2010	Disciplina vigente dal 31/7/2010
	Al fondo patrimoniale comune costituito ai sensi della presente lettera si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615 del codice civile;
d) la durata del contratto e le relative ipotesi di recesso;	d) la durata del contratto, le modalità di adesione di altri imprenditori e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo;
e) l'organo comune incaricato di eseguire il programma di rete, i suoi poteri, anche di rappresentanza, e le modalità di partecipazione di ogni impresa all'attività dell'organo.	e) se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso,
	i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto come mandatario comune nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto.
	Salvo che sia diversamente disposto nel contratto, l'organo comune agisce in rappresentanza degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza;
	f) le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.
Il contratto di rete è iscritto nel registro delle imprese ove hanno sede le imprese contraenti.	Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.

Fonte: Elaborazione propria.

Ulteriori variazioni della disciplina sono state apportate nel 2012.

Il decreto legge n.179/2012 (c.d. *Sviluppo bis*) ha introdotto una precisazione riguardo al riconoscimento della personalità giuridica alla rete.

Sebbene con il previgente d.l. 83/12 era stata prevista l'iscrizione della rete nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione ha sede la rete stessa, con la conseguente possibilità della rete di acquisire soggettività giuridica, il decreto Sviluppo bis ha precisato 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*[46]".

Il questo modo il legislatore ha chiarito ancora una volta il carattere estremamente flessibile del contratto di rete, che consente alle parti coinvolte di plasmare una struttura che più sia consona alle loro esigenze ed obiettivi.

Inoltre, nel palese intento di semplificare e incentivare ulteriormente la stipula di contratti di rete, il legislatore è intervenuto, introducendo la possibilità di redigere il contratto di rete, oltre che nella forma di atto pubblico e scrittura privata autenticata, anche per atto digitalmente firmato, a norma dell'art.25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n.82.

I ripetuti interventi sulla disciplina del contratto di rete, e in particolare, sul dettato dell'art.3, co.4-ter ss. segnalano la volontà del legislatore di fornire una disciplina che sia chiara, precisa e coerente con il modello reticolare che si andava diffondendo nel tessuto produttivo italiano.

"La disciplina giuridica cui si è giunti, in primis con la legge 33/09, rappresenta una sorta di variante dei modelli già esistenti (società, contratti plurilaterali, contratti bilaterali), caratterizzata da una natura

[46] Il comma 4-quater ultima parte prescrive infatti che, con l'iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle imprese, la rete acquista soggettività giuridica. La norma precisa inoltre che, a tal fine, «*il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto digitalmente firmato a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n.82*».

trans-tipica, volta a sintetizzare gli aspetti contrattuali di tali modelli con quelli organizzativi di altri contratti di natura associativa"[47].

Secondo Romano (2010), il modello reticolare si inserisce nel nostro panorama giuridico, come un modello nuovo di cooperazione, basato su relazioni fiduciarie forti e su uno scopo unitario, senza inficiare l'individualità delle parti, «in grado di perseguire due obiettivi contrapposti e difficilmente conciliabili per una singola impresa: economie di scala e flessibilità»"[48].

La definizione sotto il profilo giuridico della rete di imprese, donando maggiore linearità e appetibilità a tale strumento contrattuale, ha provocato una crescita esponenziale del numero di contratti di rete stipulati.

Il riconoscimento giuridico del fenomeno reticolare operato con la l.33/09 e successive modificazioni, costituisce senza dubbio soltanto un primo passo per l'incentivazione della collaborazione e aggregazione tra PMI.

A tal proposito, Maugeri precisa che "sebbene la disciplina in esame sia stata pensata e voluta quale strumento di coordinamento per le piccole e medie imprese, non è possibile rinvenire nel testo di legge alcun riferimento al profilo dimensionale degli aderenti, con conseguente possibile utilizzo anche da parte di imprese di più rilevanti dimensioni"[49].

La disciplina delineata dal legislatore italiano non solo ha anticipato la prassi negoziale ma costituisce anche una vera e propria novità nel panorama europeo.

---

[47] Cafaggi F., *Il contratto di rete e il diritto dei contratti*, I Contratti n.10/2009, op.cit.

[48] Romano F., *Contratti di rete e processo di modernizzazione dell'economia italiana*, in Notariato, 2012 fasc. 1, pp. 74 – 80.

[49] Maugeri M.R., *Rete di impresa e contratto di rete*, in Rete di impresa e contratto di rete: spunti per il dibattito, in I contratti, 957 ss.

2.2 La soggettività giuridica nel contratto di rete

"*Uno dei profili oggettivamente più controversi del contratto di rete tra imprese attiene all'elemento della soggettività giuridica; se cioè le reti possano o meno costituire un autonomo centro di imputazione giuridica degli atti di diritto privato*"[50].

Il dettato introdotto con il decreto *Sviluppo bis* ha precisato che l'assunzione di personalità giuridica rientri tra i fattori a discrezione dei soggetti stessi che decidono di aderire ad un contratto di rete. Ciò sta a significare, dunque, che, la mera presenza di un organo comune e di un fondo patrimoniale comune non rappresenti una base sufficiente per l'acquisizione automatica della personalità a fini giuridici; così come per i contratti, anche la soggettività giuridica è frutto diretto della volontà delle parti.

Più precisamente, alla rete dotata di fondo patrimoniale comune è consentita l'acquisizione di personalità giuridica previa iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete.

In base alla decisione in merito alla personalità giuridica si possono distinguere le Reti soggetto e le Reti contratto.

La rete-soggetto

Dal momento che l'attribuzione della personalità giuridica è condizionata all'iscrizione nel registro delle imprese, è bene tenere presente che ai fini di tale iscrizione sono necessarie:

- La costituzione di un fondo patrimoniale comune;
- La stipula del contratto di rete per atto pubblico, scrittura privata autenticata o atto firmato digitalmente ex art.25 D.lgs. n. 82/2005.

In quest'ambito, assume rilevanza la circolare n.20/E del 18 giugno 2013 emanata dalla Direzione Centrale Normativa dell'Agenzia delle Entrate.

[50] Pandamiglio M., *Brevi note in tema di soggettività giuridica delle reti di impresa* in Il contratto di rete. Un nuovo strumento di sviluppo per le imprese, Napoli, 2013.

In essa, viene specificato che, la rete di imprese, per effetto della iscrizione nel Registro delle imprese «*diviene un nuovo soggetto di diritto (rete-soggetto, appunto) e, in quanto autonomo centro di imputazione di interessi e rapporti giuridici, acquista rilevanza anche dal punto di vista tributario. La rete soggetto, infatti, costituisce, sotto il profilo del diritto civile, un soggetto distinto dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto e, pertanto, sotto il profilo tributario, in grado di realizzare fattispecie impositive ad essa imputabili*».

Si aggiunge inoltre che «*i rapporti tra imprese partecipanti e la rete debbono essere considerati rapporti di natura partecipativa, analoghi a quelli esistenti tra soci e società*».

La rete-soggetto diviene dunque soggetto passivo di imposta, totalmente distinto dalle singole imprese aderenti, che continueranno a mantenere la propria autonomia sia dal punto di vista tributario che patrimoniale.

"In questa sede è opportuno ricordare però che non tutte le reti dotate di personalità giuridica godono anche di autonoma responsabilità patrimoniale; tale caratteristica appartiene alle sole "*reti soggetto a regime speciale*""[51].

"In virtù della soggettività tributaria la rete-soggetto sarà assoggettata all'imposta sul reddito delle società (Ires) e all'imposta regionale sulle attività produttive (Irap); nei suoi confronti sussiste altresì l'obbligo di dotazione di partita IVA"[52].

---

[51] "Le modifiche introdotte alla disciplina del contratto di rete hanno contribuito ad aumentare la già rilevante flessibilità dello strumento, prevedendo un particolare regime, cosiddetto "regime speciale", per i contratti di rete che abbiano le seguenti caratteristiche:
-una sede;
-l'istituzione di un fondo patrimoniale comune;
-l'istituzione di un organo comune;
-lo svolgimento, da parte del suddetto organo, di un'attività, anche di natura commerciale.
In presenza di tali requisiti la norma prevede:

1. Un regime di autonomia patrimoniale nel quale, per le obbligazioni assunte dall'organo comune nell'esecuzione del programma di rete, i terzi possano far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune:
2. L'obbligo di redazione e deposito, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale, di un bilancio di esercizio, redatto secondo le disposizione relative al bilancio di S.p.a., ove compatibili."

Ordine dei Commercialisti e degli esperti contabili di Viterbo, *Il contratto di rete*, 2015.

[52] Per ulteriori approfondimenti, vedi cap.3.

Nelle reti-soggetto, inoltre, l'organo comune agisce in rappresentanza della rete, e gli effetti giuridici degli atti compiuti ricadono in capo alla rete e non in capo ai singoli partners.

La rete-contratto

Dal punto di vista contrattuale non sussiste alcuna differenza rispetto alla rete-soggetto.

"L'Agenzia delle entrate, con la circolare 4/E del 1 febbraio 2011, ha precisato che specifica che la partecipazione ad un contratto di rete non comporta conseguenze né in termini di soggettività tributaria di ciascun partner, né in termini di soggettività giuridica della rete stessa. Per ottenere quest'ultima, infatti, è necessaria l'iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del registro delle Imprese."[53].

La diretta conseguenza dell'assenza di personalità giuridica in capo alla rete risiede nel fatto che ogni effetto derivante dagli atti e/o rapporti creatisi tra le aziende partecipanti si riverserà direttamente nella sfera personale di ciascuna di esse.

Qualora, invece, la rete si sia dotata di un organo comune, gli effetti andranno ad intaccare solo ed esclusivamente la sfera soggettiva dei soli soggetti rappresentanti.

Dal punto di vista fiscale, spetterà ai singoli soggetti partecipanti l'onere ella fatturazione, valido sia per operazioni di tipo attivo che passivo; in presenza di organo comune, invece, l'obbligo sussiste esclusivamente per la parte di prezzo individualmente imputabile.

La quota parte dei costi sostenuti e dei ricavi realizzati per l'attuazione del programma di rete andranno a concorrere alla formazione del risultato di periodo di ciascuna impresa aderente.

La tabella che segue, riassume, in modo schematico le diversità che caratterizzano le reti soggetto da un lato e le reti contratto dall'altro.

[53] Ordine dei commercialisti e degli esperti contabili di Viterbo, *Il contratto di rete*, 2015.

Tabella 2.2: Reti-soggetto e reti-contratto a confronto.

Requisiti	Rete-contratto	Rete-soggetto
Forme giuridiche	Senza soggettività giuridica e senza rappresentanza e con soggetto esecutore (organo comune) che ***non*** ha la rappresentanza delle imprese aderenti) _____ Senza soggettività giuridica e con rappresentanza e con soggetto esecutore (organo comune) che ***ha*** la rappresentanza delle imprese aderenti)	Con soggettività giuridica
Forma del contratto	**Alternativamente:** • atto pubblico; • scrittura privata autenticata; • atto firmato digitalmente (firma digitale, art. 24 del CAD o firma elettronica autenticata, art. 25 del CAD); • atto redatto in conformità al modello tipizzato tipizzato (all. D.M.122/2014) e firmato digitalmente (art. 24 del CAD)	**Alternativamente:** • atto pubblico; • scrittura privata autenticata; • atto firmato digitalmente con firma elettronica autenticata (SOLO art. 25 del CAD)
Codice fiscale	Sì	Sì
Partita IVA	No	Sì
Denominazione e sede della rete	Facoltativo **oppure** Obbligatorio se c'è il fondo comune	Obbligatorio
Organo comune	Facoltativo	Obbligatorio
Fondo comune	Facoltativo	Obbligatorio

Fonte: Unioncamere (2011).

2.3 Elementi obbligatori ed elementi facoltativi del contratto di rete

Come è stato più volte sottolineato, il principale punto di forza del contratto di rete sta nel carattere estremamente flessibile che il legislatore ha inteso conferirgli, al fine di consentire un perfetto allineamento di tale strumento con gli interessi delle imprese che intendono aderirvi.

L'articolo 3, comma 4-ter, della legge n.33/2009, oltre ad individuare una corretta definizione della rete, disciplina i contenuti del contratto, prevedendone, per alcuni l'obbligatorietà, e per altri l'inserimento meramente opzionale ed a discrezione della volontà delle parti contraenti.

Secondo il dettato legislativo, il contratto di rete "*deve indicare:*

a) ***il nome, la ditta, la ragione*** *o la denominazione sociale degli aderenti alla rete;*

b) ***l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva*** *dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;*

c) ***la definizione di un programma di rete****, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante; le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo; se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile. Al fondo patrimoniale di cui alla presente lettera si applicano, in quanto*

compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 2614 e 2615 del codice civile;

d) ***la durata del contratto**, **le modalità di adesione di altre imprese, le modalità di adesione di altri imprenditori** e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto, ferma restando in ogni caso l'applicazione delle regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo;*

e) *se il contratto ne prevede l'istituzione, il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto.*

L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al programma salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito e in quelle inerenti allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento, nonché all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza. Salvo che sia diversamente disposto nel contratto di rete, l'organo agisce in rappresentanza delle imprese, anche individuali, aderenti al contratto medesimo, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni, nonché nelle procedure inerenti ad interventi di garanzia per l'accesso al credito, all'utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti italiani ed allo sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione, previsti dall'ordinamento;

f) ***le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti*** *su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo"*[54].

Il primo punto prescrive che il contratto di rete indichi innanzitutto tutti i soggetti che intendono aderire. La norma non fa alcun riferimento al termine "***impresa***" ma lascia spazio all'adesione di diverse categorie di soggetti (non soltanto società, ma anche imprenditori individuali, artigiani, commercianti) purché soddisfino le caratteristiche contenute nell'art. 2082 C.C. e formalmente risultino iscritte al Registro delle imprese.

Il requisito dell'iscrizione al R.I. consente, quindi, di escludere dal contratto di rete i liberi professionisti, le società straniere e le Pubbliche Amministrazioni.

Una lacuna lasciata irrisolta dal legislatore sorge in merito al termine valido per effettuare l'aggiornamento del contratto di rete, e il conseguente deposito presso il registro delle imprese, in caso di adesioni successive o di recessi.

A questo riguardo una soluzione plausibile sarebbe quella di applicare in via analogica il termine di trenta giorni previsto dall'art. 2436 C.C, primo comma[55].

Qualora, per effetto di un nuovo ingresso ovvero di un recesso anticipato, il contratto debba essere modificato, pena la sua nullità, la norma attribuisce l'obbligo di iscrizione del nuovo contratto presso il Registro delle Imprese nel quale è iscritta in capo alla cosiddetta *impresa di riferimento*. Sarà poi onere dell'ufficio di tale Registro la comunicazione dell'avvenuta modifica agli altri Registri, presso i

---

[54] Testo aggiornato art.3 , comma 4-ter legge n.33/2009.

[55] Art. 2436, comma1 C.C.*:" Il notaio che ha verbalizzato la deliberazione di modifica dello statuto [2332, 2348, 2349, 2460], entro trenta giorni, verificato l'adempimento delle condizioni stabilite dalla legge, ne richiede l'iscrizione nel registro delle imprese contestualmente al deposito e allega le eventuali autorizzazioni richieste [2330, 2438]".*

quali sono registrate le altre aziende partecipanti al contratto, ciascuno dei quali si preoccuperà di effettuare l'iscrizione del contratto modificato."[56].

Il secondo elemento richiesto a pena di nullità attiene agli obiettivi che si intendono perseguire in termini di innovazione e accrescimento della capacità competitiva sul mercato.

La definizione fornita dal dettato normativo ha un carattere estremamente vago, e sembra far riferimento a concetti di natura economica, piuttosto che giuridica.

Particolare attenzione invece è dedicata agli scopi che si possono raggiungere con il contratto di rete; la rete può essere costituita esclusivamente con due obiettivi di fondo: incrementare il grado di innovazione (in termini di progettazione di nuove linee di prodotto e/o processo, o, più semplicemente, nuovi business) e aumentare la competitività sul mercato. Tale precisazione rappresenta una delle poche limitazioni imposte dalla normativa.

Il terzo requisito prevede la definizione del programma di rete, il cui contenuto non è affatto libero; deve infatti indicare:

1. i diritti e degli obblighi che fanno capo a ciascun partecipante;
2. le modalità con cui si intende perseguire lo scopo comune;
3. la dimensione ed le regole valutativi degli apporti iniziali delle imprese aderenti alla Rete, nonché degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo Patrimoniale comune, qualora ne sia stata prevista l'istituzione;
4. sempre nell'ipotesi di cui al punto precedente, le regole per la gestione del fondo.

Tra questi, merita particolare attenzione il secondo punto, attinente alle modalità di realizzazione dello scopo comune. In questa sede il legislatore richiede di esplicitare in maniera quanto più possibile dettagliata le attività concrete e specifiche che s'intendono mettere in pratica al fine del perseguimento dello scopo. Tale specifica è

[56] Ordine dei commercialisti e degli esperti contabili di Viterbo, *Il contratto di rete*, 2015.

particolarmente importante perché consente di analizzare la sussistenza o meno di coerenza tra le attività realizzate e gli obiettivi prefissati nel contratto.
Il programma di rete viene definito in fase di stipula del contratto; tuttavia, le parti potranno apportarvi le modifiche necessarie, qualora lo ritengano opportuno, anche in un momento successivo.

La lettera d) dell'art.3 comma 4-ter, attiene alla durata del contratto di rete. Innanzitutto, è opportuno notare che la legge non fornisce alcun tipo di limite (né minimo né massimo) di tempo. Ciò significa che la definizione della durata è decisa dalle parti. Nonostante la scelta sia libera, risulta opportuno preferire una durata che sia coerente con gli obiettivi della rete stessa.

La norma, sempre alla lett. d), specifica quale elemento obbligatorio l'espletazione delle modalità di adesione di nuove imprese e/o imprenditori, immaginando l'istituto come una rete aperta[57].
Nell'ipotesi di rete aperta, dunque, dovranno essere determinate le regole per l'ingresso di nuove imprese nella compagine sociale, individuando i requisiti necessari, il procedimento da seguire e, in particolar modo, i diritti e gli obblighi assunti dai nuovi partecipanti.
In assenza di tale requisito, l'unico modo per far entrare nella rete nuovi soggetti, sarà la modifica del contratto di rete.
L'ultimo elemento obbligatorio ai fini della redazione del contratto di rete riguarda le procedure decisionali all'interno della rete.
La norma, alla lett. f) prescrive che nel contratto di rete vadano riportate "*le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo*".
Nello specifico, il legislatore richiede che siano definite:

- le modalità di formazione dell'organo decisionale;

[57] Letteralmente per rete aperta s'intende una rete di imprese per la quale sia prevista la possibilità di adesioni da parte di nuove imprese e/o imprenditori in un momento successivo rispetto a quello di costituzione della rete stessa e di stipula del relativo contratto.

- le modalità di distribuzione dei diritti di voto tra i partner di rete;
- il quorum richiesto per l'approvazione delle decisioni;
- le regole di convocazione (durata, data, ordine del giorno);
- le regole per la formalizzazione delle decisioni;
- gli eventuali elementi che possono mettere in discussione la validità delle decisioni.

Rimane comunque nelle mani delle imprese interessate il compito di definire le caratteristiche cui improntare i meccanismi decisionali, avendo la possibilità di optare per la soluzione che più si addice alle loro volontà ed esigenze.

Per quanto riguarda gli elementi di natura facoltativa che possono, a discrezione degli interessati, essere inseriti nel contratto di rete, vi è l'istituzione di un organo comune, o soggetto esecutore, che dia appunto corretta esecuzione al contratto stesso.

La lett. e) dell'art. 3, comma 4-ter prescrive infatti, che «***se il contratto ne prevede l'istituzione****, deve indicare il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto*».

La definizione dei poteri da conferire all'organo comune rappresenta una fase molto delicata nella stesura del contratto di rete; di norma, l'organo comune ricopre il ruolo di mandatario con rappresentanza della rete, nel caso di rete-soggetto, e delle singole imprese aderenti, nel caso di rete-contratto.

Un secondo aspetto opzionale riguarda la fatturazione attiva e passiva. In questo caso, esistono due opzioni alternative. La prima prevede che la fatturazione sia effettuata in capo all'organo comune, se presente, ovvero in capo alla rete stessa, se dotata di soggettività giuridica; nella seconda, invece, la fatturazione avviene direttamente in capo alle singole imprese.

Tra gli elementi facoltativi, rientrano anche i meccanismi che portano alla definizione delle attività di rete.

Per non inficiare il carattere flessibile, proprio della rete, le attività descritte nel programma di rete non devono essere troppo dettagliate.

Nella descrizione è preferibile mantenere un certo grado di approssimazione, al fine di non restringere eccessivamente lo spettro di attività realizzabili. In questa prospettiva, un buon suggerimento potrebbe essere quello di affidare al soggetto esecutore la redazione di un programma annuale operativo, opportunamente corredato da un bilancio preventivo che identifichi i costi previsti, da sottoporre al vaglio dell'organo decisionale[58].

Un ulteriore elemento opzionale attiene alle modalità di rendicontazione, la quale può assumere la forma di una relazione annuale (che deve essere predisposta dall'organo comune), accompagnata da un apposito bilancio consuntivo.

Nell'ipotesi in cui il contratto prevede la costituzione di un organo comune e del fondo patrimoniale comune, la norma attribuisce all'organo il compito di redigere, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio, una situazione patrimoniale seguendo le regole previste per il bilancio delle società per azioni, in quanto compatibili.

Inoltre, spetta all'organo l'onere di deposito di tale situazione patrimoniale presso l'ufficio del registro delle Imprese nel quale la rete ha sede.

Viceversa, l'assenza del fondo patrimoniale comune rende applicabile, ai fini della rendicontazione, le regole previste per le società di persone.

Sulla base della presenza o meno del fondo patrimoniale comune, dunque, sarà differente la disciplina applicabile in fatto di rendicontazione; ciò fa presagire che anche il fondo rappresenti un altro elemento facoltativo del contratto di rete.

[58] Ordine dei commercialisti e degli esperti contabili di Viterbo, *Il contratto di rete*, 2015, op.cit.

2.4 Fondo comune e responsabilità patrimoniale

Per la realizzazione del programma di rete, le imprese aderenti possono decidere di istituire un fondo patrimoniale comune.

L'art.3, comma 4-ter, l. 33/09 prevede infatti che lo scopo comune della rete debba essere perseguito attraverso una delle seguenti due modalità alternative:

a) l'istituzione di un fondo patrimoniale comune;
b) la costituzione da parte di ciascun aderente di un patrimonio destinato[59] all'affare, ai sensi dell'art.2447-bis, comma 1, lett. a), C.C[60].

La medesima norma, stabilisce che il contratto di rete, debba definire:

- la misura ed le regole di valutazione degli apporti iniziali (in denaro, beni o servizi, purché suscettibili di valutazione economica[61]) conferiti da ciascun soggetto aderente, nonché di quelli successivi cui si obbligano a versare;
- le relative modalità di gestione.

Per espressa previsione di legge, al fondo sono applicabili, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli artt. 2614[62] e 2615[63] C.C. in tema di consorzi.

---

[59] Questa soluzione presuppone tuttavia che le società partecipanti alla rete siano società di capitali.

[60] La norma in questo caso consente l'applicazione alla rete di una disposizione vigente per le società per azioni. L'articolo 2447-bis stabilisce infatti la possibilità di costituire uno o più patrimoni destinati esclusivamente al singolo affare. Questa soluzione, anche se poco diffusa, si adatta maggiormente a quelle reti che si vengono a costituire con l'obiettivo di realizzare uno specifico progetto o affare, mentre non si addice alle reti createsi in un'ottica di più lungo termine, fondate sulla gestione condivisa di una o più fasi della filiera produttiva.

[61] "Può costituire oggetto di conferimento qualsiasi entità materiale o immateriale suscettibile di valutazione economica o comunque di apprezzamento in termini di funzionalità e/o strumentalità al perseguimento dello scopo comune della rete."
Camera di commercio di Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012, op.cit.

[62] "Art. 2614 c.c. (Fondo consortile): «I contributi dei consorzi e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo consortile. Per tutta la durata del consorzio i consorziati non possono chiedere la divisione del fondo, e i creditori particolari dei consorziati non possono far valere i loro diritti sul fondo medesimo.»"

[63] "Art. 2615 c.c. (Responsabilità verso i terzi): «Per le obbligazioni assunte in nome del consorzio dalle persone che ne hanno la rappresentanza, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune. Per le obbligazioni assunte dagli organi del consorzio per conto dei singoli consorziati rispondono questi ultimi solidalmente con fondo consortile. In caso di insolvenza nei rapporti tra i consorziati il debito dell'insolvente si riparte tra tutti in proporzione delle quote.»"

Secondo Cafaggi (2009) il rinvio operato dal legislatore alla disciplina del consorzio, determina una modifica di notevole portata alla natura del fondo patrimoniale comune, che diviene di tipo rotativo, comprendendo non soltanto i conferimenti iniziali bensì anche i beni con essi acquistati.[64].

Inoltre, l'applicazione dell'articolo 2614 consente di evitare, per tutta la durata della rete, la divisione del fondo ed esclude qualsiasi diritto di azione esecutiva sui beni del fondo da parte dei creditori particolari dei partecipanti (c.d. «*defensive partitioning*»).

L'applicazione dell'art. 2615 permette, invece, ai creditori della rete, ovvero coloro che hanno contratto diritti per effetto di atti compiuti in nome della stessa e per l'attuazione del programma di rete, di soddisfarsi esclusivamente sui beni del fondo, salvaguardando così l'integrità dei patrimoni individuali dei retisti.

Nel caso di diritti contratti per effetto di atti compiuti dall'organo comune, anche se per conto di un singolo membro della rete, il secondo comma dell'art. 2615 prescrive la responsabilità del singolo retista congiuntamente al fondo patrimoniale.

L'espressione «*in quanto compatibili*» individua un doppio regime patrimoniale; da un lato quello del patrimonio autonomo (qualora siano applicabili le disposizioni in tema di consorzio), dall'altro quello del fondo patrimoniale quale elemento di comunione di diritti (nel caso di incompatibilità con le norme sopra citate).

"Il regine dell'autonomia patrimoniale prefigurato dagli artt. 2614 e 2615 C.C. risulta «incompatibile» con la natura della rete tutte le volte in cui dia vita a una forma di collaborazione che non generi una nuova organizzazione imprenditoriale dotata di una sua autonomia funzionale ed operativa, legata alla presenza di un'organizzazione complessa per lo più di stampo corporativo, al punto che gli atti compiuti dall'organo comune siano strumentali all'esercizio delle imprese singole"[65].

---

[64] Cafaggi F., *Il contratto di rete*, commentario, Bologna,2009, op.cit.
[65] Cafaggi F., *Il contratto di rete*, commentario, Bologna,2009, op.cit.

Viceversa, nell'ipotesi diametralmente opposta, in cui la rete dia vita ad una nuova iniziativa imprenditoriale non sussista alcun limite di applicabilità.

Secondo buona parte della dottrina, il riferimento esplicito del legislatore alle norme relative al consorzio con attività esterna indicherebbe l'applicabilità al contratto di rete, soltanto qualora anche quest'ultimo abbia ad oggetto l'esecuzione di attività economiche dirette all'esterno.

In base ad una prospettiva minoritaria, invece, la compatibilità con la disciplina consortile sarebbe piena nel caso di rete dotata di soggettività giuridica, e di un'organizzazione di tipo corporativo, a prescindere dall'esistenza o meno di rapporti con i terzi e dalla tipologia di attività.

In sostanza, la scelta sul regime da applicare dipende, dunque, dall'esistenza, o meno, di una nuova organizzazione imprenditoriale, che prescinda dalle singole imprese e che sia stata costituita appositamente per l'esecuzione del programma di rete.

In questo senso, un esempio concreto è la rete Calegheri 1268, operante nel settore calzaturiero, costituita con l'obiettivo di offrire un nuovo servizio, ovvero il ritiro a tutti i negozianti europei fino al 20% della merce rimasta invenduta al cambio di stagione. Il prodotto ritirato viene messo a nuovo e successivamente reimmesso in commercio, eliminando il problema dell'invenduto ai negozianti.

Calegheri rappresenta un'organizzazione complessa che, al di là dell'individualità delle imprese che la formano, è riuscita ad realizzare un'iniziativa imprenditoriale nuova, basata sulla collaborazione e condivisione.

Il fondo patrimoniale comune assume, in questa veste, una funzione vincolistica: ciò significa che l'insieme dei contributi apportati dai partner alla rete costituisce l'attivo patrimoniale iniziale di rete, che non può essere distolto dall'attività propria prevista dal programma di rete.

"La formazione del fondo patrimoniale comune deve essere quindi ispirata all'esigenza che la rete disponga di quelle parti della struttura

organizzativa, già patrimonio degli aderenti, coerenti con la formula imprenditoriale della rete, che gli stessi si sono obbligati a conferire e che il trasferimento in proprietà o in godimento alla rete delle attività diverse dal denaro avvenga al momento della sottoscrizione del contratto di rete, al fine di evitare che il perfezionarsi del conferimento sia subordinato a una successiva iniziativa del conferente"[66].

Come anticipato, possono costituire oggetto di conferimento non soltanto entità prettamente materiali; infatti, diversamente da quanto disposto per le s.p.a. dall'art 2342, comma 6, ai retisti è consentito il conferimento anche di prestazioni d'opera o di servizi, purché il valore assegnato a tali prestazioni sia coperto da una polizza di assicurazione o fideiussione bancaria.

La disposizione legislativa che prevede la possibilità di effettuare apporti successivi al conferimento iniziale può trovare la propria giustificazione nel grande valore riconosciuto alle conoscenze e competenze delle singole imprese aderenti ai fini del perseguimento degli obiettivi di rete.

In questa logica, dunque, i conferimenti successivi, assumono un'accezione diversa rispetto a quelli iniziali; non necessariamente devono essere imputati al fondo patrimoniale, e rappresentano una delle modalità con cui la rete si avvale in via continuativa delle conoscenze dei retisti, nell'ottica dell'accrescimento collettivo dell'innovazione e della competitività sul mercato.

Per quanto attiene alla gestione del fondo, il contratto di rete può prevedere, ad esempio che essa sia compito dell'organo comune, ovvero di un soggetto diverso (sia interno che esterno alla rete).

Nel primo caso tra partecipanti alla rete e gestore si viene a costituire un rapporto di mandato parallelo a quello che sussiste tra aderenti e organo comune; nel secondo caso, il gestore assume il ruolo di sostituto del mandatario, in quanto incaricato dai mandanti o dall'organo comune.

---

[66] Ratto G., *Il programma di rete in Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, 2011.

In entrambi i casi, il gestore del fondo ha responsabilità contrattuale; il giudizio di responsabilità si fonderà non solo sui comuni criteri di diligenza e correttezza dettati dalla disciplina delle obbligazioni e del mandato ma anche sui criteri di gestione previsti dal contratto di rete.

Un'alternativa originale alla costituzione del fondo patrimoniale comune è rappresentata dalla possibilità di costituire, in caso di reti formate da sole s.p.a., patrimoni destinati al singolo affare.

In verità, la pluralità di patrimoni destinati che si viene a costituire potrebbero essere collegati tra loro in quanto destinati all'esecuzione di un unico affare, ovvero il programma di rete, salva la possibilità di voler frammentare tale programma nell'esecuzione di tanti affari distinti, ancorché collegati tra loro.

"Sembra corretto ritenere che il programma di rete integri un unico affare tutte le volte in cui l'interdipendenza tra le attività e i patrimoni delle singole società sia tale da non giustificare una separazione delle sfere di rischio"[67].

Viceversa, qualora siano ravvisabili aree operative e di rischio separate, sarà possibile abbinare ciascun patrimonio destinato con il relativo sub-affare, nonostante, tale modello presenti maggiori difficoltà di coordinamento.

E' opportuno tenere presente che, diversamente dal fondo, i beni e i diritti imputati ai patrimoni destinati restano di pertinenza e proprietà delle singole imprese aderenti; la proprietà è individuale, seppur la destinazione sia rivolta al conseguimento di scopi collettivi.

L'assenza di un patrimonio comune che possa considerarsi autonomo, suggerisce che tale regime sia applicabile alle reti meramente contrattuali.

L'art. 2447-quinquies C.C dispone che i creditori particolari della società aderente alla rete non possono far valere i propri diritti sul patrimonio destinato istituito dal proprio debitore; per quanto riguarda, invece, i creditori della rete, essi possono soddisfarsi, per le

[67] Ratto G., *Il programma di rete in Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, 2011, op.cit.

obbligazioni contratte in relazione allo specifico affare, esclusivamente sul patrimonio separato.

"Sebbene la norma preveda come alternative il fondo e la creazione di patrimoni destinati, nulla esclude che, scelta la strada ordinaria del fondo patrimoniale (anche per la presenza di imprese diverse da s.p.a.), una o più s.p.a. tra le imprese aderenti costituiscano nel loro patrimonio «generale» un patrimonio destinato alla realizzazione del programma di rete"[68].

[68] Cafaggi F., *Il contratto di rete*, commentario, Bologna,2009, op.cit.

2.5 L'organo comune e governance della rete

Un aspetto di particolare importanza, ai fini della definizione della struttura reticolare è costituito dalla presenza o meno dell'organo comune.

Come è stato anticipato sopra, l'organo comune o soggetto esecutore, rientra nella categoria di elementi di natura facoltativa del contratto di rete e, in quanto tale, devono esserne ben precisati la composizione, i poteri e le modalità operative.

"Il dettato normativo di cui all'art. 3, co. 4-ter, l. 33/09 sembra delineare una separazione tra una fase costitutiva in cui si definiscono gli obiettivi strategici, il programma e la durata della rete, nonché i diritti e gli obblighi degli aderenti, e una fase di attuazione demandata a un organo comune in vista del raggiungimento degli obiettivi prefissati"[69].

La distinzione tra queste due fasi riflette il grado di complessità proprio della rete, determinato da livelli elevati di incompletezza dal punto di vista contrattuale, che dovranno poi essere "riempiti" direttamente in sede di esecuzione del contratto.

Uno dei rischi che può inficiare il successo della rete, dipende proprio dall'abuso della discrezionalità nella definizione delle regole circa il funzionamento della rete e dei poteri dell'organo comune, con conseguente rischio di comportamenti collusivi e opportunistici da parte dei singoli aderenti e talvolta dell'organo comune stesso.

Per evitare di incorrere in questo rischio, oltre alla previsione di particolari obblighi, incentivi e sanzioni, a carico del soggetto esecutore, vige anche l'obbligo di esercitare il proprio ruolo con la diligenza del buon padre di famiglia. Più nel dettaglio, ciò implica il dovere di comunicare senza ritardo ai mandanti l'esecuzione del mandato, di rispettare i limiti fissati nel mandato nonché di riferire del suo operato.

[69] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, 2014, op.cit.

L'organo comune deve perseguire l'interesse collettivo della rete; l'attività esecutiva, che si concretizza in atti materiali o giuridici deve essere svolta in modo da privilegiare l'interesse collettivo su quello individuale di ciascuno degli aderenti.

Nei confronti dei contraenti l'organo deve tenere un comportamento leale, sia sotto il profilo procedurale che sotto il profilo sostanziale.

Dal punto di vista procedurale tale dovere si traduce nell'onere di prendere in considerazione i conflitti che possono sorgere sia tra l'organo e retisti, ma anche tra questi ultimi.

Il dovere di lealtà può concretizzarsi nell'elaborazione di sistemi decisionali che consentano di rispondere adeguatamente agli interessi delle parti, e informativi, allo scopo di comunicare alle parti gli effetti delle decisioni sulle loro sfere soggettive.

Dal punto di vista sostanziale, invece, il dovere di lealtà si traduce nella capacità dell'organo di favorire decisioni che mettano d'accordo tutte le parti contraenti, secondo criteri che – come sottolinea Cafaggi (2009)- «privilegino l'adeguato perseguimento degli obiettivi strategici originariamente condivisi ed in particolare lo scopo comune»[70].

"E' opportuno ricordare, infatti, che l'organo comune agisce in veste di mandatario, per conto della rete, nel caso di rete-soggetto, o dei singoli aderenti alla rete, in caso di rete-contratto"[71].

La natura fiduciaria della cooperazione reticolare e la pluralità degli interessi suggerirebbero l'istituzione di un organo di gestione che sia sufficientemente rappresentativo della compagine imprenditoriale.

---

[70]Cafaggi F., *Il contratto di rete, commentario*, Bologna,2009, op.cit.

[71] "La natura dell'organo comune si modifica a seconda della tipologia di rete. In particolare, nel caso di rete meramente contrattuale, in assenza di specifiche indicazioni, si applica la disciplina del mandato. Diversamente, nel caso di reti a rilevanza esterna, le parti potranno optare per un modello a struttura complessa, in cui il legame tra aderenti e organo comune sfugge alla logica del mandato e si inserisce nell'ambito di quelle più complesse regole organizzative che regolano le attività dell'ente associativo.

Appare indubbio che, mentre nella rete-contratto le imprese partecipanti mantengono, in qualità di mandanti, un'influenza piuttosto significativa sull'operato dell'organo comune, nel caso di rete associativa, l'organo comune assume una maggiore autonomia dagli aderenti."

Cafaggi F., *Il contratto di rete, commentario*, Bologna,2009, op.cit.

In realtà, nulla esclude la possibilità di costituire, accanto al mandato generale di gestione della rete, altri mandati di rango inferiore, necessari al fine di assegnare a determinate figure l'esecuzione ovvero il compimento di particolari progetti e/o attività.

"Il sub-affidamento di attività e incarichi a membri della rete o a soggetti terzi appare estremamente necessario, non potendo l'organo comune assicurare, almeno in presenza di un programma comune piuttosto complesso, un corretto funzionamento della rete senza il ricorso a risorse esterne e alla delega di parte dell'esecuzione del programma a soggetti specializzati"[72].

La norma lascia ampio spazio alla discrezionalità dei soggetti aderenti alla rete, consentendo di scegliere, ad esempio, il grado di rappresentatività desiderato.

La scelta tra organo monocratico o collegiale dipende, almeno parzialmente, dalla struttura della rete; è indubbio che le imprese che sostengano i rischi maggiori e che abbiano investito maggiori capitali vorranno ottenere un potere decisionale maggiore.

Nell'ipotesi di organo collegiale, inoltre, risultano applicabili le disposizioni relative alla pluralità dei mandatari (art. 1716 C.C.[73]).

Da questo punto di vista è importante sottolineare che il mandato conferito dalle imprese partecipanti alla rete è unico, in relazione all'unicità e individualità dell'incarico attribuito in sede di costituzione della rete stessa. La successiva ripartizione di deleghe e compiti tra i diversi soggetti dell'organo rappresenta esclusivamente un'esigenza di natura organizzativa, che non deve in alcun modo inficiare l'unicità del mandato o attenuare il carattere solidale di responsabilità dell'organo nei confronti delle imprese aderenti.

---

[72] Zanelli P., *Reti e contratto di rete*, Cedam, Padova, 2006.

[73] Art. 1716 C.C.: "*Salvo patto contrario, il mandato conferito a più persone designate a operare congiuntamente non ha effetto, se non è accettato da tutte.*
Se nel mandato non è dichiarato che i mandatari devono agire congiuntamente, ciascuno di essi può concludere l'affare. In questo caso il mandante, appena avvertito della conclusione, deve darne notizia agli altri mandatari; in mancanza è tenuto a risarcire i danni derivanti dall'omissione o dal ritardo.
Se più mandatari hanno comunque operato congiuntamente, essi sono obbligati in solido verso il mandante."

Dal momento che risulta, in via generale, applicabile la disciplina sul mandato, a carico dell'organo comune sussiste anche l'obbligo di fornire un rendiconto del proprio operato.

Ai fini della valutazione della condotta del soggetto esecutore dovranno essere definiti all'interno del contratto degli appositi indicatori di *performance*, che consentano anche di analizzare la congruità degli stanziamenti previsti per l'esecuzione del programma di rete nonché lo stato di avanzamento degli obiettivi della rete.

2.6 Responsabilità e rischio nei rapporti interni di rete

Il contratto di rete disegnato dal legislatore si presenta come un contratto con comunione di scopo stipulato da due o più imprese.
Uno degli elementi obbligatori del contratto di rete è l'insieme di obblighi e di diritti delle parti contraenti.
Come è stato anticipato nel paragrafo precedente, nell'ambito del contratto emerge una distinzione tra la fase della programmazione dell'attività di rete e la conseguente fase di attuazione vera e propria.
"L'incompletezza iniziale induce a distinguere gli obblighi che scaturiscono direttamente dal contratto[74], il cui contenuto è determinato o determinabile in sede di stipula, e gli obblighi degli aderenti alla rete, il cui contenuto è definito dall'attività dell'organo comune nell'esercizio dell'attività di coordinamento interna e contrattuale verso i terzi"[75].
Per quanto riguarda i primi, la responsabilità per inadempimento non sembra causare particolari problemi, dal momento che sono applicabili le norme generali in materia obbligazioni (art. 1218 C.C. e ss.).
Il giudizio sulla gravità dell'inadempimento deve essere costruito sulla base delle conseguenze che la prestazione inadempiuta comporta sul perseguimento dello scopo comune e sulla lesione che il suo venir meno causerebbe all'interesse collettivo.
Ai fini della valutazione sarà importante verificare il grado di complementarietà della prestazione inadempiuta rispetto alle altre, nonché il grado di sostituibilità di tale prestazione in relazione alle alternative disponibili sul mercato.

---

[74] "Rientrano in questa categoria gli obblighi di prestazione, da un lato, e di protezione, dall'altro. I primi fanno riferimento a quegli obblighi relativi allo svolgimento dell'attività comune cui ciascun contraente è tenuto a contribuire; i secondi invece, concorrono a realizzare le condizioni per una più efficiente ed efficace esecuzione del contratto di rete."
[75] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, 2014, op.cit.

Ad ogni modo, è da escludersi la risoluzione del contratto di rete qualora l'inadempimento, pur causando effetti rilevanti su una o più delle parti contraenti, non impedisca od ostacoli il perseguimento dello scopo comune.

La tutela dell'interesse collettivo contro l'inadempimento del singolo contraente va al di là della pluralità degli interessi individuali e, in questa prospettiva, un ruolo fondamentale è ricoperto dai rimedi convenzionali di allocazione del rischio, in quanto più adatti a fronteggiare il rischio di opportunismo post-contrattuale e a salvaguardare la stabilità della rete.

In particolare, i rimedi devono essere in grado, da un lato, di limitare il rischio da inadempimento sulla capacità operativa della rete e, dall'altro, di impedire che l'inadempimento del singolo generi una reazione a catena sulle altre parti contraenti.

Secondo Cafaggi e Iamiceli (2008) la rete svolge anche un ruolo di garanzia, prevedendo la condivisione e il reciproco scambio di informazioni, conoscenze, competenze, *know how*, strategie commerciali altrimenti difficilmente accessibili, e di conseguenza, permettendo alle imprese aderenti di ottenere vantaggi in termini di efficienza rispetto ai sistemi altamente frammentati[76].

Attraverso la commistione di rimedi legali e convenzionali è possibile contenere e internalizzare le diverse tipologie di rischio, cui le imprese aderenti possono andare incontro.

Una prima opzione ravvisabile nell'ipotesi di inadempimento del singolo risiede nella risoluzione integrale del contratto di rete. Tuttavia, tale soluzione risulta essere consona soltanto qualora la prestazione per la quale il singolo aderente è inadempiente, produca l'impossibilità di perseguire lo scopo comune della rete.

In tutti gli altri casi, la soluzione più comunemente adottata prevede l'estromissione dell'inadempiente; una tale reazione segnala la posizione "forte" della rete, che dimostra di essere perfettamente in

[76] Cafaggi F., Iamiceli P., *Modelli di finanziamento per le reti di imprese: problemi e prospettive*, in Cafaggi F., Vella F., Finanziamento delle PMI: crescere innovando, Cedam, Padova, 2008.

grado di monitorare i comportamenti opportunistici all'interno della rete.

Anche in questo frangente, può essere applicata la disciplina valida per i consorzi, sulla base della loro rilevanza interna o esterna.

Questo implica che nelle reti a rilevanza interna l'esclusione operi nei casi previsti nel contratto, mentre al di fuori di essi lo scioglimento parziale del rapporto si potrà realizzare sulla base della disciplina della risoluzione giudiziale o per impossibilità sopravvenuta.

"Diverso è il caso delle reti a rilevanza esterna, per le quali si ritiene che l'ipotesi dell'esclusione risulti assorbente rispetto alla disciplina ordinaria della risoluzione pro quota"[77].

Nell'ipotesi di esclusione, la delibera sarà sufficiente a produrre l'effetto, senza la necessità dell'intervento del giudice; in caso di estromissione, invece, sarà necessario tale intervento, salva la possibilità di includere apposite clausole di risoluzione nel contratto di rete.

Va specificato che, nel caso di reti a rilevanza esterna, e in presenza di organo comune, la legittimazione per l'azione di risoluzione spetterà a tale organo.

A fronte dello scioglimento parziale del contratto, la rete può chiedere il risarcimento del danno, qualora si tratti di inadempimento imputabile.

L'obiettivo primario della rete, nell'ipotesi di inadempimento risiede nel realizzare l'adempimento della prestazione o provvedere alla sostituzione della stessa.

Ove l'azione per l'esatto adempimento non sia perseguibile, il risarcimento del danno in forma specifica è preferibile a quello per equivalente; ad ogni modo il risarcimento sarà diretto a reintegrare il fondo, salvo la possibilità di esercitare azione individuale da parte di ciascun contraente danneggiato.

Infine, accanto alle clausole con mera funzione risarcitoria, all'interno del contratto di rete possono essere introdotte anche clausole di natura

[77] Cafaggi F., Gobbato M., *Rischio e responsabilità nella rete* in Il contratto di rete: commentario, Bologna, 2009.

penale, con l'obiettivo di scoraggiare l'inadempimento degli obblighi e delle prestazioni sanciti dal contratto di rete.

"L'escluso ha sempre il diritto di poter far valere le sue ragioni davanti all'autorità giudiziaria, ove non ritenesse legittima l'esclusione per mancanza dei presupposti, in analogia a quanto previsto nel secondo comma dello stesso art. 2287 C.C"[78].

[78] Alla rete può essere applicata la disciplina prevista dal Libro Quinto, Titolo V, Capo II del Codice Civile. L'articolo 2287 dispone: «*L'esclusione è deliberata dalla maggioranza dei soci (1), non computandosi nel numero di questi il socio da escludere, ed ha effetto decorsi trenta giorni dalla data della comunicazione al socio escluso.*
Entro questo termine il socio escluso può fare opposizione davanti al tribunale, il quale può sospendere l'esecuzione.
Se la società si compone di due soci, l'esclusione di uno di essi è pronunciata dal tribunale, su domanda dell'altro.»
"Il termine di trenta giorni entro il quale il socio escluso può proporre opposizione è un termine disponibile, trascorso il quale l'escluso non è più socio della società e non partecipa più né agli utili né alle perdite. L'annullamento della delibera di esclusione di un socio a seguito di un procedimento di opposizione, opera ex tunc e comporta la reintegrazione del socio nella sua posizione anteriore e nella pienezza dei diritti da essa derivanti."
http://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-v/capo-ii/sezione-v/art2287.html

2.7 Il recesso dalla rete e lo scioglimento del contratto

L'art. 3, comma 4-ter della legge 33/09, prevede che le parti debbano definire le modalità di recesso dal contratto di rete.
In analogia con quanto stabilito dall'art. 2603 C.C in tema di consorzi, quest'obbligo non deve considerarsi in senso stretto, quanto piuttosto, serve a chiarire che, qualora le parti intendano prevedere il recesso al manifestarsi di determinate circostanze, dovranno specificarle in maniera esplicita all'interno del contratto[79].
Nonostante le specifiche cause che determinano il recesso siano rimesse alla discrezione delle parti contraenti, è bene precisare che le condizioni che legittimano il recesso devono essere ricondotte all'interesse collettivo della rete.
Ciò significa, a titolo di esempio che, il recesso dovuto da inadempimento sarà consentito soltanto se saranno venuti a mancare i vincoli di fedeltà e lealtà interni alla rete.
E' da escludersi tuttavia che il recesso sia legittimo nell'ipotesi in cui le parti adempienti, abbiano agito in maniera tempestiva per l'esclusione del soggetto inadempiente.
Un accenno merita l'ammissibilità del cosiddetto recesso *ad nutum*, ovvero privo di alcuna giustificazione da parte del soggetto recedente.
La previsione di un tale strumento in un contesto reticolare, dove è già molto elevata la discrezionalità delle parti non fa altro che acuirne il grado di instabilità. Tuttavia, la giurisprudenza ritiene che l'esercizio di tale strumento possa essere valido solo se subordinato al rispetto dei principi di correttezza e della buona fede contrattuale; in caso contrario si sconfinerebbe in un'ipotesi di abuso del diritto"[80].
Parimenti è stata accettata anche l'ipotesi del cosiddetto *recesso vincolato*, che si verifica in conseguenza del manifestarsi di una situazione specificatamente determinata, nonché il *recesso per giusta*

[79] Cafaggi F., Gobbato M., *Rischio e responsabilità nella rete in Il contratto di rete*: commentario, Bologna, 2009.
[80]Retimpresa, *Linee guida per i contratti di rete*, 2012, pag.361.

causa, collegato al verificarsi di un evento non predeterminato ma individuabile attraverso un parametro di valutazione indicato nel contratto.

Il recesso per giusta causa può essere legato, ad esempio, alla perdita di determinati requisiti da parte di un partecipante o all'impossibilità di adempiere agli obblighi assunti in sede di contratto di rete secondo il programma dello stesso.

Il recesso dalla rete comporta, in ogni caso, il rimborso della quota versata per il fondo comune.

Con riferimento, invece, allo scioglimento del contratto di rete, l'art. 3 comma 4-ter lett. d) della L. n. 33/2009 come modificato dal DL n. 78/2010 e convertito nella L. n. 122/2010, rinvia alle "*regole generali di legge in materia di scioglimento totale o parziale dei contratti plurilaterali con comunione di scopo*".

Ciò significa che possiamo annoverare come prima causa di scioglimento del contratto l'ipotesi in cui venga a mancare – per recesso, esclusione o altra causa- una parte la cui presenza è essenziale ai fini del funzionamento della rete.

Per quanto riguarda le altre possibili cause di scioglimento è da ritenersi applicabile per analogia la disciplina contenuta nell'art. 2611 C.C.[81], vigente in materia di scioglimento del contratto di consorzio.

Così come avviene per le società, anche per le reti di impresa, qualora si manifesti una causa di scioglimento, le parti[82] non potranno più continuare a compiere le attività previste dal programma di rete, ma dovranno provvedere agli atti necessari per l'attività di liquidazione, di cui dovrà essere fatta specifica iscrizione nel registro delle imprese.

---

[81] Art 2611 C.C. : "Il contratto di consorzio si scioglie:
1) per il decorso del tempo stabilito per la sua durata [2603 n. 1, 2604];
2) per il conseguimento dell'oggetto o per l'impossibilità di conseguirlo [2603, n. 1];
3) per volontà unanime dei consorziati [2604, 2607];
4) per deliberazione dei consorziati, presa a norma dell'articolo 2606, se sussiste una giusta causa;
5) per provvedimento dell'autorità governativa, nei casi ammessi dalla legge [2619];
6) per le altre cause previste nel contratto."

[82] Nell'ipotesi in cui sia stato designato l'organo comune, le attività di liquidazione dovranno essere messe in atto da quest'ultimo.

In ottemperanza alla disciplina prevista in materia di società, anche per le reti, il fondo comune non potrà essere ripartito tra le parti, prima del completo soddisfacimento dei creditori della rete[83].

[83] Per *analogia iuris* si ritengono applicabili le regole dettate dagli artt. 2275 e ss. C.C.

2.8 Contratto di rete e normativa antitrust

Il contratto di rete può, a talune condizioni, presentare profili di dubbia compatibilità con la disciplina comunitaria in tema di concorrenza (artt. da 101 a 107 TFUE).

In particolare, i profili da considerare per verificare la validità o meno del contratto di rete, ai sensi della disciplina antitrust sono essenzialmente due.

Secondo il primo profilo, il contratto di rete potrebbe essere considerato quale aiuto di Stato, in quanto strumento utilizzato per fornire sostegno finanziario alle imprese di piccola e media dimensione. Se così fosse il contratto violerebbe la disciplina antitrust, che all'art. 107 TFUE, definisce incompatibili con il mercato comune "*gli aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse statali […] che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza*".

La questione è stata risolta dalla Commissione Europea, con decisione del 26 gennaio 2011, con la quale ha escluso definitivamente la possibilità che il contratto di rete possa costituire aiuto di Stato, in considerazione del fatto che la rete di imprese non ha personalità giuridica autonoma.

Le ragioni che hanno condotto a tale decisione risiedono nel carattere assolutamente non settoriale del regime agevolativo concesso alle imprese che aderiscono ad un contratto di rete. Per "non settoriale" deve intendersi una misura totalmente indipendente dalla tipologia di attività, dalla dimensione delle imprese nonché priva di alcun limite di localizzazione territoriale[84].

Secondo il secondo profilo, il contratto di rete potrebbe trasgredire la normativa antitrust, dando luogo a intese, concentrazioni di imprese ed abuso di posizione dominante, come disciplinati a livello comunitario e recepite dal legislatore nazionale.

[84]Retimpresa, *Linee guida per i contratti di rete*, 2012 pag. 379, op.cit.

Le intese (art. 2l. 287/90 ed art. 101 TFUE) consistono in accordi e/o le pratiche concordate tra imprese volte a condizionare la libertà di azione sul mercato.

Per essere vietata e quindi penalizzata con la nullità, un'intesa deve avere per oggetto[85] o effetto[86] il restringimento, la limitazione ovvero la falsificazione della concorrenza.

Affinché un'intesa sia in grado di ridurre la concorrenza sul mercato basta che sia stipulata da imprese che occupino reciprocamente la posizione di competitors, a livello orizzontale o verticale.

Tuttavia, non tutte le intese sono vietate; sono ammesse le intese cosiddette *intese minori*, ovvero quelle che non risultano idonee, a causa della struttura del mercato, delle imprese operanti o dei relativi prodotti, ad apportare cambiamenti significativi sull'assetto concorrenziale del mercato.

La Commissione Europea con Comunicazione 2001/C-368/07 cd. "*de minimis*", ha specifictoa quali siano le soglie limite per individuare le intese lecite.

Per quanto riguarda gli accordi orizzontali (ovvero tra soggetti concorrenti), la quota di mercato aggregata di riferimento è il 10%; nell'ipotesi di accordi verticali (tra soggetti non concorrenti), invece, la quota massima di ciascun partecipante non deve superare il 15%.

Una deroga all'applicazione di tali soglie deve essere fatta per gli accordi contenenti una o più restrizioni gravi (c.d. "restrizioni hardcore") ossia quando le intese intervengono sulla dinamica dei prezzi, sulla limitazione della produzione o delle vendite, oppure sulla ripartizione del mercato e della clientela.

"Rientrano nella categoria delle intese ammissibili, ai sensi dell'art. 4 l. 287/1990 e del par. 3 dell'art. 101 TFUE, quelle «*che diano luogo a miglioramenti nelle condizioni di offerta sul mercato i quali abbiano effetti tali da comportare un sostanziale beneficio per i consumatori e*

[85] "Per oggetto dell'intesa deve intendersi non il contenuto dell'accordo bensì lo scopo, ovvero l'obiettivo rispetto al quale l'accordo risulta essere funzionale."

[86] "Per effetto di un'intesa s'intende la conseguenza che l'accordo produce sull'assetto concorrenziale del mercato; è pertanto necessario il mercato di riferimento all'interno del quale l'intesa esplica gli effetti, ed il potere che le imprese esercitano sul mercato."

che siano individuate anche tenendo conto della necessità di assicurare alle imprese la necessaria concorrenzialità sul piano internazionale ed i miglioramenti siano connessi con l'aumento della produzione o con il miglioramento qualitativo della produzione stessa o della distribuzione ovvero con il progresso tecnico o tecnologico o economico. Inoltre, devono ricorrere altri due requisiti: l'indispensabilità dell'intesa e l'impossibilità di eliminare la concorrenza.»[87]"

Per verificare la validità del contratto di rete alla luce della normativa Antitrust, è opportuno quindi, tenere in considerazione due aspetti.

In primo luogo, il fatto che il contratto di rete nasce come soluzione a sostegno delle piccole e medie imprese e, per conseguenza, qualora desse vita ad intese anticoncorrenziali, esse potrebbero essere ricondotte alla categoria delle c.d. intese minori.

In secondo luogo, la rete ha come obiettivo tassativo, quello di realizzare un incremento del livello di competitività e di innovazione delle imprese che vi aderiscono.

Alla luce di queste considerazioni, e data l'ampia flessibilità del contratto di rete, l'unica soluzione ravvisabile per assicurare la compatibilità della rete con la normativa Antitrust consiste nell'analisi caso per caso.

Ad ogni modo, una condizione fondamentale ai fini della compatibilità attiene ai benefici derivanti dalle intese, che devono risultare preminenti rispetto agli effetti anti-concorrenziali da esse prodotte.

Lo studio delle relazioni e delle intese generate dal contratto di rete deve essere effettuato tenendo conto del tipo di attività che attraverso la rete si realizza (scambio di informazioni, di competenze, di *know how*, accordi commerciali, accordi di produzione, ecc.).

Attraverso il contratto di rete si formano network di imprese, che, oltre a dar vita ad intese anti-competitive, potrebbero in qualche modo sfociare nel cosiddetto abuso di posizione dominante.

[87] Retimpresa, *Linee guida per i contratti di rete*, 2012 pag. 382, op.cit

"*Per posizione dominante s'intende la situazione di potere economico nella quale un'impresa (o più imprese) si trova, tale da poter neutralizzare una posizione di concorrenza all'interno del mercato di riferimento*."[88]

La normativa Antitrust (art. 3 l. 287/90 ed art.102 TFUE) vieta l'abuso della posizione dominante, ma ciò non si traduce in alcuna sanzione di tipo civilistico; l'Autorità Garante provvede a diffidare le imprese e/o enti trasgressori e ad irrogare sanzioni amministrative.

In questa prospettiva, il contratto di rete, pur essendo stato "creato" dal legislatore italiano al fine di soddisfare l'esigenza di accrescimento della capacità competitiva sul mercato delle PMI, potrebbe divenire illecito qualora alterasse il regime concorrenziale del mercato stesso.

Infine, il contratto di rete, potrebbe integrare un'altra fattispecie vietata, l'abuso di dipendenza economica disciplinato dall'art. 9 della Legge n. 192/1998.

L'art. 9 definisce la dipendenza economica come "*la situazione in cui un'impresa sia in grado di determinare, nei rapporti commerciali con un'altra impresa, un eccessivo squilibrio di diritti e di obblighi*."

L'abuso di dipendenza economica è sanzionato con la nullità del patto; in questo caso non si considera esclusivamente il rapporto di subfornitura, come espressamente menzionato dalla norma, ma anche tutti gli altri rapporti che si vengono a costituire tra le imprese.

Tuttavia, a differenza dell'abuso di posizione dominante, l'abuso di dipendenza economica può essere valutato soltanto ex post, sulla base dello svolgimento dell'operazione economico-imprenditoriale nel suo complesso; per questo motivo non si ritiene che essa possa rientrare nel c.d. controllo di legalità giuridica operato dal notaio in sede di stipula del contratto.

[88] Retimpresa, *Linee guida per i contratti di rete*, 2012 pag. 384, op.cit

Capitolo 3

Gli aspetti fiscali del contratto di rete

3.1 La soggettività tributaria: rete-soggetto e rete-contratto a confronto

Il contratto di rete costituisce una particolare forma di collaborazione tra imprese. "Originariamente introdotto nel nostro ordinamento con la legge n. 33/2009 è stato reso successivamente maggiormente «appetibile» dall'art.42 del decreto legge n.78/2010 il quale, oltre a perfezionare alcuni aspetti della disciplina, ha previsto una particolare agevolazione fiscale rivolta alle imprese partecipanti"[89].

L'agevolazione, che trova la sua previsione nel disposto del citato art.42 commi 2-*quater*, *quinquies*, *sexies* e *septies*, consiste in un regime di sospensione d'imposta per gli utili di esercizio che le parti abbiano accantonato ad apposita riserva e destinati a finanziare gli investimenti per il perseguimento degli scopi propri della rete.

Prima di approfondire il regime di agevolazione introdotto dall'art 42 è necessario considerare quale sia la posizione ricoperta dalla rete in campo tributario.

Con la circolare n. 4/E del 15 febbraio 2011 l' Agenzia delle Entrate ha inteso chiarire che l'ingresso in un contratto di rete non determini la modifica, né tantomeno la cessazione della soggettività tributaria.

La costituzione di una rete, inoltre, non comporta la creazione automatica di un nuovo soggetto tributario.

[89] Califano C., *Profili fiscali del contratto di rete*, in Il contratto di rete. Un nuovo strumento di sviluppo per le imprese, Napoli, 2013.

Le modifiche apportate alla disciplina civilistica della rete, attraverso i cosiddetti *decreti crescita*, hanno previsto espressamente la possibilità per alcuni contratti, a determinate condizioni, di acquisire la soggettività giuridica.

In particolare, la versione aggiornata dell'art 4-*ter* e 4-*quater* dispone che il contratto debba indicare, in presenza di un fondo patrimoniale comune, sede e denominazione della rete. Tali requisiti, se soddisfatti, permettono l'iscrizione del contratto nella sezione ordinaria del R.I., con conseguente acquisizione di soggettività giuridica.

L'art.36 del decreto legge n.179/2012 (decreto *Sviluppo-bis*) precisa, inoltre, che anche nell'ipotesi in cui sussistano sia il fondo patrimoniale comune sia l'organo comune, non vi è l'automatica acquisizione della soggettività giuridica. La rete, se lo desidera, potrà essere investita di quest'ultima secondo quando stabilito dal comma 4-quater ultima parte.

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

Una volta effettuata l'iscrizione nel Registro delle Imprese, la rete diviene a tutti gli effetti un soggetto giuridico, e, in quanto titolare di rapporti giuridici, questa acquisizione rileva anche dal punto di vista tributario.

La rete-soggetto costituisce, infatti, un soggetto distinto e separato dalle imprese che partecipano al contratto di rete; ciò significa, sotto il profilo tributario, che è in grado di realizzare fattispecie impositive ad esso imputabili.

Fermo restando la soggettività tributaria delle singole imprese aderenti, la rete-soggetto diviene autonomo soggetto passivo di imposta, con tutti i conseguenti obblighi ed oneri previsti *ex lege* in materia di imposte dirette ed indirette.

Nello specifico, le reti dotate di soggettività giuridica, sono assoggettate all'imposta sul reddito delle società (Ires) ai sensi dell'art. 73, comma 2 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir), rientrando nella categoria, di cui alla delle organizzazioni non appartenenti ad altri soggetti passivi, nei confronti delle quali si verifica il presupposto d'imposta.

La disciplina applicabile si differenzia a seconda che la rete-soggetto svolga o meno attività commerciale in via principale od esclusiva.

Nel primo caso la rete farà parte della categoria degli enti commerciali e saranno applicabili le disposizioni relative alla "Determinazione della base imponibile delle società e degli enti commerciali residenti", previste dagli artt. 81 e ss. del Tuir; nel secondo caso, invece, si rendono applicabili le norme previste per gli "Enti non commerciali residenti", contenute negli artt. 143 e ss.

Ai fini Irap, le reti-soggetto costituiscono soggetti passivi d'imposta in relazione all'attività esercitata: se si tratta di enti commerciali si applicano le disposizioni di cui all'articolo 5 del decreto legislativo n. 446 del 1997; viceversa, nel caso di enti non commerciali si rendono applicabili le disposizioni recate dall'articolo 10 del decreto legislativo n. 446 del 1997.

Ai fini IVA, la rete-soggetto verifica il presupposto soggettivo di cui all'art. 4 del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633; ciononostante, ai fini dell'assoggettamento all'imposta in questione è necessario che siano verificati anche gli altri due presupposti (oggettivo e territoriale)[90].
La soggettività passiva ai fini Iva comporta l'attivazione di un numero di partita Iva propria della rete; ne consegue che gli adempimenti contabili dovranno essere effettuati autonomamente dalla rete.
La rete-soggetto è obbligata, inoltre, alla tenuta delle scritture contabili previste dagli articoli 14, 15 e 16 del D.P.R. n.600/73.

[90] Agenzia delle Entrate, circolare n.20/E del 18 giugno 2013.

Tali scritture contabili dovranno essere redatte soltanto relativamente all'attività commerciale esercitata, qualora essa non sia l'attività principale od esclusiva della rete.
Per quanto riguarda i rapporti tra le imprese contraenti e la rete stessa, si considerano di natura partecipativa, al pari di quelli che vengono a costituirsi tra i soci di una società per azioni.
Nell'ipotesi di una rete-soggetto, dunque, l'obiettivo delle singole imprese aderenti è quello di apportare "capitale proprio" ad un soggetto distinto (la rete), demandando ad essa il compito di realizzare in maniera diretta gli scopi fissati nel contratto.

Sulla base di queste condizioni, è la stessa Agenzia delle Entrate, con la circolare n.20/E del 18 giugno 2013, a chiarire che, le reti-soggetto sono escluse dal regime agevolativo previsto dall'art.42, comma 2-quater D.L. n.78/2010.

Il chiarimento operato dall'AE ,che è contenuto nella circolare n. 4/E del 15 febbraio 2011, in merito alla soggettività tributaria delle imprese che entrano a far parte di una rete, rimane valido anche nei confronti delle cosiddette reti-contratto.

Il medesimo orientamento è stato conservato anche nella risoluzione n. 70 del 30 giugno 2011, con la quale l'AE ha puntualizzato che la rete-contratto può disporre di un proprio codice fiscale poiché l'iscrizione all'Anagrafe tributaria non è preclusa ad organizzazioni di persone e di beni sprovviste di soggettività giuridica.

La diretta conseguenza di questo requisito comporta che gli effetti di carattere giuridico e fiscale si manifestino direttamente nelle sfere personali delle imprese partner.

In un tale contesto, il fondo patrimoniale comune può essere considerato come un insieme di beni e diritti destinato alla realizzazione degli scopi di rete, e i rapporti tra le imprese e l'organo comune sono equiparabili al mandato con rappresentanza.

Ai fini fiscali, la mancanza di soggettività si concretizza nell'obbligo, a carico di ciascuna impresa aderente, di fatturazione delle singole

operazioni poste in essere. Il fornitore avrà quindi l'onere di emissione di un numero di fatture pari al numero delle imprese retiste, per ciascun bene o servizio da queste acquistato.

Allo stesso modo, in caso di vendita di beni e /o prestazioni ogni impresa aderente dovrà emettere fattura per la quota di prezzo ad essa imputabile[91].

Per quanto riguarda, invece le operazioni realizzate dalle singole imprese, dal momento che non comportano alcun effetto sulle altre, dovranno essere conteggiate le quote di costo e di ricavo relative ad ognuna di esse, per poi essere inserite nelle dichiarazioni fiscali individuali.

[91] Cfr. circ. 18 giugno 2013, n.20/E.

3.2 L'agevolazione fiscale a favore delle reti

Come anticipato nel precedente paragrafo, l'art. 42, comma 2-*quater*, del decreto legge 31 maggio 2010, n.78, convertito nella legge n.122/2012, ha introdotto un'agevolazione dal punto di vista fiscale per le imprese che sottoscrivono o aderiscono ad un contratto di rete, ai sensi dell'art.3, comma 4-*ter* della legge n.33/2009 e successive modificazioni.

Il regime di sospensione di imposta previsto, tuttavia, potrà essere applicato soltanto in presenza di determinate condizioni.

Come chiarito dall'Agenzia delle Entrate con la Circolare 14.4.2011 n.15/E l'art. 42 comma 2-quater, della L. n.122/2010 fino al periodo di imposta in corso 31.12.2012 le imprese che partecipano ad una rete, sono obbligate a destinare una quota di utili al fondo patrimoniale comune, con lo scopo di conseguire gli obiettivi definiti nel programma comune, se desiderano godere dell'agevolazione[92].

Un elemento particolarmente interessante di questa agevolazione riguarda il meccanismo applicativo della stessa; la previsione consente, infatti, alle imprese aderenti di usufruire di tale regime prima delle realizzazione degli investimenti. Ciò impedisce alle imprese in rete, di doversi esporre finanziariamente *ex ante*, nel rispetto della procedura fissata dalla legge (adesione al contratto di rete; accantonamento e destinazione dell'utile di esercizio; asseverazione del programma di rete).

Il beneficio connesso all'agevolazione può essere fruito contestualmente al versamento del saldo delle imposte sui redditi attinenti al periodo d'imposta relativo all'esercizio in cui sono maturati gli utili accantonati.

[92] Camera di commercio di Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012, op.cit.

La realizzazione degli investimenti può avvenire, dunque, dopo la fruizione dell'agevolazione, purché entro l'esercizio successivo a quello in cui è stata deliberata la destinazione dell'utile.

Per l'individuazione degli investimenti "rilevanti" ai fini dell'applicazione del regime agevolativo, il primo periodo del comma 2-*quater* stabilisce che è esclusa da imposizione ai fini Ires, la porzione di utili che è stata destinata al fondo patrimoniale per il sostenimento di investimenti da realizzare entro l'esercizio successivo.

Con riferimento ai presupposti oggettivi per la fruizione del beneficio, la norma non individua le tipologie di investimento ammissibili, ma demanda al programma comune di rete tale aspetto essenziale dell'agevolazione.
Di conseguenza, ai fini dell'individuazione degli investimenti che in concreto devono essere realizzati, la circolare n. 15/E del 2011 prende a riferimento, le spese sostenute ai fini dell'acquisto e/o utilizzo di beni e servizi come pure l'impiego di personale, a patto che siano strettamente connessi con quanto previsto dal programma di rete[93].

In linea generale, in mancanza di ulteriori indicazioni a riguardo, si ritiene applicabile, ai fini dell'individuazione degli investimenti considerati rilevanti, il disposto contenuto nell'articolo 110, comma 1, del Tuir.
Il costo sostenuto rileverà per intero nel periodo in cui sono stati realizzati gli investimenti; l'imputazione degli investimenti segue le regole previste dal comma 1 e 2 dell'art. 109 del Tuir.

Caso particolare sorge nel caso di un impiego parziale degli utili per i quali è stata accordata la sospensione d'imposta. In tale ipotesi l'impresa decade dall'agevolazione per l'intero importo degli utili sospesi.

Tuttavia, è ravvisabile una deroga a questo principio generale, nel caso in cui l'impiego parziale sia dovuto al verificarsi di circostanze

[93] Cfr. circ. 18 giugno 2013, n.20/E

sopravvenute e, comunque, non dipendenti dalla volontà del contribuente.

L'impresa non decade totalmente dall'agevolazione, bensì si renderà necessaria una rideterminazione dell'agevolazione sulla parte di utili non impiegata, che concorrerà alla formazione del reddito di impresa del periodo successivo a quello in cui la stessa è stata accantonata.

3.2.1 Le imprese interessate

Il regime agevolativo in questione ha portata generale in quanto è rivolto potenzialmente a tutte le imprese aderenti ad un contratto di rete, includendo sia quelle che lo hanno originariamente sottoscritto, sia quelle che hanno aderito ad un contratto già esistente.

La norma non prevede alcuna distinzione in relazione alla dimensione, alla natura dell'attività esercitata ovvero al settore di appartenenza; inoltre, sono ammesse non solo le imprese residenti ma anche le stabili organizzazioni nel territorio dello Stato di imprese non residenti.

La possibilità concreta di poter godere del regime agevolativo dipende dall'iscrizione nel R.I del contratto di rete; condizione questa che deve essere soddisfatta sia da coloro che hanno preso parte alla stipula dello stesso, sia dalle imprese che vi hanno aderito in un secondo momento[94].

Nella circolare n.20/E del 18 giugno 2013, l'Agenzia delle Entrate dedica particolare attenzione al coordinamento tra la misura agevolativa in questione e i regimi speciali di tassazione applicabili agli utili delle società cooperative.

L'esenzione prevista, per le società cooperative e i loro consorzi a mutualità prevalente, sancita dall'art. 12 della legge n. 904/77, si applica limitatamente alla quota del 30% degli utili netti annuali, a

[94] Camera di commercio di Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012, op.cit.

patto che tale quota sia destinata ad una riserva indivisibile prevista dallo statuto.

Ne consegue che, per le cooperative che stipulano un contratto di rete, nonostante siano assoggettate ad imposizione per una quota minima di utili, è prevista la possibilità di godere dell'agevolazione prevista, limitatamente alla parte di utili destinata al fondo patrimoniale comune ed accantonata ad apposita riserva[95].

3.2.2 I limiti all'importo agevolabile

Secondo quanto stabilito dalla normativa, l'agevolazione è consentita esclusivamente alle imprese in rete che abbiano costituito un fondo patrimoniale comune, dal momento che, l'agevolazione stessa si applica sulla quota di utili destinati a tale fondo.

I tempi e le modalità di esecuzione dei conferimenti iniziali e di quelli successivi al fondo patrimoniale sono definiti all'interno del contratto di rete, dopo l'avvenuta asseverazione del programma.

L'importo massimo agevolabile non può superare la soglia di 1.000.000 di Euro per ciascuna impresa, anche se aderente contemporaneamente a più contratti di rete, e per ciascun periodo d'imposta in cui è consentito l'accesso all'agevolazione.

Al di là del limite individuale, l'art. 42, comma 2-*quinquies* impone un limite di natura generale relativamente alla somma massima complessiva che potrà beneficiare dell'agevolazione per ciascun anno di competenza; 20.000.000 di euro per l'anno 2011, 14.000.000 di euro per il 2012 e il 2013, fissando quindi il tetto massimo di finanziamento per il triennio in 48.000.000.

[95] Come chiarito nella circolare n. 15/E, le società cooperative che aderiscono ad un contratto di rete, potranno beneficiare del regime di sospensione di imposta nel limite degli utili destinati al fondo per la realizzazione del programma comune, e nei limiti «*dell'accantonamento in un'apposita riserva…distinta dalle altre eventuali riserve presenti nel patrimonio netto*».

3.2.3 La procedura per accedere all'agevolazione

Per poter usufruire dell'agevolazione, è necessario, per espressa previsione del comma 2-*quater* dell'art.42 DL n. 78/2010, che il programma di rete sia asseverato da parte degli organismi dotati dei requisiti definiti con decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

L'asseverazione comporta, dunque, la verifica preventiva, da parte di detti organismi, della sussistenza degli elementi propri del contratto di rete e delle condizioni necessarie per la fruizione dell'agevolazione.

Il decreto MEF 25 febbraio 2011[96] ha individuato quali enti abilitati all'asseverazione del programma le istituzioni presenti nel Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro ai sensi della L. 30 dicembre 1986 n.836[97].

L'asseverazione:

- è garantita entro il periodo massimo di 30 giorni dalla richiesta di rilascio presentata dall'organo comune per l'esecuzione del contratto di rete;
- implica l'accertamento preventivo della fondatezza degli elementi propri del contratto di rete e degli elementi richiesti alle imprese aderenti;
- rappresenta la condizione necessaria e sufficiente per l'accesso all'agevolazione fiscale.

La comunicazione dell'avvenuta asseverazione all'AE rientra tra gli oneri degli enti abilitati. Il termine previsto per la trasmissione della

[96] I.e. Decreto MEF 25.2.2011 (Individuazione dei requisiti degli organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale che asseverano il programma comune di rete, ai sensi del comma 2 quater dell'art. 42 DL 31.5.2010 n.78), pubblicato in GURI 31.3.2011 n. 74.

[97] Camera di commercio di Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012, op.cit.

documentazione è fissato nel mese di Aprile relativo all'anno successivo a quello di avvenuta comunicazione all'organo comune[98].

Si ritiene opportuno rinnovare l'asseverazione qualora si verifichino eventi tali da determinare una modifica del contratto di rete.

Ad esempio, è necessario ottenere una nuova asseverazione nel caso di ingresso di nuovi partner nella compagine della rete, ovvero qualora siano stati apportati successivi contributi non previsti dal programma comune precedentemente asseverato.

[98] http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/CosaDeviFare/Richiedere/Agevolazioni/Agevolazioni+Reti+di+imprese/Scheda+informativa+reti+imprese/Rilascio/

3.3 L'imposta di registro

Dal momento che il contratto di rete è soggetto a registrazione, merita un cenno particolare l'imposta di registro.

Nell'ipotesi di reti-soggetto, esercenti, in via esclusiva o principale, attività commerciale od agricola, si ritiene applicabile, con riferimento agli apporti destinati al fondo patrimoniale comune, l'imposizione all'imposta di registro, secondo quanto stabilito dall'articolo 4, lettera a), della Tariffa., parte prima[99].

Viceversa, nel caso in cui la rete-soggetto non svolga attività commerciale o agricola in via principale od esclusiva, per i conferimenti al fondo patrimoniale comune si rendono applicabili le disposizioni degli articoli della Tariffa, parte prima, allegata al D.P.R. n.131/86.

Infine, in via residuale, per tutti gli altri atti aventi al oggetto prestazioni a contenuto patrimoniale, trova applicazione l'art. 9, che prevede un'imposta di registro pari al 3%.

Per quanto riguarda le reti-contratto, la regola generale dispone un'imposta di registro in misura fissa, pari a 168 euro per gli atti pubblici o scritture private autenticate non aventi ad oggetto prestazioni di carattere patrimoniale.

[99] Agenzia delle Entrate, circolare n. 20/E del 18 giugno 2013.

3.4 Gli interventi a sostegno delle reti d'impresa

La rapida espansione delle reti di imprese, dovuta, in parte, anche al regime fiscale speciale ad esse concesso, ha dato il via ad una serie di provvedimenti, che sulla scia del precedente, hanno contribuito a perfezionare e rendere più coerente il sostegno alle reti.

In quest'ottica, non si può prescindere dal considerare, innanzitutto, il Documento di Economia e Finanza (DEF) 2014, con il quale il Governo ha inteso incentivare l'uso della rete come strumento di sviluppo e crescita delle piccole e medie imprese.

All'interno del DEF 2014, il Programma Nazionale di Riforma (PNR) ha previsto alcune significative misure a favore delle reti di impresa:

- un ampliamento degli stanziamenti volti a sostenere il regime sospensione di imposta sugli utili delle imprese aderenti alla rete investiti per la realizzazione del programma comune;
- la semplificazione della procedura relativa alla presentazione del bilancio di rete;
- la previsione di un beneficio fiscale di durata triennale concesso esclusivamente alle reti di impresa operanti nel settore turistico.

La principale novità per il 2015, introdotta, con il DEF 2014, è stato il maggior sostegno alla crescita e alla diffusione delle reti di impresa attraverso l'estensione delle agevolazioni fiscali, con uno stanziamento di 200 milioni di euro, a fronte dei 48 milioni del triennio precedente.

Anche in questo caso, l'agevolazione consiste in un regime di sospensione di imposta per gli utili di esercizio che le parti abbiano accantonato in apposita riserva e destinato al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti in un programma di rete, che sia stato asseverato dagli organismi abilitati.

Rimangono valide tutte le considerazioni precedentemente fatte riguardo al regime di agevolazione introdotto dall'art.42 D.L. n.78/2010.

La sospensione si realizza attraverso una variazione in diminuzione della base imponibile che si protrae in tutti gli esercizi successivi sino al verificarsi degli eventi che pongono termine all'agevolazione.

Il DEF 2014 aveva prospettato, inoltre, l'innalzamento del limite massimo della quota di utile accantonabile a due milioni di euro, diversamente da quanto prima previsto (un milione di euro).

Gli interventi previsti rappresentano un segnale forte dell'impegno profuso al fine di sostenere lo sviluppo delle imprese italiane, in particolar modo, quelle che aggregandosi in network, si affacciano al mercato internazionale[100].

Il Def prevede inoltre la semplificazione dell'adempimento relativo alla presentazione del bilancio di rete; semplificazione che, secondo RetImpresa[101], si rende necessaria per chiarire che le reti meramente contrattuali non sono obbligate alla redazione e presentazione del bilancio.

Un altro punto a sostegno delle reti, anche se esclusivamente in campo turistico, riguarda la pubblicazione MIBACT (Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo) del bando relativo all'assegnazione di contributi per le reti di impresa operanti in questo settore, in particolare nei mercati esteri[102].

Grazie a tale bando sono stati complessivamente stanziati 8 milioni di euro con i quali sarà possibile cofinanziare fino a 40 progetti, ciascuno del valore minimo di 400.000 euro.

Tra i diversi impegni presi nei confronti delle reti, una misura interessante è stata l'istituzione del *Plafond PMI – 'Reti'*, cui vengono destinati 500 milioni finalizzati ad agevolare la crescita

[100] https://www.registroimprese.it/documents/10181/1825592/20140429_Agevolazione+fiscali+reti_IlSole24Ore.pdf/f0bc211a-6751-4128-8f37-8e0d007ee2af
[101] RetImpresa è l'Agenzia di Confindustria per le reti d'impresa.
[102] DEF 2014, *Misure innovative per la promozione del sistema turistico*.

dimensionale delle PMI che sottoscrivono un contratto di rete per il perseguimento di un programma comune.

L'agevolazione prevista dal decreto legge n. 91/2014 riguarda, invece, le reti di imprese agricole.

L'articolo 3, stabilisce, infatti, che a tali reti venga riconosciuto un credito di imposta in misura pari al 40% degli investimenti in nuovi processi, prodotti e tecnologie. L'agevolazione è garantita con un limite massimo di 400.000 euro, ed è stata prevista con lo scopo di promuovere la diffusione di nuove reti di imprese operanti nei settori dell'agricoltura, della pesca e dell'acquacoltura.

Il successivo articolo 4, precisa che tale credito dev'essere indicato nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo di imposta per il quale è concesso; il credito non concorre alla formazione del reddito e del valore della produzione ai fini dell'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP).

L'orientamento nella scelta della rete, per le PMI, ha trovato nuovo nutrimento nel Documento di Economia e Finanza, (DEF), del 2015.

Fra le principali novità emerge il sostegno alla crescita e alla diffusione delle reti di impresa attraverso:
a) un incremento del massimale di utili accantonabili fino a 2 milioni di euro;
b) l'introduzione di incentivi destinati a promuovere iniziative di reti guidate da un soggetto catalizzatore oppure da imprese di medio-grandi dimensioni;
c) semplificazione della normativa inerente all'istituto della codatorialità;
d) l'eventuale costituzione di un Fondo nazionale con l'obiettivo di integrare i finanziamenti regionali alle reti;
e) la definizione di un contratto europeo capace di promuovere il modello italiano di contratto di rete in Europa[103].

[103] http://www.gfinance.it/il-documento-di-economia-e-finanza-2015/

La fiducia del Legislatore in questo istituto giuridico si riflette in questi provvedimenti. Restano tuttavia, da risolvere, alcune delle lacune lasciate in merito alla disciplina del contratto di rete, con riferimento, ad esempio, all'eventualità di internazionalizzazione delle reti ed alla necessità di una chiara e precisa pianificazione fiscale[104].

La fine del 2015 ha visto la concretizzazione di uno specifico tipo di rete di impresa, quella a vocazione agricola, per la quale è stato previsto un'importante misura fiscale, il credito d'imposta, la cui richiesta si è conclusa il 28 febbraio 2016.

Le imprese agricole possono richiedere il credito di imposta per creare reti di imprese ex novo o per svolgere nuove mansioni da parte di reti di imprese già esistenti e costituite da imprese, consorzi e cooperative, purché rientrino nei seguenti parametri:

• sono ammesse imprese di piccole e medie dimensioni, così come identificate nell'allegato I, articolo 2, del regolamento (Ue) n.702/2014, nonché aziende differenti dalle Pmi che producono prodotti agricoli, della pesca, e dell'acquacoltura compresi nell'Allegato I del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea;

• PMI, così come definite nell'allegato I del Regolamento (Ue) n. 651/2014, che producono prodotti agroalimentari, della pesca e dell'acquacoltura non compresi nell' Allegato I del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (Tfeu).

Rientrano tra le spese ammissibili al credito di imposta, relativi a nuovi investimenti, compresi in un programma comune di rete:

• relative ad attività di consulenza ed assistenza tecnico-specialistica svolte da soggetti esterni dirette alla formazione, costituzione e sviluppo del progetto di rete;

• attinenti a materiali per la costruzione, acquisizione o miglioramento di beni immobili e per l'acquisto di materiali ed attrezzature, per i quali l'agevolazione viene concessa nei limiti del "*de minimis* ";

• relative a tecnologie e strumentazioni hardware e software connesse al progetto di rete;

[104] Bifolco L., *Profili fiscali del contratto di rete*, 2016.
http://www.studiobifolco.it/it/wp-content/uploads/2016/03/reti.pdf

• ricerca e sperimentazione;

• acquisizione di brevetti, licenze, diritti d'autore e marchi commerciali;

• concernenti attività di specializzazione dei titolari di azienda e del personale dipendente;

• relative ad attività di promozione sul mercato nazionale ed internazionale dei prodotti della filiera;

• comunicazione e pubblicità riferiti alle attività di rete.

L'azienda una volta autorizzata ad usufruire del credito di imposta, tramite la pubblicazione del decreto di ammissione, può beneficiarne utilizzando il modello F24 attraverso la riduzione dei versamenti da effettuarsi.

La linea seguita dal Governo fino a qui, continua ad essere la medesima, anche nel PNR contenuto nel Documento di Economia e Finanza 2016.

A titolo di esempio, la Legge di Stabilità 2016 ha ridotto il numero minimo dei dipendenti delle imprese che possono costituire ATI ovvero RTI, portandolo ad un terzo rispetto al limite precedente (di 15 unità)[105].

Gli interventi governativi si sono focalizzati, da un lato, sull'ampliamento delle misure fiscali concesse a sostegno delle reti di imprese e, dall'altro, sullo sviluppo di incentivi diretti a particolari categorie di reti (*green* e internazionali), con un occhio di riguardo alla semplificazione normativa.

Particolare attenzione è stata dedicata dal Governo alle aggregazioni di imprese che operano nel campo della manifattura sostenibile e dell'artigianato digitale.

Sia nel 2015 che nel 2016 il Ministero dello Sviluppo Economico ha istituito un bando a loro favore, seppur con caratteristiche e requisiti differenti.

Mentre infatti, il bando 2015 era diretto alle reti (ovvero consorzi) costituite almeno da 15 imprese, delle quali almeno la metà

[105] http://www.camera.it/_dati/leg17/lavori/documentiparlamentari/indiceetesti/057/004t01/00000031.pdf

rappresentate da imprese artigiane o microimprese, nel bando 2016 il numero minimo di imprese partecipanti alla rete è stato abbassato a cinque.

Inoltre, diversamente dal bando 2015, che prevedeva uno stanziamento in misura fissa pari a 9,06 milioni di euro, il successivo disponeva come agevolazione, una sovvenzione (corrispondente ad un finanziamento a tasso zero) parzialmente rimborsabile a copertura del 70% dell'importo del programma ammesso alle agevolazioni.

Una novità introdotta di recente riguarda, infine, l'estensione dell'iper ammortamento[106] e super ammortamento[107] alle reti di imprese con modalità diverse a seconda che il contratto sottoscritto sia relativo a "rete-contratto" o a "rete-soggetto", secondo quanto emerge dalla circolare Mise-Agenzia delle Entrate n. 4/E, del 30 marzo 2017, riguardo all'ammissibilità all'iper ammortamento in presenza di casistiche particolari.

Nonostante la diversità che caratterizza i diversi interventi fin qui considerati, è possibile ravvisare un intenzione comune, ovvero quella di avvicinare sempre di più le imprese allo strumento rete, non solo introducendo importanti misure agevolative ma anche, cercando di

---

[106]" L'iper ammortamento è una maxi maggiorazione che consente di incrementare del 150% il costo deducibile di tutti i beni strumentali acquistati per trasformare l'impresa in chiave tecnologica e digitale 4.0. In particolare, si fa riferimento a macchinari tecnologici, che devono nella lista stilata dall'AE nell'allegato alla circolare n. 4/E. Tale agevolazione, spetta inoltre, solo nella misura in cui il bene rispetti le linee guida elaborate dal Ministero dello Sviluppo Economico (Mise), fornite dalla circolare per ciascuna tipologia di macchinario. La proroga prevista fino al 30 giugno 2018 vale anche per l'iper ammortamento, purchè il bene soddisfi il requisito dell'interconnessione (l bene, cioè, potrà essere "iper ammortizzato" se, oltre ad essere entrato in funzione, sarà interconnesso al sistema aziendale di gestione della produzione o alla rete di fornitura)."

[107]"*Il super ammortamento è un'agevolazione che prevede l'incremento del 40% del costo fiscale di beni materiali originariamente acquistati dal 15 ottobre 2015 al 31 dicembre 2016, oggi prorogata. Il maggior costo, riconosciuto solo per le imposte sui redditi e non ai fini Irap, può essere infatti portato extracontabilmente in deduzione del reddito attraverso l'effettuazione di variazioni in diminuzione in dichiarazione. La Legge di Bilancio 2017 ha esteso l'operatività e gli effetti del super ammortamento anche agli investimenti in beni materiali strumentali nuovi effettuati entro il 31 dicembre 2017,escludendo dalla proroga taluni mezzi di trasporto a motore.*

Il termine può essere allungato fino al 30 giugno 2018, ma solo a condizione che entro la data del 31 dicembre 2017 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento dei rispettivi acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione." Circolare n.4/E, 30 marzo 2017.

assimilare, per quanto possibile, la rete alla singola impresa, mediante l'estensione dei provvedimenti e delle riforme destinate a quest'ultima anche alle reti.

Capitolo 4

La gestione strategica e finanziaria della rete

4.1 Le tipologie di rete

L'evoluzione degli assetti organizzativi delle imprese rappresenta uno dei fenomeni più rilevanti della gestione aziendale in questi ultimi anni.

Come già osservato, strutture organizzative più flessibili, contraddistinte da legami orizzontali ed interazioni tra aziende, si sono rivelate più efficaci in determinate circostanze e hanno garantito rendimenti più performanti rispetto a quelli offerti da strutture organizzative tradizionali, di tipo gerarchico[108].

L'approdo a questa nuova tipologia di struttura non deriva tanto dalla sostituzione della gerarchia con il mercato, né dalla prevalenza di quest'ultimo sull'altra, bensì dall'esigenza delle imprese di riconfigurare i propri confini dando maggiore rilevanza ai rapporti interaziendali.

Il risultato consente alle imprese, soprattutto quelle di ridotta dimensione di concentrare le loro risorse nel *core business* dell'azienda, sviluppando competenze distintive e aumentando il grado di competitività, e di ottenere un elevato grado di flessibilità necessario in uno scenario economico-produttivo molto incerto come quello attuale.

[108]Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

Prima di approfondire quali siano le modalità di gestione della rete, è opportuno considerare le diverse tipologie di reti che possono venirsi a creare e che, per le loro caratteristiche peculiari, comportano diversi stili di direzione ed organizzazione.

Nel tentativo di suddividere il fenomeno in due grandi macroaree, potrebbero distinguersi aggregazioni reticolari a chiara vocazione *contrattuale*, grazie al coordinamento ed al collegamento di contratti bilaterali, e modelli reticolari di stampo *organizzativo.*

Le prime sono in grado di creare reti prive di rilevanza esterna caratterizzate da non poche difficoltà in ordine al contemperamento della bilateralità e della relatività degli effetti dei singoli contratti con gli obiettivi mentre i secondi, rilevanti anche all'esterno, sono creati attorno allo schema del contratto plurilaterale dalle imprese che prediligono una forma di cooperazione più strutturata per superare la frammentarietà delle reti contrattuali[109] senza rinunciare all'individualità.

In genere, la scelta tra questi due modelli dipende dalla natura della conoscenza (c.d. *nature of knowledge*) necessaria per il perseguimento dell'obiettivo della rete; sarà prescelto il modello contrattuale nel caso in cui sia già stata definita la proprietà della conoscenza in questione (ad esempio, attraverso un brevetto), quello organizzativo nel caso opposto[110].

Sulla base del modello di governance prescelto, si possono distinguere le *reti gerarchiche* e le *reti simmetriche* o *paritarie*.

Le *reti gerarchiche* sono contraddistinte dalla presenza di una o più imprese dotate di maggiore potere ed autorità nei confronti delle altre. Tale tipologia di rete è caratterizzata dalla distribuzione asimmetrica del potere decisionale, cui fa capo l'impresa leader, senza però annientare completamente l'autonomia delle imprese nodali.

---

[109] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, Cedam, 2014.

[110] «*Contracts are generally deployed when property rights can be ex ante well defined, while organizational models are preferred when knowledge cannot be easily 'propertized' ex ante*». Cafaggi.F., *Contractual networks, inter-firm cooperation and economic growth*, Elgar, Cheltenam, 2011.

Generalmente la rete gerarchica è promossa da imprese di medie o grandi dimensioni che assumono il ruolo di leader e condizionano l'organizzazione e l'evoluzione futura della rete grazie alla loro forza contrattuale.

Leggera variante di tale modello è quella delle reti di imprese *a base oligarchica o con centri di gravità multipli*, nelle quali un numero limitato di aderenti possiede la capacità di influenzare i partner in decisioni chiave come la scelta di caratteristiche e design dei beni da produrre, del mercato di riferimento, delle relazioni da intrattenere e, più in generale, delle strategie imprenditoriali da seguire[111].

Le *reti simmetriche* o *paritarie*, al contrario, sono caratterizzate da una struttura paritaria tra i retisti; non è distinguibile al loro interno una figura dominante ed i processi decisionali e di controllo inerenti all'attività delle rete coinvolgono in maniera egualitaria l'intero insieme degli aderenti alla rete [112].

È possibile individuare tre diverse tipologie di reti in termini di rapporti tra i membri: le *reti sociali*, le *reti burocratiche* e le *reti proprietarie*.

Le *reti sociali* si fondano su legami di natura informale e interpersonale. Si tratta di reti fondate sulla base di pregressi legami di fiducia, e quindi caratterizzate da un contenuto rischio di opportunismo. La particolarità di queste tipologie di reti consiste nella struttura snella nella quale il forte legame preesistente tra i partners facilita la governance e la stabilità imprenditoriale.

Le *reti burocratiche*, invece, rispondono ad una logica di tipo fondazionale e sono caratterizzate da minore spontaneità rispetto alle reti sociali.. Le imprese che compongono una rete burocratica, pur perseguendo obiettivi individuali diversi, devono sottostare a particolari regole e procedure comuni per determinate funzioni aziendali (ad esempio, l'approvvigionamento di risorse, la distribuzione, lo sfruttamento delle risorse).

---

[111] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, Cedam, 2014.

[112] Cafaggi F., *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Il Mulino, Bologna, 2004 pp. 39-40.

Le *reti proprietarie*, invece, risultano essere caratterizzate dalla condivisione di una risorsa, un progetto, un marchio, un brevetto, o di un particolare *know how* e, successivamente, dei risultati derivanti dal relativo sfruttamento. Essendo caratterizzate da un elevato opportunismo la condivisione della proprietà (delle azioni) risulta utile allo scopo di contemperare gli interessi delle parti[113].

In termini di evoluzione della governance e delle modalità di costituzione della rete, si possono distinguere *reti informali* o *a sciame*, *reti preordinate* o *baricentriche* e *reti pianificate* o *comunità*.

Le *reti informali* presentano caratteristiche simili alle sopracitate reti sociali.

Nascono, infatti, in maniera spontanea, senza un disegno preordinato e quindi, totalmente sprovviste di alcun sistema di organizzazione e controllo di rete.

Si caratterizzano per un elevato turn over dei partecipanti, che conferisce alla rete molta instabilità.

Possono anche essere definite *sistemi aperti vitali* in quanto, pur difettando di un progetto esplicito un governo centrale condiviso, i componenti della rete sono capaci di raggiungere risultati in termini di efficacia ed efficienza utili sia per l'intero sistema che per i singoli nodi[114].

La notevole flessibilità strutturale che contraddistingue tale modello poggia le sue basi sull'adattamento reciproco delle parti; si tratta di legami ripetuti nel tempo che creano reciproca fiducia contraddistinti dall' assenza di consapevolezza di appartenere ad un sistema[115].

Le *reti preordinate* sono costituite da imprese che vengono "selezionate" sulla base delle loro caratteristiche economico-finanziarie, tecnico-produttive nonché sulla base del grado di sviluppo.

---

[113] Grandori A., *Il coordinamento organizzativo tra imprese*, in Sviluppo e organizzazione, 1999, 171, 75 ss.

[114] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, Cedam, 2014.

[115] Caroli M., *Le piccole e medie imprese italiane ed i percorsi di crescita internazionale:il quadro di riferimento* (con M. Caroli), in Lipparini A. e Caroli M. (a cura di),Piccole imprese oltre confine, Carocci Editore, Roma, 2002, pp. 19-48.

Queste reti possono essere definite anche, *reti baricentriche* perché il coordinamento è centralizzato nel nucleo centrale. Questi tipi di reti sono organizzate da un'azienda medio – grande rispetto alle altre[116].

La *rete pianificata*, infine, è caratterizzata dalla centralità dell'impresa *leader* la quale si occupa del coordinamento degli altri membri in modo da sfruttarne le specificità delle risorse.

In questo particolare modello organizzativo, l'azienda leader si assume la responsabilità di prendere le decisioni allo scopo di incrementare la competitività e l'innovazione sul mercato. Dal punto di vista pratico, il coordinamento si realizza mediante l'assegnazione di ruoli specifici ai singoli retisti e la standardizzazione dei processi.

Distinguendo in base alle finalità della costituzione della rete possono essere identificate tre tipologie: le *reti produttive*, *le reti per l'innovazione* e *le reti culturali*.

Le *reti produttive* si costituiscono con lo scopo di sviluppare un determinato prodotto e possono essere caratterizzate da struttura di tipo verticale (ovvero costituite da imprese che svolgono diverse fasi della filiera produttiva), oppure di tipo orizzontale (qualora le parti aderenti operino in business complementari).

Le *reti per l'innovazione* nascono tra imprese, università e centri di ricerca per uno specifico progetto innovativo e che si stabilizzano nel tempo mediante l'elaborazione congiunta di nuovi progetti. Le *reti culturali* si formano in conseguenza all'interesse che viene a crearsi da parte di un gruppo di persone attorno ad una proposta ed alla conseguente propagazione e creazione di una domanda[117].

Infine, a seconda che le imprese aderenti stesso siano o meno affini in termini di settore merceologico è possibile individuare due diverse tipologie: le reti *a cooperazione competitiva* (altresì definite reti orizzontali) e reti *a cooperazione simbiontica*[118].

---

[116] Caroli M., *Natura e specificità delle reti di impresa- I diversi modelli di rete*.(Esempi pratici – Luxottica e CRAI), Carocci Editore, Roma, 2004, p. 84.

[117] Ricciardi A. , *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003. pp 56- 61.

[118] Guzzardi G., *Cooperazione imprenditoriale e contratto di rete*, Cedam, 2014.

4.2 La governance della rete

Come è già stato osservato, il concetto di rete si fonda sul rapporto di cooperazione che nasce in virtù del reciproco riconoscimento delle capacità specifiche di ciascuna impresa.

La volontà di entrare in rete emerge dalla possibilità di sfruttare risorse e competenze altrui, mettendo nello stesso tempo a disposizione le proprie, per ottenere vantaggi, individuali e collettivi, in termini di competitività e innovazione.

In relazione alla tipologia di attività che possono essere svolte in rete, è possibile distinguere:

- ***reti di produzione o di scambio*** (es.: reti di subfornitura, consorzi di acquisto, franchising, reti di distribuzione);
- ***reti di finanziamento*** (es.: consorzi fidi, accordi per la ristrutturazione di imprese in crisi, *venture capital*, ...);
- ***reti di produzione e di scambio di conoscenza*** (*cross licensing*, consorzi di ricerca precompetitiva, accordi per il trasferimento tecnologico,...);
- ***reti di produzione di beni collettivi*** (associazioni tra imprese per il controllo dell'impatto ambientale, della sicurezza dei prodotti, per la responsabilità sociale, accordi per la risoluzione stragiudiziale delle controversie,...)[119].

Ai fini della stabilità della rete è conveniente definire *ex ante* le attività da realizzare, i ruoli da assegnare a ciascuna delle parti contraenti e le relazioni tra le diverse imprese.

In sostanza, è un insieme di regole, procedure e decisioni che vengono poi tradotti in una coordinazione sistemica delle azioni da svolgere, degli obiettivi da concretizzare e che vengono successivamente indicati nell'ambito della programmazione strategica.

[119] Cafaggi F., *Il governo della rete: modelli organizzativi del coordinamento interimprenditoriale*, Il Mulino, Bologna, 2004, p.86.

Il grado di dettaglio con il quale definire programmi, regole ed obiettivi aumenterà con il valore commerciale e strategico dei beni o servizi oggetto del contratto di scambio.[120]

La rete può inizialmente crearsi in maniera informale, e, in un secondo momento, sentire l'esigenza di formalizzare i legami che la contraddistinguono, diventando di fatto una rete di tipo burocratico.

Il livello scelto dipende anche dall'investimento e dal legame che le aziende vogliono costituire tra di loro. Se le aziende investono una parte consistente di risorse e condividono nella futura rete anche funzioni importanti delle singole imprese, risulta evidente come la maggiore criticità del legame porti ad una più impellente strutturazione iniziale del vincolo.

Anche il numero delle aziende partecipanti influisce sulle scelte iniziali, in quanto maggiore è il numero dei membri maggiore sarà l' esigenza di avere regole formalizzate per permettere una gestione più efficiente[121].

Nell'ambito delle reti di imprese le regole, le linee strategiche e le operazioni vengono stabilite secondo il principio di *corporate governance* inteso come "insieme delle istituzioni, dei meccanismi e delle regole attraverso cui far sì che il management orienti la condotta dell'azienda alla soddisfazione degli interessi rilevanti"[122].

All'interno di una rete, dunque, la governance è data dall'insieme di decisioni, regole ed azioni coordinate definite, che sia dai membri o da un nucleo centrale, con lo scopo di assicurare una gestione efficiente delle relazioni tra i partecipanti ed in particolar modo per garantire una convergenza degli obiettivi nel lungo periodo coerente con la pianificazione strategica comune[123].

Generalmente, i modelli di *governance* che caratterizzano le reti di imprese, vedono al loro interno la presenza di un soggetto che, per il

---

[120] RetImpresa, *Il management delle reti d'impresa: dalla costituzione alla gestione operativa*, 2013, p.11.

[121] Cfr. RetImpresa, Il management delle reti d'impresa: dalla costituzione alla gestione operativa, 2013, p.12.

[122] Gandini G., Cassano R., *Modelli di corporate governance e comunicazione aziendale*, Università degli studi di Brescia (Paper n. 74, Maggio 2008).

[123] Di Marco P., Cattò P.L., *Come costruire una rete tra imprese. Opportunità, percorso,evolutivo e business plan*, Edizioni Martina, Bologna, 2011, p 144.

forte potere contrattuale garantito da particolari competenze, potenzialità o risorse assume leader una posizione dominante, sviluppando relazioni di tipo bilaterale con le altre parti contraenti[124].
Il pericolo che sorge in conseguenza della presenza di una parte autoritaria consiste nella prevaricazione delle altre imprese, il cui potere decisionale potrebbe essere annullato, provocando una situazione di instabilità nella rete inficiandone il successo.
Ecco perché, alla luce della vigente disciplina giuridica, emerge l'importanza del contratto di rete, il quale, prevedendo l'elaborazione di un programma di rete, funge da strumento di garanzia e di controllo, favorendo così forme stabili di *governance* e coordinamento tra le imprese partner.

4.2.1 La relazione tra i partner di rete

Uno dei punti focali del programma di rete, dal quale dipende in buona parte il successo del network, è rappresentato dalla definizione dei rapporti che legano le parti contraenti.
Da un punto di vista più pratico, si tratta di individuare in maniera precisa i compiti di ciascun soggetto all'interno, non solo in termini di competenze richieste per lo svolgimento delle attività di rete (ad esempio, le fasi di progettazione, produzione e commercializzazione del prodotto/servizio oggetto del contratto di rete), ma anche rispetto alle attività realizzate in comune da più retisti, o in luoghi geografici distinti.
Le recenti evoluzioni del sistema produttivo, come la delocalizzazione all'estero di molte produzioni o di buona parte di esse, su scala mondiale, la stipula di accordi di produzione con imprese straniere o

[124] Rientrano in questa fattispecie le reti di sub – fornitura e le joint venture contrattuali che prevedono appunto la stipula di accordi contrattuali tra partner a tempo determinato: ogni impresa mantiene la propria autonomia, è contitolare di un contratto ed assume responsabilità limitatamente a quanto previsto dallo stesso in vista del perseguimento di una specifica finalità comune, Cfr. Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003.

l'acquisizione diretta delle imprese alle quali decentrare la produzione, determinano sia una rilevante internazionalizzazione delle imprese sia, la consapevolezza che il modello di sviluppo basato sulla contiguità territoriale e settoriale dei sistemi di produzione è ormai superato essendo piuttosto, affiancato dalla diffusione di reti plurilocalizzate[125].

L'evoluzione dell'aggregazione in rete come alternativa tra i modelli organizzativi attuabili dalle aziende coincide con il tramonto del paradigma fordista, legato alla produzione di massa ereditata dal secondo dopoguerra. In seguito alle continue evoluzioni ambientali legate ai vari shock petroliferi di cui hanno subito le conseguenze le economie di tutto il mondo, molti organi di governo aziendali hanno intrapreso un percorso di visione d'impresa che si occupasse esclusivamente delle proprie competenze distintive, trasferendo sempre più all' esterno mediante outsourcing o sub – fornitura, le attività ritenute poco strategiche abbandonando l'approccio che si focalizzava sulla grande impresa integrata[126].

Attraverso il network di rete, le imprese possono concentrare le loro attenzioni e risorse sul core business, inserendosi però in un'ottica più ampia, di tipo collettivo, che impone loro di coordinarsi con le altre imprese coinvolte.

Per poter sopravvivere, la rete necessita di stabilità, e, a tal fine, di definire in maniera chiara le relazioni alla base del network; relazioni che, dovranno essere poi costantemente monitorate e, nel caso di conflitti o di cambiamenti, riprogettate.

In particolare, si possono distinguere due categorie di relazioni:

- relazioni di tipo orizzontale dove si parla nello specifico di *re-source pooling*, in cui si scambiano informazioni e conoscenze;

[125] Pastore P., *Modelli di governance nelle reti di imprese*, in Amministrazione e Finanza n. 7/ luglio 2010.

[126]Schiavone F., *Conoscenza, Imprenditorialità, Reti. Valore e Innovazione nei Distretti Tecnologici*, CEDAM, Padova, 2008.

- relazioni di tipo verticale nelle quali è possibile trovare processi di *resource transfering*, in cui la merce di scambio è rappresentata da beni e servizi[127].

In entrambi i casi, per far sì che la rete abbia successo, è necessaria l'accurata progettazione e gestione degli automatismi relazionali tra i partecipanti. Nello specifico, con il termine interdipendenza si definisce la condizione secondo la quale le decisioni della singola impresa possono essere legate, in alcuni casi, ai processi decisionali degli altri soggetti appartenenti alla rete. Questo è dovuto alla complementarietà di risorse (materiali o immateriali) e/o di intrecci proprietari che possono essere instaurati tra i membri. Le interdipendenze possono possedere caratteristiche differenti in relazione ai diversi sistemi di suddivisione del potere decisionale all'interno della rete ma risultano compatibili sia con distribuzioni simmetriche sia con distribuzioni asimmetriche di tale potere.[128].

In tal senso, la formalizzazione di un progetto di rete contribuisce a tutelare, nel caso sia già preesistente, ovvero a costruire il rapporto di fiducia tra i partner, che rappresenta il vero e proprio collante di fondo della rete.

Tuttavia, la creazione di fiducia, tale da poter sostenere la relazione di rete nel lungo periodo, non è affatto semplice e dipende da quattro variabili critiche:

1. ***l'interesse dei partecipanti*** nella creazione e nel mantenimento nel tempo di un rapporto capace di portare benefici ad ogni partecipante;
2. il sostenimento di ***investimenti nella relazione*** che perderebbero valore se la relazione si sciogliesse (ad esempio modificando l'assetto della fabbrica contando sul fatto che certe cose le avrebbe fatte un fornitore);

---

[127] "*Queste relazioni affinché portino a validi risultati ed ad un coordinamento agevole tra imprese, si contraddistinguono per avere come tratti distintivi un mutuo aggiustamento reciproco delle parti, lo sviluppo di un atteggiamento fiduciario e per la garanzia d reciprocità, ovvero la disponibilità ad un' equa suddivisione dei rischi e dei vantaggi*" , tratto da Lorenzoni G., *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna 1997., p29.

[128]Cfr. Cafaggi F., *Il governo della rete: modelli organizzativi del coordinamento interimprenditoriale*, Il Mulino, Bologna, 2004.

3. lo "***scambio di ostaggi***". Con questo termine si definisce il mutuo scambio di competenze e soluzioni tra i membri della rete. Sostanzialmente si concedono alla controparte informazioni riservate, che potrebbero arrecare danno alla stessa azienda, come garanzia per una reciproca fiducia;
4. ***dialogo e trasparenza***, necessarie per creare la premessa che nessuna delle parti possa dar seguito a comportamenti di tipo opportunistico, a discapito dei partner[129].

Il programma di rete deve essere in grado quindi di contemperare gli interessi singoli delle diverse parti in gioco ed allo stesso modo di instaurare le giuste relazioni fiduciarie su cui basare la solidità della rete stessa. Tali relazioni, sia che siano preesistenti, sia che si vengano a costituire per effetto del contratto di rete, possono divenire robuste e durature soltanto se saranno considerate importanti dalla imprese coinvolte.

Ciò può accadere solo se vengono create situazioni che rendono costoso, per le imprese partecipanti alla rete, rompere il rapporto.

Viceversa, qualora un'impresa non reputi adeguatamente vantaggioso o fondamentale il mantenimento della relazione, il rapporto di fiducia verrà meno e, con esso, anche la stabilità della relazione di rete, dando luogo a comportamenti opportunistici e nuocendo al successo del network nel suo complesso.

Per questo motivo, anche se generalmente una rete nasce in maniera informale per semplicità e per diminuire il rischio, una volta iniziata l'interazione, le imprese iniziano a pensare "più in grande" e la formalizzazione diventa un passo fondamentale per crescere e inglobare altre aziende.

In questa prospettiva, è opportuno non considerare, quindi, la formalizzazione delle relazioni di rete quale antagonista del clima di fiducia: i legami fiduciari mantengono il loro ruolo fondamentale di collante, che fungerà da base ad ogni tipologia di relazione successiva.

---

[129] Cfr. RetImpresa, *Come posso creare la fiducia in una rete?*, tratto da Il management delle reti d'impresa: dalla costituzione alla gestione operativa, 2013, p.67.

4.2.2 Il ruolo dell'impresa leader nella governance di rete

La progettazione strategica della rete non è compito affatto semplice, e, data la sua particolare importanza, è opportuno che sia affidata a soggetti che siano adatti a ricoprire tale ruolo.

Generalmente, nella fase evolutiva delle organizzazioni reticolari è possibile individuare al loro interno alcune imprese che per una superiore capacità di *networking*, la capacità di sviluppare una visione strategica, assumono una posizione dominante nei confronti delle altre aziende membri fungendo da guida nel coordinamento delle operazioni di pianificazione della rete[130].

L'impresa leader, in questa veste, funge anche da promotore e garante della rete, assumendone le funzioni di indirizzo e coordinamento della gestione attraverso un sistema di contratti e assicurando il controllo strategico dell'organismo rete.

In tale contesto, l'azienda guida, assume il ruolo di "agente del cambiamento", in grado di decentrare le decisioni operative ma, al contempo, assicurando la stabilità del sistema.

La funzione di leadership, in questo caso, non è da intendersi, di mediazione tra i diversi interessi delle parti contraenti, quanto piuttosto, di favorire lo sviluppo delle risorse decisive per il conseguimento di obiettivi organizzativi, quali ad esempio l'identità, il senso di appartenenza alla rete, la fiducia reciproca.

Compito dell'impresa leader è quello di stabilire le premesse decisionali per favorire il coordinamento, prima ancora della cooperazione, tra entità disomogenee quanto ad assetti organizzativi ed operativi e per incentivare il grado di *commitment* verso gli obiettivi comuni[131].

Tale ruolo sarà più complesso nel caso di reti informali, visto il loro grado di formalizzazione molto contenuto. Questa tipologia di reti ha

---

[130]. Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

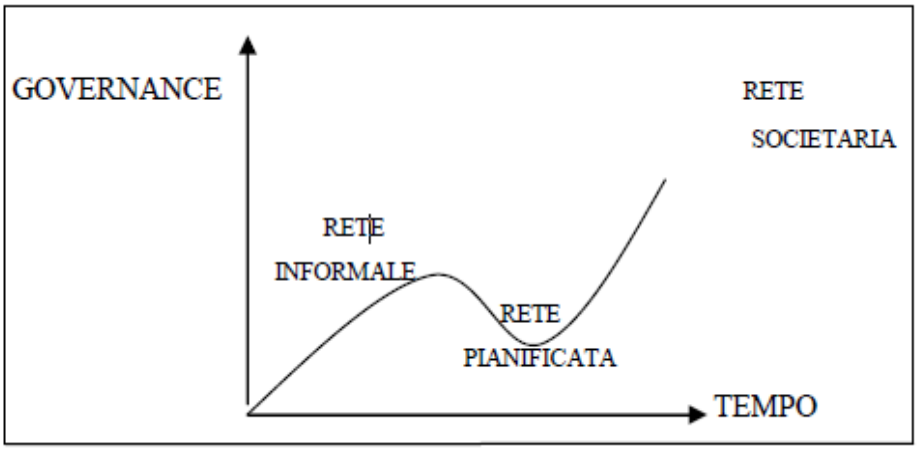
[131] Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

una governance improntata sulla condivisione di una comune finalità e sulla reciproca fiducia di tutti i partner coinvolti.

Tuttavia, con il passare del tempo, la rete dovrà dotarsi necessariamente di strumenti che siano congrui ai fini della gestione e pianificazione del coordinamento reticolare; questa evoluzione da una tipologia di rete ad un'altra consentirà, da un lato, di rafforzare i legami di fiducia, e dall'altro, di alleggerire il carico dell'impresa leader.

Nel momento in cui il soggetto *leader* si rende conto di non poter fare a meno dei partner, inizialmente formalizza i rapporti attraverso la stipula di contratti e, successivamente, acquisisce il controllo delle imprese nodali trasformando la rete in un gruppo di imprese.

Figura 4.4: Il ciclo di vita delle reti di imprese.



Fonte: Ricciardi A., Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese.

Nelle reti evolute il processo di integrazione delle aziende partner è realizzato dall'impresa guida non più mediante l'utilizzo di strumenti gerarchici ma attraverso sistemi operativi in grado di concentrare le risorse in direzione di strategie comuni. In questo modo viene consolidato il principio che sta alla base della salute delle reti in

termini di stabilità ovvero la fiducia reciproca che incoraggia la collaborazione e limita i comportamenti di carattere opportunistico[132].

Sussistono tuttavia difficoltà nell'amministrazione di questo tipo di rapporti dovute alla presenza di un rischio elevato di asimmetrie informative che possono portare a comportamenti opportunistici e alle problematiche legate al coordinamento economico di attività divise tra più partner in diversi luoghi in seguito all'internazionalizzazione.[133].

Per scongiurare queste problematiche, l'impresa leader deve curare molto la fase iniziale di selezione dei partner; una selezione che ha come principale obiettivo quello di contenere il rischio di dover sopportare costi eccessivi in caso di cessazioni di rapporti con partner gli stessi, ovvero instaurazione di nuove relazioni con nuovi soggetti.

Il processo di selezione richiede diversi passaggi. Innanzitutto, il primo passo riguarda la valutazione della solidità finanziaria e del patrimonio tecnologico.

L'aspetto economico-finanziario assume una particolare rilevanza soprattutto per poter considerare le capacità di sopravvivenza e le potenzialità di sviluppo dei possibili partner[134].

La seconda variabile, invece, consente di verificare la capacità innovativa della singola impresa nodale: un giusto equilibrio tra risorse materiali (ad esempio, i macchinari) ed immateriali (ad esempio, *know how*, competenze professionali) rappresenta un ottimo punto di partenza per poter aspirare a raggiungere elevati livelli di performance e di dinamicità.

Altro fattore cruciale, strettamente connesso alla variabile tecnologica, attiene alle potenzialità dei possibili partner in termini di prodotto-mercato; ad esempio, la partecipazione di una determinata impresa potrebbe risultare significativa per la posizione di rilievo occupata sul

---

[132]Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

[133] Tommaso S., *Distretti e reti di imprese - Evoluzione organizzativa, finanza innovativa, valutazione mediante rating*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 141.

[134] La valutazione economico-finanziaria delle singole imprese in rete e della rete come unico organismo sarà oggetto della seconda parte di questo capitolo.

mercato, ovvero per la spiccata capacità di sviluppo di nuovi prodotti e/o componenti .

Dal punto di vista strettamente relazionale, possono considerarsi altre due variabili, ai fini della selezione delle imprese.

In primo luogo, il partner deve possedere caratteristiche rispondenti alle finalità dell'accordo e non avere orientamenti troppo distanti in termini di cultura d'impresa, stili di direzione e di modelli gestionali tanto da rendere impossibile la creazione di un processo di comunicazione efficace, fondamentale per la stabilità della rete.

Sotto questo profilo, la chiave per il successo della rete è data dalla presenza, all'interno della singola impresa nodale, di una cultura aziendale favorevole al cambiamento e disponibile a soluzioni più flessibili.

E' stato rilevato, infatti, che il fallimento di molte alleanze, specialmente nel settore "high tech", è dovuto all'incapacità di assecondare, sia internamente alla singola impresa che tra i retisti, il cambiamento necessario per permettere la convergenza di strutture organizzative, modalità gestionali e culture aziendali e non al conflitto sulla proprietà del *know how* comunemente sviluppato[135].

In secondo luogo, la conoscenza pregressa dei partner costituisce una base perfetta per la costruzione di solide relazioni fiduciarie, in quanto nelle precedenti esperienze già si è potuto valutare l'affidabilità del partner e si è sviluppata una confidenza con le relative prassi aziendali.

Una volta completata la procedura di individuazione dei soggetti prescelti, sarà necessario progettare la pianificazione strategica della rete.

Compito che, come anticipato, spetta all'azienda guida, con la partecipazione attiva di tutte le imprese nodali.

[135] Cfr. Ricciardi A., La pianificazione strategica nelle reti di imprese, paper.

In questo caso la rete è vista come un sistema unico nel quale tutti i partner mettono in comune e a disposizione degli altri il proprio sistema informativo[136].

Tuttavia, è bene tenere presente che un'eccessiva dipendenza delle imprese nodali dall'impresa leader può centralizzare in maniera eccessiva le sorti della rete che diventano "ostaggio" delle capacità di pianificazione di quest'ultima.

Sotto questo profilo, un eccessivo peso dell'impresa guida può rappresentare motivo di instabilità della rete stessa nel caso in cui divenisse il principale destinatario degli output delle aziende partner e/o venisse meno la sua capacità di coordinamento.

Nel primo caso c'è il rischio che le aziende contraenti perdano il riferimento diretto con il mercato con successiva riduzione di autonomia e creatività propria, diventando una sorta di "dipendenti autonomi" e trasformando la rete in una sorta di impresa verticalmente integrata[137].

Nel secondo caso, un'eventuale incapacità dell'impresa guida di gestire il coordinamento non solo potrebbe pregiudicare la sopravvivenza della rete stessa ma potrebbe anche provocare condizioni di crisi all'interno delle aziende partner le quali troverebbero gravi difficoltà nella ricerca di un nuovo soggetto leader.

4.2.3 La figura del manager di rete

Il contesto fortemente instabile nel quale si trovano ad operare le imprese, costringe le organizzazioni ad essere sempre più flessibili, non pesanti (*lean*) e veloci, se vogliono evitare di incorrere in gravi deficit di competitività.

---

[136] "Nell' organizzazione reticolare convergono diverse imprese in un unico aggregato teso alla realizzazione ed allo sfruttamento di sinergie, quindi si richiede uno sforzo di adesione alla pianificazione e al controllo da parte di tutte le imprese coinvolte nel network." Cfr. Cafaggi F., Iamiceli P., Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa, Mulino, Bologna 2007.

[137] Mustilli M., *L'evoluzione del venture capital nello sviluppo delle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova, 1999.

L'introduzione del contratto di rete da parte del legislatore italiano, ha favorito il crescere di dinamiche collaborative, lasciando però delle lacune con riferimento alle funzioni manageriali e, in particolare, al profilo della figura manageriale preposta alla governance strategica dei contesti reticolari.

Infatti, se la fiducia e la reciprocità sono alla base della rete, una delle problematiche fondamentali consiste nel tema del comando: a chi, può essere affidato il ruolo di guida delle operazioni di rete?

In questi casi le soluzioni adottate sono principalmente due: nel primo caso la leadership viene riconosciuta dall'insieme dei membri al promotore della rete mentre nel secondo possono venirsi a creare soluzioni di scarsa efficienza come la totale assenza di comando (l'insorgere di problematiche viene affrontato di caso in caso), il comando temporaneo a turno od accorgimenti del genere.[138].

A volte, invece, la soluzione migliore sembra essere quella di designare un soggetto esterno alla rete, che sia imparziale e distaccato dalle imprese aderenti al network.

In letteratura con l'espressione "***network management***" si fa riferimento ad un'attività posta in essere in presenza di interdipendenze e volta a coordinare le strategie di attori operanti all'interno di un network i quali possono avere obiettivi e preferenze che possono essere condivise o convergenti in riferimento al singolo problema o politica[139].

Questo concetto differisce in modo sostanziale dal concetto di management interno ad una azienda dove il compito del manager è quello di fungere da "controllore del sistema" e di programmare la pianificazione degli obiettivi, strutturare l'organizzazione e dirigere l'azienda all'interno di linee gerarchiche chiare e definite[140].

---

[138] Cfr. Retimpresa, Alle reti serve un manager?, tratto da Il management delle reti d'impresa: dalla costituzione alla gestione operativa, 2013, p.73.

[139] Kickert W. J.M., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*, Sage, London,1997.

[140] Meneguzzo M., Cepiku D., *Coordinamento e gestione strategica delle reti: profili e competenze dei network manager*, Paper presentato al XXXI Convegno AIDEA: Corporate Governance: governo, controllo e struttura finanziaria, Napoli, 2008.

Generalmente, quando si parla di manager si fa riferimento ad una specifica figura professionale, che definisce determinati obiettivi da perseguire e prende, in autonomia, le decisioni necessarie a tal scopo.
Dal punto di vista gerarchico, la posizione più elevata è quella del *general manager*, che si occupa di definire gli obiettivi aziendali da realizzare e guida la gestione dell'azienda verso il loro perseguimento, assumendo decisioni anche in merito alle risorse da sfruttare (non soltanto materiali, ma anche immateriali ed umane).
Alla figura del general manager di solito è affiancata quella del manager funzionale, il quale è preposto alla gestione di tutte le attività e mansioni correlate ad una specifica funzione aziendale, e quindi depositario di competenze tecniche specifiche, connesse con le mansioni espletate (ad esempio export manager, project manager, sales manager).
Le figure fin qui delineate, però, appaiono inadatte rispetto ai requisiti che dovrebbero essere propri del manager di rete, dal momento che, quest'ultimo, è chiamato a guidare un network e quindi dovrà dimostrare la capacità di individuare e risolvere le problematiche eterogenee attraverso la scelta dei soggetti adeguati a questi compiti.
In particolare, le mansioni principali che contraddistinguono le attività di un manager di rete si possono sintetizzare nelle seguenti:

- attività di natura gestionale/amministrativa (gestione della documentazione, monitoraggio del lavoro, definizione di politiche e procedure gestionali di rete);
- attività di rappresentanza;
- attività di collegamento, sia internamente, tra i diversi soggetti in rete, sia esternamente, tra rete e mondo esterno;
- attività di tipo informativo, come il monitoraggio e la circolazione di informazioni sia all'interno che all'esterno della rete.

In quest'ottica si delinea una figura professionale che racchiude sia competenze di carattere interno (coordinamento delle attività, comunicazione tra i partner, etc.), che esterno (rappresentanza nei confronti dei terzi, azioni commerciali, etc.) andando a ricoprire il ruolo di soggetto gestore della rete nel suo complesso. In questo caso,

il manager di rete affianca in maniera forte i titolari delle imprese retiste, anch'essi manager con riferimento al loro specifico business[141].

Questa figura appare fondamentale in quelle reti caratterizzate da una struttura complessa e concentrate su molteplici obiettivi, e quindi, bisognose di una posizione forte[142] che gestisca il coordinamento interno.

Nel caso di reti contraddistinte da una maggiore capacità di auto-coordinamento e dalla presenza di pochi obiettivi semplici e specialistici il caso è differente[143].

Il manager di rete, in questo caso, non partecipa alle scelte delle imprese in rete ma ha il compito di sviluppare opzioni differenti, evidenziandone vantaggi e svantaggi in maniera tale che le imprese retiste possano prendere le decisioni ritenute più efficienti[144].

In tale ipotesi, il ruolo del manager di rete assume una connotazione diversa, più specializzata, per la quale diventano fondamentali le seguenti capacità:

- capacità relazionali;
- capacità di mediazione;
- capacità di *problem solving*;
- capacità commerciali.

In generale, dunque, la figura del manager di rete necessita di conoscenze avanzate di carattere tecnico-gestionale, esperienza nel settore commerciale internazionale ma, specialmente, una indispensabile sensibilità psicologica per poter fungere, all'interno dell'organizzazione, da guida *super partes*[145].

Il manager di rete dovrà possedere capacità gestionali e di coordinamento: tra i suoi compiti rientra quello di creare le condizioni

---

[141] INDIS-Unioncamere, *Reti d'impresa nel commercio e nei servizi. Buone pratiche in 10 storie aziendali e configurazione del manager di rete*, Roma, 2013, p.31.

[142] Per motivi di chiarezza, in questo caso si parlerà di *general manager*, al fine di distinguerlo dal cosiddetto *manager specialistico* (secondo caso).

[143] INDIS-Unioncamere, *Reti d'impresa nel commercio e nei servizi. Buone pratiche in 10 storie aziendali e configurazione del manager di rete*, Roma, 2013, p.31.

[144] Tresca R., *Il manager di rete per la governance condivisa delle reti d'impresa*, EyesReg, 2015.

[145] Cfr. Retimpresa, Come scegliere il manager di rete?, tratto da Il management delle reti d'impresa: dalla costituzione alla gestione operativa, 2013, p.77.

necessarie per convogliare le diverse esigenze degli imprenditori e delle imprese, utilizzando metodologie che favoriscano lo sviluppo di prospettive diverse, ma al contempo, cercando di farli convergere verso soluzioni condivise che condurranno al successo dei rispettivi business.

Ultima, ma non per importanza, è l'innovazione. Il network manager deve avere la capacità di formulare nuovi progetti gestionali e di realizzarli facendo si che la rete risulti "attraente" agli occhi dei mercati.

In relazione alle diverse tipologie di rete che si possono configurare, differente sarà la posizione ricoperta dal manager.

Prendendo ad esempio le reti di tipo paritario, la maggiore esigenza di coordinamento interno ed esterno richiede che la figura manageriale sia in grado di coordinare le relazioni sia all'interno che all'esterno della rete.

In particolare:

- nelle reti paritarie prive di impresa capofila, l'esigenza di coordinamento sia interno che esterno fa propendere per la figura di manager di rete definita, in precedenza, come "general manager";
- nelle reti paritarie, con impresa capofila, è prevalente la necessità di coordinamento di carattere esterno che fa propendere per la figura di manager di rete definita, in precedenza, come "manager specialistico"[146].

Dal punto di vista strategico-organizzativo le reti paritarie possono essere "convergenti e complementari" ovvero "convergenti ed indipendenti".

Le prime si caratterizzano per un alto grado di coesione strategica ed integrazione tecnico-economica.

La complementarietà dei settori in cui operano consente la definizione ed il perseguimento di obiettivi comuni, andando ad aumentare il

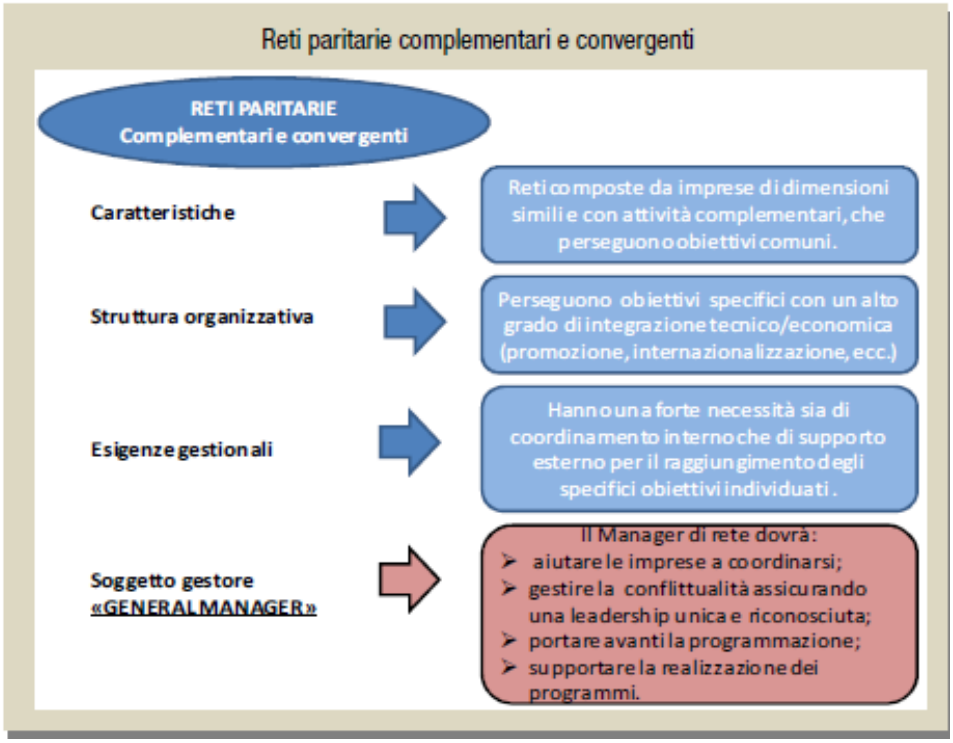
[146] INDIS-Unioncamere, Reti d'impresa nel commercio e nei servizi. Buone pratiche in 10 storie aziendali e configurazione del manager di rete, Roma, 2013, p.36.

livello di integrazione di alcuni processi o attività (es. catalogo comune, sviluppo di nuovi prodotti, ricerca e innovazione, etc.)[147].

Le seconde, invece, si differenziano dalle prime per un basso livello di integrazione tecnico-economica; le imprese aderenti mantengono una visione strategica comune, ma non hanno interesse ad operare una vera e propria integrazione tra i rispettivi processi.

Tale distinzione consente di individuare le caratteristiche del manager di rete più adatte per una guida efficace ed efficiente della rete. Le reti del primo tipo sfruttano la complementarietà per fare sinergie ed incrementare il proprio potere contrattuale verso un mercato sempre più competitivo e hanno più bisogno di un general manager che di un manager specialistico; le reti del secondo tipo, invece, necessitano di un manager specialistico, così come si può osservare dalle figure seguenti.

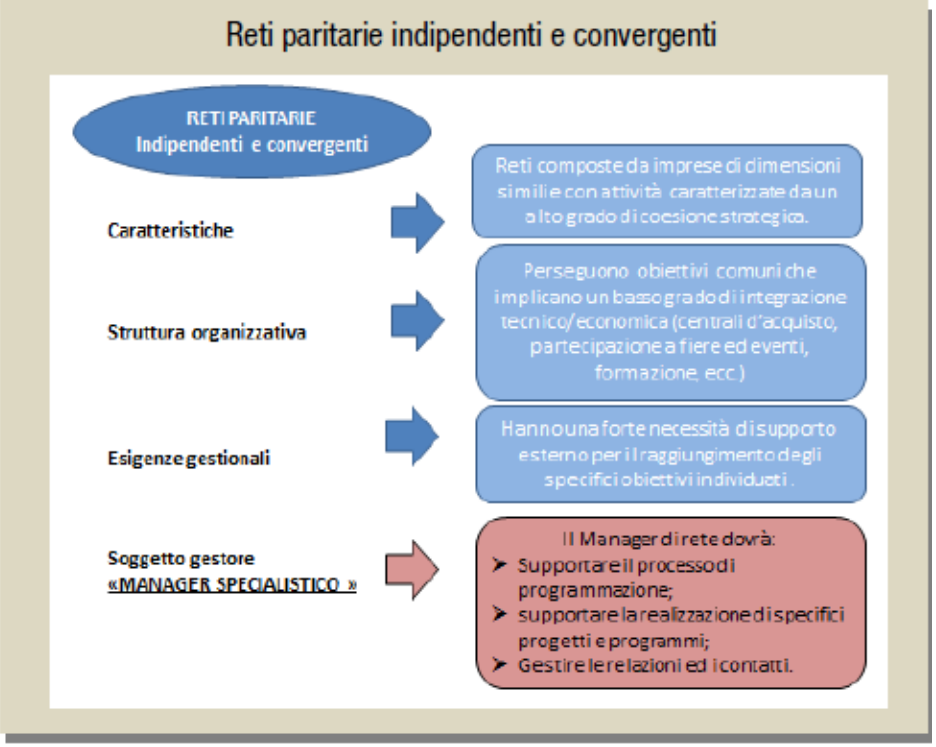
Figura 4.5: Il manager di rete nelle reti paritarie complementari e convergenti.



Fonte: INDIS-Unioncamere (2013).

[147] INDIS-Unioncamere, Reti d'impresa nel commercio e nei servizi. Buone pratiche in 10 storie aziendali e configurazione del manager di rete, Roma, 2013, p.37.

Figura 4.3: Il manager di rete nelle reti paritarie indipendenti e convergenti.



Fonte: INDIS-Unioncamere (2013).

Infine, un'altra distinzione dev'essere operata in relazione alla presenza o meno di un'impresa leader all'interno della rete, dal momento che, generalmente, essa svolge gran parte dell'attività di coordinamento e quindi assorbe molte delle funzioni normalmente assegnate al manager di rete. Tuttavia, esiste la possibilità che venga designato un manager specialistico, a titolo di supporto nella realizzazione di particolari progetti. In questo caso, il ruolo dell'impresa guida si limiterà alla gestione e coordinamento dei rapporti interni.

4.3 Le fasi della pianificazione strategica

L'organizzazione reticolare, fondandosi sulla «*convergenza di diverse imprese in un unico soggetto teso alla realizzazione ed allo sfruttamento di sinergie*» necessita di uno sforzo di adesione congiunto a processi di pianificazione e controllo da parte di tutti i partner coinvolti nel network[148].

Concretamente, le reti di imprese rappresentano un'alleanza strategica *pro-tempore*, fondata sulla cooperazione e sul riconoscimento delle competenze reciproche.

Pertanto, per attuare con successo una pianificazione della rete, è necessario, in primo luogo, che i singoli partecipanti possiedano una adeguata mentalità di carattere reticolare e che vi sia una convergenza dei comportamenti verso una prospettiva strategica comune proiettata nel lungo periodo e non dedita alle convenienze contingenti e a breve termine[149].

Sotto questa prospettiva, ai fini della creazione di una partnership solida e stabile, è conveniente che non vi siano asimmetrie informative; la conoscenza e le risorse devono essere usufruibili ai partner in maniera egualitaria.

Inoltre, è fondamentale che siano chiariti fin da subito, gli obiettivi di ciascuno dei retisti, in modo da avere piena conoscenza di quelle che possono essere le esigenze e gli orientamenti di ogni partner.

In secondo luogo, il processo di pianificazione presuppone negoziazioni reiterate nel tempo mediante le quali i diversi interessi particolari si compongono in un quadro strategico complessivo. Sotto questo profilo, la pianificazione deve rispecchiare il carattere flessibile

---

[148] Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

[149] Antonelli definisce la mentalità reticolare come "*un complesso di valori, convinzioni e criteri decisionali che dovrebbero permeare il patto iniziale, i processi di governo, la struttura delle relazioni trasversali delle aziende. Essa si può manifestare tanto in presenza di un solo soggetto, portatore di un sistema di idee forti, innovative, coinvolgenti…quanto nei casi in cui il processo decisionale strategico scaturisca da una convergenza solida, durevole e convinta su valori e obiettivi di fondo condivisi da più imprese*."
Antonelli V., *Le relazioni trasversali tra aziende*, Giappichelli, Torino, 2000, p.40-41.

proprio della rete: alcune opzioni strategiche potranno essere rimosse temporaneamente in luogo di altre. Tuttavia ciò non significa che vengano abbandonate in maniera definitiva ma, al contrario, potranno essere riprese quando si manifesteranno le condizioni opportune.

E' necessario, pertanto, un processo di aggiustamento reciproco che comporta un mutuo sforzo di adattamento delle risorse messe in comune: quanto più elevata è la capacità di adattamento reciproco, più stabile e duratura sarà la relazione[150].

In questa prospettiva, la pianificazione strategica rappresenta uno strumento fondamentale per proiettare in maniera trasparente la ***mission*** che l'aggregazione si propone di assolvere, e che riguarda quattro aspetti in particolare:

- L'allocazione delle risorse aziendali, scarse, nella rete (finanziarie, tecnologiche ed umane), al fine di rendere perseguibile una decisione strategica comune;
- Il supporto alle aziende partner in termini di adattamento a minacce ed opportunità legate all'ambiente, di individuazione di alternative e di armonizzazione strategica efficace con l'ambiente;
- Il coordinamento delle attività strategiche coerentemente con i punti di forza e di debolezza delle aziende partner e della rete nel suo complesso (analisi interna dei nodi della rete);
- Lo sviluppo del management, o delle imprese leader mediante un processo di apprendimento legato ai risultati delle decisioni strategiche passate in modo da consolidare professionalità e competenze[151].

Nel caso vi sia un'impresa guida all'interno della rete, secondo questa prospettiva, essa deve scegliere in maniera razionale l'alternativa in grado di permettere al network il raggiungimento della massima utilità complessiva[152].

---

[150] Parente R., *La gestione strategica dei rapporti di collaborazione fra imprese*, Cedam, Padova, 1992, p.24.

[151] Izzo F., *La pianificazione strategica* in Sicca L., Lezioni di gestione strategica dell'impresa, CEDAM, Padova, 1997.

[152] Izzo F., *La pianificazione strategica*, in Sicca L., Lezioni di gestione strategica dell'impresa, CEDAM, Padova 1997.RANGE P., Pianificazione strategica, McGraw-Hill, Milano 1990. pp. 87 – 130.

Attraverso l'individuazione, nel piano strategico, degli obiettivi che si desiderano perseguire, le imprese del network possono venire a conoscenza del ruolo ricoperto da ciascuno, delle risorse e capacità da condividere e dei vantaggi che il modello reticolare consente di raggiungere.

Il processo di pianificazione strategica si svolge per fasi e si basa su due punti fondamentali:

- l'analisi dei risultati economico finanziari, conseguiti in passato da rete e partner, e dei comportamenti attuati in precedenza;
- previsione delle dinamiche future, interne ed esterne all'organizzazione[153].

Con il termine "pianificazione strategica" delle reti di imprese si intende il processo strategico di delineamento degli obiettivi comuni che si intendono perseguire nel medio-lungo periodo, delle decisioni assunte, delle attività da svolgere e delle conoscenze e risorse necessarie per la loro implementazione[154].

Tale processo ha una notevole importanza, non soltanto perché attraverso di esso la rete acquista maggiore coesione e stabilità, grazie al maggiore grado di fiducia che lega le imprese in rete, ma anche perché funge da strumento di comunicazione trasparente del disegno strategico a tutti i soggetti che possono venire a contatto con la rete (ad esempio, clienti, fornitori, istituti di credito).

La condizione fondamentale per lo sviluppo della rete ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati è la motivazione di tutti i membri nello sviluppo delle rispettive relazioni interne alla rete che garantiscono un elevato livello di integrazione di tipo strategico, operativo ed economico[155].

I vantaggi derivanti dalla pianificazione sono:

- il miglioramento della coordinazione tra le diverse funzioni;
- maggior efficienza nel sistema di comunicazione;

---

[153] Range P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano 1999.

[154] Campedelli B., *I piani di impresa e delle organizzazioni*, Giappichelli Editore , Torino 2004.

[155] Pastore P., *Modelli di governance nelle reti di imprese*, in Amministrazione e Finanza n. 7/ luglio 2010.

- il lavoro è orientato in una prospettiva di medio/lungo periodo;
- l'esistenza di un valido strumento di controllo per la verifica dei risultati intermedi e degli obiettivi effettivamente conseguiti nel medio-lungo periodo[156].

Operativamente, il processo di pianificazione strategica si sviluppa per fasi successive.

La prima, detta *fase preliminare*, è contraddistinta dall'elaborazione del progetto di rete e, in particolare, dallo studio di fattibilità della rete, e dei potenziali effetti positivi e/o negativi che da esso possono scaturire.

La partecipazione alla rete viene vista, spesso, da imprenditori e manager, come una semplice soluzione per conseguire vantaggi nel breve periodo e non come una strategia in grado di incrementare la flessibilità dell'impresa all'interno di un ambiente competitivo dinamico e di permettere all'impresa stessa di focalizzarsi sulle proprie competenze[157].

Il modello reticolare permette infatti di conseguire economie di scala ed economie di apprendimento, grazie alla specializzazione delle singole fasi produttive, e determinando così un risparmio in termini di costi e tempi di lavorazione.

Sotto il profilo dei rischi, lo studio di fattibilità evidenzia i costi che dovranno essere sostenuti per l'attività di coordinamento e controllo svolta dall'azienda leader.

Non solo. Lo studio deve anche prendere in considerazione i rischi cui la rete potrebbe incorrere nell'ipotesi di perdita di controllo, con riferimento a quelle attività esternalizzate ai partners, che potrebbero determinare una perdita in termini di know how.

La seconda fase, invece, prevede la selezione dei cosiddetti "*partner di fiducia*" mediante valutazioni della solidità finanziaria, del patrimonio tecnologico e di innovazione, dell'affidabilità di

---

[156] Tommaso S., *Distretti e reti di imprese - Evoluzione organizzativa, finanza innovativa, valutazione mediante rating*, Franco Angeli, Milano, 2009.

[157] Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

comportamenti e delle relazioni fiduciarie, eventualmente sulla base di precedente conoscenza tra partner[158].

Nella fase di selezione, le imprese nodali non devono svolgere un ruolo passivo; Il funzionamento della rete dipende dal fatto che anche le imprese nodali siano consapevoli del progetto imprenditoriale che è alla base della collaborazione.

Il procedimento di individuazione dei migliori partner per la rete, si applica utilizzando una serie di parametri. In primis, viene valutato il grado di solidità e solvibilità finanziaria dell'impresa nodale.

La seconda variabile critica attiene al patrimonio tecnologico, che indica la propensione dell'azienda nodale all'innovazione.

Occorre poi considerare altri parametri come:

- l'affidabilità e le referenze specialmente in termini di correttezza nei rapporti con i fornitori e clienti;
- la compatibilità negli stili direzionali, ossia la possibilità di realizzare una comunicazione tempestiva, chiara ed efficace su cui basare l'integrazione;
- la propensione ad integrare le diverse culture ed interessi per evitare che si creino comportamenti di tipo opportunistico.
- la conoscenza pregressa tra partner[159].

La terza fase consiste nell'elaborazione del progetto strategico, degli obiettivi da perseguire e delle sinergie e mutamenti organizzativi che ne dovranno conseguire con consapevolezza anche a livello di singola impresa[160].

In linea generale, in ogni decisione di cooperazione deve essere considerato il disegno strategico complessivo in maniera tale che tutte le imprese partner abbiano consapevolezza dell'impatto che l'accordo

[158] Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003. Pp. 190-194

[159] Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*. Franco Angeli, Milano, 2003, p. 194

[160] Campedelli B., *I piani di impresa e delle organizzazioni*, Giappichelli Editore – Torino 2004 e Roffia P., Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale, Giappichelli Editore,Torino, 2001.

potrà avere in termini di posizionamento competitivo e di risultati conseguibili così da garantire la coerenza delle scelte aziendali[161].

La definizione degli obiettivi comuni predetermina le sinergie a monte o a valle che si desidera realizzare.

Come definiti da Albertini S. (1990) alcuni esempi significativi di obiettivi strategici sono rappresentati dall'accesso alle tecnologie chiave delle imprese collegate, dall'internazionalizzazione di competenze e/o risorse ad elevato valore aggiunto, dall'estrazione delle competenze proprie degli altri partecipanti, dalla partecipazione ad iniziative di investimento importanti, dall'abbattimento di barriere e dal possibile allargamento delle reti di alleanze[162].

La quarta fase consiste nella definizione dei compiti delle imprese coinvolte nella rete. Vengono definiti i ruoli e le attività da svolgere sulla base delle competenze e le modalità con cui eseguirle, coerentemente a quanto definito nella fase di sviluppo del disegno strategico[163].

La quinta fase consiste nella definizione dei termini della collaborazione, ovvero delle regole del "gioco", dei sistemi di controllo gestionali agli opportuni livelli di articolazione, delineando inoltre gli eventuali aspetti "contrattuali" con cui formalizzare i rapporti tra partner[164].

Definire questi aspetti non è semplice. In primo luogo perché le reti lasciano ampi spazi al manifestarsi di comportamenti di natura opportunistica, dal momento che sono prive di quei vincoli gerarchici tipici delle singole realtà aziendali, e non presentano nemmeno il grado di trasparenza che caratterizza le relazioni di puro mercato.

In secondo luogo, perché la rete è caratterizzata dalla disomogeneità dei partecipanti in termini di competenze e da una difficoltà nel misurare in modo puntuale gli output e le performance, in quanto

---

[161] Pencarelli T., *Piccole imprese, alleanze strategiche ed internazionalizzazione europea*, Aspi/ins-Edit, p.271.

[162] Albertini S., *Modello "Strategia-Risorse-Strategie" e forme di coordinamento a rete, Economia e Politica Industriale*, n.65, p. 176, 1990.

[163] Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 194.

[164] Carnazza P., *Gruppi di imprese e sistema di relazioni in rete*, Quaderno n.150, Dipartimento di scienze economico - aziendali Luiss Guido Carli, 2008.

spesso sussistono investimenti congiunti e fasi di co-progettazione e co-produzione[165].

Con riferimento al primo aspetto, si ritiene che la funzione di controllo sia resa più efficiente, specialmente in termini di coordinamento e verifica dei processi produttivi localizzati, dalla diffusione della telematica nella trasmissione dei dati e nell'integrazione dei processi informativi.

Relativamente al secondo aspetto, è necessario dotarsi di meccanismi di controllo che siano idonei a valutare gli output operativi (ad esempio, la qualità delle prestazioni), i comportamenti e le risorse critiche messe a disposizione della rete.

In sostanza, dunque, l'organizzazione peculiare delle reti e la natura dei rapporti che legano i retisti, fondati quasi esclusivamente sulla fiducia reciproca, inducono ad implementare meccanismi di controllo *ex ante* piuttosto che sistemi formali di controllo dell'attività di coesione operativa. In particolare, proprio in virtù del legame fiduciario, si rilevano più efficaci gli strumenti di controllo di tipo informale nelle fasi operative quali ad esempio riunioni di progettazione, scambi di *know how*, al fine di verificare lo sviluppo del rapporto di collaborazione e gli eventuali ostacoli da arginare.

[165] Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

4.4 Il finanziamento delle reti di imprese

4.4.1 La rete come soluzione ai problemi finanziari delle PMI

Tra i molteplici vantaggi che derivano dall'adesione ad un contratto di rete rientra il miglioramento dei rapporti con gli istituti di credito. Se la rete si dimostra stabile e solida, questo comporta rating[166] migliori e, per conseguenza, l'accesso a finanziamenti a tassi più contenuti.

Dal punto di vista delle piccole e medie imprese, questo aspetto rappresenta un incentivo molto accattivante, dati i problemi derivanti dalla sottocapitalizzazione.

Le PMI italiane devono sostenere sfide dalla complessità sempre crescente in termini di competitività, con limiti evidenti nella gestione finanziaria:

- basso livello di capitalizzazione;
- forte incidenza di indebitamento a breve;
- eccessiva dipendenza dal canale bancario con una conseguente scarsa diversificazione delle fonti di finanziamento[167].

Il notevole ricorso al credito è dovuto al ridotto apporto di capitale proprio ed alla limitata capacità di autofinanziarsi mediante utili d'esercizio.

A questo si aggiunge l'eccessiva onerosità delle opportunità di finanziamento offerte dagli istituti di credito alle PMI a causa della loro forte instabilità in termini economico-finanziari.

La necessità di finanziamenti da parte delle piccole e medie imprese è connessa anche alla loro limitata possibilità di ottenere risorse liquide diversificate provenienti da strumenti finanziari quali azioni, obbligazioni, quotazioni in borsa ecc.

---

[166] Gli accordi di Basilea I, definiscono il sistema di rating come «*l'insieme di metodi, procedimenti, controlli, dati e sistemi informativi che fungono da supporto alla valutazione del rischio di credito, all'attribuzione dei gradi interni di merito e alla stima quantitativa delle inadempienze e delle perdite*».

[167] Ricciardi A., Amministrazione e Finanza n.1/2009.

In questa prospettiva, l'unica soluzione ravvisabile consiste nel credito finanziario, nonostante risulti particolarmente costoso, al punto da poter causare il cosiddetto "credit crunch[168]" dell'impresa stessa.

Ecco perché, per evitare il sostenimento di condizioni eccessivamente pesanti, e, in particolar modo, per non dover dipendere in misura eccessiva dalle banche, le PMI possono approdare al contratto di rete.

L'aggregazione in un network di imprese consente infatti, al di là della riduzione dei tempi, rischi e ammontare degli investimenti, di conseguire notevoli vantaggi dal punto di vista finanziario, quali:

1. la riduzione del fabbisogno finanziario;
2. l'accesso a risorse finanziarie a condizioni più favorevoli;
3. il miglioramento dei rapporti con le banche e gli istituti di credito, in genere.

Il fabbisogno finanziario risulta diminuito grazie alla condivisione degli investimenti che l'aggregazione in un network consente.

Per quanto riguarda il capitale circolante, poiché il fabbisogno di quest'ultimo è determinato soprattutto dallo sfasamento temporale tra ciclo economico e finanziario, l'eliminazione dal ciclo produttivo di alcune fasi operative può contribuire a ridurre di costi e quindi l'importo del fabbisogno stesso.

Inoltre, un altro effetto dovuto alla partecipazione in rete consiste nell'ottimizzazione dei magazzini, grazie alla flessibilità delle strutture (*lean thinking)* che si traduce in un miglioramento del capitale circolante dei singoli soggetti aderenti.

La rete attraverso una gestione esterna di alcuni processi libera risorse finanziarie, riducendo l'ammontare di capitale immobilizzato, e quindi l'esposizione finanziaria nonché aprendo alla possibilità di effettuare nuovi investimenti più adatti alle esigenze delle imprese[169].

L'aggregazione in rete riduce i costi che le imprese devono sostenere per reperire le fonti di finanziamento necessarie. Questo è legato sia alla distribuzione del carico di spesa tra i membri sia ad una più

---

[168] http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/100-parole/Economia/C/Credit-crunch.shtml?uuid=ddfd09c6-5804-11dd-93cb-a54c5cfcd900DocRulesView=Libero&refresh_ce=1

[169] Izzo F., *Governance, struttura e vantaggio competitivo nei settori complessi: evidence dalla Business Aviation Industry*, HOEPLI, Milano, 2009.

trasparente relazione con gli istituti di credito che consente un contenimento dei costi di transazione e dei tempi di erogazione del finanziamento[170].

L'appartenenza alla rete, mediante il frazionamento dei rischi, comporta un miglioramento della posizione creditizia delle imprese che la formano. Questo fattore, alla luce di quanto stabilito da Basilea 2[171] e Basilea 3[172], induce gli istituti di credito a sviluppare adeguati sistemi di valutazione del rischio per le imprese in rete, capaci di valorizzare i vantaggi di natura economica che derivano da tale strumento.

In questo senso la rete svolge la funzione di garanzia al credito. A tale proposito è fondamentale la dotazione da parte delle banche di strumenti per la valutazione del "capitale sociale" connesso alla cooperazione in rete sulla base di quanto sancito ed elaborato dal Comitato di Basilea nel nuovo accordo sul capitale[173].

4.4.2 I requisiti per la finanziabilità delle reti d'impresa

Finora si è cercato di mettere in risalto quelli che sono i diversi vantaggi connessi all'appartenenza ad una rete di imprese.

Tuttavia, è necessario tenere presente che la rete, se da un lato può creare valore, dall'altro può anche distruggerlo, per le più differenti cause (ad esempio l'incerto quadro legislativo che la caratterizza, la maggior complessità di governo ovvero una maggiore difficoltà nell'escussione delle garanzie).

Dal momento che l'accesso al credito per una rete dipende dalla sua solidità, è fondamentale identificare i punti deboli o negativi al fine di individuare le modalità per minimizzarli e/o correggerli.

---

[170] De Luca A., *Amministrazione e finanza nelle Pmi innovative - Nuove metriche per valutare la performance*, Franco Angeli, Milano, 2011.

[171] Per ulteriori approfondimenti, Golonia D., Guida a Basilea 2, Buffetti Editore, 2010, Roma.

[172] Per ulteriori approfondimenti, www.bancaditalia.it , Schema internazionale di regolamentazione per le banche (Basilea 3).

[173] Ricciardi A., Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica, Franco Angeli, Milano, 2003, pp.164-190.

E' stato già evidenziato precedentemente come una delle caratteristiche fondanti della rete è la sua flessibilità, che consente di creare molteplici configurazioni, a misura dei singoli partecipanti.

In relazione alla natura della rete, diversa sarà la modalità di finanziamento.

In particolare, è possibile distinguere quattro diverse fattispecie di reti:

1. La rete-società (o rete-soggetto);
2. La rete-contratto;
3. La rete-fondo patrimoniale;
4. La rete-patrimoni destinati.

La prima è una società, sia dal punto di vista legale che funzionale, ma è una rete dal punto di vista dell'origine e della finalità.

Questa sua specificità può avere importanti risvolti per la finanziabilità, ad esempio in considerazione del fatto che, pur essendo una società di nuova costituzione, potrebbe essere logico non considerarla una start-up qualora costituisca l'estensione di capacità imprenditoriale, competenze di gestione, relazioni di mercato, know-how tecnologico, uomini e mezzi, che hanno già operato nel business cui la rete si rivolge, stando in precedenza nelle imprese partecipanti[174].

In questo caso, una volta che siano stati verificati tali requisiti, la rete potrà essere considerata come una società vera e propria e quindi destinataria di finanziamenti e di un apposito rating.

Per questo motivo, la rete-società configura il modello più semplice, dal punto di vista della finanziabilità; il soggetto finanziatore può contare su un *corpus* di norme e su una giurisprudenza molto estesa, che riducono i rischi connessi al funzionamento dell'entità finanziata (e conseguentemente alla sua probabilità di *default*) e alla liquidabilità del soggetto finanziato in caso di *default* (*Loss Given Default*).

La questione si complica nell'ipotesi in cui la banca consideri la nuova società come una start-up e non abbia elaborato politiche creditizie o tecniche di valutazione ad hoc.

[174] De Laurentis G., *Il finanziamento delle reti d'impresa*, tratto da Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, AIP, Il Sole 24 Ore, 2011, p.23.

La rete-contratto, sebbene richieda alcuni obblighi di redazione del contratto e di pubblicità[175], manca di importanti elementi di personificazione della rete.

Tale aspetto non inficia a priori la finanziabilità della rete, ma comporta un radicale cambiamento dei requisiti, della tipologia di finanziamenti concessi e dei processi di assegnazione del rating di rete.

Nell'ipotesi di rete-contratto, la tipologia di finanziamenti bancari che potrebbe essere utilizzata è nota come *specialized lending*[176].

In questa prospettiva, quanto più il modello di rete si allontana dalla classica struttura societaria, tanto più aumenta il grado di indeterminatezza delle norme e della giurisprudenza applicabili, con risvolti negativi in termini di finanziabilità.

Ciò potrebbe condurre, infatti, ad un accrescimento dei rischi di *default* e di LGD del soggetto finanziatore, con conseguente peggioramento del livello di rating del debitore, sino al limite della non finanziabilità.

In presenza di una rete-contratto, si rende necessaria, quindi, una maggiore prevedibilità dei rischi (in termini di risultati economico-finanziari) del soggetto da finanziare, in modo da garantire:

---

[175] Per ulteriori approfondimenti, vedi capitolo 2.

[176] "Letteralmente, per *specialized lending* s'intende una forma di prestito specializzato, ovvero di un prestito concesso per la realizzazione di un fine od un progetto specifico.

Basilea 2 prevede, all'interno della categoria "esposizioni verso imprese" cinque sottoclassi di *specialized lending*. Tali crediti presentano congiuntamente le seguenti caratteristiche:

- Il debitore è di norma un'entità (spesso a destinazione specifica, o *special purpose vehicle*-SPE) creata ad hoc per finanziare e/o amministrare attività materiali;
- Le altre rilevanti attività o linee operative del debitore sono scarse o inesistenti, come scarsa o inesistente è la sua capacità autonoma di rimborso del debito, a parte il reddito percepito sulle attività finanziarie;
- Il prestatore svolge un sostanziale ruolo di controllo, conferitogli dalle condizioni contrattuali, sulla/e attività e sul reddito da essa/e prodotto;
- La fonte primaria di rimborso dell'obbligazione è rappresentata dal reddito prodotto dalla /e attività, più che dall'autonoma capacità imprenditoriale in senso lato, in ragione delle caratteristiche precedenti.

Cfr. De Laurentis G., Il finanziamento delle reti d'impresa, tratto da Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, AIP, Il Sole 24 Ore, 2011, p.25."

a) Una più semplice individuazione delle opportunità di produzione del reddito e delle condizioni di equilibrio finanziario dell'operazione creditizia;
b) Una riduzione dei rischi percepiti di default e di perdita grazie alla conseguente riduzione dell'incertezza[177].

Qualora le imprese scelgano questo modello di rete, dovranno compensare gli effetti negativi dal punto di vista finanziario attraverso una drastica riduzione della complessità della rete: dovrà risultare facilmente individuabile la forte di rimborso del credito, nonché dovranno essere precisate in maniera dettagliata le garanzie collaterali per il finanziatore.

Tra la rete-società e la rete-contratto esiste un continuum nel quale è possibile individuare altre due tipologie: la rete-fondo patrimoniale e la rete-patrimoni destinati.

Nel primo caso, si tratta di una configurazione di rete che si avvicina alla rete-società, in quanto:

a) Vi è un atto che statuisce nell'oggetto sociale l'esercizio in comune di un'attività economica, e funge da statuto;
b) Esiste un fondo patrimoniale della rete;
c) Esistono organi di indirizzo e soggetti rappresentanti dell'ente verso terzi;
d) Sono rigidamente regolate le possibilità di recesso e scioglimento[178].

Ciò comporta che, le banche e gli istituti di credito in genere, debbano effettuare un'analisi, caso per caso, al fine di verificare se la sussistenza di tali elementi possa o meno considerarsi finanziabile alla stregua di una rete-società.

Nel caso della rete-patrimoni destinati, invece, siamo di fronte alla struttura reticolare più leggera possibile, ancorché priva di un fondo patrimoniale di rete, e quindi, più vicina alla rete-contratto.

---

[177] Cfr. De Laurentis G., *Il finanziamento delle reti d'impresa*, tratto da Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, AIP, Il Sole 24 Ore, 2011, p.27.
[178] Cfr. De Laurentis G., *Il finanziamento delle reti d'impresa*, tratto da Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, AIP, Il Sole 24 Ore, 2011, p.29.

In questo caso, dunque, è forte il livello di indeterminatezza e, di conseguenza, sarà molto complicata la valutazione dell'affidabilità e della solidità della rete.

Così come per le reti-contratto, sarà preferibile il finanziamento attraverso *specialized lending*, in modo da poter contenere al massimo il rischio di perdite.

Quanto più il contratto di rete si allontana dalla configurazione della rete-società e si avvicina a quella della rete-contratto, tanto più occorre aumentare la prevedibilità dei rischi del finanziatore attraverso una riduzione (focalizzazione) del perimetro di attività della rete, attraverso una chiara evidenziazione delle fonti dei flussi di reddito e di cassa attesi, e attraverso la predisposizione di protezioni date al creditore nell'ipotesi che vi sia *default*[179].

Questo significa che, nell'ipotesi in cui vi sia la volontà di formare una rete con un ampio spettro d'azione, senza costituire una nuova società, l'unico modo per rassicurare i soggetti finanziatori consiste nel definire nel modo più dettagliato e minuzioso possibile tutti gli aspetti della rete all'interno del contratto di rete.

[179] Cfr. De Laurentis G., *Il finanziamento delle reti d'impresa*, tratto da Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, AIP, Il Sole 24 Ore, 2011, p.31.

4.5 La valutazione del merito creditizio delle PMI alla luce degli accordi di Basilea 2 e Basilea 3

4.5.1 Le variabili critiche di accesso al credito

La tipizzazione sopra riportata fa emergere una sorta di correlazione tra la governance della rete e il suo finanziamento.

La rilevanza del modello di governo è stata riconosciuta non soltanto dalle società di gradi dimensioni ma anche dalle imprese medio piccole. Per quest'ultime l'adesione ad una rete costituisce un elemento positivo agli occhi degli istituti di credito dal momento che un tale modello di governante consente un incremento del grado i fiducia nel rapporto banca-retista.[180].

Inoltre, nella relazione tra soggetto finanziatore e impresa, il finanziamento può essere condizionato dal ruolo delle interdipendenze tra imprese finanziate partecipanti alla rete. Sotto questo profilo è possibile distinguere le interdipendenze proprietarie e le interdipendenze produttive[181].

Con riferimento alle prime, le banche danno rilevanza alle modalità di formazione degli assetti proprietari delle aziende finanziate (ad esempio, attraverso la costituzione di gruppi o partecipazioni reciproche); tali elementi avranno delle conseguenze sulla definizione della relazione di finanziamento e sul costo del credito.

Per quanto concerne le seconde, invece, le banche terranno conto delle relazioni sussistenti tra le imprese della medesima filiera produttiva, per definire le condizioni del finanziamento.

Alla luce della disciplina introdotta dagli accordi di Basilea 2, il capitale di riserva delle banche dipende direttamente anche dalla qualità e dalle caratteristiche dei prestiti concessi ai clienti.

---

[180] Unicredit Banca, *Il capitalismo dei piccoli, il commercio in Italia tra tradizione e innovazione*, Rapporto Unicredit Banca sulle piccole imprese, Milano, 2008.

[181] Messori M., *La separatezza fra industria e banca: il punto di vista di un giurista*, in Analisi giuridica dell'economia, n.7/2004.

Quanto maggiore è il rischio rappresentato dal cliente, tanto maggiore è il capitale che la banca deve accantonare e quanto maggiore è il capitale accantonato, tanto maggiori sono i costi di gestione per la banca.

Infine quanto maggiori sono i costi che la banca deve sopportare, tanto maggiore è il costo del denaro per l'impresa/cliente che chiede il prestito[182].

Ecco perché, più rischioso è il profilo del cliente, più elevato sarà il costo del credito, e più stringenti le condizioni del finanziamento.

La medesima regola vale nel caso delle PMI appartenenti ad una rete, e dovranno dunque essere sottoposte a valutazione per l'assegnazione del rating.

Le regole dettate da Basilea 2 impongono alle banche di adottare una logica prudenziale, privilegiando le aziende a basso rischio, limitando la quota di capitale da accantonare.

La valutazione tiene conto di tre categorie di informazioni:

- quantitative;
- qualitative;
- andamentali.

L'analisi quantitativa (*scoring*) utilizza informazioni di carattere economico-finanziario reperibili nei bilanci e negli altri documenti contabili e costruisce una serie di indicatori (indici e flussi) finalizzati a rappresentare la rischiosità dell'azienda affidata in base a:

- Redditività aziendale (contrapposizione tra ricavi e costi);
- Equilibrio finanziario di breve periodo (contrapposizione tra entrate e uscite);
- Equilibrio finanziario di medio – lungo periodo (contrapposizione tra impieghi e fonti).

Tuttavia le banche effettuano anche una seconda tipologia di indagine, basata su informazioni qualitative, quali ad esempio l'esistenza di un processo di controllo di gestione, la presenza di una pianificazione

[182] Raito L., *Basilea 2 e le nuove frontiere del rischio per le Pmi*, Università di Ferrara,
2006.

pluriennale dell'operatività, la struttura dell'organizzazione aziendale ed il tipo di governance.

L'indagine qualitativa si distingue in:

- Un'analisi relativa al settore di attività del richiedente (es. livello di concorrenza, profittabilità, andamento in ascesa o declino, maggiore o minore elasticità degli impieghi, ecc.);
- Un'analisi relativa alle specificità dell'azienda (posizione di mercato, capacità produttiva, politiche organizzative e di marketing, ecc.).

Infine, le banche cercheranno di reperire informazioni di natura andamentale, ovvero inerenti al comportamento dell'azienda nei confronti del sistema bancario e, in particolare, del soggetto finanziatore relativamente al tipo di affidamenti ottenuti e alla modalità di uso e restituzione degli stessi[183].

I criteri imposti da Basilea 2 sono stati integrati e resi più rigidi dai successivi accordi di Basilea 3, i cui tratti essenziali possono essere riassunti nei punti seguenti:

- l'irrobustimento del patrimonio di vigilanza[184] che sarà sempre più vicino al capitale di rischio;

---

[183] In questo caso, la valutazione si basa su due fonti di informazione:
- dati desumibili dalla Centrale dei Rischi, che è un sistema informativo che accentra le informazioni sugli affidamenti (finanziamenti) concessi dagli intermediari bancari e finanziari ai singoli clienti;
-- rapporti precedenti con le banche di riferimento. I dati della Centrale Rischi contribuiranno a formulare il giudizio sul merito del credito delle imprese il cosiddetto Rating. Sulla base di questi dati, infatti, si può valutare l'andamento dei prestiti delle imprese nel corso del tempo, la eventuale tendenza a "sforare" rispetto al credito concesso e i tempi di "rientro".
I rapporti precedenti con la banca, insieme ai dati forniti dalla Centrale dei Rischi, contribuiscono, quindi, a determinare il giudizio sul rating dell'impresa. Eventuali problemi insorti in passato con la banca potrebbero influire negativamente sulla valutazione dell'impresa.
Golonia D., *Guida a Basilea 2*, Ed. Buffetti, Roma, 2010 pp. 135-164

[184] Borsa Italiana definisce il patrimonio di vigilanza come il capitale che ogni banca deve detenere per soddisfare i requisiti di vigilanza prudenziale. Esso nasce dalla somma algebrica di due componenti: il patrimonio di base e il patrimonio supplementare.
Il patrimonio di base è formato da:
-capitale versato;
-riserve;
-fondo rischi bancari generali.
Da tale agglomerato vengono dedotte le azioni proprie, l'avviamento, le immobilizzazioni immateriali, le eventuali perdite presenti e passate. Il patrimonio supplementare è formato da:
- le riserve di rivalutazione;

- maggiore attenzione alla misura dei rischi di mercato;
- definizione di nuove regole che consentano una maggiore elasticità delle norme stesse in modo tale da permettere agli organismi di vigilanza di modellare la quantità di patrimonio minimo obbligatorio sulla base anche di esigenze contingenti[185]

Una particolare attenzione è stata, in particolare dedicata al cosiddetto rischio di liquidità.

«*Il rischio di liquidità è l'eventualità che una banca non sia nelle condizioni di far fronte agli impegni di pagamento per cassa o per consegna previsti o imprevisti, pregiudicando l'operatività quotidiana o la situazione finanziaria della banca stessa*»[186].

Per evitare di incorrere tale rischio, le banche saranno portate a richiedere sempre maggiori garanzie, soprattutto alle PMI, che, date le loro caratteristiche strutturali, difficilmente sapranno soddisfare.

In questo contesto, dunque, il contratto di rete si pone anche come soluzione a questo problema, fornendo un'opportunità di frazionamento del rischio nell' ottica della valutazione da parte delle banche.

4.5.2 La posizione di Unicredit

Finora si è parlato della rete di imprese quale soluzione ai problemi, in questo caso di natura finanziaria e strutturale, delle PMI.

Tuttavia, è opportuno considerare la rete anche come una risorsa per le banche e gli istituti di credito in genere che, avvalendosi di strumenti

---

- strumenti ibridi di patrimonializzazione e passività subordinate;
- fondo rischi su crediti al netto delle minusvalenze su titoli e altri elementi negativi;
- le plus/minuvalenze nette su partecipazioni.

Dalla somma dei due agglomerati vengono dedotte le partecipazioni, gli strumenti ibridi di patrimonializzazione e i prestiti subordinati detenuti nei confronti di banche e società finanziarie.
http://www.borsaitaliana.it/bitApp/glossary.bit?target=GlossaryDetail&word=Patrimonio%20di%20Vigilanza

[185] Severi F.M., *Basilea 3 e rating bancario*,Collana Banca e Impresa, Milano, 2011 pp. 151 – 168.

[186] Severi F.M., *Basilea 3: banche e impresa*, Collana Banca e Impresa, Milano, 2011.

di valutazione *ad hoc* possono impegnarsi a sostenere la crescita di nuove tipologie di business.

Un caso particolare è rappresentato da Unicredit, che, in contemporanea presenza di solidità legale della rete, vantaggi concreti per le imprese retiste, e coerenza economica unita a sostenibilità del business, attribuisce al contratto di rete un valore positivo[187].

Nello specifico, l'impegno di Unicredit si consolida in quattro fasi distintive, che accompagnano i soggetti contraenti dal momento della costituzione della rete lungo tutto il percorso di vita del network.

Il primo punto distintivo è rappresentato da un modello di servizio, fortemente incentrato su incontri collegiali fra gli attori. In questo frangente, per attori si devono intendere, i soggetti partecipanti alla rete (sia in qualità di imprese leader sia di imprese nodali) e gli esponenti dell'ente finanziatore preposti alla gestione della relazione[188].

Unicredit, al fine di assicurare una stima quanto più flessibile delle reti di imprese prevede valutazioni del premio di rete conseguito individualmente dall'impresa nonché del valore realizzato dalla rete nel suo complesso.

Attraverso questi incontri collegiali, Unicredit mira a fornire degli adeguati strumenti di supporto alla rete emergente, quali ad esempio una versione semplificata del business plan d'impresa, un business plan di rete ed uno schema di indagine del contesto strategico ed economico in cui si colloca la rete.

In questo secondo caso, il business plan dovrà indicare in maniera precisa e chiara gli impatti in termini di fatturato, margine di contribuzione e flussi di cassa conseguenti all'esercizio di attività in rete, in modo da evidenziare concretamente i vantaggi che le imprese attraverso la rete riescono a perseguire.

---

[187]Unicredit, *Reti di imprese. Posizionamento e distintività di Unicredit*, Milano, 2014.

[188] Ove siano coinvolte anche associazioni di categoria, dovrebbero essere coinvolti gli esponenti dell'associazione promotrice.

Tale business plan deve avere un orizzonte temporale di almeno tre anni o, comunque, deve essere coerente con la durata prevista dal contratto di rete.

Attraverso il modello di servizio proposto, Unicredit intende avviare congiuntamente agli imprenditori in rete un processo che permetta il raggiungimento di un livello di conoscenza approfondito del programma di rete ed allo stesso tempo garantisca possibilità di consulenza nonché una stima della posizione creditizia comprensiva del valore aggiunto in capo all'impresa prodotto dalla rete[189].

Il secondo punto distintivo di Unicredit consiste nella valorizzazione dell'efficienza della Rete attraverso la considerazione dei 3 fattori fondamentali sopra menzionati e quindi l'ottenimento di un migliore merito creditizio, conseguito grazie a risparmi in termini di oneri finanziari ed a proposte di finanziamento più in linea alle nuove esigenze della clientela.

Per quanto riguarda la consulenza, i prodotti ed i servizi offerti[190], Unicredit offre un sostegno a 360° alle reti di impresa, distribuito secondo sei linee direttrici:

- **internazionalizzazione**;
- **innovazione**: Unicredit si impegna a fornire un sostegno nello sviluppo di business innovativi, proponendo forme di finanziamento ad hoc;
- **Agevolato**: mediante un servizio di informazione concernenti le leggi agevolative vigenti;
- **Finanza**: la rete potrà effettuare, con il supporto interventi sulla filiera interna, nonché operazioni a medio/lungo termine per fronteggiare investimenti connessi al programma di rete;

[189] Cfr. Unicredit, *Reti di imprese. Posizionamento e distintività di Unicredit*, Milano, 2014.

[190] In particolare, nell'ambito dei nuovi prodotti introdotti, si richiama l'attenzione sul Bond delle reti, reso disponibile a partire dal gennaio 2012.
Si tratta di un finanziamento dedicato alle Aziende aggregate o aggregande in Rete per investimenti relativi al progetto di Rete che offre sostanziali benefici di tasso, legati a beneficio rating da appartenenza alla Rete, Provvista CDP per le PMI, garanzie Confidi e Fondo Centrale di Garanzia.

- **Aziendale e contrattuale**: in questo campo Unicredit fornisce un supporto relativamente alla struttura del contratto di rete ed alle normative in vigore;
- **Fiscale**: questo ramo è dedicato alla dimensione fiscale della rete, ed è strettamente correlato con la sezione Agevolato.

L'ultimo, ma non per importanza, punto distintivo su cui si fonda il programma di Unicredit a sostegno delle reti di imprese, è rappresentato dalla creazione di un meccanismo di confronto continuo che garantisca a tutti i soggetti interessati la possibilità di ottenere adeguati consigli in merito ai contratti di rete[191].

Unicredit e Confindustria hanno unito le proprie forze siglando un accordo teso alla condivisione delle rispettive competenze e finalizzato alla creazione di un insieme di strumenti e servizi maggiormente idonei a soddisfare le esigenze delle reti d'impresa. Grazie a questo accordo le imprese delle reti potranno ottenere un miglioramento del rating e beneficiare del supporto e dalla consulenza su diversi aspetti.

L'impegno congiunto di banche come Unicredit e di Confindustria sono una dimostrazione esemplare dell'interesse sempre più crescente verso le reti di imprese, e, al contempo, della volontà di aprire nuove "strade" nel contesto economico-finanziario italiano, offrendo strumenti finanziari e servizi di consulenza dedicati per soddisfare i bisogni di circolante e di investimento delle reti.

4.5.3 La valutazione creditizia delle reti

Le valutazioni creditizie, meglio conosciute con il termine *rating*, rappresentano lo strumento necessario alla stima dell'affidabilità di un soggetto debitore. L'analisi prevede lo studio, in termini probabilistici, della capacità di rimborso del debito utilizzando informazioni di natura quantitativa (ad esempio, analisi di redditività, liquidità,

[191] Cfr. Unicredit, *Reti di imprese. Posizionamento e distintività di Unicredit*, Milano, 2014.

solidità) e qualitativa (grado di specializzazione del management, reputazione aziendale, andamento del mercato di riferimento). Possono distinguersi due tipologie di valutazione creditizia. La prima categoria comprende i cosiddetti rating esterni, calcolati da agenzie specializzate nel settore (Standard and Poor's, Moody's) ed assegnati ad imprese di grandi dimensioni ovvero a soggetti quotati sui mercati di capitali. La seconda tipologia invece considera i rating interni, stimati dagli istituti di credito per valutare i clienti richiedenti finanziamenti[192].

Le valutazioni effettuate in logica prudenziale da parte delle banche, attraverso le analisi sopra descritte (quantitativa, qualitativa, andamentale) portano alla determinazione del rating dell'impresa nel suo complesso.

Tuttavia, le informazioni finali possono essere differenti a seconda dell'interlocutore che effettua l'analisi; in questo ambito infatti permane sempre un grado, seppur contenuto, di soggettività.

Come è stato anticipato, a fronte di questa forma ibrida di aggregazione e al suo ruolo potenziale di propulsore della crescita e della competitività delle imprese, il sistema bancario ha risposto predisponendo un insieme di servizi e procedure valutative ad hoc in maniera tale da riconoscere il comportamenti "virtuosi" derivanti dalle organizzazioni in rete.

La partecipazione in un sistema di rete può generare vantaggi nei confronti delle imprese in ipotesi *stand alone*; la creazione di "Retimpresa" ad opera di Confindustria testimonia il tentativo di supporto e promozione di accordi con grandi istituti di credito (BNL-Gruppo BNP Paribas e Unicredit) i quali hanno riconosciuto l'aggregazione in rete come elemento distintivo ai fini della stima e dell'assegnazione del rating[193].

Vediamo ora, in dettaglio, tre diversi modelli per l'assegnazione del rating di rete, proposti rispettivamente da Unicredit, BNL e Barclays.

[192] Cfr. Camera di commercio Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012.
[193] Cfr. Camera di commercio Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012.

Il modello Unicredit

Unicredit stima che il processo di override[194] possa favorire il rating in un range che va da 0,5 a 2 punti rispetto al valore originario dei rating delle singole imprese partecipanti alla rete, in una scala che va da 1 a 9.

In generale, per tutte le relazioni, potrà inoltre essere attivata una interazione con strutture Confidi[195] finalizzata ad individuare aree di mutualità di rete[196].

[194] "La determinazione del rating di una determinata impresa avviene, di norma, attraverso l'utilizzo di modelli statistici. Nello specifico, il modello statistico integrato elabora, esclusivamente sulla base delle informazioni di natura quantitativa, un primo giudizio che può essere rettificato in maniera meccanica una volta elaborate ed assimilate le informazioni riscontrate attraverso la compilazione del questionario qualitativo. In questo modo, si ottiene una PD (Probability of Default) all'interno di un range ben definito. Se il giudizio sul rischio del soggetto analizzato è conforme con il risultato espresso dal modello, il rating viene confermato diventando un rating validato. La procedura di override viene attivata invece se la valutazione dell'analista non è ricompresa all'interno del range di coerenza con il rating integrato. Ogni scostamento determinato dal gestore deve derivare da elementi oggettivi che lui stesso è riuscito a cogliere e che non sono considerati dal modello, giustificandone la significatività in maniera strutturata. Molti degli Istituti di Credito hanno una procedura automatizzata di override. Definito il giudizio dell'analista, il sistema effettuerà in modo automatico un confronto tra il giudizio ed il modello."

[195] "Il Confidi è un consorzio italiano di garanzia collettiva dei fidi che svolge attività di prestazione di garanzie per agevolare le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve medio e lungo termine, destinati allo sviluppo delle attività economiche e produttive. I confidi nascono come espressione delle associazioni di categoria nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura, basandosi su principi di mutualità e solidarietà. Essi svolgono una funzione di ponte tra le imprese e gli intermediari bancari in quanto integrano i moduli statistici e andamentali, di cui si servono le banche per delineare i modelli di rating, con parametri qualitativi derivanti dalla conoscenza dell'impresa e della sua reputazione tentando di valutare le prospettive di sviluppo territoriali e di settore."

[196] Cfr. Unicredit, Reti di imprese. Posizionamento e distintività di Unicredit, Milano, 2014.

Figura 4.6: Il modello Unicredit.

Override e aspetti creditizi	
Relazioni soggette al rating RIC *(con fatturato > a 5 mio €)*	**Relazioni soggette al rating RISB** *(con fatturato< a 5 mio €)*
■ Sarà attivato il processo override, che stimiamo possa favorire il rating in un 'range' da 0,5 a 2 punti su scala 1/9.	■ La valorizzazione dell'efficienza di rete avverrà attraverso l'inserimento, nella pratica di fido, di una annotazione dei 3 fattori fondamentali con l'ottenimento dello stesso effetto dell'incremento del Rating in termini di costo e di maggiore aderenza delle linee di credito alle nuove esigenze.

Fonte: "Il rating ed il finanziamento bancario della Rete d'Impresa", Presentazione Dr. Bianco Client, Management & Marketing Italy UniCredit, CCIIA Milano, 27/1/12.

Per la valutazione del contratto di rete, Unicredit utilizza uno strumento costituito di due elementi:

- Check list legale per la catalogazione del contratto di rete.
- Business plan e modello di valutazione del contesto strategico economico della rete.

Il primo considera la quota parte di valore apportata al soggetto richiedente dalla rete valutando ad esempio la durata e lo scopo del contratto, le caratteristiche del programma comune, le modalità di rendicontazione e di Governance, la presenza del fondo patrimoniale comune.

Il secondo, invece, prende in considerazione tre caratteristiche: la chiarezza nella definizione della finalità della rete, un questionario di carattere qualitativo teso a valutare i rapporti esistenti tra i partner, l'operato della governance, l'inclinazione verso processi di internazionalizzazione e innovazione nonché il rapporto tra rete e Banche, ed uno schema di Business Plan contenente una descrizione approssimativa della situazione esistente tra singola impresa e rete[197].

[197] Cfr. Camera di commercio Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012.

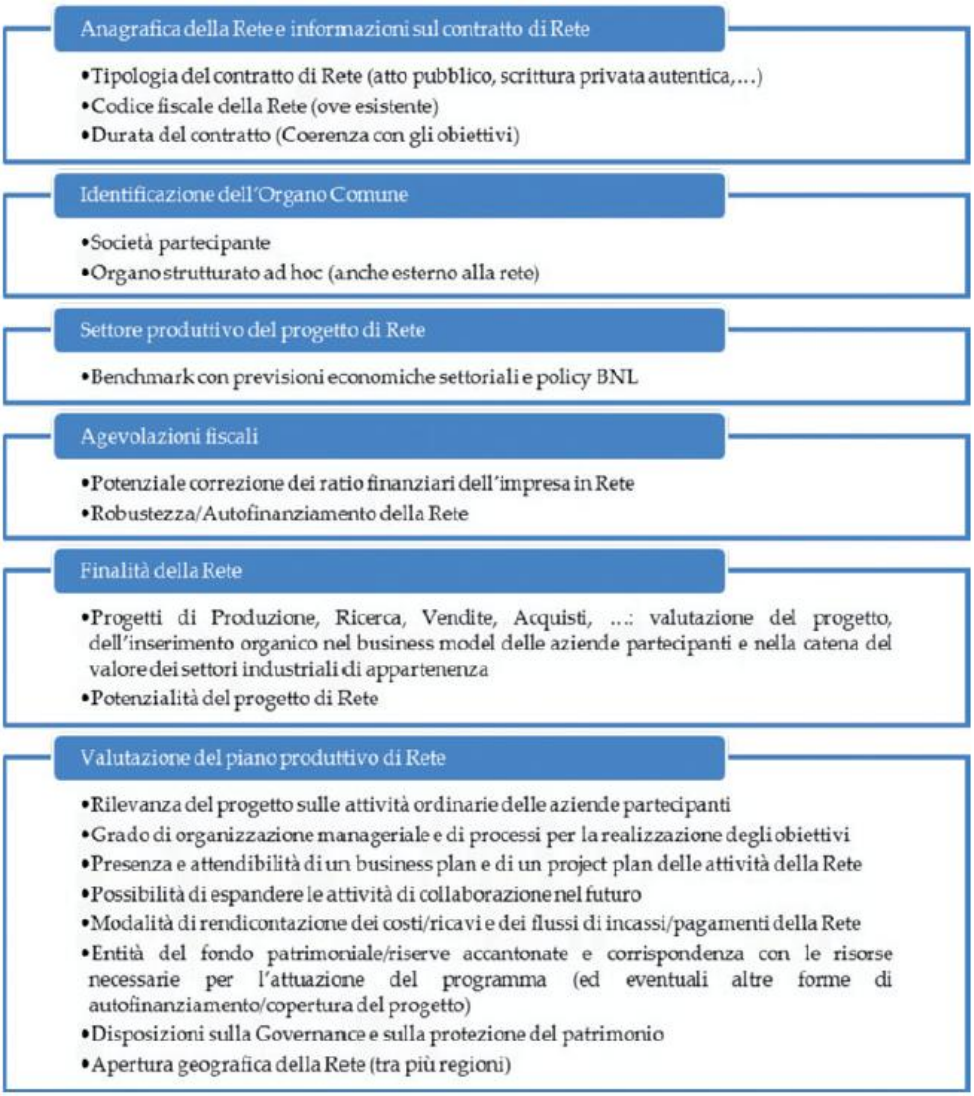
Il modello BNL

BNL utilizza, ai fini dell'assegnazione di un rating di rete, un modello basato su tre elementi: analisi di bilancio, analisi andamentale ed analisi qualitativa.

In particolare, però, l'attenzione si concentra su quest'ultima, ponendosi l'obiettivo di valutare il programma di rete al fine di poter, in un secondo momento, apportare dei correttivi al rating delle singole aziende partecipanti alla rete.

Per la valutazione del programma di rete, BNL ha individuato un percorso di analisi strutturato in sei aree, riportate di seguito in figura 4.5.

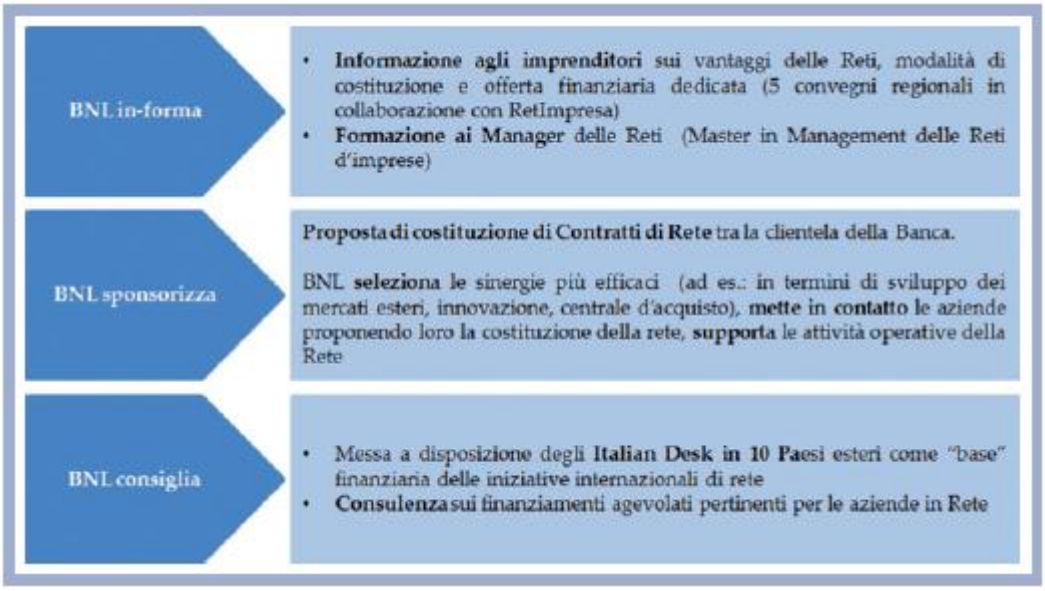
Figura 4.7: Il modello BNL: le macro-aree di indagine.



Fonte: "BNL per le Reti di Impresa", presentazione istituzionale dal link:http://www.bnl.it/wps/portal/corporate/FINANZIA-LA-TUA-CRESCITA/Retimpresa.

Inoltre, il supporto offerto da BNL alle reti d'impresa i concretizza su tre diversi canali, rispettivamente, di informazione, di promozione e di consulenza.

Figura 4.6: La valutazione del programma di rete.



Fonte: Camera di commercio Milano, Vademecum reti di impresa, 2012.

Il modello Barclays

Barclays Italia, con la collaborazione di Confindustria - Retimpresa, di APQI (Associazione Premio Qualità Italia), ha definito una metodologia volta ad integrare i Modelli di Rating bancari consolidati nell'ambito di Basilea 2 con nuovi elementi di analisi in grado di:

•effettuare una valutazione delle singole imprese in chiave di sostenibilità del loro modello produttivo;
•valutare le prestazioni dei sistemi di rete;
•identificare punti di forza e aree di debolezza di imprese e reti allo scopo di consentire azioni di miglioramento e sviluppo e promuoverne la competitività[198].

[198] D'Alvia F. (Confindustria), Tronci M. (APQI, Università "La Sapienza"), Ciarcia A. (Barclays CIB Italia), De Qualitate, "*Il progetto Rating*", Luglio-Agosto 2010.

Si tratta di un modello di tipo qualitativo, applicabile a tutte le imprese con un fatturato superiore a 200 milioni di Euro, che poggia le sue basi nel modello EFQM[199] e nel modello SCOR[200].

L'obiettivo del modello, è quello di integrare il rating quantitativo prodotto sulla base di dati esclusivamente finanziari, attraverso la considerazione delle valutazioni qualitative relative ad ogni singola azienda e alla rete nel suo complesso.

Nello specifico, le valutazioni qualitative riguardano quattro diversi ambiti (caratterizzazione di settore, posizionamento dell'azienda, gestione aziendale, attitudine alla rete), per ciascuno dei quali sono previste delle domande a cui sono attribuiti dei punteggi che, unitamente ai pesi assegnati ad ogni domanda contribuiscono alla definizione del contributo di rating qualitativo, mediante un apposito algoritmo.

Tale componente dovrà poi essere considerata assieme al rating di tipo quantitativo, per poter determinare il rating complessivo.

[199] Il Modello EFQM fa riferimento a cinque criteri classificati come "fattori" (Leadership, Politiche e strategie, Partnership e Risorse, Processi, Personale) legati da un rapporto causa-effetto con altri quattro criteri classificati come "risultati" (relativi al Personale, ai Clienti, alla Società, alla performance) che vengono raggiunti tramite i "fattori". In tale modello i "risultati" hanno un proprio valore intrinseco ma sono importanti soprattutto perché validano le azioni di pianificazione realizzate attraverso la gestione aziendale. Il modello EFQM ha natura dinamica e circolare: dai fattori si perviene ai risultati; dai risultati, attraverso innovazione e apprendimento, si rideterminano i fattori.

[200] Il modello SCOR®, utilizzato come strumento standard per la descrizione dei processi di gestione della catena dei fornitori, fa sì che tutti gli attori coinvolti in una catena di fornitori possano riferirsi, descrivere e migliorare le metodologie ed i processi sviluppati.

4.6 Gli incentivi per le reti di imprese

La rapida espansione del fenomeno delle reti di imprese, oltre ad essere dovuta, in parte, all'appetibilità degli incentivi di natura fiscale che l'aggregazione in rete consente di ottenere, è stata causata anche dai numerosi stanziamenti di fondi effettuati per sostenere lo sviluppo delle PMI.

Analizzando nel dettaglio il dato relativo agli stanziamenti si registra una forte incidenza della quota di fondi assegnati di provenienza comunitaria.

Ben l'85% delle risorse è infatti relativo a interventi attuati nell'ambito della Programmazione Operativa del Fondo europeo di sviluppo regionale per il 2007/2013 (PO FESR[201]). Complessivamente si tratta di 1.339 milioni di euro.

Il restante 15% delle risorse è composto da fondi cofinanziati da Regione e Stato (130,9 milioni), fondi regionali (86,5 milioni), fondi camerali (9,3 milioni), fondi nazionali (8,1 milioni)[202].

L'analisi temporale del volume delle agevolazioni concesse ha registrato per l'anno 2014 un aumento delle risorse assegnate alle reti di impresa; si passa da 25 a 27 milioni di euro, in controtendenza al dato delle agevolazioni complessivamente assegnate in diminuzione per il periodo da 233 milioni a 135 milioni di euro. Guardando agli esiti complessivi degli interventi regionali per l'intero periodo 2010/2014, il valore delle agevolazioni concesse è pari a 776 milioni di euro, di queste il 16 per cento è stato assegnato a progetti promossi da reti di impresa per un importo pari a 122 milioni di euro.

---

[201] Il Programma Operativo Regionale, detto sinteticamente POR, è lo strumento attraverso cui le Regioni italiane, grazie ai fondi stanziati dall'UE possono sostenere programmi di sviluppo e crescita economica.
Ad esempio, la Regione Veneto grazie ai circa 600 milioni di euro messi a disposizione dall'Unione Europea, dallo Stato e dalla Regione stessa, svilupperà dal 2014 al 2020 un piano di crescita sociale ed economica che interesserà la ricerca e l'innovazione, l'agenda digitale, le politiche industriali, energetiche e di tutela ambientale.

[202] Retimpresa, *Le Regioni a favore delle reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*, aggiornamento 2015.

Per quanto riguarda la tipologia di agevolazione, ben l'83% delle agevolazioni regionali consiste in un contributo a fondo perduto, che quindi, non deve essere restituito dalle imprese o reti beneficiarie.

Più contenuta, invece, è la percentuale di concessione di agevolazioni mediante un contributo misto, ovvero in parte formato da un contributo a fondo perduto abbinato, o alternativo, all'erogazione di un contributo in conto interessi o a finanziamento agevolato.

Trattando di finanziamenti a favore delle reti di imprese, non si può non segnalare i fondi messi a disposizione dalla BEI (Banca Europea per gli Investimenti), la quale già nel 2013 aveva previsto una linea di credito complessiva per il supporto alle reti di imprese di 100 milioni di Euro.

Nel 2014, invece, ammontava a 500 milioni di Euro lo stanziamento stabilito con il nuovo accordo siglato dalla Banca europea per gli investimenti (BEI) e la Cassa depositi e prestiti (CDP), teso a sostenere gli investimenti in Italia e quindi accrescere la competitività e il grado di innovazione dei soggetti aderenti. Il plafond messo a disposizione dalla CDP è stato poi veicolato sotto forma di finanziamenti diretti alle PMI e alle reti di imprese.

L'impegno della Banca Europea per gli Investimenti, nel supporto alle reti, è la prova inconfutabile dell'interesse che tali forme di aggregazione hanno suscitato e continuano a suscitare, non solo agli occhi delle singole istituzioni di credito, bensì, in un'ottica più ampia, alle autorità pubbliche.

Da ultimo, sotto il profilo temporale, è il regime agevolativo introdotto con la Legge di stabilità 2017 a favore delle PMI, in particolare start-up ed imprese innovative.

Più precisamente si possono individuare tre direttrici. Innanzitutto è stato prorogato, fino al 31 dicembre 2020, il credito d'imposta per gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo, la cui intensità viene elevata al 50 per cento, mentre l'importo massimo annuale riconosciuto a ciascun beneficiario sale da 5 a 20 milioni di euro.

In secondo luogo, è stata oggetto di proroga anche la maggiorazione del 40% degli ammortamenti (cosiddetto super ammortamento)

prevista dalla legge di Stabilità 2016, cui si aggiunge una nuova misura di maggiorazione del 150% degli ammortamenti (cosiddetto iper ammortamento) su beni ad alto contenuto tecnologico[203]. Allungato di due anni, fino al 31 dicembre 2018, anche il termine per la concessione dei finanziamenti agevolati della Nuova Sabatini per l'acquisto di nuovi macchinari, impianti e attrezzature da parte delle piccole e medie imprese, compresi gli investimenti in tecnologie per favorire la manifattura digitale[204]

Infine, con tale legge si ha un rafforzamento delle agevolazioni fiscali dirette a coloro che investono in start-up e PMI innovative e a vocazione sociale.

Cambiano le aliquote, uniformate al 30% tanto per la detrazione dall'imposta per i soggetti IRPEF (al posto dell'attuale aliquota del 19%) quanto per la deduzione dal reddito per i soggetti IRES (in luogo dell'attuale aliquota del 20%), indipendentemente dalla tipologia di start-up innovativa beneficiaria. Sale anche il tetto massimo di investimento detraibile, portato da 500mila a 1 milione di euro per i soli soggetti IRPEF. Nessuna novità da questo punto di vista, invece, per i soggetti passivi IRES: l'ammontare massimo degli investimenti ammissibile in ciascun periodo di imposta resta 1,8 milioni di euro[205].

Attraverso questi tre diversi interventi, la Legge di Stabilità 2017, pur non prevedendo manovre esplicite a favore delle reti di imprese, incoraggia lo sviluppo e il sostegno economico delle PMI, consapevole del ruolo da esse ricoperto nel nostro sistema produttivo.

Mediante l'utilizzo, quindi, di tali strumenti, le piccole e medie imprese, comprese quelle aggregate in rete, hanno la possibilità di integrare i nuovi investimenti sfruttando al massimo gli sgravi fiscali recentemente introdotti.

---

[203] I beni ad alto contenuto tecnologico sono individuati in maniera precisa nell'allegato A alla legge di bilancio. Deve in ogni caso trattarsi di beni interconnessi al sistema aziendale di gestione della produzione o alla rete di fornitura.

[204] http://www.goldengroup.biz/2016/11/legge-di-stabilita-2017-sostegno-alle-imprese/

[205] http://www.goldengroup.biz/2016/11/legge-stabilita-2017-agevolazioni-startup-pmi-innovative/

In un certo senso, a far da precursore a queste forme di agevolazioni concesse alle reti è stato il Fondo Italiano d'Investimento, nato con l'obiettivo di creare nel medio termine una fascia più ampia di aziende di media dimensione, incentivando i processi di aggregazione tra le imprese minori, al fine di renderle maggiormente competitive anche sui mercati internazionali.

Le imprese reticolari, grazie alla loro stretta collaborazione, ottengono molteplici vantaggi e, se adeguatamente patrimonializzate, finanziate e dotate di figure professionali altamente specializzate riescono, a differenza delle altre, ad accrescere la competitività nel sistema economico italiano[206].

Attraverso il fondo, costituito da apporti di natura privata (*private equity*), le Pmi italiane possono diventare più solide dal punto di vista patrimoniale e quindi ottenere rating migliori dalle banche.

«*La capitalizzazione delle PMI significa imprese più solide e dunque clienti migliori per le banche. Ecco perché le banche che hanno sponsorizzato l'iniziativa e investito nel Fondo Italiano hanno interesse non solo a che il capitale renda ma che le imprese nelle quali si investe diventino più forti e solide*[207]».

La sfida è quella di riuscire a perseguire il duplice obiettivo di rafforzare le imprese favorendo le aggregazioni in rete, da una parte, e di remunerare il capitale investito dall'altra, promuovendo al contempo lo sviluppo dell'industria del private equity[208].

Così come il contratto di rete emerge nel nostro panorama legislativo al fine di identificare una nuova fattispecie che, pur mantenendo inalterata l'individualità delle singole imprese, consente loro di instaurare un rapporto di cooperazione idoneo a superare i limiti connessi alla ridotta dimensione delle PMI, allo stesso modo, il Fondo

---

[206] Montanino A., Sattin F. L. , *Il nuovo Fondo Italiano di Investimento per le PMI: una*
riflessione generale, Centre for research on Entrepreneurship and Entrepreneurs Bocconi, Milano, in Work paper n. 1., 2010.

[207] Montanino A., Sattin F. L. , *Il nuovo Fondo Italiano di Investimento per le PMI: una*
riflessione generale, Centre for research on Entrepreneurship and Entrepreneurs Bocconi, Milano, in Work paper n. 1., 2010.

[208] Gervasoni A., Bechi A., *I fondi chiusi di private equity nell'esperienza italiana: Aspetti economici e giuridici*, Il Mulino, Bologna, 2007, p.12.

Italiano d'Investimento e la stretta intelaiatura di provvedimenti agevolativi a sostegno delle reti emergono per porre rimedio alle problematiche di natura finanziaria che affliggono le piccole e medie imprese.

Capitolo 5

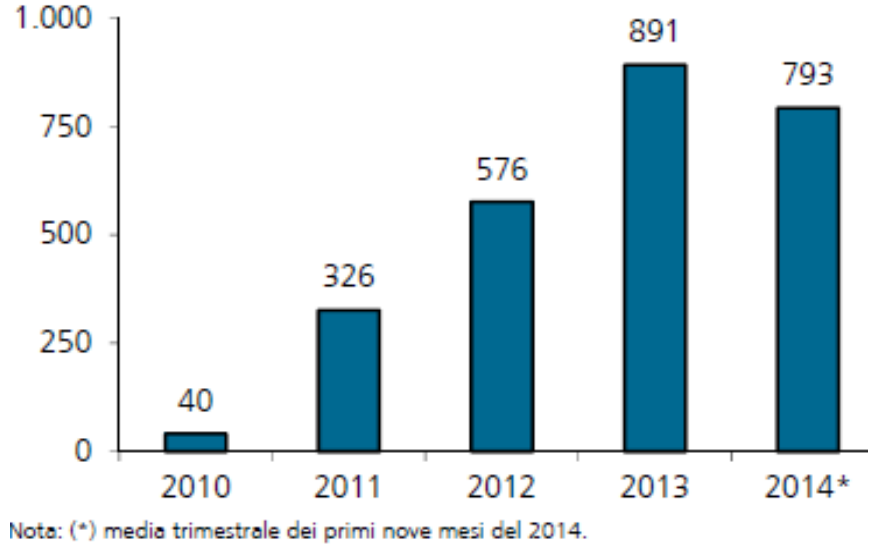
Le reti in Veneto: il caso Calegheri 1268

5.1 La diffusione delle reti in Veneto

Secondo i dati riportati nel quinto osservatorio sulle reti d'impresa realizzato da Intesa Sanpaolo, all'inizio di ottobre 2014 risultavano registrati in Camera di Commercio 1770 contratti di rete, nei quali erano coinvolte 9129 imprese.

Dopo una partenza lenta, che ha caratterizzato tutto l'arco del 2010, il fenomeno reti ha registrato un graduale incremento; tale trend di crescita ha riguardato, nel biennio 2013-2014, in particolar modo le reti soggetto.

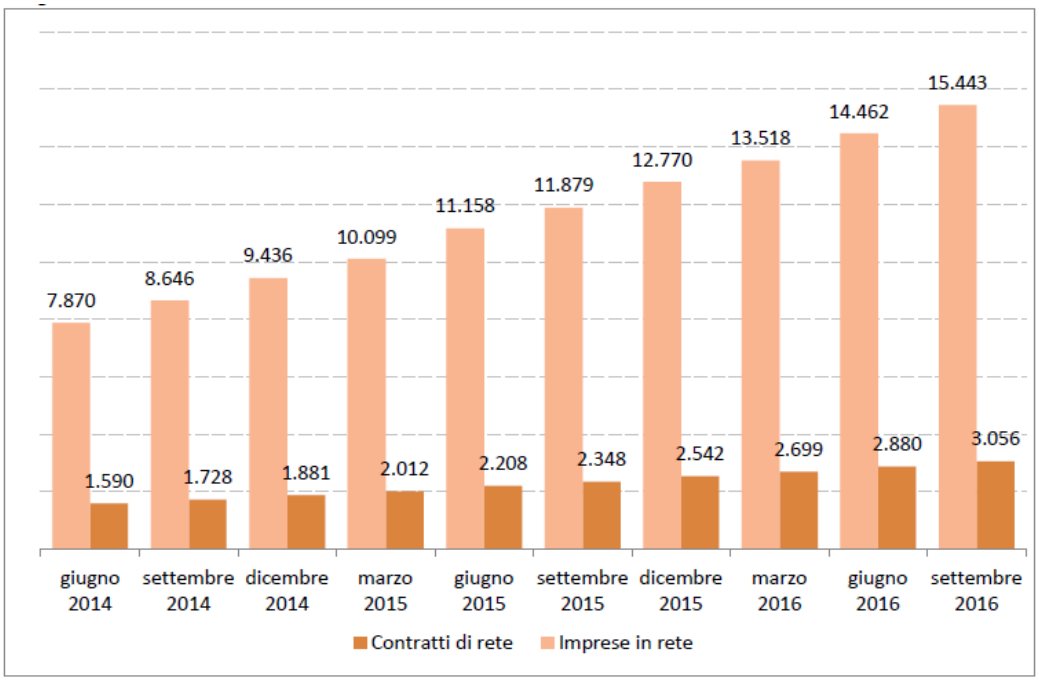
Figura 5.1: Numero medio trimestrale di imprese entrate in rete.



Fonte: Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa (2014).

Da Giugno 2014, la crescita delle reti di imprese in Italia non ha mai subito battute d'arresto; si è mantenuto un andamento costante crescente sia per quanto riguarda il numero delle imprese aderenti, sia per quanto riguarda il numero dei contratti di rete stipulati.

Figura 5.2: Serie storica dei contratti di rete e delle imprese aderenti (giugno 2014-settembre 2016).



Fonte: Unioncamere & Infocamere.

Come si evince dalla Figura 5.2, a settembre scorso questo modello di aggregazione tra imprese ha superato le 3mila esperienze, coinvolgendo oltre 15mila aziende sparse su tutto il territorio nazionale, nessuna provincia esclusa.

A livello regionale, la Lombardia è la prima regione italiana per numero di imprese che hanno stipulato un contratto di rete (2.647), seguita da Toscana (1.544), Emilia-Romagna (1.509), Veneto (1.373) e Lazio (1.342)[209].

[209]Uniocamere &Infocamere, *Imprese: Superata la soglia dei 3mila contratti di rete attivati*, 2016. https://www.infocamere.it/documents/10193/70304360/Imprese,+Superata+la+soglia+dei+3mila+contratti+di+rete+attivati/2a47098d-111c-485e-8fbb-93b2a7e3980b?version=1.0

Figura 5.3: Le imprese in rete per Regione (settembre 2016).

Regioni	Imprese in rete	Imprese registrate	Imprese in rete x 1000 registrate
FRIULI-VENEZIA GIULIA	669	104.313	6,41
ABRUZZO	813	148.051	5,49
TOSCANA	1.544	415.543	3,72
UMBRIA	323	95.715	3,37
EMILIA-ROMAGNA	1.509	462.012	3,27
BASILICATA	188	59.447	3,16
LIGURIA	477	16.2704	2,93
VENETO	1.373	48.9718	2,80
LOMBARDIA	2.647	95.6870	2,77
MARCHE	477	17.3207	2,75
ITALIA	15.443	6.070.045	2,54
TRENTINO-ALTO ADIGE	278	110.148	2,52
PUGLIA	950	381.195	2,49
VALLE D'OSTA	32	12.922	2,48
SARDEGNA	413	167.522	2,47
CALABRIA	396	183.174	2,16
LAZIO	1.342	639.558	2,10
PIEMONTE	788	441.229	1,79
CAMPANIA	847	574.750	1,47
MOLISE	40	35.206	1,14
SICILIA	337	456.761	0,74

Fonte: Unioncamere & infocamere.

Sono le società cooperative a rivelare una più forte propensione all'aggregazione in network; infatti, il numero di coop che hanno stipulato un contratto di rete, aggiornato a settembre 2016, risulta raddoppiato rispetto al dato riferito a giugno 2014 (da 4,2 a 9,3 per ogni mille imprese registrate). Il dato, se considerato in termini assoluti, invece, il primato delle società di capitali, co 8.870 imprese in rete, corrispondente al 57,4% del totale[210].

A livello provinciale, sebbene Roma e Milano ricoprano le prime due posizioni grazie anche alla loro estensione territoriale, un occhio di riguardo meritano i valori riportati da città di dimensioni più contenute come, ad esempio, Brescia con 407 imprese in rete, Verona (330), Bergamo (320) e Udine (309).

[210] Uniocamere &Infocamere, *Imprese: Superata la soglia dei 3mila contratti di rete attivati*, 2016, op.cit. https://www.infocamere.it/documents/10193/70304360/Imprese,+Superata+la+soglia+dei+3mila+contratti+di+rete+attivati/2a47098d-111c-485e-8fbb-93b2a7e3980b?version=1.0

Figura 5.48: Imprese in rete per provincia.

Provincia	Imprese in rete	Imprese registrate	Imprese in rete x 1000 registrate	Provincia	Imprese in rete	Imprese registrate	Imprese in rete x 1000 registrate
Gorizia	79	10.633	7,43	Ascoli Piceno	63	24.669	2,55
Trieste	121	16.329	7,41	Milano	920	371.071	2,48
Chieti	289	45.339	6,37	Aosta	32	12.922	2,48
Udine	309	50.774	6,09	Pavia	119	48.144	2,47
Pordenone	160	26.577	6,02	Salerno	290	119.225	2,43
Siena	174	29.026	5,99	Oristano	34	14.109	2,41
Pescara	212	36.660	5,78	Mantova	100	41.630	2,40
Lucca	235	43.270	5,43	Genova	205	85.853	2,39
Pisa	227	43.849	5,18	Padova	233	99.255	2,35
Lecco	134	26.484	5,06	Prato	79	33.757	2,34
Teramo	175	35.753	4,89	Lodi	39	16.888	2,31
Arezzo	174	38.060	4,57	Vicenza	186	83.275	2,23
L'Aquila	137	30.299	4,52	Monza e Brianza	162	73.377	2,21
Nuoro	117	27.770	4,21	Lecce	157	72.437	2,17
Catanzaro	135	33.503	4,03	Macerata	83	38.750	2,14
Perugia	295	73.228	4,03	Novara	66	30.862	2,14
Modena	299	74.618	4,01	Cagliari	146	69.385	2,10
Savona	120	30.465	3,94	Varese	149	71.083	2,10
Sondrio	57	15.054	3,79	Sassari	116	56.258	2,06
Fermo	82	21.858	3,75	Roma	974	482.269	2,02
Matera	76	21.460	3,54	Bolzano	110	58.336	1,89
Ravenna	143	40.399	3,54	Frosinone	86	46.979	1,83
Imperia	90	25.798	3,49	Viterbo	66	37.494	1,76
Cremona	103	29.582	3,48	Asti	42	23.989	1,75
Latina	201	57.923	3,47	Cosenza	114	67.344	1,69
Venezia	268	77.488	3,46	Reggio Calabria	84	51.719	1,62
Pistoia	113	32.825	3,44	Torino	348	224.120	1,55
Verona	330	96.336	3,43	Foggia	111	72.298	1,54
Brescia	407	119.695	3,40	Ragusa	54	35.809	1,51
Piacenza	102	30.056	3,39	Biella	27	18.452	1,46
Bari	512	151.995	3,37	Vercelli	24	16.483	1,46
Vibo Valentia	44	13.186	3,34	Alessandria	60	44.171	1,36
Bergamo	320	95.942	3,34	Caserta	118	91.358	1,29
Forlì	143	42.962	3,33	Enna	19	14.750	1,29
Trento	168	51.812	3,24	Campobasso	33	26.101	1,26
Verbano Cusio Ossola	42	13.289	3,16	Terni	28	22.487	1,25
Bologna	301	96.251	3,13	Brindisi	45	36.223	1,24
Firenze	339	109.669	3,09	Napoli	354	285.507	1,24
Treviso	276	89.309	3,09	Catania	125	101.406	1,23
Ferrara	109	36.176	3,01	Rovigo	33	28.077	1,18
La Spezia	62	20.588	3,01	Benevento	40	34.706	1,15
Reggio Emilia	167	55.638	3,00	Massa Carrara	26	22.994	1,13
Potenza	112	37.987	2,95	Crotone	19	17.422	1,09
Belluno	47	15.978	2,94	Avellino	45	43.954	1,02
Rimini	115	39.676	2,90	Rieti	15	14.893	1,01
Livorno	95	33.031	2,88	Isernia	7	9.105	0,77
Como	137	47.920	2,86	Caltanissetta	19	24.980	0,76
Ancona	133	46.724	2,85	Siracusa	27	37.718	0,72
Grosseto	82	29.062	2,82	Trapani	31	45.846	0,68
Pesaro	116	41.206	2,82	Palermo	36	96.119	0,37
Parma	130	46.236	2,81	Agrigento	14	39.923	0,35
Taranto	125	48.242	2,59	Messina	12	60.210	0,20
Cuneo	179	69.863	2,56	ITALIA	15.443	6.070.045	2,54

Fonte: Unioncamere & Infocamere.

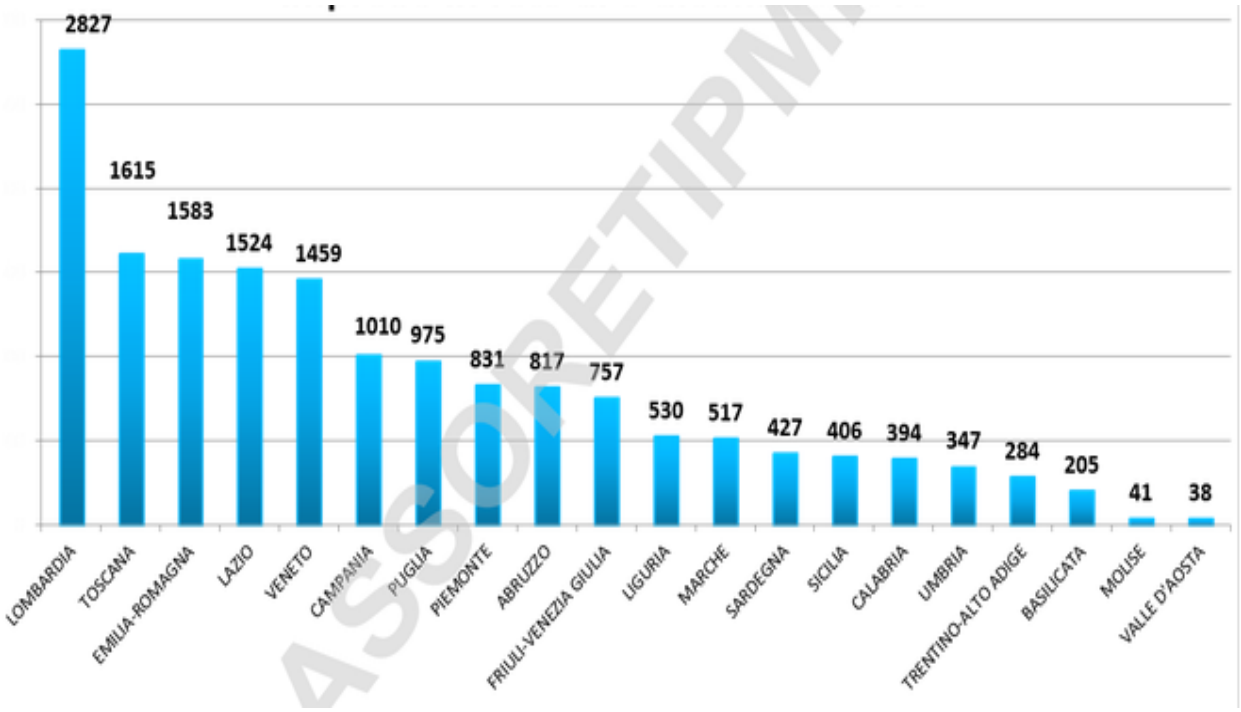
Il censimento, aggiornato al 3 Dicembre dello scorso anno rileva un'ingente crescita del numero di aziende che optano per il contratto di rete, passando da 16.048 imprese a 16.587 nell'arco di un mese e

costituendo 54 nuove Reti, delle quali 5 dotate di soggettività giuridica..

Un indicatore significativo risiede nel raddoppio del numero di imprese aderenti per contratto; questo dato segnala una sorta di passaggio dalle reti di piccole dimensioni, costituite da un ridotto numero di imprese, a reti più articolate e complesse, formate dall'unione di addirittura ben dieci imprese diverse.

Dalle rilevazioni relative al mese di novembre, si evidenzia un forte incremento del Veneto (che passa da 1373 a 1459 imprese in rete) e del Lazio (da 1342 a 1524), avvicinandosi all'Emilia-Romagna che, con 1584 imprese in rete è la terza Regione in classifica, dietro a Toscana (1615) e Lombardia (2287).

Figura 5.5: Imprese in rete al 3 dicembre 2016.



Fonte: Assoretipmi.

L'ultimo aggiornamento è stato effettuato da Infocamere e risale al 3 giugno 2017. I numeri dimostrano che il fenomeno rete non cessa la sua espansione nel territorio italiano, arrivando a ben 3791 contratti di rete, dei quali 514 dotati di personalità giuridica.

E' stata registrata anche un'impennata nel numero delle imprese coinvolte (da 16587 a 19058), a testimonianza del processo di trasformazione in atto in ambito reticolare. La rete di oggi è un network caratterizzato da una molteplicità molto ampia di imprese, e, per conseguenza, da una struttura complessa e articolata.

Figura 9: Le imprese in rete per Regione al 3 giugno 2017.

ABRUZZO	915
BASILICATA	211
CALABRIA	484
CAMPANIA	1341
EMILIA-ROMAGNA	1690
FRIULI-VENEZIA GIULIA	963
LAZIO	1831
LIGURIA	601
LOMBARDIA	2979
MARCHE	596
MOLISE	39
PIEMONTE	893
PUGLIA	1157
SARDEGNA	450
SICILIA	537
TOSCANA	1741
TRENTINO-ALTO ADIGE	310
UMBRIA	402
VALLE D'OSTA	46
VENETO	1872

Fonte: Registroimprese.

Rimane inalterato, come si può vedere dalla Figura 5.6, il primato della Lombardia; al secondo posto, invece, si colloca il Veneto che con 1872 imprese retiste supera il Lazio (soltanto 1831). Il quarto posto è occupato dalla Toscana (1741) ed il quinto dalla Regione Emilia-Romagna, con 1690 imprese in rete.

Dall'*excursus* fin qui delineato, appare chiaro come, dall'introduzione di questa nuova forma di aggregazione, il fenomeno si sia diffuso rapidamente sull'intero territorio italiano.

Questa vocazione all'aggregazione, attraverso il contratto di rete testimonia la volontà delle PMI italiane di reagire alla crisi economica, aprendosi a collaborazioni di diversa natura, al fine di aumentare la loro competitività sul mercato e il loro livello di internazionalizzazione.

Tra le Regioni in cui si rileva un'ampia adesione al contratto di rete, è significativo considerare il Veneto.

Dall'ottobre 2015 a ottobre 2016, il Veneto, infatti, ha registrato un aumento del 36% dei contratti di rete stipulati, che lo ha portato a collocarsi al secondo posto nella classifica regionale per numero di contratti di rete, superando ampiamente Toscana ed Emilia-Romagna che da sempre avevano dimostrato una forte vocazione per l'aggregazione in rete.

Osservando i dati aggiornati pubblicati da Infocamere, il Veneto si caratterizza per una fitta presenza di reti, in particolar modo in determinate province. Se si considerano le imprese aderenti a contratti di rete privi di personalità giuridica (rete-contratto), il primato va alla provincia di Verona, con 350 imprese aderenti, seguita da Venezia, Treviso e Vicenza, rispettivamente con 310, 270 e 221 imprese.
La provincia di Padova si colloca solamente al quinto posto; primeggia tuttavia, per il numero di imprese aderenti a contratti di rete dotati di soggettività giuridica (reti-soggetto), con ben 96 imprese. Seguono Venezia (94), Treviso (85) e Verona (79)[211].

[211] I dati sono stati ottenuti attraverso una rielaborazione personale condotta sulle informazioni pubblicate da Infocamere, aggiornate al 3 giugno 2017.

5.2 Le misure agevolative riconosciute dalla Regione Veneto alle reti di imprese

Uno dei motivi che sicuramente ha spinto le piccole e medie imprese venete a riunirsi in rete è rappresentato dalle agevolazioni e dagli interventi messi in atto dalla Regione.

Con lo scopo di combattere la crisi economica che ha caratterizzato il contesto economico italiano degli ultimi decenni, va ricordato l'accordo di cooperazione stipulato tra Regione Veneto e Regione Sardegna, realizzato attraverso una integrazione tra l'istituto della Sovvenzione Globale e i fondi strutturali FSE e FESR[212].

L'intesa raggiunta tra le due regioni si concretizza , da un lato, nel sostegno alle imprese mediante servizi di vario ordine (accoglienza, integrazione e formazione) e , dall'altro, ne

L'accordo ha due finalità: da un lato l'erogazione di servizi alle imprese (di accoglienza, formazione ed integrazione), e, dall'altro, nella concessione di misure agevolative per il finanziamento di iniziative integrate tra realtà aziendali sarde e venete.

La gestione del progetto è stata affidata a un "organismo intermedio", un'associazione temporanea di scopo con capofila Confindustria Veneto Siav S.p.A. (costituita da Craca soc coop., Fondazione Cuoa, Irecoop Veneto, Gap S.r.l., Scuola & Formazione Confartigianato soc cons arl, Confartigianato Imprese Sardegna Fras e Confcooperative Sardegna)[213].

Il bando relativo a tale accordo prevede uno stanziamento complessivo pari a 368 mila euro e si rivolge a tutte quelle reti di imprese, costituite da almeno due imprese di piccole o medie dimensioni, composte da almeno un'azienda con sede operativa in

[212] Retimpresa, *Le Regioni a favore delle reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*, aggiornamento 2015.
[213]. Retimpresa, *Le Regioni a favore delle reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*, aggiornamento 2015, op.cit.

Veneto, ed almeno una con tale sede collocata nelle Regione Sardegna.

L'obiettivo di fondo che ha condotto alla stipula dell'accordo in questione, è stato quello di offrire uno strumento idoneo a supportare la crescita del livello di innovazione delle imprese nonché l'incremento delle performance aziendali, in termini di maggiore efficienza e competitività[214].

Un altro intervento degno di nota è rappresentato dalla legge regionale 13/2014 sui Distretti Industriali, le Reti Innovative Regionali e le Aggregazioni di Imprese, ai quali la Regione Veneto garantisce diverse tipologie di finanziamento.

ATI, contratti di rete, consorzi, società consortili e cooperative.

Il bando, che consiste nella concessione di un contributo a fondo perduto fino al 50% delle spese ammissibili è diretto al supporto dei progetti programmati da ATI, reti, consorzi, società consortili e cooperative, e si sviluppa secondo tre rami di intervento: Internazionalizzazione, Ricerca & Innovazione, Sviluppo sostenibile e salvaguardia ambientale.

Nel primo ambito rientrano gli interventi diretti alla progettazione, sviluppo di nuovi prodotti o eventuale rielaborazione e ricollocazione di prodotti già disponibili su mercati esteri.

Nel ramo di Ricerca & Innovazione, si comprendono le attività di sostegno a progetti di ricerca sperimentale, nonché alle innovazioni di ogni natura e tipologia.

Il terzo ramo, invece, concentra l'attenzione sul supporto a progetti cosiddetti *green*, ovvero improntati alla salvaguardia e al rispetto dell'ambiente.

[214] Retimpresa, *Le Regioni a favore delle reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*, aggiornamento 2015, op.cit.

Il risultato complessivo ha registrato un totale di 59 progetti ammessi per un ammontare pari a 6,15 milioni di euro, di cui 160 mila Euro destinati a due progetti di rete.

Più recente, invece, è il "Bando per l'erogazione di contributi per lo sviluppo e il consolidamento di reti di imprese e/o club di prodotto[215]", pubblicato lo scorso dicembre dalla Regione Veneto e previsto dal POR FESR[216].

Il bando in questione, contenuto nell'Asse 3, Azione 3.3.4, Sub-azione B, è rivolto alle reti di PMI alle reti di imprese, indipendentemente dalla presenza o meno di soggettività giuridica.

Nello specifico, fa riferimento alle reti di grandi dimensioni, con un numero minimo di imprese pari a 9, delle quali:

- Almeno 1/3 dev'essere costituito da strutture ricettive;
- Almeno 1/3 deve avere la sede operativa nei Comuni aderenti OGD[217].

Scopo primario del provvedimento è quello di finanziare le fasi di avviamento, sviluppo potenziamento di "club di prodotto" di rete, prevedendo un contributo in conto capitale in misura pari al 50% della spesa sostenuta per il progetto.

---

[215] "Un Club di prodotto rappresenta un soggetto composto da un insieme di operatori interessati a sviluppare le rispettive attività di impresa. In termini generali un Club di prodotto costituisce un'aggregazione di operatori che agisce nell'ambito della promozione e commercializzazione non di un prodotto turistico -ricettivo genericamente inteso, ma di un prodotto specifico rivolto a un segmento/nicchia di clientela o verso un mercato/bacino di domanda specifico."
https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW6s3XyOLUAhUEOhQKHRD_BbMQFgglMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.aptbasilicata.it%2Ffileadmin%2Fuploads%2FStatistiche%2FStatistiche__leggi__bandi%2F07_-_Informazioni_APT%2F02_Bandi%2F2010%2F2010.12.07_-_Club_di_prodotto%2F0.1_-_Presentazione.pdf&usg=AFQjCNFOzx2n6OR_K_oF5ZDXaNy2ot3EfQ

[216] Il Programma Operativo Regionale, detto sinteticamente POR, è lo strumento attraverso cui la Regione del Veneto, grazie ai circa 600 milioni di euro messi a disposizione dall'Unione Europea, dallo Stato e dalla Regione stessa, svilupperà dal 2014 al 2020 un piano di crescita sociale ed economica che interesserà la ricerca e l'innovazione, l'agenda digitale, le politiche industriali, energetiche e di tutela ambientale

[217] Le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (O.G.D.) sono gli organismi costituiti a livello territoriale ai sensi dell'art. 9 della l.r. n. 11/2013 da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche del Veneto e la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica di ciascuna destinazione.

Il bando non lascia lacune con riferimento alla tipologie di spesa ritenute ammissibili ai fini dell'accesso all'agevolazione, quali ad esempio, la spesa per acquisto di beni mobili, per la costituzione della rete, per attività di consulenza, assistenza, pubblicità e promozione.

I progetti, inoltre, per poter essere ammessi in graduatoria devono avere un valore compreso tra 80.000 Euro e 400.000 Euro. Lo stanziamento complessivo messo a disposizione è pari a 1.800.000 Euro.

5.3 Un caso concreto: la rete Calegheri 1268

Calegheri 1268 è una rete che deve il proprio nome all'omonima, Confraternita, risalente alla seconda metà del XII secolo e formata dai calzolai veneziani con lo scopo di salvaguardare la qualità del prodotto calzaturiero artigianale.

Essa rappresenta la prima rete di imprese che nasce nel settore calzaturiero italiano, in particolare sulla Riviera del Brenta, tradizionale distretto italiano della calzatura di fascia alta.

Si compone di tre calzaturifici veneti (Gritti S.r.l. di Fossò, Moda di Fausto S.p.A. di Vigonovo, B.Z. Moda di Strà) ed uno emiliano (Bruno Magli S.p.A. di Bologna).

L'obiettivo della rete è quello di distribuire e far conoscere le calzature prodotte sulla Riviera del Brenta, rafforzando la presenza della distribuzione al dettaglio sui mercati internazionali attraverso l'apertura di outlet multimarca e la realizzazione di un servizio utile ai rivenditori tradizionali.

Le 4 imprese retiste registrano un fatturato complessivo pari a circa 100 milioni di euro l'anno producendo in media 20 milioni di scarpe, quasi completamente destinate alla clientela femminile, per brand prestigiosi quali, ad esempio, Giorgio Armani, Louis Vuitton, Chanel, Prada, Christian Dior, Yves St Laurent.

Nelle fasi di avvio e consolidamento della rete cruciale è stata l'attività di supporto fornita rispettivamente dall'Associazione calzaturifici Riviera del Brenta (Acrib), Confindustria e Modulo Marketing, società di consulenza del Gruppo Modulo[218].

Il contratto è stato formalizzato nel dicembre 2010; per Calegheri è stata scelta la formula della rete aperta, a cui potranno partecipare un massimo di 4 o 5 imprese.

[218] Il Sole 24 Ore, *Dal brenta la spinta alle reti d'impresa*, 2010. http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2010-12-20/brenta-spinta-reti-impresa-063837.shtml?uuid=AYp2TFtC&refresh_ce=1

Si tratta inoltre di una rete paritaria, la cui governance è demandata ad un organo comune, cui fa capo il presidente Mauro Zampieri, già alla guida del calzaturificio Gritti.

Zampieri, in un intervista al Sole 24 Ore ha affermato: «*Con Calegheri 1268 vogliamo dimostrare che le ottime calzature non portano solo il nome dei grandi marchi della moda ma anche quelli di calzaturifici di medie dimensioni che lavorano sodo da tantissimi anni e hanno reso la Riviera del brenta il distretto calzaturiero per eccellenza*».

Alle quattro imprese, nell'agosto 2011 si è aggiunta Banca Antonveneta Spa, con una quota del 10% del capitale.

Nel 2012, le quattro aziende calzaturiere hanno dato vita ad un marchio comune, denominato "Corte della pelle", sotto il quale è stato inaugurato un nuovo punto vendita a Fiesso d'Artico, nel Veneziano.

Calegheri ha scelto di concentrare i propri sforzi, da un lato, sulla diffusione del brand e sulla riconoscibilità della qualità del prodotto, realizzando un ampliamento del sistema distributivo attraverso l'apertura di nuovi punti vendita, e, dall'altro, sull'offerta di un servizio innovativo consistente nel ritiro dell'invenduto fino al 20% dei negozianti europei, al cambio di stagione.

Il prodotto ritirato viene in seguito riconfezionato e re-immesso nel sistema distributivo. In tal modo i clienti (ovvero i commercianti) si liberano dell'invenduto, impegnandosi tuttavia a ordinare nuova merce alla rete per un valore pari a quella ritirata[219].

Questo rapporto permette ai membri della rete da un lato, di reimmettere in commercio l'invenduto e, dall'altro, di garantirsi, a fronte del servizio offerto, nuovi ordini da parte dei clienti.

Vediamo ora, in dettaglio, i vantaggi conseguiti per mezzo della rete, suddividendoli, per esigenza di chiarezza, in funzione delle differenti aree aziendali:

[219] Ricciardi A., *Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali*, in Amministrazione & Finanza n.87/2013.

- **Area commerciale**: l'erogazione del servizio di ritiro dell'invenduto verso l'effettuazione di nuovi ordini permette alle imprese della rete di fidelizzare i propri clienti;
- **Area produzione**: lo stretto contatto con il mercato consente di recepire meglio i gusti e le esigenze dei consumatori, e quindi rendendo più semplice l'adattamento delle scelte aziendali allineate a tali preferenze. Ciò si traduce, nel medio-lungo termine, in un incremento delle performance;
- **Acquisti**: gli ordini di materiali saranno più consistenti, dal momento che verranno effettuati in modo centralizzato. Tuttavia, per effetto della rete, ciò spesso si traduce nella possibilità di ottenere sconti dai fornitori, nonché di sfruttare in maniera più forte le economie di scala;
- **Marketing**: così come per la sezione acquisti, anche le spese di pubblicità e promozione potranno essere razionalizzate sull'insieme delle imprese aderenti, con conseguente minore esposizione della singola azienda.

Calegheri 1268, oltre ad essere stata la prima rete nel settore calzaturiero italiano, è un emblema della volontà delle PMI italiane di realizzare progetti attraverso la collaborazione ed il coordinamento e dell'importanza che il contratto di rete assume in questo contesto.

5.4 Il calzaturificio Gritti prima dell'ingresso in rete

5.4.1 L'analisi quantitativa dell'impresa: dalla riclassificazione degli schemi di bilancio all'analisi per margini

Finora si è cercato di analizzare, quanto più possibile in maniera chiara e approfondita, il fenomeno delle reti di imprese, sotto una molteplicità di aspetti (giuridico, gestionale, strategico, finanziario, economico-produttivo) con l'obiettivo di mettere in risalto i punti di forza del contratto di rete, e le potenzialità che tale risorsa può fornire al nostro sistema produttivo.

A tal fine, è opportuno travalicare i confini di uno studio perlopiù teorico del fenomeno, e approdare ad un'analisi vera e propria di un'azienda che abbia deciso di prendere parte ad un contratto di rete.

L'indagine sarà condotta sulla base dei dati (bilanci, indici, valori finanziari) reperiti dal sito dell'Aida, e avrà a riferimento il calzaturificio Gritti[220], con l'obiettivo di fondo di evidenziare i cambiamenti nelle performance dell'azienda prima e dopo l'adesione alla rete Calegheri 1268.

Le origini del calzaturificio Gritti risalgono al lontano 1984, titolari Mauro Zampieri e Vanni Penazzato. In origine il calzaturificio era stato pensato come potenziamento della produzione di calzature maschili già prodotte dal calzaturificio Zampieri ed anche per creare i presupposti di una produzione di scarpe femminili.

Gritti nasce, dunque, all'insegna della collaborazione, che consentì di sfruttare le competenze acquisite negli anni attraverso la produzione maschile e continua ad operare sulla scia della cooperazione anche con l'adesione a Calegheri.

«*Lo scopo della rete è quello di unire le forze, di trovare obiettivi comuni a più aziende e lavorare affinché vengano realizzati…di*

.

sognare in grande e vedere realizzati quei sogni proprio grazie al lavoro di gruppo»[221].

L'obiettivo dell'azienda è quello di sostenere e diffondere la qualità della calzatura artigianale italiana, sviluppando in gruppo non soltanto l'attività commerciale ma anche, e soprattutto, l'attività distributiva.

Non si tratta di calzature industriali, ma di prodotti derivanti dalla cura e dalla passione artigianale, realizzati secondo la filosofia cosiddetta "Km 0", perché pensati, realizzati e distribuiti nel raggio di pochi chilometri.

Se, inizialmente Gritti aveva puntato molto nel meccanismo del passaparola per farsi conoscere, ma soprattutto riconoscere dalla clientela, con la partecipazione a Calegheri 1268, ha inteso aumentare il suo impegno nella cura della propria immagine, mettendo a disposizione le proprie competenze e ampliando la propria rete distributiva.

Con Calegheri, il cliente finale di Gritti non è soltanto il consumatore privato che desidera una calzatura artigianale di buona qualità, ma anche il rivenditore di calzature di fascia medio-alta, che attraverso il meccanismo della fidelizzazione, consente una diffusione a macchia d'olio del buon nome del marchio Gritti.

Il punto di partenza dell'analisi consiste nella riclassificazione degli schemi di Stato patrimoniale e Conto economico.

Lo Stato Patrimoniale viene riclassificato mediante il criterio finanziario per dare una maggiore chiarezza e facilità al reperimento dei dati necessari; le attività sono classificate mediante il metodo di liquidità crescente, le passività mediante l'esigibilità crescente.

Dal momento che la rete Calegheri 1268 è stata costituita nel dicembre 2010, ma la data di stipula del contratto risale all'11 Aprile 2011, lo studio sarà condotto dapprima sui valori di bilancio al 31.12.2010 (analisi pre-rete) e, successivamente, su quelli al 31.12.2012 (analisi post-rete).

---

[221] Intervista a Mauro Zampieri, *Il progetto Corte della Pelle- Calegheri 1268 Riviera del Brenta*, Il Sole 24 Ore, 2012.

Tabella 5.1: Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario.

Stato patrimoniale Calzaturificio Gritti S.r.l.			
ATTIVITA'		**PASSIVITA'**	
Immobilizzazioni	1.883.022	Capitale proprio	1.857.766
Rimanenze	942.600	Utile netto	218.327
Crediti	1.877.845	Passività a M/L termine	1.167.090
Liquidità immediate	940.063	Passività a breve	2.400.347
TOTALE ATTIVITA'	**5.643.530**	**TOTALE PASSIVITA'**	**5.643.530**

Fonte: Rielaborazione personale sulla base di dati ottenuti da Aida.

Una volta operata la riclassificazione finanziaria, è possibile valutare la copertura e la relazione esistente tra attività e passività aziendali, attraverso la determinazione e l'analisi dei margini[222].

Il primo margine è quello di Struttura, calcolato come segue:

Margine di struttura (MS)= Capitale Proprio (CP) – Attivo immobilizzato(AI)

Il margine calcolato per il calzaturificio Gritti è pari a:

MS[223]= 2.076.093 (CP)- 1.883.022 (AI)=193.071

Il risultato è positivo (>0), e ciò significa che i mezzi propri dell'azienda sono perfettamente in grado di coprire gli investimenti durevoli e, per la parte residua, l'attivo circolante.

Il fatto che il margine di struttura abbia un valore così elevato è sintomo del buon grado di equilibrio dell'impresa; questo le

[222] Rizzini R., *Bilancio ed analisi finanziaria delle imprese*, F. Angeli, Milano, 2003, p.214.

[223] In questo caso, il margine è stato calcolato comprendendo nella voce Capitale proprio anche il valore dell'utile netto. L'attivo immobilizzato (AI) corrisponde alla voce "immobilizzazioni" riportata nel bilancio riclassificato.

consentirebbe di incrementare gli investimenti fissi, senza compromettere la sua solidità.

Il secondo margine preso in considerazione è il Capitale Circolante Netto:

CCN= Attivo corrente – Passivo corrente

In questo caso:

CCN = 3.760.508[224]- 2.400.347= 1.360.161

Ai fini della valutazione il CCN > 0 esprime una situazione di equilibrio per l'azienda in quanto indica la parte di risorse in eccedenza che si trasformeranno in denaro nel breve periodo rispetto agli impegni in scadenza nello stesso termine[225].

In questo caso, però, nonostante il dato sia ampiamente positivo, un fattore da tenere in considerazione riguarda la presenza, nell'attivo corrente, delle rimanenze e dei crediti, per i quali è difficilmente definibile la tempistica per la trasformazione in liquidità.

L'ultimo margine è quello di tesoreria, così determinato:

Margine di Tesoreria (MT) = Liquidità totali (LT) – Passività correnti (PC)

MT= 940.063-2.400.347= -1.460.284

Il margine di tesoreria riporta un valore negativo e ciò sta a significare che l'impresa di trova in una sorta di crisi di liquidità. Il dato in rosso testimonia l'incapacità dell'azienda di far fronte, a mezzo delle sole disponibilità liquide, ai debiti a breve scadenza. In questo caso, dunque, il calzaturificio Gritti dovrà ricorrere ad altre fonti di finanziamento per garantire la completa copertura delle passività a breve.

[224] Il valore dell'Attivo corrente è stato ottenuto sommando i valori delle rimanenze, dei crediti e delle liquidità immediate. Infatti: 942.600+1.877.845+940.063=3.760.508.

[225] Rizzini R., *Bilancio ed analisi finanziaria delle imprese*, F. Angeli, Milano, 2003, p.198, op.cit.

Lo studio prosegue, prendendo in considerazione lo schema di Conto Economico, opportunamente riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto.

Tabella 5.2: Riclassificazione del Conto Economico a Valore della produzione e Valore aggiunto.

Conto Economico Calzaturificio Gritti S.r.l.	
Ricavi netti di vendita	8.010.529
Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e in corso di lavorazione	75.120
Altri ricavi e proventi	57.704
Valore della produzione	**8.143.353**
Acquisti netti di materie	3.764.993
Variazione delle rimanenze di materie	51.300
Spese per prestazione di servizi	3.208.643
Canoni di locazione	165.444
Costi di produzione esterni	**7.190.380**
VALORE AGGIUNTO	**952.973**
Costo del personale	511.713
Margine Operativo Lordo	**441.260**
Ammortamenti e svalutazioni	80.002
Risultato operativo	**361.258**
Proventi e oneri finanziari	-22.154
Risultato ante imposte	339.104
Imposte sul reddito	120.777
RISULTATO NETTO	**218.327**

Fonte: Rielaborazione personale sulla base di dati ottenuti da Aida.

La riclassificazione a valore della produzione e a valore aggiunto ha struttura scalare che consente di mettere in evidenza la progressiva formazione del risultato di esercizio, evidenziando risultati reddituali intermedi ritenuti particolarmente significativi ai fini dell'analisi economico/finanziaria[226].

Uno dei motivi per i quali è stata effettuata questa riclassificazione risiede nel calcolo del Margine Operativo Lordo (MOL o

[226] Oricchio G., *Basilea 2 e la meritocrazia del credito*, Il Mulino, Bologna, 2007.

EBITDA[227]), un valore significativo in quanto assume una duplice valenza informativa, quale:

- **Indicatore sufficientemente oggettivo dell'andamento economico della gestione caratteristica**. Infatti, essendo al lordo degli ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni, che sono delle componenti stimate e congetturate, non dovrebbe risentire particolarmente delle cosiddette politiche di bilancio;
- **Flusso monetario "potenziale"**, poiché dal suo calcolo restano esclusi valori quali gli ammortamenti, gli accantonamenti e le svalutazioni che rappresentano dei costi non monetati, a cui cioè non corrispondono delle equivalenti uscite monetarie nel medesimo periodo di sostenimento. Si tratta di un flusso meramente potenziale in quanto si tradurrà in un vero e proprio flusso monetario soltanto quando sarà "filtrato" con la variazione delle corrispondenti componenti patrimoniali (crediti commerciali, rimanenze e debiti operativi)[228].

In altre parole, si può considerare il MOL come espressione della capacità dell'azienda di autofinanziarsi; in questo caso, l'azienda in questione, avendo riportato un valore elevato, si trova in una buona

[227] "Il margine operativo lordo (MOL), che molto spesso leggiamo nei bilanci delle società, rappresenta il reddito di un'azienda basato solamente sulla gestione caratteristica. Nel MOL dunque, che è un indicatore di redditività, non sono presenti interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti. Solitamente per indicare il margine operativo lordo si utilizza il termine inglese Ebitda (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) però teoricamente non sono la stessa cosa. Il MOL viene calcolato usando l'utile prima di ammortamenti, accantonamenti, oneri e proventi finanziari, straordinari e imposte mentre l'Ebitda è l'utile prima degli interessi passivi, imposte e ammortamenti su beni materiali e immateriali. L'Ebitda è molto utile per confrontare i risultati di diverse aziende che però operano nello stesso settore, e molto spesso viene usato questo indicatore perchè è molto simile al valore dei flussi di cassa prodotti da una azienda, quindi fornisce un valore molto attendibile. L'Ebitda inoltre viene usato per calcolare il risultato operativo di un'azienda, togliendo le imposte, gli ammortamenti, i deprezzamenti e gli interessi dall'utile lordo. Per gli analisti il MOL è molto più importante del dato sull'utile perchè si può vedere se un'azienda riesce a generare ricchezza solo dalla gestione operativa".
Rizzini R., *Bilancio ed analisi finanziaria delle imprese*, F. Angeli, Milano, 2003, p. 198, op cit.

[228] Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., *Elementi di bilancio e analisi economico-finanziaria*, Cafoscarina, 2011, p.217.

situazione, in quanto è in grado di liberare un notevole quantitativo di risorse finanziarie dalla gestione caratteristica.

Se rapportato ai ricavi di vendita, il MOL consente di valutare la redditività delle sole vendite in termini di ritorno operativo e di autofinanziamento allo stesso tempo[229].

Il risultato è pari a:

MOL / Ricavi netti= 441.260/8.010.529= 0.055

Ovvero 5,5%, un valore che può ritenersi soddisfacente, ma sicuramente migliorabile.

5.4.2 L'analisi di solidità

«*Un' azienda per essere giudicata solida deve avere una buona correlazione tra fonti e impieghi (es. impieghi in capitale immobilizzato devono essere finanziati da fonti a lungo termine) e deve avere un ragionevole grado di indipendenza dalle fonti esterne*»[230].

Per quanto riguarda il primo aspetto, è necessario analizzare i cosiddetti indici di copertura delle immobilizzazioni; per valutare, invece, il grado di indipendenza da fonti esterne, è opportuno considerare gli indici di patrimonializzazione.

A tal fine, è necessario riprendere lo schema di Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario[231].

Di seguito, nella Tabella 5.3, vengono determinati gli indici di solidità.

---

[229] Bartoli F., *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria. Piani, programmi, modelli e indicatori economico-finanziari alla luce di Basilea 2*, Franco Angeli, Milano, 2009, p.112.
[230] Tedori C., *L'analisi di Bilancio*, Giappichelli, Torino, 2008, p.69.
[231] Vedi Tabella 1, paragrafo 5.4.1.

Tabella 3.3: Indici di solidità.

Indice di copertura delle immobilizzazioni: (MP/AI)	$\frac{2.076.093}{1.883.022} = 1{,}10$
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli: (MP + DML) /AI	$\frac{(2.076.093 + 1.167.090)}{1.883.022} = 1{,}72$
Indice di autonomia finanziaria: MP/ (MP + MT)	$\frac{2.076.093}{(2.076.093 + 3.567.437)} = 0{,}37$
Indice di dipendenza finanziaria: MT / (MP + MT)	$\frac{3.567.437}{(2.076.093 + 3.567.437)} = 0{,}63$
Leva finanziaria: MT/MP	$\frac{3.567.437}{2.076.093} = 1{,}72$

Fonte: elaborazione propria.

L'indice di copertura delle immobilizzazioni mediante capitale proprio è superiore all'unità, anche se di poco; questo è un segnale positivo perché evidenzia la capacità dell'impresa di coprire completamente gli investimenti in immobilizzazioni senza dover ricorrere a fonti esterne di finanziamento.

La situazione di equilibrio è confermata anche dal secondo indice, che con un valore pari a 1,72, dimostra la perfetta congruità tra fonti di finanziamento ed impieghi.

L'indice di autonomia finanziaria rileva la capacità di autofinanziamento dell'impresa: tanto più l'impresa si autofinanzia e tanto meno ricorre a fonti esterne di finanziamento[232].

Per il calzaturificio Gritti, l'indice assume valore pari a 0,37.

Il valore è nella norma; l'azienda non è sottocapitalizzata, ma potrebbe migliorare la sua solidità riducendo la dipendenza dalle fonti esterne[233].

[232] Tedori C., *L'analisi di Bilancio*, Giappichelli, Torino, 2008 op. cit.

[233] "Tanto più elevato è il valore dell'indice, tanto più l'impresa si autofinanzia e tanto meno ricorre a fonti esterne di finanziamento."
http://www.economiaoggi.it/Analisi-per-Indici/solidita.html

Il reciproco dell'indice di autonomia finanziaria è dato dall'indice di dipendenza finanziaria, che, nel caso in questione, assumendo un valore pari a 0,63, mette in evidenza una struttura finanziaria con tendenza allo squilibrio.

La situazione in cui versa l'azienda è rischiosa; per valori, infatti, superiori a 0,66 di tale indice, si è in presenza di imprese fortemente squilibrate dal punto di vista finanziario perché eccessivamente dipendenti da fonti di finanziamento esterne.

La leva finanziaria conferma l'ipotesi del rischio: il valore ottenuto è pari a 1,72. Tale indice l'incidenza del patrimonio conferito a titolo di capitale di debito (proveniente cioè da soggetti terzi) sul capitale proprio dell'impresa.

Quanto più elevato è il livello di indebitamento, tanto maggiore sarà la sua esposizione al rischio di default[234].

E' considerato normale un rapporto compreso tra il 30% e il 60%, buono se superiore al 60% e critico se inferiore al 30% per possibile sottocapitalizzazione e carenza di autonomia finanziaria da cui potrebbero derivare difficoltà di accesso al credito, di estinzione delle passività, di sviluppo.

[234] Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., *Elementi di bilancio e analisi economico-finanziaria*, Cafoscarina, 2011, p.326, op.cit..

5.4.3 L'analisi di redditività

La redditività, in senso lato, può essere definita come la capacità di remunerare congruamente tutti i fattori produttivi impiegati nella produzione economica ed il capitale di rischio apportato dai soggetti proprietari dell'azienda[235].

Tabella 5.4: Indici di redditività.

$\text{ROE} = \frac{Reddito\ netto}{Patrimonio\ netto}$	$\frac{218.327}{2.076.093} \cong 0{,}1052$
$ROI = \frac{Reddito\ operativo}{Capitale\ investito}$	$\frac{361.258}{5.643.530} \cong 0{,}064$
$ROS = \frac{Reddito\ operativo}{Ricavi\ netti\ di\ vendita}$	$\frac{361.258}{8.010.529} \cong 0{,}045$
$Rotaz.C.I. = \frac{Ricavi\ netti\ di\ vendita}{Capitale\ investito}$	$\frac{8.010.529}{5.643.530} \cong 1{,}42$
$Incidenza\ della\ gest.non\ caratteristica = \frac{Reddito\ netto}{Reddito\ operativo}$	$\frac{218.327}{361.258} \cong 0{,}6$
$\text{Leverage} = \frac{Capitale\ investito}{Capitale\ proprio}$	$\frac{5.643.530}{1.857.766} \cong 3{,}04$

Fonte: rielaborazione propria.

Lo studio della redditività dell'azienda prende il via, di norma, dall'analisi della redditività del patrimonio netto, ossia del rendimento del capitale apportato dai soggetti titolari del rischio d'impresa[236]. L'indice deputato ad esprimere tale grandezza è il ROE (*Return on Equity*).

Per valutare la bontà del ROE, in genere, si effettua il confronto con il rendimento degli investimenti privi di rischio (titoli di Stato, depositi bancari etc.).

[235] Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., *Elementi di bilancio e analisi economico-finanziaria*, Cafoscarina, 2011, p.272, op.cit..
[236] Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., *Elementi di bilancio e analisi economico-finanziaria*, Cafoscarina, 2011, p.273, op.cit..

Dai dati pervenuti dal sito del Tesoro, il tasso di rendimento medio sui titoli di Stato nel 2010 è pari a 2,10%.

Il valore riportato da Gritti S.r.l. (12%) è di molto superiore, segnalando una buona redditività del patrimonio netto aziendale.

Il ROI (*Return on Investment*) indica la redditività del capitale investito prescindendo dal fatto che esso sia capitale conferito a titolo di proprietà o capitale di terzi. Tale indice permette di valutare l'economicità della gestione caratteristica e degli investimenti accessori considerati nel loro insieme.

In questo caso, il ROI presenta un valore molto contenuto, e di molto inferiore al ROE.

La validità di tale indice si misura anche dal confronto con il ROD, cioè l'indice che misura la capacità dell'impresa di remunerare il capitale di terzi. Inevitabilmente, se l'azienda vuole effettuare nuovi investimenti finanziati con capitale di terzi, dovrà verificarsi la relazione:

ROI > ROD.

Un indicatore così contenuto indica che la performance aziendale relativa alla gestione caratteristica non è soddisfacente e che, quindi, l'impresa dovrebbe dedicare molta più attenzione agli investimenti effettuati o eventualmente effettuabili, al fine di accrescere il rendimento del capitale investito.

La redditività delle vendite (ROS, *Return On Sales*), sintetizza la relazione tra prezzi di vendita e costi operativi, ed evidenzia la capacità delle vendite di coprire i costi della gestione caratteristica; nel nostro caso, il valore riscontrato (4,5%) risulta essere in linea con il valore medio di settore.

La rotazione del capitale investito ha un valore particolarmente contenuto; ciò sta ad indicare che soltanto poco più di una volta all'anno il capitale investito ritorna in forma liquida sotto forma di ricavi.

L'indice di incidenza della gestione non caratteristica misura l'influenza esercitata dalla gestione finanziaria e straordinaria sulla formazione del reddito; in questo caso Gritti presenta un valore inferiore all'unità, a dimostrazione che la gestione non attinente al *core business* dell'azienda opera un influsso negativo sul reddito.

Da ultimo, il Leverage o indice di indebitamento, che indica con quanta parte di Patrimonio netto si è finanziato l'attivo. Il valore ideale sarebbe 1 (cioè l'attivo totalmente finanziato col Patrimonio Netto), quindi non si avrebbero debiti nei confronti dei terzi. Nello specifico indica quanto l'azienda sia patrimonializzata e tanto più si avvicina ad 1, tanto più sarà alto il grado di patrimonializzazione[237].

Un indebitamento pari a 3,04, pur non essendo vicina all'unità, non rappresenta un valore eccessivo; tuttavia è auspicabile un miglioramento, magari attraverso l'aggregazione in rete che, in questo frangente, può risultare la soluzione ideale per il frazionamento del rischio, dei costi e dell'indebitamento inerenti agli investimenti necessari per la crescita e la competitività della singola azienda e del network nel suo complesso.

[237] Rea M. A., *L'analisi di bilancio per il controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, 2008.

5.4.4 L'analisi di liquidità

Un'impresa può essere considerata in equilibrio patrimoniale quando si trova in presenza di un rapporto equilibrato tra la consistenza e la composizione delle fonti di finanziamento, e la consistenza e la composizione degli impieghi[238].

L'utilizzo degli indici di liquidità consente di analizzare quanto l'azienda si dimostri in grado di soddisfare gli impegni a breve attraverso le risorse liberate dalla gestione corrente, evitando di incorrere in strumenti di finanziamento esterni, particolarmente onerosi per le PMI[239].

Tabella 5.5: Indici di liquidità.

Quoziente $di\ disponibilit\grave{a} = \frac{AC}{PC}$	$\frac{3.760.508}{2.400.347} \cong 1{,}57$
$Quoziente\ di\ tesoreria = \frac{Liquidit\grave{a}}{PC}$	$\frac{940.063}{2.400.347} \cong 0{,}39$
Rotazione Capitale Circolante	$\frac{8.010.529}{3.760.508} \cong 2{,}13$
Rotazione Crediti vs. Clienti	$\frac{8.010.529}{1.761.404} \cong 4{,}54$
Rotazione Rimanenze	$\frac{7.190.380}{942.600} \cong 7{,}63$

Fonte: elaborazione propria.

L'indice di disponibilità dell'azienda è positivo in quanto esiste una sorta di equilibrio temporale tra fonti e impieghi; il valore, superiore all'unità, garantisce che gli impieghi che torneranno in forma liquida entro l'esercizio successivo siano in grado di coprire le fonti che entro la medesima scadenza dovranno essere rimborsate.

[238] Sostero U., *L'economicità*, in Santesso E., Lezioni di economia aziendale, Giuffrè, Milano, 2010.
[239] Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu, *L' analisi di bilancio e rendiconto finanziari*, Giuffrè, Milano, 2006.

Il quoziente di tesoreria, per poter essere considerato positivo dovrebbe assumere valori superiori a 1; in questo caso, tuttavia, il risultato dell'impresa si può ritenere soddisfacente grazie all'elevato valore della rotazione delle rimanenze.

Gli Indici di Rotazione indicano quante volte in un anno le variabili prese in considerazione ritornano in forma liquida; i risultati ottenuti sono nel complesso buoni, in particolare con riguardo all'indice di rotazione delle scorte e dei crediti vs. clienti.

Tuttavia, per valutare correttamente lo sfasamento temporale tra fabbisogno di liquidità e il ritorno in forma liquida delle attività bisogna calcolare la **durata del ciclo monetario**[240]:

Durata del ciclo monetario (GG)= (gg Rimanenze + gg Clienti) – gg Fornitori

Tabella 5.6: Indici di durata del ciclo monetario.

$Durata\ media\ Cred.Vs\ Clienti = \frac{Crediti}{Ricavi} \times 360$	$\frac{1.761.404}{8.010.529} \times 360 \cong 79{,}16$
$Durata\ media\ Deb.Vs\ Fornitori = \frac{Debiti}{Acquisti} \times 360$	$\frac{2.047.297}{7.190.380} \times 360 = 102{,}5$
Durata *ciclo monetario*	$(47{,}19 + 79{,}16) - 102{,}5 = 20{,}85$

Fonte: elaborazione propria.

Nella fase "ante rete" la durata del ciclo monetario è pari a quasi 21 giorni; in questo lasso di tempo Gritti si trova in una situazione di "scopertura finanziaria".

Quanto più elevata è la distanza tra la somma della durata dei crediti verso clienti con la durata delle rimanenze, da un lato, e la durata dei

[240] La durata del ciclo monetario consente di ricostruire il periodo di "scopertura" finanziaria che si genera dallo svolgimento della gestione caratteristica. Se l'impresa, infatti, riuscisse ad incrementare le dilazioni di pagamento dai propri fornitori, a ridurre i tempi medi di giacenza in magazzino delle materie prime/prodotti finiti e a comprimere le dilazioni di pagamento concesse ai propri clienti, otterrebbe una riduzione complessiva del fabbisogno finanziario dell'impresa (della gestione caratteristica corrente).
Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., Elementi di bilancio e analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, 2011, p.326, op.cit..

debiti verso fornitori, dall'altro, tanto maggiore sarà il valore del CCNO e di conseguenza il fabbisogno derivante dalla gestione operativa.

Per ridurre questo periodo, l'impresa dovrebbe puntare ad una diminuzione delle dilazioni concesse ai propri clienti.

5.5 Il calzaturificio Gritti dopo l'aggregazione in rete

Al fine di mettere in risalto gli effetti derivanti dall'appartenenza alla rete Calegheri 1268, saranno di seguito condotte le medesime analisi, utilizzando dati provenienti dal sito dell'Aida, relativi al bilancio al 31.12.2012, ovvero circa un anno e mezzo dopo l'ingresso in rete.

5.5.1 Analisi quantitativa

Tabella 5.7: Schema di Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario (bilancio 2012).

Stato patrimoniale Calzaturificio Gritti S.r.l.			
ATTIVITA'		**PASSIVITA'**	
Immobilizzazioni	3.738.594	Capitale proprio	2.239.506
Rimanenze	954.995	Utile netto	409.686
Crediti	2.186.443	Passività a M/L termine	895.602
Liquidità immediate	1.596.106	Passività a breve	4.841.344
TOTALE ATTIVITA'	**8.476.138**	**TOTALE PASSIVITA'**	**8.476.138**

Fonte: Rielaborazione personale sulla base di dati ottenuti da Aida.

Osservando lo schema di Stato Patrimoniale dell'azienda emerge fin da subito una consistente differenza rispetto a quello del periodo cosiddetto "ante-rete".

Innanzitutto, si evidenzia la crescita considerevole dell'utile netto, che al 31.12.2012 è quasi raddoppiato rispetto a quello a fine 2010. Tale dato rappresenta un fattore molto positivo, sintomo di un miglioramento importante delle performance aziendali di Gritti S.r.l. in seguito all'adesione al contratto.

Dal lato delle passività, è importante notare che sono aumentati anche altre due componenti; da un lato il capitale proprio e, dall'altro i debiti a breve scadenza. Le passività a medio/lungo termine, invece, registrano una lieve contrazione.

Sembrano essere segnali positivi del cambiamento gestionale avvenuto in seguito all'entrata in rete; l'impresa ha ampliato le fonti di finanziamento, sia attraverso maggiori conferimenti di capitale di rischio, sia mediante mezzi di terzi a breve termine. La riduzione delle passività a media/lunga scadenza indicano una minore esposizione creditizia dell'impresa; probabilmente, l'aggregazione in rete le ha consentito di concentrarsi maggiormente sulla gestione caratteristica, causando una maggior necessità di risorse a breve termine.

Vediamo ora, in dettaglio i valori ottenuti calcolando i margini.

Il margine di struttura presenta un valore negativo:

$$MS = 2.649.192 - 3.738.594 = \mathbf{-1.089.402}$$

Contrariamente a quanto ci si poteva aspettare, l'impresa non è in grado di coprire con le fonti durevoli gli investimenti a lungo termine.

Generalmente, infatti, grazie all'adesione alla rete, ci si attenderebbe un aumento del margine di struttura, dovuto alla riduzione dell'attivo immobilizzato perché l'esternalizzazione di alcune fasi della produzione, oltre a liberare risorse finanziarie, consente la dismissione di attività a fecondità ripetuta, utilizzate per quelle specifiche fasi del processo produttivo.

In questo caso, invece, Gritti S.r.l. ha riportato un aumento considerevole degli investimenti in immobilizzazioni; questo aspetto può comunque essere considerato positivo in quanto potrebbe rappresentare il risultato derivante dagli investimenti specifici rivolti al miglioramento dell'attività *core business* e alla crescita competitiva.

Il Capitale Circolante Netto, dato dalla differenza tra attivo e passivo corrente, registra un valore negativo, anche se contenuto.

$$CCN = 4.737.544 - 4.841.344 = \mathbf{-103.800}$$

L'incremento delle passività a breve è stato talmente ingente da superare l'ammontare delle risorse che diventeranno liquide entro l'anno successivo. Tuttavia, dal momento che il valore è contenuto, potrebbe indicare una situazione temporanea, causata dall'incremento degli investimenti realizzati "post-rete".

A sostegno di questa ipotesi, è il dato rilevato dal margine di tesoreria, anch'esso negativo, ma di ammontare molto più elevato rispetto a quello in fase "ante-rete".

$$MT = 1.596.106 - 4.841.344 = \mathbf{-3.452.238}$$

Le liquidità aziendali non sono in grado di coprire gli impegni finanziari; da un punto di vista esterno potrebbe sembrare che l'impresa si trovi in una situazione di grave crisi di liquidità. E' necessario, però, tenere presente, che l'ingresso in rete, può comportare notevoli esborsi finanziari, al fine di migliorare il grado di innovazione e di internazionalizzazione dell'azienda.

Bisogna considerare, che tale margine, potrà subire notevoli miglioramenti, una volta consolidata la rete, attraverso:

- il possibile finanziamento da parte dei partner della rete che basandosi sulla fiducia possono fare da garante o apportare le risorse necessarie;
- attraverso la conversione dei debiti a breve in debiti a medio – lungo termine, in quanto l'operare in rete almeno da un punto di vista qualitativo, rende l' accesso al credito bancario di lunga scadenza più facile e discutibile per i singoli partner[241].

Per avere un'analisi più completa, può essere utile prendere in considerazione lo schema di Conto economico, riclassificato a Valore della Produzione e valore Aggiunto.

[241] Associazione Italiana Politiche Industriali, *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Il Contratto di Rete e le sue caratteristiche*, Il Sole 24 ore libri, Milano, 2011 p. 178.

Come si evince dalla Tabella 7, il valore del Margine Operativo Lordo è particolarmente significativo, essendo più che raddoppiato rispetto al bilancio 2010.

Tabella 5.84: Schema di Conto Economico riclassificato a Valore della Produzione e a Valore Aggiunto (2012).

Conto Economico Calzaturificio Gritti S.r.l.	
Ricavi netti di vendita	10.785.271
Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e in corso di lavorazione	-138.090
Altri ricavi e proventi	204.120
Valore della produzione	**10.851.301**
Acquisti netti di materie	4.620.388
Variazione delle rimanenze di materie	-29.565
Spese per prestazione di servizi	3.985.916
Canoni di locazione	99.742
Costi di produzione esterni	**8.676.481**
VALORE AGGIUNTO	**2.174.820**
Costo del personale	1.224.597
Margine Operativo Lordo	**950.223**
Ammortamenti e svalutazioni	223.254
Risultato operativo	**726.969**
Proventi e oneri finanziari	69.301
Risultato ante imposte	657.668
Imposte sul reddito	247.982
RISULTATO NETTO	**409.686**

Fonte: Rielaborazione personale sulla base di dati ottenuti da Aida.

Questo parametro è rilevante nella comparazione tra operatività in rete e l'operare singolarmente in quanto rappresenta l'ammontare delle risorse finanziarie complessivamente liberate dalla gestione operativa.

Il considerevole aumento del MOL è un fattore estremamente positivo, perché incorpora i vantaggi derivanti dall'adesione alla rete, quali ad esempio, il contenimento dei costi e la concentrazione delle risorse sulla gestione caratteristica.

5.5.2 Analisi di solidità

La tabella 8 riporta i calcoli effettuati relativi agli indici di solidità.

Tabella 5.9: Gli indici di solidità dopo l'aggregazione in rete.

Indice di copertura delle immobilizzazioni: (MP/AI)	$\frac{2.649.192}{3.738.594} \cong 0{,}71$
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli: (MP + DML) /AI	$\frac{(2.649.192 + 895.602)}{3.738.594} \cong 0{,}95$
Indice di autonomia finanziaria: MP/ (MP + MT)	$\frac{2.649.192}{(2.649.192 + 5.736.946)} \cong 0{,}32$
Indice di dipendenza finanziaria: MT / (MP + MT)	$\frac{5.736.946}{(2.649.192 + 5.736.946)} \cong 0{,}68$
Leva finanziaria: MT/MP	$\frac{5.736.946}{2.649.192} \cong 2{,}17$

Fonte: elaborazione propria.

L'andamento crescente dell'indice di copertura delle immobilizzazioni può essere interpretato come diretta conseguenza delle considerazioni precedentemente effettuate in merito all'aumento degli investimenti effettuati dall'impresa.

Un indicatore da tenere in considerazione, in questo caso, è l'indice di dipendenza finanziaria, che, rispetto al dato del 2010, aumenta leggermente, segnalando una maggiore esposizione finanziaria dell'impresa a seguito della stipula del contratto di rete. L'appartenenza alla rete, infatti, consente il frazionamento del rischio e, quindi, un miglior accesso al credito; ciò spiega la maggior presenza di mezzi finanziari di terzi nello Stato patrimoniale "post-rete".

Contestualmente, anche il livello della leva finanziaria è aumentato; l'impresa dunque si trova in una situazione di instabilità, caratterizzata da una consistente dipendenza da finanziatori esterni, probabilmente connessa alle difficoltà di integrazione tra le diverse aziende in rete.

5.5.3 Analisi di redditività

Analizzando i dati rilevati sulla base dei valori di bilancio al 31.12.2012, si osserva un generale miglioramento delle prestazioni reddituali dell'impresa.

Già dallo schema di Conto Economico si poteva supporre un progresso, grazie all'evidente incremento dei ricavi di vendita; tuttavia attraverso lo studio dei singoli indici è possibile apprezzare i fattori che hanno determinato questo miglioramento.

Tabella 5.10: Gli indici di redditività dopo l'ingresso in rete.

$\text{ROE} = \frac{Reddito\ netto}{Patrimonio\ netto}$	$\frac{409.686}{2.649.192} \cong 0{,}15$
$ROI = \frac{Reddito\ operativo}{Capitale\ investito}$	$\frac{726.969}{8.476.138} \cong 0{,}086$
$ROS = \frac{Reddito\ operativo}{Ricavi\ netti\ di\ vendita}$	$\frac{726.969}{10.785.271} \cong 0{,}067$
$Rotaz.C.I. = \frac{Ricavi\ netti\ di\ vendita}{Capitale\ investito}$	$\frac{10.785.271}{8.476.138} \cong 1{,}27$
$Incidenza\ della\ gest.non\ caratteristica = \frac{Reddito\ netto}{Reddito\ operativo}$	$\frac{409.686}{726.969} \cong 0{,}56$
$\text{Leverage} = \frac{Capitale\ investito}{Capitale\ proprio}$	$\frac{8.476.138}{2.239.506} \cong 3{,}78$

Fonte: elaborazione propria.

Il ROE è pari al 15%, salendo di tre punti percentuali rispetto ai dati del 2010; l'adesione alla rete ha determinato un incremento, anche se contenuto della redditività del patrimonio netto.

L'aggregazione in rete, infatti, può contribuire ad innalzare il valore di tale indice attraverso:

- L' aumento del reddito operativo (più ricavi-meno costi) conseguibile;

- La diminuzione del costo dell'indebitamento. L'adesione alla rete consente l'ottenimento a condizioni più vantaggiose delle risorse necessarie per gli investimenti.
- un impatto immediato nella gestione finanziaria (minori oneri da finanziamento dovuti dalla ripartizione dei costi del debito contratto)[242].

Anche per il ROI e il ROS si registrano incrementi positivi, rispettivamente di 1,9 e 2,2 punti percentuali. Questi valori consentono di dare una buona valutazione dell'azienda grazie alle potenzialità che il contratto di rete conferisce.

Un ulteriore indicatore dell'effetto vantaggioso dell'aggregazione reticolare è contenuto nell'incidenza della gestione non caratteristica; il valore subisce una lieve riduzione, a segnalare la minore incidenza della gestione finanziaria e straordinaria sulla formazione del reddito.

Con buona probabilità ciò è dovuto ad una maggiore concentrazione dell'azienda sul *core business*, che consente a ciascuna azienda in rete di dedicare le proprie attenzioni e risorse su ciò che sa far meglio, massimizzando il risultato operativo.

Stona, tra tutti questi aspetti positivi, il valore del leverage; l'incremento è causato in buona parte dal significativo aumento del capitale investito che, nonostante i maggiori apporti di capitale di rischio, non consente di contenere il valore di tale indice.

E' possibile affermare, dunque, che l'impresa in questione, nonostante presenti una maggiore esposizione finanziaria, riesce ad ottenere risultati economici di molto superiori rispetto all'ipotesi "stand alone".

[242] Associazione Italiana Politiche Industriali, *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Il Contratto di Rete e le sue caratteristiche*, Il Sole 24 ore libri, Milano, 2011, op.cit.

5.5.4 Analisi di liquidità

Infine, a completamento dell'analisi svolta, si rende necessario un confronto tra gli indici di liquidità ante e post rete.

Tabella 5.11: Gli indici di liquidità dopo l'aggregazione in rete.

$Quoziente\ di\ disponibilità = \frac{AC}{PC}$	$\frac{4.737.544}{4.841.344} \cong 0{,}98$
$Quoziente\ di\ tesoreria = \frac{Liquidità}{PC}$	$\frac{1.596.106}{4.841.344} \cong 0{,}33$
Rotazione Capitale Circolante	$\frac{10.785.271}{4.737.544} \cong 2{,}28$
Rotazione Crediti vs. Clienti	$\frac{10.785.271}{1.716.063} \cong 6{,}28$
Rotazione Rimanenze	$\frac{8.676.481}{954.995} \cong 9{,}1$

Fonte: elaborazione propria.

In particolare, si registra un incremento di tutti gli indici di rotazione, soprattutto dell'indice di rotazione delle rimanenze. Questo significa che l'impresa, in seguito all'appartenenza alla rete ha incrementato il maniera considerevole il "ricambio" del magazzino, probabilmente a causa di un forte incremento delle vendite.

E' un segnale molto positivo, che sottolinea un più spiccato grado di dinamicità dell'azienda, grazie anche ad una maggior consapevolezza delle preferenze dei consumatori e del meccanismo della fidelizzazione della clientela attraverso il servizio del ritiro di parte dell'invenduto.

Tabella 5.12: Indici di durata del ciclo monetario post-rete.

$Durata\ media\ Cred.Vs\ Clienti = \frac{Crediti}{Ricavi} \times 360$	$\frac{1.716.063}{8.010.529} \times 360 \cong 77{,}12$
$Durata\ media\ Deb.Vs\ Fornitori = \frac{Debiti}{Acquisti} \times 360$	$\frac{2.200.456}{8.676.481} \times 360 = 91{,}3$
Durata *ciclo monetario*	$(39{,}62 + 77{,}12) - 91{,}3 = 25{,}44$

Fonte: elaborazione propria.

Rispetto ai dati relativi al periodo ante-rete, è possibile innanzitutto notare che il numero dei giorni medi di giacenza è diminuito, a sottolineare che, in seguito alla partecipazione a Calegheri, Gritti ha assunto una maggiore dinamicità operativa.

Contestualmente sono diminuiti anche gli altri due indici, in particolar modo la dilazione concessa dai fornitori sui debiti; questa riduzione è particolarmente significativa, dal momento che fa aumentare il valore di durata del ciclo monetario.

Le minori dilazioni concesse all'impresa l'hanno posta in una situazione di esposizione finanziaria più elevata, che quindi ha comportato un ampliamento, in termini temporali, della fase cosiddetta di "scopertura finanziaria".

A questo punto, visti gli incrementi, nella fase post rete, sia del MOL, che del livello di indebitamento, si ritiene corretto concludere l'analisi con un ultimo indice, ovvero il **tasso di copertura degli oneri finanziari**, calcolato rapportando gli oneri finanziari al valore del margine operativo lordo. Il valore dell'indice, tra la fase ante e quella post-rete subisce un incremento molto consistente, passando da 5,8% a 11%.

L'indice misura la capacità dell`azienda di produrre risorse adeguate a coprire gli oneri finanziari connessi alle politiche gestionali e di finanziamento attuate; rappresenta, dunque, un valore di equilibrio finanziario di medio e lungo periodo, evidenziando il grado di assorbimento delle risorse economiche generate dalla gestione caratteristica da parte degli oneri finanziari.

Generalmente, se tale indicatore riporta un valore alto o comunque al di sopra dell'unità non è una buona notizia per l'impresa, in quanto riflette una situazione di squilibrio finanziario che potrebbe sfociare in un ulteriore incremento del livello di indebitamento e, contestualmente, un aumento del livello di rischio.

In questo caso, entrambi i valori sono inferiori all'unità, e quindi è scongiurata l'ipotesi di una tensione finanziaria preoccupante.

Tuttavia, la brusca impennata dell'indice è da ascriversi al raddoppio del margine operativo lordo e al forte aumento degli OF, che risultano quasi quadruplicati rispetto al valore del 2010 (passando da 25.577 a 100.000). Ciò significa che non è possibile trarre alcuna conclusione di tipo negativo dall'aumento del tasso, dal momento che entrambe le voci sono aumentate in maniera considerevole.

Ovviamente, mentre l'incremento del MOL rappresenta un fattore positivo a tutti gli effetti, lo stesso non si può dire degli oneri finanziari, che vengono a costituire una componente molto ingente di costo nella fase post-rete. Tuttavia, questa crescita era facilmente ipotizzabile, grazie ai risultati ottenuti dalle precedenti analisi, che hanno evidenziato l'incremento del tasso di indebitamento e dell'esposizione finanziaria, dovuta ad un massiccio incremento degli investimenti immobilizzati realizzati in seguito all'ingresso in rete.

5.6 Considerazioni conclusive

L'analisi comparativa condotta in questo capitolo è sorta con l'obiettivo di far emergere quanto più possibile i risultati concreti, in termini di performance aziendali, che il contratto di rete può determinare.

L'aspetto che cattura l'attenzione risiede nell'incremento del reddito aziendale, sia dal punto di vista dei ricavi netti di vendita, sia con riferimento al Margine Operativo Lordo.

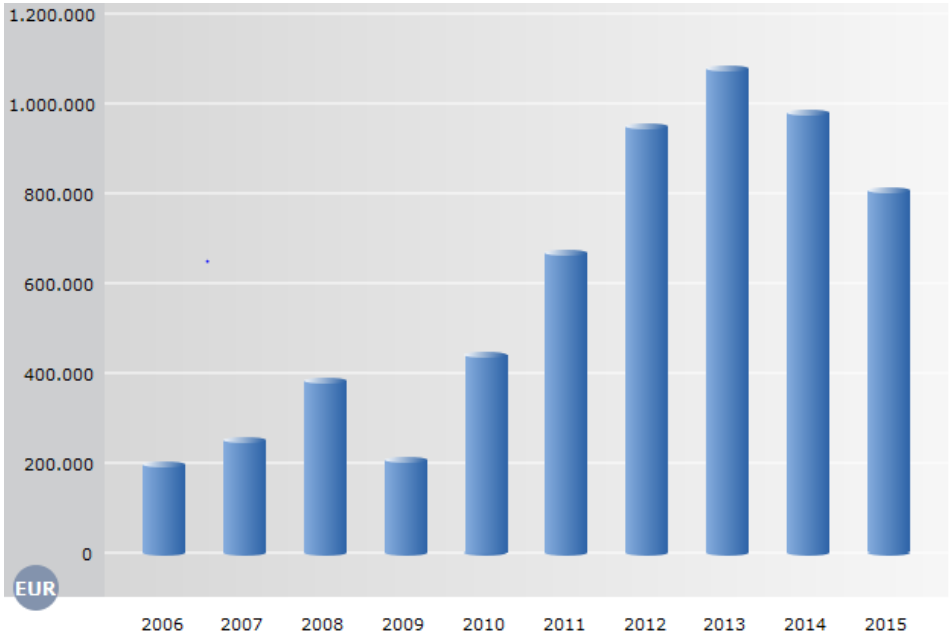
Il calzaturificio Gritti, attraverso la rete, ha saputo reinventarsi e, in un certo senso, ricollocarsi sul mercato calzaturiero italiano: la chiave del successo è racchiusa nella potenzialità del servizio innovativo concesso ai rivenditori di calzature, che ha consentito alla rete di costruirsi una "platea" di clienti fidelizzati.
L'unicità del servizio, infatti determina ordini sempre più consistenti, che contribuiscono ad accrescere la redditività dell'impresa e il rinnovo del magazzino.
Una considerazione molto importante in merito attiene al fatto che si tratta di un beneficio che non è di breve durata ma che si mantiene anche negli anni successivi al 2012, come si può evincere dalla figura 5.7.

Considerando il grafico sottostante, è evidente come prima del 2011, l'impresa versasse in una situazione non florida, con valori di EBITDA molto contenuti.

La svolta è avvenuta tra l'anno 2010 e il 2011, grazie all'adesione al contratto di rete, che ha saputo dare nuova linfa all'azienda; con i dati a disposizione si può notare che il picco è stato registrato nel 2013, con un MOL oltre il milione di Euro. Tuttavia, non sono stati da meno, i risultati conseguiti negli anni successivi.

In questa prospettiva, dunque, il contratto di rete ha rappresentato la chiave di volta per cambiare le sorti di questa impresa.

Figura 5.710: Evoluzione del Margine Operativo Lordo dal 2006 al 2015.



Fonte: Aida

Altro fattore distintivo è stato l'innalzamento dei livelli di redditività del capitale proprio e del capitale investito, che segnalano un miglioramento della performance operativa dell'azienda, grazie ai maggiori conferimenti di capitale di rischio, da un lato, e una più oculata gestione delle risorse relative al *core business* dell'impresa, dall'altro.

D'altro canto, però, l'aggregazione in rete ha prodotto risultati in parte discutibili, in particolare con riferimento al livello di indebitamento e al profilo di rischio.

Tra i molteplici vantaggi del contratto di rete, infatti, un incentivo importante risiede nel frazionamento del rischio finanziario, che consente alle singole imprese di avere un migliore rating e quindi un più facile accesso al credito.

Nel caso analizzato, invece, dopo l'ingresso nella rete, è stato rilevato un aumento considerevole delle passività a breve termine, e, contestualmente, un innalzamento della leva finanziaria.

L'aumento delle passività è risultato tale da determinare un margine di struttura e un capitale circolante netto negativi.

Inoltre, l'accresciuto livello di indebitamento è in contraddizione con le prerogative proprie del contratto di rete.

In questa veste, però è opportuno considerare il fattore temporale.

Non bisogna dimenticare, infatti, che il contratto di rete nasce con l'obiettivo di incrementare il grado di competitività sul mercato e il livello di innovazione delle imprese; di conseguenza, è inevitabile che per produrre tale cambiamento si rendano necessari notevoli esborsi finanziari.

Questo spiega il raddoppio delle fonti di finanziamento a breve scadenza; probabilmente l'elevato indebitamento riflette la fase iniziale della rete, caratterizzata da instabilità dovuta a processi di integrazione non sempre facili da gestire e coordinare.

Complessivamente dunque, si può affermare che l'aggregazione in rete abbia saputo risollevare le sorti dell'azienda; sia dal punto di vista economico, per le motivazioni sopra addotte, ma anche da quello di mercato.

Il calzaturificio Gritti, così come presumibilmente anche le altre aziende partner, mediante l'adesione a Calegheri 1268, hanno avuto la possibilità di dare più ampio respiro al proprio marchio, riportando in auge la qualità del *made in Italy*, in questo caso, delle calzature italiane.

Conclusioni

Il progetto di tesi è nato con l'intenzione di fornire una descrizione esaustiva ed il più possibile completa di un fenomeno che negli ultimi dieci anni si sta rivelando una delle possibili modalità per affrontare la crisi economica: l'aggregazione in una rete di imprese.

A partire dal dettato normativo dell'articolo 3, comma 4-ter della Legge del 9 Aprile 2009 n.33, il modello reticolare è stato dettagliatamente analizzato sotto il profilo giuridico e tributario, evidenziando le caratteristiche di base del contratto di rete, e le misure agevolative cui, a determinate condizioni, dà accesso.

Dallo studio emerge il carattere peculiare della rete, ovvero la flessibilità. Un aspetto che, se da un lato, costituisce una potenzialità di tale strumento, consentendo alle parti di adattarlo al meglio alle proprie esigenze, dall'altro, rappresenta una fonte di instabilità, derivante dalle difficoltà di gestione e coordinamento del network.

Ecco perché, l'indagine si è protratta oltre l'ambito prettamente normativo ed istituzionale, al fine di osservare più da vicino quali sono i fattori che possono inficiare il successo della rete e le modalità di controllo e gestione degli stessi.

In questo senso, un ruolo particolarmente significativo è svolto dal programma comune, che permette alle aziende partner di definire, fin dall'inizio, le "regole del gioco", al fine di scongiurare conflitti di interesse o comportamenti opportunistici.

Altro fattore cruciale è rappresentato dall'attività di pianificazione strategica, che delinea in maniera costante le imprese in rete per l'intera durata di vita del contratto.

E' bene tenere presente, infatti, che il contratto di rete nasce come strumento fondato su legami fiduciari di lunga durata; più elevato è il grado di fiducia maggiore sarà la possibilità di successo della rete.

La fiducia rappresenta, dunque, la chiave di volta per garantire stabilità e continuità alla rete, poiché contribuisce a creare il contesto adatto per dar vita a relazioni di cooperazione.

La rete realizza, infatti, il passaggio alla cosiddetta economia della condivisione, rivisitando il modello verticalmente integrato finora presente sul mercato, e collocandosi, quale *tertius in genus* nel continuum tra gerarchia e mercato.

La forza della rete consiste nel concedere la possibilità, a ciascuna azienda, di dedicarsi esclusivamente a ciò che "sa far meglio", acquisendo però conoscenze, capacità e *know how* dei partner.

Si tratta di una sorta di "do ut des", ovvero di un reciproco scambio di valori aziendali, realizzato con l'obiettivo di migliorare non soltanto le performance individuali, ma anche, e soprattutto, quelle della rete, interamente intesa.

Altro aspetto fondamentale, consiste nell'assenza di alcuna limitazione territoriale; ciò sta a sottolineare la portata di tale strumento che, al fine di risollevare le sorti delle piccole e medie imprese italiane, consente di travalicare i confini regionali.

In questa prospettiva, degni di nota, si sono rivelati i cospicui interventi governativi e regionali a sostegno delle aggregazioni di imprese e, più nello specifico, delle reti di imprese.

Una delle cause che ha determinato l'ampio sviluppo del fenomeno, infatti, può essere senza dubbio ricondotta agli stanziamenti di fondi realizzati per finanziare progetti di reti di imprese; in questo senso, non si può non riconoscere l'impegno della Regione Veneto.

Per tale motivo, nell'ultimo capitolo, è stata dedicata particolare attenzione alla dimensione del fenomeno rete nel territorio veneto, ed è stata prescelta, come caso concreto di analisi, la rete Calegheri 1268, prima rete operante nel settore calzaturiero italiano.

L'analisi economico-finanziaria operata nei confronti di una delle imprese appartenenti alla rete, il calzaturificio Gritti s.r.l., è stata realizzata con l'obiettivo di dimostrare la reale capacità del contratto di migliorare le performance aziendali.

Dal punto di vista della redditività, le aspettative teoriche sono state ampiamente confermate dai notevoli incrementi registrati dai ricavi netti di vendita e dal Margine Operativo Lordo.

L'adesione alla rete ha consentito all'impresa di concentrarsi esclusivamente sul proprio *core business*, aumentando considerevolmente gli ordini e, di conseguenza, gli indici di rotazione.

Per quanto riguarda il lato delle passività, è stata rilevata una maggiore esposizione creditizia e, quindi, un maggior livello di rischio, in seguito all'ingresso in rete, causato da un'ingente aumento delle fonti di finanziamento a breve scadenza.

Tale aspetto, nonostante sia in disaccordo con le considerazioni fatte sul frazionamento del rischio che il contratto di rete consente, può trovare giustificazione nella necessità dell'azienda di adeguarsi al network del quale è entrata a far parte, anche attraverso notevoli investimenti di risorse, al fine di aumentare il grado di competitività e innovazione.

Per questo motivo, non deve destare preoccupazione l'incremento del livello di indebitamento; anzi, in base a questa logica, dovrebbe invece essere interpretato come una condizione fisiologica, dovuta alla fase di assestamento e di instabilità in cui generalmente versa la rete nei primi mesi dopo la stipula del contratto.

A sostegno di tale ipotesi, basti considerare che le performance aziendali hanno registrato ulteriori incrementi anche negli anni successivi a quello analizzato.

E' possibile affermare, dunque, come il calzaturificio Gritti rappresenti un esempio significativo di come la rete possa risollevare le sorti delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni. E non

soltanto da un punto di vista economico-finanziario, quanto anche da quello reputazionale.

La rete di imprese, in questo caso, Calegheri 1268, ha saputo, infatti, riportare sul mercato, anche attraverso il marchio di rete "corte della pelle", e diffondere il buon nome dei calzaturifici della Riviera del Brenta, esportandoli nei mercati internazionali.

Da questo punto di vista, emerge un altro aspetto fondamentale derivante dall'aggregazione in rete, ovvero la valorizzazione della qualità del *made in Italy*, che rappresenta una colonna portante per il successo economico del nostro Paese.

Complessivamente, considerando entrambi questi fattori (miglioramento delle performance e salvaguardia del *made in Italy*), è possibile affermare con certezza, che il modello reticolare possa essere ritenuto una risorsa insostituibile per lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane e, quindi, dell'economia italiana in genere.

Bibliografia

Agenzia delle Entrate, circolare n.20/E del 18 giugno 2013.

Albertini S., *Modello "Strategia-Risorse-Strategie" e forme di coordinamento a rete, Economia e Politica Industriale*, n.65,1990.

Antonelli V., *Le relazioni trasversali tra aziende*, Giappichelli, Torino, 2000.

Associazione Italiana Politiche Industriali, *Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating. Il Contratto di Rete e le sue caratteristiche*, Il Sole 24 ore libri, Milano, 2011.

Bartoli F., *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria. Piani, programmi, modelli e indicatori economico-finanziari alla luce di Basilea 2*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Bartezzaghi E., Rullani E., *Forme di reti: un insieme diversificato*, in AA.VV, Reti di impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico, Il sole 24ore, Milano, 2008.

Beck ,*Che* cos*'è la globalizzazione: rischi e prospettive della società planetaria*, Milano, 1999, p. 180 ss.

Bifolco L., *Profili fiscali del contratto di rete*, 2016.

Brusco S., *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1989.

Butera F., Alberti F., *Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività*, Fondazione IRSO, Milano 2012.

Cafaggi.F., *Contractual networks, inter-firm cooperation and economic growth*, Elgar, Cheltenam, 2011.

Cafaggi F., *Il contratto di rete*, commentario, Bologna,2009.

Cafaggi F., *Il contratto di rete e il diritto dei contratti*, I Contratti n.10/2009.

Cafaggi F., *Il contratto di rete: uno strumento per la crescita*, Il Mulino, Bologna, 2009.

Cafaggi F., *Il governo della rete: modelli organizzativi del coordinamento interimprenditoriale*, Il Mulino, Bologna, 2004.

Cafaggi F., *Il nuovo contratto di rete: "learning by doing"?*, in Contratti, 2010.

Cafaggi F., Gobbato M., *Rischio e responsabilità nella rete* in Il contratto di rete: commentario, Bologna, 2009.

Cafaggi F., Iamiceli P., *Modelli di finanziamento per le reti di imprese: problemi e prospettive*, in Cafaggi F., Vella F., Finanziamento delle PMI: crescere innovando, Cedam, Padova, 2008.

Cafaggi F., *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Il Mulino, Bologna, 2004.

Califano C., *Profili fiscali del contratto di rete*, in Il contratto di rete. Un nuovo strumento di sviluppo per le imprese, Napoli, 2013.

Camera di commercio Milano, *Vademecum reti di impresa*, 2012.

Campedelli B., *I piani di impresa e delle organizzazioni*, Giappichelli Editore , Torino 2004.

Carnazza P., *Gruppi di imprese e sistema di relazioni in rete*, Quaderno n.150, Dipartimento di scienze economico - aziendali Luiss Guido Carli, 2008.

Caroli M., *Le piccole e medie imprese italiane ed i percorsi di crescita internazionale:il quadro di riferimento* (con M. Caroli), in Lipparini A. e Caroli M. (a cura di),Piccole imprese oltre confine, Carocci Editore, Roma, 2002.

Caroli M., *Natura e specificità delle reti di impresa- I diversi modelli di rete*.(Esempi pratici – Luxottica e CRAI), Carocci Editore, Roma, 2004.

Ceretta T., Vecchiato G., *Fare rete tra imprese. Manuale per costruire, governare e valutare le reti d'impresa*, Confartigianato Vicenza Scuola Politica ed Economia, Franco Angeli, 2012.

D'Alvia F. (Confindustria), Tronci M. (APQI, Università "La Sapienza"), Ciarcia A. (Barclays CIB Italia), De Qualitate, "*Il progetto Rating*", Luglio-Agosto 2010.

DEF 2014, *Misure innovative per la promozione del sistema turistico*.

De Laurentis G., *Il finanziamento delle reti d'impresa*, tratto da Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, AIP, Il Sole 24 Ore, 2011.

De Luca A., *Amministrazione e finanza nelle Pmi innovative - Nuove metriche per valutare la performance*, Franco Angeli, Milano, 2011.

Di Marco P., Cattò P.L., *Come costruire una rete tra imprese. Opportunità, percorso evolutivo e business plan*, Edizioni Martina, Bologna, 2011.

Fazzini M., *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu, *L' analisi di bilancio e rendiconto finanziari*, Giuffrè, Milano, 2006.

Gandini G., Cassano R., *Modelli di corporate governance e comunicazione aziendale*, Università degli studi di Brescia (Paper n. 74, Maggio 2008).

Gervasoni A., Bechi A., *I fondi chiusi di private equity nell'esperienza italiana: Aspetti economici e giuridici*, Il Mulino, Bologna, 2007.

Golonia D., *Guida a Basilea 2*, Ed. Buffetti, Roma, 2010.

Grandori A., *Il coordinamento organizzativo tra imprese*, in Sviluppo e organizzazione, 1999.

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

INDIS-Unioncamere, *Reti d'impresa nel commercio e nei servizi. Buone pratiche in 10 storie aziendali e configurazione del manager di rete*, Roma, 2013.

Istat, *Annuario statistico italiano – Ricerca, innovazione e tecnologia dell'informazione*, 2016.

Istat, *Annuario statistico italiano – Risultati economici delle imprese*, 2016.

Izzo F., *Governance, struttura e vantaggio competitivo nei settori complessi: evidence dalla Business Aviation Industry*, HOEPLI, Milano, 2009.

Izzo F., *La pianificazione strategica* in Sicca L., Lezioni di gestione strategica dell'impresa, CEDAM, Padova, 1997.

Kickert W. J.M., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*, Sage, London,1997.

Lorenzoni G., *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna 1997.

Maugeri M.R., *Rete di impresa e contratto di rete*, in Rete di impresa e contratto di rete: spunti per il dibattito, in I contratti, 957 ss.

Meneguzzo M., Cepiku D., *Coordinamento e gestione strategica delle reti: profili e competenze dei network manager*, Paper presentato al XXXI Convegno AIDEA: Corporate Governance: governo, controllo e struttura finanziaria, Napoli, 2008.

Messori M., *La separatezza fra industria e banca: il punto di vista di un giurista*, in Analisi giuridica dell'economia, n.7/2004.

Montanino A., Sattin F. L. , *Il nuovo Fondo Italiano di Investimento per le PMI: una riflessione generale*, Centre for research on Entrepreneurship and Entrepreneurs Bocconi, Milano, in Work paper n. 1., 2010.

Mustilli M., *L'evoluzione del venture capital nello sviluppo delle piccole e medie imprese*, Cedam, Padova, 1999.

Ordine dei commercialisti e degli esperti contabili di Milano, *Linee guida per il business plan di rete*, 2015.

Ordine dei commercialisti e degli esperti contabili di Viterbo, *Il contratto di rete*, 2015.

Oricchio G., *Basilea 2 e la meritocrazia del credito*, Il Mulino, Bologna, 2007.

Pandamiglio M., *Brevi note in tema di soggettività giuridica delle reti di impresa* in Il contratto di rete. Un nuovo strumento di sviluppo per le imprese, Napoli, 2013.

Parente R., *La gestione strategica dei rapporti di collaborazione fra imprese*, Cedam, Padova, 1992.

Pastore P., *Il ruolo delle imprese leader nella governance delle reti di imprese*, in Amministrazione e Finanza n. 7, luglio 2010.

Pastore P., *Modelli di governance nelle reti di imprese*, in Amministrazione e Finanza n. 7/ luglio 2010.

Pencarelli T., *Piccole imprese, alleanze strategiche ed internazionalizzazione europea*, Aspi/ins-Edit, 1995.

Petroni G., Venturini K., *Fattori di competitività delle PMI in contesti internazionali*, Il Mulino, Bologna 2009.

Range P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano 1999.

Ratto G., *Il programma di rete in Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating*, 2011.

Rea M. A., *L'analisi di bilancio per il controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, 2008.

RetImpresa, *Il management delle reti d'impresa: dalla costituzione alla gestione operativa*, 2013.

Retimpresa, *Le Regioni a favore delle reti d'impresa. Studio sui finanziamenti per le aggregazioni*, aggiornamento 2015.

Retimpresa, *Linee guida per i contratti di rete*, 2012.

Ricciardi A., *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (RIREA), n.7/8, 2005.

Ricciardi A., *Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali* in Amministrazione & Finanza, 2013.

Ricciardi A., *Le reti di imprese, vantaggi competitivi e pianificazione strategica*. Franco Angeli, 2003.

Ricciardi A., *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Ricciardi A., Pastore P., *Outsourcing strategico – tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Rizzini R., *Bilancio ed analisi finanziaria delle imprese*, F. Angeli, Milano, 2003.

Romano F., *Contratti di rete e processo di modernizzazione dell'economia italiana*, in Notariato, 2012 fasc. 1, pp. 74 – 80.

Rullani E., *Le reti di imprese.Collaborare in autonomia, creare valore dalle differenze*, Venice International University, 2011.

Saccon C., *I vantaggi economici per le imprese nel "fare rete"*, in Contratto di rete e diritto del lavoro, Cedam, Padova, 2014.

Schiavone F., *Conoscenza, Imprenditorialità, Reti. Valore e Innovazione nei Distretti Tecnologici*, CEDAM, Padova, 2008.

Severi F.M., *Basilea 3 e rating bancario*, Collana Banca e Impresa, Milano, 2011.

Sostero U., *L'economicità*, in Santesso E., Lezioni di economia aziendale, Giuffrè, Milano, 2010.

Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., *Elementi di bilancio e analisi economico-finanziaria*, Cafoscarina, 2011.

Tedori C., *L'analisi di Bilancio*, Giappichelli, Torino, 2008.

Tommaso S., *Distretti e reti di imprese- Evoluzione organizzativa, finanza innovativa, valutazione mediante rating*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Tresca R., *Il manager di rete per la governance condivisa delle reti d'impresa*, EyesReg, 2015.

Unicredit Banca, *Il capitalismo dei piccoli, il commercio in Italia tra tradizione e innovazione*, Rapporto Unicredit Banca sulle piccole imprese, Milano, 2008.

Unicredit, *Reti di imprese. Posizionamento e distintività di Unicredit*, Milano, 2014.

Uniocamere & Infocamere, *Imprese: Superata la soglia dei 3mila contratti di rete attivati*, 2016.

Unioncamere, *Reti d'impresa, un'opzione credibile per lo sviluppo del sistema produttivo italiano*, 2011.

Unioncamere, *La rete di imprese. Istruzioni per l'uso*, 2013.

Zanelli P., *Reti e contratto di rete*, Cedam, Padova, 2006.

Sitografia

http://www.ven.camcom.it/

http://www.unioncamere.gov.it/

http://www.retimpresa.it/phocadownload/RETI_DI_IMPRESA/documenti_utili/Perch%20fare%20rete.pdf

https://www.fasi.biz/it/notizie/studi-e-opinioni/12361-contratto-di-rete-odcec-viterbo-strumento-di-sviluppo-per-le-imprese.html

http://www.unioncamere.gov.it/Atlante/info/dist.htm

http://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-v/capo-ii/sezione-v/art2287.html

http://www.camera.it/_dati/leg17/lavori/documentiparlamentari/indiceetesti/057/004t01/00000031.pdf

http://www.gfinance.it/il-documento-di-economia-e-finanza-2015/

https://www.registroimprese.it/documents/10181/1825592/20140429_Agevolazione+fiscali+reti_IlSole24Ore.pdf/f0bc211a-6751-4128-8f37-8e0d007ee2af

http://www.agenziaentrate.gov.it/wps/content/Nsilib/Nsi/Home/CosaDeviFare/Richiedere/Agevolazioni/Agevolazioni+Reti+di+imprese/Scheda+informativa+reti+imprese/Rilascio/

http://www.goldengroup.biz/2016/11/legge-di-stabilita-2017-sostegno-alle-imprese/

http://www.borsaitaliana.it/bitApp/glossary.bit?target=GlossaryDetail&word=Patrimonio%20di%20Vigilanza

https://aida.bvdinfo.com/version2017613/home.serv?product=AidaNeo

https://www.infocamere.it/documents/10193/70304360/Imprese,+Superata+la+soglia+dei+3mila+contratti+di+rete+attivati/2a47098d-111c-485e-8fbb-93b2a7e3980b?version=1.0

http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2010-12-20/brenta-spinta-reti-impresa-063837.shtml?uuid=AYp2TFtC

http://www.venetoclusters.it/view.php?id=43

http://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2013/07/22/contratto-di-rete

http://www.retipmi.it/pmi/news/newstutte/item/916-nuova-quota-reti-di-impresa