

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti
Contabili di Roma
Roma, 5 dicembre 2012

**“Modelli organizzativi aggregati e studi individuali.
Strategie di sviluppo”**

*Le Reti di impresa come schema
interpretativo per veicolare la
conoscenza e governare la complessità.*

Prof. Vincenzo Sanguigni
Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
v.sanguigni@studiosanguigni.it

Sommario

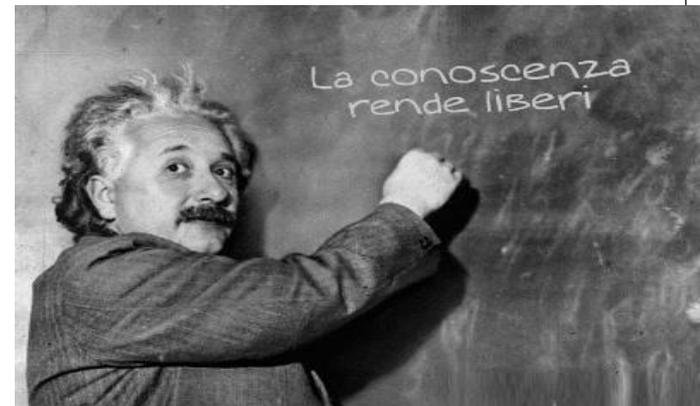
1. **Complessità e crisi di impresa.**
2. **Le reti di impresa come risposta alla complessità.**
3. **Il concetto di rete di imprese.**
4. **Dalle reti spontanee alla reti progettate → il contratto di rete.**
5. **Alcuni dati sui contratti di rete in Italia.**
6. **Reti di imprese ed internazionalizzazione → alcuni suggerimenti (best practices) per realizzare un programma di rete.**

1. Complessità e crisi di impresa

- Cresce la **complessità** ossia: varietà, variabilità ed indeterminatezza.
- La **crisi** come espressione della natura instabile del capitalismo globale della conoscenza (Rullani 2009);
- Le imprese devono costruire un sistema in grado di *convivere* con la complessità



La risorsa chiave è la **Conoscenza**.



2. Le reti di impresa come risposta alla complessità



- La **Conoscenza** produce valore in modo moltiplicativo, attraverso il ri-uso.
- Gli **investimenti in conoscenza** rendono e sono sostenibili solo se possono contare su moltiplicatori abbastanza elevati.
- Le **Reti Globali** sono una necessità, rappresentando un'enorme potenziale di valore perché consentono di aumentare il bacino di uso della conoscenza .

Le PMI in Rete

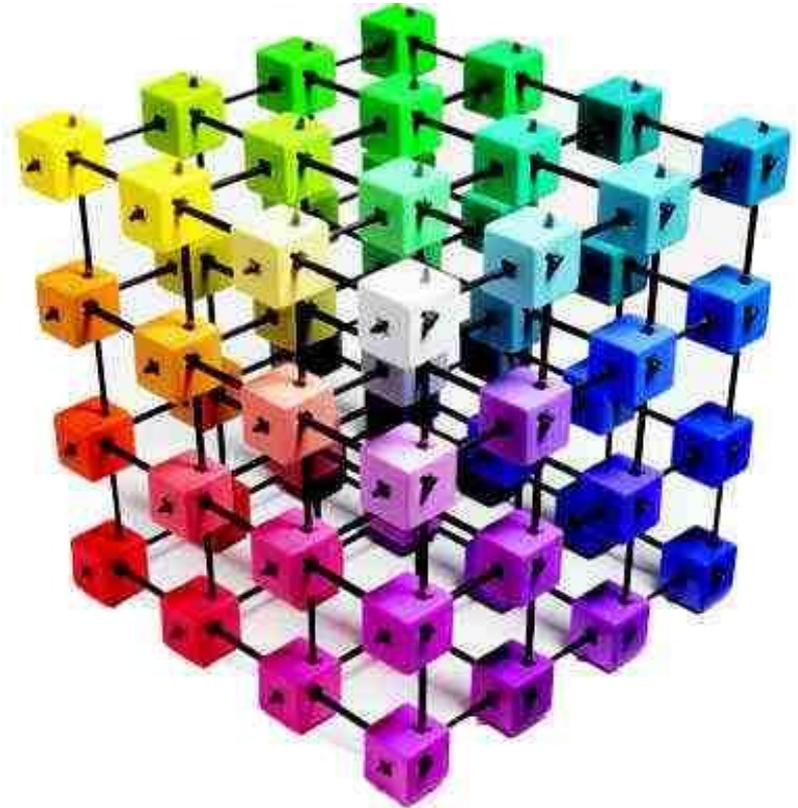
- La piccola impresa può essere efficiente, flessibile e creativa solo se lavora in rete.



- La sfida di oggi è il passaggio dalle reti spontanee alle reti progettate.

3. Il concetto di Rete di imprese

- La rete è la trama su cui la conoscenza si propaga; un circuito di divisione del lavoro che consente lo scambio e la condivisione della conoscenza;
- La rete consente:
 - la specializzazione;
 - l'aumento del numero dei clienti;
 - l'accesso ad un sapere esterno duttile e differenziato.



3. Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete è una forma aggregativa tra imprese, che consente ai partecipanti di mettere in comune attività e risorse, per migliorare il funzionamento aziendale e, in questo modo, rafforzare la competitività dell'azienda.

3. Il concetto di Rete di imprese - segue

Rete → PMI

La rete di imprese offre la possibilità di coniugare autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire una massa critica di risorse finanziarie e di know how, in grado di consentire il raggiungimento di obiettivi strategici, altrimenti fuori portata per una piccola impresa.

3. Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete si differenzia da:

- Ati (Associazione temporanea di imprese) → finalizzata ad una collaborazione occasionale tra imprese (es. partecipazione congiunta ad un bando di gara per raggiungere i requisiti dimensionali richiesti e suddividersi la fornitura o i lavori)

3. Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete si differenzia da:

Distretto → è un'area produttiva specializzata, riconosciuta da autorità pubbliche (es. Regioni), utile per facilitare l'individuazione delle aziende appartenenti, ma senza regole per la collaborazione tra
Imprese.

3. Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete si differenzia da:

Consorzio → un organismo che svolge una fase dell'attività produttiva (es. trasformazione di prodotti delle aziende partecipanti e/o loro vendita), nell'interesse delle aziende partecipanti e si configura come un ente vero e proprio.

I BENEFICI DELLE RETI

- **Le reti dinamizzano ed integrano il modello di consorzio e di distretto;**
- **Forniscono una cornice strategica di lungo periodo;**
- **Consentono e facilitano i processi condivisi economico-finanziari indispensabili per l'innovazione;**
- **Favoriscono la responsabilizzazione dei membri ed i processi di innovazione partecipata;**
- **Obbligano a gestire il time to market , la gestione dei rischi e la stabilità dell'innovazione .**

4. Dalle reti spontanee alla reti progettate → il contratto di rete

- **introdotto dall'art. 3, co 4-ter e ss.
del D.Lg. 5/2009;**
- **convertito in legge con modificazioni, dall'art.
1, co. 1, L. n. 33/2009;**
- **ulteriormente modificato con L. n. 99/2009;**
- **art. 42 L. 122/2010 (decreto anticrisi), in vigore
dal 31/7/2010.**

4. Il contratto di rete: definizione

“ 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” (art. 3 D.Lg. 5/2009).

- *Un sistema di relazioni contrattuali e/o proprietarie, caratterizzate da un forte livello di interdipendenza produttiva, da relazioni stabili, generalmente di natura fiduciaria”*

(F. Cafaggi in Reti di imprese: lungo il sentiero di una ricerca)

4. Il contratto di rete – elementi

Potenziali partecipanti: Due o più imprese

Finalità: Aumentare la capacità innovativa e competitiva delle imprese partecipanti

Oggetto:

- 1) programma comune;
- 2) modalità di collaborazione tra imprese, quali, ad esempio:
 - a) lo scambio di informazioni;
 - b) lo scambio di prestazioni;
 - c) l'esercizio in comune di una o più attività.

Strumenti:

- 1) fondo patrimoniale;
- 2) organo o soggetto attuatore delle attività della Rete.

4. Il contratto di rete – elementi

Contenuti del contratto:

- 1) denominazione delle imprese aderenti alla Rete;**
- 2) obiettivi di innovazione e di competitività;**
- 3) modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;**
- 4) programma di rete, con diritti e doveri dei partecipanti;**
- 5) modalità di realizzazione dello scopo comune;**
- 6) fondo patrimoniale e relative regole, inclusi i conferimenti;**
- 7) durata del contratto;**
- 8) modalità di adesione di altre imprese;**
- 9) eventuali cause di recesso;**
- 10) soggetto che cura l'esecuzione del contratto ed i suoi poteri;**
- 11) procedure decisionali delle imprese partecipanti.**

4. Il contratto di rete – elementi

Procedure:

- 1) atto pubblico o scrittura privata autenticata;
- 2) iscrizione del contratto nel registro delle imprese da parte di ciascun aderente alla Rete..

Sottoscrittori:

Nome, o ditta, o ragione o denominazione sociale (da aggiornare con lo sviluppo della Rete)

Obiettivi: Innovazione e/o aumento competitività.

Monitoraggio:

Metodi di misurazione del raggiungimento degli obiettivi

4. Il contratto di rete – elementi

Programma:

Programma di rete contenente:

- 1) i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante;
- 2) le modalità di realizzazione dello scopo comune (ovvero le attività che la Rete deve svolgere);
- 3) l'eventuale istituzione di un fondo patrimoniale e la misura dei conferimenti (inclusi i criteri di valutazione);
- 4) le regole di gestione del fondo (in caso di sua istituzione).

4. Il contratto di rete – elementi

Durata:

Libera, ma consigliabile almeno 5 anni

Cambiamento della compagine sociale

Indicazione di:

- 1) modalità di adesione di altri imprenditori (procedure e requisiti);
- 2) cause di recesso (e diritti dei soggetti in uscita).

Soggetto responsabile

Scelta tra:

- 1) soggetto esterno (società, professionista);
- 2) organo interno.

4. Il contratto di rete – elementi

Procedure decisionali:

Indicazione di:

- 1) oggetto possibile delle decisioni;
- 2) modalità di convocazione dei partecipanti per partecipare al processo decisionale;
- 3) esercizio del diritto di voto, inclusa l'eventuale delega;
- 4) modalità di svolgimento della riunione (regole per gli interventi, i quorum decisionali, la presidenza, i verbali);
- 5) circostanze che determinano l'invalidità delle decisioni dei partecipanti e la procedura per l'impugnazione.

4. Il contratto di rete – note metodologiche

- Per costruire una rete di imprese non basta redigere un contratto.**
- La redazione del contratto di rete deve essere solo l'ultimo passo di un percorso impegnativo, che deve essere teso a verificare l'esistenza dei presupposti logici richiesti per la costituzione di una rete di imprese.**

Le Reti Progettate

Le reti di imprese vanno formalizzate e gestite:

1. costituzione dell'accordo e scelta del partner;
2. design dell'accordo;
3. gestione dell'accordo .

Costituzione dell'accordo
e scelta del partner



Design dell'accordo



Gestione dell'accordo



4. Il contratto di rete – note metodologiche

I passaggi necessari per la costruzione della Rete:

- 1) l'analisi (con esperti esterni se del caso) della propria azienda sotto il profilo della sua competitività (e remuneratività) e dei fattori che la possono migliorare;**
- 2) l'individuazione di quei fattori suscettibili di migliorare la competitività che possono essere acquisiti insieme ad altre imprese;**
- 3) l'attivazione di contatti con altre imprese potenzialmente interessate alla costituzione della Rete, anche mediante le associazioni di categoria (di settore e territorio) e le Cdc, che potrebbero fungere da sportelli per la creazione delle reti di imprese;**

4. Il contratto di rete – note metodologiche

- 4) la definizione di obiettivi di miglioramento della competitività comuni alle imprese interessate alla costituzione della Rete (inizio trattativa tra partecipanti);**
- 5) la descrizione delle attività che la Rete dovrebbe svolgere, per perseguire gli obiettivi prefissati ed una valutazione delle risorse umane, tecniche (es. immobili) e finanziarie necessarie (al netto degli incentivi, se del caso);**
- 6) la predisposizione di un programma di rete, con i contenuti stabiliti dalla legge, coerente con gli obiettivi (e il budget previsto).**

4. Il contratto di rete – note metodologiche

- 7) la predisposizione di una bozza di contratto, e quindi la decisione sulle questioni che la normativa lascia alla libera determinazione delle parti (es. la scelta del soggetto esecutore del contratto [esterno/interno, requisiti professionali, quorum], il fondo patrimoniale, valutazione dei conferimenti, diritti e doveri degli aderenti);**
- 8) l'approvazione da parte di ciascun partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, della partecipazione alla rete di imprese (attenzione ai quorum e all'organo competente per società di capitali, potendo essere operazione straordinaria per dimensione del conferimento e ai doveri di informazione degli amministratori);**

4. Il contratto di rete – note metodologiche

- 8) l'approvazione da parte di ciascun partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, della partecipazione alla rete di imprese (attenzione ai quorum e all'organo competente per società di capitali, potendo essere operazione straordinaria per dimensione del conferimento e ai doveri di informazione degli amministratori);**
- 9) la firma del contratto di rete con l'ausilio di un notaio o di altro pubblico ufficiale (per l'autenticazione delle firme) e di un esperto per la redazione del contratto;**
- 10) il deposito per l'iscrizione del contratto di rete.**

5. Alcuni dati sui contratti di rete in Italia

“Contratti di Rete” in Italia al 15 settembre 2012

NUMERO DI CONTRATTI STIPULATI 458

PROVINCE COINVOLTE 99

REGIONI COINVOLTE 20

IMPRESE COINVOLTE 2.469

di cui

Società di capitali: 1.657

Società di persone: 336

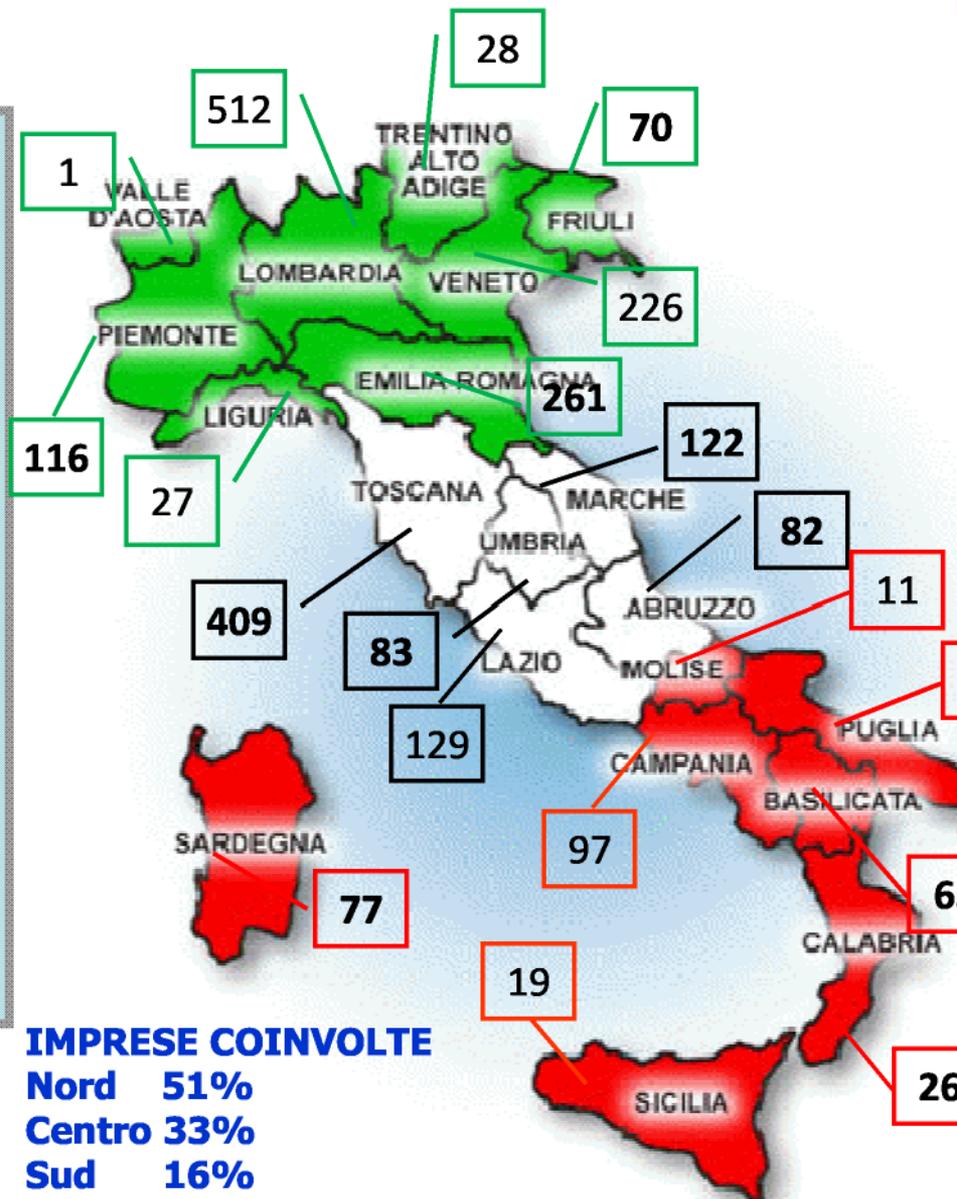
Imprese individuali: 272

Altre forme di società: 45

Società cooperative: 159

inoltre

Fondazioni (enti morali): 2



IMPRESE COINVOLTE
Nord 51%
Centro 33%
Sud 16%

Fonte dati
 Confindustria, Retimpresa - settembre 2012

5. Alcuni dati sui contratti di rete in Italia

Ubicazione

Le imprese in Rete interessano tutto il territorio nazionale, con una prevalenza in Lombardia, Toscana, Emilia Romagna e Veneto (1.410 aziende su 2.469 complessive). I Contratti sono prevalentemente a dimensione regionale

Settori

Sono coinvolte aziende di quasi tutte le aree della manifattura, agricoltura, turismo, servizi, mentre il Contratto di Rete è impegnato spesso in settori emergenti (es. biotecnologie, ambiente, riciclo, biomedicale)

5. Alcuni dati sui contratti di rete in Italia

Finalita' Durata e Dimensione

- Oltre il 20% dei Contratti di Rete e' focalizzato sullo sviluppo all'internazionalizzazione;
- Il 52,7% delle Reti ha durata contrattuale inferiore a 5 anni, il 16,1% tra 5 e 10 anni, l'11,5% tra 10 e 20 anni, il 19,7% superiore a 20 anni;
- In prevalenza il Contratto di Rete è sottoscritto da un numero di imprese compreso tra 3 e 10 (59%), il 34% coinvolge un numero di aziende superiore a 10, il 7% vede la presenza di sole 2 imprese.

5. Alcuni dati sui contratti di rete in Italia

Fondo Patrimoniale

L'89% delle Reti e' dotato di Fondo Patrimoniale (il 30% circa ha importo compreso tra 10 mila e 30 mila euro; in poco piu' del 10% dei casi e' superiore ai 200 mila euro)

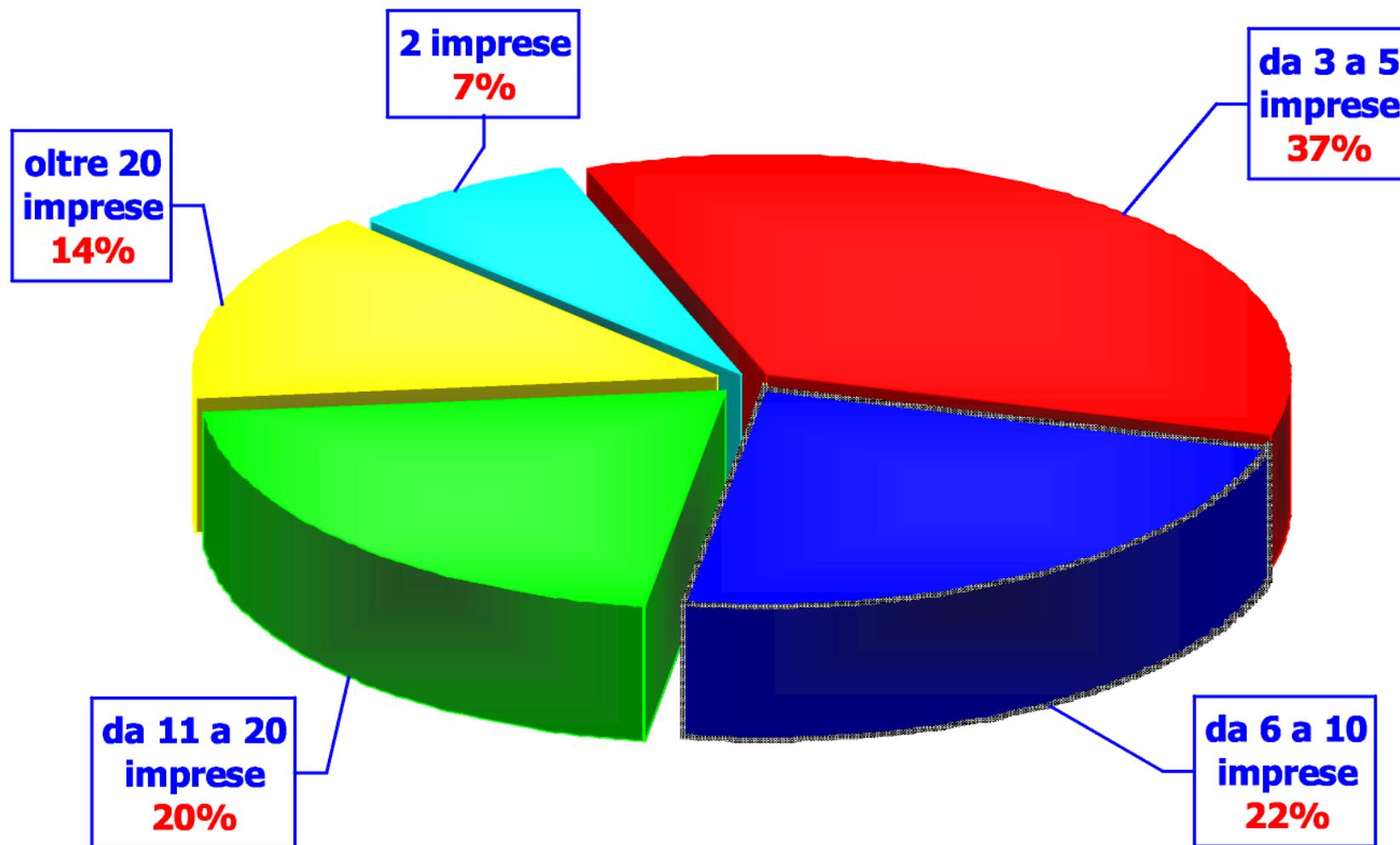
Organo Comune

L' Organo Comune, incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o singole parti dello stesso, e' presente nel '84% dei Contratti. Coincide di regola con la presenza del Fondo Patrimoniale

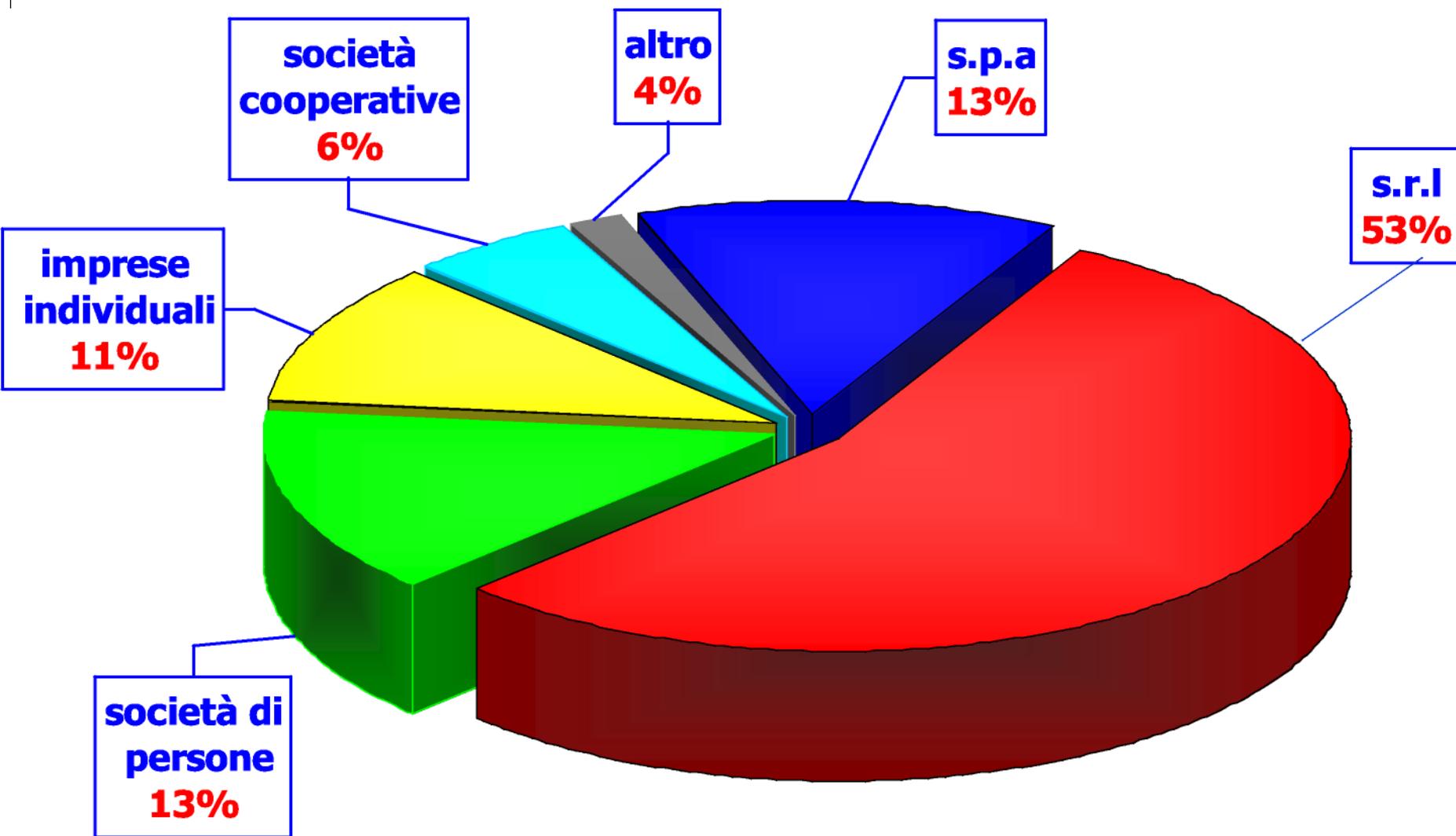
Rating

Da un'analisi interna risulta che oltre il 60% delle aziende aderenti a una Rete ha l'ultimo Rating Ce.bi compreso tra 1 e 5.

5. La dimensione dei contratti di rete in Italia



5. Le forme societarie coinvolte.



i principali motivi dell'aggregazione



6. Reti di imprese ed internazionalizzazione

- Favorire l'internazionalizzazione delle piccole medie imprese italiane attraverso aggregazione con altre imprese e' uno delle tipologie piu' utilizzate di progetto di rete.
- Il mercato interno e' in contrazione, il principale sbocco di mercato attualmente e' l'estero.
- I mercati esteri richiedono investimenti, massa critica, competenze e risorse umane in misura superiore alle capacita' di molte piccole medie imprese.

6. Best practices per realizzare un programma di rete internazionale.

- 1. Non tutti i prodotti italiani si vendono bene all'estero;**
- 2. Non esiste un mercato estero, esistono tanti mercati esteri;**
- 3. Espandersi sui mercati esteri è un investimento che va pianificato;**
- 4. Sul mercato estero non basta vendere il prodotto, occorre offrire anche il servizio attorno al prodotto;**
- 5. L'imprenditore deve avere una predisposizione naturale a collaborare con altri;**

6. Best practices per realizzare un programma di rete internazionale.

- 6. Identificare le sinergie possibili tra le aziende prima di discutere di contributi o finanziamenti;**
- 7. Utilizzare un atteggiamento flessibile ai mercati esteri;**
- 8. Non necessariamente conviene creare prima l'aggregazione formale e l'aggregazione sostanziale poi;**
- 9. E' meglio che l'organo comune non sia formato dai soci della rete di imprese;**
- 10. Chi gestisce l'organo comune deve essere molto competente**

6. Best practices per realizzare un programma di rete internazionale.

- 6. Identificare le sinergie possibili tra le aziende prima di discutere di contributi o finanziamenti;**
- 7. Utilizzare un atteggiamento flessibile ai mercati esteri;**
- 8. Non necessariamente conviene creare prima l'aggregazione formale e l'aggregazione sostanziale poi;**
- 9. E' meglio che l'organo comune non sia formato dai soci della rete di imprese;**
- 10. Chi gestisce l'organo comune deve essere molto competente**

Considerazioni finali

- C'era una volta l'Outsourcing...
- Oggi, complice anche la crisi economica, forse l'outsourcing appartiene al passato e il nostro futuro è rappresentato dal “*Net-sourcing*”;
- Ma occorre programmazione perchè....

Considerazioni finali

.....

**“Mettersi inisieme è un inizio, rimanere
insieme è un progresso,
lavorare insieme un successo.”**

(Henry Ford)

Grazie