

LE TRASFORMAZIONI DEL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO: LE RETI DI IMPRESE

LUIGIA MIRELLA CAMPAGNA¹

Introduzione

I contratti di rete rappresentano la vera novità degli ultimi anni nel mondo imprenditoriale italiano. Benché ancora poco diffusi, il loro rapido aumento e il coinvolgimento di un numero crescente di imprese rivelano che il nuovo strumento normativo riesce a catturare un bisogno di collaborazione fra imprese rimasto fino a quel momento inespresso.

Per la verità, il tema delle alleanze non è nuovo nella storia dell'industria italiana, dove il tessuto imprenditoriale è caratterizzato dalla presenza di molte forme di collaborazione. Si pensi ai distretti, uno dei modelli produttivi più studiati a livello mondiale ed "esportato" anche in altri paesi, ai gruppi di imprese, che coinvolgono in Italia oltre il 4% delle imprese

¹ Luigia Mirella Campagna, economista presso l'Ufficio Studi di Unicredit Spa. Si occupa attualmente di ricerche territoriali e settoriali, con specifica attenzione ai settori regolamentati. In passato ha lavorato su temi macroeconomici, con particolare riferimento ai rapporti tra economia reale e finanza.

attive ed impiegano circa un terzo degli occupati; alle filiere produttive, normalmente nate intorno ad una grande impresa esportatrice che instaura rapporti di sub-fornitura con imprese minori; ai consorzi, costituiti soprattutto tra piccole e medie imprese di uno stesso settore produttivo, con lo scopo di ridurre le spese generali di esercizio. A ciò si aggiungano forme più deboli di collaborazione, come associazioni, accordi commerciali, eccetera.

Negli ultimi anni il ruolo dei *partners* esterni è diventato però davvero cruciale per il successo competitivo dell'impresa. Globalizzazione, centralità dei processi innovativi e necessità di penetrare altri mercati oltre quelli interni hanno reso sempre più importante le alleanze tra imprese, soprattutto per le imprese di piccola e media dimensione. La stessa trasformazione dei processi produttivi realizzatasi nell'ultimo ventennio ha sollecitato una maggiore apertura delle imprese verso l'esterno: la frammentazione del processo produttivo in "compiti" specifici, realizzatasi sia nel campo dei beni che dei servizi, ha reso infatti possibile acquisire all'esterno attività che prima erano svolte prevalentemente all'interno dell'impresa, fossero esse fasi di produzione, attività complementari al *core business*, servizi associati al prodotto finale o sviluppo di nuovi prodotti. Questo processo di "spacchettamento" del processo produttivo ha dunque spinto le imprese ad intensificare i rapporti di collaborazione selettiva tra loro. La crisi economica degli ultimi anni ha accelerato questo processo, rendendo urgenti riorganizzazioni aziendali anche significative per aumentare la competitività dell'impresa e renderla meno dipendente dai mercati locali, caratterizzati da una domanda stagnante.

Il contratto di rete nasce in Italia proprio con l'obiettivo di fornire una nuova cornice giuridica a forme stabili di collaborazione, volte ad aumentare la competitività delle singole imprese aderenti; esso consente di contemperare i benefici che la maggiore scala dimensionale garantisce nell'affrontare le sfide del nuovo scenario globale con la necessità di preser-

vare l'autonomia proprietaria tanto cara alle PMI italiane. Nel quadro europeo, che pure presta elevatissima attenzione al tema delle reti d'impresa, il nuovo strumento giuridico rappresenta tuttora una novità.

Questo lavoro si propone di indagare i tratti caratteristici e le potenzialità del contratto di rete per le piccole e medie imprese. Il primo paragrafo descrive le reti di imprese come nuovo modello organizzativo, prendendo in considerazione la sua crescente affermazione in Europa. Segue un'analisi dei contratti di rete in Italia, proponendo in primo luogo una stima del peso economico da essi raggiunto a tre anni dall'entrata in vigore della legge istitutiva; una descrizione delle principali caratteristiche assunte nella prassi dai contratti di rete stipulati finora; un'analisi dal punto di vista dimensionale delle imprese aderenti. Nelle conclusioni, si è cercato invece di evidenziare le condizioni in base alle quali lo strumento può esplicitare al meglio le sue potenzialità, con impatti positivi sulla competitività del sistema imprenditoriale italiano.

Reti di imprese: l'innovazione organizzativa sulla quale punta l'Europa

Reti e distretti sono considerati in Europa strumenti fondamentali per implementare il nuovo modello di crescita "intelligente, sostenibile e inclusiva" definito nell'ambito della Strategia Europa 2020². Già nel 2008, in una comunicazione della Commissione Europea nota come *Small Business Act*³ l'aggregazione tra imprese di dimensione minore era stata indicata come uno degli strumenti prioritari per aumentare la competitività e dare nuovo impulso alle PMI. Il collegamento

² Si veda "An Integrated Industrial Policy for the Globalisation" Era, COM (2010) 614 e "Innovation Union", SEC (2010) 1161: entrambe le iniziative rinviano alla collaborazione tra imprese come strategia lungimirante per favorire l'innovazione e promuovere la crescita.

³ COM(2008) 394.

delle imprese in rete fu inserito tra i dieci principi-guida proposti per indirizzare la futura politica industriale sia a livello europeo che nei singoli stati membri. In particolare, si suggeriva di favorire la costituzione di reti volte a: *(a) completare le filiere produttive, (b) condividere tecnologia e innovazione di prodotto e di processo, (c) conquistare nuovi mercati esteri.*

Alla luce dei nuovi scenari globali, le autorità europee ritengono quindi necessario un ripensamento dei modelli di business, con uno spostamento verso modelli organizzativi flessibili ed interaziendali: Il salto culturale che si richiede è la possibilità di una cooperazione selettiva tra imprese e il definitivo superamento di uno schema competitivo in cui tutti gli attori presenti sul mercato vengono considerati *competitors*. Nel mondo “pre-globalizzato” la competitività si giocava soprattutto su fattori di costo, comuni a tutte le imprese di una stessa area geografica: prezzo delle materie prime, costo del lavoro, tasso di cambio; oggi il successo di un’impresa è legato soprattutto a fattori immateriali: ricerca, innovazione, qualità del prodotto, digitalizzazione, relazione con mercati esteri. Questi fattori, che ogni unità produttiva può declinare in maniera molto diversa, sono in grado di determinare profonde disomogeneità nelle performance di imprese localizzate anche in uno stesso territorio. In questo nuovo contesto competitivo, la ridotta dimensione delle imprese può rappresentare quindi un serio limite allo sviluppo, mettendo a rischio la loro stessa sopravvivenza.

Da queste considerazioni si origina il forte richiamo della Commissione Europea ad attuare negli stati membri politiche industriali volte a favorire la collaborazione tra PMI. L’idea è che la globalizzazione ha spostato il modello di collaborazione dai distretti alle reti⁴. E’ utile ricordare in questa sede che nei distretti – dove le imprese di uno stesso settore o di settori produttivi contigui sono localizzate in una stessa area

⁴ A questo proposito, si veda il capitolo “Clusters and Networks”, in EU (2012), European Competitiveness Report 2012.

geografica – la collaborazione tra imprese può esistere o non esistere; sono piuttosto le esternalità generate dalla stessa localizzazione produttiva che fanno decidere all’impresa di localizzarsi lì piuttosto che altrove e non una precisa scelta di collaborazione con altre imprese. Nelle reti, invece, il focus è proprio sulla *collaborazione attiva* tra le imprese, le quali possono essere localizzate ovunque e appartenere a settori produttivi anche molto lontani tra loro. In questo senso, le cosiddette “organizzazioni distrettuali” – che possiamo definire come un modello di collaborazione tra imprese localizzate in uno stesso territorio - sono una tipologia particolare di rete. Diversamente dai distretti - dove i legami si formano automaticamente grazie all’interazione delle forze di mercato – le reti si formano dunque per decisione autonoma delle imprese e rispondono alle più diverse motivazioni: ricerca di una massa critica adeguata, condivisione di informazioni o di tecnologia, accesso a nuovi mercati, sviluppo di nuovi prodotti o processi produttivi, realizzazione di progetti specifici.

Il modello reticolare rappresenta uno strumento di crescita alternativo sia alla crescita perseguita per linee interne o per operazioni di M&A sia a quella ottenuta tramite l’organizzazione in gruppi societari. Tra i numerosi contributi metodologici che hanno arricchito l’analisi delle reti d’imprese, l’approccio organizzativo definisce le reti come una forma ibrida tra il mercato, dove le unità produttive sono disposte in senso orizzontale, e la gerarchia, dove le unità produttive sono invece ordinate in senso verticale. Il primo rende possibile l’incontro tra una domanda e un’offerta simmetriche; la seconda risponde bene ad un processo produttivo suddiviso in compiti strettamente correlati tra loro. In letteratura economica, si definiscono dunque “reti” tutte le forme di organizzazione della produzione tenute insieme da legami abbastanza elastici da non creare una gerarchia di dipendenza riconoscibile - come invece accade nei gruppi - ma al tempo stesso sufficientemente stabili da non poter essere assimilati a semplici rappor-

ti di mercato. È chiaro che in questa categoria rientrano forme di collaborazione anche molto differenti tra loro: accanto alle reti formalizzate in modelli giuridici - ricordiamo i contratti di subfornitura, i gruppi di acquisto, i contratti di *outsourcing*, le *joint ventures*, eccetera - sono considerate reti anche organizzazioni con legami solo informali, che costituiscono comunque importanti fonti di valore economico.

Le caratteristiche comuni delle strutture reticolari sono senz'altro la flessibilità e la presenza di "confini variabili", potendo in genere essere ridisegnate rapidamente per far fronte a nuovi progetti, produzioni, mercati. In tale modello, assumono comunque centralità sia i processi di comunicazione sia l'utilizzo delle ICT per coordinare le unità organizzative normalmente disperse sul territorio.

Indipendentemente dalla forma assunta dalle reti d'impresa, esiste comunque ampio consenso sui vantaggi cui danno luogo⁵:

- (a) *Condivisione di costi e rischi*. I costi e i rischi normalmente associati all'innovazione e all'internazionalizzazione sono crescenti e spesso superiori alle possibilità di una singola impresa; un accordo di collaborazione consente di dividerli tra più imprese.
- (b) *Migliore capacità di gestire la complessità*. Il progresso tecnologico richiede la gestione di uno spettro sempre più ampio di conoscenze scientifiche e commerciali; il collegamento tra imprese rende più semplice tale gestione.
- (c) *Apprendimento avanzato*. I cambiamenti continui e rapidi di mercato e della tecnologia rendono necessario un apprendimento continuo da parte delle imprese. La collaborazione rafforza tale apprendimento.
- (d) *Flessibilità ed efficienza nella gestione della conoscenza*. Molta conoscenza è tacita e specifica alla singola impresa, quindi difficile da trasferire. Le reti facilitano lo scam-

⁵ OCSE, "Networks, Partnerships, Clusters and Intellectual Property Rights: Opportunities and Challenges for Innovative Smes in a Global Economy", 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for SMEs, 2004.

bio di tutti i tipi di conoscenza, grazie ai rapporti di fiducia reciproca tra le imprese che ne fanno parte.

- (e) *Velocità*. La velocità è spesso essenziale per cogliere le opportunità emergenti. Una rete, che mette insieme in maniera flessibile un ampio spettro di risorse, è in grado di offrire risposte rapide al mercato.
- (f) *Resilienza*. Gli ambienti dinamici e incerti originati dai rapidi cambiamenti scientifici e tecnologici del nostro tempo impongono alle imprese di contare su contatti multipli e anche ridondanti. Le reti moltiplicano le possibilità delle singole imprese.

In Europa, alcuni paesi stanno incentivando la formazione delle reti di imprese già da qualche anno. Francia, Germania e Olanda, in particolare, hanno avviato programmi – rispettivamente denominati *Action Collective*, *Zim-Nemo* e *Innovation Performance Contract* - che sollecitano le imprese a chiedere un finanziamento per creare una rete. Tali programmi sono focalizzati tutti al miglioramento della performance delle singole PMI, incoraggiando soprattutto la messa in comune di attività legate all'innovazione e, più raramente, quelle collegate all'esportazione. Tra i requisiti richiesti per l'erogazione dei finanziamenti, non è richiesta in genere la localizzazione in uno stesso territorio, coerentemente con l'osservazione che le reti possono avere un profilo geografico molto più diversificato rispetto ai distretti; si tende invece a porre l'accento sulla collaborazione intorno ad un interesse specifico.

In Italia, l'introduzione del contratto di rete ha risposto alla medesima esigenza di incentivare la formazione di strutture stabili di collaborazione tra imprese. Esso, però, oltre a rappresentare una vera innovazione normativa nel panorama europeo, presenta anche un grado di flessibilità maggiore rispetto alle ipotesi di collaborazione tra imprese considerate in altri paesi. Esso, infatti, non prevede limiti all'applicazione né sotto il profilo della dimensione d'impresa - il contratto di rete può essere stipulato anche tra grandi imprese e non soltanto

tra PMI - né sotto il profilo della causa del contratto – l'accordo può avere obiettivi diversi dall'innovazione e dalla penetrazione di mercati esteri.

La risposta italiana: i contratti di rete

Il contratto di rete, introdotto in Italia nel 2009⁶, è la risposta italiana all'esigenza di favorire le alleanze tra imprese, principale finalità del nuovo strumento normativo. Stipulato tramite un atto pubblico o una scrittura privata autenticata, con esso due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività con lo scopo di accrescere la reciproca competitività e capacità d'innovazione.

Il contratto di rete va dunque ad aggiungersi agli altri strumenti già esistenti volti a promuovere forme stabili di collaborazione, dai quali si differenzia per la maggiore flessibilità sia nella definizione di scopi e confini della rete sia nel grado di coinvolgimento dei *partners*⁷, rendendolo attraente anche per le imprese normalmente poco propense alla collaborazione. È per questo che esso può godere di maggiore successo rispetto ad altre modalità di aggregazione tra imprese, che comportano in genere la necessità di un controllo sotto un unico soggetto. Al contrario, il contratto di rete lascia alle imprese una grandissima libertà di modellare la forma e l'organizzazione della loro collaborazione. Tramite esso, le imprese possono progettare strategie più complesse e far leva sui benefici che la maggiore scala dimensionale garantisce nell'affrontare le sfide poste dal nuovo scenario competitivo, salvaguardando

⁶ Il contratto di rete è stato introdotto con l'art. 3 del d.l. 5/2009 recante "Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi", convertito dalla l. 33/2009 (art. 3 comma quattro-ter); modificazioni successive sono state apportate dall'art. 42 del d.l. 78/2010, convertito con modificazioni dalla l. 122/2010.

⁷ Si veda F. Cafaggi, "Reti di imprese tra sviluppo e crisi. Evoluzione del sistema produttivo italiano, sistemi di rete e modelli di corporate governance", 2009.

al tempo stesso le caratteristiche di flessibilità operativa e autonomia imprenditoriale proprie delle PMI italiane.

Il contratto di rete rappresenta un'assoluta novità in campo normativo; anche in ambito europeo, dove il tema delle reti di imprese sta acquisendo sempre maggiore attenzione, ci si trova di fronte ad un gap nel quadro normativo. Va segnalato peraltro che la disciplina italiana è stata sottoposta ad analisi da parte della Commissione Europea sotto il profilo della disciplina fiscale⁸, in quanto al contratto di rete è associata un'agevolazione fiscale. Il provvedimento comunitario⁹ è interessante perché contiene alcune puntualizzazioni sulla natura stessa del contratto di rete e sulle sue caratteristiche: in particolare, esso precisa che lo strumento normativo introdotto in Italia non pone vincoli sul piano territoriale, non discrimina né tra imprese italiane e straniere, né sulla dimensione, né sul numero delle imprese che costituiscono la rete, né sul settore in cui le imprese operano. Su queste caratteristiche, è stata dichiarata la compatibilità dell'intervento legislativo italiano con la disciplina europea.

Ultimo profilo di riflessione concerne l'impatto del contratto di rete sulle politiche industriali. In molte regioni sono stati emanati bandi che fanno riferimento per la prima volta alle reti d'impresa come tipologia di soggetto idoneo a realizzare i progetti ammessi a finanziamento. La maggior parte delle volte tale riferimento si aggiunge a quelli tradizionalmente presenti nei bandi, che prevedono consorzi e ATI; talvolta, però, i bandi contengono specifiche ipotesi di "premialità" per l'impiego del contratto di rete nella collaborazione tra imprese.

⁸ Si veda F. Cafaggi, *Il contratto di rete nella prassi. Prime riflessioni*, in *Contratti* n. 5, 2011

⁹ COM (2010) 8939, State Aid N 343/2010-Italy, "Support to set up companies' network"

Diffusione e caratteristiche dei contratti di rete

I contratti di rete rappresentano ancora un fenomeno di nicchia. A poco più di 3 anni dall'entrata in vigore della disciplina dei contratti di rete¹⁰, il giro d'affari complessivo "consolidato" è stimato prudenzialmente intorno ai 40,1 miliardi di euro, pari all'1,4% del fatturato italiano totale¹¹. Escludendo le grandi imprese – unità produttive con fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro - il peso economico delle reti d'impresa risulta ancora più modesto, attestandosi intorno allo 0,8% del fatturato totale.

La rapida crescita del numero dei contratti segnala tuttavia un interesse crescente per il nuovo strumento contrattuale. Il numero dei contratti, cresciuto velocemente dalla prima rete d'impresa costituitasi nel marzo 2010, consente anche una prima ricognizione statistico-economica del fenomeno: a metà settembre 2012, infatti, i contratti registrati risultavano 458 e le imprese coinvolte erano 2.476.

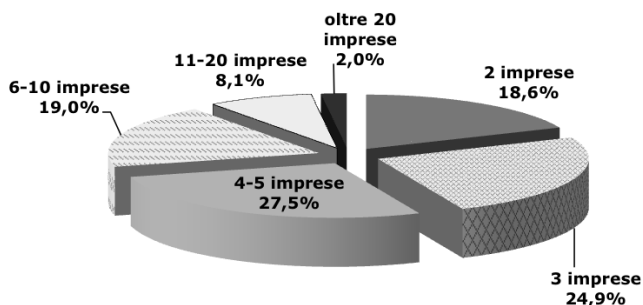
Coerentemente con la natura di contratto plurilaterale, prevalgono i contratti che coinvolgono più di due imprese, mentre quelli bilaterali rappresentano poco meno del 20% del totale. La maggior parte dei contratti stipulati finora ha comunque dato origine a reti relativamente piccole, composte cioè da un numero di imprese inferiore a dieci: sono più diffuse quelle costituite da quattro/cinque imprese (27,5%), seguite

¹⁰ I dati si riferiscono ai contratti censiti da Unioncamere fino al 15 settembre 2012, per un totale di 458 contratti di rete che coinvolgono 2.476 imprese.

¹¹ Questo dato è una stima costruita sul valore delle vendite nel 2010 delle imprese aderenti a contratti di rete i cui bilanci sono presenti nella banca dati AIDA. Le imprese retiste presenti in AIDA sono 1.696, pari al 68,5% del totale rilevato da Unioncamere; al rimanente 31,5%, di imprese di cui non si dispone di bilanci, è stato attribuito un valore delle vendite uguale a quello medio delle micro-imprese retiste presenti nel campione AIDA. Il fatturato complessivo delle imprese italiane nel 2010, invece, è stato tratto da: ISTAT, *Struttura e competitività delle imprese, 2012*. Si è preferito utilizzare i dati del 2010, perché si dispone di un maggior numero di bilanci, ma i dati 2011 confermano tali stime.

a poca distanza da quelle composte da tre imprese (24,9%). Va osservato però che i contratti di rete generalmente non prevedono ostacoli all'ingresso di nuovi soci. Si assiste quindi spesso a casi di progressivo ampliamento della rete: il contratto nasce cioè tra imprese che avevano rapporti non formali di collaborazione già in passato e poi tende ad ampliarsi, a seguito dell'ingresso di nuove unità produttive, coinvolte nel progetto comune in quanto funzionali alla causa (o alle cause) del contratto stesso.

Figura 1 - Dimensione delle reti per classi di imprese aderenti

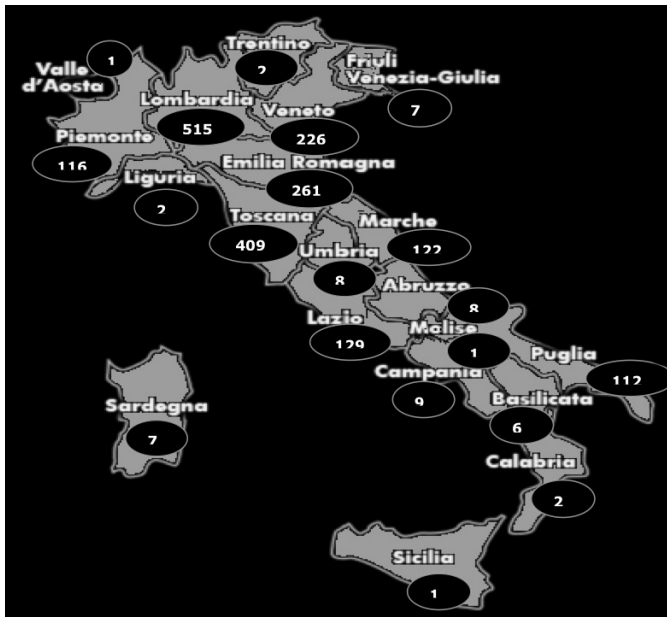


Fonte: elaborazione su dati Infocamere, al 15 settembre 2012

Sotto il profilo della distribuzione geografica, i contratti di rete hanno interessato tutte le regioni italiane, sebbene con intensità diversa. Il quadrilatero costituito da Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Toscana - dove più fitto è il tessuto imprenditoriale - racchiude il 57% della totalità delle imprese *retiste*; seguono Lazio, Marche, Piemonte e Puglia, dove si concentra un ulteriore 20% del totale. La grande maggioranza delle reti si articola su scala regionale: il 70% dei contratti è stipulato infatti tra imprese della medesima regione. Emerge spesso anche una radice "distrettuale", in quanto un gran numero di contratti coinvolge aziende operanti per lo più nella medesima provincia (o comunque in province contigue) e attive in

un determinato settore (o comunque in settori contigui). Non è comunque trascurabile il numero dei contratti di rete stipulati tra imprese localizzate in regioni diverse (30% del totale), mentre non risultano contratti di rete transnazionali, benché la normativa lo consenta¹².

Figura 2 - Distribuzione territoriale dei contratti di rete



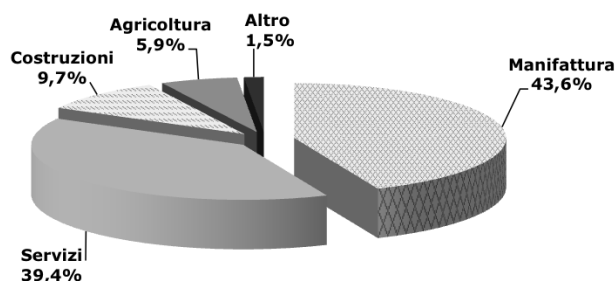
Fonte: elaborazione su dati Infocamere, al 15 settembre 2012

Sotto il profilo settoriale, il contratto di rete trova la sua massima diffusione nell'industria, con oltre il 43,5% delle imprese *retiste* appartenenti alla manifattura e circa il 10% alle costru-

¹² Il testo normativo non limita la partecipazione alle reti di impresa in base alla nazionalità dei partecipanti, ma il requisito formale di iscrizione al Registro delle imprese può costituire un freno. Per una trattazione più dettagliata dell'argomento, si veda: Retimpresa, Comitato interregionale dei consigli notarili delle tre Venezie, "Linee guida per i contratti di rete", 2012.

zioni (in particolare, al campo della riqualificazione energetica). Nell'industria manifatturiera, la collaborazione in rete è più frequente nei settori dove l'industria italiana vanta un'elevata specializzazione: elettromeccanica (che raccoglie il 22% dei contratti stipulati nella manifattura), lavorazione dei metalli (20,6%), sistema moda (14,8%), agro-alimentare (13,2%). Al settore dei servizi appartiene invece il 39,4% delle imprese *retiste*.

Figura 3 - Distribuzione settoriale dei contratti di rete



Fonte: elaborazione su dati Infocamere, al 15 settembre 2012

Tra le imprese dei servizi, oltre all'attesa presenza di imprese della distribuzione, del turismo e dell'informatica, colpisce l'elevata presenza di aziende che offrono attività professionali, scientifiche e tecniche: da sole, tali aziende rappresentano il 25% delle imprese attive nei servizi. Quello che merita di essere sottolineato è che non sempre tali aziende fanno rete tra loro; più spesso, sono presenti in contratti di rete dove collaborano insieme ad imprese industriali. In particolare, quasi un quinto dei contratti stipulati tra aziende appartenenti all'industria prevedono tra i firmatari aderenti anche una o più di queste imprese, che evidentemente sono coinvolte per i servizi che esse offrono. Questo dato rivela una caratteristica importante sul funzionamento stesso della rete: il ruolo di

tali aziende, alcune delle quali costituite all'uopo, forniscono servizi avanzati alla rete e alle sue imprese aderenti, come la gestione dell'operatività specifica di rete (partecipazioni a fiere o a bandi di finanziamento, rapporti con altri enti o imprese, raccolta di informazioni e dati, ecc.), lo sviluppo di progetti comuni, l'erogazione di altri servizi funzionali all'obiettivo ultimo della rete. In alcuni casi, però – meno frequenti ma di grande interesse per le potenzialità che lo strumento giuridico rivela – tali aziende sono studi di ingegneria e architettura oppure società specializzate in ricerca e sviluppo o anche incubatori tecnologici legati al mondo universitario, rivelando il forte orientamento all'innovazione di quelle reti.

Guardando al fatturato invece che al numero delle imprese, il peso economico della manifattura risulta assolutamente prevalente. Con un valore stimato intorno ai 36 miliardi di euro¹³, essa rappresenta quasi l'88% del giro d'affari complessivo generato dalle imprese che aderiscono a contratti di rete. A questo risultato contribuiscono per il 55% le industrie dell'elettromeccanica, grazie soprattutto alla presenza di alcune grandi imprese¹⁴. Se si escludono le imprese di dimensione maggiore (fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro) e si restringe il perimetro di analisi alle sole PMI, il peso economico della manifattura rimane comunque prevalente, pur scendendo a poco più del 60%; simmetricamente, aumenta il peso dei servizi, che sale al 24%, e quello delle costruzioni, pari al 14% circa del fatturato consolidato complessivo. Tra i settori manifatturieri, si conferma elevato il peso dell'elettromeccanica e della lavorazione dei metalli, seguiti dall'alimentare e dal sistema moda. Nei servizi, è invece il settore della distribuzione ad avere il peso economico maggiore, rappresentando circa l'8% del fatturato consolidato totale delle imprese *retiste*, una quota più che doppia rispetto a quella raggiunta dalle azien-

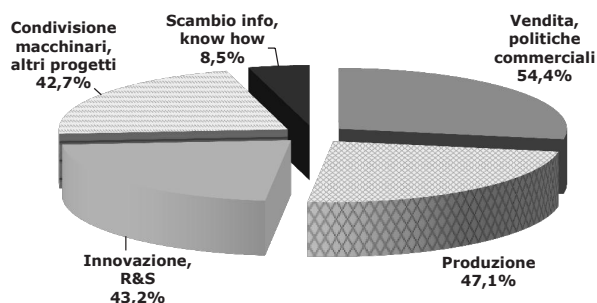
¹³ Per le stime, si veda nota n. 11.

¹⁴ Tra i contratti di rete stipulati nel settore della meccanica, è presente anche la FIAT con il contratto di rete Fabbrica Italia Pomigliano.

de che svolgono attività professionali, scientifiche e tecniche che, sebbene più numerose, sono normalmente di piccole dimensioni sotto il profilo del fatturato.

Le cause dei contratti di rete sono varie. Gli obiettivi dichiarati con maggiore frequenza sono comunque riconducibili a tre: allargamento dei mercati di vendita (presente nel 54,4% dei contratti), produzione (47,1%), innovazione (43,2%). Seguono motivazioni specifiche legate alla costituzione stessa della rete, come ad esempio la condivisione di macchinari o piattaforme informatiche, la partecipazione a bandi o la realizzazione di un progetto specifico (42,7%). Non mancano infine contratti che fanno riferimento anche ad obiettivi di conoscenza, con scambio di informazioni e *know how* (4,3%).

Figura 4 - Gli obiettivi dei contratti di rete



Fonte: elaborazione su dati Infocamere, al 15 settembre 2012

Dimensione delle imprese aderenti ai contratti di rete

L'incrocio tra le informazioni disponibili sulle imprese *retiste* e i dati di bilancio presenti nella banca dati AIDA consente di tracciare un primo identikit di tali imprese¹⁵.

¹⁵ Si ricorda che il campione delle imprese *retiste* presenti in AIDA è composto da 1.696 imprese, pari al 68,5% delle imprese effettivamente aderenti a

In primo luogo, è interessante notare che aderiscono a contratti di rete soprattutto imprese giovani, nate tra il 2000 e il 2012: queste rappresentano quasi il 38% delle imprese totali, contro il 23% circa delle imprese nate nei due decenni precedenti e il 14% circa delle imprese nate prima del 1979.

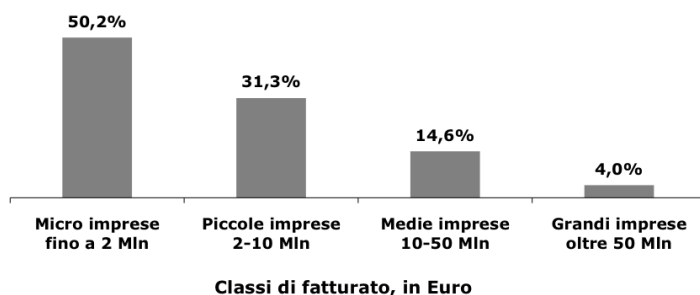
Con riferimento alla dimensione - misurata qui facendo riferimento all'ammontare del fatturato - si osserva che le PMI rappresentano oltre il 96% del totale delle imprese aderenti a contratti di rete. Tra queste prevalgono in particolare le micro-imprese che fatturano meno di 2 milioni di euro all'anno: esse rappresentano oltre la metà dell'aggregato (50,2%), seguite dalle piccole imprese che fatturano tra 2 e 10 milioni di euro all'anno (31,3%). L'incidenza delle medie imprese, con un fatturato annuo compreso tra 10 e 50 milioni di euro, sfiora invece il 15%.

Come atteso, il peso delle PMI si riduce drasticamente quando si guarda al fatturato. La quota di fatturato totale riconducibile ad esse, infatti, è poco più di un quinto, mentre le grandi imprese - che in termini numerici sfiorano appena il 4% - fatturano quasi i quattro quinti del totale. Va detto che queste grandi imprese *retiste* sono concentrate in realtà in pochi settori dell'industria manifatturiera, come l'elettromeccanico, la lavorazione dei metalli e l'alimentare. In altri settori manifatturieri, come l'abbigliamento, il legno e "altri" settori della manifattura, il loro peso scende considerevolmente o scompare del tutto. Nelle costruzioni e nei servizi, infine, il ruolo delle grandi imprese si conferma marginale anche quando si guarda al fatturato. La dimensione delle imprese è un tema che impatta anche sulle modalità di formazione delle reti. Quando la rete è costituita da imprese di dimensioni minori, nella maggior parte dei casi si assiste ad aggregazioni spontanee: in genere, c'è un'impresa focale che assume il ruolo di guida del processo, ma ogni azienda aderente partecipa con il proprio *know how* e le proprie competenze. In questo caso, il contratto di

contratti di rete al 15 settembre 2012.

rete si configura come una modalità alternativa alla crescita dimensionale delle PMI, dove ciascuna impresa può però rimanere focalizzata su quelle attività per le quali detiene fattori di vantaggio rispetto alle altre imprese aderenti. Se invece la rete include un'impresa di dimensione maggiore, il contratto di rete viene in genere utilizzato per dare forma alla strategia di quell'impresa, che normalmente consiste nella disintegrazione verticale del modello organizzativo. In questo caso, il contratto di rete viene utilizzato per superare le rigidità e i vincoli della grande dimensione.

Figura 5 - Dimensione delle imprese aderenti a contratti di rete per classi di fatturato



Fonte: elaborazione su dati AIDA

Conclusioni

Il recente avvio delle reti d'impresa in Italia è forse il solo fenomeno nuovo accaduto negli ultimi anni nel mondo imprenditoriale. Il nuovo modello operativo nasce da forme di coordinamento di natura contrattuale tra aziende, in prevalenza PMI, che scelgono di "mettersi insieme" per essere più competitive ed avere più forza sul mercato.

In passato, il "nanismo" delle nostre imprese (oltre il 95% del nostro tessuto produttivo è costituito da aziende che im-

piegano meno di 50 addetti) ha svolto un ruolo positivo in termini di flessibilità e produttività, ma oggi esso rappresenta più che altro un limite: le ridotte dimensioni, infatti, condizionano spesso la possibilità di fare investimenti, svolgere attività di ricerca e sviluppo, raggiungere mercati lontani. A ben vedere, per le imprese non esiste in effetti un'alternativa tra crescita dimensionale e aggregazione nelle reti. Anche nell'ambito degli stessi distretti industriali è in corso una riflessione, sia per l'allungamento al di fuori dei confini locali delle catene di valore, sia per il ruolo crescente che le imprese più virtuose stanno assumendo all'interno dei distretti, che sta comportando un netto cambiamento dei tradizionali equilibri tra le imprese di medesima specializzazione collocate sul territorio.

Posto che la fusione trova ostacoli nell'altra caratteristica peculiare del nostro capitalismo, cioè l'elevato peso delle famiglie nella *governance* delle imprese, il modello della cooperazione può godere di maggiore successo. Nel complesso, dunque, il contratto di rete sembra essere uno strumento efficace per superare quel limite dimensionale che è stato a lungo annoverato come una delle maggiori carenze strutturali che affliggono il nostro sistema industriale. Esso rappresenta senza dubbio una risposta efficace alla necessità di aumentare la presenza delle nostre imprese nei mercati globali, offrendo la possibilità di condividere gli elevati costi fissi associati sia all'offerta di prodotti di qualità e ad alto contenuto innovativo sia al raggiungimento dei mercati più lontani.

L'elevata eterogeneità delle reti di impresa e la relativa novità dello strumento giuridico rendono difficile un'analisi quantitativa del fenomeno, con la conseguenza che finora non si dispone di un'evidenza empirica sull'impatto economico che il contratto di rete ha sulle singole imprese aderenti. La ricerca è rimasta finora fortemente centrata sui *casì*, ma alcune prime osservazioni suggeriscono che la massa critica rag-

giunta dalle reti in alcuni settori industriali (meccanica di precisione, elettrotecnica industriale ed elettronica) sia già tale da porre le singole imprese aderenti in perimetri settoriali di redditività potenziale più adeguati al contesto internazionale. L'effettivo raggiungimento di questo risultato sarà però misurabile solo a partire dai dati di bilancio del 2012, i primi che – per la maggioranza delle reti costituite a partire dalla seconda metà del 2010 – inizieranno ad essere influenzati dalle dinamiche di rete.

L'analisi delle reti formatesi finora, tuttavia, suggerisce comunque qualche considerazione. La mera condivisione dei costi fissi non può essere ragione necessaria e sufficiente per costituire una rete; in generale, convincono di più i contratti di rete che esprimono un vero progetto strategico, cioè una visione chiara sull'effettivo posizionamento della rete e delle sue aziende rispetto al mercato di riferimento. In genere, questi contratti sono stipulati tra imprese "simili" non soltanto in termini di caratteristiche aziendali (dimensione, qualità del fattore lavoro, ecc.), ma soprattutto in termini di strategie (propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione). Questa condizione di partenza rende più facili quelle sinergie grazie alle quali la rete si configura come un "plus" per le stesse aziende che ne fanno parte e non come una semplice somma di imprese.

Riferimenti bibliografici

- Altomonte C., Ferri G. (2012), Per lo sviluppo d'impresa: reti non gabbie, in Cafaggi F., Iamiceli P., Mosco G.D. (a cura di), *Il Contratto di rete per la crescita delle imprese*, Quaderni di Giurisprudenza Commerciale, Giuffrè Editore, Milano.
- Bartoli F., Rotondi Z., Ferri G., Murro P., 2013, Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa in *Bancaria*, gennaio 2013, n. 1

- Bellandi M., Caloffi A., Toccafondi D., Riaggiustamento delle reti distrettuali e differenziazione dei percorsi di reazione alla crisi di mercato, in corso di pubblicazione su: Zazzaro A. (a cura di) *Reti d'impresa e territorio: soluzioni alla crisi o vincoli alla crescita?*, Il Mulino, Bologna
- Cafaggi F., 2009, *Reti di imprese tra sviluppo e crisi. Evoluzione del sistema produttivo italiano, sistemi di rete e modelli di corporate governance*
- Cafaggi F., 2011, *Il contratto di rete nella prassi. Prime riflessioni*, in *Contratti* n. 5, 2011
- European Commission, 2012, *Clusters and Network*, in *European Competitiveness Report 2012*, chapter 5, pp. 178-191, DG Enterprise and Industry
- Ketels C., 2012, *The impact of Clusters and Networks of Firms on EU Competitiveness, Final Report*, DG Enterprise and Industry
- OECD, 2004, *Networks, Partnerships, Clusters and Intellectual Property Rights: Opportunities and Challenges for Innovative Smes in a Global Economy*, 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for SMEs